

# Strategi Kepala Sekolah Mengelola Dana Pendidikan Menjadi Kunci Utama Peningkatan Mutu Sekolah

## *Principal Strategy Managing Educational Funds Being The Main Key To Improving School Quality*

**Putri Irma Susanti, Heri Yusuf Muslih**  
Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Kota Tasikmalaya  
email: [putri.15@upi.edu](mailto:putri.15@upi.edu)

Naskah diterima tanggal 19/01/2024, direvisi akhir tanggal 14/02/2024, disetujui tanggal 09/04/2024

### Abstrak

Perkembangan zaman membawa perubahan terutama dalam dunia pendidikan sehingga banyak hal – hal baru yang tercipta. Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan salah satu cara untuk mengatasi permasalahan pembiayaan yang berdampak pada berbagai aspek kehidupan, termasuk pada pola tata kelola lembaga pendidikan guna mencapai kehidupan yang lebih baik. Alokasi dana untuk pendidikan memegang peranan yang sangat penting dan mempengaruhi kualitas pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Sementara itu, peningkatan mutu pendidikan terletak pada peran kepala sekolah, sebagai orang yang memegang peranan penting dalam mengelola seluruh alokasi dana pendidikan. Tujuan penelitian adalah untuk mengumpulkan data, menganalisis dan mengkaji sejauh mana efektivitas dari strategi kepala sekolah yang digunakan dalam pengelolaan dana pendidikan demi tercapainya peningkatan pada mutu sekolah di SDN 2 Sukamaju yang terletak di Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya. Studi kasus adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil data penelitian menunjukkan salah satu kunci utama yaitu strategi kepala sekolah dalam mengelola dana pendidikan sangat baik sehingga mutu sekolah meningkat. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan acuan bagi calon kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah melalui pengelolaan pembiayaan pendidikan yang akuntabel, efektif, efisien dan tepat sasaran.

**Kata Kunci :** Manajemen Kepala Sekolah; Pembiayaan; Mutu Pendidikan

### Abstract

*The development of the times brings changes, especially in the world of education so that many new things are created. Education financing management is one way to overcome financing problems that have an impact on various aspects of life, including the pattern of governance of educational institutions in order to achieve a better life. Allocation of funds for education plays a very important role and influences the quality of education in order to achieve educational goals. Meanwhile, improving the quality of education lies in the role of the school principal, as a person who plays an important role in managing all allocations of education funds. The aim of the research was to collect data, analyze and examine the extent to which the effectiveness of the school principal's strategy used in managing education funds in order to achieve an increase in school quality at SDN 2 Sukamaju which is located in Indihiang District, Tasikmalaya City. Case study is the method used in this research. The results of the research data show that one of the main keys is the principal's strategy in managing education funds very well so that the quality of schools increases. This research can be used as reference material and reference for prospective school principals to improve school quality through accountable, effective, efficient and targeted management of education funding.*

**Keywords:** Principal Management; Financing; Education Quality

**How to cite (APA Style) :** Susanti, P. I., & Muslih, H. Y. (2024). Strategi Kepala Sekolah Mengelola Dana Pendidikan Menjadi Kunci Utama Peningkatan Mutu Sekolah. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 24(1), 51-63. doi:<https://doi.org/10.17509/jpp.v24i1.69277>

## PENDAHULUAN

Tujuan dari pengelolaan alokasi dana pendidikan pada suatu lembaga sekolah merupakan hal yang penting karena dari sinilah awal mula penataan berbagai aspek yang menunjang proses pelaksanaan pendidikan sehingga bermuara pada keberhasilan sekolah dalam upaya mencapai mutu pendidikan yang lebih baik lagi karena standar pembiayaan merupakan salah satu standar nasional pendidikan yang harus terpenuhi. Berdasarkan pemaparan tersebut maka sudah dapat kita pastikan bahwa keberhasilan mutu pendidikan pada suatu sekolah bergantung pada strategi pengelolaan alokasi dana pendidikan dari mulai perencanaan penggunaan alokasi dana, pembukuan yang diarsipkan dengan tertib, pembelanjaan yang sesuai dengan perencanaan, pencatatan alokasi dana yang terealisasi, pertanggungjawaban dari pengelola keuangan sekolah, pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang terkait, evaluasi dari hasil pengawasan serta tindak lanjut yang ditempuh oleh pengelola keuangan sekolah merupakan fungsi yang harus terpenuhi dalam manajemen pembiayaan pendidikan agar tercapainya tujuan pendidikan secara terarah karena tanpa fungsi manajemen yang tepat berpengaruh besar terhadap mutu pendidikan seperti yang pernah di paparkan oleh peneliti terdahulu terkait manajemen pembiayaan pendidikan diantaranya Arwildayanto, Lamatenggo, Sumar W.N, Cecep Hilman, dkk (2017).

