



**MODEL COMMUNITY-BASED FUNDRAISING SEBAGAI PRAKTIK
MANAJEMEN PEMBIAYAAN DI RA (*Raudhatul Athfal*)**

**Dwiana Irawati Kuwaitinta^{a)}, Amru Setyawinta^{b)}, Ahmad Nurul Huda^{c*)}, Abdul Wahib^{d)}
^{abcd)} Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia**

^{*)}[korespondensi: rara.kuwait@gmail.com, amrusetyawinta5@gmail.com,](mailto:rara.kuwait@gmail.com)
[2103046188@student.walisongo.ac.id, abdul_wahid@walisongo.ac.id,](mailto:2103046188@student.walisongo.ac.id)

Abstract

This study aims to analyze community-based budgeting as an effective financial management model in rural Islamic educational institutions, using a case study at RA Muslimat Bajo, Kedungtuban District, Blora Regency. The research employed a qualitative descriptive approach with a case study method through observation, in-depth interviews, and documentation. The findings reveal that RA Muslimat Bajo successfully integrates multiple funding sources, including government operational grants, NU Muslimat community activities, parental agricultural donations, and regular religious gatherings. Financial management is implemented based on the principles of transparency, accountability, participation, and efficiency, aligning with the concept of good governance in education finance. This model enhances financial effectiveness, fosters community engagement, and strengthens institutional independence and sustainability. The study concludes that community-based budgeting represents a best practice for financial management in rural Islamic educational institutions, promoting transparency, community empowerment, and sustainable education development.

Keywords: *community-based budgeting, educational financial management, community participation, transparency, rural Islamic education institutions*

ABSTRAK.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik *community-based budgeting* sebagai model manajemen keuangan yang efektif di lembaga pendidikan Islam pedesaan, dengan

studi kasus di RA Muslimat Bajo Kedungtuban Kabupaten Blora. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RA Muslimat Bajo berhasil mengintegrasikan sumber pendanaan dari Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP), kegiatan Muslimat NU, infaq panen wali murid, dan pengajian rutin. Pengelolaan keuangan dilaksanakan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efisiensi, sesuai dengan konsep *good governance in education finance*. Implementasi sistem ini terbukti meningkatkan efektivitas penggunaan dana, mendorong partisipasi masyarakat, serta memperkuat kemandirian dan ketahanan finansial lembaga. Temuan ini menegaskan bahwa model *community-based budgeting* dapat menjadi praktik baik (*best practice*) dalam tata kelola keuangan lembaga pendidikan Islam di pedesaan Indonesia yang berorientasi pada keberlanjutan dan pemberdayaan masyarakat.

Kata Kunci: *community-based budgeting*, manajemen keuangan pendidikan, partisipasi masyarakat, transparansi, lembaga pendidikan Islam pedesaan.

PEDAHULUAN

Manajemen keuangan adalah bagian penting dalam menjaga keberlangsungan lembaga pendidikan, termasuk PAUD dan RA. Keuangan yang dikelola dengan baik akan mendukung kelancaran kegiatan belajar, kesejahteraan guru, dan pengembangan sarana pembelajaran¹

Di banyak RA pedesaan, tantangan utama adalah keterbatasan dana dan ketergantungan pada bantuan pemerintah.

Dalam manajemen pendidikan, *budgeting* (*penganggaran*) dipahami sebagai proses merencanakan dan membagi dana untuk mencapai tujuan

lembaga. Anggaran tidak hanya berisi daftar pemasukan dan pengeluaran, tetapi juga menjadi alat untuk mengatur, mengendalikan, dan mengevaluasi program.² Pendekatan *best practice budgeting* menekankan bahwa anggaran sebaiknya disusun secara partisipatif, transparan, berbasis data, dan akuntabel.³

Kerangka *good governance in education finance* menambahkan empat prinsip penting dalam pengelolaan keuangan pendidikan, yaitu: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efisiensi.⁴ Dalam lembaga pendidikan Islam, pengelolaan dana juga dipandang sebagai

¹ Fattah, N. (2012). Manajemen keuangan pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

² Mahmudi. (2016). Manajemen keuangan daerah. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

³ UNESCO. (2015). Education 2030: Incheon declaration and framework for action. Paris: UNESCO.

⁴ Hallak, J., & Poisson, M. (2006). Corrupt schools, corrupt universities: What can be done? Paris: UNESCO-IIEP.

amanah, sehingga harus dikelola dengan jujur, adil, dan berorientasi pada kemaslahatan, sejalan dengan nilai-nilai zakat, infaq, sedekah, dan tanggung jawab moral.⁵

Di lingkungan pedesaan, sebenarnya terdapat *modal sosial dan spiritual* yang kuat, seperti tradisi gotong royong, pengajian, dan kegiatan organisasi keagamaan. Potensi ini dapat dikembangkan melalui *community-based fundraising* dan *community-based budgeting*, yaitu

pengelolaan keuangan yang melibatkan masyarakat sebagai mitra dalam penggalangan dana, perencanaan, dan pengawasan.⁶

RA Muslimat Bajo di Kecamatan Kedungtuban, Kabupaten Blora, menjadi contoh menarik. Lembaga ini tidak hanya mengandalkan dana BOP, tetapi juga memperoleh dukungan dari kegiatan Muslimat NU, infaq panen wali murid, dan infaq pengajian rutin. Pengelolaan dana dilakukan secara musyawarah, dicatat dengan tertib, dan dilaporkan secara terbuka kepada wali murid dan pengurus organisasi keagamaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk

menganalisis *model community-based fundraising* sebagai praktik manajemen pembiayaan di RA Muslimat Bajo, dengan fokus pada: (1) sistem budgeting dan manajemen keuangan, (2) sumber dan pemanfaatan dana, serta (3) penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi, dan nilai-nilai keuangan dalam perspektif pendidikan Islam. Hasil kajian diharapkan menjadi contoh praktik baik yang dapat diadaptasi oleh RA/PAUD lain di wilayah pedesaan.

