



Ketergantungan Sumber Daya dalam Pembiayaan Pendidikan Anak Usia Dini: Model Sekolah Laboratorium Terafiliasi Universitas

Moch Firmansyah^{1✉}, Meinawati Eka Nur Fadhila², Viktorus Bang³, Dianoray Decampong H Omar⁴, Ima Widiyanah⁵, Karwanto⁶

^{1 2 3 4 5 6} Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

DOI: [10.31004/obsesi.v10i5.8521](https://doi.org/10.31004/obsesi.v10i5.8521)

Abstrak

Pembiayaan merupakan standar wajib dalam manajemen mutu Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yang strategis bagi keberlanjutan operasional. Penelitian ini menganalisis mekanisme pengelolaan ketergantungan sumber daya di TPA/KB/TK Labschool UNESA 1. Pendekatan kualitatif dengan studi kasus deskriptif-analitis digunakan melalui lensa Resource Dependency Theory. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga menghadapi ketergantungan berlapis dari pemerintah, universitas, yayasan, dan orang tua yang mengikis otonomi kepala sekolah, sehingga pemenuhan delapan standar nasional menjadi kompromi antara kebutuhan dan keterbatasan fiskal, terutama standar sarana prasarana. Lembaga melakukan strategi adaptasi berupa bridging dan buffering dalam operasionalnya. Secara struktural, kompleksitas ketergantungan telah mengubah peran kepala sekolah menjadi administrator birokratis. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa otonomi manajerial sangat ditentukan oleh negosiasi di tengah tekanan ketergantungan eksternal yang majemuk.

Kata Kunci: Ketergantungan sumber daya, manajemen PAUD, otonomi manajerial, pembiayaan pendidikan.

Abstract

Financing is a mandatory standard in the quality management of Early Childhood Education (ECE), which is strategic for operational sustainability. This study analyzes resource dependency management mechanisms at TPA/KB/TK Labschool UNESA 1. A qualitative approach with a descriptive-analytical case study was employed through the lens of Resource Dependency Theory. Data were collected through observations, interviews, and documentation. Data analysis used the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that the institution faces layered dependencies from the government, university, foundation, and parents, which erode the principal's autonomy, making the fulfillment of the eight national standards a compromise between needs and fiscal limitations, particularly the facilities and infrastructure standard. The institution applies bridging and buffering adaptation strategies in its operations. Structurally, the complexity of dependencies has transformed the principal's role into that of a bureaucratic administrator. This study concludes that managerial autonomy is heavily shaped by negotiations amidst multiple external dependency pressures.

Keywords: ECE management, managerial autonomy, resource dependency, school financing.

Copyright (c) 2026 Moch Firmansyah, et al.

✉Corresponding author :

E-mail address: 25010845019@unesa.ac.id (Surabaya, Indonesia)

Received 9 August 2026, Accepted 9 September 2026, Published 9 September 2026

Pendahuluan

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu komponen dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan di semua jenjang. Dalam konteks pendidikan anak usia dini, hal ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 18 Tahun (2023) tentang Standar Pembiayaan Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah yang menempatkan pembiayaan sebagai standar wajib dalam manajemen mutu sebuah lembaga. Penetapan sebagai standar mutu ini menuntut pengelola pendidikan untuk tidak sekadar patuh pada pencatatan transaksi secara rutin, tetapi juga mewajibkan penyelarasan alokasi anggaran dengan target peningkatan kualitas pembelajaran, penyediaan fasilitas yang memadai, dan perluasan layanan inklusif. Dengan demikian, pembiayaan tidak lagi dipandang sekadar sebagai pedoman teknis administratif, melainkan telah bertransformasi menjadi instrumen kebijakan strategis yang sangat menentukan tingkat pemerataan akses dan jaminan keberlanjutan operasional lembaga (Safitri et al., 2025; Thesa Monica et al., 2025).

Meskipun regulasi telah ada, pada tataran penyelenggaraan PAUD saat ini masih menghadapi berbagai masalah terkait sumber daya. Salah satu yang utama adalah struktur sumber dana yang terfragmentasi dan melibatkan banyak stakeholder, yang secara langsung mempengaruhi dan menciptakan ketergantungan yang tinggi (Fachrizal Nover et al., 2025). Kondisi ini menempatkan lembaga PAUD pada tekanan ganda antara keterbatasan internal dengan ketergantungan pada stakeholder. Untuk menyiasati kerumitan dari banyaknya pintu pendanaan dan memitigasi risiko ketergantungan tersebut, tata kelola sumber daya yang cermat menjadi sebuah keharusan. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa keberlanjutan program sekolah sangat bergantung pada efisiensi administrasi keuangan sebagai alat untuk mengorkestrasi dan mempertanggungjawabkan sumber-sumber dana yang terfragmentasi tersebut (Cut Aisyah Putri et al., 2026; Fadzillah et al., 2026; Fowles, 2014; Thesa Monica et al., 2025). Fenomena ini sangat relevan dengan perspektif *Resource Dependency Theory* (RDT) oleh Pfeffer dan Salancik (1978) yang menegaskan bahwa organisasi tidak sepenuhnya otonom karena bergantung pada aktor eksternal yang menguasai sumber daya kritis.

