JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR, MENENGAH DAN TINGGI (JMP-DMT)
E ISSN : 2715-9213
Vol 7 No 4 Oktober 2026

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memperkuat Akuntabilitas Keuangan di Tengah Transparansi Publik yang Masih Reaktif

Fitra Alpianto[1], Abubakar[2], Anidi[3], Adam[4]

[1,2,3,4]*Program Studi Magister administrasi Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Kendari, Kendari, Indonesia*
Email: fitraalpianto96@gmail.com, abubakar@umkendari.ac.id, anidi1976@gmail.com, adam@umkendari.ac.id

ABSTRAK

Penelitian kualitatif multisitus ini menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan (BOSP) pada dua SMP negeri di Kabupaten Konawe Selatan. Informan dipilih secara purposif sebanyak 16 orang, terdiri atas dua kepala sekolah, dua bendahara BOSP, empat guru, dua komite sekolah, dan enam siswa. Data diperoleh melalui observasi pasif, wawancara mendalam semi-terstruktur, dan studi dokumen, kemudian dianalisis secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi; kredibilitas diperkuat dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan pengaruh ideal melalui kepatuhan aturan dan pengendalian transaksi, motivasi inspiratif dengan membangun tanggung jawab bersama, stimulasi intelektual melalui ruang usulan dan pemecahan masalah, serta pertimbangan individual melalui pendampingan administrasi. Praktik tersebut memperkuat akuntabilitas internal melalui kesesuaian pengeluaran dengan RKAS, pencatatan transaksi, pemeriksaan bukti, serta monitoring dan evaluasi. Namun, transparansi publik masih cenderung reaktif: rincian penerimaan, pengeluaran, dan realisasi belum disampaikan secara rutin kepada orang tua dan masyarakat, sementara pengawasan komite masih dominan melalui forum rapat. Temuan menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat akuntabilitas prosedural tanpa secara otomatis menghasilkan transparansi publik yang proaktif.

***Kata Kunci**: kepemimpinan transformasional; BOSP; transparansi; akuntabilitas; tata kelola keuangan sekolah .*

ABSTRACT

This multi-site qualitative study analyses how the transformational leadership of headteachers supports transparency and accountability in the management of the Educational Unit Operational Grant (BOSP) at two state junior secondary schools in South Konawe Regency. A total of 16 informants were selected through purposive sampling, comprising two headteachers, two BOSP treasurers, four teachers, two school committee members and six pupils. The data were collected through passive observation, semi-structured in-depth interviews and document analysis, and were subsequently analysed interactively through data condensation, data presentation, drawing of conclusions and verification; credibility was strengthened through triangulation of sources and techniques. The results indicate that headteachers exercise ideal influence through adherence to rules and transactional control, inspirational motivation by fostering shared responsibility, intellectual stimulation through opportunities for suggestion and problem-solving, and consideration of individual needs through administrative support. These practices strengthen internal accountability through ensuring expenditure aligns with the Annual Budget Plan (RKAS), the recording of transactions, the verification of supporting documents, and monitoring and evaluation. However, public transparency remains largely reactive: details of revenue, expenditure and actual expenditure are not yet routinely communicated to parents and the community, whilst committee oversight is still predominantly carried out through meetings. The findings confirm that transformational leadership can strengthen procedural accountability without automatically resulting in proactive public transparency.

Keywords: *transformational leadership; BOSP; transparency; accountability; school financial management.*

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan (BOSP) menempatkan sekolah pada dua tuntutan yang saling berkaitan: dana publik harus digunakan sesuai prioritas pendidikan, sekaligus dapat diketahui dan dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan. Karena kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin sekaligus penanggung jawab utama tata kelola sekolah, kualitas kepemimpinan menjadi bagian penting dari cara perencanaan, penggunaan, pengawasan, dan pelaporan dana dilaksanakan. Studi tentang pengelolaan keuangan sekolah menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas dipengaruhi oleh keteraturan administrasi, akses informasi, pengawasan, dan kapasitas manajerial (Amin et al., 2022; Wulaningsih & Asriati, 2024; Wismawati et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional relevan untuk menjelaskan proses tersebut karena menekankan kemampuan pemimpin membangun visi bersama, memberi teladan, mendorong partisipasi, menstimulasi pemecahan masalah, dan memberikan dukungan individual. Kerangka Bass dan Avolio (1994) merumuskan empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dalam konteks pendidikan, praktik transformasional dikaitkan dengan penguatan kolaborasi, komitmen, dan fungsi manajemen sekolah (Armiyanti et al., 2023; Rahmawaty, 2024; Tjandra, 2025; Yulius et al., 2024). Namun, hubungan antara perilaku transformasional kepala sekolah dan tata kelola dana publik tidak dapat diasumsikan berlangsung otomatis. Integritas pemimpin dapat memperkuat kepatuhan internal, tetapi keterbukaan kepada publik memerlukan mekanisme diseminasi dan partisipasi yang lebih luas.

Penelitian terdahulu mengenai dana BOS/BOSP banyak menempatkan transparansi dan akuntabilitas sebagai hasil dari kesesuaian RKAS, pembukuan, pelaporan, dan keterlibatan komite. Rachmawati (2023) menunjukkan pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam program RKAS, sedangkan Putu et al. (2024) menekankan aksesibilitas laporan dalam membentuk persepsi komite terhadap akuntabilitas keuangan. Studi lain menunjukkan bahwa komite dapat memperkuat akuntabilitas melalui masukan, pengawasan, dan evaluasi (Aminurasid, 2025), sementara studi di sekolah menengah juga masih menemukan kebutuhan untuk memperkuat keterbukaan dan partisipasi (Asnawi et al., 2025; Juliansyah & Saleh, 2026). Literatur tersebut memberi dasar penting, tetapi belum banyak menjelaskan bagaimana perilaku transformasional kepala sekolah bekerja secara konkret di sepanjang rantai perencanaan, transaksi, pengawasan, dan keterbukaan informasi.

