



**SAKALIMA**  
**PILAR PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PENDIDIKAN**  
**VOL 3. NO. 1 (2026)**

ISSN: 3064-2361

# Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Akuntabilitas dalam Meningkatkan Mutu Layanan Sekolah Menengah Atas

**Trian Hermawan** 

**To cite this article** Hermawan, T., Luthfiah, B., Rosidin, U. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Akuntabilitas dalam Meningkatkan Mutu Layanan Sekolah Menengah Atas*. SAKALIMA: Pilar Pemberdayaan Masyarakat Pendidikan, vol. 3, no. 1, pp. 60-72, 2026. <https://doi.org/10.70211/sakalima.v3i1.465>

**To link to this article:**



Published online: March. 30, 2026



Submit your article to this journal



View crossmark data



# Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Akuntabilitas dalam Meningkatkan Mutu Layanan Sekolah Menengah Atas

Trian Hermawan; Binti Lutfiyah; Undang Rosidin

Received: 05 Februari 2026

Revised: 01 Maret 2026

Accepted: 15 Maret 2026

Online: 30 Maret 2026

## Abstract

This study aims to analyze accountability-based educational financing management in improving the quality of senior high school services. This study employed a qualitative-conceptual approach using an integrative literature review design involving nine relevant articles on educational financing management, school financial management, accountability, transparency, school funding, and service quality in education. The data were analyzed through thematic-critical synthesis by identifying patterns of findings, comparing the contributions of each article, and formulating a conceptual framework for accountability-based educational financing management. The findings indicate that financial accountability is not merely related to administrative compliance or financial reporting, but also functions as a strategic governance principle that connects needs-based budgeting, participatory allocation, disciplined implementation, transparent reporting, supervision, and quality-oriented evaluation. The findings also reveal that the involvement of principals, treasurers, teachers, school committees, and other stakeholders is essential to ensure that school funds are used effectively, equitably, and meaningfully to improve learning services. This study concludes that accountability-based educational financing management can serve as a governance framework for strengthening the quality of senior high school services. The implication is that schools need to develop a transparent, well-documented, participatory, and benefit-evaluation-based financing system so that educational funds contribute directly to sustainable educational service quality.

**Keywords:** Accountability; Educational Financing; School Financial Management; Senior High School; Service Quality.

## Publisher's Note:

WISE Pendidikan Indonesia stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright:

©

2026 by the author(s).

License WISE Pendidikan Indonesia, Bandar Lampung, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## PENDAHULUAN

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu dimensi strategis dalam tata kelola satuan pendidikan karena menentukan kemampuan sekolah dalam menyediakan layanan pembelajaran, mengembangkan sarana dan prasarana, meningkatkan kapasitas pendidik, menjalankan program peserta didik, serta menjaga keberlanjutan mutu layanan pendidikan. Dalam konteks Sekolah Menengah Atas, pembiayaan tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan operasional rutin, tetapi juga berhubungan dengan kesiapan sekolah dalam menyediakan layanan akademik, laboratorium, bimbingan peserta didik, kegiatan pengembangan bakat, pemeliharaan fasilitas, dan dukungan transisi peserta didik menuju pendidikan tinggi maupun dunia kerja. Oleh karena itu, pembiayaan pendidikan tidak dapat dipahami hanya sebagai proses administratif yang berpusat pada pencatatan penerimaan dan pengeluaran dana, tetapi perlu ditempatkan sebagai instrumen manajerial yang menghubungkan sumber daya finansial dengan peningkatan mutu layanan sekolah secara sistematis, transparan, dan berkelanjutan [1], [2], [3].

Secara konseptual, efektivitas pembiayaan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya alokasi dana, tetapi juga oleh kualitas perencanaan, ketepatan prioritas, mekanisme penggunaan, sistem pengawasan, dan pertanggungjawaban atas manfaat dana bagi peserta didik. Sekolah yang memiliki sumber dana memadai belum tentu mampu meningkatkan mutu layanan apabila dana tersebut tidak dikelola melalui mekanisme yang akuntabel, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan nyata sekolah. Sebaliknya, keterbatasan dana dapat dikelola secara lebih produktif apabila sekolah memiliki kemampuan menyusun prioritas, mengendalikan penggunaan anggaran, mendokumentasikan transaksi, dan mengevaluasi dampak pembiayaan terhadap layanan pembelajaran. Perspektif ini menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan harus bergerak dari logika penyerapan anggaran menuju logika penciptaan nilai pendidikan, yaitu kemampuan sekolah memastikan bahwa setiap keputusan pembiayaan memberikan kontribusi terhadap mutu layanan, keadilan akses, dan keberlanjutan program sekolah [4], [5], [6].

Dalam kerangka kebijakan nasional, pembiayaan pendidikan memiliki kedudukan penting karena menjadi bagian dari Standar Nasional Pendidikan. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 menempatkan standar pengelolaan dan standar pembiayaan sebagai bagian dari lingkup Standar Nasional Pendidikan, sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 memperkuat penyelenggaraan pendidikan yang adaptif terhadap perubahan kebutuhan sistem pendidikan. Pada tingkat operasional, pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan diatur melalui Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026 yang mencakup penerima dana, besaran alokasi, penyaluran, penggunaan, dan pengelolaan Dana BOS. Regulasi tersebut memperlihatkan bahwa pembiayaan pendidikan di sekolah menengah tidak hanya menjadi urusan teknis internal sekolah, tetapi juga menjadi bagian dari pertanggungjawaban publik karena dana pendidikan berkaitan dengan mandat negara dalam menjamin layanan pendidikan yang bermutu, adil, dan dapat diakses oleh peserta didik [7], [8], [9], [10]. Secara global, *Education Finance Watch 2024* juga menegaskan bahwa pembiayaan pendidikan perlu dianalisis melalui aspek kecukupan, efisiensi, dan pemerataan karena peningkatan belanja pendidikan tidak selalu otomatis menghasilkan peningkatan layanan apabila tidak diikuti tata kelola pembiayaan yang efektif dan berorientasi pada hasil Pendidikan [11], [12].

Akuntabilitas menjadi prinsip penting dalam manajemen pembiayaan pendidikan karena sekolah harus mampu menjelaskan dasar perencanaan anggaran, alasan penentuan

prioritas, kesesuaian penggunaan dana, kejelasan pelaporan, serta dampak pembiayaan terhadap mutu layanan. Akuntabilitas tidak cukup dimaknai sebagai kelengkapan bukti transaksi atau kepatuhan terhadap prosedur administratif, tetapi juga sebagai kemampuan sekolah mempertanggungjawabkan manfaat penggunaan dana bagi peningkatan kualitas pembelajaran dan layanan peserta didik. Dalam konteks ini, akuntabilitas memiliki dimensi legal, administratif, pedagogis, dan sosial. Dimensi legal berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi; dimensi administratif berkaitan dengan pencatatan dan pelaporan; dimensi pedagogis berkaitan dengan relevansi penggunaan dana terhadap kebutuhan pembelajaran; sedangkan dimensi sosial berkaitan dengan keterbukaan informasi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas kepala sekolah, keterlibatan komite, keterbukaan informasi, dan penguatan pengawasan internal merupakan faktor penting dalam membangun tata kelola pembiayaan sekolah yang efektif [13], [14], [15].

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan sekolah memiliki hubungan erat dengan mutu layanan pendidikan. Handayani dan Huda (2020) menemukan bahwa manajemen pembiayaan di SMA negeri pascadesentralisasi mencakup penyusunan anggaran, alokasi dana, administrasi keuangan, pertanggungjawaban, dan pengawasan sebagai komponen penting dalam pengelolaan sekolah. Hidayat et al. menegaskan bahwa pembiayaan pendidikan yang direncanakan melalui rapat bersama warga sekolah, dilaksanakan berbasis RKAS/RAPBS, serta dievaluasi secara internal dan eksternal dapat mendukung mutu pembelajaran di SMA [16]. Penelitian lain juga menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas dana sekolah berimplikasi terhadap efisiensi dan efektivitas kegiatan sekolah, khususnya ketika penggunaan dana dikaitkan dengan prioritas program dan kebutuhan peserta didik [17], [18], [19]. Dengan demikian, kualitas layanan sekolah tidak hanya ditentukan oleh keberadaan dana, tetapi juga oleh kapasitas manajemen sekolah dalam mengubah dana menjadi program yang relevan, terukur, dan berdampak pada pengalaman belajar peserta didik.

Meskipun demikian, kajian mengenai manajemen pembiayaan pendidikan masih menyisakan beberapa celah penelitian. Pertama, sejumlah penelitian masih cenderung menempatkan pembiayaan sekolah sebagai proses administratif yang berfokus pada penyusunan anggaran, penggunaan dana, pelaporan, dan pengawasan, tetapi belum secara mendalam menjelaskan bagaimana akuntabilitas pembiayaan dapat menjadi mekanisme strategis untuk meningkatkan mutu layanan sekolah. Kedua, pembahasan tentang pembiayaan, akuntabilitas, dan mutu layanan sering kali diperlakukan sebagai tema yang terpisah, padahal dalam praktik manajemen sekolah ketiganya saling berhubungan dalam satu siklus tata kelola yang utuh. Ketiga, kajian yang secara spesifik merumuskan kerangka manajemen pembiayaan berbasis akuntabilitas pada konteks Sekolah Menengah Atas masih relatif terbatas, terutama yang menghubungkan siklus pembiayaan dengan indikator mutu layanan seperti relevansi program pembelajaran, keadilan akses, efisiensi sumber daya, partisipasi pemangku kepentingan, dan keberlanjutan program sekolah [20], [21], [22].

Berdasarkan gap tersebut, kebaruan artikel ini terletak pada upaya merumuskan manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas sebagai kerangka tata kelola strategis untuk meningkatkan mutu layanan Sekolah Menengah Atas. Artikel ini tidak hanya memandang pembiayaan sebagai kegiatan administratif, tetapi menempatkannya sebagai proses manajerial yang mengintegrasikan penganggaran berbasis kebutuhan, alokasi partisipatif, pelaksanaan disiplin, pelaporan auditabel, pengawasan internal, dan evaluasi berorientasi mutu. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah menganalisis manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas dalam meningkatkan mutu layanan Sekolah

Menengah Atas serta merumuskan kerangka konseptual yang dapat digunakan oleh kepala sekolah, bendahara, guru, komite sekolah, dan pemangku kepentingan pendidikan dalam memperkuat tata kelola pembiayaan yang transparan, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan sekolah.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-konseptual dengan desain *integrative literature review* dan analisis dokumen kebijakan. Pendekatan ini dipilih karena fokus artikel bukan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk membangun sintesis konseptual mengenai manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas dalam meningkatkan mutu layanan Sekolah Menengah Atas. Desain *integrative literature review* memungkinkan peneliti mengkaji, membandingkan, dan mensintesis berbagai temuan empiris, gagasan teoretis, serta dokumen regulatif yang relevan sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap isu pembiayaan, akuntabilitas, dan mutu layanan sekolah. Dalam konteks penelitian ini, kajian literatur tidak hanya diarahkan untuk merangkum hasil penelitian terdahulu, tetapi juga untuk mengidentifikasi pola konseptual, celah penelitian, dan kerangka tata kelola pembiayaan yang dapat digunakan dalam konteks SMA [23], [24], [25].

