

Implementasi Fungsi Manajemen Keuangan Sekolah dan Implikasinya pada Kualitas Pendidikan: Studi Kasus SMP Lab School Universitas Negeri Surabaya (UNESA)

Yuliana Harry Rahmawati¹, Dewie Tri Wijayati Wardoyo², Amrozi Khamidi³

¹ Universitas Negeri Surabaya, Indonesia; yuliana.20022@mhs.unesa.ac.id

² Universitas Negeri Surabaya, Indonesia; dewiewijayati@unesa.ac.id

³ Universitas Negeri Surabaya, Indonesia; amrozikhamidi@unesa.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords:

Financial management;
quality of education;
Lab School

Article history:

Received 2023-05-13

Revised 2023-06-20

Accepted 2023-07-19

ABSTRACT

This study aims to describe the implications of the education financial management function on the quality of education at UNESA Labschool Middle School. Research with a qualitative approach uses a qualitative descriptive method. The research was conducted at UNESA Labschool 2 Middle School which is located in the UNESA Ketintang Surabaya Campus complex and UNESA Lab School 3 on Jl. Raya UNESA Tongue Wetan Surabaya. The primary data in this study are informants. Secondary data in the form of documents collected through informants. sources of data obtained are documents, participatory observation, and in-depth interviews. Data collection techniques with the method of observation, interviews and documentation. Data analysis was carried out through several steps, namely data reduction, data display, and conclusion drawing or verification. The results of the study show that financial management is oriented towards the independence of an organization or institution, in this case Labschool Middle School with implications for Teachers, Teachers get material well-being in the form of adequacy of allowances for daily living expenses and spiritual well-being in the form of security and comfort in carrying out daily activities -days in the neighborhood. The implications for students are channeling students' talents and interests through self-development activities in extracurricular activities that increase student achievement. The implications of implementing the proper financial management function will have an impact on the quality of education within the UNESA Labschool Middle School.

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Yuliana Harry Rahmawati

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia; yuliana.20022@mhs.unesa.ac.id

1. PENDAHULUAN

Sebagai upaya dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu dilakukan pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumberdaya yang dimiliki lembaga pendidikan, salah satu sumberdaya yang harus dikelola dengan baik adalah keuangan, untuk itu sekolah sebagai sarana pendidikan harus mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah (Pramana, Chamidah, Suyatno, Renadi, & Syaharuddin, 2021; Yizengaw & Agegnehu, 2021). Oleh karena itu, manajemen keuangan pada sebuah lembaga pendidikan merupakan bagian dari salah satu pengelolaan pendidikan yang sangatlah penting (Priatna, 2018). Pembiayaan dan keuangan menjadi sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan (Harun, Khairuddin, & Niswanto, 2019; Jamaluddin Iskandar, 2019). Biaya pendidikan merupakan komponen masukan instrumental yang sangat berperan dalam penyelenggaraan pendidikan (Muslihah, 2021). Karena itu, keuangan di sekolah merupakan bagian yang amat penting karena setiap kegiatan membutuhkan uang. Kegiatan di sekolah yang sangat kompleks membutuhkan pengaturan yang baik, yakni berjalan tertib, lancar, efektif dan efisien. Sehingga, keuangan sekolah perlu diatur sebaik-baiknya (Masruri, Ali, & Imron Rosadi, 2021).

Manajemen keuangan yang baik dibutuhkan agar pengelolaan keuangan dapat terlaksana secara maksimal sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Muhtar, Taufik, & Akil, 2021). Hal ini tentunya senada dengan tujuan dari manajemen berbasis sekolah yang memberikan keluasaan bagi masing-masing sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan berkualitas (Wahidah, 2016). Untuk mengelola keuangan dengan baik, maka perlu peningkatan sumber daya manusia yang baik. Karena kelembagaan yang sukses bergantung pada kemampuan SDM yang kompeten (Wardoyo, Iriani, & Kautsar, 2018). Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah (Lawita et al., 2021). Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian (Murwaningsari, Sofie, Rachmawati, & Rahayu, 2021; Suryana, 2020). Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban (Muktiadji et al., 2020; Pusvitasari & Sukur, 2020).

Berkaitan dengan pengelolaan pembiayaan maka akan membicarakan tentang bagaimana sekolah merencanakan, mengorganisasikan pembiayaan pendidikan di sekolah (Muhtar et al., 2021). Bagaimana sekolah menggali sumber-sumber pembiayaan pendidikan, dan pada pos-pos apa saja pembiayaan itu ditargetkan untuk mencapai tujuan sekolah. Kondisi ini tentunya menuntut sumberdaya yang profesional dalam bidang keuangan sekolah (Lawita et al., 2021). Profesional tidak hanya terbatas mampu dalam menyimpan dan mengalokasikan saja, tetapi juga harus mampu merencanakan, menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS), dan pelaporan (Pusvitasari & Sukur, 2020). Pemahaman tentang implementasi manajemen keuangan dalam manajemen berbasis sekolah mutlak diperlukan di setiap jenjang pendidikan, tidak terkecuali pada sekolah swasta yang dikelola oleh Yayasan (Riinawati, 2022). Hal ini dikarenakan setiap sekolah swasta mendapatkan bantuan operasional sekolah yang dapat digunakan untuk proses peningkatan mutu sekolah. Konsep ini menjelaskan bahwa pengelolaan pembiayaan yang profesional pun berlaku pada semua sekolah.

