



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Sistem Manajemen Pembiayaan Berbasis *Performance Based Budgeting*: Kajian Sistem Keuangan Sekolah dalam Kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (*A Narrative Review of School Financial Management in Indonesia*)

Victor Budi Leatemia^{1*}, Ajat Sudrajat², Mutoharoh³, Albertus Alto Mangdare⁴, Aryu Apendi⁵, Badrudin⁶

¹Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, victorleatemia08@gmail.com

²Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, ajatsudrajat34@guru.sd.belajar.id

³Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, mutoharohmutoharoh435@gmail.com

⁴Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, Mangdarealbertualto@gmail.com

⁵Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, aryuapendi91@guru.smk.belajar.id

⁶Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia, hbadrudin63@guru.smp.belajar.id

*Corresponding Author: victorleatemia08@gmail.com

Abstract: *Indonesia's education financing system faces an unresolved paradox: while the 2025 national education budget reached a record high of Rp 665.1 trillion, equivalent to 20% of the state budget, Indonesia still ranks 68th out of 81 countries in the 2022 PISA assessment for reading literacy and 70th in mathematics. At the school level, the education budgeting system has proven to be "low adaptive," unable to adjust allocations based on performance outcomes, thereby perpetuating disparities between urban schools and those in 3T regions. Field data corroborates this situation: The Indonesian Ombudsman recorded 16 reports of maladministration related to illegal fees at public schools in Jambi in 2022 and 5 reports in 2023. This narrative review comprehensively analyzes the concepts, implementation, barriers, and impacts of Performance-Based Budgeting (PBB) as a funding management system within the framework of School-Based Management (SBM) in Indonesia. Through a critical review of 16 fully accessible articles from Scopus/WoS-indexed international journals and SINTA-indexed national journals from 2020 to 2025, this study found that consistent implementation of PBB was able to increase budget execution from 78.2% to 96.9% over four years; that the collaborative governance of the BOS Fund strengthens multi-stakeholder accountability; and that the managerial competence of school principals is the most critical determinant of the success of the PBB. The transformation of the school financial system toward performance-based budgeting is a strategic necessity for realizing quality, equitable, and accountable education in Indonesia.*

Keywords: *Performance-Based Budgeting, School-Based Management, BOS Funds, School Financial Accountability, ARKAS, Quality of Education in Indonesia*

Abstrak: Sistem pembiayaan pendidikan di Indonesia menghadapi paradoks yang belum terpecahkan: anggaran pendidikan nasional 2025 mencapai rekor tertinggi Rp 665,1 triliun setara 20% APBN namun Indonesia masih menempati peringkat ke-68 dari 81 negara dalam PISA 2022 untuk literasi membaca, dan ke-70 dalam matematika. Di tataran sekolah, sistem anggaran pendidikan terbukti bersifat “*low adaptive*” tidak mampu menyesuaikan alokasi dengan capaian kinerja sehingga ketimpangan antara sekolah perkotaan dan daerah 3T terus berlanjut. Data lapangan memperkuat kondisi ini: Ombudsman RI mencatat 16 laporan maladministrasi terkait pungutan liar di sekolah negeri Jambi tahun 2022 dan 5 laporan pada 2023. Kajian *naratif review* ini menganalisis secara komprehensif konsep, implementasi, hambatan, dan dampak *Performance-Based Budgeting* (PBB) sebagai sistem manajemen pembiayaan dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia. Melalui telaah kritis terhadap 16 artikel yang sepenuhnya dapat diakses dari jurnal internasional terindeks Scopus/WoS dan jurnal nasional SINTA periode 2020–2025, kajian ini menemukan bahwa implementasi PBB yang konsisten mampu meningkatkan realisasi anggaran dari 78,2% menjadi 96,9% dalam empat tahun, bahwa tata kelola kolaboratif Dana BOS memperkuat akuntabilitas multi-aktor, dan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah faktor penentu paling kritis keberhasilan PBB. Transformasi sistem keuangan sekolah menuju PBB merupakan keniscayaan strategis untuk mewujudkan pendidikan berkualitas, berkeadilan, dan akuntabel di Indonesia.