Kesenjangan tersebut penting karena transparansi tidak identik dengan akuntabilitas administratif. Sekolah dapat memiliki bukti transaksi, laporan, dan pemeriksaan internal yang relatif tertib, tetapi pemangku kepentingan eksternal belum tentu memperoleh informasi yang rutin, rinci, dan mudah diakses. Dengan kata lain, tata kelola dapat akuntabel secara prosedural tetapi belum transparan secara proaktif. Pembedaan ini menjadi penting untuk membaca kualitas tata kelola BOSP secara lebih kritis, khususnya pada konteks sekolah yang mengandalkan rapat dan komunikasi langsung sebagai kanal utama informasi.

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri Konawe Selatan. Pengamatan awal menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperkuat keterbukaan informasi kepada masyarakat, keterlibatan komite, dan ketertiban pelaporan. Karena itu, penelitian bertujuan menganalisis: (1) peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BOSP; (2) bentuk transparansi pengelolaan BOSP; dan (3) bentuk akuntabilitas pengelolaan BOSP. Kontribusi utama penelitian terletak pada temuan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat kontrol dan akuntabilitas internal, tetapi tidak dengan sendirinya mengubah transparansi publik dari pola responsif menjadi proaktif. Temuan ini memperjelas perlunya menjembatani kepemimpinan, pengendalian internal, dan mekanisme keterbukaan yang dapat diakses pemangku kepentingan.

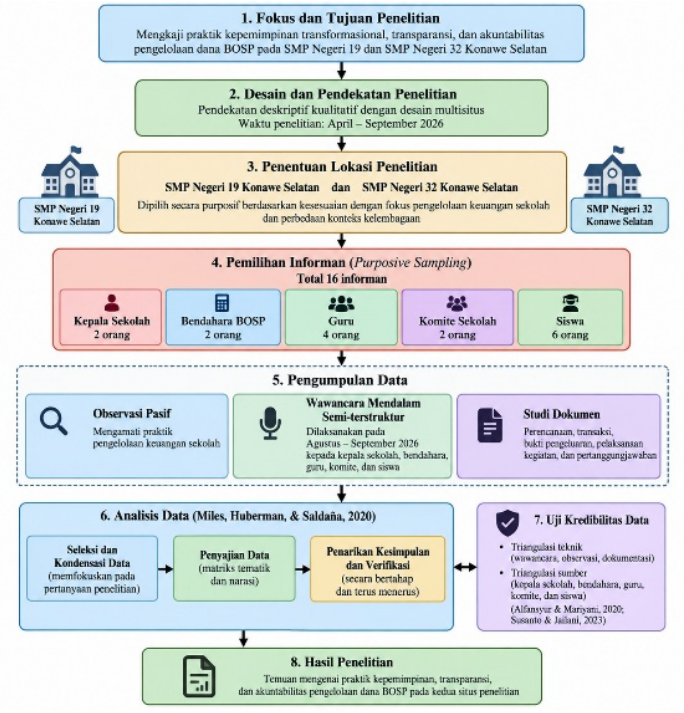
2. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain multisitus pada SMP Negeri Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara. Pemilihan lokasi didasarkan pada kesesuaiannya dengan fokus pengelolaan keuangan sekolah dan kebutuhan memperoleh gambaran praktik kepemimpinan, transparansi, dan akuntabilitas pada dua konteks kelembagaan yang berbeda.

Informan ditentukan secara purposif berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam pengelolaan BOSP. Total 16 informan terdiri atas dua kepala sekolah, dua bendahara BOSP, empat guru, dua komite sekolah, dan enam siswa. Komposisi ini memungkinkan triangulasi perspektif antara pihak yang mengambil keputusan, mengadministrasikan dana, mengusulkan kebutuhan, menjalankan fungsi pengawasan, dan menerima manfaat program.

Data dikumpulkan melalui observasi pasif terhadap praktik pengelolaan keuangan, wawancara mendalam semi-terstruktur, dan studi dokumen. Instrumen penelitian meliputi pedoman wawancara, catatan lapangan, telepon genggam/kamera untuk perekaman, serta lembar observasi. Dokumen digunakan untuk menguatkan informasi mengenai perencanaan, transaksi, bukti pengeluaran, pelaksanaan kegiatan, dan pertanggungjawaban. Wawancara dilaksanakan pada Agustus–September 2026 kepada kepala sekolah, bendahara, guru, komite, dan siswa di kedua sekolah.

Analisis dilakukan secara interaktif dengan merujuk Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Data wawancara, observasi, dan dokumen diseleksi serta dikondensasikan berdasarkan fokus penelitian; selanjutnya disajikan dalam matriks tematik dan narasi untuk mengidentifikasi pola antarsumber dan antarsitus. Kesimpulan ditarik secara bertahap dan diverifikasi kembali terhadap data. Kredibilitas dijaga melalui triangulasi teknik—membandingkan wawancara, observasi, dan dokumentasi—serta triangulasi sumber antara kepala sekolah, bendahara, guru, komite, dan siswa (Alfansyur & Mariyani, 2020; Susanto & Jailani, 2023).



Gambar. 1. Alur Penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional sebagai Infrastruktur Akuntabilitas Internal

Temuan lintas situs memperlihatkan pola yang konsisten: kepala sekolah menempatkan kepatuhan terhadap RKAS dan bukti transaksi sebagai batas utama penggunaan dana. Idealized influence tampak bukan terutama melalui retorika, melainkan melalui ketegasan bahwa pengeluaran harus memiliki dasar perencanaan dan bukti yang dapat diperiksa. Bendahara di kedua sekolah mengonfirmasi bahwa transaksi yang belum sesuai perencanaan tidak langsung diproses. Pola ini mengubah keteladanan menjadi mekanisme kontrol: integritas kepala sekolah diterjemahkan ke dalam pemeriksaan sebelum dan sesudah transaksi.

Inspirational motivation terlihat ketika kepala sekolah membingkai BOSP sebagai tanggung jawab bersama untuk memenuhi kebutuhan sekolah dan pembelajaran. Guru didorong menyampaikan kebutuhan, sementara bendahara terus diingatkan mengenai ketertiban administrasi dan pengumpulan bukti. Namun, data juga menunjukkan batas motivasi tersebut: sebagian guru masih memandang pengelolaan keuangan sebagai domain kepala sekolah dan bendahara. Artinya, motivasi berhasil membangun kesadaran, tetapi belum sepenuhnya mengubah distribusi tanggung jawab pengawasan.

Intellectual stimulation muncul melalui ruang deliberasi. Kepala sekolah tidak selalu memutuskan masalah anggaran secara sepihak; bendahara dan guru dapat menyampaikan kendala, usulan, dan alternatif solusi selama tetap berada dalam RKAS dan regulasi. Ruang partisipasi ini penting karena menghubungkan kebutuhan pembelajaran dengan kemampuan anggaran. Temuan ini konsisten dengan studi yang menempatkan stimulasi intelektual sebagai praktik pemberian ruang gagasan dan pemecahan masalah (Sholihah & Ratnaningsih, 2024; Yanti, 2026).

Individualized consideration tampak paling nyata dalam pendampingan bendahara ketika menghadapi perubahan aturan, administrasi, dan pelaporan. Kepala sekolah melakukan pengecekan, pengingat, konsultasi, dan membantu menyelesaikan prosedur yang belum dipahami. Dukungan ini mengurangi jarak antara fungsi kepemimpinan dan pekerjaan teknis keuangan. Dalam konteks BOSP, perhatian individual dengan demikian berfungsi sebagai capacity support, bukan sekadar perhatian interpersonal.

Secara analitis, keempat dimensi tersebut membentuk infrastruktur akuntabilitas internal: keteladanan menetapkan standar kepatuhan; motivasi membangun orientasi tujuan; stimulasi intelektual membuka koreksi dan solusi; dan pendampingan menopang kapasitas administrasi. Temuan ini memperluas penggunaan teori Bass dan Avolio (1994) dari konteks kinerja organisasi menuju tata kelola keuangan sekolah. Ia juga selaras dengan temuan Astuti dan Kusumaningsih (2025) bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan akuntabilitas pendidikan, tetapi studi ini menunjukkan mekanisme kualitatif yang menjelaskan bagaimana hubungan tersebut bekerja dalam praktik.

Tabel 1. Sintesis Temuan Lintas Situs

Dimensi/Aspek	Bukti Praktik	Dampak Tata Kelola	Kesenjangan
Idealized influence	Kepatuhan RKAS; bukti transaksi; pemeriksaan	Kontrol penggunaan dana menguat	Keterbukaan publik belum mengikuti kontrol internal
Inspirational motivation	BOSP dipahami sebagai tanggung jawab bersama	Orientasi kebutuhan sekolah/pembelajaran	Sebagian guru masih pasif

Dimensi/Aspek	Bukti Praktik	Dampak Tata Kelola	Kesenjangan
Intellectual stimulation	Usulan dan pemecahan masalah dibahas bersama	Keputusan lebih partisipatif	Ruang keputusan tetap dibatasi RKAS dan regulasi
Individualized consideration	Pendampingan administrasi dan pelaporan	Kapasitas bendahara/tim diperkuat	Beban administrasi tetap tinggi
Transparansi	Rapat, komunikasi langsung, dokumen sekolah	Informasi program tersedia	Rincian dana belum rutin dan mudah diakses
Akuntabilitas	Pencatatan, bukti, monitoring, evaluasi	Jejak pertanggungjawaban tersedia	Komite belum optimal dalam pengawasan rinci

Transparansi Berjalan, tetapi Bersifat Responsif

Transparansi di kedua sekolah telah memiliki kanal, tetapi belum menjadi sistem diseminasi yang proaktif. Informasi BOSP terutama disampaikan melalui rapat dewan guru, rapat bersama komite, komunikasi langsung, dan dokumen fisik yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah dan bendahara menyampaikan program, kegiatan, kebutuhan fasilitas, serta penggunaan dana yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan. Akan tetapi, rincian jumlah penerimaan, pengeluaran, dan realisasi belum disampaikan secara rutin kepada seluruh pemangku kepentingan.

Guru pada umumnya mengetahui program dan fasilitas yang dibiayai BOSP, tetapi tidak selalu memperoleh gambaran keuangan secara keseluruhan. Komite juga menerima informasi terutama ketika rapat atau ketika meminta penjelasan. Orang tua dan masyarakat berada pada posisi yang lebih jauh dari arus informasi karena belum tersedia media yang secara rutin menampilkan ringkasan penerimaan dan realisasi. Observasi menguatkan bahwa keterbukaan masih bertumpu pada pertemuan dan komunikasi langsung, bukan pada media informasi yang dapat diakses kapan saja.

Pola ini dapat disebut transparansi responsif: sekolah bersedia memberikan informasi dalam forum atau ketika informasi dibutuhkan, tetapi belum secara sistematis mendorong informasi keluar kepada publik. Pembedaan ini penting karena aksesibilitas bukan hanya persoalan apakah informasi ada, melainkan apakah informasi tersedia secara berkala, cukup rinci, mudah dipahami, dan dapat dijangkau tanpa bergantung pada kehadiran dalam rapat. Temuan ini sejalan dengan Putu et al. (2024) mengenai pentingnya aksesibilitas laporan dan dengan Hakim dan Enjelita (2025) yang menunjukkan keterbatasan media keterbukaan pada pengelolaan dana sekolah.

Dari perspektif siswa, transparansi terutama hadir dalam bentuk hasil: siswa mengetahui buku, alat pembelajaran, fasilitas, atau kegiatan yang didukung sekolah, tetapi tidak mengetahui besaran dan rincian anggaran. Hal tersebut wajar mengingat posisi siswa bukan pengelola keuangan, namun memperlihatkan bahwa sekolah lebih kuat dalam memperlihatkan output penggunaan dana daripada menjelaskan arsitektur keuangannya. Dengan demikian, transparansi substantif kepada publik masih memerlukan penyederhanaan informasi keuangan menjadi format yang komunikatif.

Akuntabilitas Prosedural Lebih Kuat daripada Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas menunjukkan struktur yang lebih matang dibanding transparansi. Penggunaan dana diperiksa terhadap RKAS sebelum transaksi; bendahara mencatat transaksi dan mengumpulkan nota atau kuitansi; kepala sekolah memeriksa kesesuaian kegiatan, bukti, dan rencana; monitoring dan evaluasi dilakukan; dan pertanggungjawaban dibahas melalui rapat. Mekanisme ini menghasilkan jejak administrasi yang memungkinkan penggunaan dana ditelusuri dari perencanaan sampai pelaporan.

