**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan semakin meningkat, orang-orang yang dulunya kurang memperhatikan pendidikan kini telah berubah dan menjadikan pendidikan sebagai hal terpenting. Hal ini berdampak terhadap semakin banyaknya sekolah yang memawarkan layanan pendidikan yang diinginkan oleh para konsumen. Namun banyaknya sekolah ini juga berdampak terhadap semakin besarnya anggaran pemerintah yang harus dikeluarkan pada bidang pendidikan demi memberikan hak belajar terhadap masyarakatnya. Namun pihak sekolah seharusnya tidak serta merta menjadikan dana bantuan pemerintah ini sebagai dana pemasukan utama, dimana harus ada pemasukan-pemasukan dari pihak lain, misalnya dari para donatur atau bahkan dengan mendirikan usaha sendiri. Berdasarkan tuntutan kebutuhan sekolah tersebut, terutama kebutuhan pengembangan pembelajaran yang membutuhkan biaya yang relatif besar, sumber pendapatan diupayakan dari berbagai pihak agar membantu penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Akan tetapi, sekolah harus melakukan usaha mandiri yang bisa menghasilkan dana. Hal ini akan terwujud apabila manajemen sekolah dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan menjadikan kreativitas sekolah sebagai andalan utama.

Lembaga pendidikan Islam memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan dan membentuk kepribadian bangsa yang berbudi luhur serta mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu berkompetisi dalam persaingan dunia global. Untuk mencapainya cita-cita tersebut maka mutu pendidikan harus ditingkatkan. Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas ringan karena mencakup berbagai persoalan, yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah.[[1]](#footnote-2) Lembaga pendidikan bercirikan Islam mengemban tugas penting, yakni mengembangkan kualitas sumber daya manusia agar umat Islam dapat berperan aktif dan tetap *survive* di era globalisasi. Dalam konteks ini Indonesia sering mendapat kritik, karena dianggap masih tertinggal dalam melakukan pengembangan kualitas manusianya. Padahal dari segi kuantitas Indonesia memiliki sumber daya manusia melimpah yang mayoritas beragama Islam. Mengapa pengembangan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat penting dan begitu urgen. Hal ini tak bisa dipungkiri mengingat abad XXI sebagai era globalisasi dikenal dengan situasinya yang penuh dengan persaingan (*hypercompetitive situation*).

John Naisbitt dan Patricia Aburdene sebagaimana dikutip A.Malik Fadjar, pernah mengatakan bahwa terobosan paling menggairahkan dari abad XXI bukan karena teknologi, melainkan karena konsep yang luas tentang apa artinya manusia itu. Pengembangan kualitas SDM bukan persoalan yang gampang dan sederhana, karena membutuhkan pemahaman yang mendalam dan luas pada tingkat pembentukan konsep dasar tentang manusia serta perhitungan yang matang dalam penyiapan institusi dan pembiayaan.[[2]](#footnote-3) Paradigma pembangunan yang berorientasi pada keunggulan komparatif dengan lebih mengandalkan sumber daya alam dan tenaga kerja yang murah, saat ini mulai mengalami pergeseran menuju pembangunan yang lebih menekankan keunggulan daya alam dan tenaga kerja yang murah, saat ini mulai mengalami pergeseran menuju pembangunan yang lebih menekankan keunggulan kompetitif Dalam paradigma baru ini, kualitas SDM, penguasaan teknologi tinggi dan peningkatan peran masyarakat memperoleh perhatian.[[3]](#footnote-4)

Upaya meningkatkan mutu pendidikan merupakan prioritas dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan nasional di samping prioritas yang lainnya, yaitu penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun, pendidikan untuk memacu penguasaan ilmu engetahuan dan teknologi, dan peningkatan relevansi melalui kebijaksanaan keterkaitan dan kesepadanan. Untuk mencapai peningkatan mutu yang sesuai dengan keinginn berbagai pihak salah satu faktor utama sangat berkaitan erat dengan masalah pembiayaan. Jadi, pembahasan masalah sumberdaya pendidikan sarana dan prasarana itu tidak lepas dari masalah pembiayaan. Dalam hubungan ini, semakin besar jumlah biaya pendidikan itu akan lebih dimungkinkan untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, apabila kita ingin meningkatkan mutu maka dana pendidikan itu haruslah berlipat ganda. Singkatnya, faktor biaya pendidikan adalah penting dan strategis dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan bukanlah tugas ringan karena mencakup berbagai persoalan yang menyangkut tentang perencanaan, pendanaan, efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah.[[4]](#footnote-5) Dalam upaya setiap pencapaian tujuan pendidikan baik bersifat kuantitatif dan kualitatif, biaya pendidikan memiliki peranan yang sangat menentukan. Oleh karena itu, pendidikan tanpa dukungan biaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berjalan sesuai dengan harapan.[[5]](#footnote-6) Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.[[6]](#footnote-7)

Pengelolaan pembiayaan pendidikan merupakan pengelolaan semua bentuk keuangan baik usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktifitas atau kegiatan program pendidikan yang secara langsung maupun tidak langsung untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Upaya peningkatan mutu pendidikan senantiasa berkaitan ketersediaan biaya, sebab segala aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan memerlukan biaya.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan kualitas sumber daya manusia dan merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dalam manajemen administrasi pendidikan.[[7]](#footnote-8) Karena biaya merupakan hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga sekolah perlu pengelolaan pembiayaan yang efektif dan efesien, agar menghasilkan lulusan yang bermutu. Dalam meningkatkan mutu lulusan diperlukan dukungan yang kuat dalam kegiatan pembelajaran, penggunaan sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan ketentuan standar nasional pendidikan. Dari sekian banyaknya kriteria untuk meningkatkan mutu lulusan tidak terlepas dari biaya dalam penyelenggaraan proses pendidikan. Oleh karena itu, pembiayaan pendidikan sebagai penunjang peningkatan mutu pendidikan diperlukan pengelolaan yang terencana agar tujuan dari pendidikan dapat tercapai dengan baik. Salah satu tujuan pelaksanaan manajemen pembiayaan adalah untuk mendukung kelancaran kegiatan sekolah secara efektif dan efesien di tengah keterbatasan sumber pembiayaan yang dimiliki oleh sekolah. Manajemen pembiayaan bertujuan untuk memudahkan kelancaran kegiatan sekolah.

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan proses pengaturan dan pengelolaan biaya secara efektif dan efesien dalam usaha pembiayaan pendidikan. Biaya pendidikan merupakan komponen yang sangat penting dalam penyelenggaran pendidikan. Proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya.[[8]](#footnote-9) Merujuk paparan di atas bahwa pengelolaan dana bukan hanya sekedar mengarah pada penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien, tetapi juga dengan dana tersebut, sekolah harus mampu meningkatkan mutu lulusannya dan mampu bersaing dengan sekolah yang lainnya. Hal ini sesuai dalam pasal 48 ayat (1) UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”. Pendidikan swasta dalam konteks pembiayaan pendidikan mendapat bagian paling kecil dari pemerintah, karena pembiayaan atau pendanaan bagi satuan pendidikan yang didirikan dan dikelola oleh masyarakat menjadi tanggung jawab masyarakat, satuan pendidikan yang bersangkutan.[[9]](#footnote-10)

Persoalan dana merupakan persoalan yang paling krusial dalam perbaikan dan pembagunan sistem pendidikan di Indonesia. Sumber pembiayaan merupakan salah satu syarat atau unsur yang sangat menentukan keberhasilan penyelengaraan pendidikan. Berdasarkan hasil kajian, banyak permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan terkait sumber pembiayaan pendidikan, diantaranya: (1) sumber dana terbatas, (2) pembiayaan program yang serampangan, tidak mendukung visi, misi, dan kebijakan sebagaimana yang tertulis di dalam rencana strategis lembaga pendidikan, (3) kurangnya bantuan pemerintah akibat otonomi daerah, dengan berlakukanya otonomi daerah maka kewenangan pengelolaan pendidikan dengan segera mengubah pola pembiayaan sektor pendidikan.[[10]](#footnote-11)

Masalah pembiayaan harus dipecahkan secara bersama, jika ingin mendapatkan peluang yang maksimal bagi semua penyelenggaraan pendidikan agar dapat berkembang. Untuk pengembangan program sekolah swasta secara berkelanjutan sangat dirasakan setiap pengelolaan lembaga pendidikan. Sekolah swasta dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola dan mengalokasikan dana pendidikan sehingga sumber daya yang berupa uang dapat diberdayakan secara optimal, program yang telah direncanakan harus berjalan sesuai dengan rencana, semakin banyak kegiatan yang dilakukan maka semakin banyak dana yang dibutuhkan.[[11]](#footnote-12)

Agar dapat mencapai peningkatan mutu yang sesuai dengan keinginn berbagai pihak salah satu faktor utama sangat berkaitan erat dengan masalah pembiayaan. Jadi, pembahasan masalah sumberdaya pendidikan sarana dan prasarana itu tidak lepas dari masalah pembiayaan. Dalam hubungan ini, semakin besar jumlah biaya pendidikan itu akan lebih dimungkinkan untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, apabila kita ingin meningkatkan mutu maka dana pendidikan itu haruslah berlipat ganda. Singkatnya, faktor biaya pendidikan adalah penting dan strategis dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan bukanlah tugas ringan karena mencakup berbagai persoalan yang menyangkut tentang perencanaan, pendanaan, efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah.[[12]](#footnote-13)