Dalam lanskap akademis, kajian mengenai pembiayaan PAUD di Indonesia sejauh ini masih didominasi oleh pendekatan makro-kuantitatif yang berfokus pada distribusi dana Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) secara agregat serta analisis kesesuaian regulasi (Lutfi Kausar Rahman et al., 2024; Safitri et al., 2025; Thesa Monica et al., 2025). Sayangnya, literatur yang ada saat ini belum cukup mampu memotret mekanisme mikro di balik dokumen administratif Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Padahal, potret makro dan dokumen formal tersebut tidak dapat menjelaskan realitas kelangsungan hidup lembaga yang sebenarnya sangat ditentukan oleh dinamika interaksional dan taktis sehari-hari di lapangan. Untuk memahami wajah asli tata kelola pembiayaan, fokus kajian perlu digeser dari sekadar angka statistik menuju proses-proses relasional antaraktor. Oleh karena itu, pertanyaan mengenai bagaimana kepala sekolah bernegosiasi dengan aktor eksternal, bagaimana tata kelola birokrasi internal merespons tekanan penyedia dana, serta bagaimana strategi adaptasi lembaga dikembangkan di tengah keterbatasan otonomi, menjadi area krusial yang masih jarang dieksplorasi secara mendalam. Kesenjangan empiris dan teoretis inilah yang menjadi kebaruan (novelty) sekaligus justifikasi utama penelitian ini.

TPA/KB/TK Labschool UNESA 1 menjadi lokus yang secara analitis menarik karena memiliki struktur ketergantungan sumber daya yang bersifat jamak sekaligus berlapis

Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan literatur dengan menggunakan lensa RDT guna mengungkap bagaimana TPA/KB/TK Labschool UNESA 1 secara strategis mengelola ketergantungan pada tiga aktor utamanya demi memastikan keberlanjutan layanan. Artikel ini berargumen bahwa keputusan pembiayaan dalam RKAS PAUD tidak dapat dipahami semata-mata sebagai proses teknis-birokratis, melainkan merupakan representasi dari hasil kompromi dan interaksi kuasa antara lembaga dengan para penyedia sumber daya. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan tidak hanya berkontribusi pada metodologi kualitatif pembiayaan PAUD di Indonesia, tetapi juga menawarkan model baru mengenai bagaimana otonomi manajerial lembaga pendidikan anak usia dini dibentuk, dibatasi, dan dinegosiasikan di tengah pusaran ketergantungan eksternal.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif-analitis. Metode studi kasus dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh dan kontekstual mengenai dinamika ketergantungan sumber daya yang jamak dan berlapis, di mana setiap aktor eksternal (pemerintah, universitas, yayasan, dan orang tua) memiliki mekanisme kontrol yang berbeda terhadap lembaga. Pendekatan ini

memungkinkan peneliti menggali secara mendalam proses negosiasi anggaran serta strategi adaptasi kepala sekolah dalam menyeimbangkan tuntutan aktor eksternal dengan kebutuhan internal lembaga.

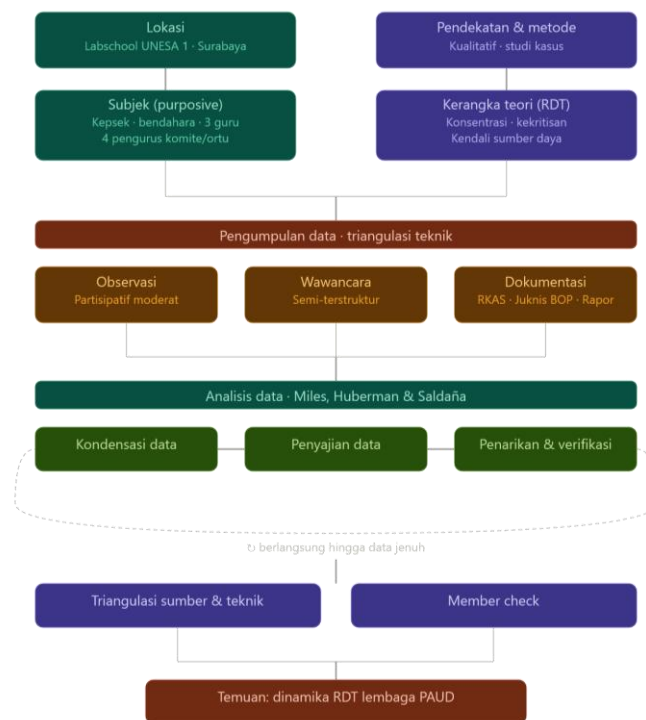
Penelitian dilaksanakan di TPA/KB/TK Labschool UNESA 1, yang berlokasi di Kampus Unesa 1, Kelurahan Ketintang, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur. Pengumpulan data lapangan dilakukan sejak bulan April 2026 sampai dengan Mei 2026. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa lembaga ini memiliki struktur pembiayaan yang kompleks (jamak dan berlapis), berada dalam lingkaran ketergantungan non-finansial dengan universitas induk, serta melibatkan multiaktor dalam manajemen anggarannya.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang hadir langsung di lapangan untuk mengumpulkan data dan berinteraksi dengan informan. Kehadiran peneliti di lokasi diketahui secara resmi oleh pihak lembaga sebagai peneliti akademis. Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive* untuk menjamin kedalaman informasi, yang meliputi satu orang kepala sekolah, satu orang bendahara sekolah, tiga orang guru kelas, dan empat orang perwakilan pengurus komite atau orang tua/wali murid. Informan tersebut dipandang sebagai informan kunci yang mengalami dan memahami secara langