

**MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH DALAM MENDUKUNG
PEMBELAJARAN DI SMA LABSCHOOL UNESA 1 SURABAYA**

Chimayatul Amanah¹, Farisa Nuril Hidayah², Abdurrohman Hanifah Al-Fajr³,
Nabila Az Zahra Dwi Pratiwi⁴, Agus Syaifulloh Akmal⁵, Farah Kamila Ramadhani⁶,
Ima Widiyanah⁷

¹⁻⁷Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

¹24010714001@mhs.unesa.ac.id

²24010714004@mhs.unesa.ac.id

³24010714020@mhs.unesa.ac.id

⁴24010714075@mhs.unesa.ac.id

⁵24010714180@mhs.unesa.ac.id

⁶24010714188@mhs.unesa.ac.id

⁷imawidiyanah@unesa.ac.id

ABSTRACT

This study is motivated by the importance of school financial management in supporting the quality of learning. Ineffective financial management, such as lack of transparency, accountability, and weak supervision systems, can impact the effectiveness of budget utilization and educational quality. The purpose of this study is to analyze the implementation of school financial management at SMA Labschool Unesa 1 Surabaya and its impact on improving learning quality. This research employs a qualitative approach with data collection techniques including observation, interviews, and documentation. The results indicate that school financial management has been implemented systematically through integrated stages of planning, implementation, and supervision. Budget planning is conducted in a participatory manner based on the school's needs, budget implementation follows established procedures and program priorities, and supervision is carried out periodically with the support of digital systems. The implementation of transparent and accountable financial management has a positive impact on improving learning quality, such as the availability of adequate facilities, enhancement of teachers' competencies, and the creation of a conducive learning environment. Therefore, effective financial management is a crucial factor in supporting sustainable educational quality.

Keywords: school financial management, transparency, accountability, learning quality

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya manajemen keuangan sekolah dalam mendukung kualitas pembelajaran. Pengelolaan keuangan yang tidak optimal, seperti kurangnya transparansi, akuntabilitas, serta lemahnya sistem pengawasan, dapat berdampak pada efektivitas penggunaan anggaran dan mutu

pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis praktik manajemen keuangan sekolah di SMA Labschool Unesa 1 Surabaya serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan sekolah telah dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang terintegrasi. Perencanaan anggaran dilakukan secara partisipatif berbasis data kebutuhan sekolah, pelaksanaan anggaran berjalan sesuai prosedur dan prioritas program, serta pengawasan dilakukan secara berkala dengan dukungan sistem digital. Implementasi manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, seperti tersedianya fasilitas yang memadai, peningkatan kompetensi guru, serta terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Dengan demikian, manajemen keuangan yang efektif menjadi faktor penting dalam mendukung mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: manajemen keuangan sekolah, transparansi, akuntabilitas, kualitas pembelajaran

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum dan tenaga pendidik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan keuangan sekolah. Manajemen keuangan sekolah memegang peranan strategis karena seluruh program dan kegiatan pendidikan memerlukan dukungan dana yang terencana, transparan, dan akuntabel. Sebagaimana dikemukakan oleh (Arifudin, 2021) manajemen pembiayaan pendidikan

mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya keuangan guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Dengan adanya pengelolaan keuangan yang baik, sekolah dapat mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mendukung proses pembelajaran, pengembangan sarana dan prasarana, peningkatan kompetensi guru, serta berbagai program pendidikan lainnya. Oleh karena itu, manajemen keuangan menjadi salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Fenomena yang sering dijumpai di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak sekolah yang belum menerapkan manajemen keuangan secara optimal. Permasalahan seperti penyusunan anggaran yang tidak berbasis kebutuhan aktual, lemahnya sistem pengawasan internal, minimnya transparansi dalam pelaporan keuangan, serta terbatasnya kompetensi pengelola keuangan menjadi tantangan nyata yang menghambat tercapainya tujuan pendidikan. Pengelolaan keuangan yang kurang optimal dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara perencanaan program dengan pelaksanaan di lapangan sehingga berdampak pada efektivitas penggunaan anggaran sekolah. Selain itu, rendahnya kualitas tata kelola keuangan sekolah juga dapat mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Dalam penelitian (Nur Rabani, 2023) mengungkapkan bahwa pelaksanaan monitoring dan evaluasi keuangan sekolah yang lemah berdampak langsung pada rendahnya transparansi dan akuntabilitas

pengelolaan dana pendidikan. Kondisi ini pada akhirnya berimbas pada kualitas layanan pembelajaran, ketersediaan fasilitas pendidikan, serta pengembangan kompetensi guru dan peserta didik. Monitoring dan evaluasi yang tidak berjalan optimal menyebabkan pengawasan terhadap penggunaan anggaran menjadi kurang efektif sehingga berpotensi menimbulkan penyimpangan dalam pengelolaan dana pendidikan. Oleh sebab itu, sekolah memerlukan sistem pengawasan yang baik agar seluruh penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada seluruh pemangku kepentingan pendidikan.

Menurut (Akhyar & Fauzi, 2024) akuntabilitas keuangan sekolah berkorelasi positif dan signifikan terhadap kualitas pembelajaran. Ketika pengelolaan keuangan dijalankan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, kepercayaan terhadap lembaga pendidikan meningkat sehingga sumber daya dapat diarahkan lebih fokus untuk kepentingan akademik. Pengelolaan keuangan yang baik memungkinkan sekolah untuk menyediakan fasilitas pembelajaran

yang memadai, meningkatkan kualitas tenaga pendidik, serta mendukung berbagai kegiatan akademik dan nonakademik peserta didik. Dengan demikian, pengelolaan keuangan yang transparan tidak hanya berdampak pada aspek administrasi sekolah, tetapi juga memberikan pengaruh nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Sementara itu, (Sholeh, 2023) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas merupakan instrumen penting dalam membangun citra positif lembaga pendidikan yang berkualitas. Sekolah yang mampu menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaan keuangan cenderung memperoleh kepercayaan yang lebih tinggi dari masyarakat dan orang tua peserta didik. Kepercayaan tersebut menjadi modal penting bagi sekolah dalam membangun kerja sama yang baik dengan berbagai pihak guna mendukung pengembangan program pendidikan. Implementasi manajemen keuangan yang baik juga berperan signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam.

Temuan-temuan tersebut secara kolektif mempertegas bahwa pengelolaan keuangan yang

sistematis dan akuntabel merupakan prasyarat bagi terciptanya pendidikan yang bermutu (Sukma et al., 2022). Selain itu, pengelolaan keuangan sekolah yang efektif juga dapat mendukung terciptanya budaya organisasi yang profesional dan bertanggung jawab. Tata kelola keuangan yang baik akan mendorong seluruh warga sekolah untuk lebih disiplin dalam penggunaan anggaran dan lebih aktif dalam melakukan pengawasan terhadap berbagai program sekolah. Transparansi dalam pengelolaan keuangan juga memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengetahui bagaimana dana pendidikan dikelola dan dimanfaatkan untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga menjadi bagian penting dalam menciptakan tata kelola pendidikan yang demokratis dan partisipatif. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan di SMA Labschool Unesa 1 Surabaya, sekolah tersebut telah menerapkan mekanisme manajemen keuangan yang komprehensif, mulai dari

penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) berbasis analisis Rapor Pendidikan, pelaksanaan anggaran secara terstruktur dan sesuai prosedur, hingga pengawasan keuangan melalui sistem digital berbasis Google Sheet yang diperbarui secara harian (Diantari, 2024). Penerapan sistem digital dalam pengelolaan keuangan menunjukkan adanya upaya sekolah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta transparansi dalam pengelolaan dana pendidikan. Sistem tersebut memungkinkan proses pencatatan dan pengawasan keuangan dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan mudah diakses oleh pihak yang berkepentingan. Praktik penyusunan RKAS yang partisipatif ini melibatkan guru, komite sekolah, dan perwakilan orang tua, sejalan dengan prosedur ideal yang dikemukakan dalam berbagai literatur manajemen pendidikan, di mana musyawarah bersama pemangku kepentingan menjadi kunci objektivitas dalam pengambilan keputusan anggaran (Ningsih, 2022). Keterlibatan berbagai pihak dalam proses penyusunan anggaran menunjukkan bahwa sekolah berupaya menerapkan prinsip

partisipatif dalam tata kelola keuangan. Melalui keterlibatan tersebut, kebutuhan sekolah dapat diidentifikasi secara lebih menyeluruh sehingga penggunaan anggaran menjadi lebih tepat sasaran dan sesuai dengan prioritas pengembangan sekolah. Fokus permasalahan dalam penelitian ini mencakup tiga aspek utama, yaitu bagaimana perencanaan dan strategi pengelolaan anggaran sekolah dilakukan, bagaimana pelaksanaan dan pengawasan keuangan sekolah dijalankan, serta bagaimana dampak manajemen keuangan terhadap kualitas pembelajaran. Ketiga aspek tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan yang erat dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan. Penelitian mengenai manajemen keuangan sekolah menjadi penting untuk dilakukan karena pengelolaan keuangan yang baik merupakan salah satu faktor utama yang dapat mendukung keberhasilan program pendidikan di sekolah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara

komprehensif praktik manajemen keuangan sekolah di SMA Labschool Unesa 1 Surabaya serta dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam bidang manajemen keuangan sekolah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi sekolah, dinas pendidikan, dan pemangku kepentingan lainnya sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam memperkuat tata kelola keuangan pendidikan yang transparan, akuntabel, efektif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini diterapkan dengan menggunakan desain penelitian kualitatif melalui metode deskriptif analisis untuk memahami secara mendalam fenomena tata kelola finansial institusi pendidikan. Pemilihan pendekatan kualitatif ini didasarkan pada karakteristik permasalahan yang membutuhkan pemahaman holistik mengenai implementasi kebijakan, strategi

