



Research Article

Implementasi dan Efektivitas Penggunaan Dana BOS dalam Peningkatan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam (Studi pada MTsS Al-Ihsan I Pragaan dan MTsS Raudlatul Ulum Kapedi Tahun 2025)

Mohammad Khoirur Rahman¹, Holilur Rahman²

1. Universitas Al-Amien Prenduan, Indonesia

E-mail: mohammadkhoirurrachman@gmail.com



2. Universitas Al-Amien Prenduan, Indonesia

E-mail: holafif@gmail.com



Copyright © 2026 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : April 12, 2026

Accepted : June 13, 2026

Revised : May 14, 2026

Available online : July 11, 2026

How to Cite: Mohammad Khoirur Rahman and Holilur Rahman. (2026) "Implementation and Effectiveness of the Use of BOS Funds in Improving the Competence of Islamic Religious Education Teachers (Study at MTsS Al-Ihsan I Pragaan and MTsS Raudlatul Ulum Kapedi in 2025)", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 9(3), pp. 421-435. doi: 10.31943/afkarjournal.v9i3.3581.

Implementation and Effectiveness of the Use of BOS Funds in Improving the Competence of Islamic Religious Education Teachers (Study at MTsS Al-Ihsan I Pragaan and MTsS Raudlatul Ulum Kapedi in 2025)

Abstract. The School Operational Assistance Fund (BOS) is a government policy instrument designed to support improvements in the quality of education, including teacher competency development. In

practice, BOS Fund management in madrasas is often more oriented toward administrative compliance than its strategic role in human resource development. This study aims to analyze the effectiveness of BOS Fund use in improving the competency of Islamic Religious Education (PAI) teachers at MTsS Al-Ihsan I Pragaan and MTsS Raudlatul Ulum Kapedi. This study used a qualitative approach with a descriptive-comparative design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies with madrasah principals, BOS Fund treasurers, PAI teachers, and other relevant parties. Data validity was ensured through triangulation of sources and techniques, while data analysis was conducted interactively through reduction, presentation, and drawing conclusions. The results indicate that the use of BOS Funds in both madrasas complies with the BOS Technical Guidelines (Juknis BOS) and is administratively effective. However, planning remains administrative in nature, PAI teacher participation is not yet strategic, competency needs identification is not systematic, and program evaluation has not been utilized as a basis for further planning. The program's impact on Islamic Religious Education (PAI) teacher competency is partial and uneven. This study concludes that the BOS Fund in both madrasas has not fully functioned as a strategic instrument for developing Islamic Religious Education (PAI) teacher competency. Strengthening the quality orientation in planning, implementation, and evaluation is needed to ensure that the BOS Fund contributes more optimally to improving the quality of learning.

Keywords: Implementation and Effectiveness, Improving Teacher Competence

Abstrak: Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) merupakan instrumen kebijakan pemerintah yang dirancang untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan, termasuk pengembangan kompetensi guru. Dalam praktiknya, pengelolaan Dana BOS di madrasah sering kali lebih berorientasi pada kepatuhan administratif dibandingkan fungsi strategisnya dalam pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penggunaan Dana BOS dalam peningkatan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTsS Al-Ihsan I Pragaan dan MTsS Raudlatul Ulum Kapedi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-komparatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala madrasah, bendahara Dana BOS, guru PAI, dan pihak terkait lainnya. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik, sedangkan analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan Dana BOS di kedua madrasah telah sesuai dengan ketentuan Juknis BOS dan efektif secara administratif. Namun, perencanaan masih bersifat administratif, partisipasi guru PAI belum strategis, identifikasi kebutuhan kompetensi belum sistematis, serta evaluasi program belum dimanfaatkan sebagai dasar perencanaan lanjutan. Dampak program terhadap kompetensi guru PAI bersifat parsial dan tidak merata. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Dana BOS di kedua madrasah belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen strategis pengembangan kompetensi guru PAI. Diperlukan penguatan orientasi mutu dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi agar Dana BOS berkontribusi lebih optimal terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Kata Kunci: Implementasi dan Efektivitas, Peningkatan Kompetensi Guru

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang kompetitif dan berkarakter.¹ Dalam sistem pendidikan nasional, madrasah menempati posisi penting karena tidak hanya berorientasi pada

¹ Windi Ardiningrum dkk., "Implementasi prinsip good governance dalam pengelolaan dana BOS di SDN Ungaran 5," *Jurnal Media Akademik (JMA)*, vol.3, no. 5 (2025), diakses 5 Mei 2026, <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/1915>.

penguasaan ilmu pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan nilai-nilai keagamaan melalui pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI). Oleh karena itu, kompetensi guru PAI menjadi faktor fundamental dalam menentukan kualitas proses dan hasil pendidikan di madrasah.²

Upaya peningkatan kompetensi guru tidak dapat dilepaskan dari aspek pembiayaan pendidikan yang memadai dan dikelola secara efektif. Salah satu kebijakan pemerintah yang berperan penting dalam mendukung operasional pendidikan adalah Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Program ini dirancang untuk membantu satuan pendidikan dalam memenuhi kebutuhan operasional sekaligus mendorong peningkatan mutu pendidikan, termasuk dalam pengembangan profesional guru.³ Dalam konteks ini, implementasi dan efektivitas penggunaan dana BOS menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana program tersebut mampu berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, khususnya guru PAI.⁴