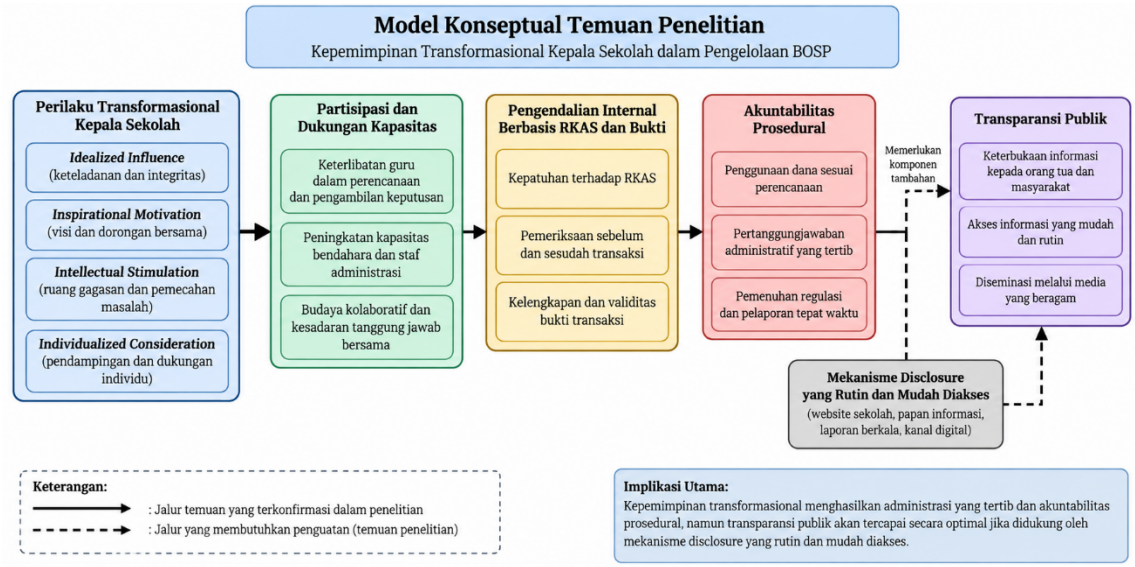
Kesesuaian dengan RKAS berfungsi sebagai kontrol ex ante, sedangkan pemeriksaan bukti transaksi dan laporan berfungsi sebagai kontrol ex post. Kombinasi keduanya mengurangi ruang pengeluaran di luar rencana. Guru juga dapat melakukan pengawasan berbasis hasil dengan melihat apakah kebutuhan yang diusulkan telah tersedia, sementara komite menilai kesesuaian antara program yang dibahas dan pelaksanaannya. Pola ini mendukung temuan Adnyani (2023) tentang peran perencanaan berbasis RKAS/ARKAS dalam pengelolaan dana dan temuan Aminurasid (2025) mengenai posisi komite dalam akuntabilitas.

Meski demikian, tiga friksi administratif tetap terlihat. Pertama, bukti transaksi tidak selalu terkumpul tepat waktu, terutama ketika kegiatan berlangsung berdekatan. Kedua, beban administrasi bendahara cukup tinggi karena tanggung jawab keuangan berjalan bersama tugas lain. Ketiga, komite dan guru belum terlibat secara setara dalam pemeriksaan rinci; kepala sekolah dan bendahara tetap menjadi pusat pengawasan administratif. Akibatnya, akuntabilitas sekolah kuat secara vertikal dan internal, tetapi akuntabilitas horizontal kepada pemangku kepentingan belum sekuat sistem dokumentasinya.

Pertanggungjawaban kepada guru dan komite juga lebih sering berbentuk penjelasan kegiatan dan hasil program daripada penyajian laporan keuangan yang ringkas namun lengkap. Karena itu, penelitian ini membedakan procedural accountability dari public accountability. Procedural accountability telah dibangun melalui RKAS, bukti, pencatatan, pemeriksaan, dan evaluasi; public accountability memerlukan akses yang lebih luas terhadap ringkasan realisasi dan ruang pengawasan yang berkelanjutan. Temuan ini konsisten dengan Juliansyah dan Saleh (2026) yang masih menemukan kebutuhan penguatan keterbukaan dan partisipasi dalam akuntabilitas dana BOS.

Model Temuan: Dari Kepemimpinan Transformasional menuju Tata Kelola BOSP

Sintesis data menunjukkan alur konseptual: perilaku transformasional kepala sekolah → partisipasi dan dukungan kapasitas → pengendalian internal berbasis RKAS dan bukti → akuntabilitas prosedural. Jalur menuju transparansi publik membutuhkan satu komponen tambahan, yaitu mekanisme disclosure yang rutin dan mudah diakses. Tanpa komponen tersebut, kepemimpinan yang kuat dapat menghasilkan administrasi yang tertib tetapi keterbukaan tetap bergantung pada rapat dan permintaan informasi. Dengan demikian, temuan utama penelitian bukan bahwa transparansi tidak ada, melainkan bahwa tingkat institusionalisasinya tertinggal dibanding akuntabilitas internal.



Gambar 2. Model konseptual temuan

Konvergensi Data Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi

Kekuatan temuan penelitian terletak pada konvergensi antarsumber. Pernyataan kepala sekolah mengenai kepatuhan terhadap RKAS tidak berdiri sendiri, karena bendahara menjelaskan adanya pengecekan rencana sebelum transaksi dan observasi menunjukkan penggunaan dokumen perencanaan sebagai rujukan. Guru mengonfirmasi bahwa kebutuhan pembelajaran disampaikan pada tahap perencanaan, sedangkan komite mengetahui program melalui rapat. Konvergensi ini memperlihatkan bahwa partisipasi bukan sekadar pernyataan normatif, tetapi muncul pada beberapa titik proses pengelolaan dana.

Konvergensi serupa ditemukan pada aspek bukti transaksi. Kepala sekolah menekankan bahwa pengeluaran harus dapat dipertanggungjawabkan; bendahara menjelaskan pencatatan nota dan kuitansi; observasi menemukan pengumpulan bukti serta pemeriksaan berulang. Dengan demikian, akuntabilitas administratif dibangun melalui rutinitas yang dapat diamati. Akan tetapi, data juga konsisten menunjukkan friksi: keterlambatan sebagian bukti dan tingginya beban administrasi bendahara dapat memperlambat penyelesaian laporan. Friksi tersebut penting karena akuntabilitas tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menjalankan prosedur secara tepat waktu.

