



EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY ISSUES IN EDUCATIONAL FUND UTILIZATION: AN ANALYSIS OF SCHOOL FINANCIAL MANAGEMENT IMPLEMENTATION TO IMPROVE EDUCATIONAL SERVICE QUALITY

Esti Maharani Widyanti¹, Arim Irsyadulloh Albin Jaya²

^{1,2} Institut Agama Islam Khozinatul Ulum Blora, Indonesia

Email: estimaharani.481@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.1532>

Sections Info

Article history:

Submitted: 15 October 2025

Final Revised: 17 November 2025

Accepted: 21 November 2025

Published: 31 December 2025

Keywords:

School Financial Management
Educational Fund Utilization
Effectiveness and Efficiency



ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of school financial management in relation to the effectiveness and efficiency of educational fund utilization and its contribution to improving the quality of educational services. This study is motivated by the increasing demands for accountability and transparency in public financial management within the education sector, which position schools as strategic units responsible for ensuring that educational funds are managed in a targeted manner and oriented toward core educational services. However, in practice, many schools continue to face challenges in aligning financial planning, implementation, and supervision with learning priorities, resulting in the suboptimal impact of fund utilization on the quality of educational services. This study employs a qualitative approach with a case study design to obtain an in-depth and contextual understanding of the phenomenon under investigation. Data analysis was conducted using an interactive model consisting of data reduction, data display, and continuous conclusion drawing. The findings indicate that effective and efficient financial management is reflected in transparent and participatory budget planning, needs-based allocation of funds focused on core educational services, timely financial reporting, and consistent supervision.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen keuangan sekolah dalam kaitannya dengan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana pendidikan serta kontribusinya terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan. Kajian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya tuntutan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan publik di sektor pendidikan, yang menempatkan sekolah sebagai unit strategis dalam memastikan bahwa dana pendidikan dikelola secara tepat sasaran dan berorientasi pada layanan pendidikan inti. Namun demikian, dalam praktiknya masih banyak sekolah yang menghadapi kendala dalam menyelaraskan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan dengan prioritas kebutuhan pembelajaran, sehingga pemanfaatan dana belum sepenuhnya berdampak optimal terhadap mutu layanan pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual. Analisis data dilakukan dengan model interaktif yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan yang efektif dan efisien tercermin dalam perencanaan anggaran yang transparan dan partisipatif, alokasi dana berbasis kebutuhan layanan pendidikan inti, pelaporan keuangan yang tepat waktu, serta pengawasan yang dilakukan secara konsisten.

Kata kunci: Manajemen Keuangan Sekolah, Pemanfaatan Dana Pendidikan, Efektivitas dan Efisiensi

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan investasi strategis dalam pembangunan sumber daya manusia dan menjadi fondasi utama bagi kemajuan suatu bangsa (Fattah, 2012). Kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh satuan pendidikan sangat ditentukan oleh berbagai faktor salah satunya adalah pengelolaan keuangan sekolah. Dalam konteks pendidikan dasar, sekolah tidak hanya dituntut untuk menyelenggarakan proses pembelajaran yang efektif, tetapi juga harus mampu mengelola dana pendidikan secara akuntabel, transparan, serta berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan. Oleh karena itu, manajemen keuangan sekolah memiliki peran yang sangat *krusial* dalam menjamin tercapainya tujuan pendidikan secara optimal.

Seiring dengan meningkatnya alokasi dana pendidikan yang bersumber dari pemerintah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya, tuntutan terhadap efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana pendidikan semakin menguat (OECD, 2019). Pemerintah melalui berbagai kebijakan menekankan pentingnya prinsip *good governance* dalam pengelolaan keuangan publik, termasuk di sektor pendidikan. Prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas menjadi indikator utama dalam menilai kinerja pengelolaan keuangan sekolah. Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua sekolah mampu mengelola dana pendidikan secara optimal sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut.

Efektivitas dan efisiensi penggunaan dana pendidikan menjadi isu penting karena berkaitan langsung dengan mutu layanan pendidikan yang diterima oleh peserta didik (Levin, 2017). Efektivitas mengacu pada sejauh mana dana pendidikan digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan kemampuan sekolah dalam memaksimalkan hasil layanan pendidikan dengan penggunaan sumber daya yang terbatas. Pengelolaan keuangan yang tidak efektif dan tidak efisien berpotensi menyebabkan pemborosan anggaran, ketidaktepatan alokasi dana, serta rendahnya kualitas layanan pendidikan, meskipun dana yang tersedia relatif memadai. Dalam praktiknya, banyak sekolah masih menghadapi berbagai permasalahan dalam implementasi manajemen keuangan. Permasalahan tersebut antara lain lemahnya perencanaan anggaran berbasis kebutuhan layanan pendidikan inti, rendahnya kapasitas manajerial sumber daya manusia pengelola keuangan sekolah, kompleksitas administrasi keuangan, serta kurang optimalnya sistem pengawasan internal (Supriadi, 2010). Kondisi ini seringkali menyebabkan ketidaksesuaian antara alokasi dana dengan prioritas kebutuhan pembelajaran, sarana prasarana, dan pengembangan mutu layanan pendidikan. Akibatnya, dana pendidikan yang tersedia belum sepenuhnya memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Manajemen keuangan sekolah pada hakikatnya merupakan proses pengelolaan dana yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan secara sistematis dan berkelanjutan. Mulyasa menegaskan bahwa manajemen keuangan sekolah yang baik harus mampu menjamin tersedianya dana yang cukup, digunakan secara tepat sasaran, serta dipertanggungjawabkan secara transparan kepada seluruh pemangku kepentingan (Mulyasa, 2013). Dengan demikian, implementasi manajemen keuangan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam mendukung pencapaian mutu layanan pendidikan.