Penyelenggara pendidikan diharapkan mampu mengalokasikan pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan. Selain itu upaya peningkatan mutu pendidikan perlu didukung kemampuan manajerial pemimpin. Hendaknya pengelola berupaya untuk mengatur sumber keuangan, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Dalam penyelenggaraan kegiatan Pendidikan, manajemen pembiayaan pendidikan merupakan potensi yang sangat urgen,merupakan bagian tidak terpisahkan dalam kajian manajamen pendidikan.[[13]](#footnote-14) Komponen pembiayaan pada sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan pendidikan dalam hal ini proses belajar mengajar. Setiap kegiatan pendidikan akan terlaksana jika manajemen pembiayaan pendidikan baik. Komponen pembiayaan akan menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Pengucuran anggaran yang lancar dari pemerintah, akan berpengaruh terhadap kelancaran penyelanggaraan pendidikan. Pemerintah telah mengatur standar pembiayaan, agar pembiayaan berjalan dengan baik dan lancar. Hal ini temaktub dalam Undang Undang No 20 Tahun 2003, yang berisi bagaimana seharusnya sekolah melakukan manajemen terhadap anggaran pendidikan yang telah di anggarkan oleh pemerintah melalui APBN. Sementara itu pada pasal 49 menyatakan alokasi dana pendidikan minimal 20% dari APBN dan APBD.[[14]](#footnote-15)

Pengelolaan keuangan secara umum sebenarnya telah dilakukan dengan baik oleh semua sekolah. Hanya kadar substansi pelaksanaannya yang beragam antara sekolah yang satu dengan yang lain. Adanya keberagaman ini dipengaruhi oleh status sekolah, sumber daya manusia, lokasi serta jumlah siswa. Dari beberapa deskripsi tersebut dapat ditarik suatu konklusi bahwa manajemen pembiayaan pendidikan berfungsi melancarkan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan. Manajemen pembiayaan pendidikan yang memadai sangat menentukan pencapaian tujuan pendidikan. Pendidikan dengan sedikit dana dapat berlangsung, tetapi pendidikan yang bermutu membutuhkan dana cukup besar. Oleh sebab itu ada beberapa alasan pentingnya manajemen pembiayaan pendidikan dalam mencapai kualitas layanan pendidikan antara lain: Manajemen pembiayaan pendidikan sangat membantu pengelolaan sumber keuangan organisasi pendidikan dalam menciptakan mekanisme pengendalian yang tepat bagi pengambilan keputusan keuangan yang transparan, akuntabel, dan efektif.

Pelaksanaan MBS yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan dihadapkan pada keterbatasan dana.[[15]](#footnote-16) Biaya merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Penentuan biaya akan mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektifitas kegiatan didalam suatu organisasi.[[16]](#footnote-17) Jika suatu kegiatan dilaksanakan dengan biaya yang relative rendah tetapi dapat menghasilkan produk yang berkualitas tinggi maka hal ini dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di SMAS Intergral Hidayatullah Kendari bahwa lembaga ini merupakan lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan yayasan Hidayatullah, dalam perjalanan sejarahnya mengalami perkembangan yang signifikan. Salah satu yang dapat dilihat dari perkembangan SMAS Intergal Hidayatullah yakni dari bagunan fisik lembaga yang semakin baik, ruang kelas semakin bertambah banyak, sarana dan prasarananya yang mulai lengkap, dan kualitas pembelajaran yang juga semakin baik. Perkembagan ini tidak akan terpenuhi jika tidak memiliki biaya yang memadai dan pengelolaan dana yang efektif dan efesien

Sebagai sekolah swasta SMAS Integral Hidayatullah tidak akan kalah saing dengan sekolah lain, walupun dalam masalah pendanaan SMAS Integral Hidayatullah sebagian besar dari usaha yang dikelolah secara mandiri, sumbangan dari masyarakat, dan bantuan dari pemerintah. Keinginan untuk menjadi SMA unggulan yang ternama tidak lepas dari dana yang memadai. Telah kita ketahui bersama permasalahan yang selalu dihadapi sekolah swasta mayoritas masalah dana yang tidak memadai, sarana dan prasarana yang tidak terlengkapi. Berbeda halnya dengan sekolah negeri yang mana dalam masalah pendanaan mendapatkan bagian yang lebih besar dari pemerintan dan sudah ada yang ngatur dari pihak pemerintah. Sehingga animo masyarakat lebih bermutu pendidikan negeri dari pada swasta.

