

# Analysis of The Financing Management of Rumah Tahfidz Balita dan Anak (RUTABA) Sidoarjo

## [Analisis Manajemen Pembiayaan Rumah Tahfidz Balita dan Anak (RUTABA) Sidoarjo]

Fajar Tirandicha<sup>1)</sup>, Imelda Dian Rahmawati \*<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: imeldadian@umsida.ac.id

**Abstract.** *Education financing management constitutes a pivotal element in ensuring the sustainability and enhancement of educational institutions. This study aims to analyze the financing management at Rumah Tahfidz Balita dan Anak (RUTABA) Sidoarjo, focusing on the implementation of good governance principles in the process of planning (budgeting), implementing (accounting), and evaluating (auditing) the budget. The research method employed is a qualitative approach with a case study, utilizing interviews, observation, and documentation as data collection techniques. The results of the study indicated that the financial management at RUTABA is consistent with the theoretical framework of financing management. However, the study also identified several challenges that hinder the effective implementation of financial management at RUTABA. These challenges include a shortage of qualified human resources, limited access to funding sources, and a lack of transparency in financial reporting. Notably, the bookkeeping process is consistently executed. The study proposes a series of recommendations to enhance financial management effectiveness, including the implementation of a PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act) framework, the integration of digital technology to promote transparency and accountability, and the fostering of collaboration with the government and community to support financial sustainability. It is anticipated that this research will serve as a valuable reference for other educational institutions in implementing efficient and governance-based financial management to enhance the quality of education.*

**Keywords** - Education Financing Management, Rumah Tahfidz balita dan anak (RUTABA)

**Abstrak.** *Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan elemen penting dalam memastikan keberlangsungan dan peningkatan kualitas lembaga pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen pembiayaan di Rumah Tahfidz Balita dan Anak (RUTABA) Sidoarjo, dengan fokus pada implementasi prinsip tata kelola yang baik (good governance) dalam proses perencanaan (budgeting), pelaksanaan (accounting), dan evaluasi (auditing). Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus, menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di RUTABA sudah sesuai dengan teori manajemen pembiayaan namun masih menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, belum optimalnya akses terhadap sumber pendanaan, serta kurangnya transparansi dalam pelaporan keuangan. Meski demikian pembukuan tetap dilakukan secara rutin. Penelitian ini merekomendasikan perbaikan berbasis siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) diusulkan untuk meningkatkan efektivitas manajemen keuangan, teknologi digital untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta memperkuat kolaborasi dengan pemerintah dan masyarakat untuk mendukung keberlanjutan finansial. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi lembaga pendidikan lain dalam mengimplementasikan manajemen pembiayaan yang efisien dan berbasis tata kelola yang baik demi tercapainya peningkatan mutu pendidikan.*

**Kata Kunci** - Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Rumah Tahfidz balita dan anak (RUTABA)

### I. PENDAHULUAN

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan salah satu aspek yang sangat krusial dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Setiap komponen pendidikan akan sangat bergantung pada pembiayaan seperti kebutuhan akan tenaga pengajar, fasilitas dan teknologi. Manajemen pembiayaan yang tepat guna dan hemat adalah kunci utama untuk meningkatkan mutu pendidikan dan menjalankan fungsi pendidikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.<sup>[1]</sup> sehingga lembaga pendidikan yang ingin tumbuh berkembang maka harus memperhatikan manajemen pembiayaannya. Manajemen pembiayaan mencakup berbagai aktivitas, mulai dari perencanaan (budgeting), pelaksanaan (accounting), dan penilaian (auditing).<sup>[2]</sup> Pentingnya manajemen pembiayaan adalah bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh bagaimana lembaga tersebut mengelola dan memanfaatkan sumber

daya keuangannya. Dalam konteks ini, manajemen pembiayaan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengumpulkan dana, tetapi juga meliputi aspek transparansi, akuntabilitas, efektifitas dan efisiensi penggunaan dana tersebut.[3]

Manajemen berasal dari bahasa latin yakni kata manus yang berarti tangan dan agree yang berarti melakukan. Kata itu digabungkan menjadi managere yang artinya menangani. Kata managere diterjemahkan kedalam bahasa inggris menjadi manage (kata kerja), management (kata benda), dan manager (orang yang melakukan). Dan didalam bahasa Indonesia management diartikan menjadi pengelolaan. Sebagaimana definisi manajemen dari para ahli bahwasanya, Sergiovanni, Barlingome, Coombs dan Thurton mendefinisikan manajemen sebagai “process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently”. Yaitu proses kerja dengan dan melalui (memberdayakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.[4] Sedangkan manajemen pembiayaan pendidikan adalah proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan memanfaatkan segala sumberdaya keuangan yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan.[4] Bagian tak terpisahkan dari manajemen pendidikan dimana komponen keuangan dan pembiayaan pada sekolah merupakan komponen produksi konsumtif yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lainnya. Dengan kata lain setiap kegiatan di sekolah memerlukan biaya baik langsung maupun tidak langsung. Terutama berhubungan dengan sarana, prasarana dan sumber belajar yang mana banyak sekolah tidak optimal dalam pembelajaran karena keterbatasan dana baik untuk menggaji guru atau pemenuhan sarana prasarana.

