

# Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Al Qona'ah Baleendah Kabupaten Bandung

Ayi Najmul Hidayat<sup>1</sup>, R. Supyan Sauri<sup>2</sup>, Nuron Rhamdani<sup>3</sup>, Rudi Alam<sup>4</sup>, Nany Kusmiyati<sup>5</sup>, Umi Mahmudah<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nisantara, Bandung, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received May 14, 2023

Revised May 25, 2023

Accepted June 14, 2023

Available online June 30, 2023

### Kata Kunci:

Pembiayaan Pendidikan, Mutu Pembelajaran

### Keywords:

Education Funding, Quality Of Learning



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

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Singaperbangsa Karawang

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk Mendapatkan gambaran dan menganalisis tentang Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Al Qona'ah Baleendah Tahun Ajaran 2021/2022. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, sedangkan metodenya menggunakan metode deskriptif, Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui Observasi, wawancara dan studi dokumentasi, dengan subjek penelitian Kepala Sekolah, Bendahara, Guru, dan Komite Sekolah. Lokasi penelitian di SMA Al Qona'ah Baleendah Kecamatan Baleendah Kabupaten Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan pembiayaan pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah dilakukan dengan rapat bersama seluruh warga sekolah. (2) Teknik pengorganisasian pembiayaan pendidikan berdasarkan kepada standar yang diprioritaskan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. (3) Pelaksanaan pembiayaan pendidikan dilakukan berdasarkan pedoman RKAS dan RAPBS serta dibuatkan laporan pertanggungjawaban setiap bulannya. (4) evaluasi pembiayaan dilakukan secara intern dan ekstern, yaitu secara intern dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Komite Sekolah, dan secara ekstren oleh Dinas Pendidikan Provinsi melalui Cabang Dinas Pendidikan.

## ABSTRACT

This research aims to get an overview and analyze about Education Funding Management in Improving the Quality of Learning at SMA Al Qona'ah Baleendah Academic Year 2021/2022. The approach used in this study is a qualitative approach, while the method of the research is descriptive method. The data were collected technique used is through observation, interviews and documentation studies, the research subjects as school principals, treasurers, teachers and school committees. The research location was at SMA Al Qona'ah Baleendah, Baleendah District, Bandung Regency. The results of the research showed that: (1) Education funding planning at Al Qona'ah Baleendah High School is held through a meeting of the entire school. (2) Techniques for organizing education funding based on prioritized standards for improving the quality of learning. (3) The implementation of education funding was carried out based on the RKAS and RAPBS guidelines and an accountability report was prepared every month. (4) the evaluation of financing is carried out internally and externally, that was intern by the Principal and School Committee, and externally by the Provincial Education Office through the branch of Education Office Branch.

## 1. PENDAHULUAN

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Manajemen pembiayaan pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pendidikan, pembiayaan pendidikan sebagai faktor pendukung. Proses belajar mengajar akan terlaksana berjalan secara maksimal apabila tujuan yang akan dicapai memenuhi persyaratan yang telah ditentukan sesuai dengan perencanaan (Azhari & Kurniady, 2016). Pembiayaan pendidikan sangat dibutuhkan untuk kebutuhan operasional, dan penyelenggaraan sekolah yang didasarkan kebutuhan nyata yang terdiri dari gaji, kesejahteraan pegawai, peningkatan kegiatan proses belajar mengajar, pemeliharaan dan pengadaan sarana dan

\* Ayi Najmul Hidayat

E-mail addresses [ayinajmul@gmail.com](mailto:ayinajmul@gmail.com)

prasarana, peningkatan pembinaan kesiswaan, peningkatan kemampuan profesional guru, administrasi sekolah dan pengawasan (Munir, 2013).

Proses pembelajaran yang dikembangkan sebuah pendidikan yaitu mengembangkan kemampuan peserta didik sesuai dengan bakat dan minatnya. Hal ini dilakukan bertujuan agar peserta didik dapat berprestasi baik secara akademik maupun non-akademik sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki (Shaturaev, 2021). Manajemen itu sendiri meliputi adanya suatu proses, adanya tujuan atau sasaran-sasaran yang hendak dicapai, proses melalui pelaksanaan pencapaian tujuan, dan tujuan dicapai melalui orang lain, dari keempat proses tersebut, maka kegiatan-kegiatan manajemen memuat adanya sebuah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan (Shala et al., 2021).

Manajemen adalah suatu proses atau sebuah kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan sekelompok orang menuju suatu tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Hal ini sejalan dengan pendapat G.R Terry (Robbani, 2019), yang menyatakan bahwa : “Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Biaya pendidikan adalah merupakan nilai uang dari sumber daya pendidikan yang dibutuhkan untuk mengelola dan menyelenggarakan pendidikan, oleh karenanya untuk menghitung biaya pendidikan harus terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan sumber daya pendidikan termasuk kualifikasi atau spesifikasi dan jumlahnya, untuk mengelola dan menyelenggarakan pendidikan (Sonedi et al., 2017).

Peningkatan mutu pendidikan adalah kemajuan yang dihasilkan dalam proses pendidikan sehingga menghasilkan kualitas dan mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat pendidikan sebagaimana yang telah ditargetkan (Hidayat & Patras, 2013). SMA Al Qona'ah Baleendah merupakan salah satu sekolah swasta yang berada di wilayah Kabupaten Bandung. Adapun siswa-siswi di SMA Al Qona'ah Baleendah mayoritas berasal dari kalangan menengah ke bawah, mengingat kondisi letak dari sekolah tersebut berada di pinggiran Kota Bandung. Di samping itu masih ada kurangnya perhatian dan partisipasi orang tua dalam hal pembiayaan pembelajaran, yang semestinya menjadi tanggung jawab orang tua untuk mendukung pendidikan putra-putrinya. Oleh karena itu, penelitian mengenai Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada SMA Al Qona'ah Baleendah Kabupaten Bandung penting dikaji secara empiris dan sistematis.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif (Sittika et al., 2022). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Sitika et al., 2021). Lokasi Penelitian di SMA Al Qona'ah Baleendah Jl. Giriharja No. 41 RT. 04 RW. 01 Kel. Jelekong Kecamatan Baleendah Kabupaten Bandung. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

## 3. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

George R. Terry (Harjanto et al., 2018) menyatakan “*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determined and accomplish stated objectives by the use of human being and other resource*”, artinya manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Menurut

Mary Parker Follet (ŽivkoviL, 2016), mendefinisikan bahwa: “Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan”.

Mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Sulisworo (2016) menjelaskan bahwa “mutu memiliki banyak definisi yang berbeda dari konvensional sampai modern. Konvensional mendefinisikan karakteristik langsung dari suatu produk sedangkan modern adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Sedangkan menurut Zahroh (2021), “mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang di hasilkan. Nguyen (2022) juga menjelaskan mutu dalam bidang pendidikan, yaitu:

“Mutu dibidang pendidikan meliputi input, proses, output dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEMB (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Menyenangkan dan Bermakna). Output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas”.

Pembelajaran adalah proses untuk membantu peserta didik agar dapat belajar dengan baik (Karyawati & Kejora, 2022). Hal ini sejalan dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar yang berlangsung dalam suatu lingkungan belajar. Pembelajaran dipandang secara nasional sebagai suatu proses interaksi yang melibatkan komponen-komponen utama, yaitu peserta didik, pendidik, dan sumber belajar yang berlangsung dalam suatu lingkungan belajar. Dengan demikian, proses pembelajaran merupakan suatu sistem, yaitu satu kesatuan komponen yang satu sama lain saling berkaitan dan saling berinteraksi untuk mencapai suatu hasil yang diharapkan secara optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Fadilah & Wiyani (2020) menjelaskan manajemen pembiayaan memiliki tiga tahapan penting yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap penilaian (evaluasi), ketiga tahapan tadi apabila diterapkan dalam manajemen keuangan menjadi tahap perencanaan keuangan (*budgeting*) dan tahap pelaksanaan (*accounting*) dan tahap penilaian atau auditing. Manajemen pembiayaan merupakan sebuah proses dalam mengoptimalkan, mengalokasikan sumber dana dan mendistribusikannya sebagai fasilitas pendukung proses pembelajaran sehingga tercipta proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

### **Perencanaan**

Perencanaan Pembiayaan Pendidikan di SMA Al Qona’ah Baleendah disusun dengan cara membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang disesuaikan dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS) kemudian di tuangkan ke dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Penyusunan rencana anggaran diawali dengan mengkaji visi dan misi sekolah kemudian mengidentifikasi tujuan, selanjutnya pihak sekolah akan mengoleksi program-program yang diajukan oleh para guru, kemudian memilah mana yang prioritas dan mana yang tidak, yang prioritas akan mendapat dukungan moril maupun materil dari pihak sekolah yang kemudian ditetapkan sebagai salah satu program kerja yang ditetapkan dalam RKT dan RKAS, sementara yang belum dijadikan prioritas tetap mendapat *support* dan dukungan, akan tetapi pelaksanaannya tidak secara permanen ditetapkan dalam RKAS.

Pada awal tahun pelajaran, para guru diminta oleh pihak sekolah untuk mengajukan program kerja yang disertai anggaran kegiatannya. Artinya ada koordinasi yang baik antara manajemen/pengelola keuangan dengan program KBM yang dilakukan oleh guru. Kemudian, pihak Sekolah dalam penyusunan RKAS mengalokasikan anggaran berdasarkan skala prioritas.

Prioritas utamanya adalah terlaksananya kegiatan utama yaitu pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, remedial dan pengayaan. Selebihnya untuk pengembangan kegiatan ekstrakurikuler dan penguatan pendidikan karakter, ada skala prioritas untuk memenuhi standar nasional pendidikan dan berorientasi pada visi misi dan tujuan sekolah yaitu untuk biaya tenaga pendidik dan kependidikan.

Untuk sumber pembiayaan pendidikan maish menjumpai kendala terutama pada pembiayaan dari partisipasi orang tua dikarenakan mayoritas siswa di SMA Al Qona'ah Baleendah berasal dari kalangan ekonomi menengah kebawah, juga mungkin keterbiasaan dari sejak mulai SD dan SMP masyarakat dihadapkan dengan pendidikan gratis, maka partisipasi yang diberikan orang tua siswa mainim,, jika di persentasekan hanya sekitar 50%-60% dari jumlah siswa yang orang tuanya memberikan partisipasi pembiayaan pendidikan di sekolah. Sehingga sumber pembiayaan dari Bantuan Pemerintah sangatlah di harapkan di sekolah.

### **Pengorganisasian**

Proses pengorganisasian pembiayaan pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah dilaksanakan mulai dengan menentukan besaran anggaran pembiayaan pendidikan melalui rapat bersama antara Kepala Sekolah, Guru dan Komite Sekolah sebagai perwakilan dari Orang Tua Siswa. Pembiayaan pendidikan di fokuskan pada delapan standar pendidikan, dan prioritas terbesar pada pembiayaan sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan.

### **Pelaksanaan**

Pelaksanaan kegiatan pembelanjaan anggaran di SMA Al Qona'ah Baleendah berdasarkan temuan di lapangan sudah sesuai dengan peraturan, terutama untuk sumber dana yang berasal dari bantuan pemerintah, sudah sesuai dengan juknis bantuan yang di berikan, segala penerimaan dan pengeluaran keuangan dibukukan sesuai petunjuk pembukuan, mulai dari Buku Kas Umum (BKU), Buku Pembantu Kas, Buku Pembantu Bank, Buku Pembantu Pajak.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan untuk bentuk laporan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan yaitu dengan cara memeriksa buku kas dan dibuat LPJ pembiayaan pendidikan oleh kepala sekolah setiap awal bulan, dan khusus untuk sumber dana dari bantuan pemerintah, bendahara sekolah membuat laporan keuangan dan LPJ sesuai dengan juknis dari bantuan pemerintah, serta pelaporan di lakukan melalui aplikasi RKAS dan SIPBPMU. Pelaporan keuangan dilakukan dan disampaikan kepada komite sekolah, dan dinas pendidikan melalui kantor cabang dinas pendidikan.

### **Pengawasan/Evaluasi**

Evaluasi pelaksanaan anggaran pembiayaan pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah berdasarkan temuan di lapangan sudah dilakukan dengan baik oleh pengelola keuangan. Evaluasi tersebut dilakukan dengan cara pemeriksaan dan pengawasan yang dilakukan secaraperiodik dan berkesinambungan, baik evaluasi secara internal oleh pihak sekolah ataupun secara eksternal oleh dinas pendidikan provinsi dan cabang dinas pendidikan. Prinsip keterbukaan dalam mengelola pembiayaan pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah, sangat ditekankan oleh pengelola sekolah, hal ini agar semua proses pembiayaan dapat diketahui oleh seluruh *steakholder* sekolah, agar kelak kesalahan atau kekurangan yang terjadi dapat dicegah bahkan di hindari.

Untuk Pengawasan secara eksternal dari dinas pendidikan provinsi dan cabang dinas pendidikan dilaksanakan setiap akhir semester dengan cara monitoring ke sekolah-sekolah, kegiatan tersebut dilaksanakan untuk memeriksa khususnya berakitan dengan sumber dana yang berasal dari bantuan pemerintah baik bantuan pusat ataupun bantuan provinsi, hasil evaluasi pelaksanaan dan penggunaan dana bantuan pemerintah dijadikan rekomendasi untuk perbaikan perencanaan dan pelaksanaan anggaran bantuan pemerintah berikutnya.

Biaya pendidikan adalah merupakan nilai uang dari sumber daya pendidikan yang dibutuhkan untuk mengelola dan menyelenggarakan pendidikan, oleh karenanya untuk menghitung biaya pendidikan harus terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan sumber daya pendidikan termasuk kualifikasi atau spesifikasi dan jumlahnya, untuk mengelola dan menyelenggarakan pendidikan (Rahmadoni, 2018).

Biaya pendidikan tidak hanya berupa uang tetapi juga dalam bentuk tenaga pendidik. Kurniawan (2019) menegaskan bahwa biaya pendidikan merupakan semua jenis pengeluaran berhubungan dengan pengelolaan pendidikan dalam bentuk uang, barang maupun tenaga pendidik. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pembiayaan pendidikan.

Dalam hal perencanaan pembiayaan pendidikan perlu adanya rpaat bersama orang tua untuk menyampaikan kepada orang tua siswa terkait pembiayaan pendidikan di sekolah, agar menjadi perhatian bagi orang tua siswa demi tercapainya mutu pembelajaran yang lebih baik. Untuk pengorganisasian pembiayaan pendidikan perlu adanya konsekuensi yang lebih baik terkait program-program yang sudah menjadi prioritas sekolah, sehingga program kegiatan tersebut dapat terealisasikan dalam setiap tahun pelajaran. Pelaksanaan pembiayaan pendidikan perlu adanya pengingkatan, agar penggunaan dana lebih merata pada delapan standar pendidikan. Untuk evaluasi pembiayaan pendidikan terutama pada hasil monitoring, agar rekomendasi yang dijadikan pedoman untuk melaksanakan pelaporan yang lebih baik lagi, serta untuk dinas pendidikan rekomnedasi yang dibuat bisa dijadikan acuan untuk diadakannya pelatihan para pengelola keuangan agar mengelola keuangan dengan lebih baik lagi.

