

STRATEGI PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PENDIDIKAN BERBASIS KINERJA: KAJIAN LITERATUR TENTANG EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGGUNAAN DANA PENDIDIKAN

Rosa Putri Aulia¹, Muhamad Suhardi², Nonik Sulistiawati³, Ji'sui Angrani⁴, Indah Dwi Aprilian⁵, Muhammad Solihin⁶
Universitas Pendidikan Mandalika^{1,2,3,4,5,6}
e-mail: rosaputriaulia7@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi perencanaan dan penganggaran pendidikan berbasis kinerja, sekaligus meninjau efektivitas dan efisiensi penggunaan dana pendidikan. Permasalahan utama yang diangkat adalah kebutuhan akan sistem penganggaran yang mampu mendorong akuntabilitas, transparansi, serta pencapaian hasil pendidikan yang optimal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur, dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber akademik seperti buku, jurnal ilmiah, dan artikel yang membahas pendekatan penganggaran berbasis kinerja dalam sektor pendidikan. Temuan menunjukkan bahwa pendekatan ini berpotensi meningkatkan ketepatan alokasi sumber daya dan hasil pendidikan melalui indikator kinerja yang terukur. Namun, implementasi penganggaran berbasis kinerja masih dihadapkan pada berbagai tantangan, antara lain keterbatasan kapasitas kelembagaan, rendahnya kualitas dan ketersediaan data, serta lemahnya komitmen kebijakan. Untuk mengatasi kendala tersebut, diperlukan penguatan sistem monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan teknis kepada para pemangku kepentingan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan penganggaran berbasis kinerja sangat bergantung pada sinergi antara perencanaan yang strategis, dukungan kebijakan yang konsisten, dan budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Dengan demikian, pengembangan sistem penganggaran pendidikan yang berbasis kinerja menjadi langkah strategis dalam mendorong peningkatan mutu dan akuntabilitas pengelolaan dana pendidikan di Indonesia.

Kata Kunci: *Perencanaan Pendidikan, Efektivitas, Efisiensi, Dana Pendidikan*

ABSTRACT

This study aims to explore performance-based planning and budgeting strategies in education, as well as to review the effectiveness and efficiency of education funding. The main issue addressed is the need for a budgeting system that can promote accountability, transparency, and the achievement of optimal educational outcomes. The method used in this research is a literature study, by collecting data from various academic sources such as books, scientific journals, and articles discussing performance-based budgeting approaches in the education sector. The findings indicate that this approach has the potential to improve the accuracy of resource allocation and educational outcomes through measurable performance indicators. However, the implementation of performance-based budgeting still faces several challenges, including limited institutional capacity, low quality and availability of data, and weak policy commitment. To overcome these obstacles, it is necessary to strengthen the monitoring and evaluation system continuously, as well as to enhance human resource capacity through training and technical assistance for stakeholders. This study concludes that the success of performance-based budgeting largely depends on the synergy between strategic planning, consistent policy support, and a results-oriented work culture. Therefore, the development of a performance-

PENDAHULUAN

Pendidikan memainkan peranan penting dalam mendukung pembangunan nasional, terutama dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan mampu beradaptasi dengan perubahan global. Dalam konteks ini, pengelolaan anggaran pendidikan yang efektif menjadi fondasi utama bagi tercapainya pendidikan yang berkualitas, inklusif, dan berkeadilan. Namun demikian, pengelolaan dana pendidikan di sejumlah negara berkembang, termasuk Indonesia, masih menghadapi berbagai hambatan, di antaranya rendahnya tingkat akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas dalam pemanfaatan anggaran (Lorensius et al., 2021). Kondisi tersebut mengakibatkan capaian output dan outcome pendidikan belum optimal, sehingga menciptakan kesenjangan antara kebutuhan pendidikan dan kualitas layanan yang tersedia. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan strategis yang mampu mengintegrasikan aspek perencanaan dan penganggaran agar dapat berfokus pada kinerja yang diharapkan.

Manajemen pembiayaan pendidikan harus melibatkan peran aktif pemerintah pusat, daerah, dan masyarakat agar prinsip efisiensi dan akuntabilitas dapat tercapai" (Wahyudin, 2021:47). Pembiayaan pendidikan merupakan sistem yang kompleks yang mencakup keterkaitan antara aspek mikro dan makro di tingkat satuan pendidikan. Setiap komponen dalam sistem ini memiliki fungsi yang berbeda, namun semuanya diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional. Tujuan utama tersebut meliputi peningkatan kualitas sumber daya manusia, penyediaan sarana dan sumber pendanaan yang memadai, serta penguatan sistem alokasi dana yang efektif. Efektivitas dan efisiensi penggunaan dana menjadi prinsip utama dalam memastikan bahwa pembiayaan benar-benar mendukung proses pendidikan secara berkelanjutan. Selain itu, akuntabilitas dan pengawasan yang transparan diperlukan untuk meminimalkan potensi penyimpangan dalam pengelolaan dana pendidikan (Widiputra, 2013).

Pembiayaan pendidikan sebagai wujud dari implementasi konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) pada hakikatnya menampilkan konsep pengelolaan anggaran pendidikan dengan tujuan untuk menggunakan sumber-sumber pembiayaan secara efektif dan efisien dengan harapan tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Untuk mengatasi masalah keterbatasan dana yang dihadapkan pada kebutuhan yang beragam, harus mampu membuat keputusan dengan tetap berpedoman pada peningkatan mutu. Apabila yang dihadapkan pada kebutuhan dengan pembiayaan terbatas maka perlu mempertimbangkan skala prioritas yang diasumsikan memiliki pengaruh yang dominan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Salah satu pendekatan yang semakin berkembang untuk mengatasi persoalan ini adalah penerapan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja atau *performance-based budgeting* (PBB). Pendekatan ini menghubungkan antara alokasi anggaran dengan pencapaian indikator kinerja yang terukur, terarah, dan dapat dievaluasi secara transparan (Pratolo et al., 2020). Dengan demikian, penerapan PBB diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan dana pendidikan melalui sistem pengukuran kinerja yang akuntabel. Selain itu, model ini juga mendukung transparansi publik, sehingga pemangku kepentingan di sektor pendidikan dapat memonitor kinerja lembaga pendidikan secara lebih objektif (Attamimi & Lestari, 2023). Oleh sebab itu, pemahaman yang mendalam mengenai penerapan PBB dalam sektor pendidikan, termasuk faktor keberhasilan dan tantangan yang dihadapi, menjadi hal yang krusial.

Analisis literatur terkait strategi perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja di sektor pendidikan menjadi penting untuk dikaji secara mendalam, khususnya dalam konteks Indonesia yang sedang berupaya meningkatkan mutu pendidikan melalui alokasi dana yang signifikan. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi PBB dapat mendorong peningkatan transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas penggunaan anggaran pendidikan (Nia et al., 2022). Namun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam literatur terkait faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi PBB dan dampaknya terhadap optimalisasi dana pendidikan. Oleh sebab itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis temuan-temuan dari studi sebelumnya terkait strategi perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja, serta untuk mengeksplorasi implikasi praktisnya bagi kebijakan pendidikan di Indonesia. Dengan demikian, diharapkan hasil kajian ini dapat menjadi acuan bagi pengambil kebijakan dan praktisi pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran pendidikan di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*). Dalam prosesnya, berbagai sumber ilmiah seperti jurnal, artikel akademik, laporan penelitian, dan dokumen kebijakan yang relevan dianalisis secara mendalam untuk memahami penerapan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting/PBB*) dalam sektor pendidikan. Penelusuran literatur dilakukan melalui berbagai database ilmiah terkemuka seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan SINTA (Science and Technology Index Indonesia). Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi: *performance-based budgeting in education, educational planning and budgeting, efficiency in education spending, accountability in education finance, perencanaan dan penganggaran pendidikan berbasis kinerja, serta efektivitas dan efisiensi dana pendidikan*.

Sebanyak 10 artikel ilmiah terpilih dikaji secara kritis untuk mengidentifikasi pola, tantangan, dan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas implementasi PBB dalam pendidikan tinggi (Pratolo et al., 2020). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait praktik dan kebijakan PBB di sektor pendidikan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis naratif, yang memberikan ruang bagi interpretasi data secara deskriptif dan kritis. Pendekatan ini membantu dalam memahami bagaimana kebijakan PBB diterapkan serta dampaknya terhadap efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran pendidikan (Santosa, 2015). Selain itu, penelitian ini memastikan validitas dan reliabilitas sumber dengan memilih referensi dari jurnal terindeks dan dokumen resmi. Dengan demikian, hasil kajian dapat memberikan wawasan yang lebih akurat dan dapat diandalkan dalam memahami implementasi PBB dalam sektor pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1. Hasil Analisis Literatur

