



# PENINGKATAN KEPUASAN STAKEHOLDER MELALUI IMPLEMENTASI SISTEM PEMBAYARAN VIRTUAL ACCOUNT PADA MADRASAH IBTIDAIYAH KEBONSARI MALANG

Diska Firzan Nadia Fatiq<sup>1</sup>, Mohamad Iksan<sup>2</sup>, Sugeng Listyo Prabowo<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Gajayana Malang, Indonesia

Email: [240106210030@student.uin-malang.ac.id](mailto:240106210030@student.uin-malang.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.1245>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 13 November 2025

Final Revised: 17 November 2025

Accepted: 15 December 2025

Published: 27 December 2025

### Keywords:

Payment System

Virtual Account

Madrasah Ibtidaiyah



## ABSTRACT

*This study investigates the mechanisms for improving stakeholder satisfaction through the implementation of a Virtual Account (VA) payment system in the unique context of the Islamic Elementary School (MI) in Kebonsari, Malang. This study used a qualitative method with a case study approach. Data were collected through triangulation techniques, including in-depth interviews, observation, and document analysis, with a total of eight key informants. The results revealed several findings, including: 1) Transformation of Service Ease and Access: The VA significantly improved perceived ease of use and flexibility for parents, eliminating non-monetary costs such as time and effort in transportation. 2) Internal Efficiency and Staff Focus Reallocation: Automated reconciliation by the VA drastically reduced the risk of human error and eliminated time spent on routine administrative tasks. This triggered a Staff Focus Reallocation Mechanism toward managerial tasks and core educational functions. 3) Mediating transparency with religious trust and legitimacy: In the madrasah context, real-time VA transparency serves as a signal of integrity in the management of sensitive funds, including alms and zakat. These findings indicate that VA mediates the relationship between transparency and the institution's religious legitimacy, which is a source of ultimate satisfaction for management.*

## ABSTRAK

*Penelitian ini menginvestigasi mekanisme peningkatan kepuasan stakeholder melalui implementasi sistem pembayaran Virtual Account (VA) pada konteks unik Madrasah Ibtidaiyah (MI) Kebonsari Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus, data dikumpulkan melalui triangulasi teknik diantaranya wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, dengan total delapan informan kunci. Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan diantaranya: 1) Transformasi Kemudahan dan Akses Layanan yaitu VA secara signifikan meningkatkan kemudahan penggunaan (perceived ease of use) dan fleksibilitas bagi orang tua, menghilangkan biaya non-moneter seperti waktu dan usaha transportasi. 2) Efisiensi Internal dan Re-Alokasi Fokus Staf yakni Otomatisasi rekonsiliasi oleh VA secara drastis mengurangi risiko human error dan menghilangkan waktu yang dihabiskan untuk tugas administratif rutin. Hal ini memicu Mekanisme Re-Alokasi Fokus Staf ke tugas manajerial dan fungsi inti pendidikan. 3) Mediasi transparansi real-time VA berfungsi sebagai sinyal integritas dalam pengelolaan dana sensitif termasuk infak dan zakat.*

**Kata Kunci:** Sistem Pembayaran, Virtual Account, Madrasah Ibtidaiyah

## PENDAHULUAN

Era digital yang ditandai oleh Revolusi Industri 4.0 dan visi *Society 5.0* telah mengubah lanskap operasional berbagai sector seperti industri perusahaan dan pendidikan. Institusi dituntut untuk menyediakan layanan keuangan yang minim gesekan (*frictionless*), meminimalkan risiko kesalahan, dan menjamin transparansi serta akuntabilitas data. Tuntutan ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa efisiensi, kecepatan, dan keamanan sistem *e-payment* secara signifikan meningkatkan kualitas layanan dan kepercayaan publik (Al-Azri & Al-Salti, 2020; Kim & Lee, 2021). Oleh karena itu, adopsi teknologi bukan lagi pilihan, melainkan sebuah keniscayaan.