Mutu layanan pendidikan sendiri mencakup berbagai aspek, antara lain kualitas proses pembelajaran, ketersediaan sarana dan prasarana, dukungan terhadap guru dan tenaga kependidikan, serta kepuasan peserta didik dan orang tua (Sallis, 2014). Sekolah yang

mampu mengelola keuangan secara efektif dan efisien cenderung memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam mengalokasikan dana untuk kebutuhan layanan pendidikan inti, seperti peningkatan kualitas pembelajaran, pengadaan fasilitas pendukung, dan pengembangan profesional guru. Oleh karena itu, hubungan antara manajemen keuangan sekolah dan mutu layanan pendidikan menjadi penting untuk dikaji secara mendalam.

Dalam konteks inilah, SD QTA An-Nawa Khozinatul Ulum Blora dipilih sebagai lokasi penelitian dan dijadikan sebagai base practice dalam menganalisis implementasi manajemen keuangan sekolah. SD QTA An-Nawa Khozinatul Ulum Blora merupakan sekolah dasar yang berupaya menerapkan pengelolaan keuangan secara tertib, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan. Sekolah ini memiliki karakteristik menarik karena berupaya menyelaraskan perencanaan anggaran dengan kebutuhan layanan pendidikan inti, serta melibatkan berbagai pihak dalam proses pengelolaan keuangan sekolah. Praktik yang diterapkan memberikan konteks empiris yang relevan untuk mengkaji efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana pendidikan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Penelitian mengenai efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana pendidikan melalui implementasi manajemen keuangan sekolah penting dilakukan karena memiliki kontribusi teoritis dan praktis (Bush, 2016). Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya kajian manajemen pendidikan, khususnya dalam memahami hubungan antara pengelolaan keuangan sekolah dan mutu layanan pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan praktik (*best practice*) bagi sekolah lain dalam mengelola dana pendidikan secara lebih efektif dan efisien, dengan tetap memperhatikan konteks dan karakteristik masing-masing lembaga.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji manajemen keuangan sekolah dan kaitannya dengan mutu pendidikan. Namun, sebagian besar studi masih bersifat normatif dan deskriptif, dengan fokus pada kepatuhan terhadap regulasi keuangan atau analisis administratif pengelolaan dana. Selain itu, banyak penelitian lebih menitikberatkan pada konteks sekolah negeri dengan sumber dana dominan dari pemerintah, sementara kajian empiris yang mendalam mengenai praktik efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana pendidikan pada sekolah swasta, khususnya di tingkat pendidikan dasar, masih relatif terbatas.

Lebih lanjut, penelitian terdahulu umumnya belum secara eksplisit mengaitkan implementasi manajemen keuangan sekolah dengan orientasi layanan pendidikan inti (*core educational services*) sebagai indikator utama peningkatan mutu layanan pendidikan (Mulyasana, 2011). Padahal, pendekatan berbasis layanan inti penting untuk memastikan bahwa alokasi dan penggunaan dana benar-benar berdampak langsung pada proses pembelajaran dan kepuasan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian dalam mengkaji secara komprehensif bagaimana implementasi manajemen keuangan sekolah dijalankan, sejauh mana efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana pendidikan dicapai, serta bagaimana praktik tersebut berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan.

Selain itu, penelitian ini juga relevan dalam mendukung kebijakan pendidikan yang menekankan penguatan tata kelola keuangan sekolah. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi penggunaan dana pendidikan, sekolah dan pemangku kebijakan dapat merumuskan strategi yang lebih tepat dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian dengan judul "*Effectiveness and Efficiency Issues in Educational Fund Utilization: An Analysis of School Financial Management*

Implementation to Improve Educational Service Quality" menjadi penting untuk dilakukan, khususnya dengan menjadikan SD QTA An-Nawa sebagai basis praktik empiris dalam mengkaji implementasi manajemen keuangan sekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam dan kontekstual mengenai implementasi manajemen keuangan sekolah dalam kaitannya dengan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana pendidikan serta kontribusinya terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali proses, makna, serta dinamika pengelolaan keuangan sekolah secara komprehensif dalam konteks alami, terutama ketika batas antara fenomena yang diteliti dan konteksnya tidak dapat dipisahkan secara tegas (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus memberikan kerangka analitis yang sistematis untuk mengeksplorasi praktik manajemen keuangan sekolah sebagai suatu sistem yang nyata, utuh, dan berkelanjutan dalam setting institusional tertentu (Yin, 2018).