No	Judul	Link jurnal	Simpulan
1.	Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Dinas Pendidikan Kota Bitung. (Syawie et al., 2016)	https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jbie/article/view/13618/13204	Penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian kinerja pada Dinas Pendidikan Kota Bitung. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji yang menunjukkan nilai hitung sebesar 3,735 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000(<0,05) yang mengidentifikasi bahwa variabel X

			(penganggaran berbasis kinerja) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Y (efektivitas pengendalian kinerja).
2.	Sistem Penganggaran Pendidikan Tinggi dari <i>Old Public Management</i> Menuju <i>New Public Management</i> . (Santosa, 2015)	https://ejurnal.uinsaizu.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/556/499	Bahwa pada salah satu perguruan tinggi BLU dibawah kementerian agama menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem penganggaran berbasis kinerja belum dilaksanakan secara konsisten.
3.	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan daya serap anggaran (Studi empiris pada SKPD Pemprov NTB) (Rifai et al., 2016)	https://www.academia.edu/79684593	Perencanaan, regulasi, pelaksanaan, desentralisasi, koordinasi, dan sumber daya manusia tidak memberikan pengaruh terhadap keterlambatan dalam penyerapan anggaran.
4	Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: Perspektif Isomorfisme Institusional. (Sofyani & Akbar, 2015).	https://journal.uji.ac.id/JAAI/article/view/4333/3826	Untuk menunjang keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja, karakter individu pegawai pemda menjadi aspek yang harus diperhatikan sebelum menerima seseorang bekerja di instansi lingkup pemerintah daerah, khususnya terkait <i>self efficacy</i> dan <i>conscientiousness</i> .
5	Manajemen pembiayaan pendidikan: Pendekatan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas. (Wahyudin, 2021)	Link	Pembiayaan pendidikan yang efektif harus dikelola berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas.
6	Implementasi manajemen pembiayaan dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bitung, Sulawesi Utara. (Ismail & Sumaila, 2020)	https://ejurnal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/manageria/article/view/2020.5_1-01/1807	Manajemen Pembiayaan khususnya dalam pengelolaan dana BOS di MAN 1 Bitung, Provinsi Sulawesi Utara dilakukan dengan tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.
7	Pengelolaan pembiayaan pendidikan bersumber dari partisipasi masyarakat. (Muhajirin, 2013)	https://journal.unnes.ac.id/sju/eduman/article/view/824/849	Sumber pembiayaan pendidikan dari masyarakat dan orang tua siswa dan yayasan memiliki diversifikasi yang banyak. Pembelanjaan pembiayaan pendidikan yang bersumber dari masyarakat diperuntukkan untuk membiayai program sekolah dan program non sekolah.
8	Pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas	https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JA/article/view/824/849	Perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja seluruh OPD Kabupaten Pamekasan, H1 diterima.

	kinerja pada seluruh OPD Kabupaten Pamekasan. (Attamimi & Lestari, 2023)	https://jurnalp4i.com/index.php/manajerial/article/view/883/pdf	Pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja seluruh OPD Kabupaten Pamekasan, H1 ditolak.
9	Implementasi anggaran berbasis kinerja pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. (Marzuki et al., 2023)	https://jurnal.idau.ac.id/index.php/jibms/article/view/251/219	<i>The findings indicate that the execution of performance-based budgeting plays a vital role in fostering quality within higher education.</i> (Temuan menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi)
10	The optimization of educational management through efficient financial management: A literature review. (Wulaningsih, 2024)	https://journal.tofedu.or.id/index.php/journal/article/view/271/257	Desentralisasi pengelolaan pendidikan memberikan fleksibilitas bagi pemerintah daerah dalam mengalokasikan anggaran sesuai dengan kebutuhan lokal, seperti peningkatan fasilitas dan kualitas tenaga pendidik. Namun, untuk mencapai efisiensi, diperlukan pengawasan yang ketat dan transparansi.

