

Implementasi Manajemen Keuangan Sekolah Dalam Mewujudkan Efisiensi Operasional

Elvilina Intan Mei Laia¹, Ray Octafian^{2*}

^{1,2}Management, STIEPARI Semarang, Indonesia

Email: Elvilina.22510294@student.stiepari.ac.id¹, rayoctafian@stiepari.ac.id^{2*}

**Corresponding Author*

Article Info

Article history:

Received: April 2026

Revised: May 2026

Accepted: July 2026

Keywords:

Akuntabilitas

Efisiensi Operasional

Manajemen Keuangan Sekolah

Penganggaran

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen keuangan sekolah dalam mewujudkan efisiensi operasional di SMK Masehi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari kepala sekolah, bendahara sekolah, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, serta perwakilan komite sekolah yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen keuangan di SMK Masehi telah mencakup tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan, namun masih menghadapi beberapa kendala yang memengaruhi efisiensi operasional. Kendala utama meliputi keterbatasan sumber pendanaan, perencanaan anggaran yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan prioritas, serta sistem pengawasan internal yang perlu diperkuat. Implikasi temuan ini menunjukkan perlunya penguatan kapasitas manajerial pengelola keuangan sekolah, pengembangan sistem penganggaran berbasis prioritas, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana untuk mendukung efisiensi operasional yang berkelanjutan.



1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar fundamental dalam pembangunan sumber daya manusia dan kemajuan suatu bangsa [1]. Dalam kerangka sistem pendidikan nasional, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menempati posisi strategis sebagai jenjang pendidikan menengah yang bertujuan mempersiapkan peserta didik agar siap memasuki dunia kerja serta mampu mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian masing-masing [2]. Pencapaian tujuan tersebut tidak hanya bergantung pada aspek akademik dan keterampilan teknis semata, tetapi juga memerlukan pengelolaan kelembagaan yang profesional, khususnya di bidang manajemen keuangan. Tujuan utama manajemen keuangan sekolah adalah menjamin agar dana yang tersedia dipergunakan untuk kegiatan operasional

harian sekolah secara efektif dan efisien, memelihara aset sekolah, serta menjaga agar peraturan dan praktik penerimaan, pencatatan, dan pengeluaran keuangan dilaksanakan secara tertib dan akuntabel [3], [4].

Pentingnya manajemen keuangan sekolah semakin mengemuka dalam konteks kebijakan pendidikan nasional terkini. Pada tahun 2025, pemerintah Indonesia menerbitkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025, yang menargetkan penghematan belanja negara secara keseluruhan senilai Rp306,7 triliun [5], [6]. Kebijakan ini berdampak pada sektor pendidikan, di mana Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah mengalami pemangkasan anggaran sebesar Rp8,03 triliun. Jaringan Pemantau Pendidikan Indonesia (JPPI) menyatakan keprihatinannya bahwa pemangkasan anggaran pendidikan berpotensi menyebabkan penurunan kualitas pendidikan, bertambahnya angka putus sekolah, sulitnya akses pendidikan di daerah terpencil, serta memburuknya kondisi infrastruktur sekolah. Kondisi ini menuntut setiap satuan pendidikan, termasuk SMK, untuk mengelola keuangannya secara lebih cermat, efisien, dan akuntabel agar kegiatan operasional sekolah tetap berjalan optimal meskipun dengan sumber daya yang terbatas [1], [7].

Manajemen keuangan sekolah yang efektif dan efisien menjadi semakin krusial bagi SMK yang secara umum memiliki kebutuhan operasional yang lebih besar dibandingkan dengan sekolah menengah umum. Studi [8] dalam kajian literaturnya menunjukkan bahwa SMK sering menghadapi tantangan dalam mengelola keterbatasan dana dan anggaran, sementara tuntutan untuk meningkatkan fasilitas dan kualitas pendidikan terus meningkat. Biaya operasional SMK yang lebih tinggi disebabkan oleh kebutuhan peralatan praktik, bahan praktik, pemeliharaan laboratorium dan bengkel kerja, serta pelaksanaan praktik kerja industri. Oleh karena itu, SMK perlu melakukan pengaturan anggaran secara terperinci dan sistematis agar setiap pengeluaran dapat dipertanggungjawabkan dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan vokasi secara optimal.

Dalam perspektif yang lebih luas, tata kelola keuangan pendidikan di tingkat global juga menjadi perhatian serius. UNESCO secara konsisten menekankan pentingnya pembiayaan pendidikan yang memadai dan pengelolaan yang transparan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*) khususnya SDG 4 tentang pendidikan berkualitas [8]. Efektivitas manajemen keuangan sekolah bergantung pada perencanaan yang matang, sistem pengawasan yang ketat, dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan [9]. Manajemen keuangan di sekolah harus berlandaskan pada prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas yang dapat menjamin pengelolaan keuangan yang baik dan meningkatkan kepercayaan seluruh stakeholder [10]–[12].

SMK Masehi, sebagai lembaga pendidikan kejuruan yang bergerak dalam lingkup pendidikan formal, mengelola dana dari berbagai sumber, baik dana pemerintah berupa Bantuan Operasional Sekolah (BOS), bantuan yayasan, maupun kontribusi masyarakat. Pengelolaan dana dari berbagai sumber tersebut memerlukan sistem manajemen keuangan yang terencana, terorganisasi, dan terkendali agar penggunaannya tepat sasaran dan mendukung kelancaran operasional sekolah. Namun, berdasarkan pengamatan awal di lapangan, ditemukan beberapa indikasi permasalahan terkait alokasi dana yang belum sepenuhnya tepat sasaran, perencanaan anggaran yang belum cukup matang, serta potensi inefisiensi dalam penggunaan anggaran operasional. Kondisi tersebut apabila tidak ditangani secara serius, dapat berakibat pada terhambatnya kegiatan operasional sekolah, kurang terpeliharanya sarana dan prasarana, hingga menurunnya kualitas layanan pendidikan.

