

EFEKTIVITAS PENYALURAN DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) DI SD

Lilis Mulyatul Halimah^{1*}, Heri Yusuf Muslihin¹, Fahmi Qodrul Asphar¹, Nunung Nurjanah¹, Susi Widianingsih¹

¹Sekolah Pascasarjana PGSD UPI 1, Jl. Dadaha No. 18, Kec. Tawang, Kota Tasikmalaya

* Corresponding author: lilismh01@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to describe the effectiveness of the distribution of school operational assistance funds (BOS) in elementary schools in planning, implementing, monitoring, evaluating and reporting and accountability for the management of BOS funds in SDN Paganjuran, Cineam District, Tasikmalaya Regency. This research was conducted at SDN Paganjuran, Cineam District, Tasikmalaya Regency. Data were collected by observation, interview and documentation methods, which were then analyzed using a qualitative approach and descriptive analysis. The problem faced by all these elementary schools was that the School Operational Assistance (BOS) funds did not arrive on time as expected. The results showed that the BOS treasurer prepared the ARKAS on time, namely at the beginning of the fiscal year, based on the priority scale of school needs, and involved committees and teachers. The conclusion in this study is that the implementation aspect has not been entirely successful because the distribution of School Operational Assistance funds is still late. The aspect of supervision is still not fully successful because there is no supervision from the relevant agencies on a regular basis. Evaluation activities by the committee have been carried out although not optimal. Reporting on the management of BOS funds at SDN Paganjuran can be said to have been successful because a report has been made in accordance with the technical guidelines for managing BOS funds. The level of effectiveness in managing BOS funds at SDN Paganjuran is in the effective criteria.

Keywords: Management, Financing, Planning, Implementation, Evaluation.

Diterima: 8 Februari 2023, Revisi: 25 Mei 2023, Dipublikasikan: 10 Juli 2023

PENDAHULUAN

Salah satu input terpenting dalam pendidikan di sekolah yaitu pembiayaan pendidikan. Dalam bidang pendidikan tidak banyak peluang pendanaan dalam pendidikan, sehingga apabila tanpa pendanaan proses pendidikan di sekolah tidak akan berjalan dengan lancar (Muslihin, 2018). Banyak komponen yang harus diperhatikan seperti sarana dan prasarana, tenaga pendidik, kurikulum, pembiayaan, peserta didik dan lainnya untuk

mencapai tujuan dan meningkatkan mutu pendidikan. Komponen tersebut tidak terlepas dari capaian tujuan pendidikan di sekolah tersebut (Aulia, 2013; Yuliani, 2016).

Dari segi teori dan praktik ada beberapa kategori dalam pembiayaan yang dikenal baik dalam skala makro dan mikro (Supriyadi, 2019:4). Dalam pembiayaan yang pertama ada biaya langsung dan biaya tidak langsung. Kedua ada biaya dari pribadi istilah dari pinjaman yang bersumber dari dana pribadi atau perorangan untuk menunjang dalam pendidikan. Selain dari kedua jenis pembiayaan tersebut ada juga anggaran belanja yang terdiri dari komponen dana pendapatan dan pengeluaran belanja. Biaya yang digunakan dalam pendidikan merupakan dana dari BOS (Aisyiah *et al.*, 2020). Dalam proses pelaksanaannya untuk biaya belanja sekolah dibagi menjadi tiga yaitu belanja barang dan jasa, belanja modal dan belanja pegawai (Adzka, 2022).

Dalam reformasi pendidikan di Indonesia mengacu pada 8 standar diantaranya standar kompetensi lulusan, isi, proses, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, standar mutu lulusan dan pengelolaan. Untuk memiliki hasil dari 8 standar tersebut harus didukung dengan proses yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik di sekolah. Dikarenakan biaya dalam pendidikan ini berpengaruh baik dari segi kepemimpinan dan manajemen pendidikan dengan peningkatan mutu sekolah (Kurniady *et al.*, 2018).

Sumber dana sekolah-sekolah negeri di Indonesia terbagi menjadi 2 yaitu dari dana yang diberikan oleh pemerintah yang selalu rutin tiap tahap penyalurannya yaitu dana BOS dan dana dari lingkungan sekitar/masyarakat yang berasal dari orang tua murid atau sumbangan dari masyarakat sekitar. Anggaran pendidikan dialokasikan 20% dari APBN untuk memenuhi kebutuhan pendidikan (Ismail *et al.*, 2020). Dalam penyelenggaraan pendidikan pembiayaan tidak dipisahkan dari aspek yang dapat menunjang di dalam maupun luar instansi pendidikan. Salah satunya mengenai pembiayaan yang wajib dipenuhi untuk kebutuhan pendidikan (Aisyiah *et al.*, 2020).

Program BOS adalah realisasi dan implementasi dari suatu kebijakan dalam akses pendidikan yang utama untuk mendukung wajib belajar 12 tahun (Wajar Dikdas). Dalam penyelenggaraannya setiap sekolah membutuhkan dana yang cukup banyak dari segi materiil dan nonmateriilnya (Sukur, 2020). BOS yang diberikan kepada setiap sekolah tujuannya untuk meringankan biaya dalam pendidikan dalam rangka wajib belajar 12 tahun. Dalam penggunaannya BOS dialokasikan dalam beberapa jenis dalam kegiatan pendidikan seperti penerimaan peserta didik baru, pembelian buku paket pelajaran, biaya ekstrakurikuler, biaya untuk ulangan dan ujian peserta didik, pembelian barang habis pakai, langganan daya dan jasa peralatan sekolah, pembayaran gaji honorer, media pembelajaran dan mebel dan lainnya, transport dan biaya pengelolaan BOS. Pengelolaan dalam pembiayaan di sekolah secara keseluruhan berjalan dengan baik. Hanya saja kadar substansi pelaksanaan yang beragam di tiap sekolah. Disesuaikan dengan kondisi sekolah masing-masing. Sehingga perlu dedikasi yang tinggi dari *stakeholder* (Radjab, 2021).

Dana BOS yang dikelola oleh sekolah merupakan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang memberikan kebebasan dalam melakukan perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan program yang disesuaikan dengan kebutuhan sekolah. Dalam pengelolaannya harus dilakukan secara baik sesuai dengan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan, kemudian mengelola evaluasi secara berkala dan selalu menyusun ARKAS dengan baik sesuai dengan kesepakatan bersama. Dalam ARKAS harus disetujui oleh semua warga sekolah dari mulai guru, komite sekolah dan juga dinas yang mengawasinya (juknis tahun 2022).

Sekolah Dasar yang ada di Kecamatan Cineam salah satunya adalah SDN Paganjuran sekolah ini terletak di Desa Rajadatu, Kecamatan Cineam Kabupaten Tasikmalaya. Sekolah yang ada dikecamatan Cineam saat ini terdapat 20 SDN dan 6 MI. SDN Paganjuran adalah sekolah negeri yang cukup laris di minati para orang tua di Desa Rajadatu, tidak hanya itu kelebihan yang dimiliki SDN Paganjuran yaitu, para guru di SD tersebut terbilang sangat baik karena telah bergelar S1, sekolah tersebut juga berada di jalan utama jadi sangat strategis sehingga banyak orang tua peserta didik yang mempercayai anaknya untuk bersekolah di SD tersebut.

Dalam mengelola manajemen keuangan di sekolah yang disebut penganggaran dalam penyusunan suatu keputusan sangat diperlukan untuk tercapainya tujuan pendidikan yang bermutu (Bahri, 2022). Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola keuangan sangatlah penting untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dana BOS yang diberikan oleh pemerintah tentunya untuk kemajuan dalam hal pendidikan yang ada di sekolah (Vista & Sabandi, 2020). Sampai saat ini BOS dianggap sebagai sumber dana terbesar untuk sekolah, namun tetap saja masih ada saja kebutuhan sekolah belum terpenuhi. Dalam manajemen pembiayaan aspek yang terpenting yaitu dalam penyusunan RAPBS dalam pelaksanaannya untuk kebutuhan peserta didik, pengembangan dan perbaikan program serta untuk proses pembelajaran di kelas (Aisyiah et al., 2020).

BOS dimulai pada tahun 2011 kemudian berubah dari dana APBN untuk setiap instansi sekarang melalui transfer rekening dana BOS ke sekolah-sekolah. Kebijakan dalam anggaran BOS tersebut sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga disesuaikan dengan daerahnya masing-masing (Wirian et al., 2022). Dalam alur pencairan dana BOS sekarang semakin panjang harus melalui penyusunan ARKAS terlebih dahulu sebagai syarat untuk pencairan dana BOS yang berdasarkan jumlah peserta didik di setiap sekolah masing-masing (Winaya et al., 2022). Dalam pencairan dana BOS disesuaikan dengan metode IKK yaitu indeks kelemahan konstruksi dan jumlah peserta didik yang sudah terdaftar pada Dapodik sekolah (Winaya et al., 2022). Sehingga dapat terjadi keterlambatan dalam pencairan dana BOS di sekolah yang sangat berdampak untuk kelancaran program sekolah (Radjab, 2021).

Dari penjelasan tersebut masih banyak tuntutan yang tidak sesuai dengan harapan yang ingin di capai oleh sekolah. Dalam hal ini peneliti ingin membuktikan mengenai

efektifitas dalam proses penyaluran dana BOS yang ada di SDN Paganjuran, Kecamatan Cineam, Kabupaten Tasikmalaya. Hal yang menarik untuk diteliti dalam manajemen keuangan yaitu dalam mengelola dana BOS dengan menggunakan metode yang alternatif (Kurniady et al., 2018). Dengan dilihat dari aspek yang ada di SD tersebut dimulai dari kepala sekolah, guru-guru, staf dan komite SD serta perwakilan orang tua peserta didik.

Dalam permasalahan ini bagaimana untuk merancang tujuan dan yang sesuai diterapkan dalam mengelola dana BOS sehingga dapat menunjang dalam mengelola dana BOS yang dilakukan secara profesional, transparan dan akuntabel. Dalam pembiayaan BOS di SDN Paganjuran sudah mencakup dalam prinsip tersebut. Dari pengamatan observasi kepek dan guru-guru menyadari bahwa pembiayaan memiliki peranan yang sangat penting dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Pembiayaan ini sangat penting untuk kemajuan sekolah untuk menunjang perkembangan jaman yang semakin maju (Lestari & Qarni, 2023). Sekolah harus mempunyai suatu kebebasan dalam kegiatan yang menghasilkan pendapatan tidak hanya dari bantuan pemerintah saja. Maka dari itu, bantuan biaya dari sumber lainnya dalam membantu sekolah untuk mencakup kebutuhan pembiayaan dibutuhkan (Supriyanto, Bambang, Hidayati, MM, Yanto, 2019).

Permasalahan di lembaga pendidikan pasti tidak sama dari mulai SDM yang kurang, pembiayaan yang belum sesuai, tidak terlaksananya visi dan misi yang sudah direncanakan di awal pembelajaran (Azhari & Kurniady, 2016). Masalah lain yaitu pelaksanaan BOS yang sesuai dengan Juknis BOS tetapi kepala sekolah yang penguasaan IT dalam mengelola keuangan masih kurang, kemudian komite sekolah yang kurang aktif dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah dan pengawasan dari kepala UPT dalam evaluasi yang masih kurang hanya menilai beberapa sekolah saja. Meningkatkan mutu pendidikan bisa dilaksanakan walaupun anggaran yang tidak besar untuk perbaikan pembelajaran yang bermutu dan baik. Pengelolaan manajemen biaya di SDN Paganjuran dalam pembiayaan dari pemerintah yaitu dana BOS, sekolah tidak menggalang dana dari orang tua peserta didik. Dalam perencanaan yang sudah di buat di RAPBS target yang harus terlaksana. Pembiayaan dalam pendidikan sangat erat kaitannya untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu (Sinaga & Dharmawangsa, 2021).