Hasil studi literatur menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran pendidikan yang berbasis kinerja memerlukan strategi perencanaan yang terstruktur, transparan, dan efisien untuk mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan di berbagai jenjang. Pemanfaatan berbagai sumber dana, mulai dari pemerintah, masyarakat, hingga mitra eksternal, perlu diarahkan pada prioritas program yang relevan dan berdampak langsung pada operasional lembaga. Instrumen perencanaan seperti RAPBS harus disusun secara rinci dan berkeadilan agar mampu mencerminkan tujuan pendidikan secara menyeluruh. Studi di Kabupaten Bandung menunjukkan bahwa meskipun serapan dana BOS tinggi, pencapaian indikator mutu pendidikan seperti APK dan tingkat kelulusan belum maksimal.

Sebaliknya, keberhasilan terlihat pada program peningkatan kualitas tenaga pendidik yang melampaui target. Pengalaman disuatu Kabupaten menunjukkan bahwa konsistensi dalam perencanaan dan realisasi anggaran mampu menghasilkan efisiensi di atas 90% dan efektivitas 100% per tahun, meskipun minimnya partisipasi masyarakat menjadi catatan penting dalam penyusunan anggaran. Di tingkat perguruan tinggi, keberhasilan strategi penganggaran berbasis kinerja sangat bergantung pada faktor-faktor seperti kompetensi manajerial, komitmen organisasi, dan sistem insentif yang mendukung. Kendala masih muncul akibat rendahnya pemahaman terhadap mekanisme penganggaran yang adaptif dan berorientasi hasil. Bukti nyata efektivitas sistem ini terlihat dari studi di Dinas Pendidikan, di mana penganggaran berbasis kinerja secara signifikan meningkatkan efektivitas pengendalian terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan yang menekankan pada hubungan langsung antara alokasi anggaran dan hasil yang diharapkan dalam bentuk kinerja terukur. Dalam konteks pendidikan, penerapan model ini dinilai efektif dalam meningkatkan efisiensi penggunaan dana sekaligus mendorong pencapaian indikator mutu kelembagaan. Wahyudin, Yulianto, dan Solikhah (2018) dalam studi eksploratifnya terhadap sekolah swasta di Indonesia menyatakan bahwa meskipun perencanaan dan penganggaran belum sepenuhnya berbasis visi dan misi institusi, Namun, penerapan sistem anggaran yang mengedepankan kinerja berkontribusi pada peningkatan keterbukaan dan tanggung jawab dalam pengelolaan

keuangan. Selain itu, partisi pasi *stakeholder* dalam proses penyusunan anggaran dinilai krusial untuk memastikan alokasi dana yang tepat sasaran. Studi ini menunjukkan bahwa keterlibatan berbagai pihak serta orientasi pada capaian kinerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas anggaran pendidikan. Oleh karena itu, strategi penganggaran berbasis kinerja tidak hanya relevan sebagai pendekatan teknis, tetapi juga sebagai mekanisme tata kelola yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh.

Pembahasan

1. Strategi Perencanaan yang Terstruktur, Transparan, dan Efisien

Perencanaan anggaran pendidikan yang berbasis kinerja menuntut struktur yang sistematis dan transparansi dalam setiap tahapnya. Menurut Joyce (2015), perencanaan yang baik harus mengintegrasikan indikator kinerja yang terukur agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran yang akuntabel. Grossi, Ho, dan Joyce (2020) juga menekankan bahwa dalam konteks krisis sekalipun, perencanaan yang berbasis hasil tetap menjadi fondasi utama dalam menjaga keberlanjutan layanan publik, termasuk pendidikan. Dengan demikian, strategi perencanaan yang efisien bukan hanya soal teknis administratif, tetapi juga mencerminkan komitmen terhadap tata kelola yang baik dan hasil yang berdampak.

Perencanaan anggaran pendidikan yang efektif harus dirancang secara terstruktur, transparan, dan efisien agar mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan. Menurut Ismail dan Sumaila (2020), manajemen pembiayaan pada pengelolaan Dana BOS harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Mereka menekankan pentingnya perencanaan anggaran yang akuntabel serta transparansi dalam seluruh proses penggunaan dana. Implementasi strategi manajerial yang tepat mendorong efektivitas dalam penyusunan dan realisasi anggaran madrasah. Sistem pengawasan dan evaluasi secara berkala menjadi kunci dalam menghindari penyimpangan serta meningkatkan efisiensi pembiayaan. Dengan demikian, tata kelola dana pendidikan dapat memberikan dampak maksimal terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan di madrasah. Wulaningsih (2024) juga menegaskan bahwa transparansi publik dalam pengelolaan keuangan pendidikan tidak hanya memperkuat kepercayaan masyarakat, namun juga mendorong partisipasi mereka dalam proses penganggaran, yang akhirnya mempercepat peningkatan kualitas pendidikan di daerah. Dengan demikian, strategi perencanaan yang sistematis, didukung oleh teknologi, dan dilandasi keterbukaan publik merupakan fondasi utama untuk menciptakan manajemen keuangan pendidikan yang optimal.