Efisiensi operasional dalam konteks sekolah merujuk pada kemampuan sekolah untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada untuk menghasilkan layanan pendidikan yang optimal dengan biaya yang seminimal mungkin tanpa mengurangi kualitas. Dalam kondisi di mana anggaran pendidikan nasional mengalami tekanan akibat kebijakan efisiensi, kemampuan sekolah untuk mengelola keuangannya secara efisien menjadi faktor penentu keberlangsungan dan kualitas pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen keuangan sekolah dalam mewujudkan efisiensi operasional di SMK Masehi, mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi, serta merumuskan implikasi bagi perbaikan sistem pengelolaan keuangan sekolah.

Sejumlah penelitian terdahulu mengenai manajemen keuangan sekolah dan pengelolaan dana BOS umumnya berfokus pada sekolah dasar atau sekolah negeri serta menekankan aspek kepatuhan administratif dan akuntabilitas pelaporan. Penelitian ini memberikan kontribusi yang berbeda pada tiga hal. Pertama, penelitian dilakukan dalam konteks SMK swasta yang mengelola dana multi-sumber (dana

BOS, bantuan yayasan, dan kontribusi masyarakat), sehingga kompleksitas pengelolaan keuangannya berbeda dengan sekolah yang bergantung pada dana tunggal. Kedua, penelitian ini secara eksplisit menghubungkan praktik manajemen keuangan dengan indikator efisiensi operasional yang konkret, bukan sekadar mendeskripsikan prosesnya. Ketiga, penelitian ini merumuskan arah perbaikan berupa model pengelolaan keuangan berbasis prioritas kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi operasional sekolah kejuruan swasta dalam kondisi tekanan anggaran pendidikan nasional. Dengan demikian, temuan penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen keuangan pendidikan vokasi sekaligus memberikan rujukan praktis bagi pengelola keuangan SMK swasta.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif [13]. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian yang berupaya memahami secara mendalam fenomena implementasi manajemen keuangan dan efisiensi operasional di SMK Masehi. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau kemanusiaan [14]. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali informasi secara komprehensif mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan keuangan sekolah serta dampaknya terhadap efisiensi operasional.

Penelitian dilaksanakan di SMK Masehi, pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa SMK Masehi merupakan sekolah kejuruan yang mengelola dana dari berbagai sumber dan menghadapi tantangan efisiensi operasional yang khas bagi lembaga pendidikan kejuruan. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah informan sebanyak empat orang, yang terdiri dari satu orang kepala sekolah sebagai penanggung jawab pengelolaan keuangan; satu orang bendahara sekolah sebagai pelaksana teknis administrasi keuangan; satu orang wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana yang mengetahui kebutuhan operasional; serta satu orang perwakilan komite sekolah sebagai representasi partisipasi masyarakat dalam pengawasan keuangan sekolah. Penentuan informan didasarkan pada kriteria keterlibatan langsung dalam siklus pengelolaan keuangan sekolah serta penguasaan informasi yang relevan dengan fokus penelitian, sehingga data yang diperoleh memiliki kredibilitas yang memadai.

Teknik pengumpulan data meliputi tiga metode utama. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan secara semi-terstruktur dengan pedoman wawancara yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pelaporan keuangan, serta persepsi informan mengenai efisiensi operasional. Wawancara terhadap keempat informan dilakukan secara tatap muka dengan durasi rata-rata 45 sampai 60 menit per informan, dan sebagian informan diwawancarai lebih dari satu kali untuk mengklarifikasi temuan. Kedua, observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung proses administrasi keuangan, kondisi sarana dan prasarana, serta aktivitas operasional sekolah selama periode penelitian kurang lebih satu bulan, termasuk pada momen ketika volume transaksi keuangan meningkat. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen-dokumen seperti Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) tahun berjalan, laporan realisasi anggaran, laporan pertanggungjawaban keuangan dana BOS, bukti-bukti transaksi, serta dokumen kebijakan internal terkait pengelolaan keuangan.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi [15]. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi teknik dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta member checking dengan mengonfirmasi temuan kepada informan untuk memastikan keakuratan interpretasi.

Untuk menjawab tujuan penelitian, efisiensi operasional dalam penelitian ini ditelaah melalui empat indikator yang menjadi acuan dalam menganalisis data, yaitu: efisiensi penggunaan dana, yakni sejauh mana dana yang tersedia digunakan untuk kegiatan yang benar-benar menunjang operasional sekolah [16], [17]; ketepatan realisasi anggaran, yakni tingkat kesesuaian antara perencanaan dalam RKAS dengan realisasi pengeluaran [18], [19]; penghematan biaya, yakni upaya menekan pemborosan dan menghindari pengeluaran yang tidak terencana [20], [21]; serta optimalisasi sumber daya, yakni

pemanfaatan sumber daya manusia, sarana, dan sistem pendukung secara maksimal [22], [23]. Keempat indikator tersebut digunakan sebagai lensa analisis untuk menilai apakah suatu praktik manajemen keuangan menunjukkan efisiensi atau justru mengindikasikan inefisiensi operasional.

3. HASIL

Hasil penelitian diperoleh melalui tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi langsung terhadap proses administrasi keuangan sekolah, dan studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen keuangan. Temuan penelitian disajikan berdasarkan empat aspek utama implementasi manajemen keuangan sekolah sebagai berikut.

3.1. Perencanaan dan Penganggaran Keuangan di SMK Masehi

Temuan penelitian pada aspek perencanaan dan penganggaran keuangan di SMK Masehi disajikan pada Tabel 1. Tabel 1 merangkum hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan bendahara sekolah serta hasil studi dokumentasi terhadap dokumen RKAS.

Tabel 1. Hasil Temuan Aspek Perencanaan dan Penganggaran Keuangan

No	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Temuan
1	Kepala Sekolah	Wawancara mendalam	Penyusunan RKAS dilaksanakan setiap awal tahun anggaran dengan melibatkan unsur pimpinan sekolah, bendahara, wakil kepala sekolah, dan perwakilan komite sekolah. Sumber pendanaan utama berasal dari dana BOS, bantuan yayasan, dan iuran orang tua siswa. Dana BOS menjadi tulang punggung operasional sekolah, namun besarnya tidak selalu mencukupi kebutuhan seluruh kegiatan operasional, terutama untuk pemeliharaan peralatan praktik dan pengembangan fasilitas.
2	Bendahara Sekolah	Wawancara mendalam	Keterbatasan kompetensi dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja menjadi salah satu hambatan dalam menyusun perencanaan yang lebih akurat.
3	Dokumen RKAS	Studi dokumentasi	Proses penganggaran belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan prioritas yang terukur. Beberapa pos anggaran cenderung disusun berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya tanpa evaluasi mendalam terhadap efektivitas realisasi anggaran periode sebelumnya.

Sumber: Data yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, terdapat praktik baik berupa penyusunan RKAS yang dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan unsur pimpinan sekolah, bendahara, dan perwakilan komite. Praktik ini mendukung indikator optimalisasi sumber daya karena keputusan anggaran tidak terpusat pada satu pihak. Namun, Tabel 1 juga menunjukkan indikasi inefisiensi, yaitu proses penganggaran yang masih bersifat inkremental dengan mereplikasi pola anggaran tahun sebelumnya tanpa evaluasi mendalam, serta keterbatasan kompetensi bendahara dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Dilihat dari indikator ketepatan realisasi anggaran, pola inkremental ini berisiko menghasilkan alokasi dana yang tidak responsif terhadap kebutuhan riil, sehingga pos-pos prioritas seperti pemeliharaan peralatan praktik berpotensi kurang terdani. Dampaknya terhadap operasional sekolah adalah menurunnya kemampuan sekolah untuk menyesuaikan belanja dengan kebutuhan aktual, yang pada akhirnya melemahkan efisiensi penggunaan dana.

3.2. Pelaksanaan dan Realisasi Anggaran

Temuan penelitian pada aspek pelaksanaan dan realisasi anggaran disajikan pada Tabel 2. Tabel 2 memuat hasil wawancara dengan kepala sekolah, bendahara, dan wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, hasil observasi proses administrasi keuangan, serta studi dokumentasi terhadap laporan realisasi anggaran. Tabel 2 memperlihatkan bahwa praktik baik pada tahap pelaksanaan terletak pada adanya mekanisme pencairan dan penggunaan dana yang memerlukan persetujuan kepala sekolah sebagai bentuk kontrol berjenjang. Meskipun demikian, beberapa temuan mengindikasikan inefisiensi yang cukup nyata. Pencatatan keuangan yang masih semi-manual menggunakan spreadsheet dan buku kas, tanpa sistem informasi keuangan terintegrasi, menurunkan akurasi dan kecepatan pencatatan terutama saat volume transaksi meningkat; kondisi ini melemahkan indikator efisiensi penggunaan dana dan ketepatan realisasi anggaran. Selain itu, pengeluaran darurat untuk kerusakan peralatan

praktik yang tidak terakomodasi dalam RKAS mengganggu alokasi dana kegiatan lain yang telah direncanakan.

Tabel 2. Hasil Temuan Aspek Pelaksanaan dan Realisasi Anggaran

No	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Temuan
1	Kepala Sekolah	Wawancara mendalam	Pelaksanaan anggaran dilakukan berdasarkan RKAS yang telah disusun, dengan mekanisme pencairan dan penggunaan dana yang melibatkan persetujuan kepala sekolah.
2	Bendahara Sekolah	Wawancara mendalam	Belum tersedianya sistem informasi keuangan yang terintegrasi menjadi kendala dalam menjaga akurasi dan kecepatan pencatatan, terutama pada saat volume transaksi meningkat menjelang kegiatan tertentu seperti ujian, praktik kerja industri, atau kegiatan kesiswaan. Pencatatan transaksi keuangan masih dilakukan secara semi-manual menggunakan <i>spreadsheet</i> komputer dan sebagian menggunakan buku kas manual.
3	Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarpras	Wawancara mendalam	Kerusakan peralatan praktik yang tidak terduga sering kali memerlukan pengeluaran darurat yang belum terakomodasi dalam RKAS, sehingga mengganggu alokasi dana untuk kegiatan lain yang sudah direncanakan.
4	Proses administrasi keuangan	Observasi	Pencatatan transaksi keuangan masih dilakukan secara semi-manual, dengan sebagian menggunakan <i>spreadsheet</i> komputer dan sebagian lainnya menggunakan buku kas manual.
5	Laporan anggaran realisasi	Studi dokumentasi	Terdapat beberapa pos anggaran yang realisasinya melebihi perencanaan, sementara pos-pos lain justru tidak terserap secara optimal, mengindikasikan adanya kelemahan dalam estimasi kebutuhan pada tahap perencanaan serta kurangnya fleksibilitas dalam mengalokasikan ulang dana antarpos anggaran.

Sumber: Data yang diolah, 2025

Temuan studi dokumentasi yang menunjukkan adanya pos anggaran yang realisasinya melebihi perencanaan sementara pos lain tidak terserap optimal menegaskan adanya kelemahan estimasi kebutuhan dan rendahnya fleksibilitas realokasi dana antarpos. Secara operasional, kombinasi temuan ini berdampak pada terganggunya kelancaran kegiatan sekolah dan munculnya pemborosan akibat penggunaan dana yang tidak optimal.

3.3. Pengawasan dan Pelaporan Keuangan

Temuan penelitian pada aspek pengawasan dan pelaporan keuangan disajikan pada Tabel 3. Tabel 3 menyajikan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan perwakilan komite sekolah serta studi dokumentasi terhadap laporan pertanggungjawaban keuangan.

Tabel 3. Hasil Temuan Aspek Pengawasan dan Pelaporan Keuangan

No	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Temuan
1	Kepala Sekolah	Wawancara mendalam	Pengawasan internal dilakukan melalui pemantauan berkala terhadap realisasi anggaran dan laporan keuangan yang disusun oleh bendahara. Pengawasan eksternal dilakukan oleh yayasan dan dinas pendidikan melalui mekanisme pelaporan dan audit.
2	Perwakilan Komite Sekolah	Wawancara mendalam	Keterlibatan komite dalam pengawasan keuangan masih bersifat pasif, yaitu sebatas menerima laporan tanpa melakukan verifikasi mendalam terhadap realisasi anggaran.
3	Laporan pertanggungjawaban keuangan	Studi dokumentasi	Pelaporan keuangan disusun secara periodik (triwulanan dan tahunan) sesuai ketentuan pelaporan dana BOS. Namun, kedalaman informasi dalam laporan masih terbatas pada aspek realisasi penerimaan dan pengeluaran tanpa disertai analisis efisiensi dan efektivitas penggunaan dana.

Sumber: Data yang diolah, 2025

Tabel 3 menunjukkan praktik baik berupa pengawasan internal yang dilakukan secara berkala oleh kepala sekolah serta pengawasan eksternal oleh yayasan dan dinas pendidikan melalui mekanisme pelaporan dan audit, sebagaimana pelaporan keuangan yang telah disusun secara periodik sesuai ketentuan dana BOS. Namun, terdapat dua temuan yang menandakan inefisiensi pada fungsi

pengawasan. Pertama, keterlibatan komite sekolah masih pasif karena hanya menerima laporan tanpa verifikasi mendalam, sehingga fungsi pengawasan sebagai pengendali efisiensi belum berjalan optimal. Kedua, laporan keuangan baru menyajikan realisasi penerimaan dan pengeluaran tanpa analisis efisiensi maupun efektivitas penggunaan dana, sehingga sekolah tidak memiliki instrumen untuk menilai indikator efisiensi penggunaan dana dan penghematan biaya. Dampaknya terhadap operasional sekolah adalah lemahnya deteksi dini terhadap pemborosan serta terbatasnya transparansi yang dapat dijadikan dasar perbaikan pengelolaan dana.

3.4. Kendala dalam Implementasi Manajemen Keuangan

Berbagai kendala yang dihadapi sekolah dalam implementasi manajemen keuangan dirangkum pada Tabel 4. Tabel 4 menghimpun temuan dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, bendahara, dan perwakilan komite sekolah.

Tabel 4. Hasil Temuan Kendala Implementasi Manajemen Keuangan

No	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Temuan
1	Kepala Sekolah	Wawancara mendalam	Keterbatasan sumber pendanaan menyebabkan sekolah harus memprioritaskan kebutuhan operasional dasar dan menunda program pengembangan. Ketergantungan yang tinggi pada dana BOS membuat sekolah rentan terhadap perubahan kebijakan dan keterlambatan pencairan dana.
2	Bendahara Sekolah	Wawancara mendalam	Kompetensi sumber daya manusia pengelola keuangan belum optimal, khususnya dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja dan penggunaan sistem informasi keuangan.
3	Perwakilan Komite Sekolah	Wawancara mendalam	Sistem pengawasan internal belum terstruktur secara sistematis dengan indikator kinerja yang jelas. Partisipasi komite sekolah dalam pengawasan keuangan masih terbatas.

Sumber: Data yang diolah, 2025

Tabel 4 menegaskan bahwa kendala utama yang dihadapi sekolah saling berkaitan dan secara bersama-sama menurunkan efisiensi operasional. Keterbatasan sumber pendanaan yang disertai ketergantungan tinggi pada dana BOS memaksa sekolah memprioritaskan kebutuhan dasar dan menunda program pengembangan, sehingga optimalisasi sumber daya sulit dicapai. Kompetensi pengelola keuangan yang belum optimal, khususnya dalam penganggaran berbasis kinerja dan penggunaan sistem informasi, berdampak langsung pada lemahnya ketepatan realisasi anggaran. Sistem pengawasan internal yang belum terstruktur dengan indikator kinerja yang jelas serta partisipasi komite yang terbatas membuat upaya penghematan biaya tidak terkontrol secara memadai. Dengan demikian, keempat kendala ini menjadi akar dari berbagai bentuk inefisiensi yang teridentifikasi pada aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan sekolah.