Kata Kunci: *Performance Based Budgeting*, Manajemen Berbasis Sekolah, Dana BOS, Akuntabilitas Keuangan Sekolah, ARKAS, Mutu Pendidikan Indonesia

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang sangat menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu bangsa. Dalam upaya mencetak generasi yang unggul, peningkatan dan pengembangan peserta didik menjadi salah satu fokus utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan dukungan yang kuat dalam berbagai aspek, salah satunya Adalah manajemen pembiayaan yang efektif dan efisien. Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan bagian penting dari keseluruhan manajemen pendidikan. Ia mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap seluruh proses pembiayaan yang bertujuan untuk mendukung kegiatan pendidikan, termasuk pengembangan potensi peserta didik secara optimal. Tanpa dukungan dana yang cukup dan dikelola secara baik, pengembangan peserta didik baik dari aspek akademik, kepribadian, maupun keterampilan, akan sulit untuk diwujudkan (Soetjipto & Kosasi, 2004).

Sektor pendidikan Indonesia memasuki tahun 2025 dengan realitas yang ambigu di satu sisi, investasi fiskal negara mencapai level tertinggi sepanjang sejarah; di sisi lain, efektivitas penggunaan anggaran tersebut masih jauh dari optimal. Paradoks ini bukan sekadar persoalan teknis manajerial, melainkan mencerminkan kegagalan sistemik dalam desain dan implementasi sistem manajemen pembiayaan pendidikan di Indonesia.

Pemerintah mengalokasikan Rp 665,1 triliun untuk sektor pendidikan dalam APBN 2025, yang setara dengan 20% total belanja negara sebagaimana diamanatkan Pasal 31 UUD 1945 dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Angka ini merupakan rekor tertinggi sepanjang sejarah pembiayaan pendidikan Indonesia. Namun, hasil PISA 2022 menempatkan Indonesia di peringkat ke-68 dalam kompetensi membaca, ke-70 dalam matematika, dan ke-66 dalam sains (OECD, 2023). Kesenjangan antara input finansial dan output pendidikan ini mengindikasikan persoalan mendasar pada sisi efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.

Pada tataran mikro, sekolah sebagai unit penyelenggara pendidikan menghadapi berbagai problematika keuangan yang kompleks. Sumiyana & Effendi (2024), dalam kajian mereka yang dipublikasikan di Cogent Social Sciences jurnal terindeks Scopus menemukan bahwa sistem anggaran pendidikan Indonesia bersifat 'low adaptive': alokasi dana tidak mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan riil sekolah dan capaian kinerja, sehingga ketidakmerataan distribusi antara sekolah perkotaan dan sekolah di daerah terluar, terdepan, dan tertinggal (3T) terus berlanjut. Temuan ini diperkuat oleh data Ombudsman Republik Indonesia yang mencatat puluhan kasus maladministrasi terkait pungutan liar di sekolah negeri fenomena yang menurut Hartati (2025), muncul sebagai respons terhadap ketidakcukupan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan lemahnya sistem pengawasan keuangan berbasis kinerja.

Pembiayaan pendidikan merupakan aspek fundamental dalam menjamin keberlangsungan dan peningkatan kualitas layanan pendidikan. Sistem pembiayaan yang baik tidak hanya menjamin akses, tetapi juga berperan dalam mendukung tercapainya mutu pendidikan yang optimal. Pemerintah Indonesia, melalui kebijakan desentralisasi, memberikan alokasi dana pendidikan dalam berbagai bentuk, seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Bantuan Operasional Sekolah Daerah (BOSDA), dan Bantuan Operasional Sekolah Provinsi (BOSP).

Sistem pengelolaan keuangan sekolah di Indonesia saat ini bertumpu pada Dana BOS yang disalurkan langsung ke rekening sekolah sejak reformasi kebijakan tahun 2011. Mekanisme pertanggungjawaban keuangan dilakukan melalui Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) yang diluncurkan Kemendikbudristek sejak 2020. Meskipun ARKAS telah mendigitalisasi proses perencanaan dan pelaporan. Jasmine (2023) Menemukan bahwa sistem ini belum mengintegrasikan indikator kinerja pembelajaran ke dalam proses penganggaran, artinya, ARKAS masih berfungsi sebagai alat administratif, bukan sebagai instrumen manajemen kinerja berbasis data.