#### 4. KESIMPULAN

Perencanaan pembiayaan pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah sudah cukup baik dan sesuai dengan petunjuk serta aturan yang berlaku, dilakukan dengan musyawarah yang melibatkan seluruh personil sekolah, hal ini dibuktikan dengan adanya dokumentasi RKAS dan RAPBS di sekolah yang disusun dan dilaksanakan pada tahun berjalan. Sumber dana yang didapatkan sebagian besar bertumpu pada Bantuan Pemerintah untuk kelancaran pelaksanaan program sekolah. Pengorganisasian Pembiayaan Pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah sudah berjalan cukup baik meskipun masih ada program program sekolah yang belum terlaksana dari yang sudah tercantum di RKAS dan RAPBS, namun selalu dilakukan perubahan atas RAPBS di tengah tahun ajaran. Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah sudah terlaksana dengan cukup baik, hal tersebut di buktikan dengan adanya laporan pertanggungjawaban keuangan yang dibuat oleh pengelola dana keuangan sekolah sesuai dengan juknis yang ada. Evaluasi Pembiayaan Pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah sudah berjalan cukup baik, hal tersebut dibuktikan dengan adanya bukti pemeriksaan kas oleh kepala sekolah, monitoring dari dinas pendidikan provinsi dan cabang dinas Pendidikan.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Azhari, U. L., & Kurniady, D. A. (2016). Manajemen pembiayaan pendidikan, fasilitas pembelajaran, dan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2), 26–36.
- Fadilah, N., & Wiyani, N. A. (2020). MODEL MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT DI Mts PAKIS KECAMATAN CILONGOK KABUPATEN BANYUMAS. *HIJRI - Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 9(1), 1–19.
- Harjanto, I., Lie, A., Wihardini, D., Pryor, L., & Wilson, M. (2018). Community-based teacher professional development in remote areas in Indonesia. *Journal of Education for Teaching*, 44(2), 212–231. <https://doi.org/10.1080/02607476.2017.1415515>
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2013). Evaluasi Sistem Pendidikan Nasional Indonesia. *International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE)*, 2, 79–88.
- Karyawati, L., & Kejora, M. T. B. (2022). Pembelajaran Daring Membaca Alquran di Masa Pandemi Covid 19 Lilis. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 2938–2949. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>
- Kurniawan, L. Y. (2019). *Konsep Dasar Pembiayaan Pendidikan*. 5.
- Munir, A. (2013). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam. *At-Ta'dib*, 8(2). <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v8i2.502>
- Nguyen, P. T. (2022). *Factors Affecting Vietnamese Higher Education Quality in the Context of Industry 4.0*. 6(3), 225–237.
- Rahmadoni, J. (2018). Isu Global Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Sd Indonesian Creative School Pekanbaru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 3(2). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v3i2.1855>
- Robbani, M. Fauzan. (2019). The Classification Of Total Quality Management Implementation In Guest Houses. *Manajemen Bisnis*, 9(1), 1–11.
- Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). The Contingency Theory of Management as a Factor of Acknowledging the Leaders-Managers of Our Time Study Case: The Practice of the Contingency Theory in the Company Avrios. *OALib*, 08(09), 1–20. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107850>
- Shaturaev, J. (2021). Financing and Management of Islamic (Madrasah) Education in Indonesia. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarzadzanie*, 42(1), 57–65. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2021.2.05>
- Sitika, A. J., Kejora, M. T. B., & Syahid, A. (2021). Strengthening humanistic based character education through local values and Islamic education values in basic education units in purwakarta regency. *İlköğretim Online*, 20(2), 22–32. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.06>
- Sittika, A. J., Taufik, M., & Kejora, B. (2022). *Utilization of Google Classroom in Islamic Religious Education in Higher Education during the Covid 19 Pandemic*. 11(1), 62–70.
- Sonedi, S., Jamalie, Z., & Majeri, M. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Bersumber dari Masyarakat. *Fenomena*, 9(1), 25. <https://doi.org/10.21093/fj.v9i1.702>

- Sulisworo, D. (2016). The Contribution of the Education System Quality to Improve the Nation's Competitiveness of Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 10(2), 127–138. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v10i2.3468>
- Zahroh, A. (2021). *TOTAL QUALITY MANAGEMENT: Teori, Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- ŽivkoviL, S. (2016). A Model of Critical Thinking as an Important Attribute for Success in the 21st Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 232(April), 102–108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.10.034>