Pada aspek transparansi, kepala sekolah, bendahara, guru, komite, siswa, dan observasi menghasilkan pola yang sama. Informasi program relatif mudah ditemukan dalam rapat dan aktivitas sekolah, tetapi rincian keuangan tidak beredar dengan intensitas yang sama. Guru mengetahui apa yang dibeli atau kegiatan yang didukung, komite mengetahui prioritas yang dibahas, dan siswa melihat manfaat fasilitas. Namun, akses terhadap besaran penerimaan, rincian pengeluaran, dan realisasi keseluruhan tetap lebih terbatas. Konsistensi ini memperkuat interpretasi bahwa masalah utama bukan ketiadaan komunikasi, melainkan kedalaman dan regularitas informasi.

Perbandingan dua situs juga tidak menunjukkan perbedaan substantif pada pola utama. Kedua sekolah menempatkan kepala sekolah dan bendahara sebagai aktor sentral pengendalian administrasi; guru berperan terutama dalam penyampaian kebutuhan dan pemantauan hasil; komite terlibat melalui rapat dan masukan; siswa berada pada posisi penerima manfaat. Kesamaan pola di dua konteks kelembagaan memperkuat transferabilitas analitis temuan, walaupun penelitian ini tidak dimaksudkan untuk melakukan generalisasi statistik.

Partisipasi dalam Penyusunan RKAS dan Batas-Batasnya

Penyusunan RKAS merupakan titik paling jelas tempat kepemimpinan transformasional bertemu dengan tata kelola partisipatif. Guru menyampaikan kebutuhan pembelajaran, bendahara mempertimbangkan kemampuan anggaran, kepala sekolah mengarahkan prioritas, dan komite memberikan masukan. Mekanisme ini mencegah perencanaan sepenuhnya tersentralisasi pada satu aktor dan membuka kemungkinan agar keputusan anggaran lebih responsif terhadap kebutuhan nyata sekolah.

Namun, partisipasi memiliki kedalaman yang berbeda. Guru lebih aktif pada identifikasi kebutuhan daripada penyusunan rincian teknis anggaran. Komite lebih terlihat pada forum rapat daripada pemantauan realisasi sepanjang periode anggaran. Perbedaan kedalaman tersebut menunjukkan bahwa kehadiran pemangku kepentingan dalam perencanaan belum identik dengan shared financial governance. Partisipasi yang bermakna membutuhkan informasi yang cukup, kesempatan memberi masukan, serta kemampuan menindaklanjuti keputusan melalui pemantauan.

Dalam perspektif transformational leadership, kondisi tersebut menjelaskan batas intellectual stimulation. Kepala sekolah telah membuka ruang ide, tetapi kapasitas partisipasi tetap dibentuk oleh pengetahuan finansial, waktu, pembagian peran, dan akses terhadap informasi. Oleh sebab itu, penguatan partisipasi tidak cukup melalui undangan rapat. Sekolah memerlukan ringkasan anggaran yang dapat dipahami, pembagian tanggung jawab pengawasan, dan forum evaluasi yang menghubungkan usulan awal dengan realisasi akhir.

Temuan ini memperkaya studi Rachmawati (2023) dan Aminurasid (2025). Keterlibatan dalam RKAS memang merupakan fondasi penting, tetapi penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas partisipasi perlu dibaca secara temporal: siapa yang terlibat sebelum anggaran, siapa yang memantau saat pelaksanaan, dan siapa yang dapat menilai laporan setelah kegiatan selesai. Perspektif temporal tersebut membantu membedakan partisipasi simbolik dari partisipasi yang benar-benar menopang akuntabilitas.

Keterbukaan Informasi sebagai Mata Rantai yang Belum Terinstitusionalisasi

Temuan mengenai transparansi menunjukkan adanya gap antara availability dan accessibility. Dokumen dapat tersedia di sekolah dan penjelasan dapat diberikan ketika rapat, tetapi informasi belum tentu accessible bagi orang tua atau masyarakat yang tidak hadir. Dalam tata kelola dana publik, perbedaan ini menentukan kualitas transparansi. Informasi yang hanya tersedia secara pasif menempatkan beban pencarian pada pemangku kepentingan; sebaliknya, disclosure proaktif menempatkan tanggung jawab komunikasi pada organisasi pengelola dana.

Kondisi di kedua sekolah memperlihatkan bahwa transparansi masih sangat bergantung pada relasi interpersonal. Pihak yang hadir dalam rapat, bertanya kepada kepala sekolah, atau berkomunikasi dengan bendahara memiliki peluang lebih besar memperoleh informasi. Mekanisme semacam ini dapat berfungsi pada komunitas sekolah yang kecil, tetapi rentan menghasilkan asimetri informasi karena akses bergantung pada kedekatan, kehadiran, dan inisiatif individu. Media informasi yang rutin dapat mengurangi ketergantungan tersebut.

Disclosure proaktif tidak berarti mempublikasikan seluruh dokumen administrasi mentah. Informasi publik dapat disederhanakan menjadi ringkasan penerimaan, prioritas penggunaan, realisasi per komponen, capaian kegiatan, dan penjelasan perubahan penting. Bentuk ringkasan ini dapat ditempatkan pada papan informasi sekolah atau kanal komunikasi resmi yang sesuai. Dengan demikian, keterbukaan dapat meningkat tanpa membebani masyarakat dengan dokumen teknis yang sulit dibaca.

Secara konseptual, mata rantai disclosure inilah yang menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional belum otomatis menghasilkan transparansi publik. Kepala sekolah dapat

memiliki integritas, memberikan motivasi, membuka ide, dan mendampingi bendahara, tetapi transparansi membutuhkan rutinitas organisasi yang melampaui perilaku individual. Ketika disclosure dilembagakan, praktik keterbukaan menjadi lebih stabil dan tidak bergantung pada siapa yang sedang menjabat atau siapa yang meminta informasi.