Penelitian ini dilaksanakan di SD QTA An-Nawa yang dipilih secara purposif karena sekolah tersebut menerapkan pengelolaan keuangan yang berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan, baik dalam aspek akademik maupun non-akademik. Pemilihan lokasi ini sejalan dengan temuan Salsabilla dan Ikhrom (2024) yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dan program pendidikan sangat dipengaruhi oleh manajemen internal sekolah yang kontekstual dan adaptif terhadap kebutuhan institusi. Dengan demikian, SD QTA An-Nawa dipandang relevan sebagai basis praktik (*base practice*) dalam mengkaji manajemen keuangan sekolah yang efektif.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan peran, tanggung jawab, serta keterlibatannya dalam pengelolaan keuangan sekolah. Informan penelitian meliputi kepala sekolah, bendahara sekolah, dan guru, yang dinilai memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan keuangan sekolah (Merriam & Tisdell, 2016). Strategi ini sejalan dengan penelitian Salsabilla, Asiyah, dan Sutiyono (2024) yang menekankan pentingnya pemilihan informan kunci dalam penelitian manajemen pendidikan untuk memperoleh data yang mendalam, valid, dan berorientasi pada praktik nyata di sekolah.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, analisis dokumen, dan observasi non-partisipan. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, serta strategi para informan terkait pengelolaan dana pendidikan, termasuk proses pengambilan keputusan keuangan dan implikasinya terhadap mutu layanan sekolah. Teknik ini relevan dengan pendekatan kualitatif yang menempatkan pengalaman subjek sebagai sumber utama data penelitian, sebagaimana diterapkan dalam studi Salsabilla dan Jaya (2024) yang menekankan eksplorasi makna dan proses dalam pengembangan kompetensi melalui praktik Pendidikan.

Analisis dokumen dilakukan dengan menelaah dokumen perencanaan anggaran, laporan keuangan, serta dokumen pertanggungjawaban sekolah untuk memahami kesesuaian antara perencanaan dan implementasi penggunaan dana pendidikan. Telaah dokumen ini penting untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan sekolah, sebagaimana juga ditemukan dalam penelitian Salsabilla, Niswah, dan Jaya (2024) yang menunjukkan bahwa dokumen manajerial merupakan sumber data

strategis dalam menilai efektivitas sistem pengelolaan institusi pendidikan. Sementara itu, observasi non-partisipan dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik implementasi manajemen keuangan serta keterkaitannya dengan layanan pendidikan di lingkungan sekolah, tanpa mengganggu aktivitas alami subjek penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Proses analisis berlangsung secara siklus dan berkelanjutan sejak awal pengumpulan data hingga penelitian selesai. Data yang telah dikodekan dan dikategorikan dianalisis untuk menemukan pola, hubungan, serta makna yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan sekolah serta implikasinya terhadap mutu layanan pendidikan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Pendekatan analisis ini sejalan dengan penelitian Salsabilla dkk. (2025) yang menekankan pentingnya analisis berkelanjutan dalam mengevaluasi sistem manajemen pendidikan secara komprehensif.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data, sedangkan transferabilitas didukung dengan penyajian deskripsi konteks penelitian secara rinci agar temuan dapat dipahami dan dipertimbangkan pada konteks lain yang relevan. Dependabilitas dan konfirmabilitas dijaga melalui pencatatan prosedur penelitian secara sistematis serta refleksi peneliti terhadap proses dan temuan penelitian (Lincoln & Guba, 1985).

Secara metodologis, pendekatan ini sejalan dengan paradigma manajemen pendidikan modern yang menempatkan tata kelola keuangan sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan. Hal ini sejalan dengan pandangan Salsabilla, Wahid, dan Kurniawan (2025) yang menegaskan bahwa manajemen strategis, termasuk pengelolaan sumber daya keuangan, berperan penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas pemangku kepentingan terhadap institusi pendidikan. Dengan demikian, metode penelitian ini dirancang tidak hanya untuk menghasilkan temuan empiris, tetapi juga untuk memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan manajemen keuangan sekolah yang efektif, efisien, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Implementasi Manajemen Keuangan di SD QTA An-Nawa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen keuangan di SD QTA An-Nawa dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan keuangan secara relatif sistematis. Sekolah menempatkan perencanaan anggaran sebagai fondasi utama dalam pengelolaan dana pendidikan dengan menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang disesuaikan dengan kebutuhan layanan pendidikan inti. Penyusunan RKAS dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan kepala sekolah, bendahara, guru, serta komite sekolah, sehingga mencerminkan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan keuangan.

Pendekatan partisipatif dalam perencanaan keuangan sekolah ini sejalan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah yang menekankan pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan internal agar alokasi dana benar-benar mencerminkan kebutuhan riil pembelajaran. Keterlibatan guru dalam proses perencanaan anggaran memungkinkan sekolah menetapkan prioritas pembiayaan pada program-program yang berdampak langsung terhadap peningkatan mutu pembelajaran, seperti pengadaan media

pembelajaran, perbaikan dan penguatan sarana kelas, serta pengembangan kompetensi profesional guru. Praktik ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan tidak semata berorientasi administratif, tetapi diarahkan untuk mendukung kualitas layanan pendidikan secara substantif (Mulyasa, 2013).

Lebih lanjut, temuan penelitian mengungkapkan bahwa meskipun perencanaan anggaran telah disusun secara sistematis dan partisipatif, sekolah masih menghadapi kendala dalam menyesuaikan perencanaan dengan dinamika kebutuhan pendidikan yang terus berkembang. Keterbatasan fleksibilitas anggaran serta kompleksitas regulasi administrasi keuangan menjadi faktor utama yang membatasi ruang gerak sekolah dalam melakukan penyesuaian program secara cepat dan responsif. Kondisi ini menuntut kemampuan manajerial yang adaptif agar sekolah tetap mampu menjaga keseimbangan antara kepatuhan terhadap regulasi dan pemenuhan kebutuhan layanan pendidikan (Wawancara Nur Ihsan, Pembina dan Penasehat Lembaga Pendidikan SD QTA An-Nawa, November 2025).

Selain itu, kepala sekolah menegaskan bahwa pengelolaan keuangan di SD QTA An-Nawa diarahkan untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana pendidikan. Setiap tahapan pengelolaan keuangan didokumentasikan secara tertib dan dilaporkan kepada pihak terkait sebagai bentuk pertanggungjawaban publik. Praktik ini tidak hanya memperkuat kepercayaan warga sekolah dan orang tua, tetapi juga menjadi instrumen pengendalian internal dalam menjaga efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran sekolah (Wawancara Nur Sahid, Kepala Sekolah SD QTA An-Nawa, November 2025).

2. Efektivitas Pemanfaatan Dana Pendidikan

a. Efektivitas Perencanaan Anggaran

Efektivitas pemanfaatan dana pendidikan di SD QTA An-Nawa dapat diidentifikasi melalui tingkat keselarasan antara tujuan pendidikan institusional dengan perencanaan program dan kegiatan yang dibiayai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alokasi anggaran sekolah secara dominan diarahkan pada pembiayaan layanan pendidikan inti (*core educational services*), yang mencakup penyelenggaraan proses pembelajaran, pengembangan dan pemeliharaan sarana prasarana pendukung pembelajaran, serta peningkatan kompetensi profesional guru melalui program pengembangan keprofesian berkelanjutan. Orientasi ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran disusun berbasis kebutuhan nyata sekolah dan diarahkan langsung pada peningkatan mutu layanan pendidikan.

Selain itu, pemanfaatan dana pendidikan juga difokuskan pada penyediaan fasilitas pendukung pengembangan prestasi peserta didik, baik dalam ranah akademik maupun nonakademik. Fasilitas tersebut meliputi ruang dan perangkat pembelajaran berbasis literasi dan *numerasi*, sarana pendukung kegiatan sains dan keagamaan, serta fasilitas pengembangan bakat dan minat siswa seperti ruang seni, olahraga, dan kegiatan ekstrakurikuler. Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai ini berkontribusi terhadap optimalisasi proses pembelajaran serta pengembangan potensi peserta didik secara holistik.

Perencanaan anggaran berbasis kebutuhan tersebut mencerminkan penerapan prinsip efektivitas, yakni penggunaan dana pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara jelas dan terukur. Keselarasan antara visi sekolah, program kerja tahunan, dan alokasi anggaran menunjukkan bahwa dana pendidikan tidak hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan administratif, tetapi

juga diarahkan secara strategis untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan. Hal ini sejalan dengan pandangan Fattah (2012) yang menegaskan bahwa efektivitas pembiayaan pendidikan tercapai ketika alokasi dana berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan dan peningkatan mutu hasil belajar.

b. Efektivitas Pelaksanaan Anggaran

Pada tahap pelaksanaan, efektivitas pemanfaatan dana pendidikan di SD QTA An-Nawa tercermin dari tingkat kesesuaian yang relatif tinggi antara rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah dengan realisasi penggunaan dana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah menerapkan mekanisme pengendalian pelaksanaan anggaran dengan memastikan setiap pos pengeluaran didasarkan pada analisis kebutuhan yang rasional, terukur, dan selaras dengan prioritas program pendidikan. Seluruh transaksi keuangan didukung oleh dokumen administratif yang lengkap dan sistematis, seperti bukti pembayaran, laporan penggunaan dana, serta pencatatan dalam pembukuan keuangan sekolah.

Praktik pengelolaan tersebut menunjukkan adanya konsistensi dan disiplin anggaran yang berfungsi tidak hanya sebagai instrumen akuntabilitas, tetapi juga sebagai sarana pengendalian internal untuk meminimalkan penyimpangan antara perencanaan dan implementasi anggaran. Dengan demikian, pelaksanaan anggaran di SD QTA An-Nawa memperlihatkan orientasi pada efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana pendidikan dalam mendukung pencapaian tujuan pembelajaran serta peningkatan mutu layanan pendidikan. Temuan ini sejalan dengan Supriadi (2010) yang menyatakan bahwa efektivitas penggunaan dana pendidikan sangat ditentukan oleh ketepatan realisasi anggaran sesuai dengan perencanaan dan prioritas kebutuhan sekolah.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkap adanya beberapa kendala dalam pelaksanaan anggaran, khususnya terkait keterlambatan pencairan dana dan perubahan kebijakan pendanaan yang mempengaruhi prioritas penggunaan anggaran. Kondisi tersebut berdampak pada tertundanya beberapa program peningkatan layanan pendidikan yang telah direncanakan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas pengelolaan dana pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh kapasitas manajerial internal sekolah, tetapi juga oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali sekolah, seperti mekanisme pendanaan dan dinamika kebijakan pendidikan (Fattah, 2012).

Oleh karena itu, diperlukan strategi adaptif dan fleksibilitas dalam perencanaan serta pelaksanaan anggaran di tingkat sekolah agar dampak keterbatasan eksternal tersebut dapat diminimalkan. Dengan perencanaan yang responsif dan pengelolaan anggaran yang akuntabel, keberlangsungan program pendidikan dan kualitas layanan pembelajaran tetap dapat terjaga meskipun sekolah menghadapi ketidakpastian kebijakan dan keterlambatan pencairan dana (Supriadi, 2010; Wawancara Kepala Sekolah dan Bendahara SD QTA An-Nawa, November 2025).

3. Efisiensi Pemanfaatan Dana Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen keuangan di SD QTA An-Nawa dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan yang terstruktur serta berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan. Berdasarkan wawancara mendalam dengan Kepala Sekolah SD QTA An-Nawa, Nur Sahid "Kepala Sekolah" (November 2025), perencanaan keuangan sekolah disusun melalui Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang mengacu pada

kebutuhan prioritas pembelajaran, pengembangan sarana prasarana, serta peningkatan kompetensi guru. Proses perencanaan tersebut melibatkan berbagai unsur sekolah, termasuk kepala sekolah, bendahara, guru, dan komite sekolah, sehingga mencerminkan prinsip partisipatif dan transparan dalam pengambilan keputusan keuangan.

Praktik perencanaan anggaran berbasis kebutuhan ini sejalan dengan pandangan Nanang Fattah dalam Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan yang menegaskan bahwa efektivitas pembiayaan pendidikan ditentukan oleh keselarasan antara tujuan pendidikan, program sekolah, dan alokasi anggaran (Fattah, 2012, hlm. 89–91). Dalam konteks SD QTA An-Nawa, keselarasan tersebut tampak dari dominannya alokasi dana pada layanan pendidikan inti, seperti penyelenggaraan pembelajaran, pengadaan media belajar, pemeliharaan fasilitas kelas, serta program pengembangan profesional guru. Dengan demikian, dana pendidikan tidak hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan administratif, tetapi diarahkan secara strategis untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Pada tahap pelaksanaan anggaran, penelitian menemukan bahwa realisasi penggunaan dana relatif konsisten dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Setiap pengeluaran didasarkan pada analisis kebutuhan yang rasional dan didukung oleh dokumen administrasi yang lengkap, seperti bukti transaksi dan laporan keuangan. Menurut Nur Sahid (November 2025), mekanisme ini diterapkan sebagai bentuk pengendalian internal agar penggunaan dana tetap berada dalam koridor efektivitas dan akuntabilitas. Temuan ini memperkuat konsep manajemen keuangan pendidikan yang menekankan pentingnya disiplin anggaran sebagai instrumen pengendali mutu layanan pendidikan.

Namun demikian, penelitian juga mengidentifikasi adanya kendala eksternal yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran, khususnya keterlambatan pencairan dana dan perubahan kebijakan pendanaan. Kondisi tersebut berdampak pada tertundanya beberapa program peningkatan layanan pendidikan. Temuan ini menguatkan pandangan Nanang Fattah bahwa efektivitas pembiayaan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas manajerial internal sekolah, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh mekanisme dan kebijakan pendanaan di tingkat eksternal (Fattah, 2012).

Dari sisi efisiensi, hasil penelitian menunjukkan bahwa SD QTA An-Nawa menerapkan prinsip *value for money* dalam pengelolaan keuangan, yaitu menyeimbangkan antara biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang dihasilkan bagi peningkatan mutu pembelajaran. Sekolah memprioritaskan pengeluaran yang memiliki dampak langsung terhadap proses belajar mengajar, sementara pengeluaran yang kurang strategis dialokasikan secara selektif. Pemaknaan efisiensi ini sejalan dengan pandangan Arim Irsyadulloh Albin Jaya dalam artikelnya tentang Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Mutu, yang menegaskan bahwa efisiensi tidak dimaknai sebagai penghematan semata, melainkan sebagai optimalisasi sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, Arim Irsyadulloh Albin Jaya dalam kajiannya mengenai Manajemen Strategis dalam Pengelolaan Pendidikan Islam menekankan pentingnya keterpaduan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam pengelolaan sumber daya pendidikan agar setiap alokasi dana memberikan dampak nyata terhadap kualitas pembelajaran. Perspektif ini relevan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa efisiensi anggaran di SD QTA An-Nawa berfungsi sebagai instrumen strategis untuk

menjaga keberlanjutan program pendidikan sekaligus meningkatkan mutu layanan secara konsisten.

Efisiensi pengelolaan dana pendidikan di SD QTA An-Nawa juga didukung oleh keberfungsian sistem administrasi dan pengawasan keuangan yang relatif tertib dan sistematis. Sekolah menerapkan pencatatan keuangan yang berkelanjutan serta pelaporan berkala kepada pemangku kepentingan sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas. Praktik ini sejalan dengan pemikiran Arim Irsyadulloh Albin Jaya dalam tulisannya tentang Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana Pendidikan pada Lembaga Pendidikan Islam, yang menegaskan bahwa sistem administrasi keuangan yang transparan merupakan prasyarat utama terciptanya kepercayaan publik dan efektivitas pengelolaan dana pendidikan.

Dalam konteks analisis data, temuan penelitian ini diperoleh melalui proses analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berkelanjutan, sebagaimana dikemukakan oleh Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña dalam *Qualitative Data Analysis* (2014, hlm. 31–33). Proses analisis yang sistematis tersebut memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana pendidikan di SD QTA An-Nawa.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan di SD QTA An-Nawa telah dilaksanakan secara relatif efektif dan efisien, meskipun masih menghadapi tantangan eksternal yang memerlukan strategi adaptif. Temuan ini memperkuat pandangan Arim Irsyadulloh Albin Jaya bahwa pengelolaan keuangan pendidikan yang berorientasi mutu harus memadukan prinsip efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi agar mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan.

4. Implementasi Manajemen Keuangan dan Mutu Layanan Pendidikan

a. Dampak terhadap Proses Pembelajaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen keuangan yang efektif dan efisien di SD QTA An-Nawa memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan, khususnya pada aspek proses pembelajaran. Pengelolaan keuangan sekolah dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan berorientasi pada kebutuhan inti pembelajaran, sehingga alokasi dana tidak hanya difokuskan pada pemenuhan administrasi rutin, tetapi diarahkan secara strategis untuk mendukung kualitas proses belajar mengajar. Hal ini tercermin dari kebijakan anggaran sekolah yang memprioritaskan pengadaan media pembelajaran, perbaikan sarana kelas, serta dukungan terhadap pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan kontekstual (Nur Sahid, Kepala Sekolah SD QTA An-Nawa, November 2025).

Secara empiris, penggunaan dana untuk pengadaan media pembelajaran baik media konvensional maupun teknologi sederhana membantu guru dalam menyampaikan materi secara lebih variatif dan komunikatif. Guru memiliki keleluasaan untuk menyesuaikan metode pembelajaran dengan karakteristik peserta didik, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih interaktif dan bermakna. Temuan ini sejalan dengan pandangan Nanang Fattah (2012, hlm. 89–91) yang menegaskan bahwa efektivitas pembiayaan pendidikan tercapai apabila alokasi anggaran diarahkan pada input dan proses pembelajaran yang memiliki dampak langsung terhadap kualitas hasil belajar.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa alokasi dana untuk perbaikan

dan penataan sarana kelas seperti pencahayaan, ventilasi, ketersediaan meja dan kursi yang layak, serta kebersihan ruang belajar berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Lingkungan fisik kelas yang memadai mendorong meningkatnya konsentrasi belajar peserta didik serta memudahkan guru menerapkan strategi pembelajaran yang lebih inovatif. Hal ini menguatkan temuan Earthman (2004) yang menyatakan bahwa kualitas sarana fisik sekolah memiliki hubungan langsung dengan efektivitas pembelajaran dan keterlibatan siswa di kelas.

Dari perspektif manajemen pendidikan Islam, praktik pengelolaan keuangan di SD QTA An-Nawa mencerminkan orientasi mutu, di mana penggunaan dana diarahkan untuk memperkuat proses inti pendidikan. Arim Irsyadulloh Albin Jaya dalam kajiannya tentang Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Mutu menegaskan bahwa pengelolaan keuangan sekolah yang efektif harus menempatkan pembelajaran sebagai pusat kebijakan anggaran, bukan sekadar kepatuhan administratif. Dengan demikian, efisiensi keuangan tidak dimaknai sebagai pengurangan belanja, melainkan sebagai ketepatan sasaran penggunaan dana agar memberikan high educational return terhadap kualitas pembelajaran.

b. Dampak terhadap Kepuasan Pemangku Kepentingan

Selain berdampak pada peningkatan kualitas proses pembelajaran, implementasi manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel di SD QTA An-Nawa juga berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepercayaan dan kepuasan pemangku kepentingan, khususnya orang tua peserta didik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah secara rutin menyampaikan informasi terkait sumber dana, perencanaan anggaran, serta realisasi penggunaan dana kepada orang tua dan komite sekolah. Praktik ini membangun persepsi positif masyarakat terhadap profesionalisme dan integritas pengelolaan sekolah (Nur Sahid, November 2025).

Pelaporan keuangan yang jelas dan mudah dipahami memungkinkan orang tua melihat keterkaitan langsung antara penggunaan dana pendidikan dengan peningkatan fasilitas, layanan pembelajaran, dan perkembangan peserta didik. Kondisi ini memperkuat keterlibatan orang tua dalam mendukung program sekolah, baik dalam bentuk partisipasi maupun komunikasi yang konstruktif. Temuan ini sejalan dengan pandangan Arim Irsyadulloh Albin Jaya dalam artikelnya tentang Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana Pendidikan, yang menekankan bahwa transparansi keuangan merupakan instrumen strategis untuk membangun kepercayaan publik dan legitimasi kelembagaan sekolah.