4. PEMBAHASAN

4.1. Perencanaan dan Penganggaran Keuangan

Temuan penelitian mengenai proses perencanaan keuangan di SMK Masehi yang belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan prioritas konsisten dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa perencanaan keuangan sekolah yang efisien harus dimulai dari analisis kebutuhan yang berbasis data, bukan sekadar replikasi anggaran tahun sebelumnya [24], [25]. Kecenderungan menyusun anggaran berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya tanpa evaluasi mendalam menunjukkan bahwa proses penganggaran di SMK Masehi masih bersifat inkremental, bukan berbasis kinerja. Kondisi ini berpotensi menghasilkan alokasi dana yang tidak responsif terhadap perubahan kebutuhan riil sekolah. Perencanaan keuangan sekolah yang efektif harus mampu mengakomodasi dinamika kebutuhan pendidikan yang terus berkembang melalui mekanisme evaluasi dan penyesuaian anggaran secara periodik [26].

Lebih jauh, akar persoalan mengapa penganggaran masih berpola pada tahun sebelumnya dapat ditelusuri pada tiga faktor yang saling memperkuat. Pertama, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam penganggaran berbasis kinerja membuat penyusun anggaran cenderung memilih pendekatan yang paling aman dan familiar, yaitu menyalin pola tahun sebelumnya. Kedua, ketiadaan mekanisme evaluasi yang menganalisis efisiensi realisasi anggaran menyebabkan tidak tersedianya umpan balik yang dapat dijadikan dasar perbaikan, sehingga siklus penganggaran berjalan tanpa

pembelajaran dari periode sebelumnya. Ketiga, orientasi pengelolaan dana BOS yang menekankan kepatuhan administratif mendorong sekolah mempertahankan format anggaran yang sudah terbukti diterima secara administratif, meskipun belum tentu paling efisien. Ketiga faktor inilah yang menjelaskan mengapa praktik penganggaran inkremental sulit ditinggalkan dan menjadi sumber inefisiensi yang bersifat struktural.

4.2. Pelaksanaan dan Realisasi Anggaran

Temuan mengenai pencatatan keuangan yang masih semi-manual dan ketidaksesuaian antara perencanaan dengan realisasi anggaran mengindikasikan bahwa pelaksanaan manajemen keuangan di SMK Masehi belum didukung oleh sistem informasi yang memadai. Pengelolaan keuangan SMK yang baik memerlukan dukungan sistem pencatatan yang akurat dan terintegrasi untuk mengendalikan pengeluaran dan menghasilkan pelaporan yang transparan [25], [27]. Adanya pengeluaran darurat yang tidak terakomodasi dalam RKAS juga menunjukkan perlunya mekanisme *contingency budget* atau dana cadangan dalam perencanaan anggaran sekolah, sebagaimana direkomendasikan dalam prinsip-prinsip manajemen keuangan mengenai pentingnya aspek likuiditas dalam pengelolaan keuangan organisasi [28].

Sistem pencatatan yang masih semi-manual berkontribusi langsung terhadap rendahnya akurasi dan transparansi keuangan. Penggunaan spreadsheet dan buku kas yang tidak terintegrasi membuka peluang kesalahan input, pencatatan ganda, dan keterlambatan rekapitulasi, terutama ketika volume transaksi meningkat menjelang kegiatan tertentu. Akibatnya, data realisasi yang dihasilkan kurang dapat diandalkan sebagai dasar pengambilan keputusan, sehingga ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi sulit dideteksi secara dini. Dari sisi transparansi, ketiadaan sistem yang mampu menghasilkan laporan secara cepat dan tertelusur menyulitkan pihak pengawas, termasuk komite sekolah, untuk memverifikasi penggunaan dana secara memadai. Dengan demikian, keterbatasan sistem informasi bukan sekadar persoalan teknis administratif, melainkan akar yang melemahkan dua pilar efisiensi sekaligus, yaitu akurasi pengelolaan dana dan keterbukaan informasi keuangan.

4.3. Pengawasan dan Pelaporan Keuangan

Temuan bahwa keterlibatan komite sekolah dalam pengawasan keuangan masih bersifat pasif perlu mendapat perhatian serius. Efektivitas pengawasan keuangan sekolah memerlukan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan, termasuk komite sekolah dan orang tua siswa [27]. Partisipasi pasif komite yang hanya sebatas menerima laporan tanpa melakukan verifikasi mendalam berpotensi melemahkan fungsi *checks and balances* dalam pengelolaan keuangan sekolah. Selain itu, terbatasnya kedalaman informasi dalam laporan keuangan yang hanya mencakup realisasi penerimaan dan pengeluaran yang menyatakan bahwa pelaporan keuangan sekolah tidak cukup hanya mencatat *input* dan *output* keuangan, tetapi juga harus memuat analisis terhadap capaian kinerja dan efisiensi penggunaan sumber daya [29].

Pasifnya komite sekolah dalam pengawasan keuangan tidak dapat dipandang semata sebagai kelalaian, melainkan berakar pada beberapa kondisi yang saling terkait. Keterbatasan literasi keuangan sebagian anggota komite menyulitkan mereka melakukan verifikasi terhadap laporan yang bersifat teknis. Selain itu, peran komite dalam praktik cenderung diposisikan sebagai penerima laporan, bukan sebagai mitra pengawas yang dilibatkan sejak tahap perencanaan, sehingga ruang partisipasi substantifnya terbatas. Kondisi ini diperburuk oleh format laporan keuangan yang hanya menyajikan realisasi penerimaan dan pengeluaran tanpa analisis efisiensi, sehingga laporan tersebut kurang memadai sebagai bahan pengawasan yang kritis. Akibatnya, fungsi *checks and balances* berjalan secara formalitas dan tidak efektif menekan inefisiensi, sehingga penguatan peran komite perlu dimulai dari peningkatan kapasitas sekaligus pelibatan mereka secara lebih awal dalam siklus anggaran.