Namun demikian, implementasi penggunaan dana BOS di madrasah masih menghadapi berbagai kendala. Secara umum, penggunaan dana BOS cenderung lebih difokuskan pada pemenuhan kebutuhan operasional rutin, seperti pembayaran honorarium, administrasi, dan pemeliharaan sarana prasarana.⁵ Sementara itu, alokasi untuk peningkatan kompetensi guru melalui kegiatan pelatihan, workshop, maupun pengembangan keprofesian berkelanjutan masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan kebijakan BOS dengan praktik implementasinya di lapangan.⁶

Permasalahan tersebut semakin kompleks di wilayah dengan karakteristik geografis tertentu, seperti Kabupaten Sumenep yang terdiri dari wilayah daratan dan kepulauan. Keterbatasan akses, distribusi sumber daya, serta pengawasan program menjadi faktor yang memengaruhi implementasi dana BOS di madrasah. Dampaknya, efektivitas penggunaan dana BOS dalam meningkatkan kompetensi guru belum merata antar wilayah, termasuk dalam peningkatan kualitas guru PAI sebagai ujung tombak pendidikan keagamaan.

Selain itu, efektivitas penggunaan dana BOS juga sangat dipengaruhi oleh kapasitas manajerial kepala madrasah dan tim pengelola dalam merencanakan serta

² Misbakhul AlMubarak dan Budiman Mustofa, "Pendidikan karakter kunci menuju sumber daya manusia berdaya saing di Indonesia emas 2045," *Journal of Excellence Humanities and Religiosity*, vol.2, no. 1 (2025): 65-77.

³ Mappa Panglima Banding, *Meningkatkan Kinerja Sekolah Melalui Dana Bos: Analisis Efektivitas* (Mega Press Nusantara, 2024).

⁴ Syukron Jamal, "Masa Depan Pendidikan Islam di Indonesia: Tantangan, Peluang, dan Strategi Transformasi Menuju Indonesia Emas 2045: Penelitian," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, vol.4, no. 1 (2025): 1371-1378.

⁵ Gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam, "KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 1 SELAYAR" (t.t.).

⁶ Easyah Theoline dkk., "EFEKTIVITAS DANA BOS DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DASAR: ANALISIS LITERATUR EMPIRIS TAHUN 2015-2025," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, vol.10, no. 2 (2025): 746-752.

mengalokasikan anggaran secara tepat sasaran.⁷ Perencanaan yang belum berbasis kebutuhan prioritas serta minimnya orientasi pada program pengembangan jangka panjang menyebabkan pemanfaatan dana BOS belum sepenuhnya optimal dalam meningkatkan kompetensi guru. Aspek transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana juga menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi program ini.⁸

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengelolaan dana BOS yang efektif dan terarah dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan kompetensi guru.⁹ Namun demikian, kajian yang secara khusus mengkaji hubungan antara implementasi dan efektivitas penggunaan dana BOS dengan peningkatan kompetensi guru PAI masih terbatas, terutama pada madrasah yang berada di wilayah dengan keterbatasan geografis seperti Kabupaten Sumenep. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menggambarkan secara mendalam bagaimana implementasi kebijakan tersebut dijalankan serta sejauh mana efektivitasnya dalam meningkatkan kompetensi guru.¹⁰

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis implementasi dan efektivitas penggunaan dana BOS dalam peningkatan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam di MTsS Al-Ihsan I Pragaan dan MTsS Raudlatul Ulum Kapedi Tahun 2025. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen pembiayaan pendidikan, sekaligus menjadi dasar dalam perumusan kebijakan yang lebih efektif, khususnya dalam optimalisasi penggunaan dana BOS untuk peningkatan kualitas guru di madrasah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus pada dua lokasi (multi-situs). Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam implementasi dan efektivitas penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dalam meningkatkan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam (PAI).

Penelitian dilaksanakan di MTsS Al-Ihsan I Pragaan dan MTsS Raudlatul Ulum Kapedi, Kabupaten Sumenep. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa kedua madrasah tersebut memiliki karakteristik berbeda dalam pengelolaan dana BOS, sehingga memungkinkan dilakukan analisis yang lebih komprehensif. Subjek penelitian ditentukan secara purposive, meliputi kepala madrasah, bendahara BOS, dan guru PAI. Mereka dipilih karena memiliki peran langsung dalam pengelolaan dan pemanfaatan dana BOS.

⁷ Banding, *Meningkatkan Kinerja Sekolah Melalui Dana Bos*.

⁸ Ardiningrum dkk., "Implementasi prinsip good governance dalam pengelolaan dana BOS di SDN Ungaran 5."

⁹ Eko Andrian Nanda, "Pengelolaan Dana Bos Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Mts Ppm Al-Kautsar Muhammadiyah Harau Sumatera Barat" (B.S. thesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, t.t.).

¹⁰ Siti Rosidah, "Pengaruh Manajemen Pembiayaan Pendidikan dan Peran Komite Sekolah terhadap Efektifitas Anggaran di KKMTs 1 Karawang" (Master's Thesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi terkait implementasi dan penggunaan dana BOS. Observasi dilakukan untuk melihat praktik di lapangan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui dokumen seperti RKAM dan laporan penggunaan dana. Analisis data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik.

Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat menggambarkan secara jelas bagaimana implementasi dan efektivitas penggunaan dana BOS dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di kedua madrasah tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi penggunaan dana BOS dalam peningkatan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTsS Al-Ihsan I Pragaan dan MTsS Raudlatul Ulum Kapedi telah berjalan secara struktural, namun belum sepenuhnya optimal dalam menghasilkan peningkatan kompetensi yang signifikan. Implementasi tersebut tercermin dalam beberapa pola utama berikut:

Pertama, implementasi program peningkatan kompetensi guru PAI terbagi dalam tiga bentuk, yaitu pelatihan berbasis kebijakan, pelatihan internal madrasah, dan pengembangan individu. Pelatihan berbasis kebijakan seperti bimbingan teknis kurikulum, pelatihan AKMI, serta kegiatan MGMP/KKG menjadi bentuk yang paling dominan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru masih bersifat kebijakan-sentris dan bergantung pada agenda eksternal. Sementara itu, pelatihan internal madrasah, seperti workshop penyusunan perangkat pembelajaran dan diskusi pembelajaran, telah dilaksanakan namun masih berorientasi administratif dan belum sepenuhnya menyentuh aspek peningkatan kualitas pembelajaran di kelas. Adapun pengembangan individu dilakukan secara mandiri oleh guru, tetapi tidak selalu didukung oleh pembiayaan dari dana BOS, sehingga bersifat tidak merata.

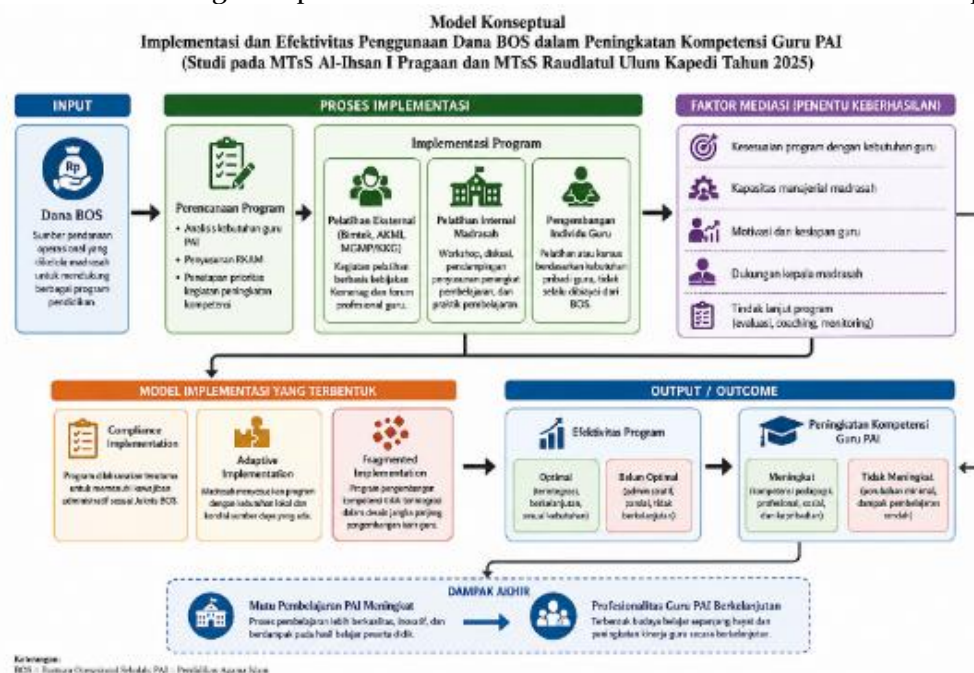
Kedua, dari aspek kesesuaian implementasi dengan petunjuk teknis BOS, kedua madrasah telah menunjukkan kepatuhan administratif yang baik dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Namun demikian, kepatuhan tersebut belum berbanding lurus dengan efektivitas program. Hal ini disebabkan oleh belum optimalnya kesesuaian antara program pelatihan dengan kebutuhan riil guru di lapangan, serta tidak adanya mekanisme tindak lanjut yang sistematis seperti evaluasi pascapelatihan dan pendampingan berkelanjutan. Akibatnya, dampak pelatihan terhadap peningkatan kompetensi guru masih terbatas.

Ketiga, transformasi kompetensi guru PAI menunjukkan hasil yang tidak merata. Guru yang memiliki motivasi belajar tinggi, kesiapan individu yang baik, serta dukungan lingkungan madrasah yang kondusif cenderung mengalami peningkatan kompetensi, terutama dalam perencanaan pembelajaran dan pemanfaatan teknologi. Sebaliknya, guru dengan motivasi rendah dan keterbatasan refleksi pedagogis tidak menunjukkan perubahan yang signifikan meskipun mengikuti program yang sama.