Peran kepala sekolah dan bendahara menjadi sangat vital bagi proses pengelolaan pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan khususnya pada sekolah swasta. Kemampuan dalam perencanaan, alokasi, penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) dan pelaporan menjadi sangat penting karena merupakan bagian dari tugas yang harus dijalankan oleh kepala sekolah dan bendahara secara profesional sehingga keterpenuhan akan kebutuhan sekolah dapat tercapai (Fadlilatunisa, Tri, Raharjo, & Suminar, 2022; Sofyan, Ahmadi, & Barlian, 2021). Pendidikan yang mahal bukan secara otomatis menunjukkan kualitas pendidikan yang tinggi, karena

tinggi rendahnya biaya pendidikan ditentukan oleh manajemen keuangan sekolah (Lusardi, 2019; Risa Alkurnia, 2020). Hal itu berarti, manajemen keuangan sekolah yang diselenggarakan dengan baik menjadi salah satu unsur penentu terwujudnya kualitas pendidikan (Mukhibat, 2020). Penelitian terkait implementasi manajemen keuangan telah dilaksanakan oleh beberapa peneliti sebelumnya (Indarti, 2020; J Iskandar, 2019; Masruri et al., 2021; Pusvitasari & Sukur, 2020; Resawanda & Afriansyah, 2019; Rizki & Hasibuan, 2021; Sofyan et al., 2021; Wahidah, 2016; Wijaya, 2009). Penelitian tersebut dilaksanakan berdasarkan sekolah yang memiliki latar belakang keagamaan, kebudayaan/kedaerahan, sekolah yang diselenggarakan oleh organisasi wanita dan sekolah yang merupakan bagian dari suatu organisasi besar dengan beraneka ragam latar belakang pula

SMP Labschool UNESA Ketintang dan Lidah Wetan merupakan salah satu yayasan pendidikan formal yang memiliki karakteristik sekolah laboratorium yang menunjang kegiatan praktik mengajar, penelitian pendidikan, dan inovasi pendidikan. Sebagai sekolah formal yang berada dibawah naungan dari Yayasan Dharma Wanita Universitas Negeri Surabaya, Labschool UNESA merupakan sekolah yang pengelolannya berada di bawah pengawasan Universitas Negeri Surabaya (UNESA) melalui BPSL (Badan Pengelola Sekolah Lab). SMP Labschool UNESA berlokasi di kompleks Kampus UNESA di Jalan Ketintang Surabaya dan Jalan Raya Kampus UNESA Lidah Wetan. Lokasi yang strategis menjadikan sekolah mudah dijangkau dan diakses. Berdasarkan laporan hasil kegiatan magang yang dilaksanakan oleh peneliti pada bulan November 2021 menunjukkan bahwa SMP Labschool UNESA berada dibawah bimbingan tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah ahli dan sesuai dengan *jobdesknya*. Selain itu, banyak dosen UNESA yang diikutsertakan dalam proses manajerial di SMP Labschool UNESA. Semua guru yang mengajar di SMP Labschool UNESA sudah sesuai antara mata pelajaran yang diemban dengan riwayat pendidikan yang dimiliki. Dengan prosentase D3 4%, S1 74% dan S2 20%.

Berdasarkan wawancara terhadap Kepala Sekolah diperoleh informasi bahwa tidak hanya menggunakan nama baik UNESA saja, SMP Labschool UNESA mengkomersialkan keadaan sekolah yang memiliki kualitas yang tidak kalah dengan sekolah-sekolah swasta yang telah lama berdiri atau bahkan negeri. Hal tersebut dibuktikan melalui berbagai prestasi yang ditunjukkan oleh peserta didik melalui partisipasi dalam ajang perlombaan Nasional dan Internasional. Beberapa waktu lalu, dua orang peserta didik dari SMP Labschool UNESA berhasil meraih *best performers* dalam Asia Math Engineering Challenge yang diselenggarakan di Singapura pada 18 – 22 Juni 2019. Event tersebut diprakarsai oleh *Youth Ambassadors* (lembaga kepemudaan Singapura) yang bekerjasama dengan Nullspace (Sekolah Robotik Singapura). Mereka berhasil bersaing dengan seratus lebih peserta dari dari 8 negara diantaranya Indonesia, Kamboja, Filipina, Vietnam, Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia dan Thailand. Acara ini bertujuan untuk mengembangkan pemikiran kreatif dan keterampilan pemecahan masalah (*unesa.ac.id*).

Mengacu pada pemaparan karakteristik kedua SMP Labschool UNESA di atas dan bagaimana pelaksanaan fungsi manajemen keuangan sekolah sasaran dapat memberikan implikasi pada kualitas pendidikan, maka penulis tertarik untuk menilik informasi lebih jauh tentang bagaimana implementasi fungsi manajemen keuangan dan implikasinya pada kualitas pendidikan di SMP Labschool UNESA. Fokus dalam penelitian ini yakni Bagaimana implementasi fungsi manajemen keuangan sekolah dan implikasinya pada kualitas pendidikan di SMP Labschool UNESA?. Sehingga harapannya penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan keilmuan Manajemen Pendidikan, (meliputi: personil sekolah, sarana/material, anggaran dan kualitas pendidikan) pada umumnya dan manajemen keuangan sekolah, misalnya perencanaan anggaran, pengorganisasian, pembukuan, pelaksanaan atau pembelanjaan, pengawasan dan terakhir pertanggungjawaban.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan subjek penelitian yakni bendaharawan sekolah yang memiliki peran dalam melaksanakan manajemen keuangan sekolah.

Lokasi penelitian dilakukan di SMP Lab School 2 UNESA yang berlokasi di kompleks Kampus UNESA Ketintang Surabaya dan Lab School 3 UNESA di Jl. raya UNESA Lidah Wetan Surabaya. Jenis dan sumber data berasal dari data primer (hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber/informan mengenai manajemen keuangan di sekolah penelitian sebagai data primer), sedangkan sumber data berasal dari: *Pertama*, Sumber data berupa narasumber, yaitu bendaharawan sekolah. Data yang diharapkan dapat diperoleh dari narasumber yakni berupa informasi mengenai implementasi pengelolaan keuangan sekolah yang meliputi perencanaan, pengelolaan, hingga pertanggungjawaban di sekolah situs. *Kedua*, Sumber data berupa kativitas, meliputi kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka implementasi fungsi manajemen keuangan sekolah dan implikasinya terhadap mutu pendidikan di sekolah penelitian. *Ketiga*, Sumber data berupa dokumen, meliputi (a) dokumen-dokumen yang berkaitan dengan aktivitas implementasi manajemen keuangan sekolah seperti pelaksanaan pengelolaan keuangan mulai dari RABP, hingga laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran; (b) dokumen yang berkaitan dengan kegiatan peningkatan mutu pendidikan; (c) dokumen yang berkaitan dengan aktivitas evaluasi manajemen keuangan sekolah.