4.4. Pengaruh Manajemen Keuangan terhadap Efisiensi Operasional

Analisis terhadap keseluruhan data penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen keuangan memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat efisiensi operasional SMK Masehi. Pada aspek di mana perencanaan keuangan dilakukan dengan baik dan alokasi dana tepat sasaran, seperti

pengelolaan dana BOS untuk kegiatan belajar mengajar rutin, efisiensi operasional relatif tercapai. Sebaliknya, pada aspek di mana perencanaan kurang matang dan pengawasan lemah, seperti pemeliharaan sarana dan prasarana, terjadi inefisiensi berupa pemborosan dana atau penggunaan dana yang tidak optimal.

Kebijakan efisiensi anggaran nasional tahun 2025 memberikan tekanan tambahan terhadap pengelolaan keuangan SMK Masehi. Pemangkasan anggaran pendidikan di tingkat nasional berdampak pada berkurangnya dana operasional yang diterima sekolah. Dalam kondisi ini, kemampuan sekolah untuk menerapkan manajemen keuangan yang efisien menjadi semakin menentukan. Efisiensi pengelolaan dana di lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada jumlah dana yang tersedia, tetapi lebih pada bagaimana dana direncanakan, dialokasikan, dan diawasi dengan tepat[26]. Sekolah yang memiliki sistem manajemen keuangan yang baik akan lebih mampu bertahan dan mempertahankan kualitas layanan pendidikannya meskipun dengan dana yang terbatas.

4.5. Kendala dan Upaya Penyelesaian

Kendala-kendala yang teridentifikasi dalam penelitian ini, meliputi keterbatasan sumber pendanaan, kompetensi pengelola keuangan yang belum optimal, sistem pengawasan yang lemah, dan ketergantungan tinggi pada dana BOS, merupakan permasalahan yang juga ditemukan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Kompetensi pengelola keuangan serta sistem pengawasan berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan pada SMK swasta[30]. Upaya yang telah dilakukan sekolah untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, seperti penggalangan dana tambahan melalui kerja sama dengan pihak yayasan dan masyarakat, pelatihan internal bagi pengelola keuangan, serta peningkatan komunikasi dengan komite sekolah, masih bersifat reaktif dan belum didukung oleh perencanaan strategis jangka panjang. Diperlukan langkah-langkah yang lebih sistematis seperti pengembangan kapasitas manajerial pengelola keuangan melalui pelatihan berjenjang, implementasi sistem informasi keuangan berbasis digital untuk meningkatkan akurasi dan efisiensi pencatatan, serta penguatan partisipasi aktif komite sekolah dalam siklus perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan. Penentuan prioritas kebutuhan melalui diskusi bersama warga sekolah serta peningkatan transparansi menjadi kunci efisiensi pengelolaan keuangan lembaga pendidikan[31].

5. KESIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa simpulan. Pertama, proses perencanaan dan penganggaran keuangan di SMK Masehi telah dilaksanakan melalui penyusunan RKAS dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, namun masih belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan prioritas yang terukur dan cenderung mereplikasi pola anggaran tahun sebelumnya. Kedua, pelaksanaan dan pengawasan manajemen keuangan telah berjalan sesuai mekanisme yang ditetapkan, namun masih terkendala oleh pencatatan keuangan yang semi-manual, partisipasi komite sekolah yang pasif dalam pengawasan, serta pelaporan yang belum memuat analisis efisiensi penggunaan dana.

Ketiga, implementasi manajemen keuangan berpengaruh langsung terhadap efisiensi operasional sekolah, di mana aspek-aspek yang dikelola dengan perencanaan matang menunjukkan efisiensi yang baik, sementara aspek-aspek dengan perencanaan kurang matang dan pengawasan lemah menunjukkan inefisiensi. Keempat, kendala utama yang dihadapi meliputi keterbatasan sumber pendanaan, kompetensi pengelola keuangan yang belum optimal, sistem pengawasan internal yang perlu diperkuat, serta ketergantungan tinggi pada dana BOS. Upaya penyelesaian yang dilakukan sekolah masih bersifat reaktif dan memerlukan peningkatan menuju pendekatan yang lebih strategis dan sistematis.

Secara lebih spesifik, bentuk-bentuk inefisiensi yang ditemukan dalam penelitian ini mencakup penganggaran inkremental yang mereplikasi pola tahun sebelumnya, ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi yang ditandai oleh pos anggaran yang melampaui rencana sementara pos lain tidak terserap optimal, munculnya pengeluaran darurat di luar RKAS, pencatatan semi-manual yang menurunkan akurasi dan kecepatan, serta pengawasan dan pelaporan yang belum memuat analisis efisiensi penggunaan dana. Di antara berbagai faktor manajemen keuangan, kualitas perencanaan dan penganggaran berbasis prioritas kebutuhan menjadi faktor yang paling menentukan efisiensi operasional, karena perencanaan yang lemah merambat pada ketidaktepatan realisasi, lemahnya

pengendalian, dan terhambatnya optimalisasi sumber daya. Faktor ini diperkuat atau diperlemah oleh dua faktor pendukung, yaitu ketersediaan sistem informasi keuangan yang akurat dan efektivitas pengawasan, sehingga perbaikan efisiensi operasional sekolah perlu diprioritaskan pada penguatan perencanaan anggaran berbasis prioritas yang ditopang sistem pencatatan digital dan pengawasan partisipatif.