Strategi perencanaan anggaran pendidikan yang dilakukan secara terstruktur, transparan, dan efisien terbukti mampu meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas penggunaan dana pendidikan. Perencanaan yang terstruktur memastikan setiap kegiatan dan alokasi anggaran disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan institusi pendidikan. Transparansi membuka ruang bagi partisipasi masyarakat serta pengawasan publik, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan terhadap institusi. Sementara itu, efisiensi dalam pengelolaan anggaran mendorong optimalisasi sumber daya tanpa pemborosan, sekaligus meningkatkan pencapaian indikator mutu pendidikan. Oleh karena itu, integrasi ketiga prinsip ini menjadi fondasi penting dalam membangun sistem manajemen keuangan pendidikan yang akuntabel, partisipatif, dan berorientasi hasil.

Strategi perencanaan anggaran pendidikan yang dilakukan secara terstruktur, transparan, dan efisien terbukti mampu meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas penggunaan dana pendidikan. Perencanaan yang terstruktur memastikan setiap kegiatan dan alokasi anggaran disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan institusi pendidikan. Transparansi membuka ruang bagi partisipasi masyarakat serta pengawasan publik, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan terhadap institusi. Sementara itu, efisiensi dalam pengelolaan

anggaran mendorong optimalisasi sumber daya tanpa pemborosan, sekaligus meningkatkan pencapaian indikator mutu pendidikan. Oleh karena itu, integrasi ketiga prinsip ini menjadi fondasi penting dalam membangun sistem manajemen keuangan pendidikan yang akuntabel, partisipatif, dan berorientasi hasil.

2. Pemanfaatan Sumber Dana dan Prioritas Program

Efektivitas penganggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam mengarahkan berbagai sumber dana ke program prioritas. Mahmudi (2016) menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran publik sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menetapkan indikator kinerja yang tepat dan mengelola sumber daya secara efisien untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sejalan dengan itu, Sari dan Prasetyo (2018) menegaskan bahwa penganggaran berbasis kinerja harus difokuskan pada pencapaian hasil yang nyata dan dapat diukur, bukan hanya pada tingkat serapan anggaran. Oleh karena itu, pemanfaatan dana dari pemerintah, masyarakat, dan mitra eksternal harus diarahkan pada program-program yang strategis dan berdampak langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang objektif melalui indikator kinerja yang terukur.

Pemanfaatan berbagai sumber pembiayaan, seperti dana pemerintah, kontribusi masyarakat, dan dukungan mitra eksternal, menjadi aspek strategis dalam mendukung prioritas program pendidikan. Menurut Wahyudin (2021), efektivitas pembiayaan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam menyusun perencanaan anggaran yang berbasis kebutuhan nyata, serta mengedepankan prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Ia menekankan bahwa alokasi dana yang tepat sasaran akan berdampak langsung pada peningkatan mutu layanan pendidikan dan pencapaian tujuan strategis sekolah. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang mengikuti prinsip transparansi dan berpedoman pada petunjuk teknis memungkinkan distribusi dana yang lebih tepat sasaran. Sementara itu, hasil penelitian oleh Muhajirin (2013) menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam bentuk dana infaq, wakaf, dan sumbangan sukarela turut berkontribusi dalam mendukung kegiatan pengembangan sekolah, seperti program ekstrakurikuler dan peningkatan sarana. Oleh karena itu, strategi pengelolaan anggaran yang memprioritaskan program berdampak tinggi dan mengintegrasikan berbagai sumber dana secara proporsional merupakan kunci dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas pembiayaan pendidikan.