Sumber data penelitian terdiri atas artikel jurnal internasional, artikel jurnal nasional terakreditasi, laporan lembaga internasional, serta dokumen kebijakan nasional yang relevan dengan manajemen pembiayaan pendidikan, akuntabilitas keuangan sekolah, transparansi, pengawasan, pengendalian internal, dan mutu layanan pendidikan. Literatur ilmiah dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan beberapa kriteria, yaitu relevansi langsung dengan tema penelitian, keterkaitan dengan konteks sekolah atau satuan pendidikan, kejelasan metodologi, kontribusi teoretis atau empiris terhadap isu pembiayaan pendidikan, serta ketersediaan identitas publikasi yang dapat dilacak, seperti nama jurnal, volume, nomor, halaman, dan DOI. Dokumen kebijakan yang dianalisis mencakup regulasi yang berkaitan dengan Standar Nasional Pendidikan, Standar Teknis Pelayanan Minimal Pendidikan, dan petunjuk teknis pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan. Pemilihan dokumen kebijakan dilakukan karena manajemen pembiayaan sekolah di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari kerangka regulatif yang mengatur perencanaan, penggunaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban dana pendidikan.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara terarah dengan menggunakan kata kunci yang relevan, seperti *educational financing management*, *school financial management*, *accountability*, *transparency*, *school funding*, *service quality*, manajemen pembiayaan pendidikan, akuntabilitas keuangan sekolah, transparansi pembiayaan, dana sekolah, dan mutu layanan pendidikan. Literatur yang ditemukan kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian topik, fokus kajian, konteks penelitian, dan kontribusinya terhadap pembentukan kerangka konseptual artikel. Artikel yang hanya membahas pembiayaan pendidikan secara umum tanpa keterkaitan dengan akuntabilitas, tata kelola sekolah, atau mutu layanan tidak dijadikan sebagai sumber utama analisis. Demikian pula, sumber yang tidak memiliki kejelasan identitas publikasi atau tidak relevan dengan fokus penelitian dieliminasi dari proses sintesis.

Analisis data dilakukan melalui teknik analisis tematik-kritis. Tahap pertama adalah membaca secara mendalam seluruh literatur dan dokumen kebijakan yang telah dipilih untuk memahami konsep utama, argumen, temuan, dan rekomendasi yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan pendidikan. Tahap kedua adalah melakukan pengkodean tematik

terhadap gagasan-gagasan penting yang muncul secara berulang, seperti penganggaran berbasis kebutuhan, alokasi partisipatif, kepatuhan penggunaan dana, transparansi pelaporan, pengendalian internal, pengawasan, evaluasi program, dan orientasi mutu layanan. Tahap ketiga adalah membandingkan temuan antarsumber untuk menemukan kesamaan, perbedaan, dan hubungan konseptual antara pembiayaan, akuntabilitas, dan mutu layanan sekolah. Tahap keempat adalah menyusun sintesis konseptual yang menjelaskan bagaimana akuntabilitas dapat menjadi prinsip pengarah dalam seluruh siklus manajemen pembiayaan SMA. Tahap kelima adalah merumuskan kerangka manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas yang dapat digunakan untuk memperkuat tata kelola keuangan sekolah dan peningkatan mutu layanan.

Keabsahan hasil kajian dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan artikel ilmiah, laporan internasional, dan dokumen kebijakan nasional agar analisis tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga memiliki dasar akademik dan regulatif yang memadai. Selain itu, proses sintesis dilakukan secara reflektif dengan memperhatikan konsistensi antara tujuan penelitian, fokus kajian, sumber data, dan hasil analisis. Penelitian ini juga menerapkan prinsip kehati-hatian akademik dengan tidak melakukan generalisasi empiris terhadap seluruh SMA, karena artikel ini bersifat konseptual dan berbasis telaah literatur. Oleh karena itu, hasil penelitian lebih tepat dipahami sebagai kerangka analitis yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara manajemen pembiayaan berbasis akuntabilitas dan mutu layanan SMA, serta sebagai dasar bagi penelitian empiris lanjutan melalui studi kasus, wawancara, observasi, atau analisis dokumen keuangan sekolah secara langsung.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

Hasil telaah integratif terhadap sembilan artikel menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas tidak dapat dipahami hanya sebagai proses administratif dalam menyusun anggaran, menggunakan dana, dan membuat laporan keuangan. Temuan sintesis memperlihatkan bahwa pembiayaan sekolah merupakan instrumen tata kelola strategis yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, kualitas pengambilan keputusan, transparansi informasi, partisipasi pemangku kepentingan, pengawasan internal, efisiensi penggunaan dana, dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Dalam konteks Sekolah Menengah Atas, hasil kajian ini mengarah pada pemahaman bahwa akuntabilitas pembiayaan perlu melekat pada seluruh siklus manajemen sekolah, mulai dari perencanaan, pengalokasian, pelaksanaan, pelaporan, evaluasi, hingga tindak lanjut perbaikan mutu layanan.

### *Sintesis Fokus Literatur tentang Manajemen Pembiayaan Pendidikan*

Hasil telaah terhadap sembilan artikel menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan tidak hanya berkaitan dengan aktivitas teknis seperti penyusunan anggaran, penggunaan dana, dan pelaporan keuangan, tetapi juga berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, transparansi, akuntabilitas, partisipasi pemangku kepentingan, efisiensi penggunaan dana, dan peningkatan mutu layanan sekolah. Literatur internasional menekankan bahwa kepala sekolah memiliki peran sentral dalam memastikan dana sekolah dikelola secara bertanggung jawab, terbuka, dan sesuai kebutuhan pendidikan. Sementara itu, kajian di Indonesia menunjukkan bahwa pengelolaan pembiayaan SMA perlu mencakup perencanaan anggaran, alokasi dana, administrasi keuangan, pertanggungjawaban, dan pengawasan agar

dana sekolah dapat mendukung mutu pembelajaran secara lebih efektif. Dengan demikian, pembiayaan pendidikan perlu dipahami sebagai bagian dari tata kelola strategis sekolah, bukan sekadar kewajiban administrative

**Tabel 1.** Sintesis Fokus Literatur tentang Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Akuntabilitas

No.	Sumber	Fokus Kajian	Kontribusi terhadap Penelitian
1	Dwangu dan Mahlangu [26]	Akuntabilitas kepala sekolah dalam manajemen keuangan	Menegaskan pentingnya tanggung jawab, kepatuhan, dan keterbukaan kepala sekolah
2	Aina dan Bipath [27]	Manajemen keuangan sekolah dan pengambilan keputusan	Menunjukkan pentingnya informasi keuangan dalam menentukan prioritas sekolah
3	Amos et al. [28]	Keterampilan kepala sekolah dalam pengelolaan keuangan	Menghubungkan kemampuan manajemen keuangan dengan pendidikan bermutu
4	Gusnardi et al. [14]	Akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah	Menegaskan pentingnya keterbukaan dalam pengelolaan dana sekolah
5	Rohman et al. [29]	Transparansi dan efektivitas dana sekolah	Menunjukkan hubungan antara akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas kegiatan
6	Handayani dan Huda [30]	Pembiayaan pendidikan di SMA	Memberikan konteks empiris pembiayaan SMA di Indonesia
7	Hidayat et al. [16]	Pembiayaan dan mutu pembelajaran SMA	Mengaitkan pembiayaan dengan peningkatan mutu pembelajaran
8	Yasin dan Mokhtar [31]	Transparansi kepala sekolah menengah	Menekankan pentingnya monitoring, pelatihan keuangan, dan komite sekolah
9	Sakamoto [32]	Pendanaan sekolah dan keadilan akses	Menunjukkan pentingnya menjaga keseimbangan antara efisiensi dan keadilan

Tabel 1 memperlihatkan bahwa sembilan artikel yang dikaji memiliki keterkaitan langsung dengan tema penelitian. Secara umum, literatur tersebut menunjukkan bahwa pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas membutuhkan kepemimpinan yang kuat, perencanaan berbasis kebutuhan, pelaporan yang transparan, pengawasan yang konsisten, serta orientasi pada mutu layanan sekolah.

### **Tema Utama Hasil Telaah Integratif**

Hasil sintesis menunjukkan terdapat lima tema utama dalam manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas. Pertama, akuntabilitas kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kemampuan kepala sekolah mempertanggungjawabkan keputusan pembiayaan secara administratif, profesional, dan etis. Kedua, perencanaan anggaran berbasis kebutuhan, yaitu penyusunan anggaran berdasarkan prioritas pembelajaran, kondisi sarana, kebutuhan guru, dan layanan peserta didik. Ketiga, transparansi dan pelaporan, yaitu keterbukaan informasi keuangan yang dapat dipahami dan diverifikasi oleh pemangku kepentingan. Keempat, partisipasi pemangku kepentingan, yaitu keterlibatan guru, bendahara, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan masyarakat dalam menentukan prioritas pembiayaan. Kelima, efisiensi dan keadilan layanan, yaitu penggunaan dana secara tepat sasaran tanpa mengabaikan pemerataan akses bagi peserta didik.

**Tabel 2.** Tema Utama Hasil Telaah Integratif tentang Akuntabilitas Pembiayaan Sekolah

Tema Sintesis	Inti Temuan	Sumber Pendukung
Akuntabilitas kepemimpinan	Kepala sekolah menjadi aktor utama dalam memastikan penggunaan dana yang bertanggung jawab	Dwangu & Mahlangu [26]; Yasin & Mokhtar [31]; Gusnardi et al. [14]

Perencanaan berbasis kebutuhan	Anggaran perlu disusun berdasarkan kebutuhan pembelajaran dan prioritas mutu sekolah	Aina & Bipath, [27]; Handayani & Huda [30] Hidayat et al.[16]
Transparansi dan pelaporan	Informasi keuangan harus jelas, terbuka, dan dapat diverifikasi	Gusnardi et al., [14]; Rohman et al. [29]; Yasin & Mokhtar [31]
Partisipasi pemangku kepentingan	Pelibatan guru, komite, dan warga sekolah memperkuat legitimasi keputusan anggaran	Hidayat et al., [16]; Yasin & Mokhtar [31]; Sakamoto [32]
Efisiensi dan keadilan layanan	Dana sekolah harus digunakan secara efektif sekaligus menjamin pemerataan layanan	Rohman et al. [29]; Sakamoto [32]; Amos et al. [28]

Tabel 2 menunjukkan bahwa akuntabilitas pembiayaan tidak hanya berkaitan dengan laporan keuangan, tetapi melekat dalam seluruh proses manajemen sekolah. Akuntabilitas kepala sekolah menjadi fondasi, perencanaan berbasis kebutuhan menjadi arah kebijakan, transparansi menjadi mekanisme kontrol, partisipasi menjadi penguat legitimasi, sedangkan efisiensi dan keadilan menjadi ukuran keberhasilan layanan.

### *Kerangka Integratif Manajemen Pembiayaan Berbasis Akuntabilitas*

Berdasarkan sintesis sembilan artikel, manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas dapat dirumuskan sebagai siklus tata kelola yang terdiri atas lima tahap utama, yaitu penganggaran berbasis kebutuhan, alokasi partisipatif, pelaksanaan tertib, pelaporan transparan, dan evaluasi berorientasi mutu. Pada tahap penganggaran, sekolah perlu mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, sarana, guru, dan peserta didik. Pada tahap alokasi, keputusan penggunaan dana perlu dibahas secara partisipatif agar sesuai dengan prioritas mutu. Pada tahap pelaksanaan, penggunaan dana harus mengikuti RKAS/RAPBS, regulasi, dan tujuan program. Pada tahap pelaporan, sekolah perlu menyediakan informasi keuangan yang dapat ditelusuri dan diverifikasi. Pada tahap evaluasi, sekolah perlu menilai apakah dana yang digunakan benar-benar berdampak pada peningkatan mutu layanan.

**Tabel 3.** Kerangka Integratif Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Akuntabilitas dalam Meningkatkan Mutu Layanan SMA

<b>Tahap Manajemen Pembiayaan</b>	<b>Bentuk Akuntabilitas</b>	<b>Praktik Utama di SMA</b>	<b>Implikasi terhadap Mutu Layanan</b>
Penganggaran berbasis kebutuhan	Akuntabilitas kebutuhan	Identifikasi kebutuhan pembelajaran, sarana, guru, dan peserta didik	Program sekolah lebih relevan dengan masalah mutu layanan
Alokasi partisipatif	Akuntabilitas prioritas	Musyawarah kepala sekolah, bendahara, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah	Keputusan anggaran lebih terbuka, legitimatif, dan tepat sasaran
Pelaksanaan tertib	Akuntabilitas kepatuhan	Penggunaan dana sesuai RKAS/RAPBS, regulasi, dan tujuan program	Pelaksanaan program lebih disiplin dan dapat dipertanggungjawabkan
Pelaporan transparan	Akuntabilitas informasi	Penyusunan laporan realisasi, dokumentasi transaksi, dan arsip digital	Kepercayaan warga sekolah dan masyarakat meningkat
Evaluasi berorientasi mutu	Akuntabilitas manfaat	Penilaian dampak program terhadap pembelajaran dan layanan peserta didik	Dana tidak hanya terserap, tetapi menghasilkan perbaikan layanan

Tabel 3 memperlihatkan bahwa manajemen pembiayaan berbasis akuntabilitas dapat dipahami sebagai siklus yang saling berhubungan. Setiap tahap memiliki bentuk akuntabilitas, praktik utama, dan implikasi terhadap mutu layanan. Dengan demikian, dana sekolah akan lebih bermakna apabila dikelola berdasarkan kebutuhan nyata, diputuskan secara partisipatif, dilaksanakan secara tertib, dilaporkan secara transparan, dan dievaluasi berdasarkan manfaatnya bagi pembelajaran serta layanan peserta didik.

### **Pembahasan**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas merupakan mekanisme strategis dalam meningkatkan mutu layanan Sekolah Menengah Atas. Akuntabilitas tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban administratif dalam menyusun laporan keuangan, tetapi juga sebagai prinsip tata kelola yang mengarahkan sekolah untuk merencanakan, mengalokasikan, melaksanakan, melaporkan, dan mengevaluasi penggunaan dana secara bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan Dwangu dan Mahlangu yang menegaskan bahwa akuntabilitas kepala sekolah dalam manajemen keuangan sekolah berkaitan dengan tanggung jawab profesional, kepatuhan prosedural, keterbukaan informasi, dan kemampuan mempertanggungjawabkan penggunaan dana kepada pemangku kepentingan [26]. Namun, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menempatkan akuntabilitas bukan hanya sebagai tanggung jawab kepala sekolah, melainkan sebagai sistem tata kelola yang melibatkan bendahara, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan masyarakat dalam seluruh siklus pembiayaan sekolah.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Yasin dan Mokhta yang menyatakan bahwa praktik akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen keuangan kepala sekolah menengah masih dipengaruhi oleh kapasitas manajerial, pelatihan keuangan, monitoring, dan peran komite sekolah [31]. Dalam konteks penelitian ini, kapasitas kepala sekolah tidak cukup dipahami sebagai kemampuan administratif, tetapi juga sebagai kemampuan strategis untuk menghubungkan keputusan pembiayaan dengan kebutuhan mutu layanan SMA. Dengan demikian, kepala sekolah perlu memiliki literasi keuangan, kemampuan menyusun prioritas berbasis data, keterampilan membangun partisipasi warga sekolah, serta komitmen untuk memastikan bahwa setiap pengeluaran memiliki nilai manfaat terhadap pembelajaran dan layanan peserta didik.

Temuan mengenai pentingnya perencanaan pembiayaan berbasis kebutuhan memiliki kesesuaian dengan Aina dan Bipath yang menekankan bahwa manajemen keuangan sekolah berperan penting dalam mendukung pengambilan keputusan. Informasi keuangan yang akurat dapat membantu sekolah menentukan prioritas program, menghindari pemborosan, dan memperkuat efektivitas layanan [27]. Penelitian ini memperluas pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa pengambilan keputusan keuangan di SMA perlu didasarkan pada kebutuhan pedagogis, seperti peningkatan mutu pembelajaran, pemeliharaan fasilitas, pengembangan laboratorium, layanan bimbingan peserta didik, serta penguatan program akademik dan nonakademik. Oleh karena itu, pembiayaan berbasis akuntabilitas menuntut sekolah untuk tidak sekadar mengulang pola anggaran tahun sebelumnya, tetapi menyusun anggaran berdasarkan evaluasi program, kebutuhan peserta didik, kondisi sarana, dan arah pengembangan mutu sekolah.

Temuan ini juga beririsan dengan penelitian Amos et al. yang menunjukkan bahwa keterampilan manajemen keuangan kepala sekolah berpengaruh terhadap penyediaan pendidikan yang berkualitas, terutama melalui kemampuan mobilisasi dana, monitoring anggaran, evaluasi, dan pengawasan keuangan [28]. Dalam penelitian ini, keterampilan tersebut dipahami sebagai bagian dari akuntabilitas substantif, yaitu kemampuan sekolah memastikan bahwa dana yang dikelola tidak hanya terserap secara administratif, tetapi juga menghasilkan perbaikan layanan pendidikan. Dengan demikian, mutu layanan SMA tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dana, tetapi oleh kemampuan sekolah mengelola dana secara efisien, tepat sasaran, dan berorientasi pada hasil pendidikan yang dapat dirasakan peserta didik.