Sementara itu dibalik keberhasilan suatu sekolah tidak terpisahkan dari strategi yang disusun oleh kepala sekolah yang senantiasa berperan aktif mengatur berbagai pola yang tepat juga sebagai pemangku kebijakan dan pengambil keputusan diatas kepentingan orang banyak. Terkait dengan standar pembiayaan, seorang pemimpin memiliki otoritas utama untuk menyiapkan strategi sesuai dengan tahapannya mulai dari perencanaan penggunaan alokasi dana, pembukuan yang diarsipkan dengan tertib, pembelanjaan yang sesuai dengan perencanaan, pencatatan alokasi dana yang terealisasi, pertanggungjawaban dari pengelola keuangan sekolah, pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang terkait, evaluasi dari hasil pengawasan serta tindak lanjut yang ditempuh oleh pengelola keuangan sekolah dari proses manajemen yang berlangsung di sekolah. Kecakapan dan kejelian pemimpin dalam menempatkan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai serta kemampuannya menggerakkan sumber daya manusia (SDM) tersebut dalam rangka mewujudkan capaian/ target sekolah karena pada hakikatnya, seorang pemimpin adalah orang yang diberikan mandat/ amanah untuk mengelola suatu lembaga, mengatur strategi serta memberi petunjuk kepada anggota yang terlibat didalamnya dengan penuh kesabaran dan dedikasi yang tinggi saat berada dalam satu organisasi tertentu sehingga roda organisasi dapat berjalan dengan baik dan ini berdampak pada terealisasinya capaian/ target secara tepat dan cepat. Dari sini kita dapat memahami pentingnya peran seorang pemimpin karena berpengaruh besar dalam keberhasilan suatu target yang menjadi landasan dalam suatu organisasi seperti halnya seorang kepala sekolah yang berperan aktif di lingkungan sekolah supaya berjalan kondusif melalui berbagai upaya diantaranya dalam menemukan dan mengembangkan potensi yang dimiliki para pendidik sehingga tanpa disadari akan mendorong seluruh warga sekolah secara sadar berkolaborasi dalam mencapai target sekolah. Peran seorang pemimpin tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S. 32:24 juga berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rusdiyana dan Wardija (2013), Fitri, Ainul, Murmaiti dan Bahrin (2019), Julaiha, Siti (2022), dkk.

Kunci utama dalam pengelolaan dana pendidikan tergantung dari strategi yang dirancang saat menetapkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) sesuai ketentuan dalam jangka waktu tertentu (periode) serta pengalokasian sumber dana yang tersedia disesuaikan dengan kegiatan sekolah yang menjadi tujuan dalam rangka pencapaian target sekolah karena alokasi dana pendidikan merupakan sumber yang menunjang pada keberlangsungan proses pendidikan sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sumber dana pendidikan dikelompokkan menjadi 2 yaitu alokasi dana langsung yang berasal dari Pemerintah melalui Bantuan Operasional Sekolah dan alokasi dana tidak langsung berasal dari Orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar sekolah. Berdasarkan uraian diatas,

jelas sudah gambaran antara pengelola dengan alokasi dana pendidikan yang tersedia sangatlah memiliki keterkaitan erat dalam peningkatan mutu sekolah yang berarti pengelolaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan maupun pendidik yang profesional pada suatu lembaga sekolah tempatnya bertugas akan berdampak pada mutu sekolah karena semakin kreatif dan inovatif peran sumber daya manusia (SDM) maka kualitas dari mutu pendidikan akan otomatis meningkat dengan sendirinya sesuai dengan kutipan dari peneliti terdahulu yakni Sutikno (2012).

Berikut akan kita bahas lebih lanjut alasan peneliti mengangkat topik terkait dampak positif terhadap mutu sekolah dari strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengelola dana pendidikan. Hal – hal yang harus diperhatikan dalam pengelolaan dana pembiayaan berdasarkan kajian dilapangan sebagai berikut :

**Pertama** harus mengacu pada mekanisme yang tepat, karena dengan mekanisme tersebut akan membuat semuanya menjadi lebih terprogram dengan baik sehingga bisa dijadikan sebagai alternatif penyelesaian masalah yang terjadi dilapangan karena melalui rangkaian proses yang tertata dengan baik akan meminimalisirkan berbagai kegagalan saat proses dilapangan dan otomatis akan berdampak positif pada hasil capaian yang maksimal terhadap peningkatan mutu sekolah seperti ungkapan dari peneliti terdahulu yakni Moenir (2013). Dari penjelasan tersebut dapat kita tarik intinya yakni dalam suatu penelitian haruslah membuat mekanisme yang benar yaitu berupa instrumen yang akan kita gunakan sebagai bahan untuk mengumpulkan informasi sesuai dengan data yang kita butuhkan dilapangan.

Mekanisme Manajemen Pembiayaan merupakan kunci dari keberhasilan sebuah proses kerja. Mekanisme inilah yang dijadikan sebagai patokan oleh peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan dilapangan. Dengan bekal instrumen tersebut maka akan mempermudah peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan. Selain itu, mekanisme juga diperlukan oleh sekolah untuk merancang program pengalokasian dana yang dibutuhkan sesuai keperluan dilapangan dan data tersebut direalisasikan berupa strategi yang dirancang saat menetapkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) sesuai ketentuan dalam jangka waktu satu tahun sebagaimana diamanatkan PP Depdiknas (2005) dan UU Depdiknas (2003).

Kepala Sekolah harus cermat dan terperinci dalam pengaturan strategi yang dirancang saat menetapkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dengan dasar pertimbangan dari sumber alokasi dana yang tersedia disesuaikan dengan susunan program kegiatan kerja tahunan yang menjadi target capaian sekolah. Selain itu pembebanan tugas kepada sumber daya manusia (SDM) saat pembentukan tim pengelola keuangan sekolah haruslah tepat dan amanah baik itu pelibatan tenaga kependidikan, perwakilan pendidik maupun perwakilan dari komite sekolah agar semua memiliki peran sesuai tupoksinya dan bertanggung jawab secara moral terhadap rencana yang termuat pada RAPBS untuk kemajuan mutu pendidikan sekolah.

**Kedua**, Kepala sekolah harus memahami konsep manajemen pembiayaan Pendidikan. Alasan ini dikarenakan kunci efektivitas pengelolaan dana bergantung pada strategi kepala sekolah, maka Kepala sekolah wajib untuk mengetahui alur manajemen keuangan dengan seksama seperti yang termuat pada aturan Depdiknas Ditjen Dikdasmen (2000). Jadi dapat kita jabarkan bahwa berbagai rangkaian aktifitas yang dilakukan oleh suatu lembaga tidak akan lepas dari strategi yang ditentukan saat perencanaan sumber anggaran dana (*Budgeting*); Merencanakan kegiatan sesuai dana yang tersedia serta merencanakan penempatan sumber daya manusia (SDM) sesuai tupoksinya akan sangat berpengaruh terhadap implementasi pelaksanaan kegiatan dilapangan dalam penyaluran dana sesuai anggarannya; Pentingnya analisis resiko secara lebih detail dari kegiatan yang direncanakan supaya siap saat menghadapi suatu akibat atau konsekuensi secara bijak dari keputusan yang diambil; Pertimbangan

keterlibatan PTK dalam penyusunan anggaran sebagai stakeholder perencana dan pelaksana manajemen pembiayaan di sekolah.

Rencana penyusunan anggaran (penganggaran) yang meliputi rencana kegiatan berdasarkan pada program yang telah disusun oleh tim harus disesuaikan berdasarkan alokasi dana yang tersedia diantaranya adalah Belanja operasional, belanja barang dan jasa, pembelanjaan modal dan pemeliharaan sarana prasarana, pembiayaan perjalanan Dinas serta pengelolaan aset tetap lainnya. Namun, dari jumlah dana yang tersedia timbul permasalahan yang muncul dalam hal belanja pemeliharaan dilihat dari realitas yang tampak di sekolah yakni perlunya tinjauan lebih mendalam terkait pertanggungjawaban terkait implementasi penggunaan dana terhadap kesesuaian dengan apa yang telah direncanakan secara proporsional. Terakhir adalah Evaluasi dan Tindak Lanjut. Tahap ini merupakan tahap akhir dari rangkaian manajemen pembiayaan Pendidikan karena pada tahap ini dilakukan refleksi diri dari hasil evaluasi pengawasan seluruh stakeholder yang terkait didalamnya. Evaluasi tersebut dijadikan bahan sebagai rencana tindak lanjut untuk merencanakan anggaran berikutnya supaya lebih tertata dengan baik, efektif, efisien dan akuntabel sehingga hasil yang diharapkan dapat maksimal sesuai dengan tujuan dari manajemen keuangan yang meliputi peningkatan efektivitas serta efisiensi saat menggunakan alokasi dana yang tersedia di sekolah, peningkatan pencatatan penggunaan dana dan transparansi penggunaan dana sekolah serta meminimalisirkan penyelewengan anggaran dana yang tersedia di sekolah. Kreativitas dan inovasi kepala sekolah dalam mengatur strategi baik dalam menggali sumber – sumber dana, menempatkan SDM yang tepat dan sesuai merupakan kunci utama keberhasilan terrealisasinya tujuan manajemen yang diharapkan sesuai aturan yang berlaku dipemerintahan. Selain itu, pemahaman dan penanaman konsep dari prinsip manajemen tercantum pada Undang – undang No. 20 Tahun 2003 sebagai berikut :

1. Transparansi/ terbuka dalam pengelolaan dana pendidikan baik yang meliputi sumber dana yang diperoleh, rencana pengalokasian dana sesuai kegiatan yang akan dilaksanakan, rincian penggunaan dana dan pertanggungjawaban penggunaan dana kepada pihak terkait. Kepercayaan dan dukungan dari seluruh stakeholder yang terlibat dengan sekolah akan tercipta dari pola transparansi yang kita lakukan mempermudah penyampaian informasi dari pihak sekolah.
2. Perlunya Akuntabilitas/ pertanggungjawaban berdasarkan alokasi dana sesuai dengan perencanaannya atas dasar transparansi, standar kinerja serta partisipasi sehingga terciptanya suasana nyaman dan kondusif diantara warga sekolah.
3. Efektif saat mengelola dana yang tersedia sesuai dengan kegiatan yang direncanakan.
4. Efisien dapat diukur melalui segi penggunaan waktu dan hasil yang diperoleh. Efisien dapat dinyatakan terwujud apabila perencanaan anggaran sesuai dengan pengeluarannya.
- 5.

**Ketiga**, peran serta kepala sekolah harus diimbangi dengan berbagai kemampuan yang terkait dengan pola manajemen. Selain itu, seorang pemimpin dituntut untuk senantiasa memiliki wawasan yang luas, pengetahuan yang memadai serta keterampilan dan ketangkasan saat pelaksanaan dilapangan supaya strategi yang ditetapkan dapat berjalan dengan efektif, efisien dan tepat sasaran. Seorang kepala sekolah harus benar – benar memiliki kapasitas yang lebih dalam berbagai karena kepala sekolah dipandang sebagai orang yang mampu berperan dalam sistem pengelolaan sekolah, mengarahkan dari input, proses dan output pendidikan di sekolah. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan melakukan administrasi yang ada di sekolah dengan seluruh substansinya termasuk kualitas sumber daya manusia (SDM) supaya berkembang dan mampu melaksanakan seluruh tugas sesuai dengan tupoksinya masing - masing. Selain itu, demi terwujudnya sekolah yang efektif dan efisien maka kepala sekolah harus mampu berkolaborasi dengan komite sekolah, berhubungan baik dengan masyarakat sebagai salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan. Hal utama yang sangat diperlukan adalah kemampuan dan

kecakapan untuk berkolaborasi bersama para pendidik karena pada hakikatnya, Kepala sekolah biasanya seorang yang generalis. Berdasarkan pengamatan dilapangan, kecil kemungkinannya seorang kepala sekolah yang mampu menguasai semua bidang yang berkorelasi langsung dengan program sekolah terutama aspek pengelolaan dana pendidikan, karena kesalahan sekecil apapun pada bidang ini, akan berdampak fatal bagi keberlangsungan pendidikan disekolah tersebut. Berdasarkan hasil uji lapangan, maka kepala sekolah dinilai sangat membutuhkan seorang bendaharawan yang mampu mengelola alokasi dana pendidikan dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Memiliki kemampuan untuk menghemat dan cermat dalam menggunakan dana yang ada sesuai dengan kebutuhan.
2. Memiliki integritas yang tinggi supaya alokasi dana dapat tetap terkendali dan terarah sesuai dengan rencana yang telah disepakati.
3. Mampu memilih dan memilih berbagai kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan yang menunjang proses belajar mengajar berdasarkan skala prioritasnya.

Pertimbangan tersebut harus terpenuhi, karena jatuh bangunnya lembaga tergantung pada strategi yang diterapkan untuk pengelolaan dana pendidikan. Alternatif lain yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meminimalisir keterbatasannya menguasai bidang tertentu dapat dilakukan beberapa strategi sebagai berikut :

1. Memilih guru yang memiliki keahlian dalam segi identifikasi berbagai usulan anggaran yang dibuat oleh pendidik.
2. Berusaha meningkatkan kapasitasnya dalam aspek penguasaan bidang tertentu melalui berbagai pelatihan maupun belajar secara langsung dari pengalaman yang didapatkan selama mengemban tugasnya.
3. Melakukan konsultasi kepada staf ahli/ stekholder dalam mengevaluasi usulan anggaran yang bersifat khusus namun tetap harus berhati - hati dalam memilih konsultan agar obyektivitas penilaian usulan anggaran benar-benar terjamin.
4. Tertib dalam mengelola berbagai administrasi keuangan termasuk mengarsipkan data tersebut serta memiliki aturan terkait pengelolaan dana untuk memudahkan saat pembuatan RAPBS setiap tahunnya serta tertib dalam mekanisme pelaporan yang biasa dilaksanakan setiap 3 bulan sekali (triwulan) dan tahunan.

Pemaparan diatas merupakan pengembangan dari peraturan yang dibuat oleh Ditdiknas (1995/ 1996).

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode**

Penentuan metode dalam penelitian ini berdasarkan pada metode studi kasus dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan penyajian data berupa pemaparan deskriptif. Penentuan informasi menggunakan teknik pengambilan sampel dengan cara memberikan penilaian melalui kusioner (angket) kepada pihak yang terkait dalam proses pengelolaan dana pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dampak positif dari strategi yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dalam mengelola dana pendidikan sehingga menjadi kunci utama meningkatnya mutu Sekolah di SDN 2 Sukamaju Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya.

### **Partisipasi Data**

Verifikasi data melalui penarikan kesimpulan berdasarkan data yang telah disajikan melalui teknik wawancara terstruktur secara langsung dengan narasumber menggunakan alat bantu berupa instrument wawancara yang disusun oleh peneliti, Teknik observasi melalui proses pengamatan langsung dilapangan atau yang sering dikenal sebagai *participant observation* sambil mencatat data hasil temuan

dilapangan, teknik pengisian angket (kusioner) dengan penyajian berbagai pertanyaan terbuka dan yang terakhir melalui studi dokumen sesuai dengan kebutuhan anaisa data berbentuk dokumen sekunder berdasarkan laporan yang disampaikan oleh sumber data berdasarkan informasi yang didapatkan dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Bendahara Sekolah SDN 2 Sukamaju Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya.

### **Analisis Data**

Tekhnik Analisa data dilakukan melalui pengumpulan data sesuai kebutuhan berupa observasi, wawancara mendalam berdasarkan kisi – kisi yang termuat dalam instrumen yang dibuat oleh peneliti secara mandiri, kajian dokumen dengan fokus menggunakan metode Reduksi data yaitu dengan merangkum informasi, sehingga ditemukannya pusat perhatian untuk dijadikan inti permasalahan dalam penelitian ini. *Display* data yaitu menyajikan data dalam bentuk deskriptif. Data disederhanakan dan disajikan dalam bentuk deskriptif kualitatif dengan tipe studi kasus dari rencana kerja hingga realita dari realisasinya.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan rumusan masalah yang termuat pada pendahuluan dan tujuan penelitian dilapangan dapat dipaparkan pembahasan bahwa faktor yang menunjang keberhasilan mutu pendidikan pada suatu sekolah bergantung pada strategi pengelolaan alokasi dana pendidikan dari mulai perencanaan penggunaan alokasi dana, pembukuan yang diarsipkan dengan tertib, pembelanjaan yang sesuai dengan perencanaan, pencatatan alokasi dana yang terealisasi, pertanggungjawaban dari pengelola keuangan sekolah, pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang terkait, evaluasi dari hasil pengawasan serta tindak lanjut yang ditempuh oleh pengelola keuangan sekolah merupakan fungsi yang harus terpenuhi dalam manajemen pembiayaan pendidikan agar tercapainya tujuan pendidikan secara terarah karena tanpa fungsi manajemen yang tepat berpengaruh besar terhadap mutu pendidikan seperti yang pernah di paparkan oleh peneliti terdahulu terkait manajemen pembiayaan pendidikan diantaranya Arwildayanto, Lamatenggo, Sumar W.N, Cecep Hilman, dkk (2017).

Faktor utama pendukung keberhasilan penelitian ini adalah kontribusi yang baik melalui pemaparan secara terperinci oleh sumber data yang dilibatkan dalam penelitian ini sehingga informasi yang dibutuhkan oleh peneliti dapat terkumpul dengan cepat, efektif dan efisien saat proses penggalian data dilapangan. Pembahasan saat penggalian data dilapangan ditemukan kunci utama keberhasilan mutu sekolah bergantung pada strategi yang disusun oleh kepala sekolah dalam mengumpulkan sumber dana baik secara langsung dan tidak langsung sudah efektif dilaksanakan serta alur pengelolaan alokasi dana yang dilakukan sudah sesuai dengan tahapannya mulai dari perencanaan penggunaan alokasi dana, pembukuan yang diarsipkan dengan tertib, pembelanjaan yang sesuai dengan perencanaan, pencatatan alokasi dana yang terealisasi, pertanggungjawaban dari pengelola keuangan sekolah, pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang terkait, evaluasi dari hasil pengawasan serta tindak lanjut yang ditempuh oleh pengelola keuangan sekolah dari proses manajemen yang berlangsung di sekolah. Selain itu, kecakapan dan kejelian pemimpin dalam menempatkan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai serta kemampuannya untuk menggerakkan sumber daya manusia (SDM) tersebut dalam rangka mewujudkan capaian/ target sekolah sehingga bisa terealisasi dengan baik. Tertib administrasi dan strategi akan mencapai organisasi capaian organisasi

Faktor penghambat keberhasilan penelitian dirasa tidak ada kendala yang berarti karena pada saat proses penelitian berlangsung dari awal hingga akhir berjalan lancar dan informasi yang diperlukan untuk penelitian ini bisa didapatkan secara utuh dan menyeluruh sehingga memudahkan peneliti dalam menyusun artikel ini.

Berdasarkan pembahasan di atas dan hasil pemaparan komponen utama yang harus diperhatikan dalam pengelolaan dana pembiayaan di atas serta berdasarkan hasil kajian beberapa artikel terdahulu yang mengkaji keterkaitan hubungan antara strategi kepala sekolah dalam mengelola dana pendidikan akan berdampak positif terhadap mutu sekolah. Dari sini jelas sudah fungsi kepala sekolah sangat berperan besar dalam menjamin mutu sekolah melalui pengalokasian dana yang akuntabel, efektif, efisien dan tepat sasaran. Sehingga peneliti merasa tertarik dan tergerak untuk menggali lebih dalam informasi dilapangan serta mengkajinya secara menyeluruh untuk mendapatkan jawaban terkait dampak yang akan muncul dari strategi kepala sekolah yang diterapkan dalam mengelola dana pendidikan sehingga menimbulkan dampak yang nyata pada mutu sekolah melalui metode studi kasus.

Berdasarkan hasil reduksi data, maka ditemukan satu fokus penelitian yaitu terkait dampak positif dari strategi yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dalam mengelola dana pendidikan sehingga menjadi kunci utama meningkatnya mutu Sekolah di SDN 2 Sukamaju Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumen dilapangan yang dilaksanakan oleh peneliti dengan sumber data akurat dan terpercaya dari Kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan bendahara sekolah dapat kita tarik kesimpulan sebagai berikut sesuai dengan alur sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan :

#### 1. Perencanaan Keuangan

Penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran diantaranya penyusunan RKAS yang rutin dilaksanakan oleh sekolah yang menjadi target penelitian. RKAS merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dan kualitatif dalam bentuk format tabel yang memuat alokasi dana yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan berbagai kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam anggaran sudah tergambar kegiatan – kegiatan yang akan dilaksanakan oleh SDN 2 Sukamaju Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya. Setiap orang yang terlibat pada penyusunan RKAS bersama – sama mengkaji seluruh standar yang diambil dari RKJM lalu diturunkan ke RKT barulah penyusunan RKAS.

Berikut merupakan mekanisme penyusunan RKAS yang diterapkan oleh sekolah : Pembuatan surat undangan utk mengevaluasi RKAS; Pelaksanaan Rapat evaluasi RKAS; Hasil evaluasi tersebut dijadikan pedoman untuk penyusunan RKAS tahun selanjutnya (apakah masih relevan/ tdk utk tahun berikutnya) tidak keluar dari RKJM yang telah ditetapkan.

Penyusunan perencanaan anggaran (*budgeting*) merupakan strategi pertama yang dilakukan untuk merealisasikan rencana yang telah disusun sebelumnya. Kegiatan ini melibatkan aspek-aspek yang sudah dianggarkan. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan alur yang sudah dipertimbangkan dengan melihat pertimbangan nilai yang ada dalam raport pendidikan, skala prioritas tentu tampak dari data rapor pendidikan tersebut untuk menentukan besarnya alokasi biaya yang diperlukan untuk suatu penganggaran.

Sumber dana yang dialokasikan dalam perencanaan pembiayaan pendidikan di SDN 2 Sukamaju Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya berasal dari dua sumber dana yakni dana langsung dan tidak

langsung yang meliputi tiga sumber dana tetap yaitu dana langsung yang berasal dari Pemerintahan melalui dana Bantuan Operasional Sekolah serta alokasi dana tidak langsung berasal dari dana aspirasi orang tua (perbulan) dan dana program sekolah Jum'at berkah (perminggu). Selain itu ada sumbangan dari pedagang di lingkungan sekitar sekolah serta dana partisipasi dari masyarakat yang tidak ditetapkan nominalnya. Alokasi dana tersebut diperuntukkan sebagai dana oprasional sekolah yang dipetakan sesuai 8 standar nasional tetapi tetap ada skala prioritasnya yang telah ditetapkan dalam RKJM. Selain itu dana disesuaikan untuk membiayai berbagai kegiatan meliputi program sekolah, sosial, sarana prasarana, dan lain – lain.

Analisa resiko dilakukan oleh pihak sekolah dilakukan setiap 1 tahun sekali pada saat refleksi dan evaluasi setiap akhir tahun untuk menentukan RKAS tahun berikutnya. Tujuannya yakni untuk lebih transparan dalam pengelolaan dana Pendidikan di sekolah.

Hasil akhir dari pertimbangan hasil raport pendidikan merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran RKAS. Perencanaan penganggaran dilandasi prinsip-prinsip dan prosedur yang tepat. Pengalokasian penggunaan dana BOS sudah sesuai juknis dan realisasi anggaran khusus dalam belanja pemeliharaan sudah dapat terealisasi dengan baik. Sementara dana yang berasal dari aspirasi orang tua dan dana program sekolah Jum'at berkah dialokasikan untuk kegiatan sosial, tambahan untuk penunjang sarana prasarana sekolah, dan lain – lain. Dalam penyusunan RKAS, kepala sekolah telah melibatkan seluruh stakeholder sekolah. Penyusunan anggaran (*budgeting*) diawali dengan penyusunan rencana kegiatan sesuai program yang menjadi tujuan target sekolah, kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan selanjutnya direalisasikan sesuai peruntukannya.

## 2. Pengorganisasian

Dalam merencanakan penggunaan dana yang telah diterima rutin oleh sekolah dari dana langsung dan tidak langsung (diperoleh dari tiga sumber dana), kepala sekolah terlebih dahulu menyesuaikan dengan rencana yang ingin dicapai untuk pengembangan sekolah secara keseluruhan, sehingga alokasi dana dapat direalisasikan tepat sasaran sesuai anggaran yang telah dibuat sebelumnya.

Proses pengorganisasian yang dilakukan yakni dimulai dengan rapat bersama yang diadakan oleh kepala sekolah dengan mengundang dewan guru, komite sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta dari pihak yayasan yang dilaksanakan pada setiap akhir tahun pelajaran untuk mengetahui sekaligus menentukan apa saja yang dibutuhkan dan akan dilaksanakan pada tahun ajaran berikutnya.

Hasil dari rapat tersebut akan disajikan dalam bentuk proposal yang memuat berbagai kebutuhan berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan tahun mendatang dengan penyesuaian alokasi sumber dana yang tersedia dan dipetakan sesuai dengan skala prioritasnya atau lebih dikenal dengan RKAS (Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah) yang berisi rencana anggaran biaya untuk berbagai kebutuhan sekolah.

Kepala sekolah dan bendahara sekolah merupakan orang yang secara penuh bertanggungjawab dalam penyusunan anggaran berdasarkan hasil rapat yang telah dilaksanakan sebelumnya. Adapun kendala yang dihadapi saat penyusunan keuangan yaitu dari segi penetapan pengalokasian dana sesuai dengan berbagai kebutuhan dilapangan. Skala prioritas merupakan salah satu alternatif pemecahan masalah saat menghadapi kendala tersebut. Apabila ada dana yang tidak sesuai dengan anggaran maka akan segera diperbaiki melalui sistem ARKAS sehingga tidak ada penyimpangan alokasi dana.

Pengorganisian memberikan kesempatan/ peluang bagi pengelola dalam merencanakan berbagai kegiatan pembelajaran dalam kurun waktu tertentu sehingga pengelolaan alokasi dana dapat terealisasi

dengan efektif dan efisien serta tepat sasaran yang selanjutnya dijadikan referensi untuk pengambilan kebijakan oleh stekholder yang berkaitan erat dengan sekolah.

Pemaparan tersebut sudah sesuai dengan pendapat dari beberapa peneliti terdahulu yang telah dilakukan oleh Syukuri, Sitompul dan Banurea (2020).

### 3. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan proses implementasi berbagai kegiatan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada proses pelaksanaan sangat besar kemungkinannya adanya perubahan sesuai kebutuhan. Sumber alokasi dana pada sekolah berasal dari tiga sumber dana tetap yaitu alokasi dana langsung yang berasal dari Pemerintah melalui Bantuan Operasional Sekolah dan alokasi dana tidak langsung berasal dari dana aspirasi orang tua (perbulan) dan dana program sekolah Jum'at berkah (perminggu). Selain dari ketiga sumber keuangan tersebut sekolah tidak menerima dari masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, jelas sudah gambaran bahwa pelaksanaan berbagai kegiatan dilapangan harus disesuaikan dengan alokasi dana pendidikan yang tersedia sangatlah memiliki keterkaitan erat dalam peningkatan mutu sekolah yang berarti pengelolaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan maupun pendidik yang profesional pada lembaga sekolah yang menjadi obyek penelitian sudah terealisasi sesuai dengan aturannya dan sesuai dengan perencanaannya sehingga berdampak positif pada peningkatan mutu sekolah karena semakin kreatif dan inovatif peran sumber daya manusia (SDM) maka kualitas dari mutu pendidikan akan otomatis meningkat dengan sendirinya sesuai dengan kutipan dari peneliti terdahulu yakni Sutikno (2012).

Selain perencanaan diatas, ada hal yang tidak kalah penting dari pelaksanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan yakni pencatatan penerimaan keuangan sekolah yang dikenal dengan istilah buku kas umum (BKU). Dari hasil telaah Analisa data pola pencatatan yang dilakukan oleh sekolah sudah sangat rapi dan terorganisir dengan baik sehingga memudahkan untuk pengecekan/ pengawasan dari pemangku kebijakan tertentu. Pengalokasian sumber dana sudah tidak lagi terpaku pada persentase yang baku melainkan sesuai dengan skala prioritas yang ditetapkan oleh masing – masing sekolah. Pencatatan keuangan sekolah dilakukan oleh bendahara sekolah dan diketahui oleh atasan langsung yakni kepala sekolah.

Proses pengelolaan dari segi penggunaan dana yang dilakukan oleh sekolah sudah sesuai dengan anggaran yang termuat pada RKAS dengan mengacu pada kebutuhan sesuai kegiatan yang dilaksanakan. Pihak yang menjadi penanggungjawab kegiatan adalah SDM yang diberikan mandate oleh kepala sekolah untuk merealisasikan pada berbagai kegiatan dan selanjutnya dilaporkan pada para wakil kepala sekolah yaitu wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan wakil kepala sekolah bidang humas (hubungan masyarakat) serta kepala tata usaha yang kemudian dilanjutkan pelaporan kepada bendahara sekolah yang diketahui oleh kepala sekolah karena berlakunya sistem satu pintu untuk pelaksanaan pelaporan dan pertanggungjawabannya kepada pihak terkait yang berkepentingan.

### 4. Pengawasan dan Pertanggungjawaban Keuangan

Pengawasan dan pertanggungjawaban merupakan korelasi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena pertanggungjawaban keuangan sekolah tidak lepas dari pengawasan yang dilakukan oleh pihak – pihak yang terkait.

Tolak ukur hasil dari pengawasan dapat dilihat pada evaluasi, bentuk pertanggungjawaban dan keterlibatan pengawas eksternal. Evaluasi dilakukan dalam bentuk pengecekan pelaksanaan setiap program sekolah per triwulan atau per enam bulan yang dilakukan oleh yayasan dan kepala sekolah. Dari

hasil evaluasi kemudian dilakukan tindak lanjut untuk meminimalisir kebutuhan yang tidak terlalu penting dan mengefisienkan dana yang dikeluarkan.

Kepala sekolah sangat berperan dalam mengevaluasi setiap kegiatan dengan memberikan pemahaman kepada setiap penanggungjawab kegiatan tentang pengeluaran yang dibiayai, memonitoring, dan membimbing. Selain dari internal, ada juga evaluator eksternal yaitu dari dinas pendidikan dan kebudayaan. Dengan mengecek bukti fisik pengeluaran yang tercantum pada laporan yang terdapat pada kwitansi – kwitansi atau bukti pembelian barang yang dilakukan pada akhir tahun anggaran.

Pertanggungjawaban keuangan sekolah dipertanggungjawabkan kepada kementerian pendidikan nasional dalam bentuk dokumen laporan yang dibuat oleh kepala sekolah dan bendahara. Setelah dilaporkan maka tindak lanjut dari pertanggungjawab tersebut yaitu revisi laporan dengan cara menindaklanjuti kegiatan yang belum terlaksana. Bentuk transparansi dapat dilihat pada evaluasi oleh kepala sekolah dan monitoring oleh pihak yayasan.

Pengawasan dana dilakukan dengan membentuk tim pengawas pengelolaan dana dari yayasan dan komite. Selain yayasan, dinas terkait yaitu dinas pendidikan dan kebudayaan juga ikut mengawasi pengelolaan dana BOS di sekolah. Komite sekolah dan yayasan selaku pihak pengawas internal melakukan pengawasan atas terlaksananya pengelolaan dana sesuai dengan perencanaan. Monitoring yang dilakukan oleh dinas pendidikan yaitu pada saat periode berjalan pengelolaan dana BOS. Pengawasan dilakukan pada aspek perencanaan dan pengeluaran anggaran. Hasil dari pengawasan itu adalah pengawas merevisi dan mengkoreksi anggaran kegiatan.

## 5. Evaluasi dan Tindak Lanjut

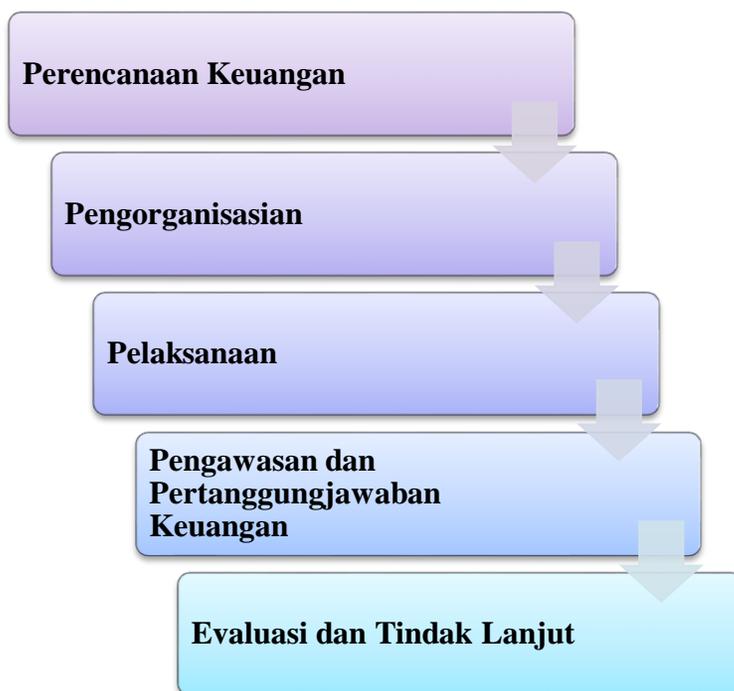
Evaluasi adalah suatu proses yang dilakukan oleh tim pengelola pembiayaan pendidikan setelah melalui proses pertanggungjawaban kepada pengawas yang terkait.

Berdasarkan hasil dari temuan selanjutnya dilakukan revisi oleh pihak sekolah sebagai bahan untuk tindak lanjut pada rencana anggaran keuangan tahun selanjutnya. Melalui pola seperti ini, sangat memudahkan bagi sekolah untuk membuat RAPBS tahun selanjutnya agar lebih efektif dan efisien dalam pengalokasian dananya. Selain itu dijadikan sebagai bahan perbaikan untuk pengelolaan dana pendidikan pada tahun anggaran berikutnya.

Setelah dilakukan evaluasi dan temuan tertentu diidentifikasi, pihak sekolah mengambil langkah untuk merevisi proses mereka. Revisi ini bukan hanya sebagai upaya koreksi, tetapi juga sebagai landasan untuk langkah-langkah lebih lanjut dalam merencanakan anggaran keuangan tahun berikutnya. Dengan demikian, proses ini tidak hanya menjadi alat untuk perbaikan internal, tetapi juga menjadi instrumen proaktif untuk pengembangan masa depan.

Revisi tersebut menjadi fondasi dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) pada tahun-tahun mendatang. Melalui RAPBS yang telah disesuaikan, sekolah memiliki panduan yang lebih terperinci untuk mengalokasikan dana dengan lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, setiap anggaran yang dialokasikan memiliki tujuan yang lebih jelas dan memberikan dampak yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Secara keseluruhan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah sudah terealisasi saat pelaksanaan dilapangan. Manajemen pembiayaan dilakukan dengan mekanisme yang tepat sehingga seluruh rangkaian sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan dapat diraih secara optimal yang dipetakan dalam bentuk gambar 1



**Gambar 1 Strategi kepala sekolah mengelola dana Pendidikan (Sumber Putri Irma Susanti)**

Berdasarkan gambar tersebut dalam keterkaitannya tentang alur data yang diperoleh dilapangan terkait strategi yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dalam mengelola dana pendidikan sehingga menjadi kunci utama meningkatnya mutu Sekolah di SDN 2 Sukamaju Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya sudah dinyatakan relevan dengan teori bahwa pelaksanaan manajemen pembiayaan diperlukan mekanisme dan strategi yang tepat dan tersusun secara sistematis supaya seluruh rangkaian sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan dapat diraih secara optimal berbentuk peningkatan mutu pendidikan.

