



## Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di SMA Al-Qonaah Balendah Kabupaten Bandung

Moh Fariz Dzikrul Kholik<sup>1</sup>, Farhan Arif Alfarisi<sup>2</sup>, Ahmad Syaifullah<sup>3</sup>,

Moh. Abdullah Azzam Al-Amiin<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Darunnajah

E-mail: [farisdzikrul89@gmail.com](mailto:farisdzikrul89@gmail.com)<sup>1</sup>, [farhan.albatawi@gmail.com](mailto:farhan.albatawi@gmail.com)<sup>2</sup>, [ahmad.syaifullah409@gmail.com](mailto:ahmad.syaifullah409@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[mohabdullahazzam@gmail.com](mailto:mohabdullahazzam@gmail.com)<sup>4</sup>

**Abstract.** *This research aims to get an overview and examine 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 uses a descriptive method. The data collection technique used is through observation, interviews and documentation studies, with 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 study revealed that: (1) Planning for financing education at Al Qona'ah Baleendah High School was carried out in a meeting or gathering of all school members. (2) Techniques for organizing education funding based on prioritized standards to enhance shared learning. (3) The implementation of education financing is carried out based on the guidelines or references of the RKAS and RAPBS and a monthly coverage response report is prepared. (4) the evaluation of financing is carried out internally and externally, namely internally carried out by the Principal and School Committee, and externally by the Provincial Education Office through the Education Office Branch.*

**Keyword :** *education funding, quality of learning & research*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk Mendapatkan gambaran dan menelaah 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 memperlihatkan bahwa: (1) Perencanaan pembiayaan pendidikan di SMA Al Qona'ah Baleendah dilakukan dengan rapat atau kumpul 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 atau acuan RKAS dan RAPBS serta dibuatkan laporan pertanggung jawaban setiap bulannya. (4) evaluasi pembiayaan dilakukan secara internal dan eksternal, yaitu secara internal dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Komite Sekolah, dan secara eksternal oleh Dinas Pendidikan Provinsi melalui Cabang Dinas Pendidikan.

**Kata Kunci :** Pembiayaan Pendidikan, Mutu Pembelajaran & Penelitian

## PENDAHULUAN

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Manajemen pembiayaan pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu proses pendidikan, pembiayaan pendidikan sebagai suatu faktor pendukung untuk berjalannya pendidikan yang sedang di jalani dalam suatu lembaga pendidikan . Proses belajar mengajar bisa terlaksana dengan baik dan maksimal apabila tujuan yang di capai bisa memenuhi suatu persyaratan yang ingin di tentukan dan sesuai dengan perencanaan (Azhari & Kurniady, 2016). Pembiayaan pendidikan sangat dibutuhkan untuk suatu kegiatan, operasional, kesejahteraan pegawai, peningkatan proses belajar mengajar, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung suksesnya proses pembelajaran yang sedang berlangsung dan kebutuhan nyata lainnya seperti pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana, peningkatan kemampuan profesional guru dan administrasi sekolah (Munir, 2013).

Proses pembelajaran yang dikembangkan sebuah pendidikan yaitu mengembangkan atau membesarkan kemampuan peserta didik yang sesuai dengan bakat dan minatnya. Hal ini dilakukan bertujuan agar peserta didik mendapatkan prestasi dan bakat serta minatnya dan membangkitkan minat dan bakat yang terpendam di dalam diri peserta didik dan hal ini juga dilakukan agar peserta didik dapat berpartisipasi di bidang akademik dan non akademik yang sesuai dengan bakat dan minatnya (Shaturaev, 2021). Manajemen pasti berkaitan dengan proses dan pelaksanaan yang di capai untuk mencapai suatu tujuan yang sudah di tentukan, dan tujuan tersebut bisa dapat dilaksanakan dan dicapai melalui orang lain, atau kita bisa mengenal dasar manajemen dari POAC (*planning, organizing, actualing and controlling*) atau perencanaan, pengorganisasian, pergerakan 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 yang sudah di tetapkan bersama 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 kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Biaya pendidikan adalah nilai uang dari sumber daya pendidikan yang di perlukan untuk mengelola dan melaksanakan pendidikan, maka untuk menghitung biaya pendidikan harus terlebih dahulu mengenali kebutuhan sumber daya pendidikan termasuk kualifikasi atau rincian dan jumlahnya untuk mengelola dan mengadakan pendidikan (Sonedi et al, 2017)