Selanjutnya, hasil penelitian ini memperkuat temuan Gusnardi et al. yang menegaskan bahwa manajemen keuangan sekolah berbasis akuntabilitas dan transparansi menjadi prasyarat penting dalam membangun kepercayaan dan efektivitas pengelolaan dana sekolah [14]. Penelitian ini menunjukkan bahwa transparansi tidak cukup dimaknai sebagai penyampaian informasi keuangan secara terbuka, tetapi juga harus disertai dengan dokumentasi yang tertib, laporan yang dapat diverifikasi, bukti transaksi yang lengkap, dan mekanisme pengawasan internal yang jelas. Dengan demikian, transparansi dan akuntabilitas perlu berjalan bersama. Transparansi memungkinkan warga sekolah mengetahui penggunaan dana, sedangkan akuntabilitas memastikan bahwa penggunaan dana tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, etis, dan pedagogis.

Hasil penelitian ini juga memiliki kesesuaian dengan Rohman et al. yang menemukan bahwa transparansi dan akuntabilitas dana sekolah berimplikasi terhadap efisiensi dan efektivitas kegiatan sekolah [29]. Dalam penelitian ini, efisiensi tidak hanya dimaknai sebagai penghematan anggaran, tetapi sebagai kemampuan sekolah menggunakan dana secara tepat untuk program yang benar-benar berkontribusi terhadap mutu layanan. Efektivitas juga tidak hanya dilihat dari terlaksananya kegiatan, tetapi dari sejauh mana kegiatan yang dibiayai mampu memperbaiki layanan pembelajaran, meningkatkan kenyamanan lingkungan sekolah, mendukung kebutuhan peserta didik, dan memperkuat keberlanjutan program sekolah. Dengan demikian, pembiayaan yang akuntabel harus mampu menjawab pertanyaan mengenai relevansi, ketepatan, dan dampak penggunaan dana.

Dalam konteks Indonesia, temuan penelitian ini sejalan dengan Handayani dan Huda yang menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan di SMA negeri pascadesentralisasi mencakup penyusunan anggaran, alokasi dana, administrasi keuangan, pertanggungjawaban, dan pengawasan [30]. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi lebih lanjut dengan menekankan bahwa setiap tahap tersebut perlu diarahkan pada mutu layanan, bukan hanya kepatuhan terhadap prosedur. Dengan kata lain, penyusunan anggaran harus berbasis kebutuhan mutu, alokasi dana harus mempertimbangkan prioritas layanan, administrasi keuangan harus mendukung auditabilitas, pertanggungjawaban harus bersifat terbuka, dan pengawasan harus menghasilkan umpan balik untuk perbaikan program.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil Hidayat et al. yang menyatakan bahwa pembiayaan pendidikan di SMA dapat meningkatkan mutu pembelajaran apabila direncanakan melalui rapat bersama warga sekolah, dilaksanakan berdasarkan RKAS/RAPBS, dan dievaluasi secara internal maupun eksternal [16]. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menegaskan bahwa partisipasi warga sekolah tidak boleh bersifat formalitas, tetapi harus menjadi mekanisme substantif dalam menentukan prioritas pembiayaan. Guru perlu dilibatkan karena memahami kebutuhan pembelajaran, bendahara diperlukan untuk menjaga tertib administrasi, komite sekolah berperan dalam pengawasan partisipatif, sedangkan kepala sekolah bertanggung jawab memastikan keselarasan antara anggaran, program, dan mutu layanan. Dengan demikian,

partisipasi menjadi salah satu instrumen penting untuk memperkuat legitimasi keputusan pembiayaan. Temuan mengenai pentingnya keadilan layanan dalam pembiayaan sekolah memiliki hubungan dengan penelitian Sakamoto yang menunjukkan bahwa pembiayaan sekolah melalui keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga berpotensi menimbulkan persoalan ketimpangan apabila tidak dikendalikan secara akuntabel [32]. Dalam konteks SMA, pelibatan masyarakat dan sumber dana non-pemerintah dapat membantu memperluas kapasitas sekolah, tetapi harus tetap memperhatikan prinsip keadilan akses bagi seluruh peserta didik. Oleh karena itu, akuntabilitas pembiayaan tidak hanya berkaitan dengan keterbukaan dan efisiensi, tetapi juga dengan kemampuan sekolah menjaga agar setiap kebijakan pendanaan tidak membebani kelompok tertentu dan tidak mengurangi hak peserta didik untuk memperoleh layanan pendidikan yang setara.

Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas sebagai kerangka integratif untuk meningkatkan mutu layanan Sekolah Menengah Atas. Jika sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan pembiayaan sekolah sebagai proses administratif atau menyoroti akuntabilitas kepala sekolah secara terpisah, penelitian ini mengintegrasikan pembiayaan, akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efisiensi, keadilan, dan mutu layanan dalam satu siklus tata kelola. Kerangka yang ditawarkan mencakup penganggaran berbasis

kebutuhan, alokasi partisipatif, pelaksanaan tertib, pelaporan transparan, dan evaluasi berorientasi mutu. Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya diposisikan sebagai kewajiban pelaporan, tetapi sebagai prinsip pengarah yang memastikan bahwa dana sekolah benar-benar berkontribusi terhadap layanan pendidikan yang relevan, adil, efektif, dan berkelanjutan.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya memandang manajemen pembiayaan pendidikan sebagai bagian dari tata kelola mutu sekolah, bukan sekadar administrasi keuangan. Temuan ini memperkuat perspektif bahwa akuntabilitas pembiayaan harus dikaitkan dengan mutu layanan, partisipasi pemangku kepentingan, dan keadilan akses. Implikasi praktisnya, kepala sekolah perlu memperkuat perencanaan anggaran berbasis data, meningkatkan literasi keuangan tim sekolah, melibatkan guru dan komite sekolah dalam penentuan prioritas, memperbaiki sistem dokumentasi dan pelaporan, serta mengevaluasi setiap program pembiayaan berdasarkan manfaatnya terhadap pembelajaran dan layanan peserta didik. Bagi pembuat kebijakan, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya pendampingan dan monitoring yang tidak hanya memeriksakan kepatuhan administratif, tetapi juga menilai dampak pembiayaan terhadap mutu layanan sekolah.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, kajian ini bersifat literatur integratif sehingga belum menyajikan data empiris langsung dari praktik manajemen pembiayaan di SMA tertentu. Kedua, sumber yang dianalisis terbatas pada sembilan artikel relevan sehingga belum sepenuhnya mencakup seluruh variasi konteks pembiayaan sekolah di berbagai negara dan daerah. Ketiga, penelitian ini belum menguji secara empiris hubungan antara akuntabilitas pembiayaan dan indikator mutu layanan SMA, seperti kepuasan peserta didik, kualitas pembelajaran, efektivitas program, pemerataan akses, atau keberlanjutan layanan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan studi kasus, wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen keuangan sekolah untuk menguji kerangka konseptual ini

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan berbasis akuntabilitas merupakan pendekatan strategis dalam meningkatkan mutu layanan Sekolah Menengah Atas karena mampu menghubungkan proses perencanaan anggaran, alokasi dana, pelaksanaan program, pelaporan keuangan, pengawasan, dan evaluasi manfaat secara terpadu. Hasil telaah integratif menunjukkan bahwa akuntabilitas pembiayaan tidak cukup dipahami sebagai kepatuhan administratif terhadap regulasi atau kelengkapan dokumen pertanggungjawaban, tetapi harus diarahkan pada pertanggungjawaban substantif mengenai relevansi, ketepatan, efisiensi, transparansi, dan dampak penggunaan dana terhadap layanan pendidikan. Kerangka yang dirumuskan dalam penelitian ini menegaskan bahwa penganggaran berbasis kebutuhan, alokasi partisipatif, pelaksanaan tertib, pelaporan transparan, dan evaluasi berorientasi mutu menjadi elemen penting dalam memastikan bahwa dana sekolah benar-benar mendukung peningkatan kualitas pembelajaran, pemerataan akses, keterlibatan pemangku kepentingan, serta keberlanjutan program sekolah. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara pembiayaan, akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efisiensi, keadilan, dan mutu layanan dalam satu kerangka tata kelola yang relevan bagi konteks SMA. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa kepala sekolah, bendahara, guru, komite sekolah, dan pemangku kepentingan pendidikan perlu memperkuat tata kelola pembiayaan berbasis data, dokumentasi yang auditabel, pengawasan partisipatif, serta evaluasi program yang berorientasi pada manfaat pendidikan. Namun, karena penelitian ini berbasis telaah literatur integratif dan belum menggunakan data empiris langsung dari satuan pendidikan, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji kerangka ini melalui studi kasus, wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen keuangan pada berbagai tipe SMA agar diperoleh pemahaman yang

lebih kontekstual mengenai efektivitas manajemen pembiayaan berbasis akuntabilitas dalam meningkatkan mutu layanan sekolah.

## INFORMASI PENULIS

### *Penulis Koresponden*

**Trian Hermawan** – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);  
Email: [trian.hm@gmail.com](mailto:trian.hm@gmail.com)

### *Penulis*

**Trian Hermawan** – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);  
Email: [trian.hm@gmail.com](mailto:trian.hm@gmail.com)

**Binti Luthfiyah** – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);  
Email: [bintiluthfiyah@gmail.com](mailto:bintiluthfiyah@gmail.com)

**Undang Rosidin** – Universitas Lampung (Indonesia);  
Email: [undang.rosidin@fkip.unila.ac.id](mailto:undang.rosidin@fkip.unila.ac.id)

## KONFLIK KEPENTINGAN

"Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] E. J. Baron, "School spending and student outcomes: Evidence from revenue limit elections in Wisconsin," *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 14, no. 1, pp. 1–39, Feb. 2022. <https://doi.org/10.1257/pol.20200226>
- [2] T.-T. Nguyen, H.-H. Pham, Q.-T. Cao, X. A. Nguyen, and M. T. Do, "Investigating the impacts of core educational quality on the satisfaction and loyalty of parents of secondary school students: The mediating role of transformative quality," *Cogent Education*, vol. 8, no. 1, Jan. 2021. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1911283>
- [3] E. Hassan, W. Groot, and L. Volante, "The relationship between education funding and student performance in Unity Schools in Nigeria," *Education Sciences*, vol. 15, no. 1, p. 86, Jan. 2025. <https://doi.org/10.3390/educsci15010086>
- [4] J. Lafortune, J. Rothstein, and D. W. Schanzenbach, "School finance reform and the distribution of student achievement," *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 10, no. 2, pp. 1–26, Apr. 2018. <https://doi.org/10.1257/app.20160567>
- [5] K. A. Shores, C. A. Candelaria, and S. E. Kabourek, "Spending more on the poor? A comprehensive summary of state-specific responses to school finance reforms from 1990–2014," *Education Finance and Policy*, pp. 1–28, Aug. 2022. [https://doi.org/10.1162/edfp\\_a\\_00360](https://doi.org/10.1162/edfp_a_00360)
- [6] E. Rauscher and Y. Shen, "Variation in the relationship between school spending and achievement: Progressive spending is efficient," *American Journal of Sociology*, vol. 128, no. 1, pp. 189–223, Jul. 2022. <https://doi.org/10.1086/719956>
- [7] E. D. Batubara, M. Nursidin, D. Sijauta, D. Ventiany, and T. Hasan, "Improving BOS fund accountability through ARKAS, internal control and strengthened by transparency,"

- Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, vol. 15, no. 4, Nov. 2025. <https://doi.org/10.22219/jrak.v15i4.42217>
- [8] Sahdan, “Effectiveness of accountability and transparency of BOS fund management using the ARKAS application,” *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, vol. 5, no. 2, pp. 176–186, Aug. 2023. <https://doi.org/10.52627/managere.v5i2.179>
- [9] A. P. Septhiningrum, M. Sumtaky, and D. Zuhroh, “Analisis efektivitas pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS),” *Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan*, vol. 10, no. 1, pp. 92–102, Jun. 2023. <https://doi.org/10.35838/jrap.2023.010.01.09>
- [10] Dahliana, Naz’aina, and M. Khaddafi, “Analysis of stakeholder perception on transparency, accountability and effectivity in school operational assistance funds management for junior high school level in North Aceh Regency,” *Journal of Management Analytical and Solution*, vol. 1, no. 3, Sep. 2021. <https://doi.org/10.32734/jomas.v1i3.6984>
- [11] UNESCO, *AI and Education: Guidance for Policy-Makers*. Paris, France: UNESCO, 2021. <https://doi.org/10.54675/PCSP7350>
- [12] UNESCO, *Education for Sustainable Development: A Roadmap*. Paris, France: UNESCO, 2020. <https://doi.org/10.54675/YFRE1448>
- [13] D. Puruwita, “Transparency and accountability of school operational assistance funds and the impact on participation,” *Econosains*, vol. 16, no. 2, pp. 109–116, 2018.
- [14] Gusnardi, R. Riadi, and H. Hendripides, “School financial management based on accountability and transparency,” *International Journal of Early Childhood Special Education*, vol. 13, no. 2, pp. 538–550, Dec. 2021. <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V13I2.211091>
- [15] P. E. Pantas and D. Fitriana, “From allocation to impact: Evaluating the effectiveness of school budget models in Indonesia,” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, vol. 12, no. 2, pp. 89–96, Sep. 2024. <https://doi.org/10.21831/jamp.v12i2.81829>
- [16] A. N. Hidayat, R. S. Sauri, N. Rhamdani, R. Alam, N. Kusmiyati, and U. Mahmudah, “Manajemen pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Al Qona’ah Baleendah Kabupaten Bandung,” *MUNTAZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol. 4, no. 1, pp. 28–34, 2023. <https://doi.org/10.35706/muntazam.v4i01.8568>
- [17] A. Maruhawa, “Educational financing management: Concepts, implications and quality development,” *At-Tafkir*, vol. 16, no. 1, pp. 55–68, May 2023. <https://doi.org/10.32505/at.v16i1.5978>
- [18] S. Annur, A. Afriantoni, and A. W. Rini, “Evaluation of the implementation of school financial management in the free school program using the Stake model at senior high school,” *Journal of Evaluation in Education*, vol. 6, no. 2, pp. 302–312, Mar. 2025. <https://doi.org/10.37251/jee.v6i2.1298>
- [19] M. Simanjuntak, D. Gultom, L. L. I. Siregar, R. Oppusungguh, M. Simbolon, and H. Tinambunan, “Penggunaan model information search untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di Sekolah SDIT Ulil Albab Pematangsiantar,” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, vol. 10, no. 1, 2025.
- [20] M. N. Huda, R. Hidayat, and T. Chandrawati, “Financial management of educational operational assistance in improving the quality of education in Sesayap District, Tana Tidung Regency,” *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, vol. 13, no. 1, p. 63, Feb. 2023. <https://doi.org/10.26858/jiap.v13i1.43723>

- [21] J. Jerrim and S. Sims, "School accountability and teacher stress: International evidence from the OECD TALIS study," *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, vol. 34, no. 1, pp. 5–32, Feb. 2022. <https://doi.org/10.1007/s11092-021-09360-0>
- [22] S. Y. Weny and A. D. W. W. Dhari, "Manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SMK Al-Huda Kota Kediri," *JoIEM: Journal of Islamic Education Management*, vol. 5, no. 1, pp. 12–27, Apr. 2024. <https://doi.org/10.30762/joiem.v5i1.2443>
- [23] H. Snyder, "Literature review as a research methodology: An overview and guidelines," *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 333–339, Nov. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- [24] K. D. Elsbach and D. van Knippenberg, "Creating high-impact literature reviews: An argument for 'integrative reviews'," *Journal of Management Studies*, vol. 57, no. 6, pp. 1277–1289, Sep. 2020. <https://doi.org/10.1111/joms.12581>
- [25] T. Boyle, S. Grieshaber, and A. Petriwskyj, "An integrative review of transitions to school literature," *Educational Research Review*, vol. 24, pp. 170–180, Jun. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.05.001>
- [26] A. M. Dwangu and V. P. Mahlangu, "Accountability in the financial management practices of school principals," *International Journal of Educational Management*, vol. 35, no. 7, pp. 1504–1524, Nov. 2021. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2021-0243>
- [27] A. Y. Aina and K. Bipath, "School financial management: Insights for decision making in public primary schools," *South African Journal of Education*, vol. 40, no. 4, pp. 1–9, Nov. 2020. <https://doi.org/10.15700/saje.v40n4a1756>
- [28] O. Amos, G. Ephrahem, and A. Bhoke-Africanus, "Effectiveness of school heads' financial management skills in provision of quality education in secondary school," *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, pp. 20–28, Apr. 2021. <https://doi.org/10.9734/jesbs/2021/v34i230302>
- [29] A. Rohman, A. Nurkhin, and H. Mukhibad, "Transparency and accountability of school funds: The implications for efficiency and effectiveness of school activities," *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*, vol. 10, no. 2, pp. 118–128, 2024. <https://doi.org/10.17977/um003v10i22024p118>
- [30] N. F. Handayani and N. Huda, "Manajemen pembiayaan pendidikan di SMA negeri pascadesentralisasi pendidikan," *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, vol. 3, no. 4, pp. 332–341, Dec. 2020. <https://doi.org/10.17977/um027v3i42020p332>
- [31] H. Yasin and M. Mokhtar, "Practices of accountability and transparency in financial management among secondary school principals," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 12, no. 9, Sep. 2022. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i9/14803>
- [32] J. Sakamoto, "Financing public schools with private funds: Efficiency-equity trade-off of multi-stakeholder school financing in Punjab, Pakistan," *Education Policy Analysis Archives*, vol. 30, May 2022. <https://doi.org/10.14507/epaa.30.6828>