



Implementasi Manajemen Pembiayaan di Lembaga Pendidikan Islam

Miftah Farid

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

E-mail: miftah.farid123@gmail.com

Article Info	Abstract
<p>Article History Received: 2024-12-15 Revised: 2025-01-22 Published: 2025-02-01</p> <p>Keywords: <i>Financial Management; Education Financing; Islamic Educational Institutions.</i></p>	<p>Education is a key element in the development of a country's human resources, where financing plays a crucial role in ensuring the sustainability of its implementation. The availability of sufficient funds greatly influences the quality and scope of educational services that can be provided by educational institutions, making effective financial management a critical factor for success. This study examines the implementation of financial management stages in Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bulungan using a qualitative approach, employing data collection techniques such as interviews and documentation, which were analyzed using the Miles & Huberman model, including data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The study results indicate that the main funding source for MAN Bulungan comes from the State Budget (APBN), which includes the School Operational Assistance (BOS) fund and internal management support fund. In the planning stage, the preparation of budgets and programs is based on the Madrasah Self-Evaluation (EDM) and Strategic Plan (Renstra), which subsequently produce the Madrasah Work Plan (RKM). Furthermore, in the implementation stage, every financial transaction is systematically recorded through the SAKTI application to ensure accountability. Internal supervision is conducted through monthly reporting to the Ministry of Religious Affairs of Bulungan Regency, while external supervision is carried out by the Inspectorate General (Itjen) of the Ministry of Religious Affairs and the Supreme Audit Agency (BPK), whose schedule is not fixed.</p>

Artikel Info	Abstrak
<p>Sejarah Artikel Diterima: 2024-12-15 Direvisi: 2025-01-22 Dipublikasi: 2025-02-01</p> <p>Kata kunci: <i>Manajemen Pembiayaan; Pembiayaan Pendidikan; Lembaga Pendidikan Islam.</i></p>	<p>Pendidikan merupakan elemen utama dalam pembangunan sumber daya manusia suatu negara, di mana pembiayaan memegang peran penting dalam keberlanjutan penyelenggaraannya. Ketersediaan dana yang mencukupi sangat memengaruhi kualitas dan cakupan layanan pendidikan yang dapat diberikan oleh lembaga pendidikan, sehingga pengelolaan pembiayaan yang baik menjadi faktor kunci keberhasilan. Penelitian ini mengkaji implementasi tahapan pengelolaan pembiayaan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bulungan dengan pendekatan kualitatif, menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi, yang dianalisis melalui model Miles & Huberman, meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber pembiayaan utama MAN Bulungan berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), yang terdiri atas anggaran Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan anggaran dukungan manajemen internal. Dalam tahap perencanaan, penyusunan anggaran dan program didasarkan pada Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan Rencana Strategis (Renstra), yang kemudian menghasilkan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan, setiap transaksi keuangan dicatat secara terorganisir melalui aplikasi SAKTI untuk menjamin akuntabilitas. Pengawasan internal dilakukan melalui pelaporan bulanan kepada Kementerian Agama Kabupaten Bulungan, sedangkan pengawasan eksternal dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Agama dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang pelaksanaannya tidak memiliki jadwal tetap.</p>

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan elemen fundamental dalam pembangunan sumber daya manusia suatu negara. Hal ini senada dengan definisi pendidikan dalam UU No. 20 Tahun 2003 yakni adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses

pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara (UU No. 23 Tahun 2003, 2003). Melalui pendidikan yang

berkualitas, masyarakat tidak hanya memperoleh akses terhadap peluang ekonomi yang lebih baik tetapi juga membangun daya saing bangsa di kancah global. Investasi dalam pendidikan menjadi salah satu prioritas utama untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan adaptif terhadap tantangan dunia modern (Arifin, 2023). Untuk mewujudkan hal tersebut salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan ialah pembiayaan.

Dalam konteks pendidikan, pembiayaan memiliki peran penting dalam penyelenggaraannya. Hal ini dikarenakan dana yang tersedia menentukan kualitas dan cakupan pendidikan yang dapat diberikan oleh lembaga pendidikan. Pembiayaan yang memadai memungkinkan penyediaan fasilitas pendidikan yang memadai, pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan, serta peningkatan kualitas tenaga pendidik (Effendy et al., 2024; Ridho et al., 2024). Tanpa pembiayaan yang cukup, upaya untuk meningkatkan akses dan mutu pendidikan akan terbatas, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan nasional (Nurrohmah & Syaripah, 2023). Pengelolaan pembiayaan pendidikan yang efisien dan berkelanjutan sangat diperlukan agar pendidikan dapat berjalan dengan optimal dan memberikan manfaat yang maksimal bagi seluruh lapisan masyarakat (Pohan et al., 2023).

Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah sebagai pemangku kebijakan dalam pendidikan nasional menetapkan standar pembiayaan pendidikan. Standar pembiayaan merupakan kriteria minimal kriteria minimal komponen pembiayaan pendidikan pada Satuan Pendidikan. Standar Pembiayaan digunakan sebagai pedoman bagi Pemerintah, Pemerintah Daerah, Satuan Pendidikan, dan Masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan pembiayaan pendidikan pada Satuan Pendidikan. Pembiayaan pendidikan dapat bersumber dari pemerintah, pemerintah daerah dan/atau sumber lain yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan baik pada lembaga pendidikan negeri maupun lembaga pendidikan swasta (Peraturan Mendikbudristek No. 18 Tahun 2023, 2023). Hal ini juga berdasarkan pada amanat konstitusi yang menyatakan bahwa alokasi dana pendidikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) (UUD 1945 Pasal 31 Ayat 4). Oleh karena

itu, pembiayaan pendidikan perlu diatur dan dikelola dengan efektif dan efisien.

Pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik menjadi kunci penting dalam keberhasilan penyelenggaraan lembaga pendidikan. Secara umum, dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan terdapat 3 tahapan proses. *Pertama*, perencanaan pembiayaan yang merujuk pada proses yang meliputi identifikasi tujuan, penetapan prioritas, penerjemahan tujuan ke dalam bentuk operasional yang dapat diukur, analisis berbagai alternatif untuk mencapai tujuan dengan pendekatan **cost-effectiveness**, dan penyusunan rekomendasi untuk memilih pendekatan paling efektif dalam mencapai sasaran. *Kedua*, pelaksanaan pembiayaan yang merupakan pelaksanaan dari perencanaan pembiayaan yang telah disusun berfungsi agar penyelenggaraan pendidikan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. *Ketiga*, pengawasan dan evaluasi yang merupakan tahapan pertanggungjawaban terhadap pembiayaan lembaga pendidikan yang berkaitan dengan seluruh pengeluaran dana yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Hidayat & Rusdiana, 2022; Arwildayanto et al., 2018; Huriyah, 2023).

Dalam beberapa penelitian sebelumnya, ada banyak penelitian yang telah mengkaji terkait pengelolaan pembiayaan pendidikan. Penelitian dari Yadi dkk. (2023) mengungkapkan bahwa pengelolaan pembiayaan pendidikan di SIT Citra Az-Zahra terdiri dari proses perencanaan rencana anggaran, pembukuan dana dan pengawasan yang dilakukan secara internal maupun eksternal. Selain itu, penelitian Mushthofa dkk. (2022) di SMK Cendikia Madiun ditemukan bahwa lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola pembiayaan pendidikan berbasis bebas sumbangan pembinaan pendidikan (SPP). Secara konseptual, penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan pembiayaan pendidikan dilakukan melalui tiga tahap yakni perencanaan penyusunan RKAS, pengaplikasian dana, serta pengawasan yang dilakukan selama 3 bulan sekali. Adapun penelitian dari Sartini dkk (2024) menunjukkan bahwa pengelolaan pembiayaan pendidikan di MI Muhammadiyah Karanganyar yang telah dilakukan dengan baik dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi peserta didik.

Adapun penelitian ini berfokus pada implementasi tahapan proses pengelolaan pembiayaan pendidikan di Madrasah Aliyah

Negeri (MAN) Bulungan. MAN Bulungan merupakan lembaga pendidikan Islam setara SMA yang terletak di Kabupaten Bulungan dan diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Penelitian ini ingin melihat bagaimana proses pengelolaan pembiayaan pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Hal ini karena beberapa penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat atau swasta. Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah kekayaan literatur dan referensi dalam kajian pengelolaan pembiayaan pendidikan. Berdasarkan pembahasan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan terkait bagaimana penerapan pengelolaan pembiayaan pendidikan di lembaga pendidikan Islam yang diselenggarakan oleh pemerintah dalam hal ini ialah MAN Bulungan.

II. METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang dikaji, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami kondisi objek secara alamiah (Sugiyono, 2015). Pendekatan deskriptif digunakan untuk mempelajari fakta-fakta yang terjadi saat ini dalam populasi tertentu, seperti penilaian sikap dan pendapat terhadap individu, organisasi, kondisi, atau prosedur yang berkaitan dengan perencanaan rekrutmen tenaga pendidik. Penelitian dilakukan di lembaga pendidikan Islam, yakni Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bulungan. Pemilihan informan menggunakan metode **purposive sampling** yang dianggap mampu memberikan informasi mendalam. Informan utama dalam penelitian ini adalah Kepala Tata Usaha MAN Bulungan.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memahami sistem perencanaan pengembangan kompetensi tenaga pendidik di lembaga tersebut, sedangkan dokumentasi mencakup pengumpulan dokumen terkait dan dokumen resmi lain yang relevan dengan penelitian ini. Data dianalisis menggunakan model Miles & Huberman, yang mencakup pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dimulai dengan pengumpulan data dari wawancara dan dokumentasi, yang kemudian direduksi untuk memfokuskan pada informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Data yang telah direduksi disajikan secara deskriptif dan

digunakan untuk menyusun kesimpulan (Sugiyono, 2015).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bulungan dilakukan melalui tiga tahapan proses, yakni perencanaan anggaran, pelaksanaan penggunaan anggaran, serta pengawasan dan evaluasi penggunaan anggaran.

Sebelum membahas terkait temuan dalam manajemen pembiayaan pendidikan di MAN Bulungan baiknya perlu diketahui terlebih dahulu sumber pembiayaan yang diperoleh. MAN Bulungan merupakan lembaga pendidikan Islam yang dikelola oleh pemerintah dibawah naungan Kementerian Agama. Sehingga sumber pembiayaan utama MAN Bulungan ialah berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Jika diklasifikasi, pembiayaan dari APBN yang diperoleh MAN Bulungan terdiri dari anggaran Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan anggaran Dukungan Manajemen Internal. Anggaran BOS digunakan untuk berbagai kebutuhan operasional penyelenggaraan pendidikan. Penggunaan dana mencakup pendanaan kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler, pembayaran langganan daya dan jasa, pembayaran gaji guru dan tenaga kependidikan non-ASN, dll. Sementara itu, untuk anggaran dukungan manajemen internal dialokasikan untuk keperluan lainnya seperti perawatan gedung, pemeliharaan peralatan dan mesin, serta keperluan perlengkapan perkantoran sehari-hari, dll.

Pertama, pada tahap perencanaan anggaran MAN Bulungan selalu melaksanakan Kegiatan penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang biasa dilakukan pada bulan Desember untuk taun anggaran berikutnya. Dalam proses penyusunan, MAN Bulungan melibatkan berbagai pihak terkait, seperti Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kemenag Kalimantan Utara sebagai narasumber utama. Selain itu, seluruh guru dan tenaga kependidikan turut berperan aktif dalam menyumbangkan masukan dan ide. Keterlibatan berbagai pihak ini bertujuan menciptakan rencana kerja yang komprehensif, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Mekanisme penyusunan rencana kerja madrasah didasarkan pada berbagai pedoman dan acuan relevan. Beberapa pedoman utama yang digunakan meliputi Evaluasi Diri Madrasah (EDM), Rencana Strategis Madrasah (Renstra), Juknis penggunaan Dana BOS, dan pedoman lain yang terkait. EDM dan Renstra merupakan instrument utama bagi MAN Bulungan dalam menentukan program kerja yang akan ditetapkan. EDM merupakan pedoman penilaian pencapaian madrasah yang mengacu kepada 5 aspek yang berorientasi pada pencapaian 8 Standar Nasional Pendidikan. Sehingga hasil penilaian yang diperoleh dari EDM pada tahun anggaran berjalan akan menjadi acuan dalam menentukan program kerja yang akan dilaksanakan di tahun berikutnya. Adapun Renstra merupakan rencana strategis yang dimiliki oleh madrasah dan mengacu pada renstra yang dimiliki oleh Kementerian Agama kab/kota maupun Kementerian Agama provinsi.

Setelah itu, rencana kerja yang telah dibuat dan disusun sebagai Rencana Kerja Madrasah (RKM). Sebenarnya, penyusunan RKM dapat dilakukan melalui system eRKAM, namun untuk tahun ini belum digunakan karena masih terdapat beberapa kendala dalam penggunaannya. Kemungkinan besar system eRKAM akan mulai digunakan untuk penyusunan anggaran pada tahun 2025. Disamping itu, MAN Bulungan menggunakan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) dari Kementerian Keuangan yang digunakan pengelolaan anggaran secara elektronik. Penggunaan sistem ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memastikan proses perencanaan anggaran lebih terstruktur dan terdokumentasi dengan baik.

Kedua, pada tahap pelaksanaan penggunaan anggaran di MAN Bulungan tidak selalu sesuai dengan perencanaan awal yang telah ditetapkan. Hal ini sering disebabkan oleh munculnya kegiatan-kegiatan baru yang tidak terduga dan memerlukan pembiayaan selama tahun berjalan. Misalnya, kegiatan mendadak yang bersifat darurat atau strategis kerap kali membutuhkan alokasi dana tambahan yang tidak tercantum dalam rencana awal. Kondisi ini mengharuskan pengelola anggaran untuk bersikap fleksibel dalam pengelolaan keuangan, namun tetap berpegang pada pedoman penggunaan dana yang berlaku.

Dalam aspek pembukuan, penggunaan anggaran untuk setiap transaksi pengeluaran yang dilakukan akan selalu tercatat dengan baik. Ini merupakan salah satu fungsi dari aplikasi SAKTI yang digunakan untuk mendokumentasikan seluruh transaksi keuangan secara digital. Sistem ini membantu memastikan bahwa setiap penggunaan dana tercatat dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan adanya sistem pencatatan yang akurat, pengelolaan keuangan madrasah dapat dilakukan dengan lebih transparan dan akuntabel.

