ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i4.10351

MANAJEMEN RKAS DAN EFEKTIVITAS PROGRAM SEKOLAH: STUDI DI SDN BABATAN 1 SURABAYA

RKAS Management and School Program Effectiveness: A Study at SDN Babatan 1 Surabaya

Sofia Annisa Rahma, Firsty Gracia Vitacheria, Sabrina Imelda Putri, Esti Adristi Dian Rahayu, Ima Widiyanah
Universitas Negeri Surabaya
24010714101@mhs.unesa.ac.id; 24010714070@mhs.unesa.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Apr 16, 2026	May14, 2026	May 26, 2026	May 31, 2026

Abstract

Although the management of the School Activity and Budget Plan (RKAS) has received attention in various previous studies, research specifically discussing the effectiveness of RKAS management in supporting school programs at the elementary school level remains limited. This study aims to analyze RKAS management in improving the effectiveness of school programs at SDN Babatan 1 Surabaya. This study used a qualitative approach with a case study design. The research informants included the principal, school treasurer, and teachers involved in the preparation and implementation of RKAS. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and were then analyzed using an interactive data analysis model comprising data reduction, data display, and conclusion drawing. The results showed that RKAS management at SDN Babatan 1 Surabaya was implemented through the stages of planning, organizing, implementation, and evaluation in a participatory manner by involving various school elements. The implementation of RKAS was considered fairly

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

effective in supporting the implementation of school programs, although it still faced constraints in the form of budget limitations and the need to adjust program priorities. These findings contribute to the development of studies on educational financing management and expand understanding of the importance of transparent, accountable, and participatory RKAS management in improving the quality of school programs. The conclusion of this study affirms that planned and participatory RKAS management plays an important role in supporting the effectiveness of school program implementation. The implications of this study include practical contributions for schools in strengthening effective and efficient financial governance, while also opening opportunities for further research on the digitalization of RKAS management in elementary education institutions.

Keywords: RKAS Management; Effectiveness of School Programs; School Financial Management; Quality of Education; Elementary School

Abstrak: Meskipun pengelolaan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) telah menjadi perhatian dalam berbagai penelitian sebelumnya, kajian yang secara khusus membahas efektivitas pengelolaan RKAS dalam mendukung program sekolah pada tingkat sekolah dasar masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan RKAS dalam meningkatkan efektivitas program sekolah di SDN Babatan 1 Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Informan penelitian meliputi kepala sekolah, bendahara sekolah, dan guru yang terlibat dalam penyusunan serta pelaksanaan RKAS. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis data interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi secara partisipatif dengan melibatkan berbagai unsur sekolah. Implementasi RKAS dinilai cukup efektif dalam mendukung pelaksanaan program sekolah, meskipun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran dan kebutuhan penyesuaian prioritas program. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pembiayaan pendidikan serta memperluas pemahaman mengenai pentingnya pengelolaan RKAS yang transparan, akuntabel, dan partisipatif dalam meningkatkan mutu program sekolah. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan RKAS yang terencana dan partisipatif berperan penting dalam menunjang efektivitas pelaksanaan program sekolah. Implikasi penelitian mencakup kontribusi praktis bagi sekolah dalam memperkuat tata kelola keuangan yang efektif dan efisien, sekaligus membuka peluang penelitian lanjutan mengenai digitalisasi pengelolaan RKAS pada lembaga pendidikan dasar.

Kata Kunci: Pengelolaan RKAS; Efektivitas Program Sekolah; Manajemen Keuangan Sekolah; Mutu Pendidikan; Sekolah Dasar

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan sekolah merupakan salah satu aspek krusial dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Sekolah tidak hanya dituntut mampu merancang program pembelajaran yang baik, tetapi juga harus memastikan bahwa setiap

program didukung oleh perencanaan dan pengelolaan anggaran yang tepat. Dalam konteks ini, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) menjadi instrument utama yang digunakan untuk merencanakan, mengalokasikan, serta mengendalikan penggunaan dana sekolah secara sistematis dan terarah (Sudari et al., 2024). Pengelolaan RKAS menjadi penting karena keberhasilan program sekolah tidak hanya ditentukan oleh kualitas pembelajaran, tetapi juga oleh kemampuan sekolah dalam mengelola sumber daya keuangan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, pengelolaan RKAS tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai bagian strategis dalam mendukung mutu pendidikan di sekolah.