Dalam konteks manajemen pendidikan, kepercayaan pemangku kepentingan berfungsi sebagai modal sosial (social capital) yang sangat penting bagi keberlanjutan program peningkatan mutu layanan pendidikan. Sekolah yang dipercaya oleh masyarakat cenderung lebih stabil secara institusional dan memiliki ruang gerak yang lebih luas dalam mengembangkan inovasi pendidikan. Hal ini sejalan dengan pandangan Bush dan Coleman (2012) yang menyatakan bahwa kepercayaan publik merupakan prasyarat utama bagi keberhasilan kepemimpinan dan manajemen strategis di lembaga pendidikan.

c. Kendala dalam Implementasi Manajemen Keuangan Sekolah

Meskipun implementasi manajemen keuangan di SD QTA An-Nawa menunjukkan capaian yang positif, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah kendala yang mempengaruhi optimalisasi pengelolaan dana pendidikan. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan kapasitas manajerial dalam perencanaan

keuangan jangka panjang dan analisis anggaran berbasis kinerja. Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi sumber daya manusia, khususnya bagi pengelola keuangan sekolah (Eka Garniati, Bendahara SD QTA An-Nawa, November 2025).

Selain itu, kompleksitas regulasi keuangan pendidikan yang ditandai oleh banyaknya ketentuan administratif dan perubahan kebijakan yang relatif cepat juga menjadi tantangan tersendiri. Prosedur administratif yang berlapis seringkali menyita waktu dan energi pengelola keuangan, sehingga mengurangi fokus pada aspek strategis pengendalian dan evaluasi anggaran. Temuan ini sejalan dengan Arim Irsyadulloh Albin Jaya dalam kajiannya tentang Manajemen Keuangan Pendidikan dalam Perspektif Efektivitas dan Efisiensi, yang menegaskan bahwa sistem administrasi keuangan yang terlalu kompleks berpotensi menghambat efektivitas pengelolaan dana pendidikan.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan manajemen keuangan sekolah memerlukan intervensi yang bersifat sistemik dan berkelanjutan, tidak hanya pada aspek teknis pengelolaan dana, tetapi juga pada pengembangan kapasitas kelembagaan dan dukungan kebijakan eksternal. Sinergi antara kapasitas internal sekolah dan dukungan struktural dari pemangku kepentingan pendidikan menjadi prasyarat utama bagi terwujudnya pengelolaan dana pendidikan yang efisien, akuntabel, dan berorientasi mutu (Arim Irsyadulloh Albin Jaya, Tata Kelola Keuangan Pendidikan dan Penguatan Kapasitas Institusional Sekolah).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, implementasi manajemen keuangan di SD QTA An-Nawa menunjukkan hubungan yang signifikan antara efektivitas, efisiensi, dan mutu layanan pendidikan. Pengelolaan keuangan sekolah yang dilakukan secara terencana, transparan, dan partisipatif tidak hanya berfokus pada kepatuhan administratif, tetapi juga diarahkan untuk mendukung peningkatan kualitas proses pembelajaran dan kepuasan pemangku kepentingan. Manajemen keuangan yang efektif memungkinkan alokasi dana tidak hanya memenuhi kebutuhan administratif, tetapi lebih diarahkan pada pembiayaan kegiatan inti pendidikan, termasuk pengembangan kompetensi guru, pengadaan media pembelajaran, dan perbaikan sarana serta prasarana kelas. Hal ini berdampak langsung pada kualitas proses belajar mengajar, keterlibatan siswa, serta variasi metode pengajaran guru, sehingga tercipta lingkungan belajar yang kondusif dan nyaman bagi peserta didik.

Kompetensi manajerial pengelola keuangan menjadi faktor kunci dalam efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana. Penguasaan perencanaan anggaran berbasis kinerja, pengendalian internal, dan evaluasi penggunaan dana secara berkelanjutan berkontribusi pada profesionalisme pengelola sekaligus menjamin alokasi dana tepat sasaran. Sistem administrasi dan mekanisme pengawasan yang tertib, terdokumentasi, dan terstruktur juga menjadi instrumen strategis untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi, sekaligus mempermudah monitoring dan evaluasi penggunaan dana Pendidikan.

Fleksibilitas perencanaan anggaran terbukti penting untuk menyesuaikan alokasi dana dengan dinamika kebutuhan pendidikan, termasuk kegiatan ekstrakurikuler, inovasi pembelajaran, atau pengadaan sarana/prasarana mendesak. Praktik flexible budgeting memungkinkan sekolah menanggapi perubahan kebutuhan dengan cepat tanpa mengurangi efektivitas penggunaan dana. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan sekolah bukan sekadar administratif, tetapi merupakan strategi adaptif yang berorientasi pada