Diperlukan cara bagaimana agar manajemen pembiayaan itu dapat dikatakan terkelola dengan baik. Dalam konsep teori Good Governance disebutkan bahwa terdapat 10 prinsip yang perlu diperhatikan jika ingin sebuah lembaga disebut memiliki tata kelola yang baik. Prinsip-prinsip tersebut antara lain; 1) Partisipasi masyarakat, lembaga harus melibatkan unsur masyarakat yang berkepentingan seperti wali murid, donatur dan guru. 2) Hukum yang adil, harus ada aturan yang diberlakukan secara adil tanpa perbedaan, diamati dan ditaati. 3) Transparansi, yaitu kebebasan informasi sehingga dapat dengan mudah diidentifikasi oleh publik. 4) Responsif, yaitu proses yang dilakukan pengelola harus berorientasi pada pemberian dukungan. 5) Sejalan dengan consensus, yaitu sebagai perantara dari upaya yang ingin dicapai. 6) kesetaraan, yaitu pemberian kesempatan pada laki-laki maupun perempuan untuk meningkatkan kualitas hidup. 7) Efisiensi dan efektivitas, yaitu semua proses dan kelembagaan yang difokuskan untuk mencapai yang dibutuhkan sesuai dengan sumberdaya yang tersedia. 8) Akuntabilitas, yaitu pengambil keputusan harus mempertanggungjawabkan pada publik atas keputusan yang telah disepakati. 9) Visi strategis yaitu bahwasanya pemimpin dan masyarakat harus melakukan upaya jangka panjang untuk melaksanakan kepemimpinan dan pembangunan manusia serta memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan lembaga. 10) Terinterkoneksi, yaitu kebijakan penguatan dan yang terkait dengannya tidak dapat otonom.[5] Oleh karena itu manajemen pembiayaan pendidikan harus dikelola dengan baik agar tujuan dari peningkatan mutu pendidikan dan kualitas sumberdaya manusia dengan terpenuhinya anggaran yang dibutuhkan itu dapat tercapai.

Penelitian ini akan menganalisis manajemen pembiayaan di lembaga pendidikan tafhidz yang bernama Rumah Tahfidz Balita dan Anak (RUTABA) Sidoarjo. Penelitian ini akan menjawab rumusan masalah; bagaimanakah manajemen pembiayaan di RUTABA Sidoarjo? apakah manajemen pembiayaan yang ada disana telah sesuai dengan teori manajemen pembiayaan pendidikan yang memenuhi prinsip good governance? Dan bagaimanakah penyelesaian atas permasalahan manajemen pembiayaan yang ada? Penelitian ini dilakukan di RUTABA Sidoarjo karena melihat potensi lembaga pendidikan nonformal dalam bidang tafhidz balita masih sangat jarang namun minat masyarakat mulai meningkat. Sedangkan fenomena yang terjadi di RUTABA Sidoarjo adalah kurang optimalnya penerapan teori manajemen pembiayaan pendidikan dari mulai perencanaan, pelaksanaan hingga penilaian serta kurangnya pemahaman pemangku kebijakan akan teori manajemen pembiayaan pendidikan sehingga prinsip pengelolaan yang baik dari konsep good governance belum diterapkan. Manajemen pembiayaan yang kurang baik dikhawatirkan akan berdampak pada tidak terpenuhinya anggaran yang dibutuhkan untuk peningkatan kapasitas sumberdaya manusia, kebutuhan infrastruktur, sarana dan prasarana.

Penelitian sebelumnya telah banyak menganalisis manajemen pembiayaan dilembaga pendidikan formal baik negeri maupun swasta namun belum ada yang menganalisis dilembaga nonformal seperti rumah tahfidz. Dan permasalahan yang ditemukan pada penelitian sebelumnya seperti teknis implementasi manajemen pembiayaan di lembaga pendidikan serta kurangnya alokasi anggaran pada sekolah-sekolah swasta. Sedangkan kebaruan pada penelitian ini adalah analisis pada sekolah nonformal rumah tafhidz balita dan anak dalam implementasi manajemen pembiayaan pendidikan berbasis teori dan prinsip good governance. Kerangka berpikir penelitian ini didasarkan pada pemahaman bahwa manajemen pembiayaan lembaga pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Secara umum, kerangka berpikir penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Dengan kerangka berpikir ini, penelitian akan mengkaji bagaimana masing-masing komponen (input, proses, output, dan outcome) saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap efektivitas manajemen pembiayaan lembaga pendidikan.

Penelitian ini akan menganalisis manajemen pembiayaan di RUTABA Sidoarjo dengan harapan dapat memberikan kritik konstruktif dan masukan yang berarti bagi lembaga tersebut. Peningkatan manajemen pembiayaan yang lebih baik akan mendukung upaya peningkatan mutu lembaga secara keseluruhan. Pengelolaan pembiayaan yang optimal akan memungkinkan alokasi dana yang lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan. Lebih jauh, penelitian ini menekankan pentingnya peran kolaboratif antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat dalam mendukung pembiayaan pendidikan yang berkualitas. Dengan demikian, tanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pembiayaan yang baik harus dipikul bersama oleh seluruh pihak terkait.[3] Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi lembaga pendidikan lain dalam mengelola pembiayaan dengan lebih efektif dan transparan.

## II. METODE

Penelitian ini akan menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena yang diteliti melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian dan analisis kontekstual. Menurut Marinu Maruwu,

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan analisis. Deskriptif yang dimaksud adalah menjelaskan fenomena atau keadaan sosial yang diteliti. Dan analisis yang dimaksud adalah menginterpretasikan atau pun membandingkan data penelitian yang diperoleh”[6] Adapun metode studi kasus dapat dilakukan dengan tiga tahap, yang pertama pengumpulan data, yang kedua menyusun data yang telah didapat menjadi satu file yang dapat diatur (manageable) dan ketiga menarasikan laporan agar mudah dibaca.[7]

Teknik Pengumpulan Data akan dilakukan dalam 3 hal yakni; 1. Wawancara: Wawancara akan dilakukan dengan kepala sekolah, bendahara, dan staf administrasi keuangan di RUTABA Sidoarjo. 2. Observasi: Peneliti akan melakukan observasi terhadap proses manajemen pembiayaan di RUTABA Sidoarjo, termasuk perencanaan anggaran, pelaksanaan, dan pelaporan keuangan. 3. Dokumentasi: Pengumpulan dokumen-dokumen terkait manajemen pembiayaan seperti laporan keuangan, rencana anggaran, dan laporan pertanggungjawaban. Pengumpulan data kualitatif harus memperhatikan aspek apa, di mana, kapan, dan bagaimana.