Adapun hambatan utama dalam pelaksanaan penggunaan anggaran di MAN Bulungan adalah kompetensi pengguna anggaran yang masih perlu ditingkatkan, karena beberapa pengguna terkadang mengalami kesulitan dalam memahami pedoman dan aturan terkait penggunaan dana madrasah, yang dapat menyebabkan ketidak-efisienan dalam alokasi dan penggunaan dana. Untuk mengatasi hambatan ini, MAN Bulungan secara rutin mendorong pengelola anggaran untuk mengikuti berbagai pelatihan yang relevan, yang bertujuan meningkatkan pemahaman mereka terhadap peraturan pengelolaan dana, strategi perencanaan anggaran, serta penggunaan aplikasi seperti SAKTI. Dengan pembinaan yang berkelanjutan, diharapkan kompetensi pengelola keuangan dapat meningkat, sehingga pelaksanaan anggaran dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Ketiga, pada tahap pengawasan dan evaluasi penggunaan anggaran di MAN Bulungan dilakukan secara internal dan eksternal. Pengawasan penggunaan anggaran yang dilaksanakan secara internal dilakukan dengan membuat laporan penggunaan anggaran atau realisasi anggaran setiap bulan. Laporan penggunaan anggaran tersebut tidak hanya digunakan sebagai laporan internal madrasah saja tetapi juga untuk dilaporkan kepada Kementerian Agama kabupaten Bulungan. Selain itu, evaluasi internal yang lebih mendalam dilakukan oleh Tim Penjamin Mutu (TPM) MAN Bulungan. Evaluasi ini dilakukan setidaknya tiga kali dalam satu tahun, yakni pada bulan April, Juli dan Oktober. Bahkan untuk tahun 2025 evaluasi akan dilakukan pada bulan Januari, April, Juli, Oktober dan Desember.

Selain pengawasan dan evaluasi internal, MAN Bulungan juga menghadapi pengawasan eksternal yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal (ITJEN) Kementerian Agama dan Badan Pengawasan Keuangan (BPK). Proses audit oleh ITJEN dilakukan tanpa jadwal yang pasti, sedangkan BPK menjalankan audit secara rutin setiap dua tahun. Pengawasan ini bertujuan memastikan bahwa pengelolaan anggaran madrasah mematuhi pedoman dan peraturan keuangan yang berlaku. Dengan adanya pengawasan eksternal, madrasah diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan serta memperbaiki sistem keuangan yang ada.

B. Pembahasan

Manajemen pembiayaan berasal dari dua suku kata, yakni manajemen dan pembiayaan. Manajemen secara bahasa berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola (Munawaroh, 2021). Adapun secara istilah manajemen memiliki banyak definisi yang dikemukakan oleh para tokoh yang memiliki latar belakang yang beragam. Secara umum, definisi manajemen merujuk kepada pengertian bahwa manajemen adalah sebuah seni dan ilmu mengelola organisasi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap segala sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nabila, 2022; Wahyudin & Zohriah, 2023).

Adapun pembiayaan secara bahasa berasal dari kata biaya (*cost*) yang dapat diartikan dengan pengeluaran (Susanto & Rahma, 2023). Meskipun berasal dari kata biaya, pembiayaan memiliki pengertian yang berbeda. Biaya merujuk pada segala bentuk pengeluaran yang diperlukan untuk menjalankan suatu kegiatan. Sementara itu, pembiayaan terkait dengan masalah bagaimana mencari dana (sumber dana), bagaimana menggunakan dana itu dengan memanfaatkan rencana biaya standar, memperbesar modal kerja dan merencanakannya untuk kebutuhan masa yang akan datang (Nasrullah & Hiban, 2024).

Dalam konteks pendidikan, Manajemen pembiayaan merupakan langkah yang perlu dilakukan terhadap sumber daya keuangan guna mendukung pencapaian tujuan pendidikan melalui proses perencanaan anggaran, pelaksanaan penggunaan anggaran dan pengawasan penggunaan anggaran. Pembiayaan tidak hanya mencakup alokasi

dana untuk kegiatan operasional seperti pembayaran gaji, pembelian bahan ajar, dan pemeliharaan fasilitas, tetapi juga tentang bagaimana mencari sumber dana, mengelola penggunaan dana, dan mengembangkan pemasukan dana (Sudarmono et al., 2021). Hal ini dapat menjadi investasi jangka panjang untuk peningkatan mutu pendidikan. Manajemen pembiayaan yang baik harus didasarkan pada prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, sehingga setiap dana yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal (Muhajir et al., 2023).

Berkenaan implementasi manajemen pembiayaan pendidika di MAN Bulungan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sumber Pembiayaan

Sumber pembiayaan merupakan asal dana yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan atau program suatu organisasi. MAN Bulungan sebagai lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan oleh pemerintah dibawah naungan Kementerian Agama memiliki sumber pembiayaan utama yang diperoleh dari pemerintah melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Hal ini merupakan salah satu bentuk nyata dari implementasi amanat UUD 1945 pasal 31 ayat 2 yang menyatakan bahwa salah satu kewajiban pemerintah dalam bidang pendidikan ialah membiayai warga negara untuk dapat memperoleh pendidikan.

Pembiayaan melalui APBN diperoleh MAN Bulungan dalam bentuk Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan anggaran dukungan manajemen internal. Anggaran BOS diperoleh dengan berdasarkan perhitungan jumlah peserta didik dikali dengan satuan biaya/peserta didik yang mana jumlahnya berbeda-beda untuk setiap daerah. Adapun untuk wilayah kabupaten Bulungan saat ini mendapatkan satuan biaya sebesar Rp.1.720.000,-/peserta didik. Anggaran BOS sendiri dialokasikan untuk pendanaan operasional pendidikan, seperti kegiatan pembelajaran, ekstrakurikule, pembayaran gaji pendidik dan tenaga kependidikan non-ASN, serta biaya langganan daya dan jasa, dll. Pengalokasian dana BOS memang sejatinya ditujukan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan. Dengan pembiayaan yang tepat, kegiatan-kegiatan inti pendidikan di MAN Bulungan dapat

berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dukungan pembiayaan BOS menjadi salah satu pilar utama untuk memastikan kelangsungan proses pembelajaran dan berbagai kegiatan lainnya (Suryani & Sari, 2024).