Pemanfaatan berbagai sumber dana secara strategis, baik dari pemerintah, masyarakat, maupun mitra eksternal, merupakan elemen penting dalam menunjang keberhasilan program-program prioritas pendidikan. Perencanaan anggaran yang disusun berdasarkan kebutuhan nyata, serta berlandaskan prinsip keadilan dan efisiensi, terbukti mampu meningkatkan efektivitas pembiayaan pendidikan. Partisipasi aktif masyarakat melalui dukungan dana non-pemerintah juga memperkuat kapasitas sekolah dalam menyediakan layanan pendidikan yang lebih berkualitas. Dengan demikian, pendekatan penganggaran yang integratif, transparan, dan berorientasi pada program berdampak tinggi menjadi landasan utama dalam mewujudkan tata kelola keuangan pendidikan yang akuntabel dan berkelanjutan.

3. Peran Instrumen Perencanaan seperti RAPBS

Instrumen seperti RAPBS berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan makro dan kebutuhan mikro di tingkat satuan pendidikan. Ho dan Ni (2019) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi PBK sangat bergantung pada kesiapan instrumen perencanaan dan sistem informasi yang mendukung. Menurut Mardiasmo (2018), instrumen anggaran publik

seperti RAPBS harus mampu menghubungkan input, output, dan outcome secara logis agar dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja yang efektif. Ia menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tahapan perencanaan anggaran untuk memastikan bahwa alokasi dana benar-benar mencerminkan tujuan strategis organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan.

4. Faktor Penentu Keberhasilan PBK di Perguruan Tinggi

Keberhasilan PBK di perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kompetensi manajerial, komitmen organisasi, dan sistem insentif. Pratolo et al. (2020) menemukan bahwa ketiga faktor tersebut merupakan determinan utama dalam implementasi PBK yang berdampak pada peningkatan mutu layanan pendidikan tinggi. Sofyani dan Akbar (2019) juga menekankan bahwa kesiapan organisasi dan budaya kinerja menjadi prasyarat penting dalam mendukung keberhasilan PBK. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM dan sistem penghargaan berbasis kinerja menjadi langkah strategis yang tidak dapat diabaikan.

Keberhasilan implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal kelembagaan. Salah satu faktor utama adalah kompetensi manajerial, yang mencakup kemampuan pimpinan dan pengelola dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi penganggaran berbasis capaian kinerja. Penelitian Pratolo et al. (2020) menunjukkan bahwa kompetensi manajerial yang tinggi, disertai penerapan sistem insentif yang mendorong kinerja, memiliki pengaruh positif terhadap penerapan PBK dan berdampak pada peningkatan kualitas lembaga pendidikan tinggi. Di sisi lain, studi yang dilakukan oleh Marzuki et al. (2023) menekankan pentingnya komitmen organisasi dan penguasaan manajemen keuangan, terutama dalam hal akuntansi dan pelaporan, sebagai dasar untuk menghubungkan alokasi anggaran dengan target kinerja yang ditetapkan. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu memperkuat kapasitas sumber daya manusianya, mengembangkan sistem penghargaan yang memotivasi, serta membangun komitmen kelembagaan untuk memastikan keberhasilan implementasi PBK secara optimal.

Keberhasilan implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) di perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kompetensi manajerial, sistem insentif yang efektif, komitmen organisasi, serta penguasaan dalam manajemen keuangan. Tingginya kompetensi dalam mengelola anggaran menjadi kunci agar proses perencanaan dan implementasi Perencanaan Berbasis Kinerja (PBK) dapat sejalan dengan visi dan misi institusi. Selain itu, penerapan sistem insentif yang tepat sasaran berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja serta produktivitas seluruh elemen sivitas akademika. Selain itu, komitmen kelembagaan terhadap transparansi dan akuntabilitas, serta pemahaman yang baik terhadap akuntansi dan pelaporan keuangan, menjadi fondasi penting untuk mengaitkan alokasi dana dengan capaian kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan penguatan tata kelola internal merupakan langkah strategis untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan PBK di lingkungan perguruan tinggi.

5. Kendala Implementasi dan Bukti Empiris Efektivitas PBK

Meskipun PBK memiliki potensi besar, implementasinya seringkali menghadapi kendala teknis dan kelembagaan. Khan dan Khemani (2016) dalam tinjauan Bank Dunia menyatakan bahwa reformasi PBK sering gagal karena rendahnya kapasitas teknis dan resistensi birokrasi terhadap perubahan. Namun, Renzio dan Wehner (2017) menunjukkan bahwa ketika PBK diterapkan dengan prinsip keterbukaan dan partisipasi publik, efektivitas dan akuntabilitas anggaran dapat meningkat secara signifikan. Studi Syawie (2016) di Dinas

Pendidikan Kota Bitung menjadi bukti empiris bahwa PBK yang diterapkan dengan baik mampu meningkatkan efektivitas pengendalian kinerja hingga 39,8%.