Performance Based Budgeting (PBB) atau penganggaran berbasis kinerja menawarkan solusi transformatif untuk menjembatani jurang antara alokasi anggaran dan capaian mutu pendidikan. Dalam kerangka PBB, setiap rupiah yang dianggarkan dihubungkan secara eksplisit dengan target kinerja yang terukur dari tingkat input (ketersediaan buku dan guru) hingga outcome (peningkatan kemampuan literasi dan numerasi siswa). Ramdhansyah et al., (2024), mendemonstrasikan bahwa model PBB yang dikembangkan secara kontekstual mampu memperkuat tata kelola keuangan lembaga pendidikan, bahkan dalam konteks pesantren yang memiliki karakteristik unik sekalipun.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diatur melalui PP Nomor 17 Tahun 2010 memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola sumber daya secara mandiri. Namun, Rahman et al., (2023), dalam studi yang dipublikasikan di Cogent Business & Management jurnal terindeks Scopus mengidentifikasi bahwa otonomi ini hanya efektif bila didukung oleh tata kelola kolaboratif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan: kepala sekolah, bendahara, komite sekolah, dan dinas pendidikan. Absennya collaborative governance dalam pengelolaan Dana BOS menjadi salah satu akar masalah yang menyebabkan rendahnya akuntabilitas keuangan di tingkat sekolah.

Urgensi kajian ini dipertegas oleh kondisi terkini yang membutuhkan jawaban akademis yang berbasis bukti. Pertama, kebijakan Merdeka Belajar yang diluncurkan Kemendikbudristek menuntut perubahan paradigma dari kepatuhan administratif menuju orientasi pada capaian pembelajaran sebuah tuntutan yang secara langsung berimplikasi pada sistem penganggaran sekolah. Kedua, implementasi ARKAS yang sedang diperluas ke seluruh satuan pendidikan membutuhkan integrasi indikator kinerja yang komprehensif. Ketiga, tekanan dari lembaga audit dan antikorupsi untuk meningkatkan akuntabilitas pengelolaan Dana BOS memerlukan solusi sistemik, bukan sekadar pengetatan regulasi administratif.

Kajian naratif review ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kerangka konseptual dan teoritis PBB dalam konteks sistem keuangan sekolah; (2) memetakan temuan-temuan penelitian terkini yang dapat diakses dan diverifikasi; (3) mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dan hambatan PBB di sekolah Indonesia; serta (4) merumuskan rekomendasi kebijakan berbasis bukti untuk transformasi sistem keuangan sekolah menuju pendekatan berbasis kinerja.

METODE

Kajian ini menggunakan pendekatan narrative review, yaitu metode sintesis literatur yang bertujuan memberikan gambaran komprehensif, kritis, dan interpretatif terhadap sekumpulan penelitian pada topik tertentu (Green et al., 2006). Narrative review dipilih karena memungkinkan integrasi berbagai jenis penelitian dari studi kasus kualitatif, survei kuantitatif, hingga analisis kebijakan dalam satu kerangka analisis yang koheren, yang sangat relevan dengan kompleksitas topik manajemen keuangan sekolah. Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah narrative review (NR). NR merupakan teknik atau cara untuk mengidentifikasi beberapa studi yang menggambarkan suatu masalah yang diminati. NR tidak memiliki pertanyaan penelitian yang ditentukan sebelumnya atau strategi pencarian yang ditentukan, hanya topik yang menarik untuk penulis. NR dapat digunakan atau diaplikasikan untuk debat umum, penilaian studi atau penelitian sebelumnya dan kurangnya pengetahuan saat ini, bisa juga dijadikan salah satu metode untuk penelitian masa depan dan dapat digunakan untuk berspekulasi tentang jenis intervensi baru yang tersedia (Ferrari, 2015), untuk mendukung penelitian ini, peneliti mengumpulkan artikel jurnal dari database *Google Scholar* menggunakan aplikasi *Publish or Perish*. Data dikumpulkan dengan melakukan review artikel dan mendokumentasikannya dalam bentuk tabel dalam laporan penelitian. Berdasarkan hasil pencarian, ditemukan 16 artikel jurnal internasional dan nasional bereputasi terindeks sinta yang diperoleh dari *Google Scholar* dan *Publish or Perish*. 2025 menggunakan kata kunci: 'Performance Based Budgeting AND school', 'school financial management AND Indonesia', 'Dana BOS AND akuntabilitas', 'manajemen berbasis sekolah AND pembiayaan', 'ARKAS AND kinerja', dan 'school budgeting AND accountability'. Seluruh artikel yang digunakan dalam kajian ini dapat diakses secara terbuka melalui DOI yang tercantum dalam daftar pustaka.

Kriteria yang digunakan untuk memilih artikel ilmiah sebagai sumber informasi adalah artikel ilmiah yang telah diterbitkan dalam jurnal pada kurun waktu minimal 5 tahun terakhir yaitu antara tahun hingga tahun 2025, *full text* dan *open access*. Artikel yang dipilih adalah artikel jurnal yang memiliki penelitian serupa, kemudian artikel tersebut dianalisis dan dirangkum.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks Kajian Artikel

Berikut adalah matriks 16 artikel yang dikaji, seluruhnya merupakan artikel nyata yang dapat diakses melalui DOI masing-masing.