Akuntabilitas, Beban Administrasi, dan Kapasitas Organisasi

Akuntabilitas BOSP di kedua sekolah ditopang oleh aktor yang jumlahnya terbatas, terutama kepala sekolah dan bendahara. Konsentrasi ini memberi keuntungan berupa kejelasan tanggung jawab, tetapi sekaligus menciptakan risiko beban kerja. Ketika banyak kegiatan berlangsung berdekatan, keterlambatan bukti transaksi meningkatkan pekerjaan verifikasi dan dapat menunda pelaporan. Karena itu, kualitas akuntabilitas perlu dibaca sebagai hasil interaksi antara aturan, kepemimpinan, dan kapasitas organisasi.

Pendampingan kepala sekolah menjadi penting karena perubahan aturan dan mekanisme pelaporan menuntut pembelajaran administratif yang berkelanjutan. Individualized consideration pada konteks ini memperoleh makna yang lebih operasional: pemimpin membantu tim memahami prosedur, memeriksa kekurangan, dan mencari solusi ketika terjadi masalah. Dukungan semacam ini dapat mengurangi error, tetapi tidak sepenuhnya menyelesaikan persoalan kapasitas apabila beban administratif tidak dibagi secara proporsional.

Penguatan kapasitas dapat dilakukan melalui standardisasi alur bukti transaksi, jadwal penyerahan dokumen, daftar periksa sebelum kegiatan ditutup, dan pembagian fungsi verifikasi. Praktik tersebut sejalan dengan logika pengendalian internal karena kesalahan dicegah sedini mungkin, bukan hanya diperbaiki pada akhir periode. Dengan cara ini, transformational leadership diterjemahkan menjadi desain kerja yang lebih tahan terhadap beban administrasi.

Peran komite juga perlu diarahkan pada oversight yang proporsional. Komite tidak harus mengambil alih fungsi teknis bendahara, tetapi dapat menerima ringkasan realisasi, membandingkannya dengan prioritas yang disepakati, dan mendiskusikan penyimpangan atau perubahan. Mekanisme tersebut memperkuat akuntabilitas horizontal sekaligus menjaga pembagian peran organisasi.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil penelitian menunjukkan bahwa empat dimensi kepemimpinan transformasional dapat dibaca sebagai mekanisme governance. Idealized influence menguatkan norma kepatuhan; inspirational motivation membangun orientasi bersama; intellectual stimulation menciptakan forum koreksi; dan individualized consideration meningkatkan kapasitas pelaksana. Namun, teori kepemimpinan perlu dipertemukan dengan konsep transparansi publik karena kualitas pemimpin tidak menggantikan kebutuhan akan struktur disclosure.

Secara praktis, sekolah perlu mengubah keterbukaan dari berbasis pertemuan menjadi berbasis sistem. Ringkasan penerimaan, rencana, realisasi, dan hasil program dapat disajikan secara berkala melalui media yang mudah diakses dan dipahami, tanpa mengabaikan ketentuan perlindungan data dan administrasi. Komite perlu dilibatkan bukan hanya pada pembahasan RKAS dan rapat pertanggungjawaban, tetapi juga pada pemantauan realisasi. Pada saat yang sama, penguatan kapasitas bendahara dan pembagian beban administrasi diperlukan agar ketepatan dokumentasi tidak bergantung pada satu aktor.

Pembacaan Tematik Transparansi: Kelengkapan, Media, dan Kelompok Pemangku Kepentingan

Kelengkapan informasi merupakan dimensi pertama yang membedakan komunikasi program dari transparansi keuangan. Di kedua sekolah, guru dan komite relatif mengetahui program yang akan atau telah dilaksanakan, tetapi pengetahuan mengenai jumlah dana, rincian penerimaan, pengeluaran, dan realisasi tidak tersebar secara merata. Temuan ini menunjukkan bahwa sekolah

telah menyampaikan informasi yang relevan dengan aktivitas, namun belum selalu menyampaikan informasi yang memungkinkan pemangku kepentingan menilai hubungan antara sumber dana, alokasi, realisasi, dan hasil. Transparansi yang lebih matang karena itu perlu menghubungkan empat unsur tersebut dalam satu rangkaian informasi.

Media informasi merupakan dimensi kedua. Rapat efektif untuk dialog karena memungkinkan klarifikasi langsung, tetapi memiliki keterbatasan jangkauan dan waktu. Orang yang tidak hadir tidak otomatis memperoleh informasi yang sama. Dokumen fisik juga penting sebagai arsip, tetapi keberadaannya tidak selalu berarti mudah diakses atau mudah dipahami. Hasil observasi yang tidak menemukan media keterbukaan yang rutin memperlihatkan perlunya kanal yang lebih persisten. Kanal tersebut dapat sederhana, selama informasi diperbarui secara berkala dan dapat dilihat oleh kelompok sasaran.

Kelompok pemangku kepentingan menerima tingkat informasi yang berbeda. Kepala sekolah dan bendahara berada pada tingkat informasi paling lengkap karena terlibat dalam administrasi. Guru mengetahui kebutuhan dan pelaksanaan program, komite mengetahui prioritas dan pertanggungjawaban melalui rapat, sedangkan siswa terutama mengetahui manfaat yang tampak. Orang tua dan masyarakat berada pada tingkat akses yang lebih terbatas. Stratifikasi informasi ini tidak selalu bermasalah karena kebutuhan informasi tiap kelompok berbeda, tetapi menjadi isu tata kelola ketika kelompok yang memiliki fungsi pengawasan tidak memperoleh informasi yang cukup untuk menjalankan perannya.

Karena itu, prinsip proporsionalitas informasi perlu digunakan. Bendahara membutuhkan dokumen transaksi rinci; kepala sekolah membutuhkan dokumen kontrol dan laporan; komite membutuhkan ringkasan realisasi dan penjelasan perubahan; guru membutuhkan keterkaitan antara kebutuhan yang diusulkan dan realisasi; orang tua dan masyarakat membutuhkan ringkasan yang menunjukkan sumber, prioritas, realisasi, dan manfaat. Dengan membedakan kebutuhan informasi, sekolah dapat meningkatkan transparansi tanpa menjadikan keterbukaan sebagai beban administratif yang tidak terarah.

