

Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Sekolah: *Systematic Literature Review*

Muh. Nur Islam Nurdin

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam
Negeri Raden Intan Lampung, Bandar Lampung, Indonesia
muhnurislam@radenintan.ac.id

Abstract

This study aims to examine the key success factors in the management of school education financing through a systematic literature review approach. Education financing is a strategic component that determines the sustainability of the teaching and learning process, yet many schools still face problems of inadequate budgeting, low transparency, and weak financial accountability. This research analyzes and synthesizes findings from national and international journal articles published within the last ten years, focusing on planning, implementation, supervision, and evaluation of the School Revenue and Expenditure Budget (RAPBS). The method used is a systematic literature review with stages of identification, screening, eligibility assessment, and synthesis of relevant sources obtained through Google Scholar and Garuda databases. The results show that the success of school financing management is determined by five main factors: the strategic planning capacity of the principal, transparency and accountability of fund usage, active participation of stakeholders, the effectiveness of monitoring and evaluation systems, and the alignment of financing with national education policy. The study concludes that effective financing management is not merely an administrative activity but a strategic function that directly contributes to the achievement of educational quality and the human development index. These findings imply the need for continuous capacity building for school principals and treasurers as well as strengthening community participation in financial oversight.

Keywords: Education Financing; Financial Accountability; School Management; Success Factors; Systematic Literature Review.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor kunci keberhasilan pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah melalui pendekatan tinjauan literatur sistematis. Pembiayaan pendidikan merupakan komponen strategis yang menentukan keberlangsungan proses belajar mengajar, namun banyak sekolah masih menghadapi persoalan penganggaran yang kurang optimal, rendahnya transparansi, dan lemahnya akuntabilitas keuangan. Penelitian ini menganalisis dan mensintesis temuan dari artikel jurnal nasional maupun internasional yang terbit dalam sepuluh tahun terakhir, dengan fokus pada perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur sistematis dengan tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan sintesis sumber relevan yang diperoleh melalui basis data Google Scholar dan Garuda. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan pembiayaan sekolah ditentukan oleh lima faktor utama, yaitu kapasitas perencanaan strategis kepala sekolah, transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana, partisipasi aktif pemangku kepentingan,

Article info

Received 7 Juli 2026

Revised 17 Juli 2026

Accepted 27 Juli 2026

Available Online 1 Agustus 2026

muhnurislam@radenintan.ac.id

Copyright©2026. Published by Jurnal Prima Manajemen – Al -Afif

efektivitas sistem monitoring dan evaluasi, serta keselarasan pembiayaan dengan kebijakan pendidikan nasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan pembiayaan yang efektif bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian mutu pendidikan dan indeks pembangunan manusia. Temuan ini berimplikasi pada perlunya penguatan kapasitas kepala sekolah dan bendahara secara berkelanjutan serta penguatan partisipasi masyarakat dalam pengawasan keuangan.

Kata Kunci: Akuntabilitas Keuangan; Faktor Keberhasilan; Manajemen Sekolah; Pembiayaan Pendidikan; Tinjauan Literatur Sistematis.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan investasi jangka panjang bagi pembangunan sumber daya manusia suatu bangsa, dan keberlangsungannya tidak dapat dilepaskan dari ketersediaan pembiayaan yang memadai. Setiap satuan pendidikan menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) setiap tahun ajaran sebagai instrumen perencanaan yang menggambarkan pola perolehan dan penggunaan dana untuk keperluan operasional sekolah. Pola pembiayaan tersebut menjadi cerminan bagaimana sebuah lembaga pendidikan mengelola sumber daya keuangannya secara sistematis, sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung tanpa hambatan berarti.

Pada praktiknya, pengelolaan pembiayaan pendidikan di berbagai satuan pendidikan masih dihadapkan pada sejumlah persoalan mendasar, antara lain keterbatasan dana operasional, rendahnya transparansi penggunaan anggaran, lemahnya kapasitas kepala sekolah dan bendahara dalam menyusun perencanaan keuangan, serta minimnya partisipasi pemangku kepentingan dalam proses pengawasan. Kondisi ini berdampak pada rendahnya efektivitas pembiayaan yang pada akhirnya memengaruhi mutu layanan pendidikan yang diterima peserta didik.

Kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan sekolah sangat bergantung pada kompetensi kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi anggaran, di samping perlunya transparansi dan akuntabilitas sebagai prasyarat kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan (Olga & Nurraihan, 2023). Penelitian lain juga menegaskan bahwa manajemen pembiayaan yang baik berkontribusi terhadap pemerataan akses pendidikan yang berkualitas bagi seluruh peserta didik (Universitas Pahlawan, 2023). Namun demikian, kajian-kajian tersebut umumnya bersifat studi kasus tunggal pada satu satuan pendidikan sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor keberhasilan pembiayaan pendidikan secara lintas konteks.

Gap analysis dari penelusuran literatur menunjukkan masih terbatasnya kajian yang mensintesis secara sistematis berbagai faktor keberhasilan pengelolaan pembiayaan sekolah dari berbagai sumber penelitian sebelumnya. Sebagian besar artikel membahas pembiayaan pendidikan secara parsial, baik dari sisi sumber dana, akuntabilitas, maupun tantangan implementasi, tanpa mengintegrasikannya ke dalam kerangka faktor-faktor kunci yang dapat dijadikan rujukan praktis bagi pengambil kebijakan di tingkat satuan pendidikan.

Kebaruan (*novelty*) yang ditawarkan dalam artikel ini terletak pada upaya mensintesis temuan-temuan penelitian terdahulu ke dalam lima kluster faktor kunci keberhasilan pembiayaan pendidikan sekolah, yaitu perencanaan strategis, transparansi dan akuntabilitas, partisipasi pemangku kepentingan, efektivitas monitoring dan evaluasi, serta keselarasan dengan kebijakan pendidikan nasional. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: faktor-faktor apa sajakah yang menentukan keberhasilan pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah berdasarkan sintesis literatur yang tersedia? Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mensintesis faktor-faktor tersebut, dengan manfaat teoretis berupa pengayaan kerangka konseptual

manajemen pembiayaan pendidikan, dan manfaat praktis berupa acuan bagi kepala sekolah, bendahara, serta pemangku kepentingan dalam menyusun kebijakan pembiayaan yang efektif dan akuntabel.

2. KAJIAN TEORI

Pembiayaan pendidikan, ditinjau dari perspektif *human capital*, merupakan unsur modal yang diperhitungkan sebagai faktor penentu keberhasilan individu maupun institusi, baik secara sosial maupun ekonomi (Abidin, 2022). Dalam konteks manajemen sekolah, pembiayaan tidak hanya berfungsi sebagai penunjang operasional, tetapi juga menjadi instrumen strategis yang menentukan arah kebijakan dan mutu penyelenggaraan pendidikan (Arma, 2023). Landasan *human capital* tersebut secara khusus dapat ditelusuri pada gagasan orisinal Becker (1993) dalam karyanya *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, yang menegaskan bahwa pengeluaran untuk pendidikan merupakan bentuk investasi yang secara langsung berbanding lurus dengan produktivitas dan penghasilan yang akan diperoleh individu di masa depan. Dalam kerangka Becker (1993), biaya pendidikan tidak semata dipandang sebagai beban konsumtif, melainkan sebagai penanaman modal (*capital investment*) yang hasilnya (*return*) baru dapat dipetik dalam jangka menengah hingga panjang. Implikasinya bagi manajemen sekolah adalah bahwa setiap keputusan alokasi anggaran RAPBS semestinya diperlakukan sebagai keputusan investasi, bukan sekadar pembelanjaan rutin, sehingga prinsip efisiensi dan efektivitas alokasi dana menjadi ukuran keberhasilan yang setara pentingnya dengan kepatuhan administratif semata.