## **KESIMPULAN**

Strategi yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dalam pengelolaan dana pendidikan dapat diambil kesimpulan bahwa penggunaan dana di SDN 2 Sukamaju Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya telah berjalan efektif, efisien, akuntabel, responsif dan tepat waktu. Strategi yang disusun oleh kepala sekolah dalam mengumpulkan sumber dana baik secara langsung dan tidak langsung sudah efektif dilaksanakan serta alur pengelolaan alokasi dana yang dilakukan sudah sesuai dengan tahapannya mulai dari perencanaan penggunaan alokasi dana, pembukuan yang diarsipkan dengan tertib, pembelanjaan yang sesuai dengan perencanaan, pencatatan alokasi dana yang terealisasi, pertanggungjawaban dari pengelola keuangan sekolah, pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang terkait, evaluasi dari hasil pengawasan serta tindak lanjut yang ditempuh oleh pengelola keuangan sekolah dari proses manajemen yang berlangsung di sekolah sudah terealisasi tepat sasaran yang artinya bahwa penentuan strategi yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah saat mengelola alokasi dana pendidikan berdampak positif bahkan menjadi kunci utama dalam peningkatan mutu Sekolah di SDN 2 Sukamaju Kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya karena tanpa strategi dan pola manajemen yang baik dan benar, mustahil pengelolaan pembiayaan pendidikan dapat terealisasi tepat sasaran sehingga secara otomatis akan berpengaruh pada peningkatan mutu pendidikan di SDN 2 Sukamaju kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya.

Saran peneliti pada studi kasus ini, semoga dampak positif dari strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN 2 Sukamaju kecamatan Indihiang Kota Tasikmalaya dalam pengelolaan dana pendidikan yang berdampak positif terhadap peningkatan mutu sekolah bisa dijadikan referensi bagi para calon kepala sekolah untuk menentukan strategi dalam mengelola dana pendidikan sehingga akan menjadikan kunci utama peningkatan mutu Sekolah karena dampak dari satu permasalahan tidak selamanya selalu negatif, hal ini sudah di uji dilapangan oleh peneliti dengan hasil dampak positif dari strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah yang sangat menginspirasi dan bisa dijadikan bahan untuk diamati, dikaji, ditiru, modifikasi dan diterapkan di sekolah. Penulis berharap, dari artikel ini kita bisa memetik manfaat terutama bagi kita para pelaku dan pemerhati Dunia Pendidikan yang selalu berkembang sesuai zamannya agar kita senantiasa bisa menjadi seorang pendidik yang berdedikasi tinggi dan tidak tertinggal zaman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arwildayanto, Lamatenggo, N., & Sumar, W. N. (2017). *Manajemen pembiayaan dan keuangan pendidikan jilid I: Program pendidikan untuk rakyat (prodira) akselerasi pemerataan dan peningkatan jenjang layanan pendidikan di Provinsi Gorontalo*. Bandung: P.T Widya Padjajaran.
- Cecep Hilman. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(2).
- Danim, S. (2005). *Visi baru manajemen sekolah: Dari unit birokrasi ke lembaga akademik*. Jakarta: P.T Bumi Aksara.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*.
- Depdiknas. (2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. (2003). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Fattah, N. (2004). *Konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) dan dewan sekolah*. Bandung: C.V Pustaka Bani Quraisy.
- Feronika, R. (2015). *Pembiayaan pendidikan di Indonesia*. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 2(1). Diakses pada tanggal 16 Desember 2021, dari <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/pendas/article/view/755/632>.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia: Edisi revisi*. Jakarta: P.T Bumi Aksara.
- Lahaji & Yusuf, H. (2020). *Pokoknya manajemen pembiayaan pendidikan*. Tulungagung: Cahaya Abadi.
- Sandu Siyoto, Dkk. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publisng, 2015.
- Masditou. (2017). *Manajemen pembiayaan pendidikan menuju pendidikan yang bermutu*. *Jurnal ANSIRU PAI*, 1(2). Diakses pada tanggal 14 Desember 2021, dari <http://dx.doi.org/10.30821/ansiru.v1i2.1518.g1245>.
- Saifudin, A. (2017). *Analisis manajemen pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan Kualitas sumber daya manusia menurut perspektif ekonomi Islam (Skripsi)*. Diakses pada tanggal 19 Desember 2021, dari <http://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/1869>.
- Sukarna. (2011). *Dasar-dasar manajemen*. Bandung: C.V Mandar Maju.
- Syukri, M., Sitompul, I., & Banurea, O. K. (2020). *Manajemen pembiayaan pendidikan*. Medan: C.V Pusdikra Mitra Jaya.
- Rusdiana & Wardija. (2013). *Manajemen keuangan sekolah: Konsep, prinsip, dan aplikasinya di sekolah/madrasah*. Bandung: Arsad Press.
- Fitri, Ainul, Murniati, & Bahrn. (2019). *Manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pada SMP Negeri di Kota Banda Aceh*. *Jurnal Administrasi*

- Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah, 7(1). Diakses dari <http://erepository.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/13175>.
- Julaiha, Siti. (2022). *Konsep kepemimpinan kepala sekolah*. *Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Jurnal An-Nur: Kajian Pendidikan dan Ilmu Keislaman*, 8(1), 179–190. <https://doi.org/10.21093/twt.v6i3.1734>.
- Rahmah, Nur. (2016). *Prinsip-prinsip manajemen keuangan sekolah*. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 73–77. <https://doi.org/10.24256/kelola.v1i1.430>.
- Sudarsana, I. K. (2018). *Optimalisasi Penggunaan Teknologi dalam Implementasi Kurikulum di Sekolah (Perspektif Teori Konstruktivisme)*. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(1), 8–15.