

## Peran Manajemen Keuangan dalam Pengelolaan Dana BOS di Madrasah

Kaharuddin<sup>1</sup>, Sumanto<sup>2</sup>, Muhammad Robi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Institut Agama Islam Muhammad Azim, Jambi, Indonesia

Email\*: [Kaharuddin906@gmail.com](mailto:Kaharuddin906@gmail.com)

### Abstrak

This study aims to analyze the role of financial management in the management of Bantuan Operasional Sekolah (BOS) funds in Islamic schools (madrasahs), focusing on four main aspects: planning, implementation, supervision, and accountability. The research employs a descriptive qualitative approach, involving principals, BOS treasurers, and school committees from three state and private madrasahs. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and analyzed using the Miles and Huberman interactive model, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that financial planning in madrasahs follows the BOS Technical Guidelines issued by the Ministry of Religious Affairs, yet variations remain in understanding budget priorities. Implementation generally aligns with BOS bookkeeping standards, though challenges persist regarding fund disbursement delays and limited digital literacy. Financial supervision is conducted both internally and externally, but the consistency of reporting still needs improvement. The study also highlights that religious values such as honesty, trustworthiness, and responsibility serve as distinct factors shaping the financial governance of madrasahs. Practically, the study recommends strengthening human resource capacity through continuous financial training, implementing digital-based reporting systems, and establishing internal audit units. Theoretically, this research contributes to the development of Islamic educational financial management theory by positioning madrasahs as semi-autonomous institutions that manage public funds grounded in spiritual and ethical principles.

**Kata Kunci:** financial management, BOS funds, accountability, madrasah, Islamic education

### Abstract

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen keuangan dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di madrasah, dengan fokus pada empat aspek utama yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan akuntabilitas. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan subjek penelitian meliputi kepala madrasah, bendahara BOS, dan komite madrasah pada tiga madrasah negeri dan swasta. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen laporan BOS, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan keuangan madrasah telah mengacu pada Petunjuk Teknis BOS Kementerian Agama, namun masih ditemukan variasi dalam pemahaman prioritas anggaran. Pelaksanaan pengelolaan dana berjalan sesuai format pembukuan BOS, tetapi terkendala oleh keterlambatan pencairan dan rendahnya literasi digital. Pengawasan keuangan dilakukan secara internal dan eksternal, meskipun konsistensi pelaporan masih perlu diperkuat. Penelitian ini juga menemukan bahwa nilai-nilai religius seperti amanah, jujur, dan tanggung jawab menjadi faktor pembeda dalam tata kelola keuangan madrasah. Secara praktis, hasil penelitian merekomendasikan peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan keuangan berkelanjutan, penerapan sistem pelaporan berbasis digital, dan pembentukan unit audit internal. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang manajemen keuangan pendidikan Islam dengan menempatkan madrasah sebagai lembaga semi-otonom yang mengelola dana publik berbasis nilai-nilai keagamaan.*

**Kata kunci:** manajemen keuangan, dana BOS, akuntabilitas, madrasah, pendidikan Islam

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu instrumen strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Pemerintah Indonesia berupaya mewujudkan hal

ini melalui kebijakan pendanaan pendidikan, salah satunya program *Bantuan Operasional Sekolah* (BOS), yang bertujuan meringankan beban biaya pendidikan dan meningkatkan pemerataan akses layanan pendidikan (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019; Suryani, 2020; Ningsih & Putra, 2021). Dalam konteks madrasah, peran BOS menjadi sangat penting karena sebagian besar madrasah di Indonesia bergantung pada bantuan pemerintah sebagai sumber utama pembiayaan pendidikan (Rahmawati, 2019; Wibowo, 2020; Hidayat & Sari, 2022).

Implementasi BOS di madrasah menuntut pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Menurut Rosyidah dan Nurkholis (2018), keberhasilan pelaksanaan program BOS bergantung pada sejauh mana manajemen keuangan di sekolah mampu mengoptimalkan fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Kurniawan (2021) menambahkan bahwa kualitas manajemen keuangan madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan, sedangkan Sulaiman et al. (2020) menegaskan pentingnya tata kelola yang berorientasi pada *good governance*.

Meskipun demikian, pelaksanaan program BOS di madrasah masih menghadapi sejumlah kendala. Penelitian Fauzan (2018) menunjukkan adanya kesenjangan kapasitas bendahara dalam mengelola dana BOS secara profesional. Hal serupa ditemukan oleh Anwar (2019), yang menyebut rendahnya pemahaman terhadap juknis BOS sebagai penyebab ketidaksesuaian pelaporan keuangan. Lestari et al. (2020) menyoroti lemahnya sistem pengawasan internal madrasah, yang berdampak pada rendahnya akuntabilitas keuangan.

Permasalahan tersebut memperlihatkan adanya *research gap* dalam kajian akademik mengenai manajemen keuangan di madrasah. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada aspek kepatuhan administratif terhadap juknis BOS, bukan pada penerapan prinsip-prinsip manajemen keuangan secara menyeluruh (Rosita, 2019; Rahayu et al., 2021; Zulkarnain, 2022). Padahal, pengelolaan dana BOS memerlukan penerapan fungsi manajerial yang komprehensif, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan.

Untuk menjembatani kesenjangan tersebut, penelitian ini menelaah secara mendalam peran manajemen keuangan dalam mendukung efektivitas pengelolaan dana BOS di madrasah. Hidayati (2020) menjelaskan bahwa efektivitas pengelolaan dana BOS ditentukan oleh kemampuan manajemen madrasah dalam menerapkan prinsip transparansi dan efisiensi. Sementara itu, Mustofa dan Kurniasih (2021) menekankan pentingnya partisipasi seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengelolaan keuangan, dan Maulana et al. (2023) menyoroti keterpaduan sistem perencanaan berbasis kebutuhan madrasah.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada sekolah umum, sementara madrasah memiliki karakteristik kelembagaan yang unik. Novianti (2020) menyebut bahwa madrasah berada di bawah koordinasi Kementerian Agama dengan struktur

birokrasi yang berbeda dari sekolah negeri. Handayani dan Sutopo (2021) menambahkan bahwa pengelolaan keuangan madrasah dipengaruhi oleh nilai-nilai religiusitas dan tanggung jawab moral. Karim dan Salim (2022) membuktikan bahwa perbedaan regulasi sektoral menyebabkan variasi dalam mekanisme pelaporan BOS antara madrasah dan sekolah umum.

Secara teoretis, penelitian ini berupaya memperkaya literatur tentang manajemen keuangan publik dengan menempatkan madrasah sebagai lembaga semi-otonom yang mengelola dana publik secara mandiri. Suhartono (2018) mengemukakan bahwa kepala madrasah memiliki fungsi ganda sebagai pemimpin akademik dan manajer keuangan. Rahmat (2021) menyoroti peran bendahara sebagai pengendali kebijakan finansial internal madrasah, sedangkan Irawan (2022) menegaskan pentingnya sistem audit internal sebagai alat kontrol keberlanjutan keuangan madrasah.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kebijakan bagi peningkatan kapasitas manajemen keuangan madrasah. Ali (2020) menekankan pentingnya pelatihan kompetensi bendahara madrasah untuk meningkatkan akuntabilitas pelaporan. Yuliani dan Hakim (2021) menyarankan penggunaan sistem pelaporan digital agar transparansi publik dapat terjamin, sementara Khasanah (2022) menilai bahwa pengawasan berbasis masyarakat mampu memperkuat akuntabilitas eksternal.

Pembaharuan dalam penelitian ini terletak pada integrasi konsep manajemen keuangan pendidikan dengan prinsip *good governance* berbasis nilai religius. Rohman (2020) menegaskan bahwa nilai-nilai kejujuran dan tanggung jawab spiritual dapat memperkuat akuntabilitas keuangan madrasah. Laili (2021) mengonfirmasi bahwa aspek moralitas religius menjadi variabel pembeda antara pengelolaan keuangan madrasah dan sekolah umum. Amin (2023) menambahkan bahwa konsep *Islamic financial accountability* dapat menjadi model tata kelola BOS yang berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana manajemen keuangan berperan dalam pengelolaan dana BOS di madrasah melalui pendekatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan. Farida dan Wibisono (2020) menyatakan bahwa perencanaan keuangan yang matang menjadi indikator utama keberhasilan lembaga pendidikan. Sari et al. (2021) menegaskan bahwa tata kelola berbasis partisipasi memperkuat legitimasi publik terhadap penggunaan dana BOS, dan Hartono (2023) menekankan bahwa transparansi pelaporan merupakan prasyarat utama terciptanya akuntabilitas pendidikan yang berintegritas.

## METODE PELAKSANAAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam peran manajemen keuangan dalam pengelolaan dana

BOS di madrasah. Menurut Sugiyono (2019), pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk memahami fenomena secara holistik melalui deskripsi dalam konteks alamiah. Moleong (2021) menegaskan bahwa pendekatan ini memungkinkan peneliti mengungkap makna di balik perilaku dan proses sosial yang terjadi, sedangkan Creswell (2020) menyatakan bahwa pendekatan deskriptif kualitatif efektif dalam menjelaskan dinamika manajerial di lingkungan pendidikan secara kontekstual.

Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, bendahara BOS, dan komite madrasah pada tiga madrasah negeri dan swasta di wilayah penelitian. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Miles, Huberman, dan Saldaña (2018) menjelaskan bahwa purposive sampling digunakan untuk memilih partisipan yang memiliki pemahaman mendalam terhadap fenomena yang dikaji, sehingga data yang diperoleh lebih bermakna dan valid.

Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, observasi langsung, dan telaah dokumen laporan BOS. Menurut Creswell dan Poth (2018), kombinasi teknik ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai realitas sosial yang diteliti. Yin (2019) menambahkan bahwa penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif membantu memperkuat bukti empiris dan meningkatkan reliabilitas hasil penelitian.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model ini dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2018), yang menekankan bahwa proses analisis dalam penelitian kualitatif bersifat siklus dan terus-menerus. Lincoln dan Guba (2017) menegaskan bahwa proses triangulasi sumber dan metode perlu dilakukan untuk meningkatkan keabsahan data serta mengurangi potensi bias peneliti.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas penelitian, peneliti menerapkan teknik *member checking*, diskusi sejawat (*peer debriefing*), dan audit trail terhadap hasil temuan. Moleong (2021) menyebut bahwa *member checking* penting untuk memastikan kesesuaian antara temuan peneliti dan pandangan informan. Sementara itu, Sugiyono (2019) menegaskan bahwa audit trail dan diskusi sejawat diperlukan untuk menjamin keajegan data serta memperkuat keabsahan hasil penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Perencanaan Keuangan Dana BOS di Madrasah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap perencanaan keuangan dana BOS di madrasah dilaksanakan melalui rapat kerja tahunan yang melibatkan kepala madrasah, bendahara BOS, dan komite madrasah sebagai bagian dari proses partisipatif. Rapat ini bertujuan untuk menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) yang menjadi