Teknik analisis data yang akan digunakan adalah analisis tematik. Langkah-langkah dalam analisis tematik mencakup; 1. Membaca ulang data yang telah dikumpulkan untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh. 2. Mengkodekan data berdasarkan tema-tema yang muncul. 3. Mengidentifikasi dan mengelompokkan tema-tema yang relevan dengan pertanyaan penelitian. 4. Menyusun laporan hasil analisis dengan menghubungkan temuan dengan teori dan literatur yang ada. Analisis tematik merupakan keterampilan inti atau pengetahuan dasar dalam melakukan analisis dalam penelitian kualitatif. Proses ini mencakup pemahaman data, pengodean atau identifikasi tema utama dari hasil wawancara, pencarian tema yang relevan dengan tujuan penelitian, dan penarikan kesimpulan.[8] Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, terdapat empat jenis triangulasi data, yaitu: triangulasi metode, triangulasi antarpeneliti, triangulasi sumber data, dan triangulasi teori.[9] Penelitian ini akan menggunakan dua teknik triangulasi sumber data yakni dengan membandingkan dan mengontraskan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan masalah utama dalam menjalankan roda pendidikan. Pengelolaan yang baik dalam pembiayaan pendidikan akan berdampak pada mutu pendidikan.[10] Dengan memperhatikan pentingnya manajemen pembiayaan pada sebuah lembaga maka peningkatan mutu dari pendidikan yang ada pada lembaga tersebut sedang dalam proses peningkatan. Dan dalam teknis pelaksanaannya yang harus diperhatikan adalah bagaimana proses perencanaan (budgeting), pelaksanaan (accounting) dan penilaian (auditing). Pada tahap perencanaan (budgeting) lembaga harus tahu dari mana saja dana bisa didapatkan. Sumber dana tersebut apakah didapatkan dari anggaran pemerintah, badan wakaf, donasi masyarakat atau dari iuran bulanan anak didik saja. Dan ada ruang negoisasi antara pucuk pimpinan dengan pemimpin dibawahnya untuk menentukan besaran kuantitatif untuk alokasi anggaran baik pendapatan maupun pengeluaran. Pada tahap pelaksanaan (accounting) lembaga harus memiliki sumberdaya manusia yang kompeten untuk melakukan pembukuan dan controlling atas kebijakan menerima atau mengeluarkan uang yang biasa dikenal dengan bendaharawan. Kompetensi pengelola sangat penting dalam melaksanakan pengelolaan dana agar prinsip-prinsip pengelolaan yang baik dapat dilaksanakan. Yang terakhir pada saat penilaian (auditing) maka lembaga harus mempertanggungjawabkan setiap proses penerimaan, penyimpanan dan pembayaran setiap transaksi kepada pihak yang berwenang diatasnya. Evaluasi pada tahap auditing adalah tahap penting untuk mengetahui bahwa proses yang ada sudah berjalan dengan seharusnya atau harus diperbaiki.[11]

Didalam undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 pasal 48 tercantum bagaimana pengelolaan dana pendidikan harus memenuhi empat prinsip yakni prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Lembaga pendidikan harus memperhatikan empat prinsip ini dalam manajemen pembiayaan. Pembiayaan yang dikelola dengan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik akan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Kualitas layanan pendidikan yang baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan atau konsumen pendidikan.[12] Empat prinsip tersebut memiliki kesamaan dengan beberapa prinsip yang ada pada teori good governance. Hal ini mengindikasikan bahwa undang-undang RI nomor 20 tahun 2003 tersebut mengamanahkan manajemen pendidikan harus terkelola dengan baik dengan prinsip-prinsip tersebut. Dan pada sisi lain, pada pasal selanjutnya yakni pasal 49 ayat 1 disebutkan bahwa alokasi dana pendidikan minimal 20% dari APBN dan 20% dari APBD selain gaji dan pendidikan kedinasan.[13] Ini adalah bentuk prioritas yang wajar diberikan pada bidang pendidikan karena pentingnya pendidikan bagi suatu bangsa. Dan pentingnya manajemen pembiayaan untuk mengelola amanah ndang-undang tersebut untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta harus memperhatikan bagaimana manajemen pembiayaannya agar kualitas pendidikannya terus meningkat.

Pembiayaan pendidikan harus disusun sebaik mungkin berdasarkan standar pembiayaan agar pengeluaran lebih terarah baik meliputi standarisasi biaya pendidikan; biaya operasional, biaya investasi maupun biaya personal. Biaya operasional mencakup gaji tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya tak langsung seperti air, listrik, transportasi, telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, serta uang lembur kegiatan. Sedangkan biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana prasarana, pengembangan SDM dan modal tetap. Dan biaya personal meliputi biaya yang harus dikeluarkan peserta didik untuk mengikuti kegiatan secara teratur berkelanjutan.[1]

## B. Profil dan Manajemen Pembiayaan Lembaga

Rumah Tahfidz Balita dan Anak (RUTABA) Sidoarjo adalah lembaga pendidikan nonformal yang fokus pada kegiatan menghafal Al Qur'an untuk anak usia dini yakni mulai dari usia 3 tahun hingga usia sekolah dasar. Lembaga ini berdiri pada tahun 2020 saat pandemi covid. Tempat berlokasi di Jl. Utama Kedensari No.48 Rt.5 Rw.2 Dusun Wates Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Didalam menghafal Al Qur'an, RUTABA Sidoarjo menggunakan metode TABARAK yang diterapkan Dr. Kameel Al Laboody dari Mesir yang sukses menjadikan ketiga anaknya hafal 30 juz diusia dibawah 5 tahun. Metode ini memaksimalkan fungsi pendengaran atau auditori anak dengan menyimak langsung bacaan syaikh Kameel di layar TV/monitor dan memaksimalkan kerjasama antara guru saat di sekolah dan orang tua saat di rumah dalam mendampingi anak menghafal Al Qur'an. RUTABA Sidoarjo mempunyai visi misi mencetak hafidz hafidzah diusia dini dengan kurikulum menghafal dibagi menjadi tujuh level; level 1 menghafal juz 30, level 2 menghafal juz 29, level 3 menghafal Al Baqarah dan Ali Imron, level 4 menghafal Annisa' sampai Al Anfal, level 5 menghafal At Taubah sampai Toha, level 6 menghafal Al Anbiya' sampai Faathir, level 7 menghafal Yasin sampai At Tahrif. Selain menghafal Al Qur'an, RUTABA Sidoarjo memiliki program tambahan untuk menunjang tumbuh kembang anak dan pemahaman akan adab islam. Yang pertama ada tambahan penuntasan motorik anak untuk kelas pagi atau TK Tahfidz RUTABA Sidoarjo. Dan yang kedua tambahan materi siroh Nabawi untuk seluruh santri agar tertanam iman sejak dini dengan mencontoh kehidupan Nabi dan para sahabatnya. Yang ketiga ada tambahan materi hadits dan doa pilihan yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Dan hasil dari observasi di RUTABA Sidoarjo didapatkan data jumlah santri aktif hingga tahun 2025 ini sebagai berikut:

| Data jumlah santri |  |        |
|--------------------|--|--------|
| No                 | Kelas tahfidz                          | Jumlah |
| 1                  | Santri kelas pagi                      | 11     |
| 2                  | Santri kelas sore level 1              | 18     |
| 3                  | Santri kelas sore level 2              | 9      |
| 4                  | Santri kelas sore level 3              | 7      |
| 5                  | Santri bimbingan belajar RUTABA Pintar | 25     |
| Total              |  | 70     |

Gambar 1

Sumber: Dokumen administrasi RUTABA Sidoarjo

Pembiayaan RUTABA Sidoarjo dikelola oleh bendahara keuangan yang dibawahi langsung oleh kepala sekolah. Dari hasil wawancara dengan bendahara RUTABA Sidoarjo, Ustadzah Insiyah Amatillah Alfain didapatkan data dan dokumen keuangan berupa catatan pembukuan dan laporan pertanggungjawaban setiap kegiatan. Dari data tersebut didapatkan bahwa dana yang dikelola berasal dari SPP bulanan 70 santri dengan nominal setiap santri 150.000 untuk kelas pagi, 100.000 untuk kelas sore dan 50.000 untuk kelas weekend (jum'at-sabtu), namun tidak seluruh santri membayar penuh karena ada beasiswa bagi anak yatim dan keluarga kurang mampu. Ada infaq donatur rutin sebanyak 3 orang sejumlah 100.000-150.000 per orang, dan infaq pengurus Yayasan dari hasil usaha percetakan map rapot dan ijazah sejumlah 1.200.000-4500.000 setiap bulan. Dan tabungan sampah botol plastik bagi yang ikut program belajar

gratis di RUTABA Sidoarjo yang mana botol akan dijual ke pengepul dengan hasil 50.000-100.000 setiap bulan. Dari sumber pendanaan yang ada terkelola dana rata-rata sebesar Rp. 8.188.000,00 dalam sebulan atau Rp. 98.856.000,00 dalam setahun. Sedangkan pengeluaran rata-rata dalam sebulan adalah 6.872.000 atau 82.465.000 dalam setahun yang mana paling besar pengeluaran adalah untuk gaji guru yang rata-rata mencapai 4.000.000,00-5.000.000,00 dalam setiap bulan.

| Biaya pendaftaran dan SPP santri |                   |                |
|----------------------------------|-------------------|----------------|
| No                               | Rincian           | Nominal        |
| 1                                | Formulir          | Rp. 25.000,00  |
| 2                                | Infaq fasilitas   | Rp. 100.000,00 |
| 3                                | Spp kelas pagi    | Rp. 200.000,00 |
| 4                                | Spp kelas sore    | Rp. 150.000,00 |
| 5                                | Spp kelas weekend | Rp. 50.000,00  |
| 6                                | Buku penghubung   | Rp. 15.000,00  |
| 7                                | Buku jilid ummi   | Rp. 13.000,00  |
| 8                                | Buku aism         | Rp. 15.000,00  |

Gambar 2

Sumber: Dokumen administrasi RUTABA Sidoarjo

Hasil dari melihat dokumentasi keuangan dalam buku kas yang dimiliki bendahara RUTABA Sidoarjo didapatkan data pemasukan dan pengeluaran sebagai berikut;

| Data sumber pemasukan dan pengeluaran rata-rata setiap bulan |                                      |           |                                |           |
|--|--------------------------------------|-----------|--------------------------------|-----------|
| No   | Sumber pemasukan                     | Nominal   | Kebutuhan/pengeluaran          | Nominal   |
| 1  | spp                                  | 5.186.000 | Gaji                           | 4.810.000 |
| 2  | Buku jilid ummi, aism dan penghubung | 142.000   | Kebutuhan habis pakai          | 967.000   |
| 3  | Infaq donatur                        | 315.000   | Perawatan dan perbaikan sarana | 998.000   |
| 4  | Infaq bisnis pengurus yayasan        | 2.180.000 | Pelatihan SDM                  | 237.000   |
| 5  | Penjualan botol bekas                | 23.000    |                                |           |

Gambar 3

Sumber: Dokumen bendahara RUTABA Sidoarjo

### C. Analisis Masalah Pembiayaan

#### 1. Analisis input

Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah RUTABA Sidoarjo, “saat ini RUTABA Sidoarjo masih bergantung pada SPP bulanan santri dan infaq usaha pengurus Yayasan.” Jika dibandingkan dengan dokumentasi keuangan dari bendahara maka yang dikatakan kepala sekolah adalah benar karena rata-rata pemasukan terbesar adalah spp dan infaq bisnis pengurus Yayasan dengan jumlah nominal 7.366.000. Adapun donatur dari masyarakat masih sedikit dan bantuan dana dari pemerintah belum diakses. Sehingga ini menjadi permasalahan pertama yaitu karena pendapatan dana yang ada hanya cukup untuk kebutuhan operasional dan belum menjangkau kebutuhan investasi untuk pengembangan sarana dan prasarana maupun peningkatan sumberdaya manusia yang lebih baik maka perlu dicari tambahan sumber dana. Berdasarkan literatur dalam manajemen pembiayaan lembaga pendidikan, sumber keuangan lembaga pendidikan bisa didapatkan dari beberapa sumber seperti yang pertama bantuan pemerintah sebagaimana terdapat pada undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 46 ayat 2. Yang kedua bantuan siswa atau orang tua siswa dimana biasa disebut dengan SPP dan uang pembangunan. Nominal yang ada sangat berfariasi menyesuaikan kemampuan orang tua disetiap sekolah. Dan yang ketiga bantuan masyarakat yang bisa diambil dari dana wakaf, zakat, infaq dan shodaqoh.,[14] RUTABA Sidoarjo perlu merencanakan mengakses dana pemerintah untuk pendidikan nonformal dan mengakses dana wakaf, infaq dan shodaqoh dari masyarakat baik melalui lembaga amil zakat atau langsung ke individu donatur.

Kepala sekolah RUTABA Sidoarjo menyampaikan bahwa, “sumber daya manusia yang dimiliki dalam mengelola keuangan RUTABA Sidoarjo diambil dari salah satu guru yang mendapat tambahan tugas untuk menjadi bendahara dan harus belajar mandiri untuk membuat pembukuan.” Dari data observasi ditemukan bahwa latar belakang pendidikan kepala sekolah adalah jurusan Syariah islam, bendahara berlatar belakang jurusan bahasa arab, dan staff administrasi juga berlatar belakang jurusan bahasa arab. Atas dasar inilah maka dibutuhkan pelatihan dalam pengelolaan keuangan lembaga pendidikan. Dan bukan hanya bendahara yang harus memiliki kemampuan manajerial keuangan namun kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan tersebut karena harus memimpin proses penganggaran dan melakukan pengawasan serta melakukan komunikasi dua arah dengan guru agar tugasnya dilaksanakan dengan baik. Dalam teori manajemen pembiayaan paling tidak pengelolaan biaya pendidikan memiliki tiga faktor penting yang harus diperhatikan dalam melakukan manajerial keuangan dasar penyusunan anggaran

(budgeting), pembukuan (accounting), dan pemeriksaan (auditing), tiga faktor itu adalah visi yang jelas kemana akan menuju, fokus pada hasil dengan menyesuaikan pencapaian dan biaya yang dikeluarkan, dan pendekatan kritikal dan analitis terhadap isu dan masalah. [15]

Fasilitas atau infrastruktur yang digunakan untuk melakukan manajerial dalam pembiayaan juga masih terbatas dan tradisional dengan membuat pembukuan di buku dan direkapitulasi di excel, belum menggunakan aplikasi atau web yang bisa diakses langsung oleh seluruh warga sekolah atau RUTABA Sidoarjo. Hal ini sebagaimana terkonfirmasi Ketika mewawancara staff administrasi ditanyakan apakah mengetahui jumlah dana masuk dan keluar dalam setiap bulannya? Beliau menjawab, “yang mengetahui jumlah dana hanya bendahara dan kepala sekolah saja karena laporan keuangan setiap bulan dilaporkan bendahara kepada kepala sekolah.” Hal ini menjadikan pengelolaan pembiayaan RUTABA Sidoarjo menjadi kurang transparan. Bendahara RUTABA Sidoarjo menjelaskan bahwa, “belum ada kesiapan baik dari kemampuan mengelola menggunakan web maupun penyediaan infrastuktur digitalnya.”

## 2. Analisis proses

Analisis proses dilakukan dari proses perencanaan anggaran (*budgeting*) hingga pelaksanaan (*accounting*). Perencanaan anggaran yang dilakukan biasa dikenal dengan sebutan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS). Dari hasil observasi dan dokumentasi didapatkan data RAPBS RUTABA Sidoarjo yang dibuat diawal tahun pelajaran. Dan dari tenaga administrasi di RUTABA Sidoarjo menceritakan bahwa, “rapat tahunan untuk membahas RAPBS telah dilakukan diawal tahun ajaran untuk membuat anggaran kebutuhan selama satu tahun. Mulai dari kebutuhan gaji guru, kebutuhan habis pakai, kebutuhan perawatan dan servis sarana prasarana, dan kebutuhan untuk kegiatan memperingati hari besar agama.” Dalam kajian literatur, pembuatan RAPBS harus memperhatikan beberapa hal; Kepala sekolah harus melakukan kordinasi dengan seluruh pihak yang berkaitan dengan pembiayaan. Mengadakan rapat awal tahun sebelum pembelajaran dimulai. Menyusun program pembiayaan yang berkaitan dengan pengeluaran anggaran seperti gaji guru, program kerja, sarana dan prasarana, ATK dan biaya tak terduga selama satu tahun. Menentukan sumber pembiayaan yang akan digunakan untuk kebutuhan operasional. Melakukan rapat penyesuaian jika ada yang tidak sesuai dengan rencana awal. Melakukan assesmen penilaian untuk mengetahui kendala yang dihadapi tahun sebelumnya. Dan memberikan solusi atau umpan balik atas perbaikan dari tahun sebelumnya.[16]

Landasan literatur diatas menjadi dasar perlu ditanyakan kepada kepala sekolah pihak mana saja yang diajak kordinasi dalam pembuatan RAPBS. Dari wawancara dengan kepala sekolah terjawab bahwa yang diajak kordinasi adalah bendahara, guru dan ketua Yayasan. Jika mengacu pada prinsip *good governance*, maka butuh melibatkan masyarakat dalam pengelolaan. Sehingga menjadi catatan masukan untuk kedepannya agar melibatkan masyarakat yang berkaitan dengan pembiayaan seperti komite dan donatur rutin. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan partisipasi publik dalam meningkatkan pembiayaan di RUTABA Sidoarjo. Mengacu pada keputusan Menteri pendidikan nasional nomor 044/U/2002 tentang dewan pendidikan dan komite sekolah menyebutkan fungsi komite salah satunya adalah memberi masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai kebijakan dan program pendidikan, RAPBS, kriteria kinerja satuan pendidikan, kriteria tenaga kependidikan, kriteria fasilitas pendidikan, dan hal lain terkait dengan pendidikan.[17]

Pada tahap menjalankan proses manajemen pembiayaan dibutuhkan pengawasan dan evaluasi. Hal ini menjadi tugas kepala sekolah untuk memantau sejauh mana kesesuaian antara perencanaan dan pencapaian. Proses pengawasan dan evaluasi harus dilakukan oleh kepala sekolah secara rutin berkala dengan melihat bagaimana proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengalokasian anggaran, penatausahaan anggaran, pertanggungjawaban, dan pengawasan anggaran. Dari bendahara menyampaikan bahwa, “laporan keuangan diberikan setiap bulan kepada kepala sekolah berbentuk excel.” Dari laporan bulanan ini maka kepala sekolah dapat melakukan evaluasi. Salah satu model evaluasi yang dapat digunakan adalah model CIPP (*context, input process, product*). Model ini dapat digunakan di sekolah negeri maupun swasta namun yang menjadi kendala adalah keterampilan pengelola keuangan disetiap sekolah yang berbeda.[18] Dan dari hasil wawancara ditemukan keterangan bahwa kepala sekolah dan bendahara belum mengetahui model evaluasi yang popular seperti CIPP ini. Oleh karenanya kepala sekolah harus memahami terlebih dahulu model yang digunakan dalam mengevaluasi anggarannya. Kepala sekolah RUTABA Sidoarjo belum melakukan pengawasan dan evaluasi secara terstruktur. Yang telah dilakukan masih pada beberapa tahap diperencanaan pembuatan anggaran atau RAPBS, melihat laporan pertanggungjawaban setiap kegiatan, dan melihat laporan bulanan dari bendahara. Masih banyak yang belum dilakukan seperti dalam mewujudkan proses yang efektif maka harus memenuhi beberapa aspek antara lain alokasi dana tepat waktu, transparansi dalam penggunaan anggaran, dan pelaporan yang sistematis dan terstruktur.[18]

## 3. Analisis output

Laporan keuangan di RUTABA Sidoarjo dilakukan dengan pembukuan yang setiap bulan oleh bendahara kepada kepala sekolah. Namun yang menjadi kekurangan adalah belum adanya transparansi dan akuntabilitas yang dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat atau stakeholder. Seperti ketika proses wawancara dilakukan kepada salah

satu guru yang menjadi tenaga administrasi ketika ditanyakan tentang laporan keuangan dilakukan seperti apa, beliau menjawab, "laporan keuangan disetorkan bendahara kepada kepala sekolah dan kepala sekolah melaporkan kepihak berwenang diatasnya. Saya tidak tahu isi laporannya seperti apa." Bentuk transparansi dan akuntabilitas tersebut dapat dilakukan dengan contoh seperti menampilkannya pada web atau media yang dimiliki sekolah yang dapat diakses pihak terkait yang berhubungan dengan sekolah seperti guru, orang tua, donatur, dan masyarakat. Prinsip transparansi dan akuntabilitas ini penting untuk dijalankan karena telah menjadi Amanah undang-undang untuk manajemen pembiayaan pendidikan dan sesuai dengan prinsip *good governance* yang akan menjadikan pengelolaan pembiayaan menjadi lebih baik.[1][5]

Dari observasi terhadap beberapa kegiatan yang diadakan oleh RUTABA Sidoarjo pada bulan November tahun 2024 misalnya ada lomba mewarnai dan tahlifidz untuk masyarakat umum dalam rangka promosi penerimaan santri baru, terdapat 39 peserta yang mengikuti lomba dari berbagai kecamatan di Sidoarjo. Dan dari hasil evaluasi panitia kegiatan dinyatakan bahwa kegiatan berjalan efektif sesuai tujuan dan mendapat sambutan baik dari wali murid dan orang tua peserta lomba. Jumlah peserta yang mengikuti lomba memenuhi ekspektasi dan mendapat rekomendasi untuk diadakan kembali diperiode berikutnya. Dan dari peserta juga ada satu dari warga sekitar yang mendaftar menjadi santri sedangkan khusus pemenang lomba juara 1,2 dan 3 mendapat beasiswa jika mendaftar menjadi santri RUTABA Sidoarjo. Dari bendahara menyampaikan bahwa kegiatan hanya membutuhkan dana 1.900.000 dan dapat dicukupi oleh dana kegiatan RUTABA Sidoarjo. Output lainnya yang menarik dianalisis adalah hasil ujian semester ganjil dibulan desember tahun 2024 setelah mengikuti proses pembelajaran selama satu semester dinyatakan 90% sesuai target. Hasil dari observasi saat penyampaian evaluasi hasil belajar bahwa Sebagian kecil yang tidak mencapai target adalah santri baru yang bergabung dipertengahan proses pembelajaran di semester ganjil sehingga masih penyesuaian. Hal ini menunjukkan proses pembelajaran tahlifidz berjalan efektif.

#### 4. Analisis outcome

Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh proses pelaksanaan pendidikan yang meliputi banyak faktor internal maupun eksternal. Faktor internal seperti kurikulum, kepala sekolah, sarana prasarana, proses pembelajaran, alat bantu hingga lingkungan sekolah. Sedangkan faktor eksternal seperti dukungan masyarakat dan kebijakan pendidikan. Fungsi manajemen pembiayaan adalah memastikan proses mengoptimalkan sumber dana yang ada agar efektif dan efisien dalam mendistribusikannya pada kebutuhan pembelajaran.[10] Adapun kualitas pendidikan hafalan Al Qur'an santri RUTABA Sidoarjo tentu harus ditingkatkan lagi. Meskipun dalam prosesnya saat ini telah ada yang mencapai hafalan di level 3 dengan target hafalan 3,5 juz surat Al Baqarah sampai Ali Imron dengan usia masih belia yakni 5-7 tahun tetapi akan lebih baik jika sarana penunjang diperbaiki dan dilengkapi jika ada alokasi anggarannya. Dan hal itu selaras dengan masukan dari wali murid pada survei kepuasan wali murid setiap enam bulan sekali yakni untuk meningkatkan fasilitas belajar serta bermain di RUTABA Sidoarjo. Kepala sekolah menyampaikan bahwa, "masih kesulitan untuk menambah fasilitas sarana dan prasarana karena keterbatasan dana. Begitu juga untuk kebutuhan kegiatan hari besar dan lomba-lomba yang diadakan masih pas-pasan."