Dalam pelaksanaannya, manajemen pendidikan yang berkualitas tidak hanya mengutamakan kegiatan pembelajaran saja, tetapi juga pada aspek pendukung lainnya seperti pengelolaan keuangan, perencanaan kegiatan, serta pengawasan pelaksanaan program (Siregar et al., 2025). RKAS merupakan bagian dari implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang menekankan pada prinsip kemandirian, partisipasi, serta akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya pendidikan. RKAS memiliki peran penting sebagai instrumen pengelolaan keuangan sekolah yang memastikan pelaksanaan kegiatan operasional berjalan secara efektif dan efisien (Ashadi et al., 2023). Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa pengelolaan RKAS yang dilakukan secara partisipatif dan berbasis kebutuhan mampu meningkatkan efektivitas program sekolah, khususnya dalam mendukung proses pembelajaran dan pengembangan potensi peserta didik (Diantari et al., 2024; Putri et al., 2026) Selain itu, prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan RKAS menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Menurut Minarti dalam Rachmawati (2023), transparansi merupakan bentuk keterbukaan mengenai sumber keuangan, penggunaan anggaran, serta pertanggungjawabannya sehingga mudah dipahami oleh stakeholder. Dengan demikian, pengelolaan RKAS yang baik menjadi salah satu indikator terciptanya tata kelola sekolah yang profesional dan berkelanjutan.

Meskipun demikian, pengelolaan RKAS dalam praktiknya masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa keterbatasan pemahaman teknis tenaga pendidik, kurang optimalnya keterlibatan stakeholder, serta keterbatasan sumber pendanaan menjadi faktor yang menghambat efektivitas implementasi RKAS (Darmansah et al., 2024; OECD, 2022). Selain itu, sering terjadi ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran akibat perubahan kebutuhan di lapangan, seperti kenaikan harga barang maupun kebutuhan mendesak yang belum terakomodasi dalam perencanaan

awal. Penelitian Rekasari (2020) mengenai efektivitas pengelolaan keuangan sekolah di SMAN 7 Bengkulu Selatan menunjukkan bahwa realisasi belanja sekolah sering tidak sesuai dengan RAPBS yang telah direncanakan. Sementara itu, penelitian Puspita (2023) di SMAN 13 Surabaya menunjukkan bahwa penyusunan RKAS yang dilakukan secara terstruktur dan melibatkan berbagai pihak mampu mendukung efektivitas pengelolaan program sekolah. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada aspek administratif dan efektivitas penggunaan anggaran, sedangkan kajian yang secara khusus membahas bagaimana proses penyusunan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi RKAS berkontribusi terhadap efektivitas program sekolah pada tingkat sekolah dasar masih terbatas. Kesenjangan tersebut menjadi dasar penting dilaksanakannya penelitian ini.

Penelitian ini kebaruan dengan menekankan analisis menyeluruh terhadap pengelolaan RKAS dalam meningkatkan efektivitas program sekolah di tingkat sekolah dasar, khususnya di SDN Babatan 1 Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan kepala sekolah, diketahui bahwa penyusunan RKAS telah melibatkan berbagai pihak seperti guru, komite, dan siswa serta disusun berdasarkan identifikasi kebutuhan sekolah. Namun, dalam pelaksanaannya sekolah masih menghadapi keterbatasan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan perlunya penyesuaian anggaran terhadap kondisi riil di lapangan. Di sisi lain, evaluasi RKAS telah dilakukan secara berkala, tetapi masih cenderung berfokus pada aspek administratif dan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena pengelolaan RKAS di sekolah. Landasan teori yang digunakan meliputi konsep manajemen keuangan pendidikan, manajemen berbasis sekolah, serta prinsip efektivitas program pendidikan yang menekankan pentingnya perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis pengelolaan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya yang mencakup tahap penyusunan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi serta kontribusinya terhadap efektivitas program sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses pengelolaan RKAS serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam implementasinya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya kajian manajemen pendidikan, khususnya terkait pengelolaan keuangan sekolah berbasis RKAS. Selain itu, secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan

rekomendasi bagi sekolah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan RKAS agar lebih efektif, partisipatif, transparan, dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam terkait pengelolaan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) di SDN Babatan 1 Surabaya. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan kondisi nyata di lapangan secara komprehensif, khususnya terkait proses penyusunan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi RKAS berdasarkan perspektif para informan. Penelitian ini berfokus pada pemahaman fenomena pengelolaan RKAS sebagai bagian dari manajemen keuangan sekolah dalam mendukung efektivitas program sekolah. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang terlibat langsung dalam proses pengumpulan dan analisis data.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus deskriptif. Desain ini dipilih karena penelitian berfokus pada satu objek kajian tertentu, yaitu pengelolaan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya. Penelitian dilakukan pada bulan Mei 2026 dengan mempertimbangkan relevansi sekolah terhadap fokus penelitian serta keterbukaan pihak sekolah dalam memberikan akses data yang dibutuhkan. Waktu penelitian disesuaikan dengan kegiatan sekolah agar peneliti dapat melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan RKAS tanpa mengganggu proses pembelajaran. Melalui desain studi kasus, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai praktik pengelolaan RKAS di lingkungan sekolah.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian (Lenaini, 2021). Teknik ini digunakan untuk memilih informan yang benar-benar memahami dan terlibat langsung dalam pengelolaan RKAS. Selain itu, penelitian ini juga didukung dengan teknik snowball sampling untuk menemukan informan tambahan berdasarkan rekomendasi dari informan awal. Adapun kriteria informan meliputi keterlibatan langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan RKAS, pemahaman terhadap proses pengelolaan keuangan sekolah, pengalaman yang memadai, serta kesediaan memberikan informasi secara terbuka. Informan dalam penelitian ini terdiri atas kepala sekolah sebagai informan utama,

bendahara sekolah, dan beberapa guru yang terlibat dalam pengelolaan RKAS (Sugiyono, 2021).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung proses pengelolaan RKAS dan pelaksanaan program sekolah. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi terkait pengalaman, pandangan, dan kendala yang dihadapi informan dalam pengelolaan RKAS. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui berbagai dokumen pendukung seperti RKAS, laporan kegiatan sekolah, laporan penggunaan anggaran, dan arsip lain yang relevan. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi teknik, yaitu membandingkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi agar diperoleh data yang valid dan dapat dipercaya (Carter et al., 2014; Fadli, 2021).

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian deskriptif untuk mempermudah pemahaman terhadap pola dan hubungan antar temuan. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi data berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Selain itu, peneliti juga melakukan proses pengodean dan kategorisasi data untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan pengelolaan RKAS dan efektivitas program sekolah. Dengan teknik analisis tersebut, hasil penelitian diharapkan mampu menggambarkan kondisi yang sebenarnya secara sistematis, objektif, dan dapat dipercaya.

HASIL

Hasil penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan di SDN Babatan 1 Surabaya. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dan disusun berdasarkan fokus penelitian, yaitu penyusunan dan perencanaan RKAS, pelaksanaan dan pengorganisasian RKAS, evaluasi RKAS, serta efektivitas program sekolah. Penyajian hasil penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara faktual proses pengelolaan RKAS dalam mendukung efektivitas program sekolah berdasarkan temuan di lapangan.

Penyusunan dan Perencanaan RKAS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai unsur sekolah, seperti kepala sekolah, guru, siswa, dan komite sekolah. Pada tahap awal, sekolah melakukan identifikasi kebutuhan melalui pengumpulan usulan dari masing-masing pihak yang terlibat. Usulan tersebut mencakup kebutuhan sarana prasarana, media pembelajaran, serta pengembangan bakat dan minat peserta didik. Selain itu, sekolah juga melakukan evaluasi terhadap RKAS tahun sebelumnya sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan program dan anggaran pada periode berikutnya.

Setelah seluruh kebutuhan terkumpul, sekolah melakukan analisis dan penentuan skala prioritas. Penentuan prioritas dilakukan karena keterbatasan anggaran sehingga tidak seluruh kebutuhan dapat direalisasikan dalam satu periode anggaran. Program yang dianggap paling mendesak dan memiliki dampak langsung terhadap proses pembelajaran menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan RKAS. Adapun sumber pendanaan utama sekolah berasal dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang penggunaannya disesuaikan dengan kebutuhan dan prioritas program sekolah.

