Manajemen Pembiayaan Pendidikan di SD Islam Ibnu Sina Bandung

Muhammad Syarif Najmudin
UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia
syarif.viqur@gmail.com

ABSTRAK

The purpose of the study was to determine the management of education financing, including sources, planning, implementation, organisation, and reporting system of financing at SD Islam Ibnu Sina Bandung. This research uses a qualitative approach with descriptive methods—data collection techniques through extracting information directly through interviews, observation, and documentation. The results of research on school financing management at SD Islam Ibnu Sina Bandung are well-organized and have effectively implemented the concept of effective financial management. The financing management in practice shows the data: (1) The source of education financing comes from the foundation through tuition fees, the government through BOS funds, and school businesses from canteens and cooperatives and student transport services. (2) Educational financing planning or RAPBS is carried out using a needs approach and proposals for activities from students and education personnel as well as school residents in the Ibn Sina Islamic Elementary School environment. (3) Implementation of education financing includes: financing human resources, procurement of infrastructure, maintenance of infrastructure, and teacher self-development. (4) The organisation of financing involves the principal, treasurer, operator, committee, and the foundation's finance department. (5) Financing reporting is carried out periodically according to the origin of the source of financing. Internal reporting to the Rahmatan Lil Alamin foundation is conducted monthly, while reporting to the education office is done every three months, involving the Bandung Regency education office supervisory team.

***Keywords**: Management, education financing, school finance, sources of funds*

Informasi Artikel

Naskah Diterima:	*Naskah Direvisi*	*Naskah Diterbitkan:*
2 April 2025	15 Mei 2025	25 Juni 2025

A. PENDAHULUAN

Pendidikan berkualitas ditunjang oleh kekuatan finasnisal yang mencukupi, dengannya keleluasaan berekspresi dalam mengembangkan konsep pembelajaran akan tumbuh berkembang secara maksimal. Pada akhirnya akan menghasilkan kualitas lulusan yang unggul. Tenaga pendidik berkualitas, lengkapnya sarana prasarana, kecanggihan media pembelajaran hingga metode belajar yang variatif bisa diwujudkan tanpa hambatan, manakala keuangan memadai.

Pembiayaan pendidikan memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Karena dampaknya dapat menaikkan reputasi sekolah, sekaligus menjaga akuntabilitas sekolah. Pengelola pendidikan bisa mewujudkan tujuan sekolah sekaligus mengokohkan eksistensi lembaga di tengah masyarakat ketika ditopang kemampuan finansial.

Kemampuan sekolah dalam mendatangkan pembiayaan menjadi kunci utama dalam mewujudkan pendidikan yang berkelanjutan dan berkualitas. Senada dengan ungkapan Muhajirin (2012) bahwa biaya pendidikan merupakan salah satu faktor pendukung (sumber daya pendidikan) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Peranan biaya pendidikan yang dikelola sekolah sangat menentukan keberlangsungan pendidikan.

Kemampuan kepala sekolah dalam mengakses sumber dana merupakan tuntutan kompetensi entreprenuer. Kepiawaian mengakses sumber pembiayaan pendidikan ini berdampak pada peningkatan kualitas sekolah. Pemimpin yang memiliki karakter entrepreneur tidak hanya memberikan ruang untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya secara pribadi, lebih jauh dari itu memotivasi bawahannya agar tumbuh sisi kreatif dan inovatif. Wibowo & Saptono, (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan enterpreneur ini merupakan kepemimpinan yang memberikan ruang kreativitas dan inovasi bagi bawahannya.

Pada kenyataannya tidak semua sekolah mampu melaksanakan manajemen pembiayaan dengan baik. Ragam penyebab yang menjadi dasar ketidakmampuan lembaga penyelenggara pendidikan mengelola pembiayaan pendidikan dengan baik dan benar. Setidaknya nampak dari segi ketidakmampuan menghadirkan sumber dana, kelemahan dalam pelaksanaan pembiayaan atau bahkan ketidaktransparan penggunaan dana, yang pada akhirnya terjebak pada penyelewengan penggunaan dana.

Diluar masalah di atas, sebagian sekolah justru masih mengalami kendala internal yang belum dapat diselesaikan. Misalnya kekurangan dana dana ketidakmampuan menghadirkan solusi untuk keluar darinya, lebih dalam lagi adalah harus menghadapi berbagai hal dasar dalam penyelenggaraan pembiayaan pendidikan ini pada akhir pelaporan pembiayaan karena faktor maladministrasi pendidikan.

SD Islam Ibnu Sina Bandung merupakan sekolah inklusif favorit yang telah menjalankan manajemen pembiayaan pendidikan di awal berdirinya. Peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang manajemen pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina Bandung dengan fokus penelitian pada aspek manajemen yaitu ; perencanaan sumber pembiayaan, pelaksanaan pembiayaan, pengorganisasian pembiayaan, pengawasan dan evaluasi pembiayaan pendidikan.

Dipilihnya SD Islam Ibnu Sina Bandung menjadi lokus penelitian ini, dikarenakan beberapa hal yaitu; *pertama*, SD Islam Ibnu Sina Bandung merupakan sekolah dasar Islam pertama di kawasan Kabupaten Bandung bagian Utara, dan menjadi inspirator dalam penerapan konsep sekolah lainnya. *Kedua*, SD Islam Ibnu Sina

Bandung sejak awal sudah mendeclare nama Islam pada label sekolah dasar ini, dan mendapat sambutan hangat dari masyarakat. Terbukti dengan banyaknya siswa yang mendaftar dan menjadi bagian dari keluarga besar sekolah SD Islam Ibnu Sina. *Ketiga*, pondasi manajemen pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina telah terlihat kokoh, hal ini dibuktikan dengan banyaknya SDM yang tergabung dan sarana prasarana yang bagus dan terawat.

Lembaga pendidikan haruslah didukung oleh pemanfaatan ilmu manajemen yang nantinya akan dapat membantu meningkatkan performa sekolah dalam menjalankan dan melaksanakan program yang dirancangnya. Semua hal tersebut dilakukan agar sekolah menjadi lembaga yang kredibel dan efektif dalam menjalankan fungsinya, merealisasikan program-programnya, sistematis, terukur, dapat dicapai, rasional, dan berkelanjutan.

B. KAJIAN PUSTAKA

Dalam menjalankan fungsinya, sekolah dimudahkan dengan tersedianya Pembiayaan pendidikan yang bersumber dari APBN, APBD, dan masyarakat atau orang tua. Sebagaimana diungkap Bowen dalam Akdon (2015:25) bahwa: Revenues are derived from several sources: federal, state, and local appropriations, tuitions, gifts and grant from private individuals and corporations, endowment, and sales of goods and service. The revenue theory of educational cost is subject to an important qualification.

Manajemen dimaknai oleh Malayu S.P Hasibuan sebagai suatu ilmu serta seni yang mengatur sebuah proses didalam memanfaatkan suatu sumber daya manusia dan sumber lainnya agar dapat berguna secara lebih efisien dan efektif didalam mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2011:2).

Pembiayaan dalam persepsi Levin dalam Akdon (2015:23) dinyatakan sebagai sebuah proses di mana pendapatan dan sumber daya tersedia digunakan untuk memformulasikan dan mengoperasionalkan sekolah di berbagai wilayah geografis dan tingkat Pendidikan yang berbeda-beda. Dalam pembiayaan terdapat istilah yang sering digunakan dalam pembiayaan sekolah yakni school revenue, school expenditures, capital, dan current cost.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen pembiayaan adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumber dana meliputi pendapatan dan pengeluaran yang dilakukan secara efektif dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dalam implementasinya pendekatan manajemen mencakup perencanaa, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. George R. Terry,1958 dalam bukunya Principles of Management (Pengorganisasian), Actuating (Pelaksanaan) dan Controlling (Pengawasan) (Sukarna, 2011). Fungsi manajemen ini dikenal dengan POAC. yang di pertunjukkan untuk menentukan dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber daya manusia lainnya.

Pembiayaan pendidikan sebagaimana diungkap Supriadi (2011:221) bersumber dari tiga kategori ; *pertama*, biaya langsung (direct cost) dan biaya tidak langsung (indirect cost): Biaya langsung adalah segala pengeluaran yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan, sedangkan biaya tidak langsung adalah pengeluaran secara tidak langsung menunjang proses pendidikan tetapi memungkinkan proses pendidikan tersebut terjadi di sekolah, seperti biaya hidup siswa, biaya transportasi siswa ke sekolah, biaya

jajan siswa, biaya kesehatan, dan harga kesempatan (opportunity cost).

Kedua, Biaya pribadi (private cost) dan biaya sosial (social cost): Biaya pribadi adalah pengeluaran keluarga untuk pendidikan atau pengeluaran rumah tangga, sementara biaya sosial adalah biaya yang dikeluarkan masyarakat untuk pendidikan, seperti pajak yang dihimpun untuk kemudian digunakan membiayai pendidikan, pada dasarnya biaya pemerintah merupakan biaya sosial.

Ketiga, Biaya dalam berbentuk uang (monetary cost) dan bukan uang atau selain uang (non-monetary cost).

Tugas yang diemban lembaga pendidikan sebagai penyelenggara tidak dibiarkan sendirian begitu saja. Sekolah sebagai katalisator kebijakan pemerintah dalam posisinya menjadi penanggung jawab utama pendidikan nasional dilengkapi kewenangan yang mencakup haknya dengan undang-undang. Amanah konstitusi mengisyaratkan porsi 20% APBN bagi Kementerian Pendidikan Nasional harus dimaknai sebagai wujud nyata keseriusan pemerintah sebagai lembaga eksekutif mengawal sistem wajib belajar 12 tahun bagi masyarakat Indonesia. Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2008 Bab VI Pasal 9 Ayat 1 menegaskan bahwa Pemerintah dan pemerintah daerah menjamin terselenggaranya program wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya.

Era keterbukaan saat ini menuntut dunia pendidikan terbuka dalam segala hal. Sekolah sebagai pelaksana pendidikan dituntut memiliki kemampuan menejerial yang efektif dalam menjalankan fungsi manajemen pembiayaan pendidikan. Sebagaimana dinyatakan Heryati Y dan Muhsin M (2014) bahwa pilar perwujudan akuntabilitas secara umum ialah transparansi, standar kinerja, dan partisipasi.

Kerangka dasar pembiayaan tidak lepas dari bagaimana pengelolaan keuangan dapat di kelola secara baik dan transparan guna memberikan rasa aman dan percaya dari pihak warga sekolah. Ada kewajiban pelaporan secara terbuka wujud akuntabilitas dan transparansi dari penyelenggara pendidikan terhadap pengelolaan dana keuangan sekolah.

Kepala sekolah dalam menerapkan manajemen pembiayaan pendidikan sangat menentukan efektivitas pencapaian arah dan mutu pendidikan di sekolahnya. Sebagaimana diungkap (Shilon & Schechter, 2016) bahwa Peran pemimpin dalam memberikan perlakuan kepada lembaga pendidikan sangat penting untuk efektivitas keterbukaan dan akuntabilitas dalam pendanaan lembaga pendidikan.

Penelitian serupa dengan tulisan sebelumnya dalam beberapa jurnal bisa ditemukan. Kesamaan tema tentang manajemen pembiayaan pendidikan di lokus yang berbeda akan menghasilkan perbedaan juga. Hal ini terkait dengan Implementasi manajemen yang dipengaruhi oleh kondisi, kebijakan, subjek, aturan yang tidak sama dengan lokus lain.

Menurut teori validitas eksternal, suatu temuan dari penelitian dianggap lebih kuat jika dapat direplikasi di berbagai konteks atau lokus, Pengulangan penelitian dengan tema yang sama dilakukan di tempat berbeda. Peneliti dapat melihat apakah hasil penelitian tersebut konsisten di lokasi lain.

Campbell dalam T. Dicky Hastjarjo (2011:70) menyatakan bahwa validitas eksternal mempermasalahkan persoalan daya generalisasi: “Pada populasi, seting, variabel perlakuan, dan variabel pengukuran apa pengaruh tersebut dapat digeneralisasikan? (Campbell, 1957, hal. 297; Campbell & Stanley, 1966, hal 70)”.

Tema yang diangkat sama dan mirip dengan apa yang akan diteliti penulis, hanya

lokus yang berbeda. Lokus peneltian ini dilakukan pada SD Islam Ibnu Sina Bandung. Setidaknya terdapat beberapa jurnal yang senada dan menjadi pengayaan literasi penulis dalam membuat penelitian ini, seperti berikut ini;

1. Mohamad Muspawi. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Di Sekolah Dasar, lokus penelitian di SD Nurul Khoir Jambi
2. Haikal Adriansyah, Maftuhah. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Sekolah Dasar Negeri Poris Pelawad 5 Kota Tangerang, lokus penelitian di SDN Poris Pelawad 5 Kota Tangerang
3. Ainul Mardiyah, Usman,et.al. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada Smp Negeri 19 Percontohan Banda Aceh, lokus penelitian di SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas dari manajemen pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina dengan mengimplementasikan teori yang relevan. Sekaligus mengokohkan teori baru atau novelty pada penelitian ini.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif tentang manajemen pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina Bandung. Penelitian fokus pada case study tunggal untuk mendalami manajemen pembiayaan pendidikan dengan penyajian data secara deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara; pertama, wawancara kepada kepala sekolah sebagai sumber informasi utama. Kedua, Observasi dengan mengamati dan mendatangi langsung objek penelitian agar mendapat gambaran lebih utuh. Ketiga, studi pustaka melalui penulusaran keterhubungan antara teori dengan manajemen pembiayaan pendidikan. Tahap berikutnya melakukan analisis agar diperoleh pemahaman dan selanjutnya hasil penelitian ini dipublikasikan secara umum kepada masyarakat luas.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

SD Islam Ibnu Sina Bandung merupakan unit sekolah di bawah naungan yayasan Rahmatan Lil Alamin. Sekolah inklusif yang membuka peluang belajar bagi siswa berkebutuhan khusus untuk mendapatkan hak pendidikan yang sama dengan siswa normal lainnya. Membludaknya pendaftar calon siswa menjadi indikator bahwa SD Islam Ibnu Sina merupakan sekolah favorit. Dalam menjalankan proses pembelajarannya sekolah dalam hal ini memiliki jumlah sumber daya manusia yang cukup banyak yaitu 40 orang, terdiri dari 36 orang tenaga pendidik dan 4 orang tenaga kependidikan. Jumal ini sepadan mengingat siswa terdaftar hingga tahun ajaran 2024-2025 mencapai angka 321 siswa dari berbagai tingkatan.

Pendidikan sejatinya adalah ranah investasi bukan sebagai cost spending, sebagaimana dimaknai beban pengeluaran, oleh karenanya SD Islam Ibnu Sina Bandung menyediakan fasilitas sekolah yang kumplit. Kelengkapan sarana prasarana terdiri dari gedung sekolah dengan rincian 12 ruang kelas, 1 ruang kepala sekolah, 1 ruang kantor, 2 ruang guru, 1 ruang tata usaha sekolah, 1 ruang laboratorium komputer, 1 ruang podcast, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang klinik alquran, 1 ruang ISSC (Ibnu Sina Stimulation Centre), 1 ruang playground, 2 ruang koperasi/kantin, dilengkapi sarana olah raga terpadu sebagai lapangan yang difungsikan untuk lapangan futsal, lapangan basket, lapangan badminton dan lapangan volley. Sejalan dengan Mark Blaugh dalam (Mulyono,2019) mengungkapkan bahwa pembiayaan Pendidikan sebagai the costing and financing of school places, pendidikan

sebagai bagian dari permasalahan ekonomi Pendidikan, mengharuskan ada bajet khusus dalam memaksimalkan pelayanan sarana dan prasarana pendidikan.

1. Sumber Pembiayaan.

Pembiayaan Pendidikan yang dikelola SD Islam Ibnu Sina Bandung berasal dari beberapa sumber yaitu pembiayaan dari yayasan, dana BOS dan dana Usaha sekolah.

Pertama, Yayasan Rahmatan Lil Alamin adalah lembaga induk SD Islam Ibnu Sina. Dana yang dikelola Yayasan Rahmatan Lil Alamin berasal dari beberapa sumber yaitu SPP rutin bulanan siswa, dana kegiatan siswa di luar SPP. Pengumpulan dana ini dilaksanakan secara operasional bagian keuangan Yayasan.

Pengelolaan dan pemanfaatan dana yang masuk ke yayasan dikembalikan ke pihak sekolah SD Islam Ibnu Sina. Mekanisme sederhananya dengan memberikan secara rutin biaya penyelenggaraan kegiatan yang dicairkan setiap semester. Pemanfaatan dana dari Yayasan Rahmatan Lil Alamin pengalokasiannya mengikuti ajuan RAPBS yang telah disepakati semua pihak di lembaya tersebut.

Kedua, Dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) yang bersumber dari pemerintah diberikan untuk siswa yang pengelolaannya dicairkan melalui sekolah SD Islam Ibnu Sina Bandung. Pengalokasian sumber dana BOS diatur oleh undang-undang sebagai acuan bagi sekolah dalam pemanfaatannya.

Besaran biaya BOS Rp. 960.000,00 persiswa pertahun. Dengan rincian RP. 900.000 dari pemerintah pusat dan Rp. 60.000,00 dari pemerintah kabupaten. SD Islam Ibnu Sina Bandung menerima pencairan dana ini setahun sekali yaitu di bulan Oktober atau Nopember untuk dicairkan di bulan Januari.

Besaran dana yang diterima oleh SD Islam Ibnu Sina Bandung dari dana BOS ini, pada prakteknya harus menyisihkan pajak yang ditetapkan pemerintah, baik PPh maupun PPn. Yang terkadang dalam prakteknya besaran dana pajak itu harus ditutupi pula oelh dana yang bersumber dari dana yayasan Rahmatan Lil Alamin.

Ketiga, Hasil usaha sekolah. Sumber ini berasal dari keuntungan pengelolaan kantin dan koperasi sekolah, walapun tidak menjadi pemasukan yang diandalkan, namun hasil dari usaha ini bisa menambah pemasukan sekolah. Selain itu sekolah mendapatkan pemasukan dari bagi hasil usaha dan jasa antar jemput siswa melalui kerjasama dengan pihak mitra dalam penyelenggaraan moda transportasi mobil roda empat tiap harinya. Walaupun tidak besar setidaknya menjadi acuan penambahan sumber dana sekolah SD Islam Ibnu Sina Bandung.

Sumber pembiayaan pendidikan adalah modal utama dalam menopang kegiatan siswa dan penyelenggaraan pendidikan. Sekolah sekalipun tidak mampu mendatangkan modal mandiri, sejatinya sudah dicover oleh pemenrintah. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 11 Ayat 2 tentang Sisdiknas berbunyi "Pemerintah pusat dan pemerintah daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggarakan pendidikan bagi warga Negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun.

Pengelolaan sumber dana yang baik dapat menopang kegiatan siswa di sekolah lebih lancar, capaian maksimal, program variatif dan metode inovatif. Sehingga memunculkan kompetisi belajar yang positif dan menumbuhkan semangat belajar yang kompetitif di natara siswa. Pengelolaan sumber dana ini berdampak baik pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, karena gaji yang diterima pun dirasa cukup, terbukti

dengan banyaknya SDM yang berkarya hingga bertahan sampai masa pensiun.

2. Pengorganisasian Pembiayaan

Pengelolaan pendidikan pada sekolah di tingkat pendidikan dasar harus menggunakan prinsip manajemen yang selaras dengan perkembangan zaman. Tata kelola pendidikan dasar yang menjadi objek perhatiannya sama dengan organisasi lainnya. Mengutip pendapat Lipan James (Wahjosumidjo, 2013 dalam buku Kepemimpinan Kepala Sekolah tentang The Six's M, yaitu; Man, Money, Material, Machine, Method, Market.

Man atau manusia sebagai objek manajemen menyangkut orang yang dibingkai dalam pengelolaan visi misi strategi serta aksi yang disepakati bersama. Pengorganisasian sumber daya manusia dalam manajemen pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina Bandung berjalan dengan baik. Kepala Sekolah bersama wakil kepala sekolah yang pada tugasnya merangkap sebagai bendahara sekolah dan operator atau tenaga Tata Usaha, bekerja sama dalam bingkai tim yang mengawal pengelolaan pembiayaan sekolah.

Pengorganisasian pembiayaan pendidikan merupakan kegiatan pencatatan transaksi keuangan dari sudut keluar masuknya yang digunakan untuk membiayai program pendidikan dengan maksud agar didapatkan informasi tentang pengelolaan anggaran pendidikan yang bisa dipertanggungjawabkan.

Mengutip pendapat Matin (2014: 92) dalam hal pengorganisasian dan penatausahaan anggaran pendidikan setidaknya ada tiga hal penting yang harus dilakukan yaitu; pembagian tugas dan wewenang keuangan yang jelas, pendataan dan pelaporan keuangan pendidikan, dan pembukuan pelaksanaan anggaran pendidikan. Sehingga jelas bahwa tugas dari pelaksana program memiliki tugas yang tersistem saling terkoneksi satu sama lain

Kegiatan ini sangat penting untuk diperhatikan dengan baik, karena hal ini sangat berguna dalam rangka pembuatan kebijakan pimpinan sekolah dan dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengguna anggaran pendidikan di sekolah.

SD Islam Ibnu Sina Bandung dalam menerapkan pengorganisasian menerapkan secara efektif. Prakteknya dalah dengan membagi tugas bagi tiga komponen utama yang diberikan kepada kepala sekolah, bendahara sekolah dan operator. Ketiga unsur ini menindaklanjuti ajuan anggaran biaya sekolah yang dihimpun dari panitia atau unit program kerja pengaju kegiatan atau tim kegiatan.

Kepala Sekolah SD Islam Ibnu Sina bertugas menilai dan menerima rencana program dari unit kegiatan sekolah, untuk kemudian merevisi apabila ada kekeliruan dalam rancangan anggaran tersebut. Kemudian rancangan tersebut diteruskannya ke yayasan Rahmatan Lil Alamin. Bendahara bertugas menginvetarisir pembiayaan berdasarkan alokasinya, termasuk penerimaan dan pengeluaran dana untuk kemudian melalui prosedur pengajuan dan pencairan serta penerimaan laporan. Operator atau bagian tata usaha sekolah bertugas menginput pembiayaan meliputi ajuan, laporan dan segala aspek yang sifatnya aplikatis berdasarkan tingkat kebutuhan dan ketersediaan pembiayaan pendidikan.

Kepala sekolah SD Islam Ibnu Sina Bandung melibatkan komite dalam merancang dan melaporkan penggunaan dana. Juga berkoordinasi dengan pengawas kecamatan untuk kepentingan pengusulan, pencairan, penggunaan dan pelaporan. Sehingga proses pengorganisasian

pembiayaan pendidikan berjalan secara baik dan dalam prosedur yang benar.

Praksisnya adalah dengan menginisiasi tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan komite sekolah untuk merancang kegiatan pembelajaran. Hasil rancangan diajukan kepada tim seterusnya diperiksa dan direvisi. Setelah di setujui Kepala Sekolah selanjutnya diajukan kepada bagian keuangan Yayasan Rahmatan Lil Alamin untuk dianalisa dan disetujui sebagai RAPBS Rancangan Anggaran Pembiayaan Sekolah. Sementara itu pelibatan dinas pengawas pendidikan kecamatan bersama komite sekolah dimaksimalkan perannya pada proses pengajuan dana BOS.

Pengorganisasian pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina Bandung menunjukkan tata kelola pengorganisasian efektif dan mengakomodir semua kepentingan sesuai arahan. Seperti diungkap Mahali (2019:19) bahwa pemberian perintah, penyusunan pekerja, pengarahan, penyusunan laporan, perakitan sumber-sumber, memimpin, dan inovasi adalah bentuk pelaksanaan dari fungsi pengorganisasian.

3. Pelaksanaan Pembiayaan

Pelaksanaan, sebagaimana diungkap Minarti (2011:216) merupakan tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap, sebagai tindak lanjut dari perencanaan. SD Islam Ibnu Sina Bandung dalam pelaksanaan pembiayaan pendidikan menempuh mekanisme yang sudah diatur baik oleh Yayasan Rahmatan Lil Alamin dalam menjalankan RAPBS maupun petunjuk teknis dari Pemerintah Kabupaten Bandung dan dinas pendidikan Pusat.

Perihal mekanisme pelaksanaan pembiayaan, Kepala sekolah mengungkapkan prosesnya sebagai berikut ;

Pengajuan biaya Ke yayasan ; Guru mengajukan rencana kegiatan untuk diajukan, kemudian direvisi kepala sekolah, hasil revisi dikonsultasikan kepada yayasan bagian keuangan. Sedangkan Prosedur pengajuan anggaran seperti lomba atau kegiatan siswa melalui tahap pembuatan proposal anggaran lomba dari guru, kemudian proposal diajukan ke kepala sekolah, sepeti halnya para Koordinator kegiatan mengajukan ke kepala sekolah, proses acc selesai baru di cek bag keuangan untuk dicairkan sebagai biaya program.

Pengajuan biaya dari dana BOS ; Guru mengajukan rencana kegiatan diajukan ke kepala sekolah, setelah melalui proses revisi dari kepala sekolah, dikonsultasikan kepada yayasan, orang tua (komite) dan pengawas dinas kecamatan, setelah itu diajukan ke dinas pendidikan melalui aplikasi online ARKAS (aplikasI rencana anggaran kegiatan sekolah) dan di upload oleh operator. Ajuan pemerintah kabupaten melalui aplikasi SIMASBOS. Sedangkan Prosedur pengajuan anggaran seperti lomba, proposal anggaran lomba dari guru mengajukan biaya langsung ke kepala sekolah

Pelaksanaan pembiayaan SD Islam Ibnu Sina Bandung didasarkan pada sumber dana, yaitu dana BOS dan dana Yayasan. Dana bantuan pemerintah dialokasikan untuk sarana prasarana baik pengadaan maupun pemeliharaan, seperti kebutuhan alat multi media pembelajaran, kebutuhan laboratorium komputer, pengadaan buku pelajaran siswa, kebutuhan peralatan olah raga, dan biaya pemeliharaan sarana prasarana. biaya program pengembangan

diri guru dan program penunjang pembelajaran siswa.

Alokasi dana dari yayasan yang bersumber dari SPP atau iuran siswa digunakan untuk komponen inti yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar siswa, program kegiatan insidental siswa, biaya kegiatan pengling (pengenalan lingkungan), biaya kesehatan siswa, hingga program kegiatan tahunan seperti idul qurban. Alokasi utama dari sumber dana yayasan digunakan untuk pembiayaan honor atau gaji SDM baik guru tetap dan guru tidak tetap, maupun guru bersertifikasi dan guru yang belum tersertifikasi.

Komposisi pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina Bandung yang bersumber dari dana bantuan pemerintah, di atur sedemikian rupa untuk bisa menunjang program pendidikans secara maksimal. Secara teknis rincian dana dilaokasikan sebagai berikut ; Biaya Sumber daya manusia 40 %, biaya Sarana prasarana 30% didalamnya utk kebutuhan siswa, Perawatan sarana prasarana 15%, Pengembangan diri guru 15%. Sehingga tingkat keterserapan dana BOS efektif dan maksimal dalam menopang kegiatan sekolah.

Kepala Sekolah SD Islam Ibnu Sina Bandung menyatakan dana pembiayaan pendidikan dari yayasan dan dana BOS digunakan secara efektif untuk penyelenggaraan kegiatan belajar siswa. Karena walaupun sumber utama dana ini besar, tetap harus dialokasikan untuk menutupi kekurangan biaya akibat adanya tunggakan pembayaran SPP dari orang tua siswa.

Hasil wawancara dan observasi peneliti terhadap pelaksanaan pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina Bandung menunjukkan anggaran gaji atau honorarium SDM diambil dana yayasan dan BOS. Hal ini mengindikasikan bahwa biaya SDM sangat besar, sesuatu yang logis dan layak guru mendapat alokasi gaji yang besar, mengingat kesejahteraan pendidik dan unsur yang terlibat di bidang pendidikan merupakan kunci utama dalam menghasilkan pendidikan berkualitas.

Sejarah peradaban Islam telah mengukir tinta emas penghargaan pada guru. Para khalifah dari masa ke masa sangat menaruh perhatian yang sangat luar biasa tingginya dalam menjamin kesejahteraan guru. Mengutip website wordpress.com, Ahmad Sharin Thariq memaparkan melalui kajiannya bahwa penghargaan khalifah terhadap pengajar sangat tinggi dari masa ke masa. Daulah umawiyyah pada kekhalifan Harun Al Rasyid guru digaji 100 dinar perbulan (Rp. 467 juta). Masa Daulah Abassiyah ulama digaji 2.000 dinar pertahun (Rp. 7,8 milyar), pengajar digaji 1000 dinar pertahun (Rp. 4,675 milyar). Gaji guru terendah di massa Daulah Ayubiyah Sultan Salahudin Al Ayubi sebesar 40 dinar tiap bulan (Rp. 156 juta). Ahmed Kameel dalam Islamic Gold Dinar: The Historical Standard menyebutkan bahwa kurs 1 dinar sama dengan 4,25 gram emas murni dan kurs 1 dirham sama dengan 2,975 gram perak murni. Jika harga emas per gram hari ini sekitar 1,1 juta rupiah (Rp1,132,000 per 27 Februari 2024) maka 1 Dinar setara Rp. 4.675.000,00.

4. Pengawasan Pembiayaan

Topik manajemen modern selalu menempatkan pengawasan sebagai salah satu kunci sebuah program dalam kegiatan. Kuatnya hubungan antara manajemen pembiayaan dengan penggunaan dana dalam menjalankan suatu keperluan tertentu. Sekolah sebagai sebuah rangkaian kegiatan pasti akan menemukan masalah tertentu, besar kecil, atau bahkan rumit dan sederhananya suatu masalah yang timbul akan sangat berpengaruh pada masalah pembiayaan pendidikan. Sekolah dalam dalam hal keuangan tidak dapat berjalan

dengan lancar bila terkendala dalam masalah pendanaan. Oleh karenanya pengawsan menjadi sangat penting untuk memastikan masalah yang timbul di kemudian hari dalam prosesnya tidak mengganggu stabilitas lingkungan sekolah atau penyelenggaraannya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diperoleh hasil bahwa pengawasan Pembiayaan Pendidikan SD Islam Ibnu Sina Bandung melalui tahap yang baik. Senada dengan Fattah (2012) mengatakan bahwa " prosedur pengawasan terdiri dari tiga kegiatan pokok, yaitu: memantau (monitoring), menilai, dan melaporkan hasil temuan kegiatan monitoring terhadap kinerja aktual (actual performance), baik dalam proses maupun hasilnya." Pengawasan pembiayaan pendidikan SD Islam Ibnu Sina Bandung dilakukan oleh Tim Manajemen BOS Kabupaten Bandung. Komite Sekolah dan pengawas kecamatan cara melakukan pemantauan, pembinaan dan penyelesaian masalah yang dilakukan setiap triwulan.

Pengawasan atau monitoring dari dinas pendidikan melekat dalam prosedur pelaksanaan hingga pelaporan. Upaya sekolah menjalin kerjasama dengan pengawas dinas sebagai partner dalam mengawal pelaksanaan pembiayaan, keterlibatannya dimulai dari pengajuan, pencairan, penggunaan dan pelaporan dana kepada dinas pendidikan. Pengorgansiasian sesuai anggaran atau tidak, rencana dan pelaksanaan di sesuaikan tiap semester pengecekan oleh yayasan. Bahkan bagian keuangan yayasan melakukan pengecekan tiap bulan sekali, smentara pihak dinas menceek tiap 1 bulan sekali.

Bahan penilaian dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan mengacu pada komposisi biaya sesuai kebutuhan. Pada implementasinya SD Islam Ibnu Sina Bandung menggunakan prosentase biaya Berdasarkan raport pendidikan sekolah, sebagai acuan RAPBS dan sesuai dengan aturan pemerintah pusat dalam pedoman pelaksanaan dana.

SD Islam Ibnu Sina Bandung dalam hal pelaporan dana ke publik mengikuti perkembangan dan tuntutan zaman sebagai wujud transparansi dan menjaga akuntabilitas sekolah. Laporan penggunaan dana dilakukan secara berkala disampaikan kepada yayasan, pemerintah dan secara internal ke warga sekolah. Perihal sistem laporan pembiayaan ditujukan kepada sumber biaya berasal, Kepala sekolah menjelaskan ;

> *Laporan dana BOS ditempuh dengan cara menghimpun data dari unit sekolah, dalam merealisasikan anggaran, tidak boleh menarik dana secara tunai kecuali pelayanan jasa dengan aplikasi khusus SIPLAH. Seperti memebeli laptop tidak bisa sendiri melainkan harus melalui aplikasi yang ditentukan SIPLAH (sistem informasi pembelanjaan sekolah) Setelah realisasi, tutup buku di akhir bulan, pelaporan ke BKU badan keuangan umum.*
>
> *Mekanisme pelaporan dilaksanakan oleh kepala sekolah, bendahara, operator dilaksanakan tiap bulan pada rapat pimpinan, laporan pertanggung jawaban satu semester sekali. koordinator kegiatan membuat laporan ke kepala sekolah, cek evaluasi kepala sekolah, pengecekan dengan sarpras, laporan ke online arkas (pusat) aplikasi kegiatan rencana kegiatan sekolah. kepala-bendahar melalui operator-kecamatan untuk di cek, ke bank pencairan- standing instruction-cair. anggaran sesuai harus cetak koran. anggaran tidak sesuai rencana ada pregeseran anggaran atau tidak sesuai di bulan agustus.*

Adapun laporan ke yayasan melalui prosedur sebagai berikut ; Setelah realisasi, tutup buku di akhir bulan, pelaporan ke BKU badan keuangan umum. Pelaporan oleh kepala sekolah, bendahara, operator. Tiap setahun sekali laporan pertanggung jawaban satu semester sekali. Koordinator kegiatan membuat laporan ke kepala sekolah, setelah di cek dan evaluasi kepala sekolah, baru ke disampaikan laporan ke yayasan.

Dalam menjaga akuntabilitas dan menghinfari penyelewengan pembiayaan pendidikan, kepala sekolah senantiasa melakukan rapat pimpinan sebulan sekali bersama pihak yayasan, disertai bendahara dan operator. Sementara laporan terbuka disampaikan melalui link resmi, yang bisa dimonitor oleh warga sekolah. Pelaporan penggunaan biaya pendidikan dapat di akses oleh pihak warga sekolah sebagai gambaran pelaksanaan pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina Bandung.

SD Islam Ibnu Sina Bandung senantiasa mengakomodir masukan dari orang tua siswa yang disampaikan kepada Komite Sekolah maupun langsung kepada Kepala Sekolah SD Islam Ibnu Sina Bandung. SD Islam Ibnu Sina Bandung sendiri memperkenankan orang tua siswa yang ingin mengetahui rincian dana atau untuk alokasi penggunaan dana yang telah orang tua berikan kepada SD Islam Ibnu Sina Bandung. Hal ini dilakukan pihak SD Islam Ibnu Sina Bandung sebagai salah satu bentuk transparansi dalam hal penggunaan dana, bahkan lebih jauh secara berkala sekolah SD Islam Ibnu Sina Bandung mengirimkan link online berisi laporan pemasukan dan pengeluaran kepada orang tua siswa.

Penyelenggaraan transparansi SD Islam Ibnu Sina Bandung dilakukan secara terbuka, hal ini dilakukan untuk menghindari masalah penyelewengan penggunaan keuangan oleh anggota sekolah dan menjaga praktek korupsi. Dana yang masuk ke SD Islam Ibnu Sina Bandung dikelola oleh yayasan Rohmatan Lil Alamin. Sebagai upaya pengelolaan yang baik dan bertanggung jawab, dana dari siswa yang dikelola pihak yayasan dan dana BOS yang masuk ke sekolah dipantau bersama penggunaan dan pengalokasiannya secara terpadu. Adanya laporan pertanggungjawaban serta rapat pimpinan menjadi alat kontrol efektif dalam menjaga akuntabilitas penggunaan pembiayaan pendidikan ini.

Evaluasi sebagaimana diungkap Muhammad (2016:99) merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program yang telah dilaksanakan, hasil evaluasi tadi dapat dijadikan acuan oleh sekolah untuk kedepannya. Muhammad Rajli (2020:12) mengartikan evaluasi pendidikan sebagai proses untuk memberikan kualitas yaitu nilai dari kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan dan telah berlangsung secara sistematis, berkelanjutan, terencana, dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur.

SD Islam Ibnu Sina Bandung dalam menerapkan pengawasan melalui evaluasi secara cermat dan teliti. Komite sekolah serta pengawas dinas yang bertugas mendampingi dan mengawal pembiayaan yang telah di rencankan melalui RAPBS memberi masukan dan koreksi serta arahan terkait pembiayaan program kegiatan sekolah.

Berdasarkan mekanisme pelaporan inilah, SD Islam Ibnu Sina Bandung dari sejak berdiri hingga saat ini menurut informasi dari kepala sekolah belum pernah terjadi pelanggaran yang dilakukan, sehingga semua program kegiatan dapat berjalan dengan lancar sesuai rencana yang telah ditetapkan.

E. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, ditarik beberapa kesimpulan SD Islam Ibnu Sina Bandung telah menerapkan manajemen pembiayaan pendidikan secara efektif. Hal ini nampak dari beberapa hal;

Pertama, secara finansial pihak sekolah tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan sumber dana pendidikan, sumber dana berasal dari SPP siswa yang dikelola yayasan, dan dana BOS yang diberikan pemerintah, selain dana dari usaha koperasi.

Kedua, pelaksanaan pembiayaan mengacu pada proses musyawarah dan kerja tim terdiri dari kepala sekolah, bendahara dan operator, sesuai ajuan guru dan tenga kependidikan. Pelaksanaan manajemen pembiayaan di SD Islam Ibnu Sina efektif dan mampu meningkatkan mutu pendidikan lebih baik. Setidaknya banyak kegiatan terlaksana sebagai akibat dari terealisasinya rencana dengan maksimal.

Ketiga, komponen pembiayaan mengacu pada raport pendidikan sekolah, yang diambil melalui mekanisme pelibatan organisasi sekolah. Kontribusi kepala sekolah dan bendahara menunjukkan proses kerjasama yang sangat baik, sebagai indikasinya adalah terlaksananya berbagai program baik rutin maupun insidental di SD Islam Ibnu Sina Bandung sesuai rencana dan tujuan.

Keempat, Akuntabilitas dan Transparansi dilaksanakan dengan baik, terbukti dengan pelaporan berkala yang dibuat dan melibatkan semua pihak, serta upaya pengkomunikasian yang teliti dari semua unsur warga sekolah. Kelima, pemanfaatan pembiayaan pendidikan dapat menunjang mutu proses pembelajaran di kelas, hal ini nampak dari tersedianya dan terpenuhinya sarana dan prasarana penting yang dibutuhkan siswa dan warga sekolah.

F. CATATAN PENULIS

Penelitian yang dilakukan penulis terhadap manajemen pembiayaan pendidikan di SD Islam Ibnu Sina ditempuh melalui proses pengenalan dan pemahaman yang mendalam. Proses ini melibatkan observasi terhadap SD Islam Ibnu Sina Bandung sejak lama. Penulis juga menelusuri dokumentasi terkait pembiayaan yang berlaku dalam kurun enam bulan terakhir, seperti besaran biaya SPP, dana BOS melalui tulisan dan referensi terkait. Untuk kemudian melakukan wawancara langsung terhadap unsur pimpinan SD Islam Ibnu Sina Bandung, serta mengkaji teori melalui studi pustaka guna mencari relevansi antara praktek pembiayaan pendidikan yang diberlakukan di SD Islam Ibnu Sina Bandung dengan teori manajemen.

Berdasarkan penelitian di atas, penulis memberi catatan dan masukan untuk pihak berwenang di SD Islam Ibnu Sina Bandung sebagai berikut ;

Pertama, implementasi manajemen pembiayaan pendidikan yang dilakukan di Islam Ibnu Sina Bandung sudah sesuai prosedur dan berjalan dengan baik dan efektif. Untuk itu perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan menjadi lebih baik.

Kedua, perlunya upaya maksimal untuk meningkatkan pendapatan dari hasil usaha kantin, koperasi dan jasa angkutan siswa. mendedikasikan penghasilan dari usaha tersebut untuk memback up tunggakan orang tua siswa.

Ketiga, peran dan fungsi kepala sekolah SD Islam Ibnu Sina Bandung dalam menjalankan manajemen pembiayaan pendidikan sangat baik. Kompetensi menejerial yang dimiliki telah mampu menggerakan organisasi dengan baik dan efektif. Untuk dapat mempertahankan prestasi ini, hendaknya kepala sekolah bisa

mengkaderisasi SDM dalam menerapkan manajemen pembiayaan pendidikan.

Keempat, sarana podcast yang ada bisa dimaksimalkan fungsinya kepada upaya fundrising dengan menggandeng pihak-pihak yang concern terhadap pembiayaan pendidikan, agar dapat menjadi subjek penopang pembiayaan lebih banyak lagi.

Kelima, pentingnya memperbanyak kegiatan siswa yang bisa menstimulus datangnya sumber-sumber pendanaan baru, dan menambah tingkat kepercayaan dari warga sekolah kepada SD Islam Ibnu Sina Bandung.

Keenam, Hadirnya SD Islam Ibnu Sina Bandung di blantika dunia pendidikan dengan menyematkan nama ISLAM membawa warna keberkahan tersendiri. Inheren dengan namanya telah meyakinkan masyarakat akan pilihan yang tepat. Kepuasan adalah wujud dari kepercayaannya, dan telah menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan Islam lainnya.

Manajemen pembiayaan pendidikan yang efektif dapat menopang kegiatan siswa di sekolah lebih lancar, tercapaiannya tujuan program lebih maksimal, terselenggaranya program variatif, dan mendorong hadirnya metode lebih inovatif. Manajemen Pembiayaan pendidikan adalah modal utama dalam menstabilkan sekaligus mengokohkan pendidikan berkelanjutan.

G. REFERENCES

Adawiyah, R., Irawan, F., Zubaidah, S., & Arsih, F. 2023. The Relationship Between Creative Thinking Skills and Learning Motivation in Improving Student Learning Outcomes. AIP Conference Proceedings, 2569(January).

Armidah, “Model Partisipasi Masyarakat Dalam Mendukung Efisiensi dan Keefektifan Manajemen Pelayanan Pendidikan Dasar,” Jurnal Madrasah, Tahun III, No.2 (Juni 2011), 221

Ahamed Kameel Mydin Meera, Islamic Gold Dinar: The Historical Standard, International Journal of Islamic Economics and Finance, vol. 1, No. 1, 2018.

Anwar, I. 2013. Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan. Alfabeta, Bandung. Fattah, N. 2012. Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Akdon Kurniady & Darmawan. 2015. Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Bandung: Rosdakarya.

Ainul Mardiyah, Usman,et.al. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada Smp Negeri 19 Percontohan Banda Aceh. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana universitas syiah Kuala

Campbell, D. T. (1957). Factor relevant to the validity of experiments in social settings. Psychological Bulletin, 34(4), 297-312.

Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1966). Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago: Rand McNally & Co

Haikal Adriansyah dan Maftuhah. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Sekolah Dasar Negeri Poris Pelawad 5 Kota Tangerang. Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam

Hasibuan, M. (2011). Manajemen dasar, pengertian, dan masalah. Jakarta: Bumi Aksara.

Heryati Y dan Muhsin M. (2014). Manajemen Sumber Daya Pendidikan. Bandung:Pustaka Setia.

https://mujitrisno.wordpress.com/2022/10/18/gaji-terendah-para-guru-di-masa-ayubiyah/

https://islam.nu.or.id/syariah/gaji-guru-fantastis-di-masa-daulah-abbasiyyah-duY5n

Imam Machali & Noor Hamid. Pengantar Manajemen Pendidikan Islam. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (Mpi) Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2017

Inten Nurmalasari, et al. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Swasta di Bandung. : Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam,

Kemara Jati Nugroho. Akuntabilitas Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Di Sdn Gunungsari 01 Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor. 2022.

Kisbiyanto. (2014). Pengefektifan Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Kudus.

Mohamad Muspawi. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan di Sekolah Dasar. Lectura: Jurnal Pendidikan

Mulyono. 2011.Konsep Pembiayaan Pendidikan. Yogyakarta: Ar Ruzz Media. hal 78).

Mulyasa, E. (2017). Manajemen Berbasis Sekolah (16th ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya. Mulyono. (2019). Konsep Pembiayaan Pendidikan. Yogjakarta. Ar- Ruzz Media Grup.

Muhammad, Rojli et. al, Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam (Sidoarjo: Umsida Press, *2020), 12*

Muhammad, Nur et. al, "Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie," Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Tahun IV, No.1 (Februari 2016), 99).

Muhajirin. 2012. "Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Bersumber dari Partisipasi -105 Volume 4, No. 2, Mei 2016 Masyarakat". Jurnal Management,1(2), 171. Educational

Mulyono, Konsep Pembiayaan Pendidikan. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2019 hal, 78.

Mohamad Muspawi. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Di Sekolah Dasar. Lectura: Jurnal Pendidikan

Rusdiana, A. 2015. Pengelolaan Pembiayaan, Pustaka Setia, Bandung Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kombinasi, (Mixed Methods), Alfabeta, Bandung.

Rais Hidayat, et.al. Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis. Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah.

Supriyadi. 2010. Satuan Biaya Pendidikan untuk Sekolah Dasar dan Menengah, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Sukarna. (2011). Dasar-Dasar Manajemen. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sri Minarti, Manajemen Sekolah, Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2011 hal, 216 .

S.P.Hasibuan, D. M. (201). Manajemen Dasar, pengertian, dan masalah. Jakarta: Bumi aksara.

Shilon & Schechter. (2016). Making Sense of School Leaders' Sense-making. Educational Management Administration & Leadership, 1(17).

T. Dicky Hastjarjo. (2011). Validitas Eksperimen. Buletin Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Volume 19, No. 2, 2011: 70 – 80

Usman, Cut Zahri Harun,Nasir Usman. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada Smp Negeri 19 Percontohan

Banda Aceh Ainul Mardiyah. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan.

Wibowo, A., & Saptono, A. (2017). Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah Dan Kinerja Inovasi Guru. Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB), 5(2), 168–177.

Wibowo. (2013). Akuntabilitas Pendidikan Upaya Meningkatn Mutu dan Citra Sekolah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wahjosumidjo. (2013). Kepemimpinan Kepala Sekolah (9th ed.). Jakarta: Rajawali Press.

Yusri A. Boko. Perkembangan Teori Manajemen (Teori Ilmiah Dan Teori Organisasi Klasik). Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi (Jupek)