LANDASAN TEORI

Manajemen Keuangan Pendidikan di Lembaga PAUD/RA

Manajemen keuangan pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dana agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien.⁷ Di lembaga PAUD/RA, keuangan tidak hanya menyangkut pencatatan pemasukan– pengeluaran, tetapi juga bagaimana dana direncanakan, dialokasikan pada program prioritas (pembelajaran, guru, sarana), dan dipertanggungjawabkan kepada publik.⁸

Dalam perspektif keuangan publik, pengelolaan dana pendidikan harus

⁵ Tholkhatul Khoir, Unity Of Sciences (Walisongo Press, 2017).

⁶ Arwildayanto, A., Sumar, W., & Nurhayati, N. (2017). Manajemen pembiayaan pendidikan. Bandung: Alfabeta.

⁷ Gorton, R. A. (2011). School administration and supervision. New York, NY: Waveland Press

⁸ Mulyasa, E. (2019). Manajemen berbasis sekolah. Bandung: Remaja Rosdakarya.

memenuhi prinsip efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas.⁹ Efektivitas berarti dana benar-benar mendukung peningkatan mutu layanan; efisiensi berarti penggunaan dana hemat namun tetap berkualitas; akuntabilitas berarti penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dan moral.

Dalam konteks pendidikan Islam, manajemen keuangan juga harus berlandaskan nilai amanah, kejujuran, dan keadilan karena dana yang digunakan umumnya berasal dari pemerintah, masyarakat, dan lembaga keagamaan.¹⁰ Di PAUD/RA berbasis komunitas, modal sosial seperti gotong royong, infaq, dan kegiatan keagamaan menjadi bagian penting dalam menopang pembiayaan lembaga, asalkan dikelola secara transparan dan akuntabel.¹¹

Konsep Budgeting dan Best Practice Budgeting dalam Pendidikan

Budgeting (penganggaran) adalah rencana keuangan yang dinyatakan dalam angka untuk periode tertentu, yang memuat perkiraan pendapatan dan

pengeluaran serta berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan.¹² Dalam lembaga pendidikan, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, koordinasi, komunikasi, dan evaluasi kinerja.¹³

Konsep best practice budgeting menekankan bahwa anggaran harus disusun secara:

Partisipatif, melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite/orang tua sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama.¹⁴

Transparan, informasi perencanaan dan laporan keuangan dapat diakses pemangku kepentingan, terutama orang tua dan masyarakat.¹⁵

Berbasis data (evidence-based), alokasi anggaran disusun berdasarkan data kebutuhan riil, jumlah peserta didik, sarana-prasarana, dan evaluasi program.¹⁶

Akuntabel, setiap penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan secara finansial, administratif, dan moral sesuai prinsip *good governance in education*

⁹ Muttaqin, M. (2023). Optimalisasi pembiayaan pendidikan Islam melalui dana pemerintah, masyarakat, dan lembaga keagamaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta*, 7(1).

¹⁰ Tholkhatul Khoir, Unity Of Sciences (Walisongo Press, 2017).

¹¹ Toha Ma'sum, T., dkk. (2023). Partisipasi masyarakat dan penguatan pembiayaan pendidikan di sekolah berbasis komunitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2).

¹² Koontz, H., & Wehrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective* (8th ed.). New Delhi: McGraw-Hill.

¹³ Mulyasa, E. (2019). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

¹⁴ Toha Ma'sum, T., dkk. (2023). Partisipasi masyarakat dan penguatan pembiayaan pendidikan di sekolah berbasis komunitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2).

¹⁵ Hallak, J., & Poisson, M. (2006). *Corrupt schools, corrupt universities: What can be done?* Paris: UNESCO-IIEP.

¹⁶ Kusumaningratri, P., & Rose, A. (2016). Perencanaan anggaran pendidikan berbasis data di sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1).

finance.¹⁷

Community-Based Fundraising dalam Pembiayaan Pendidikan

Community-based fundraising adalah pola penggalangan dana pendidikan yang bertumpu pada partisipasi aktif masyarakat melalui berbagai kegiatan sosial, keagamaan, dan budaya lokal. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam pedesaan, sumber dana tidak hanya berasal dari pemerintah, tetapi juga dari infaq, sedekah, kegiatan organisasi keagamaan, dan tradisi lokal seperti infaq panen atau pengajian rutin.

Secara teoritis, keterlibatan masyarakat (*community involvement*) dalam pembiayaan pendidikan dipandang sebagai bentuk pemberdayaan dan kepemilikan sosial terhadap lembaga pendidikan. Masyarakat tidak hanya menjadi pengguna layanan, tetapi juga menjadi mitra yang ikut menanggung biaya, mengawasi, dan mendukung keberlanjutan lembaga.¹⁸

Model community-based fundraising yang ideal memiliki beberapa karakteristik pokok:

Berbasis modal sosial dan nilai keagamaan, memanfaatkan jejaring organisasi keagamaan, tokoh masyarakat, serta tradisi gotong royong dan filantropi

Islam (zakat, infaq, sedekah) untuk mendukung pembiayaan lembaga.

Partisipatif dan sukarela, kontribusi masyarakat diberikan secara sukarela namun terstruktur, misalnya melalui iuran rutin, infaq panen, atau donasi pada momen keagamaan tertentu.