operasional, serta dampak riil dari manajemen keuangan terhadap mutu instruksional secara kontekstual di lingkungan SMA Labschool Unesa 1 Surabaya. Desain riset kualitatif ini berupaya untuk menguraikan dinamika manusia dan interaksi sosial yang kompleks di sekolah melalui pembentukan gambaran situasi secara menyeluruh. Investigasi ini dilakukan pada latar lingkungan yang alamiah tanpa rekayasa guna mengupas secara tuntas apa yang terjadi di lapangan beserta alasan mendasar di baliknya. Peneliti memposisikan diri sebagai instrumen kunci yang bertugas memaknai, menjelaskan, dan menginterpretasikan realitas manajemen keuangan berdasarkan basis teori ilmiah yang relevan (Putra, 2025). Data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yakni data primer yang diperoleh langsung dari informan di lapangan, serta data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi kelembagaan.

Informan kunci ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yang mana melibatkan pemilihan sampel secara sengaja oleh peneliti berdasarkan

relevansi dan kesesuaian unit amatan terhadap tujuan substansial riset. Penggunaan *purposive sampling* didasari pertimbangan bahwa peneliti yang memahami karakteristik populasi memiliki otoritas rasional untuk menentukan partisipan yang paling representatif (Tajik et al., 2024). Pendekatan ini sengaja berfokus pada subjek yang memiliki keahlian dan wawasan mendalam mengenai tata kelola keuangan sekolah guna mengumpulkan informasi yang kaya dan bermutu tinggi. Walaupun disadari bahwa teknik non-probabilitas ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi statistik pada populasi yang lebih luas, *purposive sampling* sangat efektif dalam efisiensi biaya, fleksibilitas waktu, serta pemenuhan target data yang spesifik (Tajik et al., 2024). Adapun pihak-pihak yang dipilih sebagai informan meliputi Kepala Sekolah selaku manajer puncak, Bendahara Sekolah selaku pelaksana administrasi harian, perwakilan guru, komite sekolah, hingga perwakilan orang tua murid yang terlibat dalam penyusunan anggaran partisipatif.

Aktivitas pengumpulan data di lapangan dilaksanakan secara

komprehensif melalui tiga teknik utama yang saling melengkapi, yaitu observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan studi dokumentasi. Proses observasi dilakukan secara langsung menggunakan panca indera peneliti guna mendeskripsikan latar tempat, keterlibatan personel, dan makna di balik realisasi anggaran sekolah (Putra, 2025). Kegiatan wawancara mendalam diterapkan melalui interaksi tatap muka dan tanya jawab langsung dengan informan untuk mengeksplorasi strategi perencanaan anggaran serta sistem pengawasan digital harian. Sementara itu, studi dokumentasi diaplikasikan dengan menghimpun materi tertulis resmi yang diterbitkan oleh instansi objek kajian (Putra, 2025). Dokumen yang diperiksa meliputi berkas Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), Laporan Rapor Pendidikan tahunan, serta catatan harian keuangan berbasis *Google Sheets*. Guna menjamin keabsahan dan keandalan data kualitatif ini, peneliti menempuh serangkaian uji baku, yang mencakup pemeriksaan aspek kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Proses konfirmabilitas dilakukan

sebagai perwujudan transparansi ilmiah dengan membuka ruang bagi pihak luar untuk menilai seluruh tahapan dan komponen laporan keuangan yang disajikan (Ummah, 2019). Selain itu, teknik triangulasi sumber dan teknik diaplikasikan untuk menyilangkan data hasil wawancara, bukti fisik dokumen, dan hasil pengamatan di lapangan guna mengeliminasi bias subjektif peneliti.

Seluruh data lapangan yang telah dinyatakan valid kemudian diolah secara sistematis melalui model analisis interaktif Miles dan Huberman. Proses analisis ini berjalan secara simultan yang mencakup tiga tahapan utama, yakni reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Putra, 2025). Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan penyaringan, penggolongan, dan pembuangan informasi mentah yang tidak relevan dengan fokus penelitian, kemudian merangkumnya ke dalam klaster tema utama: strategi perencanaan anggaran berbasis rapor pendidikan, mekanisme pengawasan digital, dan dampak finansial terhadap mutu pembelajaran. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk

narasi paragraf yang padu, sistematis, dan logis guna mempermudah pemahaman dinamika hubungan antarvariabel kualitatif. Tahap akhir dari analisis ini adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara tentatif pada awalnya, kemudian diverifikasi secara ketat melalui peninjauan kembali catatan lapangan serta penguatan landasan teoretis dari literatur mutakhir hingga menghasilkan kesimpulan akhir yang sah, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah untuk menjawab seluruh rumusan masalah penelitian.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Perencanaan dan Strategi Pengelolaan Anggaran Sekolah