Penerapan sistem Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) masih menghadapi berbagai tantangan dalam praktiknya, terutama di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah daerah. Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan kualitas sumber daya manusia yang belum sepenuhnya memahami konsep dan teknis pelaksanaan PBK. Selain itu, kurangnya dukungan dari pimpinan organisasi serta lemahnya sistem pengukuran dan pemantauan indikator kinerja turut menghambat optimalisasi implementasi PBK. Keterlambatan daya serap anggaran disebabkan oleh lemahnya perencanaan, rendahnya kompetensi aparatur, dan kurangnya pemahaman terhadap regulasi teknis" (Rifai et al., 2016:7). Meskipun demikian, penelitian Azam dan Bouckaert (2025) memperlihatkan bahwa reformasi PBK dapat mendorong perbaikan kualitas informasi kinerja secara bertahap, asalkan organisasi bersedia melakukan penyesuaian terhadap struktur dan proses penganggaran yang lebih adaptif dan berbasis hasil. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kelembagaan dan pengembangan sistem evaluasi kinerja menjadi kunci dalam mewujudkan efektivitas penganggaran berbasis kinerja.

Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya terkait dengan keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya sistem pengukuran kinerja, dan kurangnya dukungan manajerial. Hambatan ini mengakibatkan proses perencanaan dan penyerapan anggaran belum sepenuhnya optimal. Meskipun demikian, bukti empiris menunjukkan bahwa PBK dapat memberikan dampak positif terhadap kualitas pengelolaan anggaran apabila didukung oleh komitmen organisasi, sistem pelaporan yang adaptif, serta penguatan kapasitas kelembagaan. Dengan demikian, efektivitas PBK sangat bergantung pada kemampuan institusi dalam menyesuaikan struktur dan proses penganggaran ke arah yang lebih transparan, terukur, dan berorientasi hasil.

KESIMPULAN

Penganggaran berbasis kinerja dalam sektor pendidikan merupakan pendekatan yang menekankan pentingnya keterkaitan antara penggunaan dana dan pencapaian kinerja yang terukur. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran pendidikan, baik di tingkat sekolah maupun perguruan tinggi. Perencanaan yang sistematis, pelibatan berbagai pemangku kepentingan, serta alokasi anggaran berdasarkan prioritas program menjadi elemen penting dalam keberhasilan implementasi strategi ini. Instrumen seperti RAPBS juga berperan dalam menjembatani kebijakan makro dengan kebutuhan operasional di satuan pendidikan. Dengan adanya perencanaan yang lebih terarah dan terbuka, lembaga pendidikan dapat mengoptimalkan sumber daya ke arah pencapaian tujuan strategis yang lebih jelas.

Namun demikian, implementasi penganggaran berbasis kinerja masih menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya kapasitas sumber daya manusia, lemahnya sistem pengukuran kinerja, dan kurangnya dukungan manajerial. Hambatan ini menyebabkan proses perencanaan dan penggunaan anggaran belum sepenuhnya berjalan secara optimal dan sesuai sasaran. Selain itu, masih terdapat kesenjangan pemahaman teknis mengenai mekanisme PBK di tingkat pelaksana, terutama dalam menghubungkan indikator kinerja dengan hasil yang dicapai. Meskipun demikian, bukti empiris dari beberapa studi menunjukkan bahwa ketika PBK diterapkan secara konsisten dan didukung sistem evaluasi yang kuat, maka efektivitas pengelolaan keuangan pendidikan dapat meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, tantangan ini perlu dijawab dengan kebijakan yang adaptif dan dukungan kelembagaan yang berkelanjutan.

