

ALOKASI DAN DISTRIBUSI PEMBIAYAAN PENDIDIKAN PENGAMBIL KEPUTUSAN DI MADRASAH ALIYAH SWASTA BERBAK KABUPATEN TANJUNG JABUNG TIMUR JAMBI

M. Shoffa Saifillah A.F¹, Ansori², Murtini³, M. Taufiq⁴, Satiah⁵, Zubaedah⁶

^{1, 3, 4, 5, 6} Universitas Islam Mamba'ul Ulum, Kota Jambi, Jambi, Indonesia

²Universitas Islam Batang Hari, Jambi, Indonesia

Correspondent Email: mmurtini334@gmail.com

ABSTRACT. This study aims to analyze the allocation and distribution of educational funding by decision-makers at the Berbak Private Islamic Senior High School (MAS) in Tanjung Jabung Timur Regency, Jambi. This study uses a qualitative approach with a case study method to deeply understand the internal dynamics of financial management, resource allocation decisions, and the challenges faced by the madrasah due to limited funding. Data were collected through in-depth interviews with three key decision-makers: the Madrasah Principal and the Treasurer. Participatory observation and document analysis, such as the School Work Plan and Budget (RKAS), were also conducted. Although the madrasah principal is involved in proposing operational needs plans, almost all final budget decisions remain under the control of the foundation. Fund distribution tends to prioritize daily operational needs such as teacher salaries, purchasing learning equipment, and facility maintenance, but allocations for teacher professional development and long-term infrastructure improvements remain very limited.

Keywords : Education distribution, Financial management, Funding allocation

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis alokasi dan distribusi pembiayaan pendidikan pengambil keputusan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Berbak Kabupaten Tanjung Jabung Timur Jambi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam dinamika internal pengelolaan keuangan, keputusan alokasi sumber daya, serta tantangan yang dihadapi madrasah dalam keterbatasan dana pada pembiayaan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap tiga pemegang keputusan utama: Kepala Madrasah dan Bendahara. Observasi partisipatif dan analisis dokumen seperti Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Meskipun terdapat keterlibatan kepala madrasah dalam usulan rencana kebutuhan operasional, hampir semua keputusan akhir mengenai anggaran tetap berada di bawah kendali yayasan. Distribusi dana cenderung diprioritaskan pada kebutuhan operasional harian seperti gaji tenaga pendidik, pembelian perlengkapan pembelajaran, dan pemeliharaan fasilitas, namun alokasi untuk pengembangan profesional guru dan perbaikan infrastruktur jangka panjang masih sangat terbatas.

Kata kunci: Alokasi pembiayaan, Distribusi pendidikan, Manajemen Keuangan

Article History

Submission: 11/23/2025 Revision: 12/19/2015 Accepted: 12/26/2025 Published: 07/16/2026

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah pilar utama pembangunan manusia dan masyarakat. Di Indonesia sistem pendidikan nasional berperan penting di lembaga pendidikan Islam dalam menyediakan

pendidikan berkualitas yang berbasis nilai-nilai agama (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Salah satu lembaga Pendidikan Islam tersebut adalah Madrasah Aliyah (MA), yang setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA). Di tengah tantangan akses dan kualitas Pendidikan Islam, peran sekolah swasta semakin strategis, seperti di daerah-daerah terpencil yang memiliki keterbatasan infrastruktur pendidikan formal.

Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Berbak terletak di Kecamatan Berbak Kabupaten Tanjung Jabung Timur Jambi merupakan sebuah wilayah yang secara geografis bersinggungan langsung dengan Sumatera Selatan dan memiliki karakteristik sosial-ekonomi masyarakat pedesaan dengan tingkat kesejahteraan rata-rata rendah (BPS Tanjung Jabung Timur, 2023). Sebagai lembaga pendidikan swasta, MAS Berbak tidak mendapatkan bantuan langsung rutin dari pemerintah dalam skala besar, sehingga sumber pembiayaan internal seperti iuran siswa, komite madrasah, dan donasi menjadi sangat tinggi.