Manajemen keuangan sekolah dikatakan efektif apabila mengacu pada RAPBS yang disusun bersama seluruh pemangku kepentingan sekolah melalui tahapan penyusunan kurikulum yang optimal, inventarisasi kegiatan dan estimasi kebutuhan dana, evaluasi ketersediaan dana tambahan, penetapan tujuan kegiatan tahunan, penyusunan estimasi anggaran per kegiatan, penuangan hasil perhitungan ke dalam format baku, hingga pengesahan dokumen oleh pihak berwenang (Depdiknas, 2000). Efektivitas pengelolaan tersebut dapat diukur melalui tujuh aspek yang dikemukakan Gibson (1996), yaitu produktivitas, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, keunggulan, dan pengembangan kapasitas organisasi.

Kerangka RAPBS yang dikemukakan Depdiknas (2000) tersebut pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari paradigma Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang secara komprehensif dijelaskan oleh Mulyasa (2005). MBS dipahami sebagai bentuk desentralisasi kewenangan pengelolaan pendidikan dari pemerintah pusat kepada satuan pendidikan, yang memberikan otonomi lebih luas kepada sekolah untuk merencanakan, mengalokasikan, dan mempertanggungjawabkan sumber dayanya sendiri sesuai kebutuhan dan potensi lokal. Melalui paradigma ini, penyusunan RAPBS bukan sekadar prosedur administratif tahunan, melainkan wujud konkret otonomi sekolah yang menuntut kompetensi manajerial kepala sekolah sekaligus keterlibatan aktif warga sekolah. Prinsip otonomi inilah yang menjadi jembatan konseptual antara perencanaan strategis sebagai faktor keberhasilan pembiayaan dengan tuntutan keselarasan kebijakan pendidikan nasional yang dibahas lebih lanjut pada bagian hasil dan pembahasan.

Refleksi organisasi turut berperan penting dalam pengelolaan pembiayaan, karena proses *review* kritis terhadap pelaksanaan program memungkinkan sekolah memperoleh bahan evaluasi yang objektif. Refleksi memberikan ruang ekspresi positif bagi anggota organisasi, menghasilkan informasi mengenai capaian organisasi, serta menjadi wadah komunikasi konstruktif antara sekolah dan pemangku kepentingan. Sejalan dengan itu, Johnson dan Scholes (2002) mengemukakan lima tahapan penyusunan strategi organisasi, yaitu pengembangan visi strategis, pengumpulan dan analisis data, perancangan strategi,

pelaksanaan strategi, dan evaluasi, yang kesemuanya relevan diterapkan dalam siklus perencanaan pembiayaan pendidikan.

Aspek transparansi dan akuntabilitas yang menjadi salah satu faktor kunci dalam penelitian ini dapat dijelaskan lebih jauh melalui teori akuntabilitas sektor publik yang dikemukakan Mardiasmo (2018). Menurutnya, akuntabilitas merupakan konsep yang lebih luas daripada sekadar *stewardship* atau pengelolaan yang ekonomis dan efisien, karena akuntabilitas menuntut adanya kewajiban pihak pengelola sumber daya publik—termasuk sekolah sebagai pengelola dana pendidikan—untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan tersebut kepada pihak pemberi amanah, baik pemerintah maupun masyarakat. Prinsip ini menegaskan bahwa transparansi keuangan sekolah bukan semata kepatuhan prosedural, melainkan bagian dari mekanisme tata kelola yang menjamin sumber daya publik yang dipercayakan kepada sekolah dikelola secara ekonomis, efisien, dan efektif, sekaligus menjadi dasar teoretis mengapa laporan pertanggungjawaban keuangan sekolah harus dapat diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan di luar struktur internal sekolah.