Keberhasilan suatu organisasi akan berbeda tergantung dari kemampuan lembaga tersebut dalam mengelola sumber dana yang ada, karena dalam meningkatkan mutu pendidikan masing-masing sekolah berbeda-beda dalam mengelolah keuangan. SMAS Integral Hidayatullah meskipun tidak memiliki sumber pendanaan yang tetap dan besar seperti sekolah-sekolah negeri tetap mampu bertahan, bahkan menghasilkan lulusan-lulusan yang berkualitas bahkan beberapa aspek mengungguli sekolah-sekolah negeri, seperti kemampuan siswanya dalam menghafal al Quran, prestasi dalam lomba tingkat lokal dan nasional, serta kemampuan melengkapi sarana pendidikan secara mandiri. Berdasarkan uraian di atas peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian terkait masalah manajemen pembiayaan dalam sebuah judul penelitian sebagai berikut: Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Pembiayaan (Studi Kasus Pada SMAS Integral Hidayatullah Kendari).

1. **Fokus Penelitian**

Berdasarakan uraian latar belakang di atas, maka fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sumber pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
2. Perencanaan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
3. Pelaksanaan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
4. Pengawasan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
5. Peran manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
6. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian yang telah diuraikan di atas, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah sumber pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari?
2. Bagaimanakah perencanaan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari?
3. Bagaimanakah pelaksanaan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari?
4. Bagaiamanakah pengawasan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari?
5. Bagaimanakah peran manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari?
6. **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa sumber pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa perencanaan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pelaksanaan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengawasan pembiayaan pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
5. Untuk mengetahui dan menganalisa peran manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
6. **Manfaat Penelitian**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat:

1. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai strategi peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pembiayaan.
2. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran dan pengetahuan bagi akademisi dalam strategi peningkatan mutu dan manajemen pembiayaan, sehingga mampu memberikan kontribusi positif bagi perkembangan praktek peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pembiayaan.
3. Dijadikan sebagai bahan masukan bagi sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Secara praktis, penelitian ini dapat:

1. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat bermanfaat bagi pemilik yayasan dan guru di SMAS Integral Hidayatullah, yakni menjadi bahan masukan berupa informasi tentang strategi peningkatan mutu melalui manajemen pembiayaan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi bagi pihak yayasan untuk mengukur keberhasilan manajemen pembiayaan di SMAS Integral Hidayatullah Kendari.
3. Menjadi sumber referensi bagi penelitian lain yang sejenis di masa mendatang.
4. **Definisi Istilah**

Demi menghindari persepsi yang berbeda mengenai penelitian ini, maka penulis perlu untuk memberikan penegasan pada beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Strategi adalah suatu pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan pelaksanaan sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Mutu pendidikan adalah ukuran baik atau buruk proses pendidikan terkait dengan pemenuhan kriteria standar nasional pendidikan, mencakup standar kompetensi lulusan, isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan serta tingkat kelulusan dan serapan dunia kerja pada lulusan.
3. Manajemen pembiayaan adalah segenap kegiatan berkenaan dengan sumber pembiayaan, perencanaan pembiayaan, pelaksanaan pembiayaan, dan pengawasan pembiayaan yang mendukung aktivitas sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

1. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 20. [↑](#footnote-ref-2)
2. A. Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), h. 156. [↑](#footnote-ref-3)
3. A. Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam* …, h. 15. [↑](#footnote-ref-4)
4. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* …, h. 20. [↑](#footnote-ref-5)
5. Suhirman, *Pengaruh Biaya Pendidikan Terhadap Hasil Belajar Melalui Proses Belajar Mengajar di SMA Negeri se Kabupaten Rembang Tahun 2011* (Journal of Economic Education 1 (2) 2012), h. 118 [↑](#footnote-ref-6)
6. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* …, h. 47. [↑](#footnote-ref-7)
7. Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media Group, 2010), h. 1 [↑](#footnote-ref-8)
8. Baihaqi & Nasis Usman, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Besar*, (Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, Volume, No 1 Agustus 2012), h. 16 [↑](#footnote-ref-9)
9. Peraturan Pemerintah Repuplik Indonesia No 48 Tahu 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan, (Jogjakarta: Ar-Rus Media, 2010), h. 229-230. [↑](#footnote-ref-10)
10. Abubakar dan Taufani C, *Manajemen Keuangan Dalam Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 256. [↑](#footnote-ref-11)
11. Syaiful Bahri Djamarah Dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 38 [↑](#footnote-ref-12)
12. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah …*, h. 20. [↑](#footnote-ref-13)
13. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah …, h.* 25. [↑](#footnote-ref-14)
14. Armida, *Model Pembiayaan di Indonesia*, (Media Akademika, Volume 26, Nomor 1, Januari 2011)*,* h. 5*.* [↑](#footnote-ref-15)
15. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* …, h. 48. [↑](#footnote-ref-16)
16. Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2014), h. 1. [↑](#footnote-ref-17)