5.2. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, diajukan beberapa saran. Bagi SMK Masehi, disarankan untuk mengembangkan sistem penganggaran berbasis kinerja dan kebutuhan prioritas yang didukung oleh analisis data kebutuhan operasional secara periodik. Sekolah juga perlu mengimplementasikan sistem informasi keuangan berbasis digital untuk meningkatkan akurasi, efisiensi, dan transparansi pengelolaan keuangan. Penguatan peran komite sekolah dalam pengawasan keuangan perlu dilakukan melalui mekanisme partisipasi aktif dalam setiap tahapan siklus anggaran. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia pengelola keuangan melalui pelatihan manajemen keuangan pendidikan dan penganggaran berbasis kinerja juga menjadi kebutuhan mendesak.

Bagi pengambil kebijakan di tingkat yayasan dan dinas pendidikan, disarankan untuk menyediakan dukungan teknis berupa pendampingan penyusunan anggaran dan pelatihan manajemen keuangan bagi sekolah-sekolah di bawah pembinaannya. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian komparatif mengenai implementasi manajemen keuangan antara SMK negeri dan SMK swasta untuk mengidentifikasi praktik-praktik terbaik yang dapat diadopsi. Penelitian dengan pendekatan *mixed method* yang menggabungkan analisis kuantitatif terhadap data keuangan dengan eksplorasi kualitatif terhadap proses pengelolaan juga menjadi area penelitian yang potensial untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efisiensi operasional sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] I. Safira, Z. Damayanti, N. Ulviani, dan ..., "Efektifitas dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Sekolah: Studi Manajemen Akuntansi di Kota Jambi," *J. Manaj. dan ...*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.iaima.ac.id/ulinuha/article/view/160>.
- [2] A. Manik, H. Lubis, D. Br Sembiring, A. Pinem, dan C. E. Sianturi, "Penerapan Sistem Informasi Berbasis Teknologi dalam Pengelolaan Cicilan Biaya Pendidikan untuk Meningkatkan Transparansi dan Efisiensi Administrasi SMA Free Methodist 1 Medan," *J. Pengabd. Masy. Nauli*, vol. 3, no. 2, hal. 58–65, 2025, doi: 10.35335/nauli.v3i2.182.
- [3] I. Kamil, Y. Yolifiandri, A. Ratnasari, dan ..., "Peningkatan Pemahaman Laporan Keuangan Sederhana Melalui Pelatihan Akuntansi Berbasis Google Workspace Di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Raudhatul ...," *J. Pengabd. ...*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.ppicurug.ac.id/index.php/jpkm/article/view/1355>.
- [4] W. Azizah dan N. Ulfiyah, "Educational Administration as a Resource Management Strategy and Driver of Operational Efficiency to Strengthen School Performance," *J. Pract. Learn. ...*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://digitalpress.gaes-edu.com/index.php/jpled/article/view/696>.
- [5] S. P. Fathika, G. Aniatas Sa'adah, F. Kubro, dan A. S. Lestari, "Optimalisasi Media dan Teknologi Digital untuk Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran di SMKN 13 Jakarta," *J. Teknol. Pendidik. Dan Pembelajaran*, vol. 02, no. 04, hal. 1136–1141, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jtpp/article/view/983>.
- [6] R. Wijaya dan S. Nuraini, "Transformasi Kepemimpinan Sekolah Dalam Era Manajemen Pembelajaran Digital," *J. Din. Pendidik. Islam*, vol. 1, no. 2, hal. 1–12, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.jkrisetmetrolampung.web.id/index.php/dinamika/article/view/70>.
- [7] R. Darmawan, "Tata Kelola Pembiayaan Bebas Uang SPP: Studi Likuiditas dan Arus Kas pada PKBM dengan Solusi BOSP," *Mutiara Multidisciplinary Sci.*, vol. 2, no. 6, 2024, doi: 10.57185/mutiara.v2i6.277.
- [8] S. Nurjannah, R. T. Ulfa, dan A. Santosa, "The Effectiveness of School Principals in Managing