METODE

Metode dalam penelitian yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif (Muslihin, 2018). Penelitian ini dilaksanakan di SDN Paganjuran Kecamatan Cineam Kabupaten Tasikmalaya. Populasi dari penelitian ini yaitu semua guru dengan sampel yaitu kepala sekolah dan bendahara BOS di SD Negeri Paganjuran. Pendekatan tersebut dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan mengenai Efektivitas Penyaluran Dana BOS (Hasan, 2006). Pendekatan kualitatif ini dilakukan untuk mendapatkan data mendalam dengan teknik pengumpulan data bersifat triangulasi yaitu gabungani dari teknik pengumpulan data yang bersifat triangulasi yaitu gabungan dari

teknik observasi, wawancara terstruktur dan dokumentasi (Sugiono, 2013). Pada tahap Observasi ini peneliti langsung mendatangi SD Negeri Paganjuran agar mendapatkan jawaban mengenai permasalahan pembiayaan yang terjadi di SD tersebut. Dalam mengamati permasalahan ini peneliti menggunakan alat bantu camera HP untuk merekam suara dan foto. Tahap selanjutnya yaitu wawancara peneliti melakukan wawancara dengan kepek dan bendahara BOS di SDN Paganjuran untuk memperoleh data mengenai efektivitas penyaluran dana BOS, yang terakhir yaitu dokumentasi dipergunakan untuk memperoleh bukti fisik mengenai pembiayaan yang ada di SDN Paganjuran, penyebab dilakukannya tahap dokumentasi ini sebagai bukti penguatan yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara terstruktur, serta dokumen yang disajikan seperti profil sekolah, visi, misi serta tujuan SD tersebut, data rincian anggaran pendapatan dan belanja serta rekapitulasi penggunaan dana BOS.

Miles and Huberman dalam Sugiono, (2013) menyatakan mengenai data yang dimuat, ditulis secara kualitatif dengan menggunakan teknik analisis yang dikemukakan mencakup tiga kegiatan, pertama tahap reduksi data (*Reduction*), tahap penyajian data (*display data*) dan tahap kesimpulan (*verifikasi*). Tahapan ini yaitu *Reduction* peneliti meringkas dan memilih hal yang paling utama, dan fokus pada tema dan pola yang sudah ditentukan dengan pengumpulan data dari lapangan yang sudah di dapat, serta mengorganisasi data agar dapat ditarik kesimpulan dan diverifikasi. Kemudian pada tahap penyajian data (*display data*) peneliti melakukan penyajian data. Dalam penelitian ini data disajikan dalam bentuk teks naratif, sehingga dengan penyajian data ini akan diperoleh kejelasan dan akan mempermudah untuk menganalisis hal yang sedang diteliti. Selanjutnya pada tahapan terakhir yaitu tahap kesimpulan (*verifikasi*) setelah data disajikan, dalam penelitian ini lalu melakukan penarikan kesimpulan yang di peroleh merupakan ringkasan dari hasil penelitian (Muslihin et al., 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengelola pembiayaan menurut Harsono (2018) sangat dibutuhkan untuk menyusun anggaran, utamanya di daerah masing-masing. Pembiayaan sangat dibutuhkan dalam anggaran kinerja untuk mengurangi kesalahan dalam penyusunan anggaran. Dengan adanya BOS bertujuan dalam membantu dalam biaya masyarakat dalam pembiayaan pendidikan di sekolah pendidikan (Albiy & Yahya, 2021). Pendekatan pembiayaan dilihat dari faktor institusi, jumlah peserta didik, guru dan pertumbuhan serta perubahan pendapatan (Hadi, S. 2021). Penyaluran dana BOS di SD Negeri Paganjuran setiap tahun pasti mengalami peningkatan dengan bertambahnya jumlah peserta didik yang mendaftar di sekolah tersebut. Dalam pembiayaan di sekolah tersebut tidak hanya menyangkut dalam segi pendidikan saja tetapi bagaimana pembiayaan yang akan dialokasikan sekolah. Keterbatasan tersebut memberikan ketakutan akan menurunnya mutu pendidikan sekolah.

Dalam mengelola pembiayaan pendidikan di SDN Paganjuran yaitu sering terjadinya keterlambatan transfer dana BOS dari pemerintah sehingga menyebabkan pelaporan dana BOS kurang efektif dan efisien. Penelitian yang dilakukan oleh Sadker, D.M., & Zittleman (dalam Albiy & Yahya, 2021) menemukan 5 ciri sekolah yang baik yang sering disebut *Five-Factor theory* yang berisi kualitas pemimpin yang baik, harapan yang tinggi untuk peserta didik, guru-guru dan staf, pemantauan kinerja untuk perkembangan peserta didik, selalu ada tujuan dan arahan yang jelas dari atasan serta keamanan dan kenyamanan bagi peserta didik di sekolah. Faktor ini meningkatkan dalam keberhasilan peserta didik dalam layanan di sekolah.

Efektivitas perlu karena mempunyai efek terhadap kepentingan orang banyak (Tuheteru et al., 2022). Penyaluran dana BOS yang terjadi di SD Negeri Paganjuran yaitu keterlambatan dalam transfer BOS di tahap awal tahun menyebabkan pemberian gaji guru honor tertunda pembayarannya, meminimalis kebutuhan sekolah serta terlambatnya kegiatan peserta didik. Besaran dalam pembiayaan dana BOS yang diterima sekolah berdasarkan jumlah peserta didik yaitu RP 900.000 per siswa. Dalam penerimaan BOS seharusnya diterima setiap tahap pada tahap pertama (bulan Februari) dilakukan paling lambat bulan Maret/April, tahap kedua (bulan Juni) dilakukan paling lambat bulan Juli/Agustus, tahap ketiga (bulan Agustus) dilakukan paling lambat bulan September/Oktober.

Menurut Mulyasa (2016) manajemen BOS sekolah diharapkan cair tepat waktu sehingga tidak ada keterlambatan dalam pelaksanaan program-program, yang dikelola dengan baik dan profesional keterbukaan dan akuntabel, memberi pelayanan yang baik kepada peserta didik dengan pengelolaan yang tepat dengan monitoring serta evaluasi yang efektif. Namun pada nyatanya dilapangan masig saja terjadi keterlambatan dalam pencairan dana BOS, sehingga terjadilah kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang terjadi.

Mulyasa (dalam Dwi, 2022) biaya pendidikan merupakan input dalam kegiatan sebagai SDM terpenting dalam pendidikan. Apabila tidak didukung dengan pembiayaan yang baik maka akan sulit memperoleh mutu pendidikan yang baik. Menurut Mulyono (2018) masalah pokok dalam pembiayaan mencakup kebutuhan investasi, operasional dan personal sekolah untuk menunjang pendidikan yang baik dan layak di tingkat SD, SMP dan SMA. Pemerintah mengupayakan memberikan dana BOS kepada sekolah yang terdaftar di Dapodik. Dana BOS yang diberikan harus digunakan sebaik mungkin untuk kemajuan dunia pendidikan di Indonesia. Manajemen BOS harus terdapat fungsi-fungsi yang telah ditentukan seperti perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya.

Tabel 1. Penyaluran Dana BOS di SDN Paganjuran

No	Penyaluran Dana BOS	Temuan Penelitian
1.	Perencanaan Penyaluran Dana BOS	1. Dalam perencanaan anggaran sudah disesuaikan dengan Juknis BOS yang sudah

No	Penyaluran Dana BOS	Temuan Penelitian
		ditetapkan sehingga sekolah dapat merealisasikan anggaran sesuai dengan Juknisnya.
2.	Pelaksanaan Penyaluran Dana BOS	<ol style="list-style-type: none">2. Dalam perencanaan melibatkan kepala sekolah, bendahara BOS, guru, komite sekolah, serta perwakilan orang tua siswa.1. Dana BOS yang diterima selalu terlambat. Pada tahap pertama seharusnya bulan Februari diterima pada bulan Maret/April, tahap kedua seharusnya bulan Juni diterima pada bulan Juli/Agustus, tahap ketiga bulan Agustus diterima pada bulan September/Oktober.2. Keterlambatan penyaluran dana BOS dari data base pusat dan terjadi kekurangan dalam dana alokasi DAK non fisik.3. Aspek pada penyaluran dana BOS belum sepenuhnya berhasil.4. Juklas dan Juklis BOS terealisasikan 99% dalam pengelolaannya.
3.	Evaluasi Penyaluran Dana BOS	<ol style="list-style-type: none">1. Sasaran dalam penyaluran dana BOS sudah tercapai.2. Dari segi efektivitas penyaluran dana BOS sudah cukup berhasil.3. Dalam penyaluran dana BOS pengawasan dari dinas masih kurang optimal.

Sumber: Peneliti, 2023

Efektivitas Perencanaan Penyaluran Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SD Negeri Paganjuran Kecamatan Cineam Kabupaten Tasikmalaya. Program BOS merupakan kegiatan dalam realisasi kebijakan akses pendidikan dalam program wajib

belajar 12 tahun. Menurut Hasibuan (2012) rencana itu sebuah keputusan sebagai suatu pedoman dalam mencapai tujuan tertentu. Implementasi suatu kebijakan dana yang bermanfaat bagi sekolah dalam kegiatan pembelajaran (Hestina & Melinda, 2022). Dalam pengelolaannya disesuaikan dengan rencana yang sudah dibuat pihak sekolah.

Pernyataan tersebut sama seperti teori yang dikemukakan oleh Nandang Fattah dalam bukunya yaitu pada model PPBS (*planning, programing, budgeting, system*). Suatu model yang diterapkan dengan sistem iperencanaan, ipenyusunan program dan penganggarannya yang berarti penyusunan dalam suatu perencanaan tidak akan dipisahkan dari penyusunan dana BOS tersebut (Kurniady et al., 2018). Dana dalam organisasi sekolah sebagai penunjang lancarnya kegiatan dalam proses pendidikan dan pengajaran yang dilakukan di sekolah (Setiawan et al., 2021). Maka pentingnya pembiayaan dalam pendidikan dikelola dengan baik sesuai dengan Juknis yang berlaku berdasarkan hasil penelitian sistem dana BOS di SD Negeri Paganjuran dalam pengalokasiannya dilakukan untuk kegiatan penerimaan peserta didik baru, kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler, kegiatan ujian sekolah, pembelian bahan lainnya, untuk biaya daya dan jasa, perawatan sekolah, pembayaran honor guru honorer, dan pembayaran pengelolaan dana BOS serta sarana dan prasarana lainnya.

Dari penjelasan diatas tentu dipandang sebagai pembiayaan dengan bantuan dana BOS melalui rapat internal guru dan pelaporan kepada pihak pengawas dana BOS. Dalam efektivitas pengelolaannya dana BOS yang baik akan berdampak baik pula (Lestari & Qarni, 2023). Hasil dari wawancara dengan kepala sekolah dalam segi pemanfaatan dana BOS untuk pengembangan sekolah menjadi dasar dalam pengeluaran anggarannya. Dapat disimpulkan dalam rencana anggarannya harus disesuaikan dengan Juknis BOS yang sudah ditetapkan sehingga sekolah dapat merealisasikan anggaran sesuai dengan Juknisnya.

Dalam pengalokasian dana yang diberikan untuk peserta didik yaitu Rp 900.000,00 per peserta didik yang terdiri dari 89 peserta didik yang terdaftar di sekolah tersebut. Perencanaan yang sudah disusun dalam perencanaan BOS di SD Negeri Paganjuran dipandang sudah sesuai dengan manajemen keuangan yang baik sesuai dengan Juklas dan Juknis BOS. Perencanaan proses untuk menentukan tujuan yang sudah ditentukan secara efektif dan efisien. Akdon (dalam Winaya et al., 2022) berpendapat bahwa perencanaan dalam kegiatan pengelolaan biaya pendidikan diterima untuk memenuhi harapan pendidikan yang ingin di capai oleh setiap instansi.

Peneliti bertanya mengenai aspek dalam penyusunan anggaran seperti yang disampaikan narasumber bahwa sekolah sudah menyusun anggaran dengan baik dalam proses perencanaan dengan tiga kegiatan yaitu merumuskan tujuan yang diinginkan, memilih program yang akan dilaksanakan dan mengarahkan sumber SDM yang ada di sekolah. Dengan penjelasan informan tersebut berpedoman dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan sebagai perbandingan perencanaan dan evaluasi dari pelaksanaan sampai perencanaan. Seperti yang dikemukakan oleh Rebore (dalam (Albiy & Yahya, 2021)

manajemen keuangan merupakan prosedur penganggaran, akuntansi, dan pemeriksaan. Semua ini berkaitan dengan proses yang dilakukan sekolah untuk mengelola dana BOS untuk kemajuan pendidikan. Juknis BOS yang diketahui oleh kepala sekolah menyatakan 15% dana untuk sekolah direalisasikan untuk guru Non PNS dan PPPK di sekolah.

Penelitian ini dari deskripsi pengelolaan anggaran sangat perlu diketahui untuk pengalokasian dana anggaran sekolah yang dimuat dari tabel dibawah ini:

Tabel 2. Data Bantuan Operasional Sekolah Tahun 2021 di SD Negeri Paganjuran

NO.	URAIAN	ARKAS	REALISASI	SELISI
1.	Belanja Pegawai	Rp 27.600.000	Rp 27.600.000	Rp 0
2.	Belanja Barang dan Jasa	Rp 75.316.900	Rp 66.446.900	Rp 8.870.000
3.	Belanja Modal	Rp 7.303.100	Rp 7.303.100	Rp 0
Total		Rp110.220.000	Rp101.350.000	Rp 8.870.000

Data ini merupakan akumulasi anggaran dengan uraian pengeluarannya menjadi tiga bagian. Apabila dilihat dari alokasi pengelolaan BOS yang dilakukan di SDN Paganjuran sudah sama seperti Juknis BOS yang ditentukan dengan konsep manajemen keuangan. Dalam belanja anggaran dikeluarkan melalui sub anggaran pegawai honor yang bukan PNS dan PPPK menjadi suatu kewajiban dalam pembayaran honor guru honorer di sekolah. Tidak adanya anggaran khusus untuk guru non PNS dan PPPK dalam Juknis menyebutkan bahwa pembelanjaan gaji honorer dapat diambil dari dana BOS. Dari penjelasan narasumber tersebut disimpulkan bahwa anggaran pegawai hanya meliputi program yang dilaksanakan oleh SD tersebut. Anggaran belanja direalisasikan sesuai dengan tujuan yang sudah direncanakan oleh sekolah. Penjelasan bendahara sekolah tersebut dana BOS dalam mengelola dana BOS sebenarnya tidak begitu sulit dengan jumlah besaran dana, bendahara BOS mampu menunjukkan tranfaransi dana kepada rekan guru dan staf di sekolah.

Konsep *Comparative Approach* dimana dalam penganggaran harus membandingkan besar dan kurangnya pengeluaran anggaran setiap tahun dengan temuan dilapangan dengan membandingkan anggaran yang diberikan oleh pemerintah. Sedangkan berdasarkan *Planning Programming Budgeting Evaluation System* dalam penganggaran pada rencana dan sarana suatu program secara khusus maupun umum yang digarap oleh kepala sekolah serta bendahara BOS berdampak dalam peningkatan pembelajaran, metode dan penilaian sekolah (Wahyuningsih & Nugraha, 2021).

Hasil temuan tersebut merupakan alasan mengapa dalam pengelolaan dana BOS dilakukan secara baik karena yang bertanggungjawab atas pembayaran barang-barang, pembayaran honorarium bagi tenaga pendidik yang bukan PNS dan PPPK, pembelian buku dan pembayaran daya dan jasa yg dipergunakan oleh sekolah dan juga pengeluaran terkait dengan kegiatan untuk peserta didik dan pembenahan sekolah. Dengan pengelolaan suatu dana yang transparan/terbuka dan akuntabel harus dilakukan oleh bendahara

memang, karena memang sekolah yg sangat bertanggung jawab dalam mengeluarkan anggaran tersebut. Peran bendahara dalam mengelola keuangan saat perencanaan anggaran dana BOS sampai pencairannya bahkan data pengeluaran yang telah direalisasikan merupakan hasil dari pelaporan bendahara sekolah. Dalam merencanakan pengelolaan BOS di SDN Paganjuran sudah berhasil sesuai dengan indikator keberhasilan dari tahap perencanaan dengan penyusunan ARKAS yang selalu tepat waktu di awal tahun anggaran dan skala keutamaan untuk kebutuhan sekolah serta keterlibatannya komite sekolah dan guru dalam penyusunan ARKAS (Wati & Nugraha, 2020).

Efektivitas Pelaksanaan Penyaluran dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SD Negeri Paganjuran Kecamatan Cineam Kabupaten Tasikmalaya. Supriadi (2022) menyatakan bahwa efektivitas berhubungan dengan keberhasilan dan kesalahan. Pada perencanaan untuk mengembangkan sekolah dalam RAPBS dimulai dari penganggaran kegiatan pengajaran. RAPBS berdasarkan rencana pengembangan sekolah secara berkala setiap tahun, mulai dari anggaran pengajaran, pembelian buku, sarana dan prasarana dalam penyusunannya harus melibatkan kepek, bendahara BOS, komite sekolah, guru-guru dan perwakilan orang tua peserta didik. Dalam penyusunan RAPBS sekolah dalam pengalokasiannya harus terpenuhi secara optimal (Ismaya, 2019).

BOS dari pemerintah diharapkan lebih baik dalam realisasinya untuk meningkatkan pendidikan dalam mutu dan SDM yang baik. Tetapi pada kenyataannya belum sesuai dengan apa yang diharapkan sekolah. Dana BOS seharusnya diterima setiap tahapan, yaitu: 1) Tahap Pertama (bulan Februari) dilakukan paling lambat bulan Maret/April, 2) Tahap Kedua (bulan Juni) dilakukan paling lambat bulan Juli/Agustus, 3) Tahap Ketiga (bulan Agustus) dilakukan paling lambat bulan September/Okttober. Keterlambatan itu dijelaskan oleh kepala sekolah dari *data base* dari pusatnya sehingga dalam proses penyalurannya terlambat dan terjadilah kurangnya dalam dana alokasi DAK non fisik. Aspek pada efektivitas penyaluran dana BOS di SD Negeri Paganjuran belum sepenuhnya berhasil. Di SD Negeri Paganjuran sudah terpenuhinya Juklas dan Juklis BOS dan terealisasikan 99% dalam pengelolaannya, mengapa tidak 100% karena ARKAS perubahan dan terjadinya keterlambatan pencairan dana BOS yang terjadi di sekolah kami.

Penjelasan narasumber diatas dalam proses penyaluran BOS masih terlambat dalam pencairannya. Hasil wawancara ini diperkuat dengan perkataan yang disampaikan oleh ibu Sri Mulyani Indrawati selaku menteri keuangan yang menyatakan bahwa terlambatnya pembayaran bantuan BOS dinilai karena anjaknya realisasi dan alokasi khusus atau DAK non fisik hingga 32,5%. Paling utama DAK non fisik merupakan anggaran pendidikan dan kesehatan di daerah, sehingga anjaknya realisasi berimbas kepada keterlambatan berbagai program menurutnya, terdapat keterlambatan penyampaian rekomendasi untuk penyaluran dana BOS dari pemda, karena masih menunggu proses verifikasi anggaran 2020 hal tersebut menambah polemik dari turunnya realisasi DAK (Arif Syukri Nasution, 2022). Dalam anggaran pendidikan mencakup alokasi tersebut, sehingga pencairannya yang

terlambat sangat berdampak bagi sekolah. Indikator dalam penggunaan BOS dengan proses yang sudah ditentukan dengan teknis Juknis yang baik yang diterapkan oleh pemerintah (Kurniati et al., 2022).

Efektivitas Evaluasi Penyaluran Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SD Negeri Paganjuran Kecamatan Cineam Kabupaten Tasikmalaya. Evaluasi mempunyai kegunaan yaitu dalam bidang pendidikan dengan terbukanya evaluasi untuk informasi hasil yang dicapai dalam program pendidikan. Dalam penyusunan program yang dipandang berdaya guna serta berhasil dalam proses pembelajaran (Sumilat, 2022). Terkait dengan efektivitas dana BOS di SDN Paganjuran peneliti melakukan wawancara terstruktur kepada informan secara langsung dari hasil penyaluran BOS di sekolah, sehingga memperoleh hasil yang maksimal oleh pihak sekolah. Dimulai dari pembukuan yang baik, serta lengkap dalam penyajian datanya. Laporan harus dilakukan secara berkala dan *periodic* dan dapat dipertanggungjawabkan dengan ketentuan yang telah ditentukan (Budaya, 2017). Penyaluran dalam bantuan dana BOS oleh pihak SD Negeri Paganjuran dapat dilihat dari aspek:

1. Merencanakan gagasan/anggaran, kepek, bendaharai BOS, para komite sekolah, serta perwakilan orang tua peserta didik SD Negeri Paganjuran senantiasa mengidentifikasi tujuan anggarannya.
2. Mempersiapkan anggaran, yaitu kepek dan bendahara BOS serta kepek dalam menyesuaikan mekanisme anggaran yang jelas.
3. Mengelola dalam pelaksanaan anggaran yang melibatkan warga sekolah.
4. Melakukan penilaian anggaran, untuk pengawas dan kepek dalam menilai program belajar mengajar sampai rekomendasi dalam perbaikan anggarannya.

Faktor utama untuk mengefektifkan anggaran belanja sekolah tersebut yang bertanggungjawab sebagai pelaksanaan yaitu kepek. Dalam kemampuan untuk menjalankan program pembiayaan dalam penyusunan anggaran belanja. Tercapainya pengelolaan pembiayaan di sekolah berdasarkan indikator: (1) Transparansi laporan anggaran yang merujuk pada tercapainya sistem manajemen dana yang baik di SD Negeri Paganjuran telah melakukan transparansi manajemen keuangan dengan baik, sehingga peneliti menyimpulkan keterbukaan dalam pengelolaannya sudah baik dan transparan. (2) Akuntabilitas dalam pengalokasian dan BOS, ditinjau dari segi ini bendahara dalam pengalokasiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan keutamaan transparansi dana, standar kinerja, serta prosedur pelayanan yang baik. (3) Efisiensi yang sesuai dengan Juknis BOS, dalam ketercapaian keuangan yang baik dalam efektivitas pembiayaan di SD Negeri Paganjuran. Penggunaan SDM yang tersedia secara baik menjadikan warga sekolah merasa nyaman dengan adanya bantuan dana BOS tersebut dengan menggunakan prinsip keadilan, akuntabel, terbuka, dan efisien. Sehingga visi, misi dan tujuan sekolah akan tercapai. Dalam manajemen keuangan dapat dikatakan dilakukan untuk membiayai suatu aktivitas untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan rencana yang ditetapkan (Anggaisa et al.,

2021). Hal ini menjadi dasar dalam pengelolaan dana BOS di SD Negeri Paganjuran. Dalam manajemen keuangannya SDN Paganjuran dikatakan sudah memenuhi prinsip dalam efektivitas yang dilakukan dalam pembiayaan lembaga sama dengan rencana yang sudah disepakati.