Keempat, penelitian ini menemukan adanya tiga model implementasi yang berkembang di kedua madrasah, yaitu model *compliance implementation*, *adaptive implementation*, dan *fragmented implementation*. Model *compliance implementation* menunjukkan bahwa program dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan administratif. Model *adaptive implementation* mencerminkan adanya upaya penyesuaian program dengan kebutuhan lokal, khususnya dalam pelatihan internal. Sementara itu, model *fragmented implementation* menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi belum terintegrasi dalam perencanaan jangka panjang, sehingga pelaksanaannya bersifat parsial dan tidak berkelanjutan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi dana BOS dalam peningkatan kompetensi guru PAI telah berjalan, namun masih menghadapi kendala pada aspek relevansi program, keberlanjutan, serta integrasi dalam pengembangan profesional guru. Hal ini berdampak pada belum optimalnya efektivitas penggunaan dana BOS dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

Gambar Perbandingan Paparan Data di MTsS Al-Ihsan dan Raudlatul Ulum Kapedi



B. PEMBAHASAN

Implementasi BOS sebagai Realisasi Kebijakan Pengembangan SDM Guru

Implementasi Dana BOS merupakan fase strategis yang menentukan sejauh mana perencanaan kebijakan dapat diwujudkan dalam praktik nyata.¹¹ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dana BOS telah dimanfaatkan untuk mendukung berbagai kegiatan pengembangan kompetensi guru PAI, baik melalui pelatihan eksternal maupun internal. Secara konseptual, tahap implementasi ini berfungsi sebagai jembatan antara kebijakan normatif dan dampak faktual terhadap peningkatan kapasitas sumber daya manusia di madrasah.

¹¹ Banding, *Meningkatkan Kinerja Sekolah Melalui Dana Bos*.

a. Implementasi sebagai Bentuk *Capacity Building* Guru PAI

Pemanfaatan Dana BOS untuk kegiatan seperti bimbingan teknis, MGMP, KKG, serta pelatihan internal madrasah mencerminkan upaya *capacity building* yang relevan dalam kerangka teori pengembangan SDM. Kegiatan-kegiatan tersebut bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional guru PAI agar mampu merespons tuntutan pembelajaran yang dinamis. Dalam konteks ini, implementasi BOS dapat dipahami sebagai investasi pengembangan kapasitas yang sah secara kebijakan dan strategis secara pendidikan.¹²

b. Pola Implementasi yang Bersifat Programatik dan Rutin

Meskipun beragam bentuk kegiatan telah dilaksanakan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi program pengembangan kompetensi guru PAI masih cenderung bersifat rutin dan programatik. Kegiatan pelatihan dilaksanakan sebagai agenda tahunan tanpa desain pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan terstruktur. Pola ini mengindikasikan bahwa implementasi lebih berorientasi pada pelaksanaan kegiatan daripada pencapaian perubahan kompetensi yang terukur.¹³

c. Keterbatasan Implementasi dalam Menjawab Kebutuhan Spesifik Guru

Implementasi program pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis pada kebutuhan individual guru PAI. Pelatihan yang bersifat umum dan kolektif menyebabkan variasi kebutuhan kompetensi guru kurang terakomodasi. Dalam perspektif teori efektivitas SDM, implementasi yang tidak selaras dengan kebutuhan spesifik berpotensi menghasilkan dampak yang terbatas terhadap peningkatan kinerja profesional guru.¹⁴

d. Implikasi Implementasi terhadap Efektivitas Kebijakan BOS

Secara keseluruhan, implementasi Dana BOS telah berjalan sesuai dengan kerangka kebijakan dan mampu mendukung kegiatan pengembangan SDM guru PAI. Namun, tanpa penguatan desain implementasi yang berorientasi pada hasil dan keberlanjutan, dampak kebijakan cenderung berhenti pada level aktivitas. Oleh karena itu, implementasi BOS perlu diarahkan tidak hanya pada realisasi anggaran dan kegiatan, tetapi juga pada pencapaian peningkatan kompetensi guru PAI yang dapat diukur dan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran.¹⁵

Pola Implementasi Program: Kolektif, Tahunan, dan Generik

Pola implementasi program pengembangan kompetensi guru PAI yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik kolektif, berbasis kalender tahunan, dan bersifat generik. Program dirancang untuk menjangkau

¹² Ibid.

¹³ Irfan Ibrahim, "Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo," *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik UNM Makassar*, vol.8 (2018): 165-172.

¹⁴ Nurhasanah Nurhasanah, "Efektivitas Pengelolaan Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di SD Islam Ruhama Ciputat Timur, Tangerang Selatan" (PhD Thesis, Institut PTIQ Jakarta, 2024).

¹⁵ Banding, *Meningkatkan Kinerja Sekolah Melalui Dana Bos*.

seluruh guru secara serentak dalam satu periode anggaran, dengan jenis kegiatan yang relatif seragam dari tahun ke tahun. Pola ini mencerminkan pendekatan implementasi yang menekankan keteraturan administratif dan kemudahan pengelolaan, namun belum sepenuhnya mempertimbangkan keragaman kebutuhan kompetensi guru secara individual.

a. Efisiensi Administratif dalam Pola Implementasi Kolektif

Implementasi program secara kolektif memiliki keunggulan dalam aspek efisiensi administratif. Madrasah dapat menyederhanakan proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan karena program dilaksanakan secara seragam dan terjadwal. Dari sudut pandang manajemen keuangan publik, pola ini memudahkan pengendalian anggaran dan pertanggungjawaban Dana BOS. Namun, efisiensi administratif tersebut sering kali dicapai dengan mengorbankan fleksibilitas dan ketepatan sasaran program.

b. Karakter Tahunan dan Minimnya Keberlanjutan Pengembangan

Karakter tahunan dalam implementasi program menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru PAI diperlakukan sebagai agenda periodik, bukan sebagai proses berkelanjutan. Program cenderung selesai bersamaan dengan berakhirnya tahun anggaran, tanpa desain tindak lanjut yang sistematis. Dalam teori pengembangan SDM, pola seperti ini berisiko menghasilkan peningkatan kompetensi yang bersifat sementara dan kurang berkelanjutan, karena tidak diikuti oleh penguatan praktik dan evaluasi jangka panjang.¹⁶

c. Dampak Program Generik terhadap Diferensiasi Kompetensi Guru

Sifat generik dari program pengembangan kompetensi menyebabkan rendahnya diferensiasi intervensi pengembangan.¹⁷ Guru dengan tingkat kompetensi, pengalaman, dan tantangan profesional yang berbeda menerima perlakuan program yang sama. Dalam perspektif teori efektivitas, program generik cenderung menghasilkan dampak yang tidak merata, karena hanya sebagian peserta yang benar-benar mendapatkan manfaat sesuai kebutuhannya, sementara yang lain mengalami ketidaksesuaian antara materi pelatihan dan kebutuhan profesionalnya.¹⁸

d. Keterbatasan Responsivitas terhadap Kebutuhan Individual

Pola implementasi yang kolektif dan generik membatasi kemampuan madrasah untuk merespons kebutuhan individual guru PAI secara tepat. Guru yang memerlukan penguatan kompetensi tertentu tidak memperoleh intervensi yang spesifik, sementara guru yang telah memiliki kompetensi memadai berpotensi mengalami stagnasi pengembangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi program belum sepenuhnya berbasis pada prinsip kebutuhan (*needs-based implementation*) yang menjadi dasar efektivitas pengembangan SDM.¹⁹

¹⁶ Ahmad Bairizki, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1*, vol. 1 (Pustaka Aksara, 2020).

¹⁷ Nurhasanah, "Efektivitas Pengelolaan Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di SD Islam Ruhama Ciputat Timur, Tangerang Selatan."

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Savira Rahmadhea, "Efektivitas Penggunaan Anggaran Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Sekolah," *Journal Manajemen Pendidikan*, vol.1, no. 01 (2025): 43-55.

Secara keseluruhan, pola implementasi program pengembangan kompetensi guru PAI yang bersifat kolektif, tahunan, dan generik menunjukkan adanya ketegangan antara efisiensi administratif dan efektivitas pengembangan kompetensi. Meskipun pola ini memudahkan pengelolaan Dana BOS, dampaknya terhadap peningkatan kompetensi guru cenderung terbatas dan tidak merata. Oleh karena itu, diperlukan reorientasi pola implementasi menuju pendekatan yang lebih adaptif dan diferensiatif agar program pengembangan kompetensi dapat memberikan dampak yang lebih optimal dan berkelanjutan.²⁰

Kepatuhan Juknis BOS dalam Implementasi: Efektif secara Prosedural, Lemah secara Substantif

Implementasi Dana BOS di dua madrasah ini menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap juknis dan sistem pengelolaan keuangan yang ditetapkan, khususnya melalui penggunaan aplikasi ARKAS. Seluruh tahapan implementasi, mulai dari realisasi anggaran hingga pelaporan, dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kondisi ini mencerminkan kuatnya orientasi prosedural dalam implementasi kebijakan, yang menempatkan kepatuhan administratif sebagai indikator utama keberhasilan.

a. Efektif secara Prosedural

Dari sisi prosedural, implementasi Dana BOS dapat dinilai berjalan efektif karena seluruh aktivitas pengeluaran dan pelaporan dilakukan sesuai dengan kerangka regulasi.²¹ Kepatuhan terhadap juknis memungkinkan madrasah meminimalkan risiko kesalahan administratif serta menjaga akuntabilitas penggunaan dana publik. Dalam konteks tata kelola keuangan, efektivitas prosedural ini merupakan capaian penting karena menjamin transparansi dan keterlacakan penggunaan anggaran.

Efektivitas prosedural tersebut juga tercermin dalam kelancaran proses audit dan pengawasan. Fokus pada kesesuaian belanja, kelengkapan dokumen, dan ketepatan pelaporan menjadikan implementasi BOS relatif aman dari temuan pelanggaran. Namun, keberhasilan prosedural ini sekaligus membentuk pola implementasi yang berhati-hati dan cenderung defensif, di mana pengelola lebih menekankan kepatuhan aturan dibandingkan pencapaian dampak substantif.²²

b. Lemah secara Substantif

Di sisi lain, implementasi Dana BOS menunjukkan kelemahan pada aspek substantif, khususnya dalam mendorong transformasi kompetensi guru PAI. Fokus implementasi masih terpusat pada realisasi kegiatan dan pelaporan keuangan, bukan pada proses pembelajaran dan perubahan perilaku profesional guru. Akibatnya, kegiatan pengembangan kompetensi dipahami sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai strategi peningkatan kualitas SDM yang berkelanjutan.

²⁰ I. Wayan Indra Praekanata dkk., *Menelusuri Arah Pendidikan: Dinamika dan Inovasi Kurikulum di Indonesia* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024).

²¹ Banding, *Meningkatkan Kinerja Sekolah Melalui Dana Bos*.

²² Ibid.

Fenomena ini mencerminkan dominasi *event-based implementation*, di mana keberhasilan implementasi diukur dari terlaksananya kegiatan, bukan dari dampak yang dihasilkan. Pelatihan dan kegiatan pengembangan kompetensi cenderung diperlakukan sebagai peristiwa satu kali (*one-off activities*) tanpa tindak lanjut yang sistematis. Dalam perspektif teori pengembangan SDM, pendekatan ini kurang efektif karena pengembangan kompetensi memerlukan proses berkelanjutan yang terintegrasi dengan praktik kerja sehari-hari.²³

Kelemahan substantif ini juga mengindikasikan belum terinternalisasinya orientasi pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dalam implementasi BOS. Tanpa mekanisme refleksi dan evaluasi dampak, madrasah sulit menilai sejauh mana kegiatan yang dibiayai Dana BOS benar-benar meningkatkan kompetensi guru. Dengan demikian, meskipun implementasi BOS efektif secara prosedural, lemahnya dimensi substantif membatasi peran BOS sebagai instrumen transformasi mutu pendidikan.

Dampak Implementasi terhadap Kompetensi Guru PAI

Implementasi Dana BOS dalam pengembangan kompetensi guru PAI menunjukkan adanya dampak positif yang dapat diamati secara empiris, khususnya pada aspek teknis pembelajaran. Hasil penelitian ini memperlihatkan peningkatan kemampuan guru dalam menyusun perangkat ajar, seperti RPP dan bahan ajar pendukung, serta meningkatnya pemanfaatan media digital dalam proses pembelajaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi program pengembangan kompetensi telah memberikan kontribusi awal terhadap peningkatan kapasitas pedagogik guru PAI.

Namun demikian, dampak implementasi tersebut tidak terjadi secara merata di antara seluruh guru PAI. Sebagian guru menunjukkan perkembangan kompetensi yang signifikan, sementara yang lain mengalami peningkatan yang relatif terbatas. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa implementasi program pengembangan kompetensi tidak bekerja secara mekanis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual dan individual yang melekat pada masing-masing guru.

Salah satu faktor pembeda utama adalah motivasi individual guru. Guru yang memiliki dorongan internal untuk belajar dan mengembangkan diri cenderung lebih mampu memanfaatkan hasil pelatihan dalam praktik pembelajaran. Sebaliknya, guru dengan motivasi belajar yang rendah menunjukkan kecenderungan menjadikan pelatihan sebagai kewajiban formal tanpa upaya internalisasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh. Dalam konteks ini, efektivitas implementasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas program, tetapi juga oleh kesiapan psikologis dan profesional individu guru.

Selain faktor individual, dukungan kepemimpinan kepala madrasah turut memengaruhi besaran dampak implementasi. Kepala madrasah yang memberikan dukungan berupa fasilitasi, supervisi akademik, dan penguatan budaya inovasi

²³ Badrun Mubarak dkk., "Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia Guru SMP IT Nurul Khalifah Bima Berbasis Kompetensi Profesional," *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, vol.4, no. 3 (2024): 76–82.

pembelajaran cenderung menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penerapan hasil pelatihan. Sebaliknya, lemahnya peran kepemimpinan dalam mendorong tindak lanjut pascapelatihan menyebabkan dampak implementasi berhenti pada level pengetahuan, tanpa transformasi praktik pembelajaran yang berkelanjutan.

Dalam perspektif teori *learning organization*, efektivitas pengembangan kompetensi sangat ditentukan oleh konteks institusional tempat individu bekerja.²⁴ Budaya belajar organisasi yang mendorong refleksi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan akan memperkuat dampak implementasi program pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, perbedaan dampak implementasi terhadap kompetensi guru PAI tidak dapat dilepaskan dari interaksi antara karakter individu guru dan lingkungan organisasi madrasah yang membentuk proses pembelajaran profesional secara kolektif.

Model Implementasi BOS yang Terbentuk di MtsS al-Ihsan I dan MTsS Raudlatul Ulum Kapedi

MTsS Al-Ihsan 1 Pragaan dan MTsS Raudlatul Ulum Kopedi mengidentifikasi tiga model implementasi Dana BOS yang berkembang di dua madrasah, yaitu *compliance implementation model*, *adaptive implementation model*, dan *fragmented implementation model*. Ketiga model tersebut mencerminkan variasi pendekatan dalam menerjemahkan kebijakan BOS ke dalam praktik pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Keberagaman model ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak berlangsung secara linear, melainkan dipengaruhi oleh kapasitas manajerial, kepemimpinan, serta konteks organisasi masing-masing madrasah.

Model *compliance implementation* ditandai oleh orientasi kuat pada kepatuhan terhadap juknis dan prosedur administratif. Dalam model ini, implementasi BOS lebih difokuskan pada pemenuhan ketentuan belanja, pelaporan, dan keamanan administrasi.²⁵ Meskipun model ini efektif dalam menjamin akuntabilitas penggunaan dana, pengembangan kompetensi dan karier guru PAI belum dirancang sebagai tujuan utama, sehingga implementasi cenderung bersifat jangka pendek dan berbasis kegiatan tahunan.

Sementara itu, *adaptive implementation model* menunjukkan adanya upaya madrasah untuk menyesuaikan pemanfaatan Dana BOS dengan kebutuhan kontekstual, termasuk kebutuhan pengembangan kompetensi guru PAI.²⁶ Namun, adaptasi yang dilakukan masih bersifat parsial dan belum terintegrasi dalam kerangka pengembangan karier guru yang sistematis. Program pengembangan kompetensi bergantung pada inisiatif individu atau kepemimpinan tertentu, sehingga

²⁴ Titi Hendrawati, *Manajemen Pendidikan Berbasis Learning Organization Di Perguruan Tinggi Swasta* (Deepublish, 2024).

²⁵ Banding, *Meningkatkan Kinerja Sekolah Melalui Dana Bos*.