Tabel 1. Matriks Artikel Kajian Seluruh Artikel Dapat Diakses Melalui DOI (2020–2025)

No	Penulis/Tahun	Sumber Jurnal	Topik/Fokus	Metode	Temuan Utama
1	Sumiyana et al. (2024)	<i>Cogent Social Sciences</i> (<i>Scopus/Taylor & Francis</i>)	Sistem anggaran pendidikan Indonesia: kegagalan adaptif dan ketidakmerataan	Kualitatif – wawancara semi-terstruktur (24 informan)	Sistem anggaran pendidikan Indonesia belum adaptif; alokasi dana tidak merata; lemahnya

			alokasi dana sekolah dasar		mekanisme evaluasi kinerja anggaran di tingkat daerah
2	Ramdhansyah, Dewi & Mudjisuusatyo (2024)	<i>Itqan: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan (SINTA)</i>	Pengembangan model PBB untuk memperkuat tata kelola pesantren di Indonesia	Penelitian & Pengembangan (R&D) – wawancara mendalam	Model PBB kontekstual meningkatkan partisipasi stakeholder dan transparansi anggaran di pesantren
3	Amalia & Sulila (2024)	<i>Journal of Business and Information Systems</i>	Implementasi PBB di PTN BLU Indonesia: pemetaan IKU dan eksekusi anggaran 2020– 2023	Studi kasus – analisis dokumen anggaran	Realisasi anggaran meningkat dari 78,2% (2020) menjadi 96,9% (2023) pasca- implementasi PBB penuh
4	Nurintan et al. (2025)	<i>Jurnal Pendidikan Tambusai</i>	Pengaruh akuntabilitas dan transparansi terhadap efektivitas pengelolaan Dana BOS	Kuantitatif – regresi linear berganda	Akuntabilitas berpengaruh positif signifikan; transparansi meningkatkan efektivitas pengelolaan Dana BOS
5	Rahman, Adiputra & Hasniasari (2023)	<i>Cogent Business & Management (Scopus)</i>	Collaborative governance dalam pengelolaan Dana BOS di Indonesia	Studi kasus kualitatif	Tata kelola kolaboratif antara sekolah, komite, dan dinas meningkatkan akuntabilitas dan mutu layanan
6	He & Ismail (2023)	<i>Humanities & Social Sciences Communications (Scopus/Nature)</i>	Kapasitas SDM, PBB, dan kinerja organisasi di universitas publik China	Survei – PLS- SEM, 271 responden	PBB berperan mediasi antara kapasitas SDM dan kinerja; dukungan manajemen puncak sebagai moderator kritis
7	Dwangu & Mahlangu (2021)	<i>International Journal of Educational Management (Scopus/Emerald)</i>	Akuntabilitas dalam praktik manajemen keuangan kepala sekolah	Kualitatif fenomenologi	Kepala sekolah menghadapi tekanan ganda: tuntutan akuntabilitas teknis dan akuntabilitas moral kepada komunitas

8	Arsal, Sidiq & Sayuti (2024)	<i>Managere: Indonesian Journal of Educational Management</i>	Strategic budgeting: klasifikasi dan optimalisasi penggunaan dana pendidikan di madrasah aliyah	Kualitatif eksploratif	Prioritisasi anggaran berbasis data kebutuhan riil meningkatkan efisiensi alokasi dan relevansi program
9	Hartati et al. (2025)	<i>Cogent Social Sciences (Scopus/Taylor & Francis)</i>	Pungutan liar dalam pembiayaan pendidikan Indonesia: analisis maladministrasi	Kualitatif – analisis laporan Ombudsman 2022–2023	Pungutan ilegal terjadi akibat ketidakcukupan Dana BOS dan lemahnya pengawasan; PBB dapat menjadi solusi preventif
10	Habibatulloh, Widodo & Murni (2022)	<i>The Manager Review</i>	Akuntabilitas, transparansi keuangan sekolah, dan kualitas layanan pendidikan di SMAN Kabupaten Kaur	Kuantitatif korelasional	Transparansi dan akuntabilitas berkorelasi positif dengan kualitas layanan; sekolah terakreditasi A lebih unggul
11	Jihad et al. (2024)	<i>Jurnal Pendidikan Tambusai</i>	Pengaruh transparansi dan akuntabilitas terhadap pengelolaan dana BOS di SMP Kota Surakarta	Kuantitatif survey	Transparansi dan akuntabilitas secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kualitas pengelolaan BOS
12	Nisa et al. (2024)	<i>Refleksi: Jurnal Riset dan Pendidikan</i>	Analisis prinsip akuntabilitas MBS dalam mendukung pengelolaan keuangan sekolah	Systematic review kualitatif	MBS memiliki tiga karakteristik utama: kemandirian, keadilan, keterbukaan yang melandasi pengelolaan efektif
13	Listiady Gustian et al. (2024)	<i>Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan (SINTA/UNY)</i>	Manajemen sistem informasi e-budgeting di SMAN Kota Yogyakarta	Kualitatif studi kasus	E-budgeting melalui ARKAS meningkatkan transparansi dan akuntabilitas; hambatan utama: kapasitas SDM operator
14	Putri et al. (2023)	<i>Jurnal Manajemen, Kepemimpinan,</i>	Pengaruh akuntabilitas, partisipasi, transparansi Dana	Kuantitatif – regresi berganda	Ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan

		<i>dan Supervisi Pendidikan</i>	BOS terhadap kinerja keuangan SD Kota Palembang		terhadap kinerja keuangan sekolah dasar
15	Jasmine (2023)	<i>Jurnal Jendela Pendidikan</i>	Analisis manajemen keuangan SDN Kandungan III Surabaya	Kualitatif deskriptif	RKAS disusun melalui ARKAS; pengelolaan Dana BOS belum sepenuhnya berbasis capaian kinerja pembelajaran
16	Rebucan & Ching (2023)	<i>International Journal of Research Publications</i>	Kompetensi manajemen fiskal kepala sekolah dan kinerja keuangan di SD Filipina	Kuantitatif korelasional	Kompetensi fiskal kepala sekolah adalah prediktor kuat kinerja keuangan dan peningkatan mutu sekolah

Temuan dan Analisis

Kajian terhadap 16 artikel menghasilkan gambaran yang utuh mengenai situasi sistem keuangan sekolah Indonesia dan potensi transformasinya melalui *Performance Based Budgeting*. Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut dapat dirangkum dalam satu narasi yang saling berkaitan, mulai dari akar masalah yang ada, potensi solusi yang ditawarkan PBB, bukti empiris efektivitasnya, hingga faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasinya di lapangan.

Akar masalah sistem keuangan sekolah Indonesia teridentifikasi dengan sangat jelas dalam kajian Sumiyana & Effendi (2024) yang diterbitkan di Cogent Social Sciences. Melalui wawancara mendalam dengan 24 pejabat pemerintah daerah dan auditor, mereka menemukan bahwa sistem anggaran pendidikan Indonesia mengalami kegagalan adaptif yang bersumber dari rigiditas formula alokasi, fragmentasi kelembagaan antara Kemendikbudristek dan pemerintah daerah, serta absennya mekanisme umpan balik kinerja yang terstandar. Sekolah tidak memiliki insentif untuk meningkatkan kinerja karena besaran dana yang diterima tidak terkait dengan capaian yang dihasilkan. Fenomena ini semakin nyata ketika Hartati, (2025) di Cogent Social Sciences mendokumentasikan bahwa ketidakcukupan Dana BOS mendorong munculnya pungutan ilegal kepada orang tua siswa, sebuah respons yang merugikan keluarga miskin dan mencerminkan kegagalan ekosistem pembiayaan pendidikan secara lebih luas.

Di tengah kondisi ini, bukti empiris tentang keberhasilan PBB justru muncul dari dalam negeri. Amalia & Sulila (2024) mendokumentasikan trajektori yang sangat meyakinkan di UPN 'Veteran' Yogyakarta: setelah implementasi PBB yang selaras dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) Kemendikbud, realisasi anggaran meningkat secara konsisten dari 78,2% pada 2020 menjadi 88,0% (2021), 90,4% (2022), hingga mencapai 96,9% pada 2023. Angka ini bukan sekadar statistik; ia mencerminkan perubahan budaya penganggaran dari 'menghabiskan alokasi' menuju 'mencapai target kinerja'. Meskipun temuan ini berasal dari konteks perguruan tinggi negeri, prinsip yang sama sangat relevan untuk diterapkan di satuan pendidikan dasar dan menengah.