Temuan ini juga memperlihatkan bahwa transparansi merupakan proses komunikasi, bukan hanya kepatuhan dokumenter. Sekolah dapat memenuhi kewajiban administrasi tetapi tetap dipersepsikan kurang terbuka apabila informasi tidak menjangkau pemangku kepentingan. Sebaliknya, komunikasi yang terlalu umum juga belum cukup apabila tidak memberi dasar untuk memahami penggunaan dana. Transparansi yang efektif memerlukan kombinasi antara data yang dapat diverifikasi dan narasi yang mudah dipahami.

Dalam kerangka good school governance, keterbukaan yang terinstitusionalisasi dapat meningkatkan kualitas hubungan sekolah dan masyarakat karena ekspektasi informasi menjadi lebih jelas. Pemangku kepentingan tidak harus menunggu rapat atau mengajukan pertanyaan untuk mengetahui perkembangan penggunaan dana. Sekolah juga memperoleh manfaat karena pertanyaan berulang dapat dikurangi melalui penyediaan informasi standar. Dengan demikian, transparansi bukan semata tuntutan eksternal, tetapi dapat menjadi instrumen efisiensi komunikasi dan penguatan kepercayaan.

Pembacaan Tematik Akuntabilitas: Perencanaan, Transaksi, Pengawasan, dan Pertanggungjawaban

Pada tahap perencanaan, RKAS berfungsi sebagai kontrak internal yang menghubungkan kebutuhan dengan batas penggunaan dana. Data menunjukkan bahwa kepala sekolah dan bendahara merujuk RKAS sebelum pengeluaran dilakukan. Praktik ini penting karena akuntabilitas dimulai sebelum uang dibelanjakan. Ketika suatu kebutuhan tidak tercantum dalam perencanaan atau tidak sesuai ketentuan, transaksi tidak langsung dilakukan. Dengan demikian, perencanaan berfungsi sebagai mekanisme pencegahan, bukan hanya dokumen administratif yang disusun untuk memenuhi kewajiban.

Pada tahap transaksi, akuntabilitas bergantung pada kemampuan menghasilkan jejak bukti. Nota, kuitansi, dan pencatatan transaksi memungkinkan setiap pengeluaran ditelusuri. Temuan mengenai keterlambatan sebagian bukti menunjukkan titik rawan yang sering tidak terlihat ketika akuntabilitas hanya dinilai dari keberadaan laporan akhir. Laporan dapat tampak lengkap setelah koreksi, tetapi proses menuju laporan mungkin mengalami tekanan waktu dan pekerjaan tambahan. Analisis proses karena itu memberikan pemahaman yang lebih realistis tentang kualitas tata kelola.

Pada tahap pemeriksaan, kepala sekolah menjalankan fungsi kontrol dengan membandingkan RKAS, kegiatan, dan bukti. Pemeriksaan berulang memungkinkan kekurangan diketahui sebelum pertanggungjawaban diselesaikan. Fungsi ini menunjukkan hubungan langsung antara idealized influence dan mekanisme akuntabilitas: ketegasan kepala sekolah memperoleh bentuk organisasional melalui verifikasi. Namun, sistem yang sehat sebaiknya tidak hanya bergantung pada ketegasan personal; daftar periksa dan prosedur standar perlu memastikan kontrol tetap berjalan secara konsisten.

Pada tahap monitoring dan evaluasi, rapat menjadi forum untuk membahas pelaksanaan kegiatan dan kebutuhan yang belum terpenuhi. Guru dapat menyampaikan apakah barang atau program yang diusulkan telah terealisasi, sedangkan komite melihat kesesuaian program dengan pembahasan awal. Pengawasan berbasis hasil ini berguna, tetapi belum menggantikan pengawasan finansial yang memerlukan ringkasan realisasi. Oleh karena itu, pengawasan program dan pengawasan keuangan perlu dipertemukan agar pemangku kepentingan dapat menilai bukan hanya apakah kegiatan terlaksana, tetapi juga bagaimana sumber daya digunakan.

Pada tahap pertanggungjawaban, kedua sekolah telah memiliki mekanisme laporan dan penjelasan melalui rapat. Kesenjangan muncul pada bentuk informasi yang diterima pihak di luar pengelola inti. Guru dan komite lebih banyak menerima penjelasan kegiatan daripada laporan keuangan yang lengkap. Situasi ini menjelaskan mengapa akuntabilitas prosedural dapat dinilai cukup kuat sementara akuntabilitas publik masih perlu ditingkatkan. Laporan internal memenuhi fungsi kontrol administratif; laporan publik perlu memenuhi fungsi komunikasi dan pengawasan sosial.

Empat tahap tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas adalah rantai. Kelemahan pada satu mata rantai dapat meningkatkan beban pada tahap berikutnya. Bukti transaksi yang terlambat, misalnya, memperlambat pemeriksaan dan penyusunan laporan. Partisipasi yang lemah pada monitoring dapat mengurangi kemampuan mendeteksi ketidaksesuaian hasil. Informasi publik yang terbatas dapat membuat pertanggungjawaban tidak sepenuhnya dipahami. Karena itu, perbaikan tata kelola perlu dirancang sebagai perbaikan proses menyeluruh, bukan intervensi tunggal pada pelaporan akhir.

Kontribusi Penelitian terhadap Literatur Kepemimpinan dan Tata Kelola Sekolah

Kontribusi pertama penelitian adalah menghubungkan dimensi kepemimpinan transformasional dengan fungsi tata kelola keuangan secara spesifik. Banyak studi kepemimpinan pendidikan membahas motivasi, komitmen, profesionalisme, atau mutu layanan. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku yang sama dapat beroperasi dalam domain keuangan: teladan menjadi standar kepatuhan, motivasi menjadi orientasi tanggung jawab bersama, stimulasi intelektual menjadi forum pemecahan masalah anggaran, dan perhatian individual menjadi dukungan kapasitas administrasi. Pemetaan ini memperluas ruang aplikasi teori transformasional.

Kontribusi kedua adalah pembedaan antara akuntabilitas prosedural dan transparansi publik. Kedua konsep sering diperlakukan sebagai pasangan yang berkembang bersama, padahal data menunjukkan kecepatan institusionalisasi yang berbeda. Sekolah dapat memiliki kontrol internal, bukti, pemeriksaan, dan evaluasi yang relatif kuat, sementara disclosure kepada orang tua dan

masyarakat masih bergantung pada rapat. Pembedaan ini membantu penelitian selanjutnya menghindari asumsi bahwa kepatuhan administratif otomatis berarti keterbukaan publik.