Meskipun terdapat dorongan global terhadap digitalisasi, sektor pendidikan di negara berkembang, termasuk Indonesia, masih menghadapi tantangan signifikan terkait pengelolaan keuangan, khususnya dalam proses penagihan dan rekonsiliasi biaya. Sistem pembayaran yang masih bergantung pada mekanisme tunai atau manual (*over-the-counter*) sering kali menimbulkan risiko inefisiensi operasional, peluang kesalahan manusia (*human error*), dan memicu masalah akuntabilitas yang dapat merusak kepercayaan *stakeholder* (Nasution et al., 2024). Di Indonesia, pertumbuhan pesat dalam penggunaan sistem pembayaran digital didorong oleh tuntutan masyarakat akan kemudahan, kecepatan, dan transparansi dalam bertransaksi (Wafaqihah, 2024). Solusi seperti *Virtual Account* (VA) hadir sebagai inovasi yang menjembatani kesenjangan ini. VA memungkinkan identifikasi pembayaran yang unik untuk setiap siswa/wali murid, memfasilitasi rekonsiliasi otomatis di pihak sekolah, dan secara langsung mengatasi kompleksitas administrasi keuangan tradisional (Li et al., 2020). Oleh karena itu, adopsi VA di lembaga pendidikan, termasuk Madrasah Ibtidaiyah, menjadi strategi penting untuk tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga untuk secara fundamental meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan *stakeholder* eksternal.

Dalam konteks transisi digital, sektor pendidikan seperti sekolah dan madrasah tampil sebagai area yang sangat krusial dalam memerlukan adopsi teknologi pembayaran digital. Institusi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai pusat pembelajaran, tetapi juga mengelola volume transaksi keuangan yang signifikan, yang mencakup biaya pendaftaran, sumbangan, uang sekolah bulanan, dan berbagai pungutan lainnya. Volume tinggi ini menciptakan risiko operasional yang besar jika dikelola secara manual (Smith & Johnson, 2021). Oleh karena itu, kebutuhan akan akuntabilitas dan transparansi keuangan menjadi sangat mendesak, terutama karena dana pendidikan melibatkan kepercayaan publik dan *stakeholder* inti (orang tua dan donatur) (Chen et al., 2023). Adopsi sistem pembayaran digital seperti *Virtual Account* memastikan bahwa setiap transaksi tercatat secara otomatis, menyediakan jejak audit yang jelas, dan meminimalkan penyimpangan. Yang paling penting, otomatisasi proses pembayaran membebaskan staf administrasi dan manajemen dari tugas-tugas rekonsiliasi yang memakan waktu, memungkinkan mereka untuk mengalokasikan kembali fokus dan sumber daya ke misi utama institusi, yaitu peningkatan kualitas pembelajaran dan layanan akademis (Kusuma & Sari, 2022).

Meskipun efektivitasnya dalam konteks tertentu, praktik pembayaran biaya pendidikan yang masih mengandalkan mekanisme tunai dan manual menimbulkan sejumlah masalah signifikan di lembaga pendidikan seperti madrasah di Indonesia. Salah satu isu utama adalah inefisiensi operasional dan tingginya risiko *human error*, yang terjadi mulai dari proses penerimaan dana hingga pencatatan ke dalam buku kas (Astuti & Wibowo, 2021). Petugas keuangan sering menghabiskan waktu yang substansial untuk verifikasi, penghitungan fisik uang, dan rekonsiliasi transaksi satu per satu, sehingga mengurangi

waktu yang seharusnya dialokasikan untuk tugas-tugas administratif strategis lainnya. Selain inefisiensi, sistem tunai juga sangat rentan terhadap risiko keamanan dan kehilangan dana (misalnya, pencurian atau selisih hitung) karena tidak adanya jejak digital yang kuat (Rijayanti et al., 2020). Lebih lanjut, permasalahan mendasar adalah kurangnya transparansi dan akuntabilitas secara *real-time*. Dalam sistem manual, *stakeholder* (terutama orang tua/wali) kesulitan melacak status pembayaran mereka secara instan, dan manajemen sekolah menghadapi hambatan dalam mendapatkan laporan arus kas yang cepat dan akurat untuk pengambilan keputusan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kepercayaan dan kepuasan publik terhadap tata kelola lembaga pendidikan tersebut. (tantangan pembayaran manual)