Sementara itu, anggaran dukungan manajemen internal dialokasikan untuk kebutuhan perawatan gedung, pemeliharaan peralatan dan mesin, serta pengadaan perlengkapan perkantoran sehari-hari. Pengelolaan anggaran ini memiliki peran penting dalam menjaga infrastruktur dan fasilitas penunjang di MAN Bulungan tetap dalam kondisi optimal. Dengan alokasi anggaran yang memadai, fasilitas madrasah dapat terus mendukung proses pendidikan secara maksimal. Perawatan infrastruktur yang baik juga mencerminkan upaya manajemen dalam menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif (Gusniati et al., 2024). Oleh karena itu, anggaran dukungan manajemen internal menjadi pelengkap penting bagi anggaran operasional pendidikan.

2. Perencanaan Anggaran

Perencanaan adalah salah satu fungsi pertama dalam manajemen yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini mencakup penentuan tindakan yang akan dilakukan, lokasi, waktu pelaksanaan, durasi, serta metode yang akan digunakan (Mushthofa et al., 2022). Dalam konteks manajemen keuangan, perencanaan berfungsi untuk merancang sumber dana yang mendukung pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Proses ini melibatkan pengumpulan berbagai sumber daya yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu dan berkaitan erat dengan penyusunan anggaran sebagai bentuk konkret dari rencana keuangan untuk setiap elemen kegiatan (Ramdhani & Ubaidillah, 2022).

Dalam konteks anggaran, perencanaan atau penyusunan anggaran biasa disebut dengan *budgeting*. *Budgeting* merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan, menganalisis alternatif, pencapaian tujuan serta membuat alternatif pendekatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang sudah ditentukan (Aslindah & Mulawarman, 2022).

Budgeting menjadi suatu instrumen yang dirancang untuk memfasilitasi perencanaan (Untung & Afiqoh, 2023). Pada dasarnya, *budgeting* merupakan negosiasi atau perundingan/ kesepakatan antara puncak pimpinan dengan pimpinan di bawahnya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran. Hasil akhir dari suatu negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber dana (Nursobah, 2022).

Budgeting di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Bulungan menunjukkan praktik manajemen pembiayaan yang terstruktur dan berbasis kolaborasi. Tahap awal *budgeting* dilakukan melalui kegiatan penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) pada bulan Desember untuk tahun anggaran berikutnya. Penyusunan RKM melibatkan berbagai pihak, seperti Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara sebagai narasumber, serta seluruh guru dan tenaga kependidikan yang memberikan masukan dan ide. Keterlibatan berbagai pihak ini sejalan dengan perencanaan partisipatif dalam manajemen pendidikan, di mana pelibatan banyak pihak dapat meningkatkan kualitas perencanaan dan kesesuaian program dengan kebutuhan lembaga (Mansur et al., 2021).

Penyusunan RKM di MAN Bulungan menggunakan pendekatan berbasis pedoman dan instrumen evaluasi. Dua pedoman utama, yaitu Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan Rencana Strategis (Renstra), menjadi dasar utama dalam merancang rencana kerja. EDM memberikan evaluasi pencapaian madrasah berdasarkan lima aspek yang berorientasi pada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Hasil EDM digunakan untuk memprioritaskan program kerja yang relevan dengan kebutuhan aktual madrasah. Hal ini sejalan dengan manajemen strategis yang menekankan pentingnya evaluasi berbasis data untuk memastikan efektivitas perencanaan (Agusnawati et al., 2024). Di sisi lain, Renstra memberikan panduan jangka panjang yang disesuaikan dengan Renstra Kementerian Agama, baik di tingkat kabupaten/kota maupun provinsi, sehingga memastikan rencana kerja tetap terarah pada tujuan strategis nasional.

Penyusunan RKM sebenarnya dapat dilakukan melalui platform digital seperti eRKAM, namun MAN Bulungan belum sepenuhnya mengadopsi sistem ini karena kendala teknis yang ada. Rencananya, eRKAM akan digunakan mulai tahun 2025. Meskipun demikian, madrasah telah memanfaatkan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) dari Kementerian Keuangan untuk mendukung proses pengelolaan anggaran secara elektronik. Hal ini bertujuan agar dalam manajemen pendidikan, penerapan teknologi dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan madrasah (Nur & Hanif, 2024).

3. Pelaksanaan Penggunaan Anggaran

Pelaksanaan merupakan bagian fundamental dalam manajemen yang berperan penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tahap ini melibatkan penerapan rencana atau strategi yang telah disusun sebelumnya, menggunakan sumber daya yang ada (Nasarudin et al., 2024). Keberhasilan pelaksanaan bergantung pada koordinasi yang baik antar pihak yang terlibat dan pengelolaan sumber daya yang optimal. Setiap individu atau unit dalam organisasi perlu memahami peran dan tanggung jawab mereka dengan jelas. Selain itu, fleksibilitas dalam menghadapi tantangan yang muncul selama pelaksanaan juga sangat diperlukan (Aulia & Aslami, 2023).