Peningkatan mutu pendidikan adalah pertumbuhan yang dihasilkan dalam proses pendidikan sehingga menghasilkan atau menciptakan 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 dan geografis sekolah terletak 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 dan membantu 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.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Dari Gr. Terry**

Menurut Gr.Tery manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari beberapa kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai target yang sudah ditentukan dengan memanfaatkan SDM (sumber daya manusia) dan sumber daya yang lainnya. Seorang ahli bernama Mary Parker Follet, mendeskripsikan bahwa: "Manajemen adalah suatu seni dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan melalui orang lain. Dari deskripsi ini berarti bahwa, para manajer mencapai suatu tujuan dalam organisasi melalui perantara orang lain untuk melakukan berbagai tugas yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tercapai".

### **Teori Pembiayaan Pendidikan**

Biaya pendidikan merupakan nilai uang yang berasal dari sumber daya pendidikan untuk mengelola dan menyelenggarakan pendidikan, oleh sebab itu untuk menghitung berapa biaya pendidikan yang akan dicantumkan oleh lembaga, harus terlebih dahulu menentukan apa saja yang menjadi kebutuhan sumber daya pendidikan termasuk kualifikasi dan spesifikasi serta jumlahnya, yang digunakan sebagai penunjang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

Biaya Pendidikan bukan berbentuk uang saja, tetapi termasuk juga tenaga pendidik. Seorang penulis dalam bukunya mengatakan, bahwa biaya pendidikan adalah segala bentuk pengeluaran yang berhubungan dengan pengelolaan pendidikan, baik dalam bentuk barang, uang ataupun tenaga pendidik. Penyelenggaraan pendidikan, pembiayaan dan juga keuangan

merupakan suatu hal yang tidak akan bisa dipisahkan untuk menentukan potensi suatu manajemen pembiayaan pendidikan.

Dalam manajemen pembiayaan terdapat tiga tahapan penting yang harus dilakukan, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap penilaian (evaluasi). Ketiga tahapan tersebut jika diimplementasikan dalam manajemen keuangan akan menjadi tahap perencanaan keuangan (*budgeting*) dan tahap pelaksanaan (*accounting*) dan tahap penilaian (*auditing*). Manajemen pembiayaan adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengoptimalkan dan mengalokasikan sumber dana yang masuk serta mendistribusikannya menjadi fasilitas pendukung sebagai penunjang proses pembelajaran sehingga terciptanya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

### **Mutu Pembelajaran**

Mutu dapat diartikan dengan beberapa pengertian yang bervariasi. Ada seorang penulis dalam bukunya mengartikan bahwa “mutu tidak hanya memiliki satu arti, tetapi terdapat banyak arti yang berbeda-beda mulai dari arti tradisional sampai modern. Mutu jika diartikan secara tradisional, memiliki arti berupa karakteristik langsung dari suatu produk sedangkan mutu jika diartikan secara modern modern adalah segala sesuatu yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan serta mengacu pada kepuasan pelanggan. Sedangkan menurut penulis yang lain dalam bukunya mengatakan bahwa, “mutu adalah suatu proses yang sudah terstruktur untuk memperbaiki dan mengembangkan suatu keluaran yang di hasilkan. Nguyen (2022) juga menegaskan bahwa mutu dalam bidang pendidikan, ialah:

“Dalam bidang pendidikan, mutu meliputi input, proses, output dan outcome. Input suatu pendidikan dapat dinyatakan bermutu jika siap untuk berproses. Proses dalam pendidikan dapat dikatakan bermutu jika dapat menciptakan suasana yang PAKEMB (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Menyenangkan dan Bermakna). Output dapat dikatakan bermutu apabila perolehan hasil belajar akademik dan nonakademik seorang siswa itu tinggi. Outcome dikatakan bermutu jika lulusannya cepat berkecimpung di dunia kerja dengan gaji yang cukup atau tinggi, banyak pihak yang mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas dengan kinerja lulusan”.

Pembelajaran, yaitu suatu proses yang dilakukan untuk membantu peserta didik agar dapat belajar dengan baik. Serupa dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyatakan bahwa pembelajaran ialah suatu proses interaksi antara peserta didik dengan pendidik dan juga sumber belajar yang berlangsung didalam sekolah ataupun lingkungan belajar. Secara nasional pembelajaran dipandang sebagai suatu proses interaksi yang di dalamnya melibatkan beberapa komponen

utama, yaitu peserta didik, pendidik, dan sumber belajar yang berlangsung dalam suatu sekolah ataupun lingkungan belajar. Dari pengertian diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa proses pembelajaran ialah suatu sistem, antara satu kesatuan komponen yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai suatu hasil yang diharapkan secara optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang penulis gunakan ialah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Dalam mengumpulkan data, peneliti melakukan dengan beberapa teknik, yaitu melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Lokasi Penelitian ini di SMA Al Qona'ah Baleendah Jl. Giriharja No. 41 RT. 04 RW. 01 Kel. Jelegong Kecamatan Baleendah Kabupaten Bandung.

## **TEMUAN DAN HASIL PEMBAHASAN**

Biaya memiliki cakupan yang luas dan dalam biaya sendiri memiliki semua jenis pengeluaran yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan dalam pendidikan. Manajemen pembiayaan seringkali sebagai salah satu sumber daya yang dimana menjadikan sebuah lembaga atau organisasi tersebut menunjang efektivitas dan memiliki efisiensi pengelolaan dalam pendidikan. Maka dalam manajemen pembiayaan sendiri termasuk dalam pembiayaan anggaran yang sudah diputuskan oleh pihak sekolah mengenai pembiayaan tersebut.

Maka proses dalam manajemen pembiayaan merupakan sebuah perencanaan anggaran dan pembiayaan, implementasi sebuah pelaksanaan pembiayaan, pengawasan dan pengendalian serta pertanggungjawaban dalam keuangan. Biaya pendidikan tidak hanya bentuk uang saja, melainkan dalam bentuk seorang pendidik yang dimana setiap jenis pengeluaran yang dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan baik dalam bentuk uang, barang dan pendidik semuanya masuk kedalam pembiayaan dalam pendidikan. Maka membutuhkan potensi yang baik dalam hal ini sehingga bisa berjalan dengan baik.

Maka dalam perencanaan pembiayaan pendidikan didalam SMA Al-Qona'ah Baleendah sudah terencana dari awal membuat suatu rancangan yang sudah dilakukan yaitu RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang dimana dalam pembuatannya disesuaikan dengan RKS (Rancangan Kerja Sekolah), setelah sudah disesuaikan maka perlu dimasukkan ke dalam RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah). Dalam melakukan sebuah penyusunan ini semuanya harus sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki oleh SMA Al-Qona'ah Baleendah agar bisa mengetahui tujuan sekolah tersebut kearah mana.

Selanjutnya dalam kegiatan tersebut pengelola atau pihak yang terkait dalam mengumpulkan kegiatan-kegiatan yang diajukan oleh seorang pengelola atau pihak terkait kemudian disaring lah mana yang sekiranya di prioritaskan atau tidak karena mengingat anggaran yang dianggarkan terbatas dalam sekolah tersebut.

Biasanya dalam mengajukan kegiatan yang akan diterima adalah yang di prioritas terlebih dahulu yang mendapatkan dukungan materil dari pihak sekolah kemudian akan di follow up kedalam RKT dan RKAS, sementara kegiatan yang belum dijadikan prioritas akan mendapatkan dukungan dari pihak sekolah akan tetapi pelaksanaannya bisa diadakan untuk selanjutnya atau tidak kembali ke dalam pihak sekolah dalam keputusannya.

Pada awal tahun ajaran baru tentunya seorang guru biasanya dimintakan perencanaan pembiayaan dalam program kerja selama satu tahun dan anggaran dalam masing-masing kegiatan tersebut. maka adanya kordinasi yang baik antar manajemen keuangan (TU Keuangan) dengan program yang dilakukan oleh seorang guru akan menghasilkan kegiatan yang baik dan maksimal. Kemudian, dari pihak sekolah bisa mengalokasikan anggaran tersebut sesuai dengan skala prioritas yang diawalkan.

Dalam menentukan skala prioritas dalam sekolah ini adalah dengan melakukan sebuah kegiatan yang dimana dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan juga adanya perbaikan dalam melakukan kegiatan tersebut agar mendapatkan hasil yang maksimal. Biasanya dalam pengembangan kegiatan olahraga atau seni (Ekstrakurikuler) dalam penguatan pendidikan karakter sehingga dari sini sudah ada skala prioritas dalam memenuhi standar nasional dalam pendidikan dan juga mempunyai orientasi pada visi dan misi serta tujuan sekolah, yaitu memenuhi pembiayaan tenaga pendidik dan kependidikan.

Dalam sumber pembiayaan pendidikan yang dilakukan dalam pendidikan masih menemukan masalah dalam segi anggaran dari dukungan yang dilakukan oleh orang tua. Hal itu terjadi karena orang tua dari mayoritas siswa SMA Al-Qona'ah Baleendah dari SD dan juga SMP mereka mendapatkan pendidikan yang gratis dan dukungan dari orang tua yang minimum. Maka jika diambil persentase hanya sekitar kurang lebih 55% dari jumlah siswa yang mampu memberikan dukungan kepada pembiayaan pendidikan didalam sekolah SMA Al-Qona'ah Baleendah, sehingga sumber pembiayaan dari bantuan pemerintah sangat ditunggu dan harapannya cepat turun di sekolah.

Mengenai perencanaan yang baik, langkah selanjutnya diperlukan pengorganisasian dalam pembiayaan yang baik dengan menentukan besaran anggaran pembiayaan pendidikan yang sudah disepakati dari seorang guru bersama kepala sekolah atau bagian yang terkait mengenai kegiatan yang akan dilakukan. Maka dalam pembiayaan pendidikan difokuskan agar

mampu memenuhi standar pendidikan, yaitu standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan dan standar pembiayaan. Maka kita harus bisa memilih serta ada yang diprioritaskan terlebih dahulu mengenai pembiayaan sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan pelaksanaan dilapangan yang sudah sesuai dengan peraturan dan juga mengenai sumber dana yang berasal dari bantuan pemerintah serta penerimaan mengenai pemasukan dan pengeluaran keuangan dibukukan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Hal itu dilakukan agar memiliki tanggung jawab dan juga agar mengenai keuangan bisa teratur dengan baik dan rapih. Setiap saat melakukan pelaksanaan tentunya diadakan evaluasi dalam melakukan anggaran pembiayaan pendidikan di SMA Al-Qona'ah Baleendah yang sudah terjadi dalam keadaan lapangan dengan baik oleh TU Keuangan.

Evlauasi yang dimaksud adalah dari pemeriksaan dan pengawasan atau biasa yang lebih dikenal dengan audit keuangan, yang dimana baik evaluasi antar internal maupun eksternal, sehingga keuangan tersebut jelas terpakai sesuai tujuan dan kebutuhan dalam kegiatan yang sudah direncanakan. Dalam pembiayaan mempunyai prinsip keterbukaaan mengenai mengelola pembiayaan pendidikan di SMA Al-Qona'ah Baleendah dengan bertujuan agar dapat diketahui oleh para *steakholder* sekolah tersebut dengan meminimalisir terjadinya kesalahan bahkan kekurangan yang terjadi dan menghindari apa yang bisa kita hindari.

Tentunya dalam pengawasan yang dilakukan oleh pihak dinas pendidikan secara eksternal yang dimana biasanya sekolah SMA Al-Qona'ah Baleendah dilakukan setiap akhir semester untuk memeriksa khususnya yang berikatan dengan sumber dana dari bantuan pemerintah agar sesuai dengan apa yang diharapkan. Maka hasil dari evaluasi pelaksanaan dan penggunaan dana bantuan pemerintah menjadikan sebuah saran yang baik dalam melakukan sebuah perbaikan perencanaan dan pelaksanaan anggaran bantuan pemerintah selanjutnya mengenai pembiayaan yang mereka tujukan.

Mengenai perencanaan dalam anggaran pendidikan perlu adanya musyawarah atau rapat bersama orang tua dari murid tersebut untuk menyampaikan kepada orang tua tentang pembiayaan pendidikan yang ada di sekolah SMA Al-Qona'ah Baleendah, dengan tujuan agar menjadi perhatian bagi orang tua seorang siswa dalam tercapainya suatu mutu pembelajaran yang lebih baik dari sebelumnya. Setelah dilakukan perencanaan perlunya pihak sekolah melakukan pengorganisasian yang baik dalam pembiayaan pendidikan sehingga adanya konsekuensi yang lebih baik dalam program-program yang sudah menjadi program tahunan

biasanya atau menjadi prioritas dari sekolah tersebut, sehingga program tersebut dapat dilakukan dalam sifat permanen atau dilakukan setiap tahunnya.

Pengorganisasian yang baik perlu disempurnakan dengan pelaksanaan pembiayaan pendidikan perlu adanya peningkatan, agar penggunaan dana lebih merata pada delapan standar pendidikan. Setelah evaluasi pembiayaan pendidikan terutama pada hasil monitoring, agar rekomendasi yang dijadikan rujukan dalam melakukan pelaporan yang lebih baik dari sebelumnya dan juga dinas pendidikan bisa mempunyai saran yang dibuat untuk mengadakan pelatihan para pengelola keuangan agar mengelola keuangan bisa lebih baik dari sebelumnya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan temuan dan hasil pembahasan dalam jurnal ini, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian dan pembiayaan pendidikan yang baik sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SMA Al-Qona'ah Baleendah. Jika dilihat dari masalah dalam sumber pembiayaan pendidikan, terutama dalam segi anggaran dari dukungan yang dilakukan oleh orang tua, perlu diatasi dengan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang baik, dan pengawasan yang dilakukan oleh pihak dinas pendidikan secara eksternal. Prinsip keterbukaan dalam mengelola pembiayaan pendidikan juga sangat penting untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dan kekurangan dalam pengelolaan keuangan. Dalam pembiayaan pendidikan, perlu diprioritaskan pembiayaan sarana dan prasarana, pendidik, dan tenaga kependidikan. Selain itu, skala prioritas dalam pengembangan kegiatan olahraga atau seni (Ekstrakurikuler) dalam penguatan pendidikan karakter juga perlu diperhatikan. Dengan demikian, pengorganisasian dan pembiayaan pendidikan yang baik dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan di SMA Al-Qona'ah Baleendah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azhari, U. L., & Kurniady, D. A. (2016). Manajemen pembiayaan pendidikan, fasilitas pembelajaran, dan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2), 26–36.
- Munir, A. (2013). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam. *At-Ta'dib*, 8(2). <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v8i2.502>
- 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>
- Kurniawan, L. Y. (2019). Konsep Dasar Pembiayaan Pendidikan.
- Robbani, M. fauzan. (2019). THE CLASSIFICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN GUEST HOUSES. *Manajemen Bisnis*, 9(1), 1– 11.
- Zivkovil:, S. (2016). *A Model of Critical Thinking as an Important Attribute for Success in the 21<sup>st</sup> Century*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (Juni), 102-108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.10.034> 37