Sementara itu, keterlibatan aktif komite sekolah, orang tua, dan masyarakat sebagaimana ditekankan pada faktor partisipasi pemangku kepentingan sejalan dengan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) yang dikemukakan Freeman (1984). Freeman (1984) berargumen bahwa keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepentingan pemilik atau pengelola utama, melainkan juga oleh sejauh mana organisasi tersebut mampu mengelola hubungan dengan seluruh kelompok yang memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuannya. Diterapkan dalam konteks pembiayaan pendidikan, sekolah sebagai organisasi pengelola dana publik memiliki tanggung jawab moral dan strategis untuk melibatkan pemangku kepentingannya—bukan sekadar sebagai objek sosialisasi kebijakan, melainkan sebagai mitra dalam proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi anggaran. Perspektif ini memperkuat argumen bahwa partisipasi bukan sekadar pelengkap demokratis, melainkan elemen struktural yang menentukan keberlanjutan legitimasi pengelolaan pembiayaan sekolah.

Penelitian terdahulu memperkuat kerangka ini. Studi Kurniawan dkk. (2023) pada lembaga pendidikan menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan yang baik memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien, mengelola risiko keuangan, serta menjamin pemerataan akses pendidikan bagi seluruh peserta didik. Studi lain menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan sekolah sangat ditentukan oleh kompetensi kepala sekolah, terutama dalam konteks implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di tengah otonomi dan desentralisasi pendidikan (Olga & Nurraihan, 2023). Adapun kajian berbasis literatur oleh Nabila dan Fauziah (2024) menunjukkan bahwa keberagaman sumber dana, peran manajer keuangan, dan mekanisme akuntabilitas merupakan elemen penting yang saling berkaitan dalam mewujudkan pengelolaan keuangan sekolah yang transparan.

Berdasarkan uraian konsep dan temuan penelitian terdahulu tersebut, posisi teoretis penelitian ini memandang pengelolaan pembiayaan pendidikan sebagai suatu sistem yang terdiri atas subsistem perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang saling terintegrasi, serta dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, partisipasi, transparansi, dan keselarasan kebijakan. Secara ringkas, kelima faktor keberhasilan yang akan disintesis pada bagian hasil dan pembahasan berpijak pada perpaduan enam kerangka teoretis: teori human capital (Becker, 1993) yang mendasari pemaknaan pembiayaan sebagai investasi; teori strategi organisasi (Johnson & Scholes, 2002) dan paradigma Manajemen Berbasis Sekolah (Mulyasa, 2005) yang mendasari perencanaan strategis; teori akuntabilitas sektor publik (Mardiasmo, 2018) yang mendasari transparansi dan akuntabilitas; teori pemangku kepentingan (Freeman, 1984) yang mendasari partisipasi; serta teori efektivitas organisasi (Gibson, 1996) yang mendasari fungsi monitoring dan evaluasi. Kerangka multi-teori

inilah yang menjadi dasar analisis dalam mensintesis literatur pada bagian hasil dan pembahasan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review/SLR*) untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis temuan dari berbagai artikel ilmiah terkait pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah. Tahapan penelitian mengikuti kerangka identifikasi, penyaringan (*screening*), penilaian kelayakan (*eligibility*), dan penyertaan (*inclusion*) yang lazim digunakan dalam metode *SLR*.

Sumber data diperoleh melalui penelusuran basis data Google Scholar dan Garuda dengan kata kunci "pembiayaan pendidikan", "manajemen keuangan sekolah", dan "efektivitas pengelolaan anggaran sekolah", dibatasi pada publikasi sepuluh tahun terakhir (2015-2025) berbahasa Indonesia dan Inggris. Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal nasional maupun internasional yang membahas faktor, strategi, atau tantangan pengelolaan pembiayaan pendidikan di tingkat sekolah, sedangkan kriteria eksklusi meliputi artikel non-jurnal, opini tanpa data empiris, dan artikel yang tidak dapat diakses penuh.