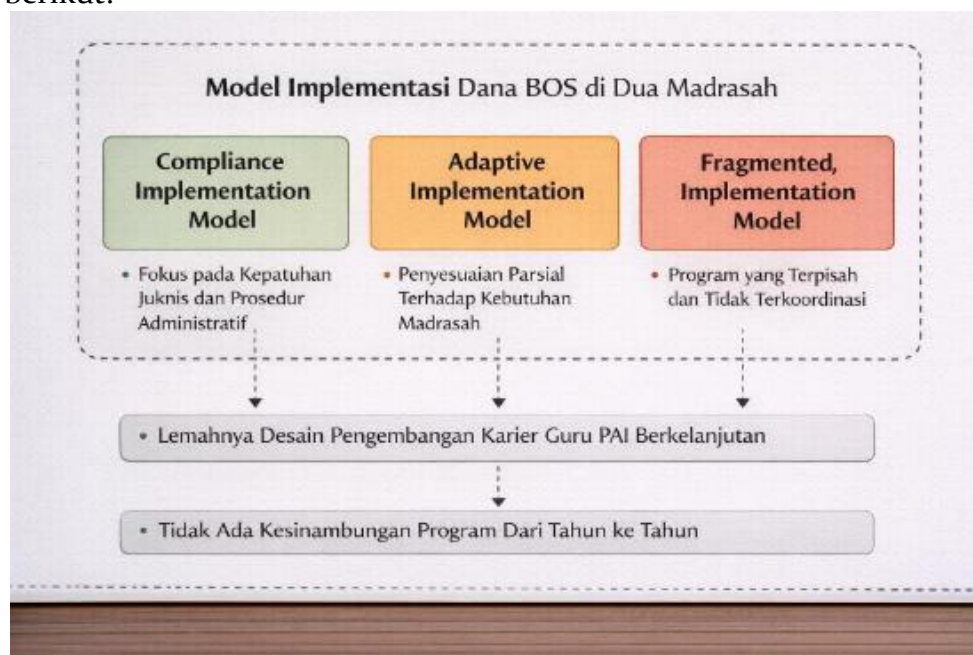
²⁶ Ilham Rahman Hakim dkk., "Adaptive Strategies of Madrasah in Implementing The National Curriculum and Madrasah Operational Curriculum: Strategi Adaptif Madrasah Dalam Implementasi Kurikulum Nasional dan Kurikulum Operasional Madrasah," *Edukasi: Journal of Educational Research*, vol.4, no. 3 (2024): 19–36.

keberlanjutannya tidak selalu terjamin ketika terjadi perubahan kebijakan internal atau pergantian pimpinan.

Adapun *fragmented implementation model* ditandai oleh pelaksanaan program yang terpisah-pisah dan kurang terkoordinasi antarperiode anggaran. Program pengembangan kompetensi guru PAI dilaksanakan secara insidental tanpa keterkaitan yang jelas antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya.²⁷ Fragmentasi ini mengakibatkan lemahnya kesinambungan program dan menyulitkan akumulasi hasil pengembangan kompetensi menjadi peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, ketiga model implementasi tersebut menunjukkan belum adanya desain pengembangan karier guru PAI yang berkelanjutan dan terstruktur. Implementasi Dana BOS lebih banyak berfungsi sebagai respons tahunan terhadap regulasi dan kebutuhan operasional, bukan sebagai bagian dari strategi jangka panjang pengembangan sumber daya manusia. Kondisi ini menjelaskan lemahnya kesinambungan program dari tahun ke tahun serta terbatasnya dampak implementasi BOS terhadap peningkatan profesionalisme dan kinerja guru PAI secara sistematis.

Untuk dapat memahami lebih jelas bentuk implementasi penggunaan dana BOS pada MTsS Al-Ihsan I Pragaan dan MTsS Raudlatul Ulum Kapedi dapat difahami dari bagan berikut:



KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi penggunaan dana BOS dalam peningkatan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTsS Al-Ihsan I Pragaan dan MTsS Raudlatul Ulum Kapedi telah berjalan sesuai dengan kerangka

²⁷ Mita Kurnia Ningrum, "Upaya mengembangkan kompetensi kepemimpinan guru pendidikan agama Islam," *Jurnal Ilmiah Mandala Education*. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i3>, vol.5214 (2023).

kebijakan dan prosedur yang berlaku. Dana BOS telah dimanfaatkan untuk mendukung berbagai kegiatan pengembangan kompetensi guru, baik melalui pelatihan eksternal maupun internal, sehingga secara konseptual berfungsi sebagai instrumen *capacity building* dalam pengembangan sumber daya manusia di madrasah.

Namun demikian, implementasi tersebut masih didominasi oleh pola yang bersifat programatik, kolektif, tahunan, dan generik. Pola ini memberikan keuntungan pada aspek efisiensi administratif dan kemudahan pengelolaan, tetapi belum mampu menjawab kebutuhan spesifik guru secara individual. Akibatnya, dampak program terhadap peningkatan kompetensi guru PAI cenderung terbatas dan tidak merata.

Dari sisi tata kelola, implementasi dana BOS dapat dinilai efektif secara prosedural, ditandai dengan tingginya kepatuhan terhadap petunjuk teknis, tertib administrasi, serta akuntabilitas pelaporan. Akan tetapi, efektivitas tersebut belum diikuti oleh kekuatan substantif dalam mendorong transformasi kompetensi guru. Program pengembangan kompetensi masih berorientasi pada pelaksanaan kegiatan (*event-based*), belum pada pencapaian hasil yang berkelanjutan dan terukur.