Dalam kontes manajemen pembiayaan, tahap pelaksanaan menjadi komponen esensial dalam siklus pengelolaan anggaran. Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan penggunaan anggaran di MAN Bulungan sering menghadapi dinamika yang tidak terduga, seperti munculnya kebutuhan mendadak yang bersifat strategis atau darurat. Hal ini menunjukkan fleksibilitas dalam manajemen pembiayaan sangat diperlukan guna menghadapi situasi tidak terduga. Pengelola anggaran di MAN Bulungan menerapkan prinsip ini dengan tetap mematuhi pedoman penggunaan dana yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan penggunaan anggaran, pembukuan atau pencatatan merupakan hal yang wajib untuk dilakukan. Pembukuan merupakan proses pencatatan, pengelompokan dan pengikhtisaran

kejadian-kejadian ekonomi dalam bentuk yang teratur dan logis dengan tujuan menyajikan informasi keuangan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan (Nursobah, 2022). MAN Bulungan memanfaatkan aplikasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) untuk melakukan pencatatan mencatat transaksi secara digital. Sistem ini tidak hanya membantu memastikan setiap pengeluaran terdokumentasi dengan baik, tetapi juga mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas, yang merupakan bagian dari *good governance* dalam pengelolaan keuangan public (Widodo et al., 2023).

Meskipun demikian, dalam penerapan pelaksanaan anggaran, MAN Bulungan menghadapi hambatan yang terkait dengan kompetensi sumber daya manusia. Beberapa pengguna anggaran di MAN Bulungan mengalami kesulitan dalam memahami pedoman dan juga aturan penggunaan dana madrasah, yang dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam alokasi dana. Untuk mengatasi tantangan ini, MAN Bulungan secara aktif mengadakan pelatihan dan pembinaan berkelanjutan. Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan pemahaman pengelola terhadap regulasi keuangan, strategi pengelolaan anggaran, dan penggunaan teknologi seperti SAKTI. Hal ini menunjukkan kompetensi sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan suatu organisasi, sehingga pelatihan dan pengembangan perlu untuk dilakukan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi (Rosmayati et al., 2021).

Dengan demikian, pelaksanaan penggunaan anggaran di MAN Bulungan mencerminkan penerapan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan yang baik, meskipun masih menghadapi tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia. Prinsip fleksibilitas dan akuntabel dalam penggunaan anggaran memberikan landasan yang kuat bagi pengelolaan anggaran yang lebih optimal. Selain itu, melalui sinergi antara teknologi dan pembinaan sumber daya manusia, MAN Bulungan dapat terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggarannya, sekaligus mendukung tujuan strategis madrasah secara keseluruhan.

4. Pengawasan dan Evaluasi Anggaran

Tahap pengawasan dan evaluasi merupakan bagian penting dari manajemen pembiayaan yang bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan penggunaan anggaran sesuai dengan rencana serta mematuhi peraturan yang berlaku. Pengawasan dan evaluasi membantu organisasi mengidentifikasi potensi penyimpangan dan memastikan penggunaan anggaran dilakukan secara efektif dan efisien (Agusnawati et al., 2024). Di MAN Bulungan, pengawasan dan evaluasi anggaran dilaksanakan melalui mekanisme internal dan eksternal.

Pengawasan internal dilakukan secara rutin dengan membuat laporan penggunaan anggaran atau realisasi anggaran setiap bulan. Laporan ini berfungsi sebagai alat monitoring internal dan juga dilaporkan kepada Kementerian Agama Kabupaten Bulungan. Pelaporan berkala adalah elemen penting untuk mempertahankan transparansi dan mendorong kepercayaan stakeholder terhadap pengelolaan dana public (Sholeh, 2023). Selain laporan bulanan, evaluasi mendalam dilakukan oleh Tim Penjamin Mutu (TPM) MAN Bulungan sebanyak tiga kali dalam setahun, yaitu pada bulan April, Juli, dan Oktober. Frekuensi evaluasi yang lebih intensif pada tahun 2025, yang akan dilaksanakan lima kali dalam setahun, mencerminkan upaya peningkatan kualitas pengelolaan anggaran.

Pada sisi eksternal, pengawasan dilakukan oleh Inspektorat Jenderal (ITJEN) Kementerian Agama dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). ITJEN melaksanakan audit tanpa jadwal tetap, sedangkan BPK menjalankan audit rutin setiap dua tahun. pengawasan eksternal oleh lembaga independen membantu meningkatkan kepatuhan dan keandalan laporan keuangan organisasi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan anggaran madrasah telah mematuhi pedoman keuangan yang berlaku, sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan jika ditemukan penyimpangan atau kelemahan (Alfarissa et al., 2023).

Peran pengawasan eksternal juga mendukung prinsip *checks and balances* dalam manajemen keuangan publik, di mana pengawasan yang dilakukan pihak eksternal memastikan transparansi,

akuntabilitas, dan efisiensi penggunaan anggaran (Riwukore et al., 2022). Dengan adanya evaluasi dan audit ini, MAN Bulungan tidak hanya mampu memperbaiki kekurangan dalam sistem keuangannya, tetapi juga meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah.

Pengawasan dan evaluasi internal maupun eksternal memberikan kontribusi yang saling melengkapi dalam menciptakan pengelolaan anggaran yang lebih baik di MAN Bulungan. Dengan pelaporan rutin, evaluasi mendalam, dan audit eksternal yang komprehensif, madrasah dapat mengidentifikasi kelemahan dalam pengelolaan keuangan dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Hal ini mencerminkan penerapan prinsip *good financial governance* yang mendukung efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran, serta menciptakan akuntabilitas di dalam lembaga pendidikan (Riwukore et al., 2022).

Dengan demikian, pengawasan dan evaluasi menjadi elemen krusial yang mendukung tujuan strategis MAN Bulungan dalam memastikan pengelolaan anggaran berjalan dengan optimal, mematuhi regulasi, dan memberikan manfaat yang maksimal bagi seluruh stakeholder madrasah. Strategi peningkatan pengawasan, baik melalui frekuensi evaluasi yang lebih tinggi maupun pemanfaatan teknologi keuangan, diharapkan mampu memperkuat tata kelola keuangan madrasah di masa depan.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Manajemen pembiayaan di MAN Bulungan menunjukkan integrasi yang kuat antara pengelolaan sumber anggaran, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam mendukung tujuan pendidikan. Sumber utama anggaran berasal dari APBN, terutama melalui dana BOS dan dukungan manajemen internal, yang dialokasikan secara efisien untuk kegiatan operasional, pengembangan fasilitas, dan pemeliharaan infrastruktur. Perencanaan anggaran dilakukan dengan pendekatan partisipatif, berbasis pada Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan Rencana Strategis (Renstra), yang memastikan program kerja sesuai kebutuhan dan mendukung strategi

nasional. Pelaksanaan anggaran dijalankan dengan prinsip fleksibilitas untuk menghadapi dinamika kebutuhan, didukung oleh pencatatan berbasis aplikasi SAKTI yang meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Pengawasan anggaran melibatkan evaluasi internal oleh Tim Penjamin Mutu (TPM) secara berkala, serta audit eksternal oleh ITJEN dan BPK, yang memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan mendorong perbaikan sistem keuangan. Kombinasi pengelolaan yang berbasis data, partisipasi, dan teknologi ini mencerminkan penerapan prinsip tata kelola keuangan yang baik untuk mendukung keberlanjutan dan peningkatan kualitas pendidikan.

B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sanan terbatas dan memerlukan banyak masukan. Saran bagi penulis selanjutnya ialah untuk mengkaji lebih dalam dan komprehensif terkait manajemen pembiayaan pendidikan di lembaga pendidikan Islam, khususnya yang diselenggarakan oleh pemerintah.

DAFTAR RUJUKAN

- Agusnawati, R., Nurfadillah, N., Wiradana, N., & Muktamar, A. (2024). Efektivitas Evaluasi Strategi dalam Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(1), 87-105.
<https://doi.org/10.69693/ijim.v2i1.148>
- Alfarissa, T., Fauzan, M., Jeremiah, K. S., Christiansen, N., Putrie, L. A., Herjendro, Z. C., & Mulyadi, M. (2023). Urgensi Penguatan Pengawasan Eksternal Yayasan Sebagai Bentuk Preventif Atas Penyalahgunaan Dana Yayasan (Studi Kasus Yayasan Aksi Cepat Tanggap).. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(5).
- Ara Hidayat, & Rusdiana. (2022). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Prinsip Tata Kelola Biaya Pendidikan*. CV. Pustaka Setia.
- Arifin, A. S. (2023). Human Capital Investment: Meningkatkan Daya Saing Global Melalui Investasi Pendidikan. *Jurnal Education And Development*, 11(2), 174-179.
<https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4672>
- Arwildayanto, Arifin Sukung, & Warni Tune Sumar. (2018). *Analisis Kebijakan Pendidikan Kajian Teoretis, Eksploratif, Dan Aplikatif*. CV Cendekia Press.
- Aslindah, A., & Mulawarman, W. G. (2022). Membangun Masa Depan Melalui Manajemen Keuangan Pendidikan yang Efektif. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan (JIMPIAN)*, 2(2), 65-74.
<https://doi.org/10.30872/jimpian.v2i2.2606>
- Aulia, R., & Aslami, N. (2023). Peran manajemen perubahan dalam menghadapi tantangan dan mengoptimalkan peluang di era digital. *Journal of Nusantara Economic Science*, 1(2), 65-72.
- Effendy, E. N., Rizkia Putri, R. P., Sania, N., & Prihantini, P. (2024). Optimalisasi Investasi Pendidikan: Menggali Konsep Dan Standar Fundamental Dalam Pembiayaan. *Educatio*, 19(1), 73-82.
<https://doi.org/10.29408/edc.v19i1.24861>
- Gusniati, J., Jahera, J., Zulkifli, A., & Ananda, R. (2024). Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan Dasar Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran Yang Efektif.. *Elementary School: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Ke-SD-An*, 11(2), 572-582.
- Khoirul Munawaroh, S. (2021). Manajemen dalam Perspektif Al-Qur'an.. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 2(08), 1420-1431.
- Lilik Huriyah. (2023). *Pintar Mengelola Keuangan di Lembaga Pendidikan*. PENERBIT PENA CENDEKIA.
- Mansur, M., Agustang, A., Idhan, A. M., Kadir, Y., & Nuna, M. (2021). Perencanaan Partisipatif Pemerintah Desa Dan Masyarakat Dalam Mengelola Apbdes. Publik: *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 8(2), 349-362.
- Muhajir, N. M. N., Bachtiar, M., & Fauzi, A. (2023). Pentingnya Manajemen Pembiayaan dalam Pendidikan.. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 4684-4689.
- Mushtofa, A., Munastiwi, E., & Dinana, A. (2022b). Manajemen pembiayaan