Proses penyaringan awal menghasilkan sejumlah artikel yang kemudian dinilai kelayakannya berdasarkan relevansi judul, abstrak, dan isi terhadap topik penelitian. Artikel yang memenuhi kriteria selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yaitu mengelompokkan temuan ke dalam kategori-kategori faktor keberhasilan, kemudian mensintesis pola hubungan antarfaktor tersebut secara naratif. Teknik analisis ini dipilih karena sifat data yang berupa teks kualitatif dari berbagai sumber literatur, sehingga memungkinkan peneliti menangkap pola dan keterkaitan konseptual antarartikel secara mendalam.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil sintesis terhadap literatur yang telah ditelaah menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah ditentukan oleh lima faktor kunci yang saling berkaitan, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 4.1 Faktor Kunci Keberhasilan Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Sekolah

Faktor	Deskripsi	Sumber
Perencanaan strategis	Penyusunan RAPBS yang matang, melibatkan penetapan visi, tujuan, kurikulum, dan estimasi kebutuhan dana secara realistis.	Depdiknas (2000); Johnson & Scholes (2002)
Transparansi & akuntabilitas	Keterbukaan informasi keuangan serta pertanggungjawaban penggunaan dana kepada masyarakat dan pemerintah.	Olga & Nurraihan (2023)
Partisipasi pemangku kepentingan	Keterlibatan aktif komite sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam perencanaan serta pengawasan anggaran.	Nabila & Fauziah (2024)
Monitoring dan evaluasi	Pengawasan berkala serta evaluasi capaian program	Gibson (1996)

	sebagai dasar perbaikan kebijakan pembiayaan.	
Keselarasan kebijakan nasional	Kesesuaian pembiayaan dengan regulasi dan target Indeks Pembangunan Manusia (IPM).	Arma (2023)

Sumber: (Diolah dari Berbagai Sumber Literatur, 2025)

Jika dicermati lebih jauh, pola pada Tabel 1 memperlihatkan kecenderungan yang perlu dibaca secara kritis: sebagian besar literatur yang ditelaah masih bersifat studi kasus tunggal atau kajian konseptual, sehingga kelima faktor tersebut lebih banyak muncul sebagai temuan yang berdiri sendiri-sendiri ketimbang sebagai satu kesatuan yang telah diuji secara empiris lintas konteks. Kondisi ini memperkuat *gap analysis* yang telah dikemukakan pada bagian pendahuluan, sekaligus menegaskan bahwa kontribusi utama artikel ini bukan terletak pada penemuan faktor baru, melainkan pada upaya menata faktor-faktor yang selama ini tersebar dalam berbagai kerangka konseptual perspektif *human capital*, manajemen berbasis sekolah, maupun teori strategi organisasike dalam satu peta analitis yang koheren dan dapat dijadikan rujukan praktis.

4.1 Perencanaan Strategis sebagai Fondasi Pembiayaan

Perencanaan yang matang merupakan fondasi utama keberhasilan pembiayaan pendidikan. Penyusunan RAPBS yang efektif memerlukan langkah sistematis mulai dari perumusan kurikulum yang optimal, inventarisasi kegiatan dan estimasi kebutuhan dana, hingga penetapan format anggaran yang disahkan oleh pihak berwenang (Depdiknas, 2000). Proses ini sejalan dengan kerangka penyusunan strategi Johnson dan Scholes (2002) yang menekankan pentingnya pengembangan visi strategis dan analisis mendalam sebelum strategi dijalankan dan dievaluasi. Tanpa perencanaan yang matang, pembiayaan pendidikan cenderung bersifat reaktif dan rentan terhadap pemborosan maupun ketidaktepatan sasaran.

Namun demikian, kapasitas perencanaan strategis pada kenyataannya tidak tumbuh secara otomatis hanya karena tersedia kerangka normatif. Fadhila dan Riani (2024) mengidentifikasi bahwa problematika pembiayaan pendidikan di Indonesia justru banyak berakar dari lemahnya kompetensi teknis penyusun anggaran di tingkat satuan pendidikan, mulai dari ketidakmampuan memproyeksikan kebutuhan riil hingga minimnya pemahaman terhadap regulasi keuangan sekolah. Temuan ini memberi nuansa kritis terhadap kerangka Depdiknas (2000) maupun Johnson dan Scholes (2002): secara normatif perencanaan seharusnya berjalan melalui tahapan yang runtut dan rasional, tetapi dalam praktik, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia membuat tahapan tersebut kerap dilewati atau dijalankan sekadar sebagai formalitas administratif.