Alokasi dan distribusi pembiayaan pendidikan merupakan proses penting yang menentukan kualitas layanan pendidikan. Alokasi dana pendidikan yang tidak adil dan tidak transparan dapat meningkatkan ketimpangan akses dan kualitas antar lembaga Pendidikan (UNESCO, 2021). Di madrasah swasta, proses ini menjadi lebih kompleks karena keterbatasan sumber daya, ketergantungan pada donatur, dan struktur pengambilan keputusan yang sering kali tidak partisipatif (Suyanto, 2018). Pengambil keputusan seperti pengurus yayasan, kepala madrasah, dan komite sekolah memiliki peran penting dalam menentukan prioritas dan penggunaan dana, namun kapasitas mereka dalam mengelola keuangan sering kali terbatas.

Penelitian ini menganalisis secara mendalam bagaimana proses alokasi dan distribusi pembiayaan berlangsung di MAS Berbak. Bagaimana peran dan kewenangan para pemegang keputusan dalam menentukan kebijakan keuangan di MAS Berbak. Studi ini juga mengidentifikasi tantangan utama dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen keuangan madrasah. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi peningkatan tata kelola pembiayaan pendidikan di madrasah swasta di wilayah terpencil.

Pembiayaan pendidikan di Indonesia diatur dalam Pasal 46–53 Undang-Undang Sisdiknas, yang menekankan prinsip pembiayaan secara adil, berkeadilan, dan berkelanjutan. Alokasi pembiayaan merujuk pada penentuan pembagian sumber daya ke berbagai unit atau aktivitas berdasarkan prioritas dan kebutuhan, sementara distribusi adalah proses penyaluran dan penggunaan dana tersebut (Hanushek & Rivkin, 2017). Di lembaga swasta, alokasi biasanya dipengaruhi oleh kebijakan internal yayasan, tidak mengikuti standar nasional secara ketat. Penelitian oleh Wulandari (2020) menunjukkan bahwa di banyak madrasah swasta, alokasi dana sering kali tidak didasarkan pada perencanaan yang komprehensif, melainkan pada kebutuhan saat ada tekanan dari pihak tertentu. Manajemen keuangan pendidikan yang efektif memerlukan partisipasi aktif berbagai pemangku kepentingan, terutama para pengambil keputusan. Pihak-pihak ini memainkan peran sebagai pengambil keputusan pengalokasi sumber daya pemimpin

Madrasah swasta di daerah tertinggal menghadapi tantangan unik, termasuk akses terbatas terhadap bantuan pemerintah, tingkat kemampuan membayar masyarakat yang rendah, dan infrekuensi distribusi dana dari pusat (Rohman, 2021). Kondisi ini mengakibatkan siklus kemiskinan seperti minimnya dana, kualitas pendidikan rendah, hasil belajar buruk, minimnya minat masyarakat, penurunan pendapatan dan pembiayaan semakin menyempit. Tanjung Jabung Timur termasuk daerah berkembang dengan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) 68,07 (BPS, 2023), yang masih di bawah rata-rata nasional, sehingga tantangan tersebut sangat relevan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus tunggal (single case study) untuk mengeksplorasi secara mendalam dinamika pengelolaan keuangan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Berbak. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti memahami konteks lokal yang kompleks, proses pengambilan keputusan, praktik alokasi dan distribusi dana, serta kendala yang dihadapi oleh pihak madrasah (Yin, 2018).

Lokasi penelitian adalah MAS Berbak, Kecamatan Berbak, Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Provinsi Jambi. Penelitian dilaksanakan dari Oktober sampai Desember 2025 termasuk kegiatan pengumpulan data lapangan, transkripsi, dan analisis. Subjek utama penelitian adalah aktor pengambil keputusan terkait keuangan di MAS Berbak, yaitu Kepala Madrasah dan Bendahara Madrasah. Teknik pemilihan partisipan menggunakan purposive sampling untuk memastikan informan memiliki pengalaman dan tanggung jawab langsung terhadap pengelolaan keuangan.