Peneliti menyimpulkan setiap aspek manajemen pembiayaan kepala sekolah dan bendahara BOS serta *stakeholder* merupakan efektivitas pengukuran sasaran tujuan yang telah dicapai. Dalam efektivitas pembiayaan dengan merupakan capaian dari hasil yang diharapkan. Dari segi efektivitas di SD Negeri Paganjuran cukup berhasil hanya saja kurang pengawasan dari dinas terkait dalam mengelola dana BOS. Namun dalam evaluasi, para komite dan yang lainnya sudah melakukan semaksimal mungkin dalam tugasnya.

PENUTUP

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat diambil kesimpulan bahwa efektivitas penyaluran dana BOS di SDN Paganjuran, Kecamatan Cineam, Kabupaten Tasikmalaya adalah sebagai berikut:

Dalam manajemen BOS efektivitas penyaluran dana BOS di SDN Paganjuran meliputi proses perencanaan, proses pelaksanaan, dan proses tahapan evaluasi. Dalam efektivitas perencanaan pengelolaan BOS di SDN Paganjuran telah berhasil sesuai dengan indikator keberhasilan dengan aspek perencanaan yaitu pada waktu penyusunan ARKAS selalu tepat waktu yaitu diawal tahun anggaran, penggunaan kebutuhan utama untuk sekolah, serta keterlibatan komite sekolah dan guru dalam penyusunan ARKAS. Dilihat dari aspek Efektivitas pelaksanaan pengelolaan dana BOS di SDN Paganjuran belum seluruhnya berhasil karena dalam mencapai suatu keberhasilan dalam penggunaannya yaitu proses penyaluran BOS yang masih selalu terlambat dalam tahapan pencairannya. Untuk indikator yang lain seperti dalam penggunaan dana BOS proses pembukuan dan administrasi sudah sesuai dengan petunjuk teknis BOS. Dari aspek Efektivitas evaluasi di SDN Paganjuran belum sepenuhnya berhasil guna karena masih belum ada pengawasan dari pihak komite sekolah dan dinas terkait mengenai pengelolaan dana BOS tersebut.

Pada tingkat efektivitas dari penyaluran BOS di SDN Paganjuran, Kecamatan Cineam, Kabupaten Tasikmalaya dapat diukur berdasarkan pembahasan yang diuraikan berdasarkan data. Semua ini dapat dilihat dari perolehan indikator, yaitu berdasarkan indikator perencanaan dengan melihat kriteria efektif, indikator dalam pelaksanaan dengan kriteria efektif, dan indikator evaluasi dengan kriteria efektif. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa penyaluran dana BOS SDN Paganjuran termasuk dalam kategori efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Anas Sudijono. (2012). *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Aisyiah, S., Marsidin, S., & Sabandi, A. (2020). Kebijakan standar pembiayaan di sekolah dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 153–157. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.121>
- Albiy, R., & Yahya, Y. (2021). Efektifitas Penggunaan Dana BOS di MTs Swasta pada Masa Pandemi Covid 19. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2277–2286. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/794>
- Anggaisa, W., Islam, U., & Sumatera, N. (2021). ALACRITY : *Journal Of Education*. 1(1), 50–57.
- Aulia, R. (2013). Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan, Universitas Negeri Padang. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Azhari, U. L., & Kurniady, D. A. (2016). Manajemen pembiayaan pendidikan, fasilitas pembelajaran, dan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2), 26–36.
- Bahri, S. (2022). EDUKATIF : *JURNAL ILMU PENDIDIKAN Manajemen Pendidikan Inklusi di Sekolah Dasar*. 4(1), 94–100.
- Budaya, B. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan pada Sekolah Dasar yang Efektif. LIKHITAPRAJNA. *Jurnal Ilmiah.Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 18(1), 42–59. <http://www.academia.edu/download/57041716/235000-manajemen-pembiayaan-pendidikan-pada-sek-ff723531.pdf>
- Dedi, Supriadi. (2022). *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Depdiknas, Depag. (2010). *Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dalam Rangka Wajib Belajar 12 Tahun (Wajar Diknas 12 Tahun)*. Jakarta: Dinas Pendidikan.
- Galuh, I., Re, J., Kunci, K., Daya, S., & Olahraga, P. (2018). Machine Translated by Google Pemberdayaan Sumber Daya Manusia VS . Prestasi Olahraga Machine Translated by Google. 2(Icsshpe 2017), 212–215.
- Harsono. (2018). *Pembiayaan Pendidikan (Konsep Dasar Mikro, Mesa, dan Makro)*. Yogyakarta: Surayajaya Press.
- Hasibuan, Malayu. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hayati, Dwi. (2022). *Manajemen Pembiayaan Barbiniis Setoda e RSBY SAPS Mranggen Demak*. Semarang: Unnes Press.
- Hadi, S. (n.d.). O f a h. 1(September 2021), 47–65.
- Hestina, N. A., & Melinda, D. (2022). Kebijakan Kontroversial Mengenai Dana Bos 2021. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Keguruan*, 7(1), 25–29. <https://doi.org/10.47435/jpdk.v7i1.994>
- Ismail, F., Sumaila, N., Tarbiyah, F., Agama, I., Negeri, I., & Manado, I. (2020). *Implementasi Manajemen Pembiayaan dalam Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bitung*, Sulawesi Utara. 5, 1–18.
- Iqba, Hasan. (2016). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Buni Askara
- Kemendiknas. (2017). *Kebijakan Program Bantuan Operasional sekolah (BOS)*.