Selain perencanaan program, sekolah juga melakukan pembagian tugas melalui pembentukan tim kerja sesuai dengan struktur organisasi sekolah. Setiap bidang memiliki tanggung jawab masing-masing dalam mendukung pelaksanaan program yang telah direncanakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan dan perencanaan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya telah dilaksanakan secara sistematis, berbasis kebutuhan, dan melibatkan partisipasi warga sekolah.

Tabel 1. Temuan Penyusunan dan Perencanaan RKAS

Aspek	Temuan Penelitian
Identifikasi kebutuhan	Melibatkan guru, siswa, dan komite sekolah
Dasar penyusunan RKAS	Evaluasi RKAS sebelumnya dan kebutuhan sekolah
Penentuan prioritas	Berdasarkan urgensi dan dampak program
Sumber pendanaan	Dana BOS
Pengorganisasian	Pembentukan tim kerja sesuai bidang

Berdasarkan table 1, proses penyusunan dan perencanaan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak sekolah. Selain itu,

penentuan program dilakukan berdasarkan skala prioritas sesuai kebutuhan dan kemampuan anggaran.

Pelaksanaan dan Pengorganisasian RKAS

Pelaksanaan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya dilakukan berdasarkan skala prioritas kebutuhan sekolah dan kemampuan anggaran yang tersedia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak seluruh program dalam RKAS dapat direalisasikan dalam satu periode anggaran. Oleh karena itu, sekolah memprioritaskan program yang berkaitan langsung dengan kebutuhan dasar siswa dan kegiatan pembelajaran.

Beberapa program prioritas yang direalisasikan meliputi penyediaan air bersih melalui pemasangan PDAM serta pengadaan pendingin ruangan di kelas untuk meningkatkan kenyamanan belajar siswa. Program-program lain yang belum dapat direalisasikan akan dialokasikan kembali pada periode anggaran berikutnya agar pelaksanaan program tetap berjalan secara berkelanjutan.

Dari aspek pengorganisasian, kepala sekolah berperan dalam membentuk tim pelaksana kegiatan sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Program yang berkaitan dengan kesiswaan dikelola oleh bagian kesiswaan, sedangkan program sarana prasarana menjadi tanggung jawab tim sarpras. Pembagian tugas tersebut dilakukan agar pelaksanaan program berjalan lebih terarah dan memudahkan proses pengawasan serta pertanggungjawaban kegiatan.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya beberapa kendala dalam pelaksanaan RKAS. Kendala utama yang dihadapi sekolah adalah keterbatasan dana BOS yang harus dialokasikan ke berbagai kebutuhan operasional sekolah. Selain itu, perubahan harga barang dan jasa menyebabkan beberapa anggaran yang telah direncanakan menjadi tidak mencukupi. Untuk mengatasi kondisi tersebut, sekolah melakukan penyesuaian alokasi anggaran dan menentukan kembali prioritas program sesuai kebutuhan yang paling mendesak.

Evaluasi RKAS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Evaluasi bertujuan untuk menilai kesesuaian antara perencanaan dan realisasi penggunaan anggaran sekolah. Evaluasi dilakukan secara tahunan dan semesteran untuk memastikan bahwa penggunaan dana telah sesuai dengan kebutuhan sekolah serta mendukung pelaksanaan program yang direncanakan.

Proses evaluasi melibatkan kepala sekolah, bendahara, bagian sarana prasarana, guru, dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah berperan sebagai pengawas dan pengambil keputusan, sedangkan bendahara bertanggung jawab terhadap pencatatan penggunaan anggaran. Bagian sarana prasarana bertanggung jawab memastikan bahwa barang atau fasilitas yang dibeli benar-benar digunakan sesuai kebutuhan sekolah.

Selain berfokus pada administrasi keuangan, evaluasi juga dilakukan terhadap kebermanfaatan penggunaan anggaran. Sekolah melakukan pengecekan terhadap barang yang telah dibeli untuk memastikan bahwa fasilitas tersebut telah digunakan dan mendukung kegiatan sekolah. Hasil evaluasi kemudian digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan RKAS periode berikutnya.