Transparan dan akuntabel, setiap dana yang dihimpun dikelola secara terbuka, dilaporkan secara berkala, dan dipertanggungjawabkan kepada warga dan donatur, sehingga menumbuhkan kepercayaan dan kontinuitas dukungan.¹⁹

Komplementer terhadap dana pemerintah, dana komunitas bukan menggantikan, tetapi melengkapi dan menguatkan dana pemerintah, sehingga lembaga lebih mandiri dan tidak rentan terhadap keterlambatan atau keterbatasan bantuan negara.

Dengan demikian, community-based fundraising dapat dipahami sebagai model pembiayaan kolaboratif antara negara dan masyarakat yang sangat relevan bagi RA/PAUD di pedesaan. Ketika dikelola dengan prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas, model ini berpotensi memperkuat kemandirian finansial lembaga sekaligus mempererat hubungan lembaga pendidikan dengan komunitas pendukungnya

¹⁷ UNESCO. (2015). Education 2030: Incheon declaration and framework for action. Paris: UNESCO.

¹⁸ UNESCO. (2015). Education 2030: Incheon declaration and framework for action. Paris: UNESCO.

¹⁹ Hallak, J., & Poisson, M. (2006). Corrupt schools, corrupt universities: What can be done? Paris: UNESCO-IIEP.

Manajemen Keuangan Pendidikan

Good governance in education finance merujuk pada tata kelola keuangan pendidikan yang dikelola secara terbuka, dapat dipertanggungjawabkan, melibatkan pemangku kepentingan, dan menggunakan sumber daya secara hemat namun efektif.²⁰ Dalam konteks lembaga PAUD/RA, prinsip ini sangat penting karena dana yang digunakan berasal dari pemerintah, masyarakat, dan lembaga keagamaan.

Secara umum, ada empat pilar utama:

Transparansi

Transparansi berarti informasi keuangan (sumber dana, alokasi, dan realisasi anggaran) disajikan secara jelas dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan: orang tua, masyarakat, pengurus, dan pemerintah. Bentuknya bisa berupa papan informasi keuangan, laporan berkala

kepada wali murid, atau penyampaian laporan dalam rapat komite.²¹

Transparansi mencegah kecurigaan, meminimalkan peluang penyalahgunaan dana, dan membangun kepercayaan publik.

²⁰ Hallak, J., & Poisson, M. (2006). *Corrupt schools, corrupt universities: What can be done?* Paris: UNESCO- IIEP.

²¹ Muttaqin, M. (2023). Optimalisasi pembiayaan pendidikan Islam melalui dana pemerintah, masyarakat, dan lembaga keagamaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta*, 7(1).

Akuntabilita

Akuntabilitas bermakna bahwa setiap rupiah dana yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, finansial, dan moral. Lembaga harus memiliki bukti transaksi, laporan kas, dan pertanggungjawaban program yang jelas kepada penyandang dana, baik pemerintah maupun masyarakat.²² Dalam perspektif pendidikan Islam, akuntabilitas juga berkaitan dengan amanah dan tanggung jawab di hadapan Allah dan masyarakat.

Partisipasi

Partisipasi mengharuskan masyarakat tidak hanya menjadi “pembayar” atau penerima layanan, tetapi juga dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan pendidikan. Orang tua, komite, dan organisasi masyarakat (misalnya Muslimat NU) diajak bermusyawarah dalam penyusunan anggaran, penentuan prioritas program, dan evaluasi penggunaan dana.²³

Partisipasi yang kuat menumbuhkan rasa memiliki dan mendorong keberlanjutan dukungan. Efisiensi

Efisiensi berarti dana pendidikan digunakan seoptimal mungkin untuk menghasilkan manfaat maksimal bagi peserta didik dan lembaga. Pengeluaran

²² Mulyasa, E. (2019). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

²³ Fattah, N. (2012). *Manajemen keuangan pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

diarahkan ke pos-pos prioritas yang berdampak langsung pada mutu pembelajaran, kesejahteraan guru, dan perbaikan sarana, dengan tetap menghindari pemborosan dan duplikasi biaya.²⁴ Dalam konteks lembaga kecil seperti RA, efisiensi sering diwujudkan melalui gotong royong, pemanfaatan sumber daya lokal, dan sinergi dengan kegiatan komunitas.

Keempat pilar tersebut saling terkait: transparansi mendukung akuntabilitas, partisipasi memperkuat pengawasan sosial, dan semuanya bermuara pada peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana. Pada lembaga PAUD/RA berbasis komunitas, penerapan good governance in education finance menjadi fondasi penting untuk membangun kemandirian finansial, kepercayaan masyarakat, dan keberlanjutan Lembaga

Partisipasi dan Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengelolaan RA

Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan RA/PAUD merupakan wujud keterlibatan warga dalam perencanaan, pelaksanaan, pembiayaan, dan pengawasan pendidikan di lingkungannya. Secara teoritis,

partisipasi dipandang sebagai salah satu pilar penting pengelolaan pendidikan berbasis masyarakat (community-based education), karena membuat lembaga lebih responsif terhadap kebutuhan lokal dan memperkuat rasa memiliki (ownership).²⁵

Bentuk partisipasi masyarakat dalam RA meliputi:

Partisipasi finansial: infaq, sumbangan sukarela, infaq panen, donasi kegiatan keagamaan, dan dukungan pembiayaan lainnya.

Partisipasi tenaga dan pikiran: keterlibatan dalam gotong royong, perbaikan sarana, menjadi pengurus komite atau pengelola kegiatan keagamaan yang mendukung RA.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan: keikutsertaan orang tua, tokoh masyarakat, dan pengurus organisasi keagamaan dalam rapat, musyawarah anggaran, dan evaluasi program.

Pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*) dalam konteks RA berarti menjadikan masyarakat bukan sekadar objek penerima layanan, tetapi subjek yang memiliki suara, peran, dan kendali terhadap arah pengembangan lembaga. Melalui mekanisme musyawarah, pelatihan, dan pelibatan aktif, kapasitas masyarakat dalam mengelola lembaga

²⁴ Gorton, R. A. (2011). *School administration and supervision*. New York, NY: Waveland Press.

²⁵ UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon declaration and framework for action*. Paris: UNESCO

meningkat, sehingga terbentuk kemandirian dan ketahanan lembaga.²⁶

Dengan demikian, partisipasi dan pemberdayaan masyarakat menjadi fondasi penting bagi model community-based fundraising dan community-based budgeting, karena tanpa keterlibatan nyata warga, lembaga sulit membangun basis pendanaan dan dukungan sosial yang berkelanjutan.

Nilai-Nilai Keuangan dalam Perspektif Pendidikan Islam

Dalam perspektif pendidikan Islam, pengelolaan keuangan lembaga pendidikan tidak hanya diukur dari efisiensi dan efektivitas, tetapi juga dari kesesuaian dengan nilai-nilai syariat dan etika Islam. Dana pendidikan dipandang sebagai amanah yang harus dikelola dengan jujur, adil, dan bertanggung jawab, karena terkait dengan hak peserta didik, guru, dan masyarakat.²⁷

Beberapa nilai pokok keuangan dalam pendidikan Islam antara lain:

Amanah (trustworthiness), Pengelola lembaga wajib menjaga kepercayaan pemberi dana (pemerintah, masyarakat, donatur) dengan menggunakan dana sesuai peruntukan dan tidak menyalahgunakannya. Amanah menjadi

dasar moral bagi akuntabilitas keuangan.

Transparansi dan kejujuran, Islam mendorong keterbukaan dalam muamalah, termasuk dalam pencatatan dan pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang jelas dan jujur merupakan wujud dari kejujuran (shidq) dan menghindarkan lembaga dari praktik yang merugikan pihak lain.

Keadilan dan kemaslahatan, Alokasi dana harus mempertimbangkan keadilan, misalnya antara kepentingan sarana fisik dan kesejahteraan guru, serta diarahkan pada kemaslahatan (masalah) pendidikan: peningkatan mutu pembelajaran, pembinaan akhlak, dan akses yang lebih baik bagi anak-anak.

Kedermawanan dan solidaritas social, Praktik zakat, infaq, dan sedekah mengandung nilai solidaritas dan kepedulian terhadap pendidikan. Pemanfaatan dana sosial-keagamaan untuk menopang RA mencerminkan implementasi nilai filantropi Islam yang diarahkan pada pemberdayaan umat, bukan sekadar bantuan karitatif sesaat.

Tanggung jawab dunia akhirat, Pengelolaan keuangan lembaga pendidikan dipandang sebagai bagian dari pertanggungjawaban tidak hanya di hadapan masyarakat, tetapi juga di hadapan Allah. Hal ini memperkuat dimensi moral dan spiritual dalam manajemen keuangan pendidikan Islam.

²⁶ Sagala, S. (2013). Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan. Bandung: Alfabeta.

²⁷ Tholkhatul Khoir, Unity Of Sciences (Walisongo Press, 2017).

Dengan memadukan prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi) dengan nilai-nilai keuangan dalam Islam (amanah, kejujuran, keadilan, kemaslahatan, solidaritas), pengelolaan keuangan RA/PAUD berbasis komunitas dapat menjadi model yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga kokoh secara etis dan spiritual.

STUDI TERDAHULU

Sejumlah penelitian mutakhir menguatkan pentingnya pengelolaan keuangan pendidikan yang transparan, partisipatif, dan berbasis komunitas.

Kadar (2020) menemukan bahwa manajemen lembaga PAUD/TK berbasis komunitas mampu meningkatkan dukungan masyarakat melalui pelibatan aktif orang tua, komite, dan tokoh masyarakat dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam aspek pembiayaan.²⁸

Hasanah (2020) dalam studi kasus manajemen keuangan madrasah menunjukkan bahwa pengelolaan dana operasional yang terencana, pencatatan yang tertib, serta pengawasan berlapis dari kepala madrasah dan komite sekolah berkontribusi pada efisiensi dan

akuntabilitas lembaga.²⁹

Menurut Wahyudi menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital sederhana dalam sistem keuangan sekolah, seperti aplikasi pencatatan atau spreadsheet, dapat mempercepat proses pelaporan, meminimalkan kesalahan administrasi, dan memperkuat transparansi kepada pemangku kepentingan.³⁰

Menurut Muttaqin menyoroti strategi optimalisasi pembiayaan pendidikan Islam melalui kombinasi dana pemerintah, kontribusi masyarakat, dan dukungan lembaga keagamaan. Penelitian ini menekankan bahwa pendidikan berbasis komunitas dapat memanfaatkan dana sosial-keagamaan untuk memperkuat kemandirian pembiayaan lembaga.³¹

Penelitian Mahruri mengenai peran serta masyarakat dalam pembiayaan pendidikan di RA menunjukkan bahwa partisipasi wali murid dan masyarakat tidak hanya berbentuk iuran rutin, tetapi juga donasi berbasis kegiatan keagamaan dan gotong royong, yang berkontribusi

²⁸ Kadar, S. (2020). Manajemen lembaga PAUD berbasis komunitas untuk penguatan dukungan masyarakat. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, 5(2).