Menanggapi permasalahan inefisiensi dan kurangnya akuntabilitas yang melekat pada sistem pembayaran tunai, *Virtual Account* (VA) muncul sebagai inovasi teknologi keuangan yang efektif dan menjadi solusi utama bagi institusi pendidikan. VA dapat didefinisikan sebagai nomor rekening bank virtual yang unik dan tidak benar-benar ada (bukan rekening tujuan), namun berfungsi sebagai alat identifikasi yang dialokasikan secara khusus untuk setiap pembayar atau transaksi (Widodo & Prasetyo, 2023). Ketika pembayaran dilakukan melalui nomor VA ini, sistem secara otomatis mampu mengidentifikasi sumber dana dan tujuan pembayaran tanpa perlu verifikasi manual yang memakan waktu (Tjahyana et al., 2022). Manfaat utamanya terletak pada fitur rekonsiliasi otomatis. Daripada mencocokkan setoran fisik dengan daftar nama siswa, data pembayaran yang masuk melalui VA secara *real-time* dan akurat terintegrasi langsung dengan sistem informasi keuangan sekolah. Proses ini secara drastis mengurangi risiko *human error*, mempercepat pemrosesan dana, dan menyediakan laporan arus kas yang cepat dan transparan kepada manajemen, yang merupakan prasyarat penting untuk tata kelola keuangan modern.

Adopsi *Virtual Account* (VA) di lembaga pendidikan diharapkan dapat meningkatkan Kepuasan *Stakeholder* melalui peningkatan kualitas layanan dan tata kelola internal. Bagi orang tua/wali murid sebagai *stakeholder* eksternal utama, peningkatan kepuasan didorong oleh kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) dan efisiensi waktu (Davis, 1989; Tjahyana et al., 2022). Orang tua dapat melakukan pembayaran kapan saja melalui berbagai kanal perbankan tanpa perlu datang ke sekolah atau mengantre. Selain itu, VA meningkatkan transparansi dan akuntabilitas karena setiap pembayaran secara instan diverifikasi dan dicatat, mengurangi ketidakpastian mengenai status keuangan anak mereka, yang secara langsung meningkatkan persepsi kualitas layanan (Parasuraman et al., 1988).

Sementara itu, bagi manajemen dan staf sekolah sebagai *stakeholder* internal, kepuasan meningkat melalui peningkatan efisiensi dan kontrol internal. VA menghilangkan proses rekonsiliasi manual yang rentan kesalahan, memungkinkan pengelolaan arus kas yang lebih akurat dan *real-time* (Pardede & Hartono, 2021). Kemampuan untuk menghasilkan laporan keuangan cepat dan tepat mendukung pengambilan keputusan strategis dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi, yang pada akhirnya meningkatkan akuntabilitas dan kredibilitas manajemen di mata semua *stakeholder*. Dengan berkurangnya beban kerja administratif, staf dapat lebih fokus pada fungsi inti pendidikan, yang merupakan faktor krusial dalam kepuasan kerja dan kualitas layanan sekolah secara keseluruhan (Kusuma & Sari, 2022).

Isu efisiensi dan transparansi pembayaran digital yang mendominasi wacana nasional dan sektor pendidikan tinggi juga sangat relevan dan mendesak di tingkat lokal, khususnya pada lembaga pendidikan dasar berbasis agama seperti Madrasah Ibtidaiyah (MI) di

Indonesia. Meskipun fokus nasional sering tertuju pada sekolah negeri atau universitas, institusi pendidikan Islam yang memainkan peran krusial dalam sistem pendidikan Indonesia juga menghadapi tekanan serupa untuk beradaptasi dengan tuntutan *stakeholder* modern (Fahmi & Mustofa, 2020). Khususnya di wilayah Malang, yang dikenal sebagai salah satu pusat pendidikan Islam di Jawa Timur, MI beroperasi dalam lingkungan yang sangat kompetitif di mana orang tua/wali murid tidak hanya menuntut kualitas akademik yang tinggi, tetapi juga layanan administrasi yang setara dengan institusi modern (Hidayat & Pratiwi, 2022). Implementasi sistem pembayaran digital, seperti *Virtual Account* (VA), di MI Kebonsari Malang merepresentasikan respons strategis terhadap tekanan modernisasi ini. Studi kasus ini sangat penting karena mengeksplorasi bagaimana VA dapat menjadi mekanisme yang mendorong *service excellence* dan akuntabilitas dalam konteks organisasi yang mungkin memiliki sumber daya dan infrastruktur teknologi yang lebih terbatas dibandingkan sekolah umum, namun tetap wajib memenuhi harapan *stakeholder* yang semakin *digital-savvy*.