Dari sisi tata kelola, Rahman et al., (2023) memberikan perspektif yang sangat penting dalam kajian mereka di Cogent Business & Management. Mereka menemukan bahwa pengelolaan Dana BOS yang efektif dan akuntabel bukan semata-mata bergantung pada

kemampuan kepala sekolah, melainkan pada kualitas tata kelola kolaboratif antara sekolah, komite sekolah, dan dinas pendidikan. Sekolah-sekolah yang menerapkan forum pertanggungjawaban reguler di mana semua pihak terlibat dalam memantau penggunaan dana menunjukkan akuntabilitas yang jauh lebih baik. Temuan ini diperkuat oleh Nurintan et al., (2025) yang membuktikan secara statistik bahwa akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas pengelolaan Dana BOS, dan oleh Jihad (2024) yang menemukan pengaruh serupa di SMP-SMP Kota Surakarta.

Habibatulloh et al., (2022) memberikan perspektif komparatif yang menarik dari Kabupaten Kaur: sekolah dengan tingkat akuntabilitas dan transparansi lebih tinggi umumnya sekolah terakreditasi A menunjukkan kualitas layanan pendidikan yang secara statistik lebih unggul dibandingkan sekolah dengan akreditasi lebih rendah. Ini mengkonfirmasi bahwa akuntabilitas keuangan dan mutu pendidikan bukan dua hal yang terpisah, melainkan dua sisi dari koin yang sama. Putri et al., (2023) di Kota Palembang melengkapi temuan ini dengan menemukan bahwa akuntabilitas, partisipasi, dan transparansi secara simultan mempengaruhi kinerja keuangan SD, meskipun partisipasi komite sekolah masih menjadi rantai paling lemah karena kapasitas komite yang belum memadai di banyak daerah.

Pada level implementasi teknis, Gustian (2024) mendokumentasikan pengalaman SMAN di Kota Yogyakarta dalam menggunakan sistem e-budgeting ARKAS. Mereka menemukan bahwa digitalisasi telah meningkatkan transparansi dan mempercepat pelaporan secara nyata, namun hambatan kritis tetap pada kapasitas SDM operator dalam memanfaatkan data yang dihasilkan sistem untuk pengambilan keputusan anggaran yang lebih baik (Jasmine, 2023) memperkuat temuan ini dengan mendokumentasikan bahwa meskipun SDN Kandangan III Surabaya telah menggunakan ARKAS, penyusunan RKAS masih bersifat rutinitas administratif mengulang pola tahun sebelumnya tanpa analisis mendalam terhadap efektivitas program terhadap peningkatan pembelajaran. Kedua temuan ini mengirimkan pesan yang sama: investasi teknologi tanpa investasi kapasitas manusia tidak akan menghasilkan transformasi yang bermakna.

Pertanyaan 'siapa yang paling menentukan keberhasilan PBB di sekolah?' dijawab dengan sangat konsisten oleh beberapa penelitian dalam kajian ini. He & Ismail (2023) dalam penelitian berbasis PLS-SEM pada 271 responden di universitas publik China yang diterbitkan di *Humanities & Social Sciences Communications*, membuktikan bahwa PBB berfungsi sebagai mediator antara kapasitas SDM dan kinerja organisasi. Lebih dari itu, dukungan manajemen puncak ternyata menjadi moderator artinya, efektivitas PBB akan jauh lebih tinggi ketika pemimpin institusi secara aktif mendukung dan mengadvokasi sistem tersebut. Dalam konteks sekolah, ini berarti peran kepala sekolah adalah kunci. Rebutan & Ching (2023) mengkonfirmasi hal ini dari sudut pandang sekolah dasar di Filipina: kompetensi manajemen fiskal kepala sekolah kemampuan membaca laporan keuangan, menyusun anggaran berbasis data, dan mengawasi pelaksanaan adalah prediktor terkuat kinerja keuangan dan mutu sekolah. Dwangu & Mahlangu (2021) dalam kajian mereka di *International Journal of Educational Management*, menambahkan dimensi yang sering terabaikan: kepala sekolah yang efektif dalam manajemen keuangan juga harus mampu membangun budaya akuntabilitas, bukan sekadar menguasai prosedur teknis.

Kajian Ramdhansyah et al. (2024) di pesantren, Aarsal et al. (2024) di madrasah aliyah, dan Nisa et al. (2024) dalam systematic review tentang MBS, secara bersama-sama menunjukkan bahwa PBB bukan konsep yang hanya relevan untuk sekolah formal perkotaan. Ketiga kajian ini membuktikan bahwa PBB dapat diadaptasi secara kontekstual untuk berbagai jenis lembaga pendidikan, asalkan prinsip dasarnya menghubungkan alokasi anggaran dengan target kinerja yang terukur dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam prosesnya tetap terjaga. Nisa et al. (2024) menegaskan bahwa tiga prinsip MBS, yaitu kemandirian,

keadilan, dan keterbukaan, adalah fondasi yang harus dibangun terlebih dahulu sebelum PBB dapat berfungsi optimal di sekolah manapun.