Dampak implementasi terhadap kompetensi guru PAI menunjukkan adanya peningkatan pada aspek teknis pembelajaran, seperti penyusunan perangkat ajar dan pemanfaatan media digital. Namun, peningkatan tersebut tidak terjadi secara merata dan sangat dipengaruhi oleh faktor individual guru, seperti motivasi dan kesiapan belajar, serta faktor institusional, seperti dukungan kepemimpinan kepala madrasah dan budaya belajar organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan tiga model implementasi yang berkembang, yaitu *compliance implementation*, *adaptive implementation*, dan *fragmented implementation*. Ketiga model tersebut menunjukkan bahwa implementasi dana BOS belum terintegrasi dalam desain pengembangan karier guru yang berkelanjutan. Fragmentasi program dan lemahnya kesinambungan antar kegiatan menjadi faktor utama yang membatasi efektivitas BOS sebagai instrumen peningkatan kompetensi guru PAI.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi dana BOS telah berjalan secara administratif dengan baik, namun efektivitasnya dalam meningkatkan kompetensi guru PAI masih belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan reorientasi implementasi menuju pendekatan yang lebih berbasis kebutuhan (*needs-based*), berkelanjutan, dan terintegrasi dalam kerangka pengembangan profesional guru, agar dana BOS tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kegiatan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

AlMubarak, Misbakhul, dan Budiman Mustofa. "Pendidikan karakter kunci menuju sumber daya manusia berdaya saing di Indonesia emas 2045." *Journal of Excellence Humanities and Religiosity*, vol.2, no. 1 (2025): 65–77.

- Ardiningrum, Windi, Afifah Arni, dan Amelia Fitriana Rasyid. "Implementasi prinsip good governance dalam pengelolaan dana BOS di SDN Ungaran 5." *Jurnal Media Akademik (JMA)*, vol.3, no. 5 (2025). Diakses 5 Mei 2026. <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/1915>.
- Bairizki, Ahmad. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1*. vol.1. Pustaka Aksara, 2020.
- Banding, Mappa Panglima. *Meningkatkan Kinerja Sekolah Melalui Dana Bos: Analisis Efektivitas*. Mega Press Nusantara, 2024.
- Hakim, Ilham Rahman, Shifaun Unnajah, dan Ahmad Syaeful Rahman. "Adaptive Strategies of Madrasah in Implementing The National Curriculum and Madrasah Operational Curriculum: Strategi Adaptif Madrasah Dalam Implementasi Kurikulum Nasional dan Kurikulum Operasional Madrasah." *Edukasi: Journal of Educational Research*, vol.4, no. 3 (2024): 19–36.
- Hendrawati, Titi. *Manajemen Pendidikan Berbasis Learning Organization Di Perguruan Tinggi Swasta*. Deepublish, 2024.
- Ibrahim, Irfan. "Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo." *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik UNM Makassar*, vol.8 (2018): 165–172.
- Islam, Gelar Magister Manajemen Pendidikan. "KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 1 SELAYAR" (t.t.).
- Jamal, Syukron. "Masa Depan Pendidikan Islam di Indonesia: Tantangan, Peluang, dan Strategi Transformasi Menuju Indonesia Emas 2045: Penelitian." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, vol.4, no. 1 (2025): 1371–1378.
- Mubarak, Badrun, Arif Arif, Siti Sanisah, dan Anhar Anhar. "Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia Guru SMP IT Nurul Khalifah Bima Berbasis Kompetensi Profesional." *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, vol.4, no. 3 (2024): 76–82.
- Nanda, Eko Andrian. "Pengelolaan Dana Bos Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Mts Ppm Al-Kautsar Muhammadiyah Harau Sumatera Barat." B.S. thesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah jakarta, t.t.
- Ningrum, Mita Kurnia. "Upaya mengembangkan kompetensi kepemimpinan guru pendidikan agama Islam." *Jurnal Ilmiah Mandala Education*. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i3>, vol.5214 (2023).
- Nurhasanah, Nurhasanah. "Efektivitas Pengelolaan Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di SD Islam Ruhama Ciputat Timur, Tangerang Selatan." PhD Thesis, Institut PTIQ Jakarta, 2024.
- Praekanata, I. Wayan Indra, Ni Putu Erna Surim Virnayanthi, Eliska Juliangkary, dan I. Gede Ratnaya. *Menelusuri Arah Pendidikan: Dinamika dan Inovasi Kurikulum di Indonesia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
- Rahmadhea, Savira. "Efektivitas Penggunaan Anggaran Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Sekolah." *Journal Manajemen Pendidikan*, vol.1, no. 01 (2025): 43–55.

Rosidah, Siti. "Pengaruh Manajemen Pembiayaan Pendidikan dan Peran Komite Sekolah terhadap Efektifitas Anggaran di KKMTs 1 Karawang." Master's Thesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022.

Theoline, Easyah, Masduki Ahmad, dan Evitha Soraya. "EFEKTIVITAS DANA BOS DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DASAR: ANALISIS LITERATUR EMPIRIS TAHUN 2015-2025." *Jurnal Manajemen Pendidikan*, vol.10, no. 2 (2025): 746-752.