- School Operational Assistance (BOS) Funds,” *J. Educ. ...*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <http://serambi.org/index.php/jemr/article/view/1566>.
- [9] S. G. Mobara, A. R. Far, A. Molabagheri, dan D. Mohamadi, “Advanced Journal of Management , Humanity and Social Science The Role of Financial Transparency and Auditing in Enhancing Efficiency and Reducing Corruption in Municipal Financial Performance,” *Advanced Journal of ...*, vol. 1, no. 9. ajmhss.com, hal. 596–604, 2025, [Daring]. Tersedia pada: https://www.ajmhss.com/article_233330.html.
- [10] J. Aripin, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren,” *Epistemic J. Ilm. Pendidik.*, vol. 3, no. 2, hal. 347–364, 2024, doi: 10.70287/epistemic.v3i2.223.
- [11] R. Yuliani, N. Sari, dan S. Hidayani, “Transformasi Digital Dalam Manajemen Sekolah di MAN 1 Langkat,” *MUDABBIR ...*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <http://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/mudabbir/article/view/2741>.
- [12] Adani Asri, Nur Ainun Nisa Siregar, Sovan Liza, Rully Hidayatullah, dan Harmonedi, “Pengembangan Sistem Keuangan Sekolah Berbasis Teknologi Untuk Mendukung Transformasi Society 5.0,” *J. IHSAN J. Pendidik. Islam*, vol. 2, no. 4, hal. 216–224, 2024, doi: 10.61104/ihsan.v2i4.351.
- [13] E. a. Fiantika, Wasil M, *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif*, no. Maret. Remadja Karya, 2022.
- [14] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- [15] I. Syafei, A. A. Ardiansyah, dan D. Nugraha, “Pedagogical Competence of Arabic Language Teachers Based on the National Education Standards,” *Gunung Djati Conf. Ser.*, vol. 55, no. 1, hal. 521–537, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <http://conferences.uinsgd.ac.id/index.php/gdcs/article/view/2910>.
- [16] Y. Markuts dan F. Roberto, “Emergency budgeting for resilience during the war. The case of Ukraine,” *Public Money Manag.*, vol. 45, no. 3, hal. 195–205, 2025, doi: 10.1080/09540962.2024.2407842.
- [17] R. H. Mu’afa, M. Nuruddien, M. S. Abdurrahman, dan ..., “Implementasi Pengelolaan Dana Bos Di Sekolah Dasar” *Penerbit Tahta ...*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/1562>.
- [18] A. Juanda dan D. Leniwati, “Optimizing Budget Accuracy In The Mining Industry Through Zero-Based Budgeting,” *Indones. Interdiscip. J. Sharia Econ.*, vol. 8, no. 2, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/iijse/article/view/6485>.
- [19] Nurul Mawaddah Al-Mursal, Hamdi Abdul Karim, dan Hafiz Azhari, “Effective Strategies in the Financial Management of Islamic Educational Institutions: Identifying Sources and Optimizing Management,” *J. Bina Ilmu Cendekia*, vol. 6, no. 1, hal. 1–11, 2025, doi: 10.46838/jbic.v6i1.740.
- [20] D. S. Macalos, “Financial Management Practices of Public Elementary School Heads in Their Maintenance and Other Operating Expenses (MOOE),” *AIDE Interdiscip. Res. J.*, vol. 10, hal. 146–158, 2025, doi: 10.56648/aide-irj.v10i1.157.
- [21] P. M. Celestin, “the Role of Financial Planning and Budgeting in Enhancing the Role of Financial Planning and Budgeting in Enhancing Corporate Performance,” *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*, vol. 6, no. August 2022. researchgate.net, hal. 953–965, 2022, [Daring].
- [22] H. Fitria dan I. Basir, “Analisis Tingkat Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Dalam Mengevaluasi Kinerja Keuangan Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Kahar Rahman,” *J. Manaj. dan Bisnis*, no. 2, hal. 13–25, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://ojs.unsulbar.ac.id/manarang>.
- [23] Mbonigaba Celestin, Anjay Kumar Mishra, Shila Mishra, dan P. S. Aithal, “How Zero-Based Budgeting Can Transform Cost Management Strategies and Improve Financial Planning in Organizations,” *Poornaprajna International Journal of Management Education & Social Science (PIJMESS)*. poornaprajnapublication.com, hal. 201, 2025, doi: 10.64818/pijmess.3107.4626.0035.
- [24] I. F. Siregar, R. Rasyad, A. Suci, E. Murni, dan ..., “Optimalisasi Perencanaan Anggaran Sekolah Sebagai Penunjang Keberlanjutan Bisnis Pendidikan Di Sd It Tahfidz Annur Al Fatih ...,” *Diklat*

- Rev. J. ..., 2025, [Daring]. Tersedia pada: <http://ejournal.kompetif.com/index.php/diklatreview/article/view/2707>.
- [25] S. Utari, "Optimalisasi Pengelolaan Dana BOS Melalui Penerapan Sistem Informasi Akuntansi di SMK Harapan Bangsa Tanjung Morawa," *Appl. Multidiscip. Sci.*, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://nafasjournal.com/index.php/ams/article/view/66>.
- [26] N. Fajri, F. E. Rahayu, A. A. Mappatunru, dan N. A. E. Budiarti, "Implementasi Sistem Informasi Berbasis Odoo dalam Mendukung Tata Kelola Keuangan Sekolah Berbasis Digital," *Infomatek*, vol. 27, no. 2, hal. 195–202, 2025, doi: 10.23969/infomatek.v27i2.25270.
- [27] S. Riski Hidayat, Nurbaiti, dan Nurwani, *Analisis Sistem Informasi Akuntansi dalam Penerimaan dan Pengeluaran Kas Pada Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)*, vol. 3, no. 01. repository.unja.ac.id, 2024.
- [28] T. Widodo, I. Muhammad, R. Darmayanti, N. Nursaid, dan D. A. L. Amany, "Manajemen keuangan pendidikan berbasis digital: Sebuah kajian pustaka," *Indones. J. Educ. Manag. Leadersh.*, vol. 1, no. 2, hal. 146–167, 2023, doi: 10.51214/ijemal.v1i2.548.
- [29] L. O. A. Wahid, Moh. Imran, dan A. I. Al Mujaddidi, "Perancangan Sistem Pembayaran SPP MI Syamsul Huda Kalipuro Berbasis Web," *Simkom*, vol. 9, no. 2, hal. 241–253, 2024, doi: 10.51717/simkom.v9i2.543.
- [30] J. O. Olajide, B. O. Otokiti, S. Nwani, A. S. Ogunmokun, B. I. Adekunle, dan J. E. Fiemotongha, "Integrating Financial Strategy with Operational Cost Structures in Manufacturing Cost Management Models," *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, vol. 3, no. 1. researchgate.net, hal. 372–377, 2022, doi: 10.54660/jfmr.2022.3.1.372-377.
- [31] D. Ibrahim, A. Aneta, E. Wolok, dan Y. Aneta, "Optimising Fiscal Decentralisation: Addressing Financial Management Challenges in Gorontalo Province," *Policy Gov. Rev.*, vol. 8, no. 3, hal. 323, 2024, doi: 10.30589/pgr.v8i3.1092.