Secara perencanaan dan strategi pengelolaan anggaran sekolah merupakan instrumen strategis fundamental dalam menciptakan tata kelola pendidikan yang berkualitas tinggi, transparan, dan berkelanjutan. Anggaran pendidikan bukan sekadar dokumentasi arus masuk dan keluar kas, tetapi mencakup fungsi perencanaan, pengendalian, dan motivasi dalam manajemen

pendidikan (Riyanti & Nugraha, 2023). Manajemen keuangan pada dasarnya adalah kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan pengendalian sumber daya keuangan untuk memastikan penggunaannya yang optimal. Oleh karena itu, penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran Sekolah (RAPBS) atau Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) harus mematuhi prinsip-prinsip fundamental seperti akurasi, detail, keadilan, transparansi, dan dilakukan secara teratur untuk memastikan semua dana yang dialokasikan ditargetkan dengan tepat. Kebutuhan akan pendanaan operasional sekolah mulai dari gaji staf dan pemeliharaan fasilitas hingga program peningkatan kualitas pembelajaran sangat penting untuk mencapai standar pendidikan nasional secara optimal.

Strategi utama yang harus diterapkan dalam pengelolaan anggaran sekolah adalah mengadopsi pendekatan penganggaran berdasarkan program dan kebutuhan aktual sekolah, bukan sekadar membagi anggaran secara merata atau berdasarkan praktik tahun-tahun sebelumnya. Kebutuhan aktual

sekolah dan potensi internal harus menjadi kompas utama dalam mengembangkan kerangka program kerja (Ujung et al., 2026).

Berdasarkan observasi di SMA Labschool Unesa 1 Surabaya, mekanisme penyusunan Anggaran Sekolah (RKAS) telah secara signifikan mengintegrasikan perencanaan strategis dengan realita kebutuhan di lapangan. Strategi sekolah ini dimulai dengan analisis faktual data Laporan Pendidikan tahunan sekolah untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan. Selain mengatasi kebutuhan internal, penyusunan anggaran juga harus selaras dengan peraturan dan kebijakan pendidikan yang dinamis. Meskipun alokasi anggaran pemerintah diatur, prioritas yang akurat di tingkat sekolah tetap penting untuk mengatasi masalah sumber daya manusia dan kesenjangan dalam sumber daya pengajaran dan pembelajaran.

Dalam praktiknya, peran pemimpin, khususnya kepala sekolah, sangat dominan karena mereka bertanggung jawab untuk memahami dan mengarahkan strategi manajemen keuangan di lembaga

pendidikan(Nugraha et al., 2023). Temuan observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak sebagai aktor utama yang menerjemahkan visi sekolah ke dalam kebijakan operasional dan alokasi anggaran berdasarkan kebutuhan, partisipasi, dan efektivitas program. Pengambilan keputusan dalam perencanaan pendidikan didasarkan pada pengumpulan data yang akurat, analisis kebutuhan sekolah, dan evaluasi berbagai alternatif sehingga keputusan yang dihasilkan tidak berdasarkan asumsi, tetapi benar-benar sesuai dengan kondisi lapangan dan tujuan jangka panjang sekolah. Berdasarkan wawancara di SMA Labschool Unesa 1 Surabaya, keputusan anggaran tidak dibuat secara sepihak oleh kepala sekolah, tetapi melalui musyawarah dengan tim penyusun yang melibatkan guru, panitia, humas, dan perwakilan orang tua untuk menghasilkan keputusan yang lebih objektif.

Prioritas program dirumuskan dengan cermat, memfokuskan penggunaan dana pendidikan pada kebutuhan yang paling penting dan yang memiliki pengaruh dominan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasarkan observasi

lapangan, program-program yang diprioritaskan oleh SMA Labschool Unesa 1 Surabaya umumnya berhubungan langsung dengan peningkatan kualitas pembelajaran, seperti peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, penguatan literasi dan numerasi siswa, serta mendukung kegiatan akademik dan non-akademik. Strategi komprehensif ini memastikan bahwa setiap pengeluaran memiliki landasan filosofis dan teknis yang kuat, sehingga meminimalkan pemborosan anggaran di sektor yang kurang produktif bagi perkembangan siswa (Hastuti et al., 2018). Dengan memfokuskan anggaran pada kegiatan yang paling langsung berdampak pada hasil belajar, sekolah dapat memastikan bahwa setiap pengeluaran tidak hanya terserap tetapi juga secara langsung bermanfaat bagi kualitas pelayanan pendidikan.