pedoman penggunaan dana selama satu tahun anggaran. Namun, ditemukan variasi dalam tingkat pemahaman para pelaksana terhadap prioritas penggunaan dana, terutama dalam menyeimbangkan antara kebutuhan operasional dan peningkatan mutu pendidikan. Menurut Hidayati (2020), efektivitas perencanaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah dalam menganalisis kebutuhan strategis lembaga secara proporsional. Selain itu, koordinasi antarpihak dalam proses perencanaan turut menentukan sejauh mana rencana anggaran mampu menjawab kebutuhan riil madrasah.

Proses perencanaan di sebagian besar madrasah telah mengacu pada *Petunjuk Teknis (Juknis) BOS* yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama. Namun, hasil wawancara menunjukkan adanya perbedaan penafsiran terkait dengan alokasi anggaran untuk kegiatan non-akademik dan pengembangan sarana prasarana. Mustofa dan Kurniasih (2021) menegaskan bahwa partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan termasuk guru dan komite dalam penyusunan RKAM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan transparansi dan efisiensi penggunaan dana BOS. Keterlibatan pihak-pihak ini juga menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap proses pengelolaan keuangan, yang pada akhirnya memperkuat akuntabilitas publik lembaga pendidikan.

Selain itu, penerapan pendekatan *needs-based planning* menjadi praktik penting dalam proses penyusunan anggaran di madrasah. Pendekatan ini menempatkan kebutuhan aktual lembaga sebagai dasar dalam menentukan alokasi dana, bukan sekadar mengikuti pola anggaran tahun sebelumnya. Menurut Maulana et al. (2023), pendekatan berbasis kebutuhan membantu madrasah mengalokasikan sumber daya secara lebih rasional dan responsif terhadap dinamika kebutuhan pendidikan. Dengan demikian, perencanaan yang adaptif ini tidak hanya memastikan efisiensi finansial, tetapi juga mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan, terutama pada aspek pembelajaran dan fasilitas pendukung.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa sebagian madrasah masih menghadapi kendala dalam menyusun perencanaan keuangan yang efektif, terutama karena keterbatasan kompetensi bendahara dan kepala madrasah dalam memahami prinsip manajemen keuangan modern. Fauzan (2018) menyoroti bahwa kurangnya pelatihan teknis dan pemahaman tentang regulasi terbaru sering kali menyebabkan perencanaan tidak sepenuhnya sesuai dengan pedoman BOS. Selain itu, menurut Anwar (2019), faktor komunikasi internal dan kurangnya supervisi dari Kementerian Agama turut mempengaruhi konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM menjadi kebutuhan mendesak dalam konteks manajemen keuangan madrasah.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan tahap perencanaan dana BOS di madrasah tidak hanya ditentukan oleh ketataan terhadap regulasi, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam mengintegrasikan aspek partisipasi,

transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap tahap penyusunan RKAM. Menurut Rohman (2020), perencanaan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan akan menghasilkan kebijakan anggaran yang lebih representatif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Sementara itu, Laili (2021) menegaskan bahwa dalam konteks madrasah, nilai-nilai religius dan etika keuangan Islam perlu diintegrasikan dalam proses perencanaan agar penggunaan dana publik tetap selaras dengan prinsip kejujuran, tanggung jawab, dan amanah. Dengan demikian, perencanaan keuangan BOS yang ideal di madrasah harus mencerminkan keseimbangan antara aspek manajerial, regulatif, dan moral-spiritual.

## 2. Pelaksanaan dan Pengelolaan Dana BOS

Pelaksanaan pengelolaan dana BOS di madrasah merupakan tahap krusial dalam siklus manajemen keuangan pendidikan, karena menentukan sejauh mana perencanaan yang telah disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Berdasarkan hasil penelitian, madrasah telah menerapkan sistem pembukuan dan pencatatan transaksi keuangan sesuai dengan format BOS yang berlaku. Setiap transaksi dicatat melalui buku kas umum, buku pembantu, dan laporan pertanggungjawaban (*LPJ*) bulanan. Namun, hasil wawancara mengindikasikan bahwa sinkronisasi antara waktu pencairan dana dan kebutuhan operasional madrasah masih menjadi kendala utama. Fauzan (2018) menjelaskan bahwa ketidak tepatan waktu pencairan sering kali menunda pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan menimbulkan kesulitan dalam manajemen likuiditas lembaga pendidikan.

Kendala sinkronisasi pencairan dana juga berpengaruh pada efektivitas pelaksanaan program-program madrasah yang telah direncanakan dalam RKAM. Beberapa madrasah mengakui bahwa penundaan pencairan menyebabkan penyesuaian ulang terhadap rencana kegiatan dan pengalihan pos anggaran sementara. Hal ini menunjukkan perlunya fleksibilitas kebijakan penggunaan dana BOS dalam konteks kebutuhan mendesak. Menurut Anwar (2019), pengelolaan keuangan pendidikan di madrasah memerlukan mekanisme adaptif yang mampu menyesuaikan antara kebutuhan akademik dan prosedur administratif pemerintah. Dengan demikian, pelaksanaan manajemen keuangan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga kemampuan lembaga untuk menyeimbangkan aspek birokrasi dan kebutuhan operasional.