Teknik pengumpulan terdiri dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Sementara itu analisis data diadopsi dari penelitian (Matthew B. Miles, 1994) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing atau verification*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perancangan keuangan SMP Labschool UNESA

Perencanaan merupakan langkah awal dalam mengidentifikasi segala kebutuhan organisasi. Perencanaan menentukan untuk apa, dimana, kapan dan berapa lama akan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya. Perencanaan keuangan sekolah ialah merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan berhubungan dengan anggaran atau *budget*, sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen kegiatan. Pada proses perencanaan keuangan SMP Labschool UNESA 2 ketintang dilakukan beberapa tahap. Hal ini dilakukan agar segala bentuk perencanaan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan masa yang akan datang yakni dengan menyusun RAPBS. Tahapan tersebut ialah dimulai dengan menganalisa kebutuhan yang diperlukan serta kegiatan yang akan dilaksanakan dan melakukan penyusunan keuangan dalam waktu satu tahun anggaran. Penyusunan Sesuai dengan penuturan bendahara SMP Labschool UNESA 2 Ketintang: "Penyusunan rancangan keuangana diawali dengan menyusun RAPBS yang dimulai dengan Menyusun rencana pengeluaran tahunan, menentukan program kerja dan rincian program, menetapkan kebutuhan dan menghitung dana yang dibutuhkan".

Perencanaan keuangan sekolah diimplementasikan dalam bentuk Rencana Anggaran Belanja Pendapatan Sekolah (RABPS). Rencana Anggaran Belanja Pendapatan Sekolah (RABPS) merupakan suatu dokumen yang berisi perencanaan program kerja dan pengembangan sekolah dalam satu tahun anggaran berjalan yang disusun berdasarkan Rencana Kerja Sekolah untuk mengatasi kesenjangan yang ada antara kenyataan dengan yang diharapkan untuk menuju terpenuhinya Standar Nasional Pendidikan berdasarkan visi dan misi lembaga pendidikan. Rencana Anggaran Belanja Pendapatan Sekolah (RABPS) dapat membantu Bendahara Sekolah dalam merencanakan keuangan sekolah dalam satu tahun berjalannya dalam pelaksanaannya RABPS dapat pula membantu Bendahara Sekolah dalam mengatur keuangan sekolah dan sebagai pengambilan keputusan dalam pengendalian keuangan sekolah. Setiap awal tahun anggaran masing-masing bidang kerja yang meliputi: (1) Kepala Tata Usaha dan (2) Bendahara Sekolah Membuat program kerja sekolah yang memuat: (a). Indikator pencapaian program kerja, (b). Uraian kegiatan, (c). Jadwal

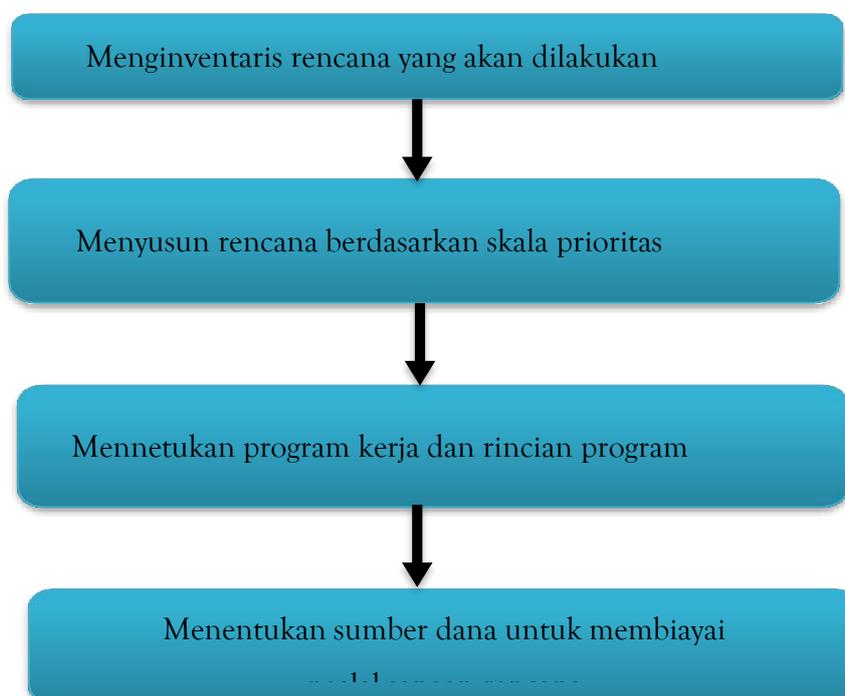
kegiatan dan (d). Anggaran kegiatan. Berdasarkan program kerja masing-masing bidang, maka jadwal kegiatan akan dijadikan sebagai bahan dalam pembuatan Rencana Kerja Sekolah (RKS) sedangkan anggaran kegiatan akan dijadikan sebagai bahan dalam pembuatan Rencana Anggaran Belanja Pendapatan Sekolah (RABPS). Informasi dalam RABPS memuat (a). Pendapatan yang bersumber dari Pemerintah Pusat berupa dana (BOS), BOPDA dan SPP sedangkan; (b). Pembiayaan digunakan sebagai Belanja pegawai, Belanja barang dan jasa, Belanja modal dan Belanja kegiatan intra dan eksta sekolah.

Kode Rincian	Uraian	Jumlah (Rp)
5	JMLAH PENDAPATAN	167.500.000
5	BELANJA	167.500.000
5.1	BELANJA OPERASI	122.074.771
5.1.02	BELANJA BARANG DAN JASA	122.074.771
5.1.02.01	BELANJA BAHAN	29.798.467
5.1.02.02	BELANJA USAHA	167.276.304
5.1.02.03	BELANJA PEMELIHARAAN	0
5.1.02.04	BELANJA PERJALANAN DAN MAS	0
5.2	BELANJA MODAL	45.425.229
5.2.02	BELANJA MODAL PERALATAN DAN MESIN	44.775.679
5.2.05	BELANJA MODAL ASSET TETAP LAINNYA	649.550
	JMLAH BELANJA	167.500.000
	DEFISIT	0

No	Uraian	Tahap				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	Pendapatan	50.250.000	67.000.000	50.250.000	0	167.500.000
2	Belanja Operasi	9.184.494	87.752.943	45.137.364	0	142.074.771
3	Belanja Modal	0	42.172.229	3.252.965	0	45.425.229
4	Penerimaan Pembiayaan	0	0	0	0	0
5	Pengeluaran Pembiayaan	0	0	0	0	0

Gambar 1. Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) SMP Labschool UNESA 2 Ketintang

Secara singkat skema perencanaan keuangan berupa RAPBS di SMP Labschool UNESA 2 ketintang disajikan dalam Gambar 2 sebagai berikut.



Gambar 2. Skema Perencanaan Keuangan Berupa RAPBS di SMP Labschool UNESA Ketintang

Hal tersebut berbeda dengan SMP Labschool UNESA 3 Lidah Wetan. Dimana proses perencanaan dimulai dengan penyusunan Rencana Kerja Jangka menengah (RKJM) dan Rencana Kerja jangka Panjang (RKJP) yang bertujuan untuk pengoptimalan perencanaan, pelaksanaan, dan

pelaporan keuangan dengan beberapa sumber dana yang dimiliki. Hal tersebut sesuai dengan penuturan kepala sekolah SMP Labschool UNESA Lidah Wetan: “Bagaimana proses perencanaan itu dilaksanakan maka saya membiasakan diri di sekolah kami membuat RKJM dan RKJP. Jadi setahun ini mau kita ngomong jangka panjang dulu deh, kira-kira target lulusan SMP Labaschool ini seperti apa? Kemudian untuk mencapai target RKJM dan RKJMP itu, kita membuat RAPBS, namanya Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah untuk mensupport mendukung dari rencana kerja yang disusun”.

Proses perencanaan yang dilakukan di SMP Labschool UNESA 3 Lidah Wetan dimulai dengan rapat bersama yang diadakan oleh kepala sekolah dengan mengundang dewan guru, komite sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta dari pihak yayasan yang dilaksanakan pada akhir tahun pelajaran untuk mengetahui apa saja yang dibutuhkan dan akan dilaksanakan pada tahun ajaran baru. Hasil rapat tersebut nantinya akan dibentuk proposal kebutuhan atau yang biasa dikenal dengan RKAS (Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah). RKAS yang telah disepakati akan di display agar dapat diperhatikan semua pelaksan teknis di sekolah sehingga terlihat transparansi dan efisiensi dalam pengimplementasiannya nanti.

Gambar 3. Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) SMP Labschool UNESA 3 Lidah Wetan

Kepala sekolah dan bendahara sekolah menyusun anggaran berdasarkan hasil rapat. Dalam penyusunan keuangan tidak lepas dari kendala yang ada, adapun kendala yang dihadapi yaitu kebutuhan yang semakin banyak namun dana yang tersedia terbatas. Sehingga untuk menghadapi kendala tersebut kepala sekolah menggunakan skala prioritas. Kebutuhan yang sangat mendesak maka kebutuhan tersebut yang didahulukan.



Gambar 4. Skema Perencanaan Keuangan Berupa RKAS di SMP Labschool UNESA

Berdasarkan pada hasil temuan, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan keuangan di SMP Labschool UNESA sudah dijalankan dengan baik meskipun dalam beberapa tahapan prosesnya terdapat tahapan yang berbeda. Hal ini dapat dilihat dari pelibatan seluruh stakeholder sekolah dalam perumusan rencana yang akan dilaksanakan untuk satu tahun ajaran.

Adapun dalam penyusunan anggaran pendidikan tentu memerhatikan sumber keuangan pendidikan pada lembaga pendidikan itu sendiri, misalnya di sekolah, perguruan tinggi, pondok pesantren dan lainnya, yang secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (a) pemerintah (pemerintah pusat dan pemerintah daerah) yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (b) orang tua atau peserta didik; (c) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Penyusunan rencana anggaran lembaga pendidikan merupakan kegiatan merencanakan sumber dana untuk menunjukkan kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di lembaga pendidikan. Waliyah et al. (2021) dan Zahruddin (2019) menjelaskan bahwa perencanaan anggaran untuk mencapai suatu tujuan yang berhubungan dengan anggaran atau budget, sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen kegiatan, antara lain penyusun anggaran lembaga pendidikan, terdiri dari a) perencanaan anggaran, b) mempersiapkan anggaran, c) mengelola pelaksanaan anggaran, d) menilai pelaksanaan anggaran. Dalam penyusunan perencanaan keuangan pendidikan harus diperhatikan antara lain: 1) Anggaran belanja Manajemen Keuangan Pendidikan 25 pendidikan harus dapat mengganti beberapa peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan kebutuhan pendidikan saat ini. 2) merevisi peraturan dan input lainnya yang relevan, dengan merancang pengembangan sistem secara efektif, 3) memonitor rencana dan menilai keluaran pendidikan secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap berikutnya (Barlian, 2016; Sunarni, 2022; Arifin, 2017). Contoh penyusunan rencana anggaran adalah sekolah menyiapkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)