Efektivitas perencanaan anggaran ini disertai dengan sistem pemantauan, pengendalian, dan evaluasi yang konsisten untuk realisasi penggunaan dana guna memastikan penggunaan dana sekolah yang efisien dan tepat sasaran. Penerapan prinsip

transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen dan pelaporan keuangan telah terbukti berkorelasi positif dengan penguatan ekosistem pembelajaran dan kepercayaan publik terhadap sekolah (Andiawati, 2017). Temuan observasi menunjukkan bahwa pemantauan penggunaan dana dilakukan secara teratur melalui pertemuan evaluasi, pengawasan oleh kantor pendidikan dan yayasan, serta pemantauan harian melalui buku besar tambahan yang didigitalisasi menggunakan Google Sheets untuk pengawasan langsung terhadap semua arus kas. Melalui pengorganisasian yang sistematis dan pengawasan ketat terhadap implementasi anggaran, sekolah dapat menciptakan ekosistem keuangan yang sehat dan mampu merespons dengan cepat tantangan pendidikan di masa mendatang. Pada akhirnya, dokumen anggaran yang dihasilkan menjadi manifestasi nyata dari visi sekolah untuk menyediakan layanan pendidikan berkualitas tinggi.

2. Pelaksanaan dan Pengawasan Keuangan Sekolah

Pelaksanaan dan pengawasan keuangan sekolah merupakan bagian penting dalam manajemen pendidikan

karena berpengaruh terhadap efektivitas penyelenggaraan program dan layanan pendidikan di sekolah. Pengelolaan keuangan yang baik dapat membantu sekolah memenuhi kebutuhan operasional, meningkatkan kualitas sarana dan prasarana, mendukung kegiatan pembelajaran, serta menunjang pengembangan kompetensi guru dan peserta didik. Oleh karena itu, pelaksanaan keuangan sekolah harus dilakukan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel agar seluruh program pendidikan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Rohiat, 2012), pengelolaan keuangan sekolah merupakan bagian dari manajemen sekolah yang mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Tahap pelaksanaan menjadi bagian penting karena berkaitan dengan realisasi penggunaan anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam proses tersebut, kepala sekolah memiliki peran sebagai penanggung jawab utama untuk memastikan penggunaan anggaran dilakukan sesuai kebutuhan sekolah dan

mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Pelaksanaan keuangan sekolah umumnya dilakukan melalui kerja sama antara kepala sekolah, bendahara, yayasan, dan pihak lain yang berkaitan dengan administrasi sekolah. Dana sekolah digunakan untuk berbagai kebutuhan, seperti pengadaan sarana dan prasarana, kegiatan pembelajaran, operasional sekolah, pelaksanaan program pendidikan, serta pengembangan kualitas tenaga pendidik. Menurut (Fattah, 2013), penggunaan anggaran pendidikan perlu disesuaikan dengan skala prioritas kebutuhan sekolah agar dana yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pelaksanaan keuangan sekolah dilakukan melalui sistem administrasi yang terstruktur dan pencatatan laporan penggunaan dana secara berkala. Setiap pengeluaran harus disesuaikan dengan program kerja yang telah direncanakan sebelumnya. Selain itu, penggunaan anggaran juga melalui proses koordinasi antara kepala sekolah dan bendahara sebelum dana digunakan untuk kegiatan tertentu.

Proses tersebut dilakukan agar penggunaan dana tetap terarah dan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap kegiatan sekolah yang memerlukan pendanaan harus melalui proses persetujuan dan evaluasi bersama. Kepala sekolah melakukan pengecekan terhadap kebutuhan program serta mempertimbangkan kondisi anggaran sebelum memberikan persetujuan penggunaan dana. Dengan adanya koordinasi tersebut, penggunaan anggaran menjadi lebih terkontrol dan mampu meminimalkan pengeluaran yang tidak sesuai dengan prioritas sekolah.

Selain pelaksanaan anggaran, pengawasan keuangan sekolah juga menjadi aspek penting dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana pendidikan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh dana digunakan secara tepat sasaran dan sesuai dengan program yang telah direncanakan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sekolah yang dilakukan untuk memastikan seluruh program berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan(Wahjosumidjo, 2013).

Pengawasan keuangan dilakukan melalui pemeriksaan laporan keuangan, monitoring penggunaan anggaran, serta evaluasi administrasi secara berkala. Kepala sekolah bersama bendahara melakukan pengecekan terhadap bukti pengeluaran dana dan laporan administrasi sebagai bentuk pertanggungjawaban penggunaan anggaran sekolah. Proses pengawasan tersebut bertujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan administrasi maupun penyalahgunaan dana pendidikan (Nur et al., 2016).

Berdasarkan hasil observasi, sekolah juga menerapkan koordinasi rutin dalam proses evaluasi penggunaan anggaran. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui kesesuaian penggunaan dana dengan kebutuhan program sekolah serta dampaknya terhadap kegiatan pembelajaran. Selain itu, evaluasi keuangan membantu sekolah dalam mengidentifikasi hambatan pengelolaan dana dan mencari solusi agar pelaksanaan program sekolah dapat berjalan lebih efektif pada periode berikutnya.

Pelaksanaan dan pengawasan keuangan yang baik memberikan dampak positif terhadap kelancaran

kegiatan sekolah dan peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan pengelolaan dana yang terarah, sekolah mampu menyediakan fasilitas pembelajaran yang memadai, mendukung pelaksanaan program pendidikan, serta menciptakan lingkungan belajar yang lebih kondusif bagi peserta didik. Oleh karena itu, pelaksanaan dan pengawasan keuangan sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung terciptanya mutu pendidikan yang efektif, transparan, dan berkelanjutan.