Membaca keseluruhan bukti empiris dari 16 artikel ini secara bersama-sama, gambaran yang muncul adalah: Indonesia memiliki semua bahan yang diperlukan untuk melakukan transformasi sistem keuangan sekolah menuju PBB regulasi MBS yang ada, platform digital ARKAS yang terus dikembangkan, data kinerja melalui Rapor Pendidikan, dan berbagai bukti keberhasilan dari lapangan. Yang masih kurang adalah kohesi antara semua elemen ini: kapasitas kepala sekolah yang merata, mekanisme insentif yang menghubungkan kinerja anggaran dengan kualitas pembelajaran, serta budaya akuntabilitas yang berakar bukan hanya pada kepatuhan regulasi tetapi pada komitmen moral terhadap mutu pendidikan anak bangsa.

Diskusi

Temuan dari 16 artikel yang dikaji membentuk argumen yang kokoh tentang urgensi dan kelayakan transformasi sistem keuangan sekolah Indonesia menuju *Performance Based Budgeting*. Namun, perbandingan kritis antara temuan-temuan ini dengan konteks kebijakan terkini dan penelitian sebelumnya mengungkap beberapa nuansa penting yang perlu menjadi perhatian.

Jika dibandingkan dengan kajian-kajian era 2010–2020 yang berfokus pada aspek administratif desentralisasi pendidikan, penelitian-penelitian terkini dalam kajian ini menunjukkan pergeseran paradigmatis yang signifikan: dari orientasi compliance menuju orientasi performance. Ini adalah kemajuan epistemologis yang paralel dengan evolusi kebijakan Merdeka Belajar, khususnya program Rapor Pendidikan sebagai sistem evaluasi berbasis data. Secara konseptual, Rapor Pendidikan adalah langkah awal menuju PBB jika data yang dihasilkannya diintegrasikan ke dalam siklus RKAS, Indonesia secara de facto akan memiliki sistem PBB di tingkat sekolah. Rahman et al (2023) menyediakan kerangka collaborative governance yang diperlukan agar integrasi ini tidak hanya bersifat teknis tetapi juga partisipatif dan legitimatif.

Satu temuan yang berulang dan konsisten di seluruh studi adalah bahwa teknologi bukan pengganti kapasitas manusia, melainkan amplifier-nya teknologi yang baik di tangan SDM yang lemah akan menghasilkan efisiensi semu. Ini memiliki implikasi kebijakan yang jelas: sebelum memperluas fitur ARKAS atau memperketat regulasi pelaporan, pemerintah perlu berinvestasi lebih besar pada pelatihan manajemen keuangan berbasis kinerja bagi kepala sekolah dan bendahara sekolah di seluruh Indonesia, terutama di daerah 3T di mana kesenjangan kapasitas paling dalam.

Perlu diakui pula bahwa terdapat keterbatasan dalam kajian ini. Sebagai narrative review, potensi bias seleksi dalam pemilihan artikel tidak dapat sepenuhnya dihilangkan. Selain itu, generalisasi temuan dari konteks yang beragam mulai dari PTN BLU di Yogyakarta, sekolah dasar di Surabaya dan Palembang, pesantren, hingga sekolah di China dan Filipina memerlukan kehati-hatian. Kajian lanjutan menggunakan systematic review dengan meta-analisis kuantitatif sangat direkomendasikan untuk menghasilkan estimasi efek yang lebih presisi dan generalizable.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian naratif review terhadap 16 artikel yang sepenuhnya dapat diakses dan diverifikasi, dapat disimpulkan bahwa sistem keuangan sekolah Indonesia berada di titik persimpangan yang kritis. Paradoks antara besarnya anggaran pendidikan dan rendahnya mutu output bukan takdir yang tidak bisa diubah, melainkan konsekuensi dari sistem penganggaran yang tidak adaptif, tidak berbasis kinerja, dan tidak terintegrasi secara menyeluruh antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Performance Based Budgeting terbukti secara empiris mampu mengubah situasi tersebut realisasi anggaran dapat meningkat drastis dalam waktu relatif singkat ketika sistem diterapkan dengan konsisten dan didukung oleh kapasitas SDM yang memadai, tata kelola kolaboratif yang melibatkan semua pemangku kepentingan, serta infrastruktur informasi yang terintegrasi. Transformasi ini bukan proyek jangka pendek, melainkan perubahan budaya institusional yang membutuhkan komitmen jangka panjang dari seluruh ekosistem pendidikan dari Kemendikbudristek, pemerintah daerah, kepala sekolah, guru, komite sekolah, hingga orang tua siswa.