Pada proses perencanaan keuangan SMP Labschool UNESA 2 ketintang dilakukan beberapa tahap. Hal ini dilakukan agar segala bentuk perencanaan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan masa yang akan datang yakni dengan menyusun RAPBS. Tahapan tersebut ialah dimulai dengan

menganalisa kebutuhan yang diperlukan serta kegiatan yang akan dilaksanakan dan melakukan penyusunan keuangan dalam waktu satu tahun anggaran. Hal tersebut berbeda dengan SMP Labschool UNESA 3 Lidah Wetan. Dimana proses perencanaan dimulai dengan penyusunan Rencana Kerja Jangka menengah (RKJM) dan Rencana Kerja jangka Panjang (RKJP) yang bertujuan untuk pengoptimalan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan keuangan dengan beberapa sumber dana yang dimiliki. Proses perencanaan yang dilakukan di SMP Labschool UNESA 3 Lidah Wetan dimulai dengan rapat bersama yang diadakan oleh kepala sekolah dengan mengundang komite sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta dari pihak yayasan yang dilaksanakan pada akhir tahun pelajaran untuk mengetahui apa saja yang dibutuhkan dan akan dilaksanakan pada tahun ajaran baru. Hasil rapat tersebut nantinya akan dibentuk proposal kebutuhan atau yang biasa dikenal dengan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah). RKAS yang telah disepakati akan di *display* agar dapat diperhatikan semua pelaksana teknis di sekolah sehingga terlihat transparansi dan efisiensi dalam pengimplementasiannya nanti.

Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah

Manajemen pengelolaan keuangan yang berorientasi pada kemandirian sebuah organisasi atau lembaga dalam hal ini SMP Labschool UNESA tentu akan memiliki implikasi atau pengaruh bagi semua elemen yang berada di dalamnya, baik itu bagi kesejahteraan guru, siswa dan sarana prasarana yang berada di lingkungan sekolah. Berikut penjabarannya.

Implikasi Kesejahteraan Guru SMP Labschool UNESA

Pengelolaan keuangan yang baik akan berdampak pada sumber keuangan sekolah, banyaknya sumber pendapatan sekolah akan berdampak pada anggaran yang dimiliki oleh suatu lembaga. begitu juga halnya di SMP Labschool UNESA, pengelolaan keuangan yang memberikan sumber pendapatan sekolah yang cukup tinggi berdampak pada kesejahteraan guru. Kesejahteraan guru mencakup 2 macam yaitu kesejahteraan materi dan rohani. Sejahtera secara material yaitu terpenuhinya kebutuhan keluarga dalam kehidupan sehari-hari dan sejahtera secara rohaniyah yakni adanya keamanan dan kenyamanan yang didukung oleh sarana dan prasarana sekolah sehingga dewan guru memperoleh kenyamanan dalam melaksanakan tugasnya.

Penggajian guru sebagaimana dijelaskan di atas tidak hanya bersumber dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), melainkan adanya suntikan dana dari anggaran yayasan, hal ini disebabkan karena penggunaan dana BOS sudah ditentukan jumlah yang boleh digunakan untuk penggajian guru. Setiap orang pada dasarnya ingin sekali hidupnya nyaman dan tentram, begitu juga seorang guru tentunya menginginkan rasa nyaman dan tentram pada hidupnya dan dalam melaksanakan tugas, baik lahir maupun batin. Ketentraman batin dalam hal ini tidak merasakan adanya tekanan, baik dari teman seprofesi atau dari pihak pengelola yayasan yang dapat mengganggu dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan aman lahiriah artinya yaitu aman dari gangguan dan ancaman di tempat bekerja. Kesejahteraan rohani pada umumnya sudah diperoleh oleh kalangan guru, lingkungan sekolah yang nyaman dan asri serta jauh dari kerumunan masyarakat banyak menjadi pendukung kenyamanan di sekolah sebagaimana yang dikatakan oleh salah seorang dewan guru di SMP Labschool UNESA 3: "Kami selalu mengedepankan kebersamaan dan semangat perjuangan serta keterbukaan yang menimbulkan kenyamanan untuk kami berada di sekolah, meskipun gedung sekolah kami tidak seperti yang lainnya tapi kami dapat memperoleh keamanan dan kenyamanan di dalam proses belajar mengajar, tata bangunan sekolah juga membuat kami betah berlama-lama di sekolah"

Sedangkan kesejahteraan Rohani yang dapat dirasakan oleh pendidik di SMP Labschool UNESA 2 Ketintang disebabkan karena lokasi sekolah yang strategis dan lokasinya yang sejuk berada di Kawasan kampus UNESA Ketintang memberikan kenyamanan tersendiri bagi para pendidik. Seperti hasil wawancara oleh salah satu guru di SMP Labschool UNESA 2 Ketintang: "Lokasi sekolah terletak pada Kawasan kampus UNESA Ketintang yang lokasinya sangat sejuk dikelilingi pepohonan rindang, dan banyaknya fasilitas tempat duduk yang berada di area sekolah tersebut secara otomatis

memberikan daya tarik tersendiri untuk menciptakan kedamaian, dan kenyamanan di lingkungan sekolah”.

Berdasarkan penuturan guru-guru di kedua sekolah dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan berupa kenyamanan didapatkan dari dua faktor yaitu eksternal dan internal, faktor eksternal berupa lingkungan yang nyaman, gedung yang memadai serta hubungan antar keluarga besar sekolah yang harmonis, sedangkan faktor internal diperoleh dari kejiwaan seseorang yang mana ketenangan dapat diperoleh karena keiklasan dalam memberikan Pendidikan bagi perkembangan SDM bangsa.

