

Efektivitas Tata Kelola Keuangan di Sekolah Kerajaan Thailand: Studi Kasus Sekolah ISO

Lailatus Sa'diyah^{a,*}, Erna Resmiatini^b

^{a,b} Universitas Islam Raden Rahmat, Indonesia

*e-mail: sadiyahlaila75@gmail.com

KETERANGAN ARTIKEL

Diaju kan:

9 Mei 2025

Direvisi:

18 September 2025

Diterima:

24 September 2025

Tersedia Online:

29 September 2025

***Correspondence
Author**

Nama:

Lailatus Sa'diyah

e-mail:

sadiyahlaila75@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki satu tujuan utama yaitu untuk menganalisis efektivitas pengelolaan keuangan di *Sekolah Rongrian Ban ISO* (ISO), salah satu sekolah kerajaan di Thailand. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Adapun teknik pengambilan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di Sekolah ISO telah dilakukan secara terencana, transparan, dan akuntabel. Melalui penelitian ini, diketahui bahwa proses perencanaan anggaran disusun berdasarkan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan diawasi melalui audit internal maupun eksternal. Implementasi anggaran disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan dengan tetap memperhatikan efisiensi dan efektivitas. Meskipun menghadapi kendala seperti keterbatasan anggaran dan perubahan kebijakan, sekolah mampu mengatasinya melalui strategi adaptif. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa tata kelola keuangan di Sekolah ISO dapat menjadi model rujukan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana pendidikan.

Kata Kunci: Efektivitas Keuangan; Pengelolaan Keuangan Sekolah; Sekolah Kerajaan Thailand.

ABSTRACT

This study has one main objective: to analyze the effectiveness of financial management at Rongrian Ban ISO School (ISO), one of the royal schools in Thailand. The research method used a qualitative approach with a case study. Data collection techniques were conducted through interviews, observation, and documentation. The results of the study indicate that financial management at ISO School has been carried out in a planned, transparent, and accountable manner. Through this study, it was discovered that the budget planning process was compiled based on the School Development Plan (RPS) and monitored through internal and external audits. Budget implementation was adjusted to educational needs while still considering efficiency and effectiveness. Despite facing obstacles such as budget limitations and policy changes, the school was able to overcome them through adaptive strategies. From this study, it can be concluded that financial governance at ISO School can be a reference model for increasing transparency and accountability in the management of educational funds.

Keywords: Financial Effectiveness; School Financial Management; Royal Thai Schools.

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan di lembaga pendidikan merupakan faktor fundamental dalam menjamin keberlangsungan dan mutu pembelajaran (Ayu et al., 2024). Dana pendidikan yang dikelola secara optimal memungkinkan sekolah menyediakan sarana dan prasarana memadai, meningkatkan kesejahteraan guru, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Namun, UNESCO (2023) mencatat bahwa banyak negara berkembang menghadapi inefisiensi penggunaan anggaran akibat lemahnya tata kelola, keterbatasan transparansi, dan rendahnya akuntabilitas. Kondisi tersebut menimbulkan risiko ketidaksesuaian antara alokasi dana dan kebutuhan sekolah, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas layanan pendidikan. Fenomena serupa juga terjadi di Thailand, dimana sistem pendidikan masih menghadapi berbagai kendala seperti implementasi kebijakan yang kurang efektif, rendahnya mutu pendidikan, serta lemahnya pengawasan eksternal melalui *Office for National Education Standards and Quality Assessment* (ONESQA). Laporan Kementerian Pendidikan Thailand menunjukkan adanya keterbatasan anggaran di sejumlah sekolah negeri akibat mekanisme pengawasan yang belum optimal (Yunardi, 2014). Dengan demikian, perbaikan tata kelola keuangan menjadi kebutuhan mendesak, mengingat pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia.

Secara yuridis, pengaturan dana pendidikan di Thailand berlandaskan pada *National Education Act B.E. 2542* (1999) yang telah mengalami beberapa kali amandemen. Regulasi ini menegaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan, termasuk pengelolaan anggaran, harus berlandaskan prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas (*Office of the National Education Commission*, 1999). Artinya, setiap penggunaan dana wajib dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada publik. Undang-undang tersebut juga mengamanatkan desentralisasi manajemen, partisipasi masyarakat, serta evaluasi berkesinambungan, sehingga sekolah tidak hanya bertindak sebagai penerima dana, tetapi juga sebagai pengelola yang bertanggung jawab atas penggunaannya. Dalam konteks sekolah kerajaan, pengelolaan keuangan dilakukan secara terpusat oleh pemerintah. Sekolah Rongrian Ban ISO (ISO) merupakan salah satu contoh sekolah kerajaan, di mana seluruh dana operasional bersumber dari pemerintah pusat dengan mekanisme pengelolaan yang ketat dan terstandar.

Beberapa penelitian terdahulu seperti Tumthong et al (2019) menekankan lemahnya transparansi pelaporan serta keterbatasan anggaran di sekolah negeri Thailand. Kemudian, penelitian *Taiwan Assessment and Evaluation Association* (TWAEA) (2019) menegaskan adanya persoalan administratif dan keterbatasan fasilitas yang berimplikasi pada efektivitas pengelolaan dana pendidikan di Thailand. Laporan UNESCO (2023) juga menunjukkan bahwa negara berkembang sering menghadapi inefisiensi anggaran akibat lemahnya transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, Tamronglak (2022) dalam studinya mengenai *Developing Public Sector Transparency Measures in Thailand* menemukan bahwa transparansi sektor publik di Thailand masih menghadapi tantangan signifikan yang berdampak pada akuntabilitas lembaga pendidikan. Sementara itu, Lertloi et al (2021) menitikberatkan kajiannya pada implementasi kebijakan pembelajaran daring di sekolah swasta Bangkok, sedangkan Happyana et al (2024) menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan memiliki peran penting terhadap mutu pembelajaran, transparansi kelembagaan, dan kepercayaan masyarakat.

Dari berbagai temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai tata kelola keuangan sekolah telah banyak dilakukan. Akan tetapi, kajian yang secara spesifik menyoroti efektivitas tata kelola keuangan di sekolah kerajaan Thailand masih sangat terbatas. Padahal, sekolah kerajaan memiliki karakteristik berbeda karena seluruh pendanaannya berasal dari pemerintah pusat dan diawasi melalui mekanisme khusus. Keterbatasan penelitian tersebut menimbulkan kesenjangan akademik yang penting untuk dijawab. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini mencakup enam aspek, yaitu: (1) bagaimana efektivitas pengelolaan keuangan di Sekolah Rongrian Ban ISO sebagai sekolah kerajaan di Thailand? (2) bagaimana proses perencanaan anggaran dilaksanakan? (3) apa saja kendala yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan sekolah? (4) apa saja sumber pendanaan yang mendukung operasional sekolah? (5) bagaimana implementasi anggaran dilakukan dalam praktik pengelolaan keuangan sekolah? serta (6) bagaimana mekanisme pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan diterapkan di Sekolah Rongrian Ban ISO? Sehingga, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis efektivitas tata kelola keuangan di Sekolah Rongrian Ban ISO pada enam aspek, yaitu: (1) efektivitas pengelolaan keuangan, (2) perencanaan anggaran, (3) kendala dalam pengelolaan, (4) sumber pendanaan sekolah, (5) implementasi anggaran, serta (6) mekanisme pengawasan dan pertanggungjawaban.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik secara akademis maupun praktis. Secara akademis, kajian ini memperkaya literatur manajemen keuangan pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian dapat memberikan masukan bagi pengelola sekolah maupun pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi pengelolaan keuangan yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel. Dengan mengambil studi kasus di Sekolah

Rongrian Ban ISO, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai praktik tata kelola keuangan di sekolah kerajaan Thailand, serta relevansinya sebagai model alternatif bagi penguatan sistem keuangan pendidikan di negara lain.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Pengelolaan Keuangan Sekolah

Pengelolaan keuangan sekolah pada dasarnya merupakan proses sistematis dalam mengelola dana pendidikan untuk menunjang keberhasilan pembelajaran. Menurut Simanjuntak & Amsari (2022) pengelolaan keuangan meliputi aktivitas perencanaan, pengalokasian, pelaksanaan, hingga pertanggungjawaban dana yang tersedia. Tujuannya adalah agar dana pendidikan dapat digunakan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel sehingga mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan Hasnida & Astuti (2024) menekankan bahwa pengelolaan keuangan sekolah berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dana yang dikelola dengan baik memungkinkan sekolah untuk menyediakan sarana prasarana yang memadai, membiayai program pengajaran, serta meningkatkan kesejahteraan tenaga pendidik. Dengan demikian, keuangan sekolah tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam pengembangan mutu pendidikan.

Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan Pendidikan

Prinsip-prinsip dalam manajemen keuangan pendidikan menjadi landasan penting agar setiap proses penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan. Fitrianti (2023) menegaskan bahwa keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas merupakan pilar utama dalam tata kelola keuangan sekolah. Prinsip keadilan menghendaki agar alokasi dana dilakukan secara merata dan proporsional sesuai kebutuhan setiap unit atau program pendidikan, termasuk perhatian lebih bagi sekolah yang memiliki keterbatasan sarana (As'ad et al., 2024). Prinsip transparansi menuntut adanya keterbukaan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan dana, yang dapat diwujudkan melalui laporan keuangan terbuka dan pemanfaatan teknologi informasi sehingga masyarakat maupun pemangku kepentingan dapat mengaksesnya secara jelas (Krissadee & Pathranarakul, 2022). Sementara itu, prinsip akuntabilitas menekankan pentingnya laporan pertanggungjawaban yang sah, dapat diverifikasi, serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku, termasuk melalui audit internal maupun eksternal untuk menjamin kredibilitas laporan keuangan sekolah (Chaiyadech & Mookhavesa, 2021). Dengan penerapan prinsip-prinsip tersebut, pengelolaan keuangan sekolah diharapkan dapat berjalan efektif, efisien, dan meningkatkan kepercayaan publik, khususnya dalam konteks sekolah kerajaan Thailand yang sepenuhnya dibiayai oleh pemerintah pusat.

Selain itu, efektivitas dan efisiensi juga menjadi indikator penting dalam menilai kualitas pengelolaan keuangan sekolah. Menurut Fadila et al (2020) efektivitas dilihat dari sejauh mana penggunaan dana dapat mencapai tujuan pendidikan, sedangkan efisiensi berhubungan dengan optimalisasi dana yang digunakan sehingga hasil yang dicapai lebih maksimal dengan biaya minimal. Dengan penerapan prinsip-prinsip ini, sekolah dapat menghindari pemborosan, sekaligus memastikan dana benar-benar berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Tata Kelola Keuangan Pendidikan di Thailand

Sistem pendidikan di Thailand memiliki karakteristik unik karena pendanaannya terpusat dan sepenuhnya berasal dari pemerintah pusat. Peungcharoenkun & Waluyo (2024) menjelaskan bahwa kebijakan ini dimaksudkan agar setiap siswa memperoleh pendidikan gratis selama 12 tahun. Sekolah kerajaan, termasuk Sekolah Rongrian Ban ISO, diwajibkan mengikuti standar administrasi keuangan yang ketat agar penggunaan dana sesuai dengan tujuan pendidikan.

Namun, sistem terpusat ini tidak lepas dari tantangan. Tumthong et al (2019) menemukan bahwa keterbatasan anggaran, perubahan kebijakan, serta lemahnya transparansi pelaporan masih menjadi persoalan

dalam tata kelola keuangan sekolah negeri di Thailand. Hal ini menyebabkan efektivitas pengelolaan dana sekolah seringkali dipertanyakan. Oleh karena itu, penelitian pada sekolah kerajaan Thailand menjadi penting untuk mengungkap sejauh mana prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi dapat benar-benar diterapkan dalam praktik sehari-hari.

Penelitian sebelumnya memberikan gambaran mengenai variasi pengelolaan keuangan pendidikan. Tumthong et al (2019) menemukan bahwa sekolah swasta di Thailand menekankan perencanaan strategis dan pengawasan rutin untuk menjamin transparansi penggunaan dana. Di sisi lain, Azmi et al (2021) mengkaji pengelolaan dana wakaf di Fatoni University Thailand, yang terbukti mampu menopang pembangunan infrastruktur dan penyediaan beasiswa jika dikelola secara profesional.

Di Indonesia, Fadilah et al (2023) menunjukkan bahwa penerapan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAM) menjadi instrumen penting dalam menjamin efektivitas penggunaan dana di sekolah negeri. Namun, penelitian terkait sekolah kerajaan di Thailand yang dibiayai sepenuhnya oleh pemerintah masih terbatas. Keterbatasan ini menunjukkan adanya kesenjangan akademik yang perlu dijumpai melalui penelitian dengan fokus pada efektivitas tata kelola keuangan di sekolah kerajaan Thailand.

Kajian ini berlandaskan pada teori manajemen keuangan pendidikan yang menekankan penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi. Khofi & Wafi (2025) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip tersebut merupakan fondasi utama dalam tata kelola keuangan pendidikan karena dapat menjamin pemanfaatan dana secara tepat sasaran, terbuka, serta mampu dipertanggungjawabkan. Dengan kerangka ini, efektivitas pengelolaan keuangan di sekolah dapat dianalisis secara sistematis.