²⁹ Hasanah, U. (2020). Manajemen keuangan madrasah (Studi kasus di salah satu MI di Nusa Tenggara Barat) (Skripsi tidak dipublikasikan). UIN Mataram, Mataram, Indonesia.

³⁰ Terry, G. R. (2010). *Principles of management*. Homewood, IL: Irwin.

³¹ Muttaqin, M. (2023). Optimalisasi pembiayaan pendidikan Islam melalui dana pemerintah, masyarakat, dan lembaga keagamaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta*, 7(1).

signifikan pada keberlangsungan RA.

Secara lebih luas, Karim (2025) dan Napan (2025) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan Pendidikan, melalui pelaporan terbuka, audit sederhana, dan keterlibatan masyarakat, merupakan prasyarat penting bagi terwujudnya *good governance in education finance*.³²

Menuurt Nurfitriani juga menunjukkan bahwa lembaga berbasis komunitas yang memiliki sumber pembiayaan multisumber dan disusun dalam rencana anggaran yang jelas cenderung lebih tahan terhadap keterbatasan dana pemerintah dan mampu menjaga keberlanjutan program Pendidikan.³³

Sintesis studi-studi tersebut menunjukkan bahwa:

Partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pendidikan (termasuk RA/PAUD) terbukti meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan lembaga; Transparansi dan akuntabilitas keuangan memperkuat kepercayaan publik; dan Integrasi dana pemerintah dengan dukungan komunitas serta pemanfaatan

teknologi sederhana merupakan ciri penting praktik baik (best practice) manajemen pembiayaan pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus karena berfokus pada eksplorasi mendalam mengenai praktik *budgeting* dan manajemen keuangan di RA Muslimat Bajo Kedungtuban Kabupaten Blora. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami fenomena secara holistik, kontekstual, dan berorientasi pada makna yang dialami oleh para pelaku di lapangan.³⁴ Desain studi kasus memungkinkan peneliti menggali secara intensif proses pengelolaan keuangan dalam satu lembaga pendidikan sebagai unit analisis utama.³⁵

Lokasi penelitian adalah RA Muslimat Bajo, Desa Bajo, Kecamatan Kedungtuban, Kabupaten Blora, Jawa Tengah. Subjek penelitian meliputi kepala RA, bendahara, guru, pengurus Muslimat NU Ranting Bajo, dan wali murid yang dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap proses

³² Napan, S. (2025). Akuntabilitas dan pelibatan masyarakat dalam tata kelola keuangan pendidikan. Dalam *Proceedings of the International Conference on Management in Islamizc Education (ICMIE)* (pp. xx–xx). Jakarta, Indonesia.

³³ Nurfitriani, F. (2024). Pembiayaan multisumber pada lembaga pendidikan berbasis komunitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang*, 9(1).

³⁴ Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

³⁵ Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

pengelolaan keuangan lembaga.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati langsung aktivitas pengelolaan dana, pelaporan, serta keterlibatan masyarakat dalam mendukung keuangan lembaga. Wawancara mendalam dilakukan dengan kepala RA, bendahara, guru, pengurus Muslimat NU, dan beberapa wali murid untuk menggali informasi mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keuangan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), laporan keuangan, notulen rapat, dan bukti transaksi sebagai data pendukung.³⁶

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994). Reduksi data dilakukan dengan memilih, memusatkan perhatian, dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, dan matriks. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan terus-menerus melakukan verifikasi terhadap data di lapangan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta *member checking* kepada informan kunci untuk memastikan kebenaran informasi.³⁷

PEMBAHASAN

Berdasarkan pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, serta studi dokumentasi, diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai praktik penganggaran dan pengelolaan keuangan di RA Muslimat Bajo. Hasil temuan lapangan tersebut disajikan pada bagian berikut untuk menggambarkan secara rinci profil lembaga, struktur pendanaan, serta pola implementasi *budgeting* dan manajemen keuangan yang diterapkan.

Bagian ini menyajikan hasil penelitian mengenai pengelolaan keuangan RA Muslimat Bajo Kedungtuban Kabupaten Blora, yang meliputi gambaran umum lembaga, sumber dan besarnya dana operasional, implementasi *budgeting* dan manajemen keuangan, serta analisis efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat.

RA Muslimat Bajo merupakan

³⁶ Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

³⁷ Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

lembaga pendidikan anak usia dini berbasis Islam di bawah naungan Muslimat Nahdlatul Ulama (NU) Ranting Bajo, Kecamatan Kedungtuban, Kabupaten Blora. Lembaga ini berperan penting dalam memberikan layanan pendidikan yang menekankan nilai-nilai keislaman dan tradisi ke-NU-an, dengan fokus pada pembentukan akhlak mulia sejak dini. Secara kelembagaan, RA Muslimat Bajo memiliki struktur organisasi yang cukup lengkap, terdiri dari kepala RA, guru kelas, tenaga administrasi, serta komite sekolah. Pola pengelolaan yang diterapkan bersifat partisipatif dengan melibatkan wali murid, pengurus Muslimat NU, dan masyarakat sekitar dalam berbagai pengambilan keputusan.

RA ini melayani 36 peserta didik (20 anak kelompok A dan 16 anak kelompok B) yang dibimbing oleh 4 tenaga pendidik dan 1 tenaga administrasi. Kurikulum yang digunakan mengacu pada kurikulum RA Kementerian Agama yang dipadukan dengan kegiatan keagamaan harian, seperti hafalan doa, pengenalan huruf hijaiyah, dan pembiasaan ibadah. Kondisi ini menunjukkan bahwa RA Muslimat Bajo tidak hanya menjalankan fungsi pendidikan formal pada jenjang anak usia dini, tetapi juga mengintegrasikan

pembinaan spiritual dan karakter, sejalan dengan konsep pendidikan Islam holistik.³⁸

Hasil penelitian menunjukkan bahwa RA Muslimat Bajo memiliki struktur pendanaan yang bersifat multisumber dan cukup unik karena memadukan dana pemerintah dengan dana berbasis komunitas. Sumber pendanaan utama terdiri atas: (1) Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) Pendidikan Anak Usia Dini sebesar Rp21.600.000 (61%) yang berasal dari pemerintah, (2) dana dari kegiatan Muslimat NU Ranting Bajo sebesar Rp4.500.000 (13%), (3) infaq panen wali murid sebesar Rp4.500.000 (13%), dan (4) dana dari pengajian rutin Jum'at Pon sebesar Rp5.000.000 (14%), dengan total dana operasional tahunan sekitar Rp35.600.000.

Komposisi ini menunjukkan bahwa meskipun BOP menjadi penopang terbesar, hampir 40% pendanaan bersumber dari partisipasi masyarakat melalui mekanisme sosial-keagamaan. Hal ini menggambarkan adanya model *community-based fundraising* yang kuat, di mana tradisi lokal seperti infaq panen dan pengajian rutin dimanfaatkan untuk mendukung keberlanjutan lembaga. Pola semacam ini sejalan dengan pandangan

³⁸ Mulyasa, E. (2019). Manajemen berbasis sekolah. Bandung: Remaja Rosdakarya.

bahwa lembaga pendidikan di lingkungan pedesaan dapat mengembangkan sumber pendanaan alternatif dengan mengoptimalkan potensi sosial dan budaya lokal.³⁹ Dengan demikian, RA Muslimat Bajo tidak sepenuhnya bergantung pada dana pemerintah, tetapi membangun ketahanan finansial melalui kolaborasi dengan Muslimat NU dan masyarakat.

Dalam aspek perencanaan, RA Muslimat Bajo menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) pada awal tahun pelajaran melalui musyawarah yang melibatkan kepala RA, guru, komite sekolah, dan pengurus Muslimat NU Ranting Bajo. Seluruh sumber dana—baik BOP, dana kegiatan Muslimat NU, infaq panen, maupun infaq pengajian—diinventarisasi dan disesuaikan dengan kebutuhan tahunan lembaga. Rencana yang telah disepakati kemudian disahkan oleh pengurus Muslimat NU dan disosialisasikan kepada wali murid.

Praktik ini mencerminkan prinsip penganggaran partisipatif, sebagaimana ditekankan oleh Fattah (2012) dan Sagala (2013), bahwa proses *budgeting* yang melibatkan pemangku kepentingan akan meningkatkan rasa memiliki, memperkuat komitmen pelaksanaan

program, dan memperbaiki akuntabilitas. Keterbukaan dalam penyusunan RKAS juga memperkuat transparansi, yang menjadi salah satu pilar *good governance in education finance* (Hallak & Poisson, 2006; UNESCO, 2015).⁴⁰

Pelaksanaan anggaran di RA Muslimat Bajo menunjukkan adanya pengelompokan dana ke dalam beberapa pos penggunaan utama. Dana BOP difokuskan untuk menunjang kegiatan pembelajaran dan honor pendidik non-PNS, sedangkan dana dari kegiatan Muslimat NU diarahkan untuk peningkatan sarana-prasarana dan kegiatan kemandirian. Infaq panen dialokasikan untuk kegiatan sosial pendidikan dan pembinaan karakter, sementara dana dari pengajian Jum'at Pon digunakan untuk memperkuat kegiatan keagamaan anak.

Berdasarkan hasil musyawarah, dana dialokasikan ke enam pos anggaran utama: (1) pembelajaran dan kegiatan anak (22%), (2) insentif guru dan tenaga kependidikan (51%), (3) sarana dan prasarana (11%), (4) kegiatan keagamaan dan pembinaan karakter (7%), (5) pelatihan dan pengembangan profesional guru (6%), dan (6)

³⁹ OECD. (2015). Education policy outlook 2015: Making reforms happen. Paris: OECD Publishing.

⁴⁰ Hallak, J., & Poisson, M. (2006). Corrupt schools, corrupt universities: What can be done? Paris: UNESCO- IIEP.

administrasi dan pelaporan (3%), dengan total penggunaan dana Rp35.600.000. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa prioritas utama adalah kesejahteraan guru dan pelaksanaan proses pembelajaran, sekaligus tetap menyediakan ruang bagi penguatan sarana, kegiatan keagamaan, dan pengembangan kompetensi guru. Pola ini sejalan dengan prinsip *cost-effectiveness* dalam manajemen keuangan, yaitu bahwa pengeluaran diarahkan pada pos-pos yang memberi kontribusi langsung terhadap mutu layanan pendidikan (Gorton, 2011; Terry, 2010).⁴¹

Setiap pengeluaran dana didukung oleh bukti transaksi resmi dan dicatat dalam buku kas umum oleh bendahara RA. Praktik pencatatan ini mendukung pengendalian internal dan memudahkan proses evaluasi, sebagaimana dijelaskan dalam teori manajemen keuangan pendidikan (Fattah, 2012).

Pengawasan terhadap pengelolaan keuangan dilakukan secara berlapis. Secara internal, kepala RA dan bendahara melakukan kontrol rutin atas pemasukan dan pengeluaran. Secara eksternal, pengurus Muslimat NU Ranting Bajo melakukan peninjauan dan audit sederhana terhadap laporan keuangan. Selain itu, laporan keuangan

disampaikan kepada wali murid setiap triwulan dalam pertemuan rutin, serta ditempel di papan informasi madrasah sebagai bentuk transparansi publik.

Evaluasi tahunan dilakukan dengan membandingkan rencana dan realisasi anggaran, sehingga kelemahan dan kelebihan penggunaan dana dapat diidentifikasi untuk perbaikan tahun berikutnya. Pola ini sejalan dengan pandangan Fattah (2000, 2012) dan Mardiasmo (2018) bahwa anggaran berfungsi sekaligus sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan.⁴²

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di RA Muslimat Bajo berjalan cukup efektif. Hal ini terlihat dari kemampuan lembaga memenuhi kebutuhan operasional sesuai RKAS tanpa mengalami defisit keuangan. Dana BOP terserap secara optimal dan digunakan sesuai petunjuk teknis, sementara kegiatan keagamaan dan pelatihan guru menunjukkan peningkatan dibanding tahun sebelumnya. Kondisi ini menggambarkan bahwa perencanaan dan

⁴¹ Gorton, R. A. (2011). *School administration and supervision*. New York, NY: Waveland Press.

⁴² Muttaqin, M. (2023). Optimalisasi pembiayaan pendidikan Islam melalui dana pemerintah, masyarakat, dan lembaga keagamaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta*, 7(1).

pelaksanaan anggaran berjalan selaras dengan tujuan lembaga, sesuai dengan konsep efektivitas anggaran.⁴³

Efisiensi pengelolaan dana terlihat dari beberapa strategi penghematan, seperti penggunaan bahan ajar berbasis daur ulang, pemanfaatan donasi wali murid, serta sinergi kegiatan dengan Muslimat NU sehingga sebagian biaya konsumsi dan operasional kegiatan dapat ditekan. Upaya-upaya tersebut menunjukkan bahwa lembaga mampu memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang terbatas, sejalan dengan prinsip efisiensi dalam manajemen keuangan publik.⁴⁴

Akuntabilitas diwujudkan melalui pencatatan keuangan yang rapi, penyusunan laporan triwulanan, dan penyediaan bukti fisik setiap transaksi. Laporan keuangan disampaikan kepada pengurus Muslimat NU dan wali murid, sehingga lembaga dapat dipertanggungjawabkan secara finansial dan moral kepada publik. Praktik ini selaras dengan tuntutan akuntabilitas publik dalam pengelolaan dana pendidikan.⁴⁵

Partisipasi masyarakat menjadi

kekuatan utama dalam menjaga keberlanjutan pendanaan lembaga. Seluruh wali murid ikut berkontribusi melalui infaq panen, sementara masyarakat sekitar terlibat dalam kegiatan gotong royong untuk menjaga dan memperbaiki sarana RA. Tingginya partisipasi ini sejalan dengan konsep *community involvement* dalam manajemen pendidikan, yang menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam mendukung pembiayaan dan pengembangan lembaga pendidikan.⁴⁶

Secara keseluruhan, praktik pengelolaan keuangan di RA Muslimat Bajo telah mencerminkan empat pilar *good governance in education finance*, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efisiensi (UNESCO, 2015) dalam skala lembaga kecil berbasis komunitas.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa RA Muslimat Bajo berhasil mengembangkan model pengelolaan keuangan berbasis komunitas yang terintegrasi dengan dukungan dana pemerintah. Pertama, lembaga mampu mengharmonisasikan dana BOP dengan dana sosial-keagamaan sehingga tercipta struktur pendanaan yang relatif stabil. Kedua, mekanisme pendanaan yang

⁴³ Sagala, S. (2013). Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan. Bandung: Alfabeta.

⁴⁴ Mahmudi. (2016). Manajemen keuangan daerah. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

⁴⁵ Hallak, J., & Poisson, M. (2006). Corrupt schools, corrupt universities: What can be done? Paris: UNESCO- IIEP.

⁴⁶ Arwildayanto, A., Sumar, W., & Nurhayati, N. (2017). Manajemen pembiayaan pendidikan. Bandung: Alfabeta.

memanfaatkan budaya lokal seperti infaq panen dan pengajian rutin menunjukkan bahwa tradisi keagamaan dapat dimobilisasi secara produktif untuk menopang pembiayaan pendidikan. Ketiga, meskipun belum menggunakan sistem digital yang kompleks, lembaga mampu menjalankan transparansi dan akuntabilitas melalui mekanisme pelaporan terbuka dan audit sederhana.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa lembaga PAUD keagamaan di pedesaan dapat menjadikan pola pengelolaan keuangan RA Muslimat Bajo sebagai model *best practice* yang kontekstual. Dengan mengadaptasi prinsip-prinsip *best practice budgeting*, partisipatif, transparan, berbasis data, dan akuntabel, serta memperkuat kemitraan dengan organisasi keagamaan dan masyarakat lokal, lembaga pendidikan berpotensi meningkatkan kemandirian finansial sekaligus menjaga kepercayaan publik. Model ini relevan khususnya bagi lembaga yang menghadapi keterbatasan sumber daya, tetapi memiliki modal sosial dan spiritual yang kuat di tingkat komunitas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa RA Muslimat Bajo Kedungtuban Kabupaten Blora berhasil

mengembangkan model pengelolaan keuangan berbasis komunitas (*community-based budgeting* dan *community-based fundraising*) yang terintegrasi dengan dukungan dana pemerintah. Struktur pendanaan yang bersifat multisumber, meliputi Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP), kegiatan Muslimat NU, infaq panen wali murid, dan pengajian rutin, menciptakan komposisi pembiayaan yang relatif stabil dan tidak sepenuhnya bergantung pada bantuan pemerintah.

Proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran dilaksanakan secara partisipatif melalui musyawarah yang melibatkan kepala RA, guru, komite, pengurus Muslimat NU, dan wali murid. Praktik ini memperkuat rasa memiliki, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pembiayaan pendidikan. Implementasi prinsip transparansi

dan akuntabilitas tercermin dari pencatatan keuangan yang rapi, pelaporan berkala kepada pemangku kepentingan, serta adanya pengawasan internal dan eksternal sederhana oleh pengurus Muslimat NU dan wali murid.

Dari sisi efektivitas dan efisiensi, RA Muslimat Bajo mampu mengalokasikan dana pada pos-pos prioritas seperti pembelajaran, insentif

guru, sarana-prasarana, kegiatan keagamaan, dan pengembangan profesional guru sehingga mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan. Berbagai strategi penghematan dan pemanfaatan potensi sosial-budaya local, seperti tradisi infaq panen dan pengajian rutin, menunjukkan bahwa modal sosial dan spiritual masyarakat dapat dimobilisasi secara produktif untuk menopang pembiayaan lembaga.

Dengan demikian, model *community-based budgeting* yang diterapkan RA Muslimat Bajo dapat dipandang sebagai praktik baik (*best practice*) manajemen keuangan lembaga pendidikan Islam pedesaan. Model ini relevan untuk direplikasi dan dikembangkan pada lembaga PAUD keagamaan lain yang memiliki keterbatasan sumber daya finansial, namun kaya akan potensi partisipasi masyarakat. Integrasi antara dana pemerintah dan dukungan komunitas, yang dikelola berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efisiensi, menjadi fondasi penting bagi kemandirian finansial, keberlanjutan lembaga, serta penguatan pemberdayaan masyarakat melalui pendidikan.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa RA Muslimat Bajo Kedungtuban

Kabupaten Blora mampu mengelola keuangan secara mandiri melalui model *community-based fundraising* yang dipadukan dengan dana pemerintah (BOP). Dukungan kegiatan Muslimat NU, infaq panen wali murid, dan pengajian rutin menjadi sumber penting yang memperkuat keberlanjutan lembaga.

Penerapan prinsip *transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efisiensi* dalam penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran telah meningkatkan kepercayaan orang tua dan masyarakat, serta berdampak positif pada mutu layanan pendidikan dan pembinaan karakter anak.

Model pembiayaan berbasis komunitas yang diterapkan RA Muslimat Bajo dapat menjadi *contoh praktik baik* bagi RA/PAUD keagamaan lain di pedesaan. Ke depan, diperlukan penelitian lanjutan terkait penguatan sistem digital keuangan dan perbandingan dengan lembaga sejenis di daerah lain untuk memperkaya pengembangan manajemen pembiayaan pendidikan Islam berbasis komunitas.

REFERENSI

Arwildayanto, A., Sumar, W., & Nurhayati, N. (2017). *Manajemen pembiayaan pendidikan*.

Bandung: Alfabeta.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fattah, N. (2000). *Ekonomi dan pembiayaan pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fattah, N. (2012). *Manajemen keuangan pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gorton, R. A. (2011). *School administration and supervision*. New York, NY: Waveland Press.
- Hallak, J., & Poisson, M. (2006). *Corrupt schools, corrupt universities: What can be done?* Paris: UNESCO-IIEP.
- Hasanah, U. (2020). *Manajemen keuangan madrasah (Studi kasus di salah satu MI di Nusa Tenggara Barat)* (Skripsi tidak dipublikasikan). UIN Mataram, Mataram, Indonesia.
- Kadar, S. (2020). Manajemen lembaga PAUD berbasis komunitas untuk penguatan dukungan masyarakat. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, 5(2).
- Karim, A. (2025). Transparansi keuangan pendidikan dan tata kelola yang baik pada lembaga pendidikan Islam. Dalam *Proceedings of the International Conference on Management in Islamic Education (ICMIE)* (pp. xx–xx). Jakarta, Indonesia.
- Khoir, T. (2017). Unity of sciences dan implikasinya terhadap manajemen lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1).
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective* (8th ed.). New Delhi: McGraw-Hill.
- Kusumaningratri, P., & Rose, A. (2016). Perencanaan anggaran pendidikan berbasis data di sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1).
- Mahmudi. (2016). *Manajemen keuangan daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahruri, A. (2021). Peran serta masyarakat dalam pembiayaan pendidikan di RA. (Tesis tidak dipublikasikan). UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri, Purwokerto, Indonesia.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muttaqin, M. (2023). Optimalisasi pembiayaan pendidikan Islam melalui dana pemerintah, masyarakat, dan lembaga keagamaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta*, 7(1).

- Napan, S. (2025). Akuntabilitas dan pelibatan masyarakat dalam tata kelola keuangan pendidikan. Dalam *Proceedings of the International Conference on Management in Islamizc Education (ICMIE)* (pp. xx-xx). Jakarta, Indonesia.
- Nurfitriani, F. (2024). Pembiayaan multisumber pada lembaga pendidikan berbasis komunitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang*, 9(1).
- OECD. (2015). *Education policy outlook 2015: Making reforms happen*. Paris: OECD Publishing.
- Sagala, S. (2013). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (2010). *Principles of management*. Homewood, IL: Irwin.
- Toha Ma'sum, T., dkk. (2023). Partisipasi masyarakat dan penguatan pembiayaan pendidikan di sekolah berbasis komunitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2).
- UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon declaration and framework for action*. Paris: UNESCO.
- Wahyudi, A. (2021). Digitalisasi sistem keuangan sekolah untuk penguatan transparansi. *Jurnal An-Nur Pendidikan dan Sosial Keagamaan*, 12(1).