Pola ini konsisten dengan hasil pelatihan manajemen keuangan bagi kepala sekolah yang dilaporkan Hatta dkk. (2018), yang justru mengungkap rendahnya pemahaman dasar peserta terhadap prinsip pembukuan dan pelaporan keuangan sebelum pelatihan dilaksanakan sebuah indikasi bahwa "perencanaan strategis" di lapangan sering kali bermula dari titik kompetensi yang jauh dari ideal teoretis, bukan dari ketiadaan pedoman.

Implikasinya, perencanaan strategis sebaiknya tidak dipahami sekadar sebagai dokumen RAPBS yang tersusun rapi di atas kertas, melainkan sebagai kapasitas berkelanjutan yang harus dibangun melalui pembinaan, pendampingan teknis, dan replikasi praktik baik antarsekolah. Pandangan Pratama dkk. (2024) yang memosisikan pembiayaan pendidikan sebagai investasi jangka panjang sumber daya manusia semakin menegaskan bahwa kegagalan pada tahap perencanaan bukan sekadar persoalan administratif jangka pendek, melainkan berisiko menggerus akumulasi modal manusia

dalam jangka panjang—sebuah taruhan yang jauh lebih besar daripada sekadar ketidaktepatan alokasi anggaran tahunan.

4.2 Transparansi, Akuntabilitas, dan Partisipasi Pemangku Kepentingan

Transparansi dan akuntabilitas menjadi prasyarat kepercayaan publik terhadap pengelolaan dana pendidikan. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah menuntut lembaga pendidikan mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pengelolaan dana secara terbuka kepada masyarakat dan pemerintah, yang pada gilirannya sangat bergantung pada kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin keuangan sekolah (Olga & Nurraihan, 2023). Selain itu, keberagaman sumber dana perlu diimbangi dengan mekanisme akuntabilitas yang jelas agar penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan efisien (Nabila & Fauziah, 2024). Partisipasi aktif komite sekolah dan masyarakat dalam proses pengawasan turut memperkuat legitimasi dan efektivitas pengelolaan pembiayaan, sekaligus menjadi wadah komunikasi konstruktif antara sekolah dan pemangku kepentingan.

Meskipun literatur secara konsisten menempatkan transparansi dan partisipasi sebagai prasyarat kepercayaan publik, praktiknya tidak selalu berjalan linear. Fadhila dan Riani (2024) mencatat bahwa keterbukaan informasi keuangan sekolah kerap terhambat oleh kekhawatiran kepala sekolah maupun bendahara terhadap potensi konflik dengan komite sekolah atau orang tua peserta didik, terutama ketika sumber pembiayaan berasal dari pungutan yang sensitif secara sosial dan ekonomi. Kondisi ini menunjukkan bahwa transparansi tidak dapat direduksi menjadi sekadar kewajiban administratif melaporkan angka, melainkan menuntut kematangan komunikasi serta tata kelola relasi kuasa antara pengelola sekolah dan pemangku kepentingan eksternal. Asimetri informasi dan relasi kuasa yang timpang semacam inilah yang menjelaskan mengapa partisipasi komite sekolah, sebagaimana ditekankan Nabila dan Fauziah (2024), akan jauh lebih efektif apabila dibingkai sebagai kemitraan kolaboratif dalam perencanaan, bukan sekadar mekanisme pengawasan searah dari sekolah kepada masyarakat setelah keputusan anggaran diambil.

4.3 Monitoring, Evaluasi, dan Keselarasan Kebijakan

Efektivitas pembiayaan pendidikan dapat diukur melalui tujuh aspek Gibson (1996), yaitu produktivitas, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, keunggulan, dan pengembangan kapasitas organisasi. Ketujuh aspek tersebut hanya dapat dicapai melalui sistem monitoring dan evaluasi yang berjalan secara konsisten, sehingga penyimpangan dapat dicegah sejak dini dan tindak lanjut perbaikan dapat segera dilakukan. Di sisi lain, pembiayaan pendidikan yang efektif harus selaras dengan regulasi dan tujuan pendidikan nasional, guna mencapai target yang diformulasikan dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM), sehingga memberikan dampak positif bagi peningkatan taraf hidup masyarakat (Arma, 2023). Anggaran pendidikan yang tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan tetapi juga alat pengendalian menegaskan bahwa keselarasan kebijakan merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan pembiayaan pendidikan di tingkat sekolah.

Temuan Jumena (2023) memperkuat argumen bahwa pengelolaan pembiayaan yang baik berkorelasi dengan peningkatan mutu pendidikan, namun perlu dicatat bahwa korelasi tersebut hanya terwujud apabila fungsi monitoring dan evaluasi tidak berhenti pada aspek kepatuhan administratif—misalnya sekadar kelengkapan berkas laporan pertanggungjawaban—melainkan menyentuh evaluasi substantif atas dampak pembiayaan terhadap capaian pembelajaran peserta didik. Dengan kata lain, ketujuh aspek efektivitas Gibson (1996) berisiko tereduksi menjadi indikator prosedural semata jika evaluasi hanya mengejar kepatuhan administratif tanpa menelaah keterkaitannya dengan mutu layanan pendidikan yang dirasakan langsung oleh peserta didik. Demikian

pula, keselarasan kebijakan dengan target IPM (Arma, 2023) menuntut sekolah tidak sekadar patuh secara pasif terhadap regulasi pusat, tetapi juga proaktif menerjemahkan arah kebijakan nasional ke dalam prioritas anggaran lokal yang responsif terhadap kebutuhan spesifik satuan pendidikan masing-masing.

4.4 Keterkaitan Antarfaktor: Menuju Model Integratif

Pembahasan di atas menegaskan bahwa kelima faktor keberhasilan pembiayaan pendidikan tidak bekerja secara paralel, melainkan membentuk rangkaian sebab-akibat yang saling menopang dalam tiga lapisan fungsional. Perencanaan strategis berfungsi sebagai lapisan input yang menentukan kualitas dasar dokumen RAPBS; transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi pemangku kepentingan berperan sebagai lapisan proses yang menjamin legitimasi sosial atas penggunaan dana; sedangkan monitoring, evaluasi, dan keselarasan kebijakan berfungsi sebagai lapisan umpan balik yang mengoreksi penyimpangan dan menyelaraskan capaian dengan tujuan pendidikan nasional. Ketiga lapisan tersebut saling bergantung sedemikian rupa sehingga kegagalan pada satu lapisan akan merambat ke lapisan lainnya: perencanaan yang lemah menghasilkan anggaran yang tidak realistis sehingga sulit dipertanggungjawabkan secara transparan, sementara ketiadaan monitoring yang efektif membuat kesalahan perencanaan maupun penyimpangan akuntabilitas tidak pernah terkoreksi pada siklus anggaran berikutnya.

Kerangka integratif ini sekaligus menyingkap keterbatasan penting dalam literatur yang ditelaah: sebagian besar studi rujukan (Depdiknas, 2000; Olga & Nurraihan, 2023; Nabila & Fauziah, 2024; Gibson, 1996; Arma, 2023) membahas masing-masing faktor secara terpisah dan jarang menguji interaksi antarfaktor secara empiris—misalnya apakah tingkat partisipasi masyarakat yang tinggi dapat mengompensasi lemahnya kapasitas perencanaan kepala sekolah, atau justru sebaliknya. Sifat literatur yang didominasi studi kasus tunggal dan kajian konseptual, sebagaimana telah dicatat dalam *gap analysis* pada bagian pendahuluan, membuat klaim mengenai arah dan kekuatan hubungan antarfaktor dalam artikel ini bersifat sintesis logis dan konseptual, bukan simpulan yang telah teruji secara statistik. Keterbatasan inilah yang mendasari rekomendasi penelitian lanjutan yang bersifat empiris-kuantitatif pada bagian simpulan dan saran.

Secara keseluruhan, sintesis terhadap kelima faktor tersebut menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah bersifat multidimensional dan bergantung-jalur (*path-dependent*): kualitas pada tahap awal (perencanaan) menentukan ruang gerak pada tahap berikutnya (transparansi dan partisipasi), yang pada gilirannya menentukan efektivitas mekanisme koreksi (monitoring, evaluasi, dan keselarasan kebijakan). Implikasinya, intervensi kebijakan yang hanya menyasar satu faktor secara terisolasi misalnya pelatihan penyusunan RAPBS tanpa disertai penguatan mekanisme transparansi, atau sebaliknya, aturan pelaporan keuangan yang ketat tanpa perbaikan kapasitas perencanaan cenderung memberikan dampak yang terbatas dan tidak berkelanjutan. Sekolah yang hanya kuat pada satu aspek namun lemah pada aspek lainnya tetap berisiko mengalami kegagalan dalam pengelolaan pembiayaannya, sehingga penguatan kelima faktor tersebut perlu dilakukan secara simultan dan saling terkait, bukan secara bertahap dan terpisah-pisah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil tinjauan literatur sistematis, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah ditentukan oleh lima faktor kunci yang saling berkaitan, yaitu perencanaan strategis, transparansi dan akuntabilitas, partisipasi pemangku kepentingan, efektivitas monitoring dan evaluasi, serta keselarasan pembiayaan dengan kebijakan pendidikan nasional. Kelima faktor tersebut membentuk suatu sistem pengelolaan pembiayaan yang bersifat integratif, di mana kelemahan pada

salah satu faktor dapat menghambat pencapaian efektivitas pembiayaan secara keseluruhan. Efektivitas pembiayaan pada akhirnya bukan sekadar persoalan administratif, melainkan fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap mutu pendidikan dan peningkatan Indeks Pembangunan Manusia.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar satuan pendidikan secara berkelanjutan meningkatkan kapasitas kepala sekolah dan bendahara dalam penyusunan RAPBS yang berbasis data dan kebutuhan riil. Sekolah juga perlu memperkuat mekanisme transparansi keuangan melalui pelaporan berkala kepada orang tua dan masyarakat, serta melibatkan komite sekolah secara aktif dalam pengawasan anggaran. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris lanjutan guna menguji keterkaitan antarfaktor yang diidentifikasi dalam kajian ini pada konteks satuan pendidikan yang lebih spesifik, baik jenjang maupun wilayah geografisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2022). Manajemen pembiayaan sekolah. *UNISAN Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 1(3), 354–361. <https://doi.org/10.51825/unisan.v1i3.692>
- Arma, A. (2023). Dampak efisiensi anggaran pendidikan: Tinjauan efektivitas kebijakan fiskal terhadap mutu pendidikan. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 22–35.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Depdiknas. (2000). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Fadhila, N., & L. P. Riani. (2024). Menelisik problematika pembiayaan pendidikan di Indonesia: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 12(2), 145–158.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gibson, J. L. (1996). *Organisasi: Perilaku, struktur, proses (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Hatta, E., dkk. (2018). Pelatihan dan pembenahan manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan bagi kepala sekolah. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 12–20.
- Johnson, G., & K. Scholes. (2002). *Exploring corporate strategy* (6th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Jumena, S. (2023). Pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Islam*, 7(1), 33–47.
- Kurniawan, D., dkk. (2023). Manajemen pembiayaan pendidikan dan pengaruhnya terhadap keberhasilan proses pembelajaran. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(2), 4680–4688.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyasa, E. (2005). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nabila, S., & R. Fauziah. (2024). Pengelolaan keuangan sekolah: Sumber pembiayaan dan mekanisme akuntabilitas. *Jurnal Edukasi*, 6(2), 1541–1552. <https://doi.org/10.51879/edukasi.v6i2.1000>
- Olga, L., & F. Nurraihan. (2023). Manajemen finansial dalam konteks pendidikan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*, 9(1), 113–128. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.1157>
- Pratama, A., dkk. (2024). Pembiayaan pendidikan sebagai investasi jangka panjang sumber daya manusia. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(3), 210–221.