Data dikumpulkan menggunakan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, sebagai berikut.

1. Wawancara mendalam: Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan kepala madrasah, dan bendahara. Panduan wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian: proses perencanaan anggaran, prioritas alokasi, mekanisme distribusi, mekanisme pelaporan dan akuntabilitas, serta tantangan pengelolaan keuangan. Wawancara direkam (dengan persetujuan informan) dan setiap sesi ditranskripsikan verbatim untuk keperluan analisis. Durasi wawancara berkisar antara 15-20 menit per informan. Untuk validitas data, dilakukan probing dan follow-up interview bila diperlukan (Miles et al., 2014).
2. Observasi partisipatif: Peneliti melakukan observasi langsung di lingkungan madrasah untuk melihat praktik pengelolaan keuangan, pertemuan perencanaan anggaran, dan aktivitas distribusi dana pembayaran honor. Observasi didokumentasikan melalui catatan lapangan terstruktur yang mencatat konteks, interaksi antar-pihak, proses pengambilan keputusan, dan peristiwa penting lain yang relevan.
3. Analisis dokumen: Dokumen yang dikaji meliputi Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) tahun ajaran 2023/2024, Dokumen digunakan untuk memverifikasi temuan dari wawancara dan observasi serta melakukan triangulasi data.

Data dianalisis secara tematik mengikuti langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/ verifikasi (Miles et al., 2014). Tahapan analisis meliputi:

1. Familiarisasi: membaca seluruh transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen untuk mendapatkan gambaran awal.
2. Kategorisasi dan pengembangan tema: kode digabungkan menjadi kategori dan tema yang lebih luas. Relasi antar tema dianalisis untuk memahami pola, proses, dan konteks pengelolaan keuangan.
3. Triangulasi: temuan dari wawancara, observasi, dan dokumen dibandingkan untuk memverifikasi konsistensi informasi dan mengurangi bias.

Untuk memastikan kualitas data dan keabsahan temuan, peneliti menerapkan beberapa strategi:

1. Triangulasi sumber data (wawancara, observasi, dokumen).
2. Triangulasi metode (gabungan wawancara, observasi partisipatif, analisis dokumen).
3. Saturasi data: pengumpulan data dilanjutkan sampai tercapai saturasi tematik, yaitu ketika data baru tidak lagi menghasilkan tema tambahan yang signifikan.

HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses alokasi dan pendistribusian dana di MAS Berbak berlangsung secara hierarkis dan konsultatif, dengan dominasi peran ketua yayasan sebagai pihak tertinggi dalam pengambilan keputusan. Meskipun terdapat keterlibatan kepala madrasah dalam usulan rencana kebutuhan operasional, hampir semua keputusan akhir mengenai anggaran tetap berada di bawah kendali yayasan. Distribusi dana cenderung diprioritaskan pada kebutuhan operasional harian seperti gaji tenaga pendidik, pembelian perlengkapan pembelajaran, dan pemeliharaan fasilitas, namun alokasi untuk pengembangan profesional guru dan perbaikan infrastruktur jangka panjang masih sangat terbatas. Selain bantuan itu, ketergantungan pada iuran siswa dan langsung dari Komite Madrasah menjadi faktor utama ketidakberkelanjutan keuangan. Temuan ini menggarisbawahi perlunya penguatan kapasitas manajerial pengambil keputusan, peningkatan transparansi, serta perluasan akses terhadap dana pemerintah dan hibah pendidikan. Untuk itu, disarankan agar pemerintah daerah dan pusat memberikan pendampingan teknis dan pembiayaan berbasis kinerja bagi madrasah swasta, serta mendorong penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang inklusif dan akuntabel.