3. Dampak Manajemen Keuangan terhadap Pembelajaran

Temuan penelitian di SMA Labschool Unesa 1 Surabaya menunjukkan bahwa perencanaan keuangan yang berbasis data memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Mekanisme penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang berangkat dari analisis Rapor Pendidikan yang diterbitkan setiap bulan Maret terbukti mampu menjadikan alokasi dana lebih tepat sasaran dan selaras dengan kebutuhan riil sekolah. Kepala sekolah bersama tim penyusun yang melibatkan guru, komite sekolah, dan

perwakilan orang tua mengidentifikasi program prioritas seperti penguatan literasi, numerasi, dan peningkatan kompetensi pedagogik guru sebagai landasan pengambilan keputusan anggaran. Proses partisipatif berbasis data ini berdampak langsung pada relevansi program pembelajaran yang dijalankan karena setiap kegiatan memiliki dasar kebutuhan yang terverifikasi secara empiris, sehingga pemborosan anggaran pada sektor yang kurang produktif dapat diminimalkan.

Kondisi tersebut sejalan dengan temuan (Sari et al., 2024) yang menegaskan bahwa implementasi fungsi manajemen keuangan secara sistematis mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi terbukti mampu meningkatkan kualitas pendidikan secara nyata. Sekolah yang menjalankan siklus manajemen keuangan secara konsisten dan integratif cenderung memiliki program pembelajaran yang lebih terstruktur dan berdampak bagi peserta didik. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa kemandirian operasional sekolah sangat ditentukan oleh sejauh mana kepala sekolah mampu menerjemahkan visi

pendidikan ke dalam kebijakan penganggaran yang terukur dan berbasis kebutuhan aktual di lapangan. Temuan ini memperkuat posisi perencanaan keuangan sebagai fondasi utama yang menentukan arah dan kualitas seluruh program pembelajaran di sekolah.

Lebih lanjut, (Desryan Awalia Putri et al., 2025) menguatkan temuan di atas dengan menunjukkan bahwa alokasi anggaran yang tepat merupakan faktor krusial dalam memastikan ketersediaan sarana pembelajaran dan penguatan kompetensi guru, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar di kelas. Dalam penelitiannya di SDN 01 Bantrung, ditemukan bahwa manajemen keuangan yang dikelola secara mumpuni menjadi instrumen vital dalam menjamin ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk menunjang proses transfer ilmu kepada peserta didik. Relevansi temuan tersebut dengan kondisi SMA Labschool Unesa 1 terletak pada kesamaan pola: ketika perencanaan anggaran dilakukan secara partisipatif dengan mengacu pada data kebutuhan nyata sekolah, alokasi dana cenderung lebih tepat sasaran

dan mampu mendorong terciptanya lingkungan akademik yang kondusif bagi peningkatan hasil belajar siswa.

Pelaksanaan dan distribusi anggaran di SMA Labschool Unesa 1 dilakukan dengan struktur yang terencana dan proporsional, di mana anggaran dialokasikan ke dalam tiga sektor utama: program pembelajaran, kegiatan kesiswaan, dan infrastruktur pendukung. Alokasi untuk sektor pembelajaran secara khusus difokuskan pada program yang berdampak langsung terhadap interaksi instruksional, seperti pelatihan dan workshop peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan peralatan laboratorium, serta penguatan program literasi dan numerasi siswa. Sementara itu, dana infrastruktur digunakan secara strategis untuk memastikan ketersediaan fasilitas fisik yang menopang kenyamanan dan efektivitas proses belajar mengajar. Struktur distribusi yang demikian merefleksikan komitmen sekolah dalam menempatkan kebutuhan pembelajaran sebagai prioritas utama penggunaan anggaran, bukan sekadar kebutuhan administratif atau operasional semata.

Temuan ini memiliki relevansi yang kuat dengan hasil penelitian (Syata et al., 2025) yang membuktikan bahwa optimalisasi dana BOS yang dilakukan sesuai regulasi teknis, khususnya dalam mendukung program pelatihan guru dan pengadaan media pembelajaran, secara efektif mampu meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa pengelolaan dana yang sesuai dengan regulasi terbaru terbukti efektif dalam menunjang program pengembangan profesional guru serta kegiatan pendukung akademik, yang secara langsung berdampak pada peningkatan mutu layanan pendidikan kepada peserta didik. Sekolah yang mendistribusikan anggaran secara terstruktur dan berbasis prioritas pembelajaran mampu menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan kurikulum yang terus berkembang.

Lebih jauh, terdapat mekanisme pengawasan internal yang memperkuat efektivitas pelaksanaan distribusi anggaran di SMA Labschool Unesa 1. Penggunaan sistem digital berbasis Google Sheet yang diperbarui secara harian oleh bendahara

memungkinkan kepala sekolah untuk memantau realisasi anggaran secara real-time dan mendeteksi potensi penyimpangan sejak dini. Ketika terdapat perubahan kebutuhan di tengah tahun anggaran, penyesuaian dilakukan secara terbatas dan melalui forum musyawarah bersama agar tidak mengganggu kelancaran program prioritas yang telah ditetapkan. Mekanisme fleksibel namun terkontrol ini memastikan bahwa setiap rupiah anggaran yang dikeluarkan benar-benar memberikan manfaat nyata bagi peningkatan fasilitas dan kualitas proses pembelajaran, sekaligus menjaga akuntabilitas pengelolaan dana kepada seluruh pemangku kepentingan sekolah.

Penerapan sistem transparansi dan pengawasan keuangan yang terstruktur di SMA Labschool Unesa 1 terbukti memberikan dampak positif yang signifikan terhadap capaian dan kualitas pembelajaran. Sistem pencatatan digital melalui Google Sheet yang diperbarui setiap hari oleh bendahara memungkinkan kepala sekolah melakukan pemantauan arus keuangan secara real-time, sehingga setiap pengeluaran dapat langsung dikonfirmasi kesesuaiannya dengan

perencanaan RKAS yang telah ditetapkan. Mekanisme pengawasan eksternal yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan yayasan secara triwulanan, dikombinasikan dengan evaluasi komprehensif pada akhir tahun ajaran melalui rapat kerja bersama, memastikan bahwa seluruh penggunaan dana tetap berada dalam koridor kebijakan yang dapat dipertanggungjawabkan. Kepala sekolah menegaskan bahwa sistem pengawasan yang terstruktur dan berlapis ini berkontribusi langsung terhadap capaian Rapor Pendidikan sekolah yang tidak menunjukkan indikator berwarna merah maupun kuning—sebuah refleksi nyata dari kondisi pembelajaran yang baik di seluruh dimensi yang dinilai.

Kondisi ini sejalan dengan temuan empiris (Akhyar & Fauzi, 2024) yang secara kuantitatif membuktikan bahwa akuntabilitas keuangan sekolah memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kualitas pembelajaran. Dalam penelitiannya pada Madrasah Aliyah, ditemukan bahwa keterbukaan informasi finansial memberikan dampak yang linier terhadap peningkatan mutu instruksional, sebab ketika pengelolaan keuangan

dijalankan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan, kepercayaan terhadap lembaga pendidikan meningkat dan seluruh sumber daya dapat diarahkan secara lebih fokus untuk kepentingan akademik. Temuan tersebut juga mengungkapkan bahwa meskipun aspek transparansi terkadang tidak selalu memberikan dampak statistik yang instan, penguatan akuntabilitas finansial secara signifikan mampu mendongkrak mutu layanan pendidikan dan memperkuat kredibilitas lembaga di mata masyarakat luas.

Dengan demikian, efektivitas manajemen keuangan sekolah tidak semata-mata diukur dari kemampuan menyerap anggaran secara optimal, melainkan lebih pada sejauh mana seluruh siklus pengelolaan dana—mulai dari perencanaan RKAS berbasis data, distribusi anggaran yang proporsional, hingga pengawasan dan evaluasi yang akuntabel—mampu menciptakan dampak nyata dan berkelanjutan bagi kualitas pembelajaran serta perkembangan peserta didik. Temuan di SMA Labschool Unesa 1 mempertegas bahwa sinergi antara

kebijakan finansial yang terencana dan sistem pengawasan yang transparan merupakan fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola sekolah yang unggul. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi dalam penguatan sistem manajemen keuangan sekolah merupakan strategi esensial yang harus menjadi perhatian serius bagi para pemangku kepentingan pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional secara berkelanjutan dan merata.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis mendalam mengenai tata kelola finansial di SMA Labschool Unesa 1 Surabaya, dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan sekolah yang efektif, sistematis, dan terintegrasi memainkan peran yang sangat krusial dalam menyokong dan meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan. Implementasi manajemen keuangan di lembaga ini telah berjalan secara terstruktur melalui tiga pilar utama yang saling bertautan, yaitu perencanaan partisipatif, pelaksanaan yang akuntabel, dan pengawasan berbasis digital. Pada tahap perencanaan, penyusunan anggaran tidak lagi

didasarkan pada asumsi atau kebiasaan tahunan, melainkan berpijak secara empiris pada data Laporan Rapor Pendidikan serta melibatkan musyawarah mufakat dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti komite, guru, dan orang tua murid. Pendekatan ini memastikan bahwa alokasi dana secara dominan terdistribusi pada program-program prioritas akademik yang berdampak langsung bagi interaksi instruksional di kelas, seperti penguatan kompetensi pedagogik guru, ketersediaan fasilitas penunjang yang representatif, serta program literasi dan numerasi siswa.

Selanjutnya, efektivitas pelaksanaan anggaran tersebut diperkuat oleh mekanisme pengawasan internal dan eksternal yang berlapis dan transparan. Pemanfaatan sistem digitalisasi buku besar melalui *Google Sheets* yang diperbarui setiap hari oleh bendahara terbukti mampu meminimalkan celah kekeliruan administratif serta memberikan ruang bagi kepala sekolah untuk memantau sirkulasi kas secara waktu nyata (*real-time*). Sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel ini memberikan dampak

positif yang nyata, tidak hanya pada peningkatan kepercayaan publik dan orang tua terhadap kredibilitas institusi, tetapi juga berwujud konkret pada ketercapaian dimensi Rapor Pendidikan sekolah yang bersih dari indikator penilaian negatif. Pada akhirnya, sinergi antara perencanaan anggaran yang berbasis kebutuhan riil dengan pengawasan finansial yang ketat menjadi fondasi utama dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, adaptif, dan bermutu tinggi. Keberhasilan model pengelolaan di SMA Labschool Unesa 1 Surabaya ini menegaskan bahwa investasi pada penguatan tata kelola finansial institusi adalah strategi esensial yang harus diprioritaskan oleh para pengambil kebijakan pendidikan demi mewujudkan kualitas mutu pendidikan nasional yang unggul dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhyar, Y., & Fauzi, I. (2024). Pengaruh Transparansi Dan Akuntabilitas Keuangan Sekolah Terhadap Kualitas Pembelajaran. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 2(1), 1–9.
- Andiawati, E. (2017). PENGELOLAAN KEUANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN / SEKOLAH. *Seminar Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 1–6.

- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*.
- Desryan Awalia Putri, I. L., * U. M. A., , Shiva Tya Alviani, Shevina Eka Divaningrum, & H. Nur Rohman. (2025). Peran Manajemen Keuangan Sekolah Dalam Mendorong Kualitas Pembelajaran. : : *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4(3), 6062–6070.
- Diantari, S. D. (2024). *Pengoperasian Aplikasi RKAS Dalam Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)*. 1(2), 280–299.
- Fattah, N. (2013). Landasan manajemen pendidikan. *Bandung: Remaja Rosdakarya*.
- Hastuti, M., Yamin, M., & Hakim, L. (2018). Manajemen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah SMA Negeri 10 Tanjung Jabung Timur. *Innovatio: Journal of Religious-Innovation Studies*, XVIII(2), 131–148.
- Ningsih, S. (2022). *Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Sekolah dan Pengelolaan Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Terhadap Partisipasi Orang Tua Siswa*. 2(1), 1–9.
- Nugraha, A., Hairani, N., & Prisila, R. (2023). STRATEGI PENGELOLA DANA BOS DALAM MENINGKATKAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKUALITAS. *PEMA: Jurnal Pendidikan Dan Pengadilan Kepada Masyarakat*, 3(2), 75–80.
- Nur, M., Harun, C. Z., & Ibrahim, S. (2016). Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Sdn Dayah Guci Kabupaten Pidie. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(1), 93–103.
- Nur Rabani, F. (2023). *Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Keuangan Sekolah di SMP Dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas*. 3(1), 1–10.
<https://doi.org/10.12928/jimp.v3i1.8023>
- Putra, E. M. (2025). Konsep Umum Penelitian Kualitatif pada Ranah Pendidikan. *Jurnal Dahzain Nur*, 15(1), 10–17.
<http://ejournal.staiyapistakalar.ac.id/index.php/DahzainNur>
- Riyanti, T., & Nugraha, M. (2023). STRATEGI PERENCANAAN ANGGARAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN: MENUJU PENDIDIKAN BERKUALITAS. *Gunung Djati Conference Series*, 36, 471–479.
- Rohiat. (2012). Manajemen sekolah. *Bandung: Refika Aditama*.
- Sari, F., Islam, U., Sjech, N., & Djambek, M. D. (2024). *Implementasi Manajemen Keuangan Sekolah dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMAN 5 Payakumbuh*. 2(1).
- Sholeh. (2023). *Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Membangun Citra Positif Melalui Manajemen Pendidikan Yang Berkualitas*. 3(1), 43–55.
- Sukma, B. M., Apriliana, R. A., Puspitasari, D. R., & Salma, E. (2022). *Implementasi Manajemen Keuangan Madrasah Dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*. 8(2), 92–106.
- Syata, W. M., Sabillah, B. M., Lewa, M. J., Ekonomi, P., Keguruan, F., & Oleo, U. H. (2025). *Optimalisasi Dana BOS dalam*

- Meningkatkan Kualitas Pembelajaran*. 1(4), 518–524.
- Tajik, O., Golzar, J., & Noor, S. (2024). Purposive Sampling. *International Journal of Education and Language Studies*, 2(December), 1–9.
- Ujung, S., Sartika, D., Putri, C., Hastuti, C., & Mahdani, S. (2026). Strategi Pengelolaan Anggaran Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(1), 6616–6632.
- Ummah, M. S. (2019). kongres pendidikan pengajaran dan kebudayaan. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.
http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Wahjosumidjo. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya. *Jakarta: Raja Grafindo Persada*.