Rekomendasi utama yang dapat dirumuskan adalah: mengintegrasikan data Rapor Pendidikan ke dalam siklus RKAS sebagai basis PBB di tingkat sekolah; mewajibkan pelatihan manajemen keuangan berbasis kinerja bagi kepala sekolah baru; merevisi regulasi Dana BOS untuk memasukkan indikator kinerja sebagai komponen penilaian efektivitas penggunaan; menguatkan kapasitas komite sekolah sebagai aktor kolaboratif dalam pengawasan keuangan; serta mengembangkan dashboard kinerja anggaran yang menghubungkan ARKAS, Rapor Pendidikan, dan sistem monitoring dinas pendidikan secara *real-time*.

REFERENSI

- Amalia, D., & Sulila, I. (2024). Implementation of performance-based budgeting at UPN “Veteran” Yogyakarta: Mapping IKU and budget execution 2020–2023. *Journal of Business and Information Systems*, 6(2). <https://thejbis.upy.ac.id/index.php/jbis/article/download/250/118/874>
- Arsal, F. R., Sidiq, M., & Sayuti, M. D. J. (2024). Strategic budgeting for education: Classification and optimal utilization of educational funding. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 6(1), 111–124. <https://doi.org/10.52627/managere.v6i1.417>
- Dwangu, A. M., & Mahlangu, V. P. (2021). Accountability in the financial management practices of school principals. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1504–1524. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2021-0243>
- Ferrari, R. (2015). Writing Narrative Style Literature Reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Gustian, L. (2024). Manajemen sistem informasi e-budgeting pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(2). <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/30596>
- Habibatulloh, K. N., Widodo, S., & Murni, T. (2022). Studi tentang akuntabilitas, transparansi pengelolaan keuangan sekolah dan kualitas layanan pendidikan di SMAN Kabupaten Kaur. *The Manager Review*, 4(1), 129–154. <https://doi.org/10.33369/tmr.v4i1.25835>
- Hartati, S. (2025). Illegal levies in education funding in Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2450293>
- He, L., & Ismail, K. (2023). Do staff capacity and performance-based budgeting improve organisational performance? Empirical evidence from Chinese public universities. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10, 40. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01523-2>
- Jasmine, S. F. (2023). Analisis manajemen keuangan SDN Kandangan III Surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 3(2), 231–240. <https://ejournal.jendelaedukasi.id/index.php/JJP/article/view/440>
- Jihad. (2024). Pengaruh transparansi dan akuntabilitas terhadap pengelolaan Dana BOS di SMP Kota Surakarta. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1). <https://jptam.org>

- Nisa, V., Rachmawati, A. A., Janah, E. U., & Trihantoyo, S. (2024). Analisis prinsip akuntabilitas MBS dalam mendukung pengelolaan keuangan sekolah. *Refleksi: Jurnal Riset Dan Pendidikan*, 2(2), 69–82. <https://ejournal.unipma.ac.id/index.php/REF/article/view/19480>
- Nurintan, C., Shelistya, U., Iffati, M. Z., Nadia, & Pujia, D. P. (2025). Pengaruh akuntabilitas dan transparansi terhadap efektivitas pengelolaan Dana BOSP. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2). <https://jptam.org>
- OECD. (2023). *PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>
- Putri, D. S., Saftiana, Y., Siddik, S., & Kushendar. (2023). The influence of accountability, participation, and transparency of BOS funds on the financial performance of public elementary schools in Palembang City. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 8(1).
- Rahman, I. K., Adiputra, I. M. P., & Hasniasari, R. (2023). Collaborative governance in the management of school operational assistance funds: A case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2167089. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2167089>
- Ramdhansyah, R., Dewi, R., & Mudjisusatyo, Y. (2024). Developing a performance-based budgeting model to strengthen governance in Islamic boarding schools. *Itqan: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 15(2), 248–262. <https://doi.org/10.47766/itqan.v15i2.2260>
- Rebucan, J. S., & Ching, D. A. (2023). Fiscal management competence of principals and financial performance of public elementary schools. *International Journal of Research Publications*, 133(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1001331920235508>
- Soetjipto, & Kosasi. (2004). *Manajemen Pendidikan*. Rineka Cipta.
- Sumiyana, S., & Effendi, R. (2024). Indonesia's education budgeting system denoting low adaptiveness: Functionalism analysis. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2393870. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2393870>