Kontribusi ketiga adalah identifikasi disclosure sebagai mekanisme penghubung. Transformational leadership dapat memperkuat kultur integritas dan partisipasi, tetapi agar dampaknya menjangkau publik diperlukan rutinitas organisasi untuk menyajikan informasi. Disclosure dapat dipahami sebagai mekanisme mediasi organisasional antara internal accountability dan stakeholder accountability. Proposisi ini dapat diuji lebih lanjut melalui penelitian multisitus yang lebih luas atau desain campuran yang mengukur akses informasi dan persepsi pemangku kepentingan.

Kontribusi keempat berkaitan dengan konteks. Dua sekolah di Konawe Selatan menunjukkan pola yang serupa meskipun memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda. Hal ini memberi dasar untuk transferabilitas analitis bahwa masalah transparansi tidak selalu berasal dari ketiadaan kepemimpinan atau ketiadaan prosedur. Ia dapat muncul karena mekanisme komunikasi publik belum menjadi bagian formal dari siklus pengelolaan dana. Pemahaman ini mengarahkan solusi dari sekadar meningkatkan integritas individu menuju desain tata kelola yang lebih sistemik.

4. KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP Negeri Konawe Selatan memperkuat tata kelola BOSP terutama melalui akuntabilitas internal. Keteladanan, motivasi, ruang partisipasi, dan pendampingan diterjemahkan menjadi kepatuhan terhadap RKAS, pencatatan transaksi, pemeriksaan bukti, serta monitoring dan evaluasi. Namun, transparansi publik belum berkembang pada tingkat yang sama. Informasi masih dominan mengenai program dan kegiatan, disampaikan melalui rapat atau komunikasi langsung, sedangkan rincian penerimaan, pengeluaran, dan realisasi belum rutin tersedia bagi orang tua dan masyarakat. Dengan demikian, temuan utama penelitian adalah adanya asimetri antara akuntabilitas prosedural yang relatif kuat dan transparansi publik yang masih responsif. Penguatan tata kelola memerlukan mekanisme disclosure berkala, format informasi yang mudah dipahami, keterlibatan komite yang lebih berkelanjutan, serta dukungan kapasitas administrasi bagi tim BOSP. Karena penelitian terbatas pada dua sekolah, transferabilitas temuan perlu mempertimbangkan karakteristik kelembagaan dan konteks lokal; penelitian berikutnya dapat menguji model ini pada situs yang lebih beragam dan membandingkan mekanisme disclosure antarwilayah.

DAFTAR PUSTAKA

Adnyani, K. Y. (2023). Analisis penggunaan Sistem Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) terhadap pengelolaan dana BOS sekolah dasar di Kabupaten Buleleng. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika, 13(3), 359–367.

Alfansyur, A., & Mariyani, M. (2020). Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber dan waktu pada penelitian pendidikan sosial. Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah, 5(2), 146–150.

Amin, N. W., Indriani, E., & Mariadi, Y. (2022). Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana bantuan operasional sekolah (BOS) pada sekolah dasar di Kecamatan Mataram tahun 2021. Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi, 2(1), 166–174.

Aminurasid. (2025). Peran komite sekolah dalam peningkatan akuntabilitas pengelolaan dana BOS. Jurnal Kepengawasan, Supervisi dan Manajerial, 3(1), 32–37.

Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja layanan pendidikan. Jurnal Educatio FKIP Unma, 9(2), 1061–1070.

Asnawi, S., Nurmiyati, N., & Suryatama, F. (2025). Menakar efektivitas BOS sekolah menengah pertama: Studi empiris terhadap transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana di Kabupaten Semarang. Jurnal Sosial dan Sains, 5(2), 272–286.

Astuti, I. P., & Kusumaningsih, W. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan perencanaan berbasis data terhadap akuntabilitas pendidikan. Jurnal Guru Kita, 9(2), 465–479. https://doi.org/10.24114/jgk.v9i2.64698

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. The International Journal of Public Administration, 17(3–4), 541–554.

Hakim, M. N. F., & Enjelita, F. (2025). Transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan dana BOS di sekolah dan madrasah. Jurnal Penelitian dan Pengabdian Raflesia, 1(1), 25–32.

Juliansyah, B. R., & Saleh, S. A. (2026). Analisis akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SMA Negeri 21 Kabupaten Tangerang tahun 2024. Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi, 17(3), 3720–3729.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.

Putu, N., Suwardhiti, E., Diatmika, I. P. G., & Yuniarta, G. A. (2024). Pengaruh pengelolaan dan aksesibilitas laporan Bantuan Operasional Sekolah terhadap persepsi komite sekolah: Akuntabilitas keuangan sebagai variabel mediasi. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika, 14(1), 21–32.

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.

Rahmawaty, M. (2024). Model kepemimpinan transformasional dalam membangun komitmen guru di UPTD SMP Negeri 3 Peusangan. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman, 12(3), 625–630.

Sholihah, I., & Ratnaningsih, S. (2024). Implementasi transformational leadership dalam meningkatkan intellectual stimulation dan inspirational motivation guru SD QLC School. Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin, 8, 53–65.

Susanto, D., & Jailani, M. S. (2023). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ilmiah. QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora, 1(1), 53–61.

Tjandra, D. S. (2025). Ethical integrity and transformational leadership in implementing STEM-based Merdeka Curriculum in rural elementary schools. Indonesian Journal of Educational Research and Review, 8, 292–312.

Wismawati, W., Anggraini, Y., & Agustintia, D. (2024). Efektivitas manajerial kepala sekolah dan peran audit internal dalam mencegah fraud pelaporan keuangan dana BOS melalui ARKAS. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, Entrepreneur, 5(1), 183–191.

Wulaningsih, R., & Asriati, N. (2024). Pengelolaan keuangan pendidikan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia, 4(4), 1723–1732.

Yanti, F. (2026). Intellectual stimulation in transformational school leadership and teachers' self-efficacy. Indonesian Journal of Educational Development, 7(1), 140–153.

Yulius, H., Putro, S., Baytie, N., & Kamarudin, N. (2024). Transformational leadership of principals in learning communities as an effort to improve teacher professionalism competencies. International Journal of Curriculum and Instruction, 16(2), 422–433.