Dalam konteks penelitian ini, kerangka teori tersebut digunakan untuk menganalisis pengelolaan keuangan di Sekolah Rongrian Ban ISO sebagai sekolah kerajaan di Thailand. Dengan fokus pada penerapan prinsip tata kelola keuangan yang baik, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis melalui penguatan literatur lintas negara, tetapi juga kontribusi praktis bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi pengelolaan keuangan sekolah yang lebih transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai efektivitas pengelolaan keuangan di Sekolah Rongrian Ban ISO sebagai salah satu sekolah kerajaan di Thailand. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas pengelolaan keuangan di Sekolah Rongrian Ban ISO, salah satu sekolah kerajaan di Thailand. Lokus penelitian dipilih karena keunikannya, yaitu statusnya sebagai sekolah kerajaan yang sepenuhnya dibiayai pemerintah pusat dan menerapkan tata kelola keuangan yang ketat serta terstandar. Penelitian dilaksanakan selama dua bulan, mulai 11 Januari hingga 9 Maret 2025, dengan pertimbangan bahwa rentang waktu tersebut cukup untuk melaksanakan observasi awal, pengumpulan data, dan analisis mendalam pada kasus yang spesifik. Data yang digunakan terdiri dari data primer (hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi) dan data sekunder (laporan keuangan, arsip administrasi, serta literatur terkait). Dalam konteks penelitian kualitatif, data primer dipakai untuk menggali makna dan praktik nyata, sedangkan data sekunder digunakan untuk melengkapi, memverifikasi, dan memberi kerangka konseptual terhadap temuan lapangan.

Informan penelitian ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan mendalam tentang pengelolaan keuangan sekolah. Kepala Sekolah berperan sebagai informan kunci, sementara Wakil Kepala Sekolah dan Bendahara menjadi informan pendukung yang memberikan data teknis dan operasional. Meskipun jumlah informan terbatas, kecukupan data dapat dijamin melalui *triangulasi* dengan dokumen resmi dan hasil observasi, karena tujuan studi kasus adalah kedalaman, bukan generalisasi. Penelitian ini tidak menggunakan konsep populasi sebagaimana dalam riset kuantitatif, melainkan berfokus pada satu unit analisis, yakni praktik tata kelola keuangan di Sekolah Rongrian Ban ISO. Seluruh data dianalisis dengan teknik deskriptif kualitatif melalui triangulasi sumber dan metode, dengan penekanan pada indikator transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan keberlanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

Hasil penelitian ini disajikan berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi di Sekolah Rongrian Ban ISO (ISO), salah satu sekolah kerajaan di Thailand. Penyajian hasil dimaksudkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian serta memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas tata kelola keuangan sekolah. Sub-bagian hasil disusun sesuai dengan tujuan penelitian, yang meliputi: (1) efektivitas pengelolaan keuangan, (2) perencanaan anggaran sekolah, (3) kendala dalam pengelolaan keuangan, (4) sumber pendanaan sekolah, (5) implementasi anggaran, dan (6) mekanisme pengawasan serta pertanggungjawaban.

1. Efektivitas Pengelolaan Keuangan

Efektivitas pengelolaan keuangan di Sekolah Rongrian Ban ISO ditentukan oleh kesesuaian penggunaan dana dengan rencana yang disusun serta dampaknya terhadap mutu pendidikan. Ibu Suriyani, Bendahara Sekolah, menyampaikan:

“(1) เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการพัฒนาทักษะของนักเรียนและความพึงพอใจของครูและนักเรียน. (2) ตรวจสอบว่าค่าใช้จ่ายเป็นไปตามแผนงบประมาณและมีหลักฐานที่ชัดเจน (3) มีระบบติดตามและรายงานการเงินที่สามารถตรวจสอบได้ (4) การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด.”

“(1) Bandingkan biaya yang dikeluarkan dengan hasil akademis. Pengembangan Keterampilan Siswa dan Kepuasan Guru dan Siswa. (2) Periksa apakah pengeluaran sesuai dengan rencana anggaran dan memiliki bukti yang jelas. (3) Ada sistem pelacakan dan pelaporan keuangan yang dapat diverifikasi. (4) Kegiatan pengadaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditentukan.”

Indikator tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan sangat erat dengan transparansi, akuntabilitas, serta dampak nyata terhadap mutu pembelajaran.

2. Perencanaan Anggaran Sekolah

Penyusunan anggaran dilakukan setiap tahun melalui tahapan sistematis, melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara, komite sekolah, guru, staf, dan orang tua. Ibu Suriyani menjelaskan:

“(1). การประเมินสถานการณ์: โรงเรียนจะประเมินสถานการณ์ทางการเงินในปีที่ผ่านมาหรือในปัจจุบันรวมถึงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่สำคัญ. (2). การกำหนดเป้าหมาย: โรงเรียนจะกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์สำหรับปีถัดไปเช่นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา, การพัฒนาความสามารถของครู, การพัฒนาเทคโนโลยีการเรียนการสอน ฯลฯ. (3). การจัดทำงบประมาณ: คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันจัดทำงบประมาณตามแผนที่กำหนดโดยคำนึงถึงทั้งรายได้ที่คาดว่าจะได้รับและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นรวมถึงการตั้งงบประมาณสำรอง. (4). การตรวจสอบและอนุมัติ: หลังจากจัดทำงบประมาณแล้วจะมีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมเหตุสมผลโดยฝ่ายบริหารงานงบประมาณโรงเรียนจากนั้นจึงนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงเรียนหรือผู้บริหารเพื่ออนุมัติ. (5) การติดตามและประเมินผล: ในระหว่างปีโรงเรียนจะมีการติดตามผลการใช้จ่ายตามงบประมาณและหากพบปัญหาหรือการเบี่ยงเบนจากแผนจะมีการแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้การใช้งบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด. (6) การรายงาน: โรงเรียนต้องรายงานผลการใช้จ่ายและการจัดการงบประมาณให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการ.”

“(1). Penilaian Situasi: Sekolah akan menilai situasi keuangannya selama setahun terakhir atau saat ini. Termasuk analisis biaya utama. (2). Penetapan tujuan: Sekolah akan menetapkan tujuan dan strategi untuk tahun berikutnya, seperti peningkatan kualitas pendidikan, pengembangan kemampuan guru, pengembangan teknologi pengajaran. (3). Penganggaran: Komite terkait akan bersama-sama menyiapkan anggaran sesuai dengan rencana yang ditentukan. Mempertimbangkan pendapatan yang

diharapkan dan biaya yang diperlukan Termasuk pengaturan anggaran cadangan. (4). Peninjauan dan persetujuan: Setelah menyiapkan anggaran, akurasi dan kewajaran akan diperiksa oleh departemen manajemen anggaran sekolah. Kemudian disampaikan kepada dewan sekolah atau administrator untuk disetujui. (5). Pemantauan dan evaluasi: Sepanjang tahun, sekolah akan memantau hasil pengeluaran anggaran. Dan apabila ditemukan masalah atau penyimpangan dari rencana, akan diperbaiki atau ditingkatkan. Untuk memaksimalkan penggunaan anggaran. (6). Pelaporan: Sekolah harus melaporkan pengeluaran dan hasil pengelolaan anggaran kepada instansi terkait, seperti Kantor Pendidikan Daerah. Atau Kementerian Pendidikan.”

Proses perencanaan di sekolah ini menekankan partisipasi multipihak, sehingga setiap alokasi anggaran selaras dengan tujuan pengembangan pendidikan.

3. Kendala dalam Pengelolaan Keuangan

Sekolah menghadapi dua tantangan utama dalam pengelolaan keuangan. Ibu Suriyani menuturkan:

“(1).การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบ: การปรับเปลี่ยน ในระดับรัฐบาลหรือการมีนโยบายใหม่ๆอาจส่งผลให้ต้องปรับ แผนงบประมาณอย่างเร่งด่วน ซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสนหรือความล่าช้า ในการดำเนินการ. (2)งบประมาณไม่เพียงพอ: การได้รับงบประมาณที่ ไม่เพียงพอหรือ ไม่เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนอาจทำให้ไม่สามารถดำเนิน กิจกรรมการเรียนการสอน ได้อย่างเต็มที่”

“(1).Perubahan kebijakan atau peraturan: Perubahan tingkat pemerintahan atau kebijakan baru. Hal ini dapat mengakibatkan penyesuaian anggaran yang mendesak. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan atau keterlambatan dalam pemrosesan.

(2).Anggaran tidak mencukupi: Anggaran yang tidak mencukupi atau tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah dapat menghalangi sekolah untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara penuh.”

4. Sumber Pendanaan Sekolah

Sekolah memperoleh dana utama dari pemerintah pusat. Bapak Amiruddin Abusala, Wakil Kepala Sekolah, menyampaikan:

“งบประมาณจากรัฐบาล: ซึ่งเป็นแหล่งหลักที่มักจะได้รับ การสนับสนุนจากรัฐบาล”

“Anggaran pemerintah: Ini adalah sumber dukungan utama yang sering diberikan oleh pemerintah.”

Ketergantungan penuh pada dana pemerintah menunjukkan pentingnya sistem pencairan dan pelaporan yang terstandar agar sekolah dapat menjalankan operasional dengan lancar.

5. Implementasi Anggaran

Setelah anggaran disetujui, sekolah melaksanakan penggunaan dana sesuai rencana dan aturan yang berlaku. Ibu Suriyani menjelaskan:

“(1).การอนุมัติงบประมาณ: งบประมาณที่ได้จากการวางแผน จะต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารโรงเรียนหรือคณะกรรมการ การที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนหรือคณะกรรมการงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการใช้จ่ายนั้นสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน. (2). การจัดสรรงบประมาณ: หลังจากที่ได้รับงบประมาณ ได้รับการอนุมัติแล้ว โรงเรียน จะต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณให้กับแต่ละส่วนงาน.(3). การดำเนินการใช้จ่าย: เมื่องบประมาณถูกจัดสรรแล้วแต่ละฝ่ายหรือแผนกในโรงเรียน จะทำการใช้จ่ายตามแผนที่ได้รับการอนุมัติโดยต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดและระเบียบการใช้จ่ายของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด. (4). การติดตามและประเมินผล: โรงเรียนจะต้องมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าเงินงบประมาณถูกใช้ไปตามที่ได้วางแผนไว้หากพบว่ามี การเบิกจ่าย ไม่ตรงตามแผนหรือมี การใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนด จะต้องมีการรายงานและแก้ไขปัญหาทันที. (5). การรายงานผล: เมื่อสิ้นปีการศึกษาหรือสิ้น สิ้นสุดรอบงบประมาณ โรงเรียนจะต้องมีการจัดทำรายงานการ ใช้จ่ายงบประมาณที่สามารถแสดงผลการดำเนินงาน ได้อย่างโปร่งใส โดยจะต้องนำเสนอให้กับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนได้ทราบ.”

“(1). Persetujuan anggaran: Anggaran yang diperoleh dari perencanaan harus disetujui oleh administrator sekolah. atau komite terkait seperti komite administrasi sekolah atau Komite Anggaran Untuk memastikan bahwa rencana pengeluaran konsisten dengan kebijakan dan tujuan sekolah. (2). Alokasi anggaran: Setelah anggaran disetujui, sekolah harus mengalokasikan anggaran ke setiap departemen. (3). Pelaksanaan Pengeluaran: Setelah anggaran dialokasikan Setiap departemen atau bagian di sekolah akan melakukan pengeluaran sesuai dengan rencana yang disetujui. Dengan mematuhi peraturan dan ketentuan pengeluaran sekolah secara ketat. (4). Pemantauan dan evaluasi: Sekolah harus terus memantau pengeluaran anggaran. Untuk memastikan bahwa dana anggaran dibelanjakan sesuai rencana. Apabila ditemukan pencairan tidak sesuai rencana Atau pengeluaran melebihi anggaran yang ditetapkan Masalah harus segera dilaporkan dan diselesaikan. (5). Pelaporan hasil: pada akhir tahun ajaran atau akhir siklus anggaran Sekolah harus menyiapkan laporan penggunaan anggaran yang dapat menunjukkan hasil kinerja secara transparan. Ini harus disampaikan kepada komite terkait. Atau para pemangku kepentingan di sekolah diberitahu.”

6. Pengawasan dan Pertanggungjawaban

Sekolah menerapkan mekanisme pengawasan ketat melalui audit internal, audit eksternal, dan laporan keuangan berkala. Bapak Muhammad Syarifudin sebagai Kepala Sekolah menjelaskan:

“(1). *การจัดทำรายงานทางการเงิน*: หน่วยงานต้องจัดทำรายงานทางการเงินที่แสดงถึงภาระรับรู้รายรับและรายจ่ายของหน่วยงาน. (2) *การตรวจสอบภายใน*: การตรวจสอบจากภายในองค์กรหรือหน่วยงานเองเพื่อประเมินความถูกต้องและโปร่งใสของการจัดการทางการเงิน. (3). *การตรวจสอบจากภายนอก*: หน่วยงานที่เกี่ยวข้องประเมินการบริหารจัดการทางการเงิน. (4). *การรายงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง*: รายงานเหล่านี้จะถูกส่งต่อหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในการตรวจสอบความโปร่งใสในการใช้จ่าย. (5). *การติดตามผลการใช้จ่าย*: การวิเคราะห์และติดตามผลการใช้จ่ายจากรายงานทางการเงินเพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรทางการเงินถูกใช้ในทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ.”

“(1), Pelaporan Keuangan: Badan harus menyiapkan laporan keuangan yang menunjukkan pendapatan dan pengeluaran badan tersebut. (2), *Audit internal*: *Audit internal* organisasi atau lembaga itu sendiri untuk menilai keakuratan dan transparansi pengelolaan keuangan. (3), *Audit eksternal*: Badan terkait menilai manajemen keuangan. (4), Pelaporan kepada instansi terkait: Laporan ini akan diteruskan ke instansi yang ditugaskan untuk memantau transparansi pengeluaran. (5), Pelacakan Pengeluaran: Analisis dan lacak pengeluaran dari laporan keuangan untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan dengan benar dan efisien.”

Mekanisme ini memastikan akuntabilitas dan transparansi. Dengan sistem pelaporan ganda (internal-eksternal), sekolah mampu menjaga kredibilitas dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan dana pendidikan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola keuangan di Sekolah Rongrian Ban ISO telah berjalan efektif melalui perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang transparan serta akuntabel. Efektivitas tersebut tampak dari kesesuaian antara alokasi anggaran dan kebutuhan pendidikan, pelaksanaan pengadaan sesuai prosedur, serta penerapan sistem audit internal dan eksternal yang ketat. Dengan demikian, keuangan sekolah tidak hanya dikelola sebagai instrumen administratif, melainkan juga diarahkan untuk mendukung mutu pembelajaran dan kesejahteraan pendidik.

Temuan ini sejalan dengan studi Fadilah et al (2023) di Indonesia yang menegaskan bahwa efektivitas manajemen keuangan sekolah sangat bergantung pada perencanaan, alokasi, audit, dan pertanggungjawaban yang jelas. Hal tersebut juga konsisten dengan yang dikemukakan oleh Leni (2023) serta Khofi & Wafi (2025) bahwa transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas merupakan fondasi utama tata kelola keuangan pendidikan. Penerapan prinsip-prinsip tersebut terlihat nyata di Sekolah Rongrian Ban ISO melalui pelaporan

keuangan yang dapat diverifikasi, audit berlapis (internal–eksternal), dan pengadaan sesuai prosedur, sehingga menjamin keterbukaan serta akuntabilitas pengelolaan dana.

Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Tumthong et al. (2019) yang menemukan lemahnya transparansi dan keterbatasan anggaran di sekolah negeri Thailand. Perbedaan tersebut mengindikasikan adanya variasi praktik antar sekolah. Sekolah Rongrian Ban ISO justru mampu mengantisipasi keterbatasan dana dan perubahan kebijakan dengan strategi adaptif. Hal ini memperkuat temuan Azmi et al. (2021) bahwa meskipun sekolah kerajaan kerap menghadapi kendala pengawasan, sebagian institusi tetap dapat mempertahankan efektivitas melalui disiplin manajemen keuangan. Selain itu, penelitian Hasnida & Astuti (2024) yang menekankan peran penting keuangan sekolah dalam penyediaan sarana prasarana dan kesejahteraan guru juga terkonfirmasi melalui penelitian ini, karena anggaran benar-benar diarahkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Kajian Happyana et al. (2024) menyoroti dilema antara aksesibilitas dan kualitas pembiayaan pendidikan. Dalam konteks Sekolah Rongrian Ban ISO, dilema tersebut tercermin dari ketergantungan penuh pada dana pemerintah yang terbatas. Kendati demikian, sekolah mampu menjaga mutu melalui efisiensi pengalokasian anggaran. Perbandingan dengan studi Azmi et al. (2021) di Fatoni University Thailand juga menunjukkan bahwa meskipun sumber pendanaan berbeda (dana pemerintah vs. dana wakaf), kunci keberhasilan tetap terletak pada profesionalisme dan tata kelola yang transparan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menegaskan bahwa efektivitas tata kelola keuangan dapat dicapai meskipun dalam keterbatasan, selama prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi diterapkan secara konsisten.

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan Sekolah Rongrian Ban ISO dalam mengelola keuangan didorong oleh penerapan prinsip tata kelola yang disiplin dan partisipatif, termasuk integrasi partisipasi multipihak dalam perencanaan, penerapan sistem audit, dan pemantauan berkala. Namun, keberlanjutan sistem ini sangat bergantung pada konsistensi dukungan kebijakan pemerintah pusat. Oleh karena itu, diperlukan regulasi yang lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika kebijakan serta diversifikasi sumber pendanaan guna mengurangi ketergantungan penuh pada pemerintah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan keuangan yang efektif di lembaga pendidikan dapat dicapai melalui perencanaan anggaran yang sistematis, pelaksanaan yang disiplin, serta pelaporan yang transparan dan akuntabel. Studi kasus di Sekolah Rongrian Ban ISO menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan didukung oleh sistem *audit internal* dan *eksternal*, pemantauan berkala, serta keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan keuangan.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa model pengelolaan keuangan yang diterapkan di sekolah kerajaan dapat dijadikan rujukan oleh lembaga pendidikan lainnya, baik di Thailand maupun di negara lain, dalam upaya meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi penggunaan dana pendidikan. Adapun keterbatasan dari penelitian ini terletak pada fokusnya pada satu institusi, yang membatasi generalisasi hasil ke konteks yang lebih luas. Selain itu, pendekatan kualitatif tidak sepenuhnya menggambarkan data kuantitatif efektivitas anggaran.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melakukan studi lintas negara atau perbandingan antara sekolah negeri dan swasta guna memperkaya pemahaman tentang praktik pengelolaan keuangan pendidikan. Pendekatan campuran (*mixed methods*) juga dianjurkan agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, A., Suyana, N., Jupriadi, J., & Marhamah, M. (2024). Sistem Pendidikan Nasional: Akses, Equity, Financing, Monitoring Dan Evaluasi Tinjauan Kajian Literasi. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 7(1), 89–97. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v7i1.2849>
- Ayu, D. M., Girindratta, R., Nurfadillah, N., Fariz, F., & Mashur, M. Al. (2024). Strategi Pengelolaan Keuangan Sekolah Untuk Meningkatkan Efisiensi Sumber Daya. *Cendika Ilmiah*, 3(4), 1596–1603.
- Azmi, F., Syafaruddin, & Mahir, A. (2021). Manajemen Finansial Pendidikan Islam di Fatoni University Thailand. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 747–758. <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.2537>
- Chaiyadech, L., & Mokkhavesa, B. (2021). *Internal Auditing Standards of Finance Effects on the Credibility of Financial Reports of Schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok*.

15(August), 140–158.

- Fadila, R. N., Lutfiani, E. A., R, I. S., Veronika, N., Rachmanto, D., & Arfinanti, N. (2020). Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 81–88. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.28997>
- Fadilah, N., M. Ikhwan Maulana Haeruddin, & Nurman. (2023). Penerapan Manajemen Keuangan Sekolah Di Smp Negeri 1 Bajeng Kabupaten Gowa. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 161–172. <https://doi.org/10.54259/manabis.v2i2.1775>
- Happyana, L., Azizah, R. N. N., & Jauhariyah, N. A. (2024). Education Financing Policy : Between Accessibility And Quality. *The 5th ICO EDUSHA 2024*, 5(1), 24–40.
- Hasnida, H., & Astuti, R. (2024). Manajemen Keuangan Sekolah dalam Pemenuhan Sarana Prasarana Pendidikan. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 5(2), 359–370. <https://doi.org/10.54150/thawalib.v5i2.465>
- Khofi, M. B., & Wafi, I. (2025). Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan di Sekolah: Implementasi dan Dampaknya. *Hatta: Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.62387/hatta.v3i1.29>
- Krissadee, P., & Pathranarakul, P. (2022). Determinants of the Budgetary Transparency of Public Finance in Thailand's Educational Sector. *Journal for Global Business Advancement*, 15(1), 18–38. <https://doi.org/10.1504/jgba.2022.127207>
- Leni, Fitriani. (2023). Analisis Manajemen Keuangan Pendidikan Sekolah Negeri Dan Swasta. *Al-Ihda' : Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, 18(2), 1034–1050. <https://doi.org/10.55558/alihda.v18i2.89>
- Lertloi, P., Niyamabha, A., Wichitpatcharaporn, W., & Kerdsuwan, S. (2021). A Model of Online Teaching and Learning Policy Implementation Factors Affecting Success of Private Schools in Bangkok Metropolis. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(13), 2209–2216.
- Office of the National Education Commission. (2002). *National Education Act B.E. 2542 (1999) and Amendments (Second National Education Act B.E. 2545(2002))*. 2542(1999).
- Peungcharoenkun, T., & Waluyo, B. (2024). Understanding Migrant School-Aged Children's Education in Public Schools Thailand: Teachers' Perspectives and Classroom Narratives. *SAGE Open*, 14(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440241245379>
- Simanjuntak, W. br, & Amsari, S. (2022). *Analisis Kinerja Pengelola Dan Pengawasan Keuangan Dalam Mensejahterakan Pengajar di Sekolah Santi Witya School Thailand*. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i3.23377>
- Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). (2019). *Analysis Report On Students' Learning Outcomes and Satisfaction in Japan, Taiwan and Thailand*.
- Tamronglak, A. (2022). Developing Public Sector Transparency Measures in Thailand. *Public Integrity*, 25, 1–15. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2088967>
- Tumthong, D., Sirasoonthorn, P., Humprey, R., Lincharoen, A., & Siripornpaibu, T. (2019). The Social Determinant Factors and Policy Recommendations for an Efficient Management of State Educational Funding: A Case of Vocational Education in Thailand(. *Journal of Education Studies*, 47(4), 208–227. <https://doi.org/10.58837/chula.edu.47.4.12>
- UNESCO. (2023). Global Education Monitoring Report Summary, 2023: Technology in Education: a Tool on Whose Terms? In UNESCO. <https://doi.org/10.54676/qlsh1981>
- Yunardi. (2014). Sistem Pendidikan di Thailand. *Kantor Atase Pendidikan, Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Bangkok*, 1–45. atdikbudbangkok.org