Dengan kondisi pembiayaan yang sekedar cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional maka yang menjadi tantangan adalah keberlanjutan finansial. Karena prinsip keberlanjutan bukan hanya berbicara tentang kewajiban pengelola namun juga dampak terhadap stakeholder seperti tenaga kependidikan, wali murid atau donatur untuk mejaga reputasi positif, memperkuat hubungan, dan menciptakan nilai jangka Panjang. Dengan mengadopsi praktik keuangan berkelanjutan maka lembaga akan meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi resiko finansial, dan menciptakan inovasi yang mendukung pertumbuhan. [19] Hal ini dapat dilakukan dengan dibuatkan infrastruktur digital dalam pengelolaan pembiayaan di sekolah. RUTABA Sidoarjo harus mulai menyiapkan infrastruktur digital yang dibutuhkan dan mensosialisikannya pada stakeholder lembaga. Digitalisasi pelaporan keuangan sesungguhnya menjadi sebuah kemajuan positif dalam sistem pelaporan yang efektif dan efisien. Hal ini dapat mempercepat proses pelaporan dan meningkatkan akurasi data yang menjadi dasar dari informasi berkelanjutan.[19] Sistem ini jika mampu dijalankan akan mampu meningkatkan kepercayaan publik dan meningkatkan dukungannya pada RUTABA Sidoarjo khususnya dalam hal pembiayaan.

#### 5. Pendekatan PDCA

PDCA adalah singkatan dari *plan, do, check, dan act* yang merupakan langkah pemecahan masalah dalam pengendalian kualitas. PDCA dicetuskan oleh Walter Shewhart dan dipopulerkan atau dikembangkan oleh W. Edward Deming yang sering dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas modern atau sering disebut siklus deming. *Plan* terdiri dari perencanaan target dan proses pencapaian secara spesifik. *Do* berisi Langkah dari rencana yang telah dibuat dan menjadi bagian dari tahap perencanaan (*budgeting*). *Check* merupakan tahap pengawasan proses yang telah dievaluasi dan dimonitoring yang merupakan bagian dari proses pelaksanaan (*accounting*). Dan terakhir *act* adalah Tindakan untuk meningkatkan hasil yang dalam manajemen pembiayaan dapat masuk pada penilaian (*auditing*). [20] Untuk menyelesaikan masalah manajemen pembiayaan yang dihadapi RUTABA Sidoarjo seperti yang telah dijabarkan diatas maka digunakan strategi pendekatan PDCA ini dengan rincian berikut ini; 1. *Plan*, Menyusun

anggaran (*budgeting*) berbasis data dan kebutuhan. 2. *Do*, melaksanakan (*accounting*) rencana dengan control ketat. 3. *Check*, mengevaluasi (*auditing*) anggaran secara berkala. 4. *Act*, membuat perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi.

Menyusun anggaran berbasis data dan kebutuhan (*plan/budgeting*) yang harus dilakukan adalah mengumpulkan data terlebih dahulu seperti data jumlah santri, kebutuhan akademik dan non akademik, serta anggaran tahun sebelumnya. Membuat rencana anggaran tahunan (RAPBS) berdasarkan data yang komprehensif akan membantu menyusun RAPBS secara akurat sesuai dengan kebutuhan prioritas sekolah.[21] Pelaksanaan rencana (*do/accounting*) yang harus dilakukan adalah disiplin dalam pendistribusian dana berdasarkan budget yang telah dibuat dan menerapkan prinsip transparansi dan akuntabel. Pada tahap ini mengalokasikan anggaran dilakukan dengan menyiapkan pembukuan, melakukan pembelanjaan atau membuat transaksi, membuat perhitungan, melakukan pengawasan sesuai sistem kerja yang berlaku dan membuat laporan pertanggungjawaban.[22] Evaluasi proses anggaran (*check/auditing*) harus dilakukan secara berkala. Proses evaluasi itu sendiri adalah pekerjaan mengukur/menilai suatu pekerjaan untuk melihat sukses atau gagalnya dalam melaksanakan tugas atau tanggungjawab.[23] Perbaikan berdasarkan hasil evaluasi (*act*), juga harus dilakukan secara terstruktur. Ada ketentuan waktu dalam pelaksanaanya. Ada tindak lanjut yang bersifat langsung dalam jangka waktu dekat dari proses evaluasi lalu eksekusi namun juga ada yang bertahap untuk hal-hal strategis jangka panjang. Hasil evaluasi harus menjadi data acuan dalam melakukan tindakan perbaikan agar pencapaian terus berkembang dan berkelanjutan.

## IV. KESIMPULAN

Manajemen pembiayaan di RUTABA Sidoarjo dilakukan mulai dari budgeting dengan pembuatan RAPBS diawal tahun untuk menentukan anggaran kebutuhan selama satu tahun kedepan, accounting dilakukan dengan pembukuan oleh bendahara untuk mencatat keluar dan masuknya dana, dan auditing dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengevaluasi apakah pelaksanaan manajemen pembiayaan telah berjalan sesuai yang direncanakan. Proses manajemen pembiayaan yang dilakukan oleh RUTABA Sidoarjo sudah sesuai dengan teori manajemen pembiayaan namun butuh dioptimalkan pada beberapa hal seperti melibatkan masyarakat yang terkait (guru, komite, dan donatur) dalam proses penganggaran untuk meningkatkan prinsip partisipasi publik dalam teori good governance, meningkatkan akses sumber dana dari pemerintah dan masyarakat (wakaf, infaq dan shodaqoh), dan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan anggaran dengan memanfaatkan media yang dimiliki. Dan dalam menyelesaikan permasalahan manajemen pembiayaan di RUTABA Sidoarjo, kepala sekolah menjadi manajer utama yang mengorganisir sumberdaya yang ada untuk melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi yang dapat ditindak lanjuti baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun rekomendasi yang diberikan oleh penulis dalam menyelesaikan permasalahan adalah kepala sekolah dapat menggunakan konsep PDCA (plan, do, check, act) agar penyelesaian lebih terstruktur.