Implikasi Manajemen Keuangan bagi Peserta Didik

Pengelolaan keuangan yang baik sebagaimana dijelaskan di atas akan berdampak pada kesejahteraan guru, kesejahteraan guru akan berdampak pada kualitas pembelajaran, dan kualitas pembelajaran akan berdampak pada lulusan, kualitas pendidikan yang baik juga didukung dengan sarana dan prasarana sekolah. Lulusan yang baik akan berdampak pada kepercayaan masyarakat atau stakeholders untuk memberikan pendidikan pada anaknya-anaknya di sekolah. Kualitas siswa salah satunya dapat dilihat dari banyaknya jumlah siswa yang memperoleh juara dalam olimpiade yang diselenggarakan pada tingkat nasional maupun internasional. Selain berpengaruh pada kualitas siswa, manajemen keuangan yang baik tentu akan mempengaruhi kuantitas siswa. Beberapa kegiatan yang memfasilitasi siswa dalam mengembangkan minat dan bakatnya di SMP Labschool UNESA 2 ditunjukkan melalui keikutsertaan beberapa siswa dalam ajang turnamen taraf nasional di beberapa kampus ternama di Surabaya. Peminatan yang diujikan yakni berupa turnamen keolahragaan

Seperti halnya SMP Labschool UNESA 3 Lidah Wetan, meskipun terletak di daerah Surabaya barat, tetapi siswa yang belajar di sekolah tersebut banyak dari daerah pusat kota dan Surabaya selatan. Bahkan ada beberapa siswa yang berdomisili di luar kota Surabaya, seperti Sidoarjo. Hal tersebut seperti yang dituturkan oleh Kepala Sekolah SMP Labschool UNESA 3 dalam wawancara: “...bahkan sekarang ini jangan kaget kalau siswa kita bukan hanya dari wilayah barat saja, tapi sudah masuk ke wilayah pusat dan selatan jadi bahkan dari Sidoarjo namanya daerah sepanjang ada siswa kita dari sana.... Jadi, alhamdulillahnya gitu SMP Lab UNESA 3 Lidah Wetan ini sudah didengar di berbagai macam wilayah di Kota Surabaya gitu jadi enggak hanya kita di wilayah barat saja”.

Melalui manajemen keuangan yang baik, sekolah juga memberikan fasilitas terbaik bagi siswa sehingga memiliki minat dan kepuasan dalam belajar, tentu dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi dan memotivasi dalam berinovasi dengan fun learning. Seperti prestasi yang beberapa waktu ini sudah diraih oleh SMP Labschool UNESA 3 yang membawa piala juara untuk lomba ranch internasional. Hal tersebut dituturkan berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah SMP Lab UNESA 3: “...sejak tahun 2018 kurang lebih sudah 84 prestasi baik tingkat nasional, regional maupun internasional. Kita ada 4 kalau tidak salah prestasi internasional. Kemudian di bidang olahraga kemudian ada di kemarin di bidang teknologi coding kita juara 3 internasional se-Asia Tenggara. Jadi lawan kita dari Myanmar, Filipina, Thailand, Singapura, Malaysia. Hasil pencapaian tersebut merupakan buah hasil dari proses pembelajaran dan pengembangan minat dan bakat yang baik dan benar”.

Adanya siswa yang berprestasi akan meningkatkan kepercayaan stakeholders sehingga orang tua juga tidak sedikit yang mengarahkan anaknya untuk melanjutkan pendidikan di lingkungan SMP Labschool UNESA 3. Salah satu prinsip dalam setiap organisasi ialah efisiensi yang kerap kali menjadi penentu dalam keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Efisiensi mencakup penggunaan semua sumber daya yang tersedia termasuk tenaga, waktu, dan dana. Tulisan ini secara khusus membahas manajemen keuangan sekolah di dalam perspektif akuntansi. Menyadari manajemen keuangan sekolah berbeda dengan manajemen keuangan perusahaan yang berorientasi kepada laba, telaahan dalam tulisan difokuskan pada tata kelola administrasi keuangan sekolah berdasarkan sistem manajemen keuangan yang baku sesuai dengan standar akuntansi dan keuangan yang berlaku secara umum (Yenti & Afriansyah, 2020)).

Masyarakat akan mendukung program sekolah apabila kepala sekolah mampu menyelenggarakan manajemen pendidikan yang transparan, terutama transparansi dalam hal manajemen keuangan. Sesuai dengan prinsip akuntabilitas, masyarakat berhak mengetahui apa yang telah disumbangkannya kepada sekolah, baik tingkat efisiensi maupun efektivitasnya. Dengan demikian, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola keuangan sekolah secara transparan, akuntabel, efektif, dan efisien. Manajemen keuangan sekolah merupakan salah satu bidang garapan substansi administrasi pendidikan yang secara khusus menangani tugas-tugas yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan yang dimiliki dan digunakan oleh kepala sekolah. Manajemen keuangan sekolah tidak hanya terkait dengan pengelolaan sumber dana pendidikan yang digunakan untuk proses pendidikan, tetapi juga terkait dengan berbagai permasalahan (resiko) tentang pengelolaan keuangan sekolah serta upaya sekolah untuk mencari sumber-sumber pendanaan bagi kelangsungan organisasinya. Manajemen pengelolaan keuangan yang berorientasi pada kemandirian sebuah organisasi atau lembaga dalam hal ini SMP Labschool UNESA tentu akan memiliki implikasi atau pengaruh bagi semua elemen yang berada di dalamnya, baik itu bagi kesejahteraan guru, siswa.

Pengelolaan keuangan yang baik akan berdampak pada sumber keuangan sekolah, banyaknya sumber pendapatan sekolah akan berdampak pada anggaran yang dimiliki oleh suatu lembaga. Begitu juga halnya di SMP Labschool UNESA, pengelolaan keuangan yang memberikan sumber pendapatan sekolah yang cukup tinggi berdampak pada kesejahteraan guru. Berdasarkan penuturan guru-guru di kedua sekolah dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan berupa kenyamanan didapatkan dari dua faktor yaitu eksternal dan internal, faktor eksternal berupa lingkungan yang nyaman, gedung yang memadai serta hubungan antar keluarga besar sekolah yang harmonis, sedangkan faktor internal diperoleh dari kejiwaan seseorang yang mana ketenangan dapat diperoleh karena keiklasan dalam memberikan Pendidikan bagi perkembangan sdm bangsa.