Berdasarkan analisis dokumen dan wawancara, sumber pembiayaan utama MAS Berbak meliputi:

1. Iuran Siswa
2. Bantuan Komite Madrasah
3. Donasi Orang Tua Siswa dan Masyarakat
4. BOS (Bantuan Operasional Sekolah)

Proses alokasi dimulai setiap awal tahun pengajaran dengan penyusunan RKAS oleh kepala madrasah dibantu bendahara. Usulan anggaran mencakup rincian kebutuhan seperti pembelian buku, alat peraga, pelatihan guru, dan pemeliharaan Gedung.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini menggambarkan kondisi manajemen keuangan di MAS Berbak antara struktur formal perencanaan anggaran dan praktik nyata lapangan. Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan Kepala Madrasah dan Bendahara, observasi partisipatif di lingkungan madrasah, serta analisis RKAS muncul tiga faktor utama yang menjelaskan mengapa proses alokasi dan distribusi dana belum menunjang pengembangan madrasah secara strategis.

Data wawancara menunjukkan bahwa keputusan anggaran akhir sering ditetapkan oleh Ketua Yayasan tanpa keterlibatan sistematis kepala madrasah, guru, atau komite sekolah. Transkrip wawancara mengindikasikan bahwa pertemuan perencanaan anggaran yang berlangsung di madrasah kerap hanya bersifat konsultatif; keputusan strategis dan alokasi besar ditentukan kembali oleh pengurus yayasan. Observasi partisipatif memperlihatkan bahwa di arsip madrasah mencatat rekomendasi pihak sekolah, namun dokumen realisasi anggaran menunjukkan perubahan signifikan yang hanya dapat dijelaskan melalui intervensi yayasan. Temuan ini sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) yang menekankan desentralisasi dan keterlibatan pemangku kepentingan (OECD, 2019). Sentralisasi kewenangan berpotensi menimbulkan disfungsi manajerial, di mana kebutuhan operasional dan

perkembangan kualitas pendidikan di madrasah tidak terekspresikan secara memadai dalam alokasi anggaran. Hal ini juga menimbulkan masalah akuntabilitas: ketika keputusan diambil di luar forum sekolah, mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban kepada komunitas sekolah menjadi lemah, sebagaimana terlihat pada kekurangan transparansi dalam bukti pengeluaran yang diobservasi.

Ketidakberlanjutan sumber pembiayaan dan ketergantungan pada iuran

Analisis dokumen RKAS dan menunjukkan komposisi pendanaan MAS Berbak sangat rentan: iuran siswa dan donasi komunitas menjadi sumber utama, sementara dana pemerintah berkontribusi relatif kecil atau tidak terealisasi. Wawancara dengan bendahara mengonfirmasi fluktuasi pemasukan yang signifikan antar-bulan, sehingga perencanaan jangka menengah sulit dilaksanakan. Perbandingan dengan standar ideal yang disebutkan dalam literatur (Azra, 2020) menegaskan bahwa proporsi pendanaan pemerintah yang rendah menempatkan madrasah pada posisi kelemahan fiskal. Konsekuensinya, alokasi menjadi reaktif dan cenderung fokus pada pemenuhan kebutuhan rutin (gaji, listrik, bahan habis pakai) untuk menjaga kelangsungan operasional.

Dokumentasi realisasi anggaran menunjukkan persentase besar untuk pengeluaran operasional harian, sementara investasi untuk pengembangan kapasitas (pelatihan guru), peningkatan sarana (laboratorium, perpustakaan), atau kegiatan penelitian pendidikan hampir tidak tampak. Observasi pertemuan perencanaan anggaran mengindikasikan bahwa ketika muncul usulan program strategis, mereka sering diprioritaskan rendah atau dibatalkan karena ketidakpastian pendanaan. Kondisi ini konsisten dengan temuan lapangan bahwa madrasah lebih fokus pada mitigasi risiko likuiditas jangka pendek. Secara konseptual, pendekatan alokasi seperti ini mempersulit tercapainya tujuan pendidikan jangka panjang dan inovasi pedagogis. Selain itu, ketidaksesuaian antara RKAS yang ideal dan realisasi menunjukkan lemahnya mekanisme monitoring dan evaluasi internal: dokumen perencanaan tidak secara efektif diikuti oleh pengawasan implementasi dan review berkala.

Peran komite madrasah dan potensi pembiayaan berbasis komunitas

Walaupun terdapat keterbatasan, data observasi dan wawancara juga mencatat inisiatif lokal yang patut diapresiasi. Partisipasi masyarakat melalui donasi, kegiatan kerja bakti, dan keterlibatan komite madrasah menunjukkan modal sosial yang dapat dikembangkan menjadi sumber pembiayaan berbasis komunitas (Community-Based Education Financing/CBEF). Komite sekolah mengorganisir donatur lokal dan memfasilitasi penggalangan dana, tetapi mereka membutuhkan struktur perencanaan dan transparansi pengelolaan agar partisipasi ini berkelanjutan.

Kekuatan klaim temuan ini didukung oleh strategi triangulasi yang digunakan: konsistensi antara pernyataan informan (wawancara), bukti dokumen dan observasi langsung meningkatkan kredibilitas analisis. Beberapa klarifikasi dari Kepala Madrasah dan Bendahara menegaskan bahwa perubahan alokasi memang dilakukan di tingkat yayasan setelah pertemuan di madrasah, sehingga fenomena sentralisasi bukan sekadar persepsi. Namun, keterbatasan studi kasus tunggal tetap perlu dicatat: temuan kontekstual ini tidak serta merta dapat digeneralisasi ke semua madrasah swasta, meskipun dapat memberikan wawasan penting untuk studi komparatif selanjutnya.

Implikasi praktis

1. Reformasi tata kelola: Diperlukan mekanisme formal yang memperkuat peran kepala madrasah dan komite dalam proses perencanaan dan pengawasan anggaran, seperti dewan anggaran sekolah yang beranggotakan perwakilan yayasan, kepala madrasah, guru, dan komite dengan aturan keputusan yang transparan.
2. Diversifikasi sumber pembiayaan: Madrasah perlu mengupayakan diversifikasi pendapatan melalui akses program pemerintah, pengajuan proposal ke donor, dan pengembangan unit usaha sekolah yang etis (les tambahan berbayar, usaha koperasi), sambil menjaga aksesibilitas bagi keluarga kurang mampu.

3. Perencanaan berbasis kebutuhan strategis: RKAS sebaiknya disusun dengan pendekatan berbasis bukti (needs assessment) yang memprioritaskan investasi jangka panjang untuk peningkatan mutu, disertai indikator monitoring yang jelas.
4. Penguatan kapasitas komite dan transparansi: Pelatihan manajemen keuangan bagi pengurus komite serta mekanisme pelaporan rutin ke masyarakat (laporan keuangan bulanan yang dipublikasikan) akan meningkatkan kepercayaan dan kesinambungan dukungan komunitas.

PENUTUP

Penelitian ini menemukan bahwa MAS Berbak saat ini mengalami keterbatasan struktural dan fiskal yang menempatkannya pada orientasi operasional jangka pendek (survival mode), di mana sentralisasi kewenangan di tingkat yayasan dan ketidakpastian sumber pembiayaan menghambat realisasi prioritas strategis untuk peningkatan mutu pendidikan.

Namun modal sosial lokal dan partisipasi komite madrasah menunjukkan potensi bagi pengembangan mekanisme pembiayaan berbasis komunitas dan penguatan tata kelola sekolah yang lebih partisipatif. Oleh karena itu, peralihan dari survival ke development mode memerlukan intervensi yang komprehensif, termasuk devolusi kewenangan keputusan anggaran ke tingkat sekolah, diversifikasi sumber pendanaan yang berkelanjutan, serta peningkatan kapasitas manajerial dan akuntabilitas internal agar investasi jangka panjang dalam pengembangan profesionalisme guru dan fasilitas pendidikan dapat terencana, terlaksana, dan termonitor secara efektif.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa alokasi dan distribusi pembiayaan pendidikan di MAS Berbak sangat dipengaruhi oleh struktur hierarkis yang sentralistik, di mana keputusan-keputusan kunci berada di bawah kendali Ketua Yayasan. Meskipun terdapat mekanisme perencanaan anggaran melalui Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), implementasinya seringkali tidak sesuai dengan rencana karena keterbatasan dana dan

intervensi pendanaan dari pihak yayasan. Ketergantungan pada keputusan sentral membuat proses penganggaran kurang partisipatif dan mengurangi fleksibilitas sekolah dalam merespons kebutuhan lokal.