## REFERENSI

- [1] U. D. Nurkamiden and H. Anwar, "Konsep Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Tadbir J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 11, no. 1, pp. 53–64, 2023, doi: 10.30603/tjmpi.v11i1.3384.
- [2] A. Z. Hamidah, "KONSEP DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DI MADRASAH," *Экономика Региона*, no. 1, p. 32, 2022.
- [3] I. E. Limbong, "Aspek Finansial Pendidikan Islam," *Jurkam J. Kaji. Islam Kontemporer*, vol. 1, no. 3, pp. 147–154, 2021.
- [4] J. Ilmiah and W. Pendidikan, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Mts Al-Barkah Cianjur Ende Widiyana 1 , Atep Ruzhan Nur Alam 2 , Badrudin 3 Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung," vol. 10, no. September, pp. 358–370, 2024.
- [5] A. K. Maranjaya, "Good Governance Sebagai Tolak Ukur Untuk Mengukur Kinerja Pemerintahan," *J. Sos. Teknol.*, vol. 2, no. 11, pp. 929–941, 2022, doi: 10.5918/jurnalsostech.v2i11.474.
- [6] M. Waruwu, "Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)," *J. Pendidik. Tambusai* , vol. 7, no. 1, pp. 2896–2910, 2023.
- [7] Y. Yusanto, "Ragam Pendekatan Penelitian Kualitatif," *J. Sci. Commun.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–13, 2020, doi: 10.31506/jsc.v1i1.7764.
- [8] H. Heriyanto, "Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif," *Anuva*, vol. 2, no. 3, p. 317, 2018, doi: 10.14710/anuva.2.3.317-324.

- [9] M. Sa'adah, G. T. Rahmayati, and Y. C. Prasetyo, "Strategi Dalam Menjaga Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif," *J. Al 'Adad J. Tadris Mat.*, vol. 1, no. 2, pp. 61–62, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.iainptk.ac.id/index.php/al-adad/article/download/1113/408%0Ahttps://ejournal.iainptk.ac.id/index.php/al-adad/article/view/1113>
- [10] S. Futaqi, "Manajemen Pengetahuan Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam," *TA'LIM J. Stud. Pendidik. Islam*, vol. 3, no. 2, pp. 210–229, 2020, doi: 10.52166/talim.v3i2.2370.
- [11] I. S. K. Inaldi and I. Rindaningsih, "Strategi Menyusun Manajemen Keuangan dalam Lembaga Pendidikan Islam," *J. Kependidikan Islam*, vol. 14, no. 1, pp. 11–20, 2024, doi: 10.15642/jkpi.2024.14.1.11-20.
- [12] F. Karimah, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam dalam Peningkatan Mutu Layanan di MIS Tahfidz Ash-Habul Kahfi Beran Jawa Timur," *J. Seumubeuet*, vol. 1, no. 2, pp. 167–182, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.iaialaziziyah.ac.id/index.php/yayasanmadinahjsmbt/article/view/466>
- [13] A. Armawati and K. Imron Rosadi, "Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam: Sistem Pendanaan," *J. Ilmu Manaj. Terap.*, vol. 2, no. 3, pp. 410–417, 2021, doi: 10.31933/jimt.v2i3.432.
- [14] R. M. Kadri, "Konsep dan Sumber Pendanaan Lembaga Pendidikan Islam," *Educ. J. Islam. Manag.*, vol. 1, no. 1, pp. 10–19, 2021, doi: 10.47709/ejim.v1i1.1075.
- [15] S. Maghfuri, J. Jalaluddin, R. Ramlah, and M. Miftahuddin, "Kompetensi Kepala Madrasah dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan," *J. Educ. Res.*, vol. 2, no. 2, pp. 301–314, 2024, doi: 10.56436/jer.v2i2.244.
- [16] N. Kusyudiyanto, "Strategi Manajemen Pembiayaan Sekolah Swasta Dalam Menciptakan Sekolah Unggulan Di Smk Muhammadiyah 3 Bandung," *J. Ilm. Manajemen, Ekon. Akunt.*, vol. 7, no. 2, pp. 1834–1857, 2023, doi: 10.31955/mea.v7i2.3389.
- [17] J. Keislaman, "S l a m i k a," vol. 4, pp. 504–515, 2022.
- [18] & A. Romdoniyah, Dedi, "Epistemic : Jurnal Ilmiah Pendidikan Epistemic : Jurnal Ilmiah Pendidikan," vol. 01, no. 02, pp. 131–152, 2022.
- [19] S. Anjarwati, I. Kamil, Y. Yolifiandri, and R. Septiana, "Keberlanjutan Keuangan: Studi Tentang Pengaruh Digitalisasi Terhadap Pelaporan Keuangan Berkelanjutan," *J. Rev. Pendidik. dan Pengajaran*, vol. 7, no. 1, pp. 1163–1174, 2024, [Online]. Available: <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/25000>
- [20] S. Isniah, H. Hardi Purba, and F. Debora, "Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues," *J. Sist. dan Manaj. Ind.*, vol. 4, no. 1, pp. 72–81, 2020, doi: 10.30656/jsmi.v4i1.2186.
- [21] N. L. Lie, M. Mujiyanto, and S. Suherman, "Integrasi Model TQM, PDCA, dan Analisis Swot Dalam Peningkatan Manajemen Mutu Pendidikan," *JERUMI J. Educ. Relig. Humanit. Multidisciplinary*, vol. 2, no. 1, pp. 199–205, 2024, doi: 10.57235/jerumi.v2i1.1793.
- [22] M. N. Hakim, "Perencanaan Keuangan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMPN 1 Bangil Pasuruan," *JMPI J. Manajemen, Pendidik. dan Pemikir. Islam*, vol. 2, no. 1, pp. 196–205, 2024.
- [23] M. Masruroh and S. Fitriani, "Evaluasi Implementasi Program Bantuan Operasional Sekolah (Bos) Di Smk Ypk Kesatuan Jakarta," *Aksara J. Ilmu Pendidik. Nonform.*, vol. 7, no. 2, p. 551, 2021, doi: 10.37905/aksara.7.2.551-562.2021.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.