- pendidikan berbasis bebas sumbangan pembinaan pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 64–76. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.46994>
- Nabila, A. (2022). Konsepsi Manajemen, Manajemen Mutu, Dan Manajemen Mutu Pendidikan. . *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 56-63.
- Nasarudin, N., Mulyeni, S., Apriansyah, R., Yusman, E., Masliardi, A., Abdurohim, A., & Wati, W. (2024). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Nasrullah, M. S., & Hiban, I. (2024). Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Islam. *Dinamika Kreatif Manajemen Strategis*, 6(3).
- Nur, A. F., & Hanif, Muh. (2024). Digitalisasi Untuk Transparansi Keuangan Sekolah Di Mts Ma'arif Nu 1 Sumbang. *EDUTECH: Jurnal Inovasi Pendidikan Berbantuan Teknologi*, 4(2), 67–74. <https://doi.org/10.51878/edutech.v4i2.3061>
- Nurrohmah, N., & Syaripah, I. M. (2023). Optimalisasi Pembiayaan Pendidikan di MA YPP Babakan Jamanis dalam Menjaga Kualitas Pendidikan Gratis. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(2), 250–257. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i2.212>
- Nursobah, A. (2022). Manajemen Pembiayaan Pada Lembaga Pendidikan Islam. *An-Nahdliyyah: Jurnal Studi Keislaman*, 1(1). <https://doi.org/10.70502/ajsk.v1i1.3>
- Peraturan Mendikbudristek No. 18 Tahun 2023 (2023).
- Pohan, M., Paini, P., & Lisnani, L. (2023). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Lulusan pada Madrasah Tsanawiyah. *Leader: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 40–50. <https://doi.org/10.32939/ljmpi.v1i1.2461>
- Ramdhani, D., & Muhammad Ubaidillah. (2022). Manajemen Pembiayaan Sekolah Dasar Berbasis Islam Study Kasus Di Sd Ummu Aiman Lawang. *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 102–120. <https://doi.org/10.38073/jimpi.v1i2.638>
- Ridho, H. N., Kosim, A., & Abidin, J. (2024). Peran Budaya Sekolah Dalam Membangun Karakter Islami di Madrasah Tsanawiyah Hasanah Fathimiyah Cikarang. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(1), 240–245. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/irje.v4i1.471>
- Riwukore, J. R., Habaora, F., & Terttiaavini, T. (2022). Good Governance Dalam Mengukur Kinerja Lembaga Negara (Review). *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(1). <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i1.1974>
- Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., & Iriantara, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Menciptakan Perilaku Kerja Yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 331–338. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.610>
- Sartini, S., Retno, A. C., Harsono, H., Haryanto, S., & Supriyoko, A. (2024). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berorientasi Pada Peningkatan Prestasi Peserta Didik. . *Proficio*, 5(1), 764-770.
- Sholeh, M. I. (2023). Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Membangun Citra Positif Melalui Manajemen Pendidikan Yang Berkualitas. *TADBIRUNA*, 3(1), 43–55. <https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v3i1.622>
- Sudarmono, S., Hasibuan, L., & Anwar Us, K. (2021). Pembiayaan Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 266–280. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1.448>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, P., & Sari, I. D. (2024). Optimalisasi Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) untuk Meningkatkan Efisiensi: Studi kasus di Madrasah Tsanawiyah Nurul Amal Purwakarta. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(1), 192–204. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i1.3553>

- Susanto, D., & Rahma, A. M. (2023). Jenis-jenis Pembiayaan untuk Penyelenggaraan Pendidikan. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(2), 233-237.
<https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i2.201>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003) (2003).
- Untung, S., & Afiqoh, A. (2023). Manajemen Keuangan Pendidikan Islam. *Khazanah Pendidikan*, 17(2), 130.
<https://doi.org/10.30595/jkp.v17i2.18926>
- Wahyudin, A., & Zohriah, A. (2023). Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 3822-3835.
- Widodo, T., Muhammad, I., Darmayanti, R., Nursaid, N., & Amany, D. A. L. (2023). Manajemen keuangan pendidikan berbasis digital: Sebuah kajian pustaka. *Indonesian Journal of Educational Management and Leadership*, 1(2), 146-167.
<https://doi.org/10.51214/ijemal.v1i2.548>
- Yadi, S., Nurrochim, N., & Ratnaningsih, S. (2023). Implementasi Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Lembaga Pendidikan SIT Citra Az-Zahra. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4(7), 748-756.
<https://doi.org/10.59141/japendi.v4i7.2038>