Sumber pembiayaan utama sekolah bersifat tidak stabil dan sangat bergantung pada kontribusi siswa serta dukungan komite madrasah, sehingga perencanaan jangka panjang menjadi terhambat. Akibatnya, alokasi dana lebih banyak dikonsentrasikan pada kebutuhan operasional harian, sementara dana untuk pengembangan profesional guru dan perbaikan infrastruktur minim. Kondisi ini berdampak pada keterbatasan peningkatan kualitas pembelajaran dan pembinaan sumber daya manusia di lingkungan madrasah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada Rektor UNISMAM, dosen pembimbing, kepala sekolah dan bendahara MAS Berbak, Guru MAS Berbak, dan rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang telah memberikan arahan, bantuan, masukan, motivasi dan dukungan selama proses penelitian. Kerjasama dan diskusi yang menghasilkan pemikiran dan pengetahuan mengenai isu-isu global kebijakan Pendidikan islam: analisis faktual pendidikan di MAS Berbak. Ketersediaan informasi dengan fasilitas perpustakaan dan institusi terkait serta berbagai platform digital, jurnal dan sebagainya sangat mendukung kelancaran proses – referensi dan pengumpulan data penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (Eds.). (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. New York, NY: Longman.

Azra, A. (2020). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju milenium baru*. Jakarta: Lentera Hati.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Tanjung Jabung Timur. (2023). *Statistik pendidikan dan sosial 2023*. Tanjung Jabung Timur: Badan Pusat Statistik Kabupaten Tanjung Jabung Timur.

- Ball, S. J. (2003). *The teacher's soul and the terrors of performativity*. Journal of Education Policy, 18(2), 215–228. <https://doi.org/10.1080/0268093022000043065>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Darling-Hammond, L. (2010). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2017). *Distribution of public school spending: Differences across students, schools, and districts*. Journal of Economic Perspectives, 31(3), 197–216. <https://doi.org/10.1257/jep.31.3.197>
- Hoxby, C. M., & Leigh, A. (2004). *Pulled away or pushed out? Explaining the decline of teacher aptitude in the United States*. American Economic Review Papers and Proceedings, 94(2), 236–240. <https://doi.org/10.1257/0002828041301656>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2022). *Petunjuk teknis Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) Madrasah*. Jakarta: Kementerian Agama RI.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *A review of transformational school leadership research 1996–2005*. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Analisis data kualitatif: Buku sumber metode*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Education at a glance 2019: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.

Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). *Returns to investment in education: A decennial review of the global literature*. *Education Economics*, 26(5), 445–458. <https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426>

Rohman, A. (2021). *Pembiayaan pendidikan Islam di Indonesia: Tantangan dan prospek*. Yogyakarta: Deepublish

Suyanto, S. (2018). *Kebijakan pendidikan: Analisis dan pengembangan*. Yogyakarta: Gava Media

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. (2003). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 No. 78, Tambahan Lembaran Negara No. 4301.

UNESCO. (2020). *Financing education: Commitments to learning (Global Education Monitoring Report)*. Paris: UNESCO Publishing.

UNESCO. (2021). *Financing pathways for equitable and inclusive education*. Paris: UNESCO Publishing.

World Bank. (2018). *World development report 2018: Learning to realize education's promise*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1>

Wulandari, T. (2020). *Analisis alokasi anggaran pendidikan di madrasah swasta kabupaten Jepara*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 25(1), 87–102. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v25i1.1745>

Yin, R. K (2018). *Penelitian dan aplikasi studi kasus: Desain dan metode*. Sage Publications