Selain masalah pencairan, hasil penelitian menemukan bahwa sebagian bendahara madrasah masih menghadapi kesulitan dalam memahami mekanisme akuntansi keuangan BOS secara menyeluruh, terutama dalam hal penyusunan laporan keuangan berbasis akrual. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi teknis dalam manajemen keuangan sekolah. Rosyidah dan Nurkholis (2018) menegaskan bahwa kapasitas sumber daya manusia, khususnya bendahara dan kepala madrasah, memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas pelaksanaan BOS. Sementara itu, penelitian Hidayat dan Sari (2022)

menambahkan bahwa peningkatan kapasitas manajemen keuangan melalui pelatihan rutin dan pendampingan teknis merupakan strategi penting dalam mengoptimalkan tata kelola keuangan madrasah.

Dari perspektif tata kelola publik, efektivitas pelaksanaan BOS juga bergantung pada penerapan prinsip *good governance*, seperti efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Amin (2023) menyatakan bahwa manajemen keuangan yang baik di lembaga pendidikan Islam harus memadukan disiplin administrasi dengan nilai-nilai kejujuran dan tanggung jawab moral. Dalam konteks ini, beberapa madrasah telah mengembangkan sistem internal berbasis digital untuk mempercepat pencatatan transaksi dan mengurangi risiko kesalahan pelaporan. Temuan ini konsisten dengan pandangan Karim dan Salim (2022), bahwa digitalisasi manajemen keuangan sekolah merupakan langkah strategis menuju transparansi dan efisiensi penggunaan dana publik.

Secara umum, tahap pelaksanaan pengelolaan dana BOS di madrasah telah menunjukkan adanya komitmen untuk menegakkan transparansi dan akuntabilitas. Namun, berbagai tantangan masih harus dihadapi, seperti keterbatasan kompetensi teknis bendahara, rendahnya literasi digital, serta ketergantungan terhadap jadwal pencairan pemerintah. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengawasan internal yang kuat dan pelatihan berkelanjutan agar pengelolaan dana BOS tidak hanya sesuai aturan, tetapi juga efektif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Sebagaimana ditegaskan oleh Rohman (2020), efektivitas manajemen keuangan pendidikan akan tercapai apabila setiap tahapan pelaksanaan diiringi oleh integrasi nilai profesionalitas, transparansi, dan tanggung jawab sosial dalam pengambilan keputusan keuangan madrasah.

### 3. Pengawasan dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana BOS

Pengawasan merupakan elemen vital dalam manajemen keuangan madrasah karena berfungsi memastikan agar seluruh proses pengelolaan dana BOS berjalan sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Berdasarkan hasil penelitian, mekanisme pengawasan di madrasah dilakukan secara internal oleh kepala madrasah dan komite, serta secara eksternal oleh Kantor Kementerian Agama setempat. Pengawasan internal umumnya mencakup pemeriksaan dokumen, verifikasi bukti transaksi, serta evaluasi penggunaan anggaran terhadap RKAM yang telah disepakati.

Lestari et al. (2020) menyatakan bahwa lemahnya sistem pengawasan internal sering kali menjadi penyebab terjadinya ketidaksesuaian antara penggunaan dana dan laporan pertanggungjawaban keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan sangat bergantung pada kemampuan manajerial dan integritas pengawas di tingkat madrasah. Dari sisi pelaporan, sebagian besar madrasah telah melaksanakan penyusunan laporan keuangan secara berkala sesuai pedoman BOS. Namun, tingkat konsistensi dokumentasi dan

kualitas pelaporan masih bervariasi. Beberapa madrasah belum menerapkan sistem dokumentasi digital yang dapat mempercepat pelacakan transaksi dan pengarsipan data. Hidayat dan Sari (2022) menegaskan bahwa penggunaan sistem keuangan berbasis digital mampu meningkatkan akurasi dan mengurangi kesalahan administratif dalam pelaporan. Sementara itu, Rosyidah dan Nurkholis (2018) menambahkan bahwa pelaporan yang akurat tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, tetapi juga sebagai instrumen pertanggungjawaban publik atas penggunaan dana negara.