Tabel 2. Temuan Evaluasi RKAS

Aspek	Temuan Penelitian
Waktu evaluasi	Dilaksanakan setiap semester
Pihak yang terlibat	Kepala sekolah, bendahara, sarpras, guru
Fokus evaluasi	Kesesuaian penggunaan anggaran dan kebermanfaatan program
Bentuk evaluasi	Rapat koordinasi dan pengecekan lapangan
Kendala evaluasi	Masih didominasi pihak internal sekolah

Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 2, evaluasi RKAS dilakukan secara berkala dan melibatkan beberapa pihak internal sekolah. Evaluasi tidak hanya berfokus pada administrasi saja, tetapi juga pada kebermanfaatan program yang telah dilaksanakan. Selain temuan tersebut, penelitian juga menunjukkan bahwa evaluasi RKAS masih lebih banyak melibatkan pihak internal sekolah dan belum melibatkan pihak eksternal secara optimal, seperti komite sekolah maupun peserta didik.

Efektivitas Program Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian, efektivitas program sekolah di SDN Babatan 1 Surabaya terlihat dari keterlaksanaan sebagian besar program yang telah direncanakan dalam RKAS. Program-program sekolah umumnya dapat berjalan sesuai kebutuhan dan mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Pelaksanaan program dilakukan berdasarkan usulan kebutuhan dari guru dan peserta didik yang kemudian disesuaikan dengan prioritas dan kemampuan anggaran sekolah.

Efektivitas program sekolah juga didukung oleh adanya pembagian tugas yang jelas antara kepala sekolah, guru, bendahara, dan tenaga kependidikan. Pembagian tanggung jawab tersebut membantu pelaksanaan program menjadi lebih terorganisasi dan sistematis. Selain itu, penggunaan anggaran yang disesuaikan dengan perencanaan turut mendukung keberhasilan pelaksanaan program sekolah.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kendala dalam pelaksanaan program sekolah, terutama keterbatasan dana BOS yang harus dialokasikan ke berbagai kebutuhan operasional sekolah. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa program belum dapat direalisasikan pada periode anggaran yang sama dan harus dialokasikan kembali pada periode berikutnya. Selain itu, perubahan kondisi di lapangan juga memengaruhi pelaksanaan program sehingga sekolah perlu melakukan penyesuaian prioritas sesuai kebutuhan yang paling mendesak.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas program sekolah di SDN Babatan 1 Surabaya tergolong cukup baik. Sebagian besar program yang direncanakan dalam RKAS dapat direalisasikan dan mendukung pelaksanaan kegiatan sekolah meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam implementasinya.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya telah dilaksanakan melalui tahapan penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi yang melibatkan berbagai pihak di lingkungan sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan RKAS tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai instrumen manajerial dalam mendukung efektivitas program sekolah. Pada tahap penyusunan dan perencanaan, sekolah menerapkan pendekatan partisipatif dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, hingga siswa dalam mengidentifikasi kebutuhan sekolah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan prinsip *bottom-up planning*, yaitu perencanaan yang disusun berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menganalisis bagaimana pengelolaan RKAS dilaksanakan dalam mendukung efektivitas program sekolah. Keterlibatan berbagai pihak dalam penyusunan RKAS juga menunjukkan adanya upaya sekolah dalam menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pendidikan.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang menekankan pentingnya partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya pendidikan. Siregar et al. (2025) menjelaskan bahwa keterlibatan warga sekolah dalam penyusunan program dan anggaran dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan. Selain itu, Ashadi et al. (2023) menyatakan bahwa penyusunan RKAS yang dilakukan secara partisipatif mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penggunaan anggaran sekolah. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Pawaka & Herlinawati (2025) yang menunjukkan bahwa penggunaan dana BOS yang mengacu pada RKAS dapat membantu sekolah menjaga kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran sehingga pengelolaan dana menjadi lebih efektif dan terarah. Penelitian tersebut juga menekankan pentingnya evaluasi RKAS secara berkala untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan sekolah.

Selain itu, adanya evaluasi terhadap RKAS tahun sebelumnya sebelum penyusunan program baru menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan prinsip *continuous improvement* dalam pengelolaan keuangan sekolah. Evaluasi tersebut membantu sekolah dalam mengidentifikasi kekurangan program sebelumnya sehingga perencanaan yang disusun menjadi lebih efektif dan sesuai kebutuhan sekolah. Temuan ini sejalan dengan Putri et al. (2026) yang menyatakan bahwa evaluasi berkala dalam pengelolaan RKAS dapat meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan dan efektivitas penggunaan anggaran sekolah.