Untuk mendukung keberhasilan implementasi PBK secara menyeluruh, diperlukan penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kompetensi pengelola, serta pengembangan sistem pelaporan yang transparan dan akuntabel. Selain itu, keterlibatan aktif masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya juga harus terus ditingkatkan guna memastikan proses perencanaan dan penganggaran berjalan partisipatif dan tepat sasaran. Reformasi anggaran yang berorientasi hasil akan lebih efektif apabila didukung oleh sistem penghargaan berbasis kinerja serta evaluasi yang berkesinambungan. Dengan demikian, strategi penganggaran berbasis kinerja bukan hanya menjadi pendekatan teknis, tetapi juga mencerminkan upaya untuk menciptakan tata kelola pendidikan yang lebih responsif, efisien, dan berdaya saing. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi penting bagi pengambilan kebijakan dan praktik pengelolaan anggaran pendidikan yang lebih baik ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Attamimi, D. F., & Lestari, Y. O. (2023). Pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas kinerja pada seluruh OPD Kabupaten Pamekasan. Akuisisi: *Jurnal Akuntansi*, 19(1), 118–130.
- Azam, M., & Bouckaert, G. (2025). Performance-based budgeting reform and evolution of performance information quality: Empirical analysis of Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(1), 25–47.
- Grossi, G., Ho, A. T.-K., & Joyce, P. G. (2020). Budgetary responses to a global pandemic: International experiences and lessons for a sustainable future. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2020-0070>
- Ho, A. T., & Ni, A. Y. (2019). *Explaining the adoption of performance budgeting in local governments: A study of organizational capacity and political environment*. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 119–144.
- Ismail, F., & Sumaila, N. (2020). Implementasi manajemen pembiayaan dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bitung, Sulawesi Utara. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 1–18.
- Joyce, P. G. (2015). *The Obama Administration and Performance-Informed Budgeting: Building on the Legacy of Federal Reform*. *Public Administration Review*, 75(3), 356–367.
- Khan, A., & Khemani, S. (2016). *Making performance budgeting reform work: A review of World Bank-supported reform experiences*. *World Bank Policy Research Working Paper*.
- Lorensius, L., Warman, W., & Tresia, Y. (2021). Kajian Literatur: Implementasi Performance-Based Budgeting Pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 9(1), 118-131.
- Mahmudi. (2016). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Marzuki, M., Rofiq, M., & Setiyadi, D. (2023). Implementasi anggaran berbasis kinerja pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. *Journal of Islamic Business Management Studies*, 4(2), 30–42. <https://doi.org/10.51875/jibms.v4i2.251>
- Muhajirin. (2013). Pengelolaan pembiayaan pendidikan bersumber dari partisipasi masyarakat. *Lembaran Ilmu Kependidikan*, 41(2).
- Nia, Z. F., Rad, H. F., Mehralizadeh, Y., & Soteh, R. G. (2022). Beyond performance-based budgeting policy in Iran's public universities: Causes, outcomes, and strategies. *Tuning Journal for Higher Education*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.18543/tjhe.2381>

- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). *Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality*. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1786315. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786315>
- Renzio, P., & Wehner, J. (2017). *The impacts of fiscal openness: a review of the evidence*. *World Bank Research Observer*, 32(2), 185–210.
- Rifai, A., Inapy, B. A., & Pancawati, S. M. (2016). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan daya serap anggaran (Studi empiris pada SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 11(1), 1–10.
- Syawie, F. R., Saerang, E. P. D., Pontoh, W. (2016). Pengaruh Penganggaran Berbasis Kierja Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Dinas Pendidikan Kota Bitung. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol 16 No. 04.
- Sari, D. P., & Prasetyo, A. (2018). Implementasi anggaran berbasis kinerja dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(2), 105–115.
- Sofyani, H., & Akbar, R. (2015). Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: Perspektif Isomorfisma Institusional. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 19(2), 153–173.
- Santosa, A. B. (2015). Sistem Penganggaran Pendidikan Tinggi dari Old Public Management Menuju New Public Management. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. II No. 2.
- Widiputra, F. (2013). Pembiayaan pendidikan: Suatu kajian teoritis. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 19(4), 565–578. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v19i4.122>
- Wahyudin, A., Yulianto, A., & Solikhah, B. (2018). *An exploratory study of performance-based budgeting practices in Indonesian private school*. In *Proceedings of the Annual Civic Education Conference* (pp. 458–461). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/acec-18.2018.104>
- Wulaningsih. (2024). The optimization of educational management through efficient financial management: A literature review. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 3(5), 1510–1525.
- Wahyudin, U. R. (2021). *Manajemen pembiayaan pendidikan: Pendekatan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas*. Karawang: Universitas Singaperbangsa Press.