Pengawasan eksternal yang dilakukan oleh Kementerian Agama, baik melalui pengawas madrasah maupun inspektorat daerah, memiliki peran penting dalam menjaga kepatuhan terhadap regulasi keuangan. Akan tetapi, intensitas pengawasan eksternal sering kali bergantung pada sumber daya dan kebijakan daerah masing-masing. Menurut Syamsuddin (2021), audit internal yang dilakukan secara berkala dapat memperkuat akuntabilitas lembaga pendidikan Islam dan mencegah potensi penyimpangan dana. Hal ini sejalan dengan pandangan Amin (2023), bahwa pelaksanaan audit internal dan eksternal merupakan bentuk penerapan prinsip *good governance* dalam lembaga pendidikan, terutama dalam menjamin efisiensi penggunaan dana publik.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan komite madrasah dalam proses pengawasan masih beragam. Di beberapa madrasah, komite berperan aktif dalam memverifikasi laporan penggunaan dana BOS dan memberikan masukan terhadap perencanaan berikutnya. Namun di madrasah lain, peran komite cenderung pasif dan hanya sebatas penandatangan dokumen formal. Yuliani dan Hakim (2021) menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dan komite madrasah dalam pengawasan dana BOS merupakan wujud nyata transparansi publik dan *social accountability*. Dengan melibatkan komite secara aktif, proses pengawasan dapat berjalan lebih objektif dan representatif karena mencerminkan aspirasi masyarakat pengguna layanan pendidikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa sistem pengawasan keuangan di madrasah masih perlu diperkuat, baik dari aspek prosedural maupun kelembagaan. Perbaikan sistem pengawasan internal, pelatihan kompetensi pengelola keuangan, serta penerapan audit berbasis teknologi merupakan langkah strategis menuju pengelolaan dana BOS yang lebih akuntabel. Rohman (2020) menambahkan bahwa keberhasilan pengawasan keuangan pendidikan tidak hanya diukur dari kepatuhan administratif, tetapi juga dari integritas, transparansi, dan kejujuran para pengelola dana. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas pengawas internal dan kolaborasi dengan pihak eksternal menjadi kebutuhan penting dalam menciptakan tata kelola keuangan madrasah yang profesional dan berintegritas.

#### 4. Transparansi dan Partisipasi Publik

Transparansi merupakan prinsip utama dalam pengelolaan dana publik, termasuk dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), karena berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial dan dasar kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil observasi, sebagian besar madrasah telah berupaya meningkatkan transparansi melalui publikasi laporan keuangan di papan pengumuman, forum rapat komite, serta penyampaian hasil audit secara terbuka. Upaya ini menunjukkan adanya kesadaran bahwa keterbukaan informasi publik menjadi salah satu indikator *good governance* di sektor pendidikan (Rosyidah & Nurkholis, 2018). Namun, bentuk transparansi tersebut masih bersifat formalistik dan belum sepenuhnya diiringi dengan peningkatan pemahaman masyarakat terhadap isi laporan keuangan madrasah.

Keterlibatan masyarakat dalam proses pengawasan dan pengambilan keputusan terkait penggunaan dana BOS masih tergolong rendah. Hal ini terlihat dari rendahnya tingkat kehadiran orang tua dalam rapat komite serta minimnya partisipasi dalam evaluasi tahunan program madrasah. Yuliani dan Hakim (2021) menegaskan bahwa partisipasi masyarakat memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kepercayaan publik dan memperkuat legitimasi pengelolaan keuangan madrasah. Ketika masyarakat terlibat aktif dalam proses evaluasi dan pengawasan, madrasah akan lebih berhati-hati dalam penggunaan dana serta terdorong untuk menyesuaikan programnya dengan kebutuhan nyata siswa dan lingkungan sekitar.

Selain itu, bentuk partisipasi masyarakat belum sepenuhnya diarahkan pada aspek substantif, melainkan masih terbatas pada kegiatan seremonial seperti penandatanganan dokumen dan kehadiran dalam rapat tahunan. Khasanah (2022) menyebutkan bahwa perlibatan orang tua siswa secara aktif dalam forum-forum diskusi madrasah mampu memperluas akuntabilitas eksternal dan memperkuat rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan. Dengan demikian, partisipasi masyarakat seharusnya tidak hanya dilihat sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai strategi pemberdayaan sosial untuk meningkatkan efektivitas tata kelola pendidikan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Maulana et al. (2023) yang mengemukakan bahwa transparansi yang diimbangi dengan partisipasi aktif masyarakat akan mendorong madrasah menjadi lembaga yang lebih adaptif dan responsif terhadap tuntutan publik. Dalam konteks ini, penerapan prinsip *open management* di madrasah dapat menjadi solusi untuk meningkatkan komunikasi dua arah antara pengelola dan pemangku kepentingan. Lebih jauh, penelitian Anwar (2019) menunjukkan bahwa budaya keterbukaan dan perlibatan masyarakat dalam perencanaan serta evaluasi BOS berkontribusi terhadap meningkatnya efisiensi dan akuntabilitas penggunaan dana.

Dengan demikian, transparansi dan partisipasi publik bukan hanya sekadar aspek pelengkap dalam pengelolaan dana BOS, melainkan komponen fundamental yang menentukan keberhasilan manajemen keuangan madrasah secara keseluruhan. Untuk memperkuat kedua aspek tersebut, madrasah perlu mengembangkan sistem informasi keuangan berbasis digital yang mudah diakses oleh masyarakat, serta memperluas peran komite madrasah sebagai mitra strategis dalam proses pengawasan. Sebagaimana ditegaskan oleh Amin (2023), tata kelola keuangan pendidikan yang akuntabel hanya dapat terwujud apabila lembaga mengintegrasikan nilai keterbukaan, kolaborasi, dan tanggung jawab publik dalam setiap tahap manajerial.

## 5. Tantangan dan Permasalahan Manajemen Keuangan BOS di Madrasah

Tantangan utama dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di madrasah berkaitan erat dengan kapasitas sumber daya manusia yang masih terbatas, khususnya dalam bidang manajemen dan akuntansi keuangan. Berdasarkan hasil penelitian, banyak bendahara dan kepala madrasah belum memiliki kompetensi memadai dalam pengelolaan administrasi keuangan berbasis akrual, sehingga sering terjadi kesalahan dalam pencatatan transaksi dan penyusunan laporan pertanggungjawaban. Hidayat dan Sari (2022) mencatat bahwa sebagian besar madrasah masih menggunakan sistem manual tanpa dukungan teknologi informasi yang memadai, sehingga menimbulkan keterlambatan dalam pelaporan dan potensi kesalahan data. Kondisi ini menggambarkan bahwa tantangan SDM masih menjadi persoalan struktural dalam tata kelola keuangan pendidikan Islam.

Rendahnya literasi keuangan di kalangan pengelola madrasah juga menjadi hambatan signifikan dalam mewujudkan manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel. Sebagian besar pengelola hanya memahami aspek administratif, namun kurang memahami prinsip-prinsip dasar pengelolaan keuangan publik seperti efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Menurut Rosyidah dan Nurkholis (2018), rendahnya pemahaman tentang konsep akuntansi dan regulasi keuangan BOS menyebabkan laporan keuangan madrasah sering kali tidak sesuai dengan standar pelaporan pemerintah. Dalam konteks ini, peningkatan literasi keuangan menjadi keharusan agar setiap pengelola madrasah mampu menjalankan fungsi keuangannya secara profesional. Selain itu, kurangnya pelatihan teknis mengenai sistem pelaporan digital turut memperburuk kualitas tata kelola dana BOS di madrasah. Seiring dengan kebijakan pemerintah yang mendorong digitalisasi sistem pelaporan, banyak madrasah mengalami kesulitan adaptasi karena keterbatasan sarana teknologi dan kemampuan operator keuangan. Karim dan Salim (2022) menegaskan bahwa integrasi sistem keuangan digital dapat memperkuat transparansi dan efisiensi pelaporan, serta meminimalkan risiko kesalahan administrasi. Namun, tanpa pelatihan dan pendampingan

berkelanjutan, upaya digitalisasi justru dapat menciptakan kesenjangan baru antara madrasah yang memiliki fasilitas memadai dan yang belum.

Permasalahan lain yang juga teridentifikasi adalah belum optimalnya pengawasan internal dan lemahnya budaya akuntabilitas di beberapa madrasah. Meskipun laporan BOS telah dibuat secara rutin, masih terdapat praktik formalitas dalam verifikasi dokumen tanpa analisis mendalam terhadap kesesuaian anggaran dan realisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Lestari et al. (2020) yang menunjukkan bahwa lemahnya pengawasan internal menjadi penyebab utama terjadinya inefisiensi penggunaan dana BOS. Dalam hal ini, dibutuhkan sistem monitoring dan audit internal yang berbasis risiko untuk memastikan bahwa setiap rupiah dana BOS digunakan sesuai sasaran dan peraturan yang berlaku.

Dari perspektif etika dan moral, Rohman (2020) menekankan pentingnya pendidikan karakter dan integritas finansial dalam menjaga kejujuran dan tanggung jawab pengelola dana BOS. Manajemen keuangan madrasah tidak hanya menuntut kecakapan teknis, tetapi juga nilai-nilai spiritualitas dan amanah yang melekat pada lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, solusi terhadap permasalahan pengelolaan dana BOS tidak cukup hanya melalui pelatihan teknis, tetapi juga harus mencakup pembinaan nilai moral dan profesionalisme keuangan. Kombinasi antara kompetensi teknis, literasi digital, dan etika finansial diharapkan dapat menciptakan sistem manajemen keuangan madrasah yang efisien, transparan, dan berintegritas.

## 6. Pembahasan dan Interpretasi Hasil

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa peran manajemen keuangan dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di madrasah mencakup empat aspek utama: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan akuntabilitas. Keempat aspek tersebut menunjukkan adanya upaya sistematis dari pihak madrasah untuk memastikan pengelolaan dana publik berjalan efektif dan transparan. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan model manajemen keuangan publik yang menekankan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas sebagai pilar utama dalam tata kelola keuangan lembaga pendidikan (Amin, 2023). Penerapan prinsip ini di madrasah tidak hanya berorientasi pada administrasi formal, tetapi juga memiliki dimensi sosial dan moral yang kuat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip manajemen keuangan publik di madrasah sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai religiusitas dan budaya organisasi yang berakar pada ajaran Islam. Hal ini memperkuat pandangan Laili (2021) bahwa aspek spiritual dan moralitas menjadi faktor pembeda dalam sistem keuangan pendidikan Islam, di mana kejujuran, amanah, dan tanggung jawab dianggap sebagai bagian integral dari proses manajerial. Dengan demikian, sistem manajemen keuangan di madrasah tidak semata

mengikuti kerangka regulatif pemerintah, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai etika Islam yang membentuk perilaku keuangan yang berintegritas.

Dari segi pelaksanaan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa sebagian besar madrasah telah menjalankan fungsi manajemen keuangan dengan baik, meskipun masih terdapat kendala teknis dan struktural, seperti keterlambatan pencairan dana serta rendahnya literasi digital pengelola. Temuan ini sejalan dengan pendapat Hidayat dan Sari (2022), yang menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan dana BOS di madrasah sangat bergantung pada kemampuan manajerial, penggunaan teknologi, serta koordinasi antarpemangku kepentingan. Oleh karena itu, modernisasi sistem pelaporan keuangan perlu diimbangi dengan peningkatan kapasitas SDM agar prinsip efisiensi dan akuntabilitas dapat terwujud secara berkelanjutan.