Pengelolaan keuangan yang baik sebagaimana dijelaskan di atas akan berdampak pada kesejahteraan guru, kesejahteraan guru akan berdampak pada kualitas pembelajaran, dan kualitas pembelajaran akan berdampak pada lulusan, kualitas pendidikan yang baik juga didukung dengan sarana dan prasarana sekolah (Gunawan, Dewi, Iskandarsyah, & Hasyim, 2021; Rwigema, 2022). Lulusan yang baik akan berdampak pada kepercayaan masyarakat atau stakeholders untuk memberikan pendidikan pada anaknya-anaknuya di sekolah. Kualitas siswa salah satunya dapat dilihat dari banyaknya jumlah siswa yang memperoleh juara dalam olimpiade yang diselenggarakan pada tingkat nasional maupun internasional. Selain berpengaruh pada kualitas siswa, manajemen keuangan yang baik tentu akan mempengaruhi kuantitas siswa (Peske & Haycock, 2006; Sulthani & Thoifah, 2022). Melalui manajemen keuangan yang baik, sekolah juga memberikan fasilitas terbaik bagi siswa sehingga memiliki minat dan kepuasan dalam belajar, tentu dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi dan memotivasi dalam berinovasi dengan fun learning. Seperti prestasi yang beberapa waktu ini sudah diraih oleh SMP Labschool UNESA 3 yang membawa piala juara untuk lomba rancah internasional. Adanya siswa yang berprestasi akan meningkatkan kepercayaan stakeholders sehingga orang tua juga tidak sedikit yang mengarahkan anaknya untuk melanjutkan pendidikan di lingkungan SMP Labschool UNESA.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian maka dapat disimpulkan: (1). Perencanaan keuangan di SMP Labschool UNESA sudah dijalankan dengan baik meskipun dalam beberapa tahapan prosesnya terdapat tahapan yang berbeda. Hal ini dapat dilihat dari pelibatan seluruh stakeholder sekolah dalam perumusan rencana yang akan dilaksanakan untuk satu tahun ajaran; (2). Pelaksanaan keuangan SMP Labschool UNESA dilakukan pada dua hal yaitu penerimaan dan pengeluaran. Di SMP Labschool UNESA 2 Ketintang, pengelolaan penerimaan dan pengeluaran keuangan hanya dilakukan oleh kepala sekolah dan bendahara sekolah hal ini untuk mencegah terjadinya pengeluaran yang tidak sesuai dengan rencana yang telah disusun dalam rapat sebelumnya.

Sedangkan di SMP Labschool UNESA 3 Lidah Wetan membagi penganggaran an sesuai dengan post-post dana dikeluarkan; (3) Manajemen pengelolaan keuangan yang berorientasi pada kemandirian sebuah organisasi atau lembaga dalam hal ini SMP Labschool UNESA memiliki implikasi atau pengaruh bagi semua elemen yang berada di dalamnya, baik itu bagi kesejahteraan guru, siswa. Implikasi terhadap Guru, Guru mendapatkan kesejahteraan secara materil berupa kecukupan tunjangan untuk biaya hidup sehari-hari dan kesejahteraan rohani berupa kemandirian dan kenyamanan di dalam menjalankan aktivitas sehari-hari di lingkungan. Implikasi bagi siswa, yakni tersalurkannya bakat dan minat siswa melalui kegiatan pengembangan diri dalam kegiatan ekstrakurikuler yang meningkatkan prestasi siswa. Implikasi pelaksanaan fungsi manajemen keuangan yang tepat akan memberikan dampak yang mempengaruhi kualitas pendidikan di lingkup SMP Labschool UNESA.

REFERENSI

- ARIFIN, M. (2017). Manajemen Keuangan Pondok Pesantren. *FIKROTUNA*, 4(2). <https://doi.org/10.32806/jf.v4i2.2745>
- Barlian, U. C. (2016). Kebijakan Pengelolaan Dana Pendidikan Tingkat Sekolah Dalam Konteks Otonomi Daerah. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam*, 3(2), 69–86. <https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v3i2.18>
- Fadlilatunisa, S., Tri, Raharjo, J., & Suminar, T. (2022). Education Financing Management at the Elementary School Ngaliyan District of Semarang City. *Education management*, 11(1), 1–7.
- Gunawan, V., Dewi, V. I., Iskandarsyah, T., & Hasyim, I. (2021). Women's Financial Literacy: Perceived Financial Knowledge and Its Impact on Money Management. *Economics and Finance in Indonesia*, 67(1), 63. <https://doi.org/10.47291/efi.v67i1.720>
- Harun, C., Khairuddin, K., & Niswanto, N. (2019). Effectiveness of Financing and Means Management on Educational Quality in Private Aliyah Madrasah Yapena Lhokseumawe City. *Proceedings of the Proceeding of the First International Graduate Conference (IGC) On Innovation, Creativity, Digital, & Technopreneurship for Sustainable Development in Conjunction with The 6th Roundtable for Indonesian Entrepreneurship Educators 2018 Un*, 1–15. EAI. <https://doi.org/10.4108/eai.3-10-2018.2284284>
- Indarti, E. (2020). Manajemen Keuangan Di Sekolah Dasar Negeri Banaran Kabupaten Sleman. *Media Manajemen Pendidikan*, 3(1). <https://doi.org/10.30738/mmp.v3i1.4529>
- Iskandar, J. (2019). Implementasi Sistem Manajemen Keuangan. *Idaarah*, 3(1), 114–123.
- Iskandar, Jamaluddin. (2019). Implementasi Sistem Manajemen Keuangan Pendidikan. *Jurnal Idaarah*, III(36).
- Lawita, N. F., Suriyanti, L. H., Sari, D. F., Samsiah, S., Agustawan, A., & Ramashar, W. (2021). Sosialisasi Manfaat Pengelolaan Keuangan Sekolah Berbasis Teknologi. *Community Engagement and Emergence Journal (CEEJ)*, 2(2), 194–199. <https://doi.org/10.37385/ceej.v2i2.196>
- Lusardi, A. (2019). Financial Literacy and the Need for Financial Education: Evidence and Implications. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 155(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s41937-019-0027-5>
- Masruri, M., Ali, H., & Imron Rosadi, K. (2021). Pengelolaan Keuangan dalam Mempertahankan Kualitas Pondok Pesantren Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 644–657. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5.573>
- Matthew B. Miles, A. M. H. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Second Ed.). USA: SAGE Publications.
- Muhtar, M. A., Taufik, & Akil, H. (2021). Perbaikan Sistem Manajemen Keuangan di Ra-Abata Mardhotillah. *PeTeKa (Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengembangan Pembelajaran)*, 4(3), 524–531.
- Mukhibat, M. (2020). Konstruksi Mutu Pendidikan melalui Literasi Keuangan pada Pendidikan Anak Usia Dini di Magetan. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(2), 620.