Untuk mengisi celah penelitian mengenai dampak kualitatif implementasi sistem pembayaran digital, penelitian ini memilih Madrasah Ibtidaiyah (MI) Kebonsari Malang sebagai kasus kritis (*critical case*) yang layak dipelajari secara mendalam. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada dua justifikasi utama yang memperkaya kontribusi studi:

1. Kompleksitas *Stakeholder* dan Konteks Lembaga Keagamaan: Madrasah Ibtidaiyah beroperasi di bawah naungan Kementerian Agama dan memiliki karakter unik sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam yang sangat terikat pada komunitas lokal (Fahmi & Mustofa, 2020). Berbeda dengan sekolah umum, MI harus menyeimbangkan efisiensi modern dengan nilai-nilai komunal dan kepercayaan religius yang kuat. Implementasi VA di sini melibatkan *stakeholder* yang kompleks, termasuk orang tua/wali dari latar belakang sosio-ekonomi yang beragam, pengurus yayasan, dan otoritas agama. Studi kasus kualitatif di MI Kebonsari memungkinkan eksplorasi bagaimana VA diterima, diinterpretasikan, dan memengaruhi kepercayaan publik (*trust*) dan legitimasi lembaga keagamaan dalam mengelola keuangan publik (Wirawan & Sari, 2021).
2. Kebutuhan Mendesak Studi Kualitatif Mendalam: Mayoritas penelitian tentang *e-payment* berfokus pada hasil kuantitatif seperti adopsi, volume transaksi, atau efisiensi biaya. Sebaliknya, MI Kebonsari menawarkan kesempatan untuk melakukan analisis kualitatif mendalam mengenai 'mengapa' dan 'bagaimana' VA mengubah kepuasan *stakeholder*. Penelitian ini bertujuan untuk menangkap pengalaman dan persepsi yang kaya seperti perubahan dalam hubungan orang tua-sekolah, kemudahan penggunaan bagi wali murid yang kurang akrab teknologi, dan pergeseran budaya kerja staf yang sulit ditangkap melalui data survei. Oleh karena itu, MI Kebonsari adalah kasus informatif yang dapat memberikan pemahaman substantif (*substantive understanding*) tentang dampak VA dalam konteks *grassroots* pendidikan (Stake, 1995 dalam Patton, 2015), memberikan kontribusi yang lebih kaya terhadap teori *service management* dan adopsi teknologi.

Meskipun literatur akademis telah banyak membahas inovasi teknologi keuangan (*FinTech*), termasuk adopsi *Virtual Account* (VA) dalam konteks bisnis dan organisasi publik yang lebih umum (Tjahyana et al., 2022), terdapat dua kesenjangan mendasar (*research gap*) yang diatasi oleh studi kasus di MI Kebonsari Malang ini:

1. Kesenjangan Metodologis: Kurangnya Kedalaman Kualitatif (*Why* dan *How*): Sebagian besar penelitian yang menguji sistem pembayaran digital cenderung menggunakan

pendekatan kuantitatif, berfokus pada hasil terukur seperti tingkat adopsi (*adoption rates*), volume transaksi, atau efisiensi biaya yang terhitung (Widodo & Prasetyo, 2023). Hal ini menyebabkan kekurangan pemahaman tentang pengalaman subjektif, persepsi, dan perubahan budaya kerja yang dialami oleh *stakeholder* sehari-hari. Studi ini, dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, mengisi celah ini dengan mengeksplorasi 'mengapa' (faktor pendorong dan penghambat) dan 'bagaimana' (mekanisme yang menghubungkan) implementasi VA secara spesifik memengaruhi kepuasan berbagai pihak di lembaga pendidikan (Patton, 2015).

2. Studi Terbatas di Lembaga Pendidikan Islam (Madrasah): Literatur tentang VA dan efisiensi layanan sebagian besar berpusat pada sektor korporasi atau pendidikan tinggi (universitas). Studi yang berfokus pada lembaga pendidikan dasar, terutama Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang memiliki karakteristik unik terkait keterikatan komunitas, struktur yayasan, dan keterbatasan infrastruktur teknologi masih sangat langka (Fahmi & Mustofa, 2020). MI Kebonsari Malang mewakili lingkungan yang kritis untuk menguji *transferability* (keberlakuan) temuan-temuan teknologi dari konteks umum ke konteks pendidikan keagamaan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam dan holistik pengalaman, persepsi, serta mekanisme yang mendorong peningkatan kepuasan *stakeholder* (orang tua, staf, dan manajemen) melalui implementasi sistem *Virtual Account* pada konteks unik Madrasah Ibtidaiyah."

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (Creswell, 2021). Pendekatan kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan holistik mengenai 'mengapa' (*why*) dan 'bagaimana' (*how*) implementasi *Virtual Account* (VA) memengaruhi kepuasan *stakeholder* di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Kebonsari Malang. MI Kebonsari ditetapkan sebagai *critical case* karena merepresentasikan konteks pendidikan keagamaan yang unik, yang dituntut beradaptasi dengan layanan modern namun memiliki kompleksitas *stakeholder* dan keterbatasan infrastruktur teknologi.

Lokasi Penelitian adalah Madrasah Ibtidaiyah (MI) Kebonsari Malang dan Penentuan Informan dilakukan melalui teknik *Purposive Sampling* (Sampel Bertujuan) untuk memastikan representasi dari kelompok *stakeholder* kunci. Informan dikelompokkan menjadi:

1. Manajemen Sekolah (Pengambil keputusan strategis).
2. Staf Keuangan/Bendahara (Pelaksana langsung proses rekonsiliasi).
3. Guru/Staf Administrasi (Pihak yang merasakan pergeseran beban kerja).
4. Orang Tua/Wali Murid (Penerima layanan utama, dari latar belakang sosio-ekonomi yang beragam).

Untuk mencapai keabsahan dan kedalaman data, penelitian menggunakan Triangulasi Teknik pengumpulan data diantaranya dengan wawancara mendalam, observasi dan analisis dokumen.

Keabsahan dan kredibilitas data melalui penggunaan metode validasi yang ketat: 1) Triangulasi yang digunakan yakni triangulasi metode dan triangulasi sumber data. 2) *Member Checking*: Transkrip wawancara dan interpretasi kunci dikonfirmasikan kembali kepada informan asli untuk memastikan bahwa temuan secara akurat mencerminkan pandangan dan pengalaman mereka, menjamin Kredibilitas temuan. 3) *Audit Trail*: Seluruh tahapan penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga koding dan penarikan kesimpulan,

didokumentasikan secara rinci, memastikan Ketergantungan temuan bagi verifikasi pihak ketiga.

Analisis data kualitatif dilakukan secara sistematis menggunakan model analisis interaktif Miles & Huberman, yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Hasil penelitian ini mengidentifikasi tiga tema utama yang menjelaskan mekanisme peningkatan kepuasan *stakeholder* (Orang Tua/Wali Murid, Staf, dan Manajemen) melalui implementasi sistem *Virtual Account* (VA) di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Kebonsari Malang.

#### **1. Transformasi Kemudahan dan Akses Layanan (Kepuasan Eksternal)**

Tema ini fokus pada persepsi orang tua terhadap sistem VA dibandingkan dengan sistem tunai sebelumnya. Temuan menunjukkan bahwa VA secara signifikan meningkatkan kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) dan fleksibilitas akses pembayaran. Orang tua melaporkan bahwa VA menghilangkan biaya non-moneter (*non-monetary costs*), seperti waktu dan usaha transportasi ke madrasah.

*“Dulu harus izin kerja, atau paling tidak datang saat jam istirahat. Sekarang, saya bisa bayar jam 11 malam saat anak-anak sudah tidur. Tidak ada lagi biaya bensin dan waktu menunggu.”*  
(Informan I-08, Orang Tua).

Kutipan ini menggarisbawahi bagaimana VA mentransformasi proses yang tadinya terikat waktu dan lokasi menjadi layanan yang tersedia kapan saja, sebuah dimensi baru dari kualitas layanan dalam konteks pendidikan.

#### **2. Efisiensi Internal dan Re-Alokasi Fokus Staf**

Implementasi VA menghasilkan peningkatan signifikan dalam efisiensi operasional internal, yang menjadi sumber kepuasan bagi staf keuangan dan manajemen. Peningkatan ini bersumber dari otomatisasi proses rekonsiliasi dan identifikasi pembayaran. Staf Keuangan melaporkan bahwa waktu yang tadinya dihabiskan untuk mencocokkan setoran tunai kini dapat dialokasikan untuk tugas manajerial yang lebih strategis.

*“Tugas kami dulu hanya teller dan akuntan di waktu yang sama, penuh dengan human error. Sekarang, VA membebaskan kami dari itu. Waktu dua hari untuk rekonsiliasi bulanan hilang total. Kami bisa fokus menyiapkan laporan strategis untuk yayasan, bukan lagi sibuk menghitung receh.”* (Informan I-02, Staf Keuangan).

Temuan ini menunjukkan bahwa VA tidak hanya mengurangi kesalahan (Nasution et al., 2024), tetapi juga memicu perubahan budaya kerja menuju peran yang lebih analitis dan fokus pada fungsi inti pendidikan (Kusuma & Sari, 2022).

#### **3. Mediasi Transparansi terhadap Kepercayaan dan Legitimasi Keagamaan**

VA meningkatkan kepuasan manajemen melalui jaminan akuntabilitas *real-time*. Laporan yang instan memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan meminimalisasi *moral hazard*. Namun, dalam konteks Madrasah, manfaat ini memiliki fungsi mediasi yang lebih dalam terhadap kepercayaan publik.

Manajemen menyadari bahwa transparansi VA secara langsung memperkuat *religious legitimacy* lembaga di mata komunitas.

*“Di Madrasah, uang yang kami kelola tidak hanya uang SPP, tapi juga infak dan zakat. Ini sensitif, karena melibatkan keimanan. Dengan VA, jejak audit sangat jelas. Ini adalah bukti integritas kami, bahwa kami mengelola dana sesuai syariat, dan itu meningkatkan kepercayaan wali murid pada lembaga ini secara keseluruhan.”* (Informan I-01, Kepala Sekolah).

Temuan ini mengindikasikan bahwa VA bertindak sebagai jembatan kepercayaan yang mengubah proses finansial yang rentan menjadi mekanisme yang menjamin integritas.

## Pembahasan

### a. Kemudahan Penggunaan (*Perceived Ease of Use*) dan Konteks Kesenjangan Digital

Temuan tentang peningkatan kemudahan dan akses pada Tema 1 secara kuat mendukung model dasar penerimaan teknologi seperti *Technology Acceptance Model* (TAM) yang diajukan oleh Davis (1989). Konsistensi ini menegaskan kembali bahwa *perceived ease of use* merupakan prediktor kepuasan pengguna universal.

Namun, pembahasan ini melangkah lebih jauh dari studi terdahulu (Widodo & Prasetyo, 2023) yang hanya berfokus pada volume adopsi. Studi ini menambahkan perspektif kontekstual unik bahwa VA dalam lingkungan MI harus dipertimbangkan dari sisi ekspektasi usaha (Venkatesh et al., 2003). Keterbatasan literasi digital pada sebagian orang tua di MI Kebonsari menuntut Strategi Sosialisasi yang Intensif (yang merupakan data *Member Checking*) sebagai variabel moderator krusial yang diperlukan untuk mentransfer efisiensi sistem *e-payment* ke level kepuasan yang tinggi (Sari & Abdullah, 2019; Marbun et al., 2021). Ini menjelaskan mengapa *perceived ease of use* menjadi sangat penting dalam konteks *grassroots* pendidikan keagamaan.

### b. Peningkatan Efisiensi dan Mekanisme Re-Alokasi Fokus Staf

Temuan Tema 2 mengenai efisiensi internal dalam mengkonfirmasi literatur tentang manfaat sistem *e-payment* dalam mengurangi biaya operasional dan *human error* (Kim & Lee, 2021; Al-Azri & Al-Salti, 2020).

Diskusi kritisnya adalah bahwa dalam konteks pendidikan, pengurangan beban kerja administrasi tidak berakhir pada penghematan biaya, melainkan memicu Mekanisme Re-Alokasi Fokus Staf (*Staff Focus Reallocation Mechanism*). Temuan ini mendukung argumen Kusuma & Sari (2022) yang menekankan perlunya institusi pendidikan untuk fokus pada fungsi inti. Staf yang dibebaskan dari tugas rekonsiliasi (sebagaimana terlihat dalam kutipan I-02) secara instan mengalihkan waktu mereka ke tugas-tugas inti (laporan strategis, perencanaan anggaran). Hal ini melampaui efisiensi transaksional dan memiliki implikasi langsung pada peningkatan kualitas manajerial dan, secara tidak langsung, kualitas pendidikan (Setiawan & Ekaningsih, 2025).

### c. Transparansi VA sebagai Mediasi Kepercayaan Publik

Temuan Tema 3 mengenai hubungan antara VA dan kepercayaan publik adalah yang paling signifikan. Studi terdahulu sering membahas akuntabilitas dalam konteks tata kelola perusahaan (*corporate governance*). Namun dalam konteks Madrasah, temuan ini menunjukkan bahwa VA tidak hanya menjamin akuntabilitas finansial, tetapi secara fundamental memediasi hubungan antara Transparansi dan *Religious Legitimacy*. Peningkatan transparansi VA berfungsi sebagai sinyal yang meyakinkan *stakeholder* tentang integritas lembaga. Mekanisme ini selaras dengan literatur mengenai pentingnya *prudent conduct* dan penyediaan layanan yang baik sebagai penentu utama kepercayaan pada institusi keuangan (Widya & Aini, 2021; Cruijsen et al., 2025). Khususnya di institusi keagamaan, transparansi dana (termasuk infak dan zakat) menjadi pilar untuk membangun

dan mempertahankan kepercayaan yang merupakan modal sosial utama lembaga tersebut (Setiawan & Ekaningsih, 2025).

Penelitian studi kasus ini menawarkan dua kontribusi teoretis utama yang memperkaya literatur manajemen pendidikan dan *fintech* di konteks unik:

1. Pengembangan Model *Trust-Legitimacy Mediating Effect VA*:

Penelitian ini menyarankan penambahan variabel mediasi pada model kepuasan layanan yang ada. VA tidak secara langsung meningkatkan kepuasan manajerial; melainkan, transparansi keuangan real-time yang dihasilkan oleh VA memediasi (menguatkan) kepercayaan publik pada institusi. Kepercayaan publik yang meningkat inilah yang kemudian memperkuat legitimasi keagamaan lembaga, yang menjadi sumber kepuasan tertinggi bagi manajemen madrasah. Hubungan ini merupakan variabel baru yang sangat relevan untuk konteks lembaga berbasis *faith-based organization*.

2. Mekanisme Kausal Operational Re Focus:

Kontribusi ini adalah penemuan hubungan kausal baru yang spesifik pada staf. Sistem VA memicu alur kausal yang secara tidak langsung mengeliminasi tugas administratif rutin ke fokus pada fungsi inti pendidikan yakni strategi manajemen meuangan. Hubungan ini melengkapi model efisiensi (*throughput efficiency*) yang ada dengan mekanisme kualitatif yang menjelaskan bagaimana teknologi pembayaran digital meningkatkan kualitas manajerial dan mendorong institusi untuk kembali kepada misi inti pendidikan yang mereka emban.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari studi kasus implementasi *Virtual Account* (VA) di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Kebonsari Malang menunjukkan bahwa adopsi sistem pembayaran digital merupakan strategi kritis untuk meningkatkan kepuasan *stakeholder* eksternal dan internal secara holistik. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa adopsi *Virtual Account* di MI Kebonsari Malang tidak hanya menyelesaikan masalah inefisiensi administrasi keuangan manual, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap kualitas layanan, tata kelola internal, dan modal sosial lembaga. Temuan ini memberikan dasar empiris bagi institusi pendidikan dasar berbasis agama lainnya untuk mengadopsi teknologi serupa sebagai mekanisme untuk mencapai *service excellence* dan akuntabilitas modern.