Pada tahap pelaksanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah menerapkan skala prioritas dalam merealisasikan program-program yang telah direncanakan. Program yang dianggap paling mendesak dan berkaitan langsung dengan kebutuhan siswa menjadi prioritas utama, seperti penyediaan air bersih dan peningkatan kenyamanan ruang kelas. Temuan ini menunjukkan bahwa sekolah memiliki kemampuan adaptasi dalam menghadapi keterbatasan anggaran dan perubahan kondisi di lapangan. Menurut Qhuzairy et al. (2022) penerapan skala prioritas dalam pengelolaan anggaran pendidikan merupakan strategi penting untuk menjaga efektivitas pelaksanaan program sekolah. Selain itu, Putri et al. (2026) menjelaskan bahwa fleksibilitas dalam pengelolaan RKAS diperlukan agar sekolah tetap mampu menjalankan program meskipun terjadi perubahan kondisi dan keterbatasan sumber daya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelaksanaan RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan dana BOS dan ketidaksesuaian antara perencanaan anggaran dengan harga barang dan jasa di lapangan. Namun demikian, sekolah tetap berupaya menjalankan program melalui penyesuaian alokasi anggaran dan spesifikasi kebutuhan tanpa menghilangkan tujuan utama program. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pawaka & Herlinawati (2025) yang menemukan bahwa pelaksanaan penggunaan dana BOS sering menghadapi kendala berupa ketidaksesuaian antara rencana anggaran awal dengan realisasi di lapangan, keterlambatan pencairan dana, dan kompleksitas administrasi. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kemampuan sekolah dalam melakukan penyesuaian program menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas pelaksanaan RKAS.

Dari sisi pengorganisasian, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah melakukan pembagian tugas yang jelas berdasarkan bidang kerja masing-masing. Program yang berkaitan dengan kesiswaan dikelola oleh bidang kesiswaan, sedangkan program sarana prasarana menjadi tanggung jawab tim sarpras. Pembagian tugas tersebut membantu pelaksanaan program menjadi lebih terarah dan mempermudah proses pengawasan serta pertanggungjawaban kegiatan. Temuan ini selaras dengan Wahyuni et al. (2025) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi RKAS sangat dipengaruhi oleh koordinasi internal dan kejelasan struktur organisasi sekolah. Selain itu, penelitian Adelia et al. (2024) juga menunjukkan bahwa pengelolaan dana BOS yang mengacu pada RKAS memerlukan pembagian tugas yang jelas, terutama dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan penggunaan anggaran sekolah.

Dari sisi evaluasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mulai memperhatikan kebermanfaatan program dan penggunaan anggaran. Evaluasi dilakukan secara berkala setiap semester dengan melibatkan kepala sekolah, bendahara, bagian sarana prasarana, guru, dan tenaga kependidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan evaluasi berbasis hasil (*outcome-based evaluation*), yaitu evaluasi yang tidak hanya menilai kesesuaian anggaran, tetapi juga manfaat nyata dari penggunaan dana sekolah. Dinata & Nazah (2025) menjelaskan bahwa evaluasi berbasis hasil dapat membantu sekolah meningkatkan efektivitas penggunaan anggaran pendidikan. Selain itu, Frank (2025) juga menyebutkan bahwa evaluasi dan pengawasan internal yang dilakukan secara konsisten berperan penting dalam menjaga akuntabilitas pengelolaan keuangan sekolah.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Nikmatussiama et al. (2024) yang menjelaskan bahwa evaluasi penggunaan dan pelaporan dana BOS menjadi bagian penting dalam menjamin efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan sekolah. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian antara penggunaan dana BOS dengan RKAS menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan anggaran pendidikan. Selain itu, penelitian tersebut juga menekankan bahwa evaluasi penggunaan dana BOS tidak hanya berfokus pada pencatatan administrasi, tetapi juga pada kualitas pemanfaatan dana terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi RKAS di SDN Babatan 1 Surabaya masih lebih banyak melibatkan pihak internal sekolah dan belum melibatkan pihak eksternal secara optimal, seperti komite sekolah maupun siswa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transparansi pengelolaan RKAS masih dapat ditingkatkan melalui perluasan partisipasi stakeholder dalam proses evaluasi. OECD (2022) menjelaskan bahwa keterlibatan stakeholder eksternal dalam evaluasi pengelolaan keuangan sekolah dapat meningkatkan transparansi, pengawasan, dan kualitas pengambilan keputusan dalam pengelolaan pendidikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas program sekolah di SDN Babatan 1 Surabaya tergolong cukup baik meskipun sekolah menghadapi keterbatasan dana BOS sebagai sumber utama pembiayaan program. Sebagian besar program prioritas dapat direalisasikan dan mendukung kebutuhan sekolah, khususnya dalam meningkatkan kenyamanan dan kelancaran proses pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan program sekolah tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran yang dimiliki, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan sekolah dalam menentukan prioritas dan mengelola sumber daya secara efektif. Hal tersebut sejalan dengan Yohana (2023) yang menyatakan bahwa efektivitas program pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial sekolah dalam memanfaatkan sumber daya secara efisien dan tepat sasaran.

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis dan praktis dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait pengelolaan keuangan sekolah berbasis RKAS. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang menekankan pentingnya partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi sekolah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan RKAS, terutama dalam aspek evaluasi program

dan pelibatan stakeholder eksternal. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi sekolah lain dalam mengembangkan strategi pengelolaan RKAS yang lebih efektif dan berbasis kebutuhan sekolah.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan yang masih terbatas dan fokus penelitian yang hanya dilakukan pada satu sekolah, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Selain itu, penelitian ini lebih banyak menggunakan data hasil wawancara dan dokumentasi sehingga sangat bergantung pada keterbukaan informan dalam memberikan informasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak sekolah dengan karakteristik yang berbeda, menggunakan informan yang lebih beragam, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas pengelolaan RKAS dalam mendukung program sekolah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) di SDN Babatan 1 Surabaya telah dilaksanakan melalui tahapan penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi yang cukup sistematis serta berorientasi pada kebutuhan sekolah. Proses penyusunan RKAS dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak, seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan siswa, sehingga perencanaan program lebih sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Dalam pelaksanaannya, sekolah menerapkan skala prioritas untuk menyesuaikan program dengan keterbatasan dana BOS dan kondisi aktual di lapangan. Selain itu, evaluasi RKAS dilakukan secara berkala untuk memastikan kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran serta kebermanfaatan program bagi sekolah. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan RKAS yang partisipatif, fleksibel, dan terorganisasi mampu mendukung efektivitas program sekolah meskipun masih menghadapi berbagai keterbatasan dalam aspek pendanaan dan pelibatan stakeholder eksternal.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), khususnya terkait pentingnya partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan sekolah. Penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis dalam bidang manajemen pendidikan dengan menunjukkan bahwa efektivitas program sekolah tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan

sekolah dalam menentukan prioritas, mengelola sumber daya, dan melakukan evaluasi program secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan referensi bagi sekolah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan RKAS agar lebih efektif, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Namun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena dilakukan hanya pada satu sekolah dengan jumlah informan yang terbatas sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang sangat bergantung pada keterbukaan informan dan hasil observasi di lapangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak sekolah dengan karakteristik yang berbeda, memperluas partisipasi informan, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas pengelolaan RKAS dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Adelia, D. R., Suprapto, S. A. A., Laily, A. N., Dewi, A. N., Famiyanti, R., & Akbar, F. S. (2024). Mekanisme Siklus APBD terhadap Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Ngingas. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 1*(4), 103–110. https://ejurnal.kampusakademik.my.id/index.php/jemba/article/view/475

Ahairwe, F. (2025). Budgeting strategies for public schools. *NEWPORT INTERNATIONAL JOURNAL OF CURRENT ISSUES IN ARTS AND MANAGEMENT, 6*(1), 51–57. https://doi.org/10.59298/NIJCIAM/2025/6.1.5157

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum, 41*(5), 545–547. https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547

Darmansah, T., Nasution, S., Samahangga, K., & Hasibuan, N. A. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Mewujudkan Sekolah Berbasis Kompetensi. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan dan Teknologi, 1*(4), 43–57. https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i4.389

Diantari, S. D., Bani, M. S. O., Al Fatiqh, S., & Trihantoyo, S. (2024). Pengoperasian Aplikasi RKAS dalam Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). *Harmoni Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan, 1*(2), 280–299. https://doi.org/10.62383/hardik.v1i2.370

Dinata, H., & Nazah, K. (2025). Evaluasi Kendala Penggunaan Aplikasi RKAS dan Perumusan Strategi Pengembangan Sistem Pengelolaan Keuangan Sekolah Studi: Pada TK Swasta Islam Namira. *Journal Sains Student Research, 3*(6), 878–887. https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jssr/article/view/6946

Fadli, M. R. (2021). Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif. *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum, 21*(1), 33–54. https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075

Jihan, J., Ashadi, F., Sopwandin, I., Ramli, A., & Bashori, B. (2023). Implementation of school-based management in increasing the quality of education. *Journal on Education, 5*(3), 9141–9146. https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/1714

Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive dan Snowball Sampling. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah, 6*(1), 33–39. https://journal.ummat.ac.id/index.php/historis/article/view/4075

Nikmatussiama, S. L., Sodik, H. M., & Zainudin, Z. (2024). Evaluasi Penggunaan dan Pelaporan Dana Bantuan Operasional Sekolah pada SD Negeri 1 Gading Kembar. *AKSIOMA: Jurnal Sains Ekonomi dan Edukasi, 1*(7), 418–427. https://doi.org/10.62335/er2dn780

OECD. (2022). *Education Policy Outlook 2022: Transforming pathways for lifelong learners*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c77c7a97-en

Pawaka, L., & Herlinawati, H. (2025). Evaluasi Penggunaan Dana BOS Berdasarkan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) di SMP Negeri 6 Pekanbaru. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10*(2), 218–238. https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.26597

Puspita, A. (2023). Perencanaan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) di SMA Negeri 13 Surabaya. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia, 1*(2), 177–186. https://doi.org/10.55606/jubpi.v1i2.1396

Putri, C. A., Hardiansyah, H., & Hariawan, R. (2026). Analisis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *EDUCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran, 6*(2), 932–943. https://doi.org/10.51878/educational.v6i2.10073

Qarasyi, A., Raharjo, T., & Yulianto, A. (2022). Implementation of school work plan (RKS) based on internal quality service standards (SPMI) in elementary schools. *Educational Management, 11*(2), 186–193. https://journal.unnes.ac.id/sju/eduman/article/view/66664

Rachmawati, U. (2023). Penerapan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana BOS dalam Program RKAS di SDN Made 1 Surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan, 3*(2), 212–219. https://doi.org/10.57008/jjp.v3i02.442

Rekasari, M. H. (2020). Efektivitas Pengelolaan Keuangan Sekolah: Study Evaluativ di SMA Negeri 7 Bengkulu Selatan. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, 14*(2), 83–91. https://doi.org/10.33369/mapen.v14i2.12870

Siregar, R. J., Sigalingging, S. A. P., Saragih, M. D., & Tamba, M. S. (2025). Analisis Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan Pendidikan. *Journal Central Publisher, 3*(6), 3743–3751. https://centralpublisher.co.id/jurnalcentralpublisher/index.php/Publish/article/view/662

Sudari, Nurhayati, S., Sritini, Setiorini, T. A., & Murniati, N. A. N. (2024). Strategi Penyusunan dan Implementasi RKS dan RKAS untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 9*(4), 330–343. https://doi.org/10.23969/jp.v9i04.21479

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Sutopo, Ed.; 2nd ed.). Alfabeta.

Wahyuni, S., Cahyono, A. D. S., Marsih, M., & Murniati, N. A. N. (2025). Implementation and development of school work plans (RKS) and school activity budget plans (RKAS). *Journal of Innovation and Research in Primary Education, 4*(3), 1054–1062. https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i3.1760

Yohana, Y. (2023). Efektivitas Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan Swasta (SMKS) Kota Mataram. *Tirai Edukasi: Jurnal Pendidikan, 6*(1), 196–210. https://journal.uniqhba.ac.id/index.php/tirai_edukasi/article/view/517