- <https://doi.org/10.31004/obsesi.v4i2.412>
- Muktiadji, N., Mulyani, S., Djanegara, M. S., & Pamungkas, B. (2020). The Role of Financial Management Accountability in Enhancing Organizational Performance in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 845–852. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.845>
- Murwaningsari, E., Sofie, S., Rachmawati, S., & Rahayu, F. (2021). Pendampingan Pengelolaan Keuangan Dan Penyusunan Laporan Keuangan Sekolah Bagi Pemilik Sekolah Dan Pengelola Keuangan Sekolah Di Wilayah Bogor. *Jurnal Abdikaryasakti*, 1(1), 31–46. <https://doi.org/10.25105/ja.v1i1.8938>
- Muslihah, I. & all. (2021). *Rancangan Bangun Akuntansi Keuangan Sekolah Dengan Client Server Method (Study Kasus SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung)*. 2(2), 1–18.
- Peske, B. H. G., & Haycock, K. (2006). Teaching Inequality How Poor and Minority Students Are Shortchanged. In *Education Trust*.
- Pramana, C., Chamidah, D., Suyatno, S., Renadi, F., & Syaharuddin, S. (2021). Strategies to Improved Education Quality in Indonesia: A Review. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(3), 1977–1994.
- Priatna, A. (2018). Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1). <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11575>
- Pusvitasari, R., & Sukur, M. (2020). Manajemen Keuangan Sekolah Dalam Pemenuhan Sarana Prasarana Pendidikan (Studi kasus di SD Muhammadiyah 1 Krian, Sidoarjo). *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 94–106. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.959>
- Resawanda, & Afriansyah, H. (2019). Pentingnya Administrasi Keuangan dalam Sekolah. *Universitas Negeri Padang*.
- Riinawati. (2022). Financial Management at Muhammadiyah Educational Institutions in Banjarmasin. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 5510–5517.
- Risa Alkurnia, A. A. (2020). Pengelolaan Manajemen Keuangan Pada Lembaga Pendidikan (Studi Pada Sekolah Al-Islam dan Muhammadiyah di Surakarta). *JMPIS*, 2(2).
- Rizki, A., & Hasibuan, D. (2021). Penerapan Tata Kelola Keuangan Pendidikan Sekolah Dasar Pada Akhir Periode Tahun 2020. *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan Juripol*, 4, 304.
- Rwigema, D. C. (2022). Impact of teacher's welfare on quality of education in East African Community: Theoretical perspective. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 9(1), 675–713.
- Sofyan, Y., Ahmadi, E., & Barlian, U. C. (2021). Analisis Pembiayaan Pendidikan (Suatu Kajian Praktis Dalam Pengelolaan Anggaran Pendidikan di Sekolah Menengah Umum). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 5(1), 221–239.
- Sulthani, D. A., & Thoifah, I. (2022). Urgency of Stakeholders in Improving the Quality of Education. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 5(2), 443–451. <https://doi.org/10.24815/Jr.V5i2.27600>
- Sunarni, W. (2022). Manajemen Keuangan Pada Lembaga Pendidikan Swasta Di Sdit Shahabat Plupuh Sragen Tahun 2022. *Hijri*, 11(1), 61. <https://doi.org/10.30821/hijri.v11i1.11868>
- Suryana, A. T. (2020). Pengelolaan Keuangan Pesantren. *Al - Mujaddid: Jurnal Ilmu-ilmu Agama*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.51482/almujaddid.v2i2.42>
- Wahidah. (2016). Implementasi Sistem Manajemen Keuangan Pendidikan dalam Pengelolaan Dana BOS di SMA Muhammadiyah 5 Makassar. *Skripsi*, 1(9), 111–112.
- Walayah, S., Dini, S. H., & Syarif, A. (2021). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Masa Pandemi Covid-19 di SMK Gazza Wiguna 1. *Transformasi Manageria: Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 77–98. <https://doi.org/10.47467/manageria.v1i1.272>
- Wardoyo, D. T. W., Iriani, S. S., & Kautsar, A. (2018). Adoption of E-Commerce, Entrepreneurship Orientation Mediated by Business Strategy on the Performance Food Industries. *International*

- Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(5), 896–902.
- Wijaya, D. (2009). Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah terhadap Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 8(13).
- Yenti, F., & Hade Afriansyah. (2020). *Administrasi Keuangan*. Padang.
- Yizengaw, J. Y., & Agegnehu, M. A. (2021). Practices and Challenges of School Financial Resource Management Implementation in Bahir Dar City administration of Ethiopia: A Comparative Study Between Government and Private Secondary Schools. *Cogent Education*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1884340>
- Zahrudin, Z. (2019). Implementasi Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(1), 46–56. <https://doi.org/10.17509/jap.v26i1.19847>