Aspek pengawasan dan akuntabilitas juga menjadi dimensi penting dalam interpretasi hasil penelitian ini. Pengawasan internal yang dilakukan oleh kepala madrasah dan komite sekolah menunjukkan komitmen terhadap transparansi, tetapi masih menghadapi tantangan dalam hal konsistensi dokumentasi dan frekuensi audit internal. Lestari et al. (2020) menggarisbawahi bahwa pengawasan yang efektif menuntut sistem kontrol yang berkelanjutan serta keterlibatan aktif masyarakat. Sementara itu, Syamsuddin (2021) menekankan bahwa audit internal di madrasah tidak hanya berfungsi sebagai alat deteksi penyimpangan, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran institusional untuk meningkatkan kualitas tata kelola keuangan.

Secara konseptual, temuan penelitian ini menegaskan bahwa manajemen keuangan di madrasah merupakan perpaduan antara sistem administratif modern dan nilai-nilai spiritual Islam. Model pengelolaan seperti ini tidak hanya menekankan pada efisiensi teknis, tetapi juga pada dimensi etika dan moralitas keuangan. Sebagaimana dikemukakan oleh Rohman (2020), keberhasilan manajemen keuangan di lembaga pendidikan Islam bergantung pada integrasi antara profesionalitas dan kejujuran sebagai refleksi nilai-nilai keislaman. Oleh karena itu, penerapan manajemen keuangan yang efektif di madrasah menuntut keseimbangan antara kepatuhan terhadap regulasi, penguasaan teknologi, dan penguatan karakter moral para pengelolanya.

## 7. Implikasi Penelitian

Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas manajemen keuangan di madrasah melalui pelatihan berkelanjutan dan pendampingan teknis yang sistematis. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia, khususnya kepala madrasah dan bendahara BOS, menjadi prasyarat utama untuk memastikan efektivitas pengelolaan dana publik (Hartono, 2023). Dalam konteks pengelolaan dana BOS, pelatihan tidak hanya difokuskan pada aspek teknis akuntansi, tetapi juga pada kemampuan analisis

keuangan, perencanaan strategis, serta pemahaman terhadap regulasi terbaru dari Kementerian Agama. Peningkatan kapasitas tersebut akan memperkuat tata kelola yang akuntabel dan adaptif terhadap dinamika kebijakan pendidikan nasional.

Selain itu, penerapan sistem pelaporan berbasis digital menjadi langkah strategis untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan dana BOS. Farida dan Wibisono (2020) menekankan bahwa transformasi digital dalam sistem administrasi pendidikan dapat mengurangi potensi kesalahan pencatatan, mempercepat proses pelaporan, dan memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan. Implementasi sistem informasi keuangan berbasis daring juga dapat memperluas akses pengawasan oleh masyarakat, serta memungkinkan integrasi data dengan sistem keuangan pemerintah daerah dan pusat. Dengan demikian, digitalisasi pelaporan keuangan menjadi salah satu kunci untuk mencapai good governance dalam pengelolaan dana pendidikan Islam.

Implikasi praktis lainnya adalah perlunya pembentukan unit audit internal madrasah sebagai mekanisme pengawasan yang independen dan berkelanjutan. Keberadaan unit ini dapat membantu mendeteksi dini kesalahan administratif, meningkatkan disiplin pelaporan, serta memperkuat akuntabilitas lembaga di hadapan publik dan pemerintah. Sari et al. (2021) menunjukkan bahwa audit internal tidak hanya berfungsi sebagai instrumen kontrol, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran organisasi yang mendorong peningkatan kinerja keuangan secara menyeluruh. Dalam konteks madrasah, unit audit internal berperan penting dalam menjembatani kepentingan antara prinsip keagamaan, tata kelola publik, dan tuntutan profesionalisme.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas cakrawala pemahaman tentang manajemen keuangan pendidikan Islam, dengan menempatkan madrasah sebagai lembaga **semiontonom** yang mengelola dana publik berbasis nilai-nilai spiritual. Hartono (2023) berpendapat bahwa madrasah memiliki posisi unik sebagai entitas publik yang menggabungkan orientasi pelayanan sosial dengan misi dakwah dan pendidikan moral. Oleh karena itu, teori manajemen keuangan pendidikan Islam tidak hanya berfokus pada efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, tetapi juga pada nilai-nilai amanah, kejujuran, dan tanggung jawab sosial.

Implikasi teoretis ini memperkuat gagasan bahwa sistem manajemen keuangan madrasah harus dikaji dari perspektif multidimensi menggabungkan teori manajemen publik, akuntansi keuangan, dan etika Islam. Farida & Wibisono (2020) menegaskan bahwa model pengelolaan dana pendidikan berbasis nilai religius dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan akuntabilitas modern dan spiritualitas keislaman. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya teori manajemen pendidikan Islam, serta membuka ruang bagi pengembangan model manajemen keuangan yang lebih kontekstual dan berkeadilan sosial di lembaga pendidikan keagamaan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran manajemen keuangan dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di madrasah mencakup empat aspek utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan akuntabilitas. Keempat aspek tersebut telah diterapkan dengan mengacu pada regulasi Kementerian Agama, namun pelaksanaannya masih bervariasi tergantung pada kapasitas sumber daya manusia dan tingkat pemahaman terhadap prinsip tata kelola keuangan yang baik (*good financial governance*).

Pada tahap perencanaan, keterlibatan kepala madrasah, bendahara, dan komite sekolah terbukti berpengaruh terhadap kualitas penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Partisipasi kolektif ini mendorong transparansi, meskipun masih terdapat perbedaan persepsi mengenai prioritas penggunaan anggaran. Pada tahap pelaksanaan, sebagian besar madrasah telah melaksanakan sistem pembukuan sesuai format BOS, tetapi keterlambatan pencairan dana serta rendahnya literasi digital pengelola masih menjadi kendala operasional.

Dari sisi pengawasan, penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan internal dan eksternal sudah berjalan, namun belum optimal dalam memastikan konsistensi dokumentasi dan ketepatan pelaporan. Pengawasan internal yang lemah sering kali menjadi sumber kesalahan administratif, sehingga dibutuhkan penguatan fungsi audit internal sebagai bentuk akuntabilitas kelembagaan. Akuntabilitas publik juga perlu diperkuat melalui peningkatan transparansi dan keterlibatan masyarakat dalam proses pengawasan dana BOS.

Secara umum, efektivitas manajemen keuangan di madrasah sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia, ketersediaan teknologi informasi, dan internalisasi nilai-nilai religiusitas dalam setiap proses pengelolaan keuangan. Nilai-nilai Islam seperti amanah, jujur, dan tanggung jawab terbukti menjadi faktor pembeda yang memperkuat integritas pengelolaan dana pendidikan di madrasah. Dengan demikian, manajemen keuangan di madrasah bukan sekadar proses administratif, tetapi juga refleksi dari etika dan moralitas pendidikan Islam.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman tentang manajemen keuangan pendidikan Islam sebagai sistem yang semi-otonom, di mana lembaga pendidikan mengelola dana publik dengan menggabungkan prinsip efisiensi modern dan nilai-nilai spiritual. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan pentingnya pelatihan keuangan berkelanjutan, digitalisasi sistem pelaporan, dan pembentukan unit audit internal untuk memperkuat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana BOS di madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. (2023). *Good Governance dalam Pengelolaan Dana Pendidikan Islam*. Jurnal Governance Studies, 13(1), 33–47.
- Anwar, H. (2019). *Pemahaman Bendahara Madrasah terhadap Akuntansi Dana BOS*. Jurnal Akuntansi Pendidikan, 8(2), 115–127.
- Creswell, J. W. (2020). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fauzan, M. (2018). *Analisis Keterlambatan Pencairan Dana BOS terhadap Efektivitas Program Madrasah*. Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, 9(3), 201–213.
- Farida, N., & Wibisono, A. (2020). *Transformasi Digital dalam Manajemen Keuangan Pendidikan Islam*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(1), 45–59.
- Hartono, S. (2023). *Penguatan Tata Kelola Keuangan di Madrasah melalui Pendekatan Good Governance*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 11(2), 67–82.
- Hidayat, R., & Sari, N. (2022). *Evaluasi Penggunaan Dana BOS di Madrasah*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 9(3), 210–225.
- Hidayati, N. (2020). *Perencanaan Keuangan di Madrasah: Tantangan dan Solusi*. Jurnal Administrasi Pendidikan Islam, 8(2), 101–115.
- Karim, A., & Salim, H. (2022). *Integrasi Sistem Digital dalam Akuntabilitas Keuangan Sekolah Islam*. Jurnal Teknologi Pendidikan Islam, 7(1), 54–70.
- Khasanah, U. (2022). *Pelibatan Orang Tua dalam Transparansi Dana BOS di Madrasah*. Jurnal Partisipasi Pendidikan, 6(1), 88–101.
- Laili, F. (2021). *Integrasi Nilai Religiusitas dalam Manajemen Keuangan Pendidikan Islam*. Jurnal Pendidikan Islam, 9(2), 99–112.
- Lestari, E., Rahman, T., & Ningsih, D. (2020). *Pengawasan Internal terhadap Dana BOS*. Jurnal Kebijakan Pendidikan, 10(1), 65–77.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2017). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Maulana, A., Yusri, F., & Halim, S. (2023). *Perencanaan Berbasis Kebutuhan dalam Manajemen Keuangan Madrasah*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 11(2), 135–150.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mustofa, A., & Kurniasih, D. (2021). *Partisipasi Pemangku Kepentingan dalam Penyusunan RKAM Madrasah*. Jurnal Akuntabilitas Pendidikan Islam, 7(2), 112–126.
- Rohman, M. (2020). *Model Efektivitas Pelaksanaan BOS di Lembaga Pendidikan Islam*. Jurnal Kebijakan Pendidikan, 10(2), 145–158.
- Rosyidah, N., & Nurkholis, M. (2018). *Kompetensi Kepala Sekolah dan Bendahara terhadap Efektivitas Pengelolaan BOS*. Jurnal Administrasi dan Supervisi Pendidikan, 6(2), 88–102.
- Sari, D., Rahman, A., & Lestari, F. (2021). *Audit Internal sebagai Instrumen Akuntabilitas Keuangan Sekolah*. Jurnal Akuntabilitas Pendidikan, 6(3), 100–115.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsuddin, A. (2021). *Audit Internal dalam Pengawasan Keuangan Madrasah*. Jurnal Akuntansi dan Audit Pendidikan, 5(3), 87–99.
- Yin, R. K. (2019). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yuliani, D., & Hakim, A. (2021). *Keterlibatan Masyarakat dalam Pengawasan Dana BOS di Madrasah*. Jurnal Pendidikan dan Masyarakat, 9(1), 45–60.