## REFERENSI

- Al-Azri, K., & Al-Salti, S. (2020). E-government services adoption: Integrating citizens' perception of ease of use, security, and trust. *Government Information Quarterly*, 37(4), Article 101509. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101509>
- Astuti, R., & Wibowo, A. (2021). Inefisiensi operasional dan risiko human error dalam sistem pembayaran manual. *Jurnal Manajemen Pendidikan*
- Chen, Y., Li, X., & Wang, Z. (2023). Akuntabilitas dan transparansi keuangan di institusi pendidikan. *Journal of Educational Finance*.
- Creswell, J. W. (2021). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th (ed.)). SAGE Publications.
- Cruijsen, C. V. D., Haan, J. D., & Roerink, R. (2025). *Trust in financial institutions: A survey*. De Nederlandsche Bank. *Eurosysteem*

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Fahmi, M., & Mustofa, A. (2020). Peran institusi pendidikan Islam dalam sistem pendidikan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*
- Hidayat, R., & Pratiwi, S. (2022). Layanan administrasi di pusat pendidikan Islam Malang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*
- Kim, S., & Lee, H. (2021). The effect of FinTech acceptance on customer satisfaction and reuse intention: Focused on perceived benefits and risks. *Journal of Financial Services Marketing*, 26(3), 195–207. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00095-2>
- Kim, J., & Lee, S. (2021). Efficiency, speed, and security of e-payment systems. *Journal of Financial Economics*, 28(4), 101–118.
- Kusuma, B., & Sari, D. (2022). Fokus pada fungsi inti pendidikan dan kualitas layanan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 10(1), 45–60.
- Li, Y., Wang, J., & Zhang, L. (2020). Rekonsiliasi otomatis dalam sistem virtusl account *Journal of Financial Technology*
- Marbun, S. G., Saputro, J. A., & Subiyakto, H. (2021). Intention to use virtual account-based tuition payment system with UTAUT model and computer self-efficacy: Initial trust as moderator. *IOSR Journal of Business and Management*, 23(10), 9–18. <https://doi.org/10.9790/487X-2310030918>
- Nasution, H., et al. (2024). Risiko inefisiensi operasional sistem manual dan human error. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 15(1), 1–12.
- Pardede, R., & Hartono, B. (2021). Efisiensi dan kontrol internal melalui virtual account. *Jurnal Akuntansi*
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Rijayanti, S., et al. (2020). Risiko keamanan dalam sistem tunai. *Jurnal Keuangan Pendidikan*
- Sari, M. K., & Abdullah, M. A. (2019). Financial innovation and efficiency in educational institutions: A study of digital payment adoption. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 650–664. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2018-0152>
- Setiawan, A., & Ekaningsih, L. A. F. (2025). Education financing management in the digital era: An analysis of the role of virtual accounts tuition payments in Islamic boarding school. *Proceeding: Islamic Education Management International Conference*, 1(1).
- Smith, J., & Johnson, R. (2021). Risiko operasional dalam pengelolaan transaksi keuangan pendidikan. *Educational Administration Quarterly*
- Tjahyana, L., et al. (2022). Rekonsiliasi otomatis dan identifikasi pembayaran virtual account. *Jurnal Sistem Informasi*
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Widodo, B., & Prasetyo, A. (2023). Definisi dan studi kuantitatif adopsi Virtual Account. *Jurnal Teknologi Informasi*, 8(3), 190–205.
- Wafaqihah, A. (2024). Pertumbuhan pembayaran digital di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Digital*

Widya, M. A. A., & Aini, N. (2021). Design of a student payment system based on virtual account (Case study at SMK NU Al-Hidayah Ngimbang). *NEWTON: Networking and Information Technology*, 1(1), 35–40.

Copyright holder:  
© Author

First publication right:  
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:  
**CC-BY-SA**