- Kurniady, D. A., Setiawati, L., & Nurlatifah, S. (2018). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Terhadap Mutu Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 17(3), 263–269. <https://doi.org/10.17509/jpp.v17i3.9620>
- Kurniati, N., Akhyary, E., & Edison. (2022). Implementasi Program Bantuan Operasional Sekolah Dalam Membantu Pembiayaan Sekolah Dasar Di Kecamatan Bintan Timur Kabupaten Bintan. *SOJ: Student Online Journal*, 3(1), 571–579.
- Lestari, L., & Qarni, W. (2023). VISA: Journal of Visions and Ideas Efektivitas Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Madrasah di Kantor Wilayah Kementerian Agama VISA : *Journal of Visions and Ideas*. 3(1), 30–37.
- Mulyasa E., (2016). *Menjadi Kepala Sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. (2018). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Peraturan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2022). Tentang Petunjuk Teknis (Juknis) BOS Reguler. Bandung: Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Pendidikan, P., Heri, O., Muslihin, Y., Pascasarjana, S., & Indonesia, U. P. (2018). Pelatihan Pelatih dan Prestasi Atlet. 2(229), 199–202.
- Radjab, A. M. (2021). *Jurnal basicedu*. 5(6), 6134–6143.
- Sugiono. (2013). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Setiawan, A. S., Basuki, I., & Roesminingsih, E. (2021). Manajemen Pembiayaan Bantuan Operasional Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(3), 442–447. <https://doi.org/10.36312/jime.v7i3.2224>
- Sinaga, K., & Dharmawangsa, U. (2021). Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli. 4, 1–9.
- Sukur, P. (2020). MANAJEMEN PEMBIAYAAN SEKOLAH YAYASAN YANG DINAUNGI PERUSAHAAN : EVALUASI MODEL CIPP.
- Sumilat, M. O. (2022). Pengaruh Dana Bos Terhadap Motivasi Belajar Siswa SD Se-Kecamatan Kotamobagu Timur Kota Kotamobagu Margareta O. Sumilat Dosen Prodi PGSD FIP Universitas Negeri Manado. 9 (November), 109–114.
- Supriyanto, Bambang, Dian Hidayati, MM, Yanto, A. (2019). Analisis Efektifitas Laporan Keuangan Melalui Aplikasi SIMDA Di Sekolah Menengah Atas Kota Samarinda Kalimantan Timur. *Jurnal UT*. 4(2), 46–54. [http://jurnal.ut.ac.id/index.php/jp/search/authors/view?givenName=Mery Noviyanti &familyName=&affiliation=Universitas Terbuka&country=ID&authorName=Mery Noviyanti](http://jurnal.ut.ac.id/index.php/jp/search/authors/view?givenName=Mery%20Noviyanti&familyName=&affiliation=Universitas%20Terbuka&country=ID&authorName=Mery%20Noviyanti)
- Tuheteru, N. R. F., Musfitria, A., & Yuliawan, E. (2022). Analisis Efektivitas pada Pengelolaan Kas Dana Bantuan Operasional Sekolah di MI At-Taqwa Cijeruk. El-Mal: *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(3), 402–423. <https://doi.org/10.47467/elmal.v3i3.900>

- Vista, A., & Sabandi, A. (2020). Analisis Kebijakan terkait Standar Pembiayaan pada Pendidikan Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 170–175. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.126>
- Wahyuningsih, I., & Nugraha, N. (2021). *Impact of School Operational Assistance on Improving the*. 5(1), 34–38.
- Winaya, I. M. A., Putu Edy Purna Wijaya, I Nengah Sudiarta, & I Made Sutika. (2022). Analisis Prinsip-Prinsip Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Reguler dalam Program Merdeka Belajar. *Jurnal Widya Accarya*, 13(2), 133–144. <https://doi.org/10.46650/wa.13.2.1277.133-144>
- Wirian, O., Agustina, N., & Siahaan, A. (2022). Model-Model Pembiayaan Pendidikan. *Jurnal Pembiayaan Pendidikan*. 1(1), 44–56.
- Yuliani, H. (2016). Pembiayaan Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Ngrojo Kulon Progo. *Jurnal Hanata Widya*, 54–68. <http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/fipmp/article/viewFile/2925/2536>
- Adzka, A. (2022). *Skripsi analisis manajemen pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu lulusan di smp islam terpadu rahmatan lil alamin bogor*.
- Aisyiah, S., Marsidin, S., & Sabandi, A. (2020). Kebijakan Standar Pembiayaan di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 153–157. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.121>
- Arif Syukri Nasution. (2022). Analisis Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Menunjang Proses Pendidikan di Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 2(3), 82–87. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v2i3.343>
- Galuh, I., Re, J., Kunci, K., Daya, S., & Olahraga, P. (2018). *Machine Translated by Google Pemberdayaan Sumber Daya Manusia VS . Prestasi Olahraga Machine Translated by Google*. 2(Icsshpe 2017), 212–215.
- Pendidikan, P., Heri, O., Muslihin, Y., Pascasarjana, S., & Indonesia, U. P. (2018). *Pelatihan Pelatih dan Prestasi Atlet*. 2(229), 199–202.
- Radjab, A. M. (2021). *Jurnal basicedu*. 5(6), 6134–6143.
- Wati, L. I., & Nugraha, J. (2020). Pengembangan Media Pembelajaran Interaktif Berbantuan Adobe Flash Cs6 Pada Mata Pelajaran Teknologi Perkantoran di Kelas X OTKP SMK Negeri 1 Lamongan. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 9(1), 65–76. <https://doi.org/10.26740/jpap.v9n1.p65-76>
- Yusuf Muslihin, H. (2018). *Jurnal Pendidikan Jasmani dan Olahraga Leadership , Decision Making: Mediating Role of Coaches Empowerment Toward Athlete Achievement*. 3(18), 112–121.