keberlanjutan layanan pendidikan

Selain mendukung mutu pembelajaran, pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel juga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pemangku kepentingan, khususnya orang tua peserta didik. Pelaporan keuangan yang jelas dan partisipatif memperkuat modal sosial sekolah, memungkinkan orang tua memahami hubungan antara penggunaan dana dan peningkatan fasilitas serta kualitas layanan pendidikan. Kepercayaan ini menjadi modal penting bagi keberlanjutan program dan stabilitas pengelolaan sekolah, sekaligus meminimalkan resistensi terhadap kebijakan dan pengambilan keputusan strategis. Meskipun demikian, penelitian ini menemukan beberapa kendala yang perlu diatasi, antara lain keterbatasan kapasitas manajerial, kompleksitas regulasi keuangan yang berlapis, dan keterbatasan sumber daya pendukung, baik dari sisi personel maupun sistem informasi keuangan. Optimalisasi manajemen keuangan sekolah membutuhkan intervensi sistemik yang meliputi peningkatan kompetensi pengelola, penyederhanaan prosedur administrasi, dan dukungan kebijakan eksternal yang harmonis. Sinergi antara kapasitas internal sekolah dan dukungan dari pemerintah atau lembaga pendidikan terkait menjadi prasyarat bagi pengelolaan dana pendidikan yang efisien, akuntabel, dan berkelanjutan, serta berdampak nyata terhadap peningkatan mutu layanan Pendidikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen keuangan sekolah yang efektif, efisien, dan transparan merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan secara holistik. Pengelolaan anggaran yang berorientasi pada layanan inti pendidikan, disertai partisipasi pemangku kepentingan dan dukungan kebijakan eksternal, memungkinkan sekolah menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas, memuaskan stakeholder, dan berkelanjutan. Temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan praktik terbaik bagi sekolah lain yang ingin meningkatkan efektivitas pengelolaan dana pendidikan, sekaligus menjadi kontribusi akademik bagi pengembangan kajian manajemen keuangan pendidikan berbasis mutu layanan.

REFERENSI

- Bush, T. (2016). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.
- Bush, T., & Coleman, M. (2012). *Leadership and strategic management in education*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Earthman, G. I. (2004). *Prioritization of 31 criteria for school building adequacy*. American Civil Liberties Union Foundation of Maryland.
- Fattah, N. (2012). *Ekonomi dan pembiayaan pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Fuadi, A. N. M., Albin Jaya, A. I. A., Fitriana, D. A., & Salem, I. (2025). Strategic management of digital transformation in aqidah akhlak learning at Islamic senior high schools. *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 855–869. <https://doi.org/10.51468/jpi.v7i2.1142>
- E-Journal STIT Madani
- Garniati, E. (2025, November). *Bendahara sekolah SD QTA An Nawa* [Wawancara].
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). *The knowledge capital of nations: Education and the economics of growth*. MIT Press.
- Hakim, R. F., Fitriana, D. A., & Albin Jaya, A. I. A. (2025). Joyful learning as a strategy to enhance cognitive learning outcomes in Islamic religious education. *AL-ADABIYAH: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(4), 405–414. <https://doi.org/10.35719/adabiyah.v6i4.1206>

- Ihsan, N. (2025, November). Pembina dan penasehat lembaga pendidikan SD QTA An Nawa [Wawancara].
- Levin, H. M. (2017). Educational effectiveness and efficiency. Stanford University Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage Publications.
- Maesaroh, W., Lailatul Izzah, A. N., Fitriana, D. A., & Albin Jaya, A. I. (2025). Peran guru MI dalam menanamkan nilai-nilai moderasi beragama kepada peserta didik di MI Ma'arif Al Maksum Blora. *EDU RELIGIA: Jurnal Keagamaan dan Pembelajarannya*, 8(2), 156–165. <https://doi.org/10.52166/edu-religia.v8i2.10362> E-Jurnal Unisda
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.). Jossey Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.
- Mulyasa, E. (2013). Manajemen berbasis sekolah. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasana, D. (2011). Manajemen pendidikan bermutu. Remaja Rosdakarya.
- Odden, A., & Picus, L. O. (2014). School finance: A policy perspective. McGraw Hill Education.
- OECD. (2019). School resources review. OECD Publishing.
- Sallis, E. (2014). Total quality management in education. Kogan Page.
- Salsabilla, I. S., & Ikhrom, I. (2024). Implementation of project learning (PAI) with independent curriculum in elementary schools. *Didaktika Islamika*, 15(01), 24–36.
- Salsabilla, I. S., Asiyah, N., & Sutiyono, A. (2024). Management of teacher professionalism development in primary schools. *EDU RELIGIA: Jurnal Keagamaan dan Pembelajarannya*, 7(1), 64–79.
- Salsabilla, I. S., & Albin Jaya, A. I. A. (2024). Development of life skills through calligraphy design at PSKQ 4 Yogyakarta. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 1(01), 53–72.
- Salsabilla, I. S., Niswah, S. A., & Albin Jaya, A. I. A. (2024). Persepsi guru dan siswa terhadap manajemen akreditasi di sekolah menengah atas. *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 10(2), 227–246.
- Salsabilla, I. S., Wahyudi, W., Nasikhin, N., Asiyah, N., & Panaemale, A. R. A. (2025). Self adaptation management of Thailand students in the teacher training program at Islamic universities in Indonesia. *Pedagogia: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 74–86.
- Salsabilla, I. S., Wahid, A., & Kurniawan, C. S. (2025). Branding and strategic management to build student loyalty in Islamic education. *QUALITY*, 13(1), 43–56.
- Salsabilla, I. S., Bakhri, S., & Asiyah, N. (2025). Evaluation of vocational training programs with CIPP evaluation model and CSE UCLA evaluation model. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 282–314.
- Supriadi. (2010). Satuan biaya pendidikan dasar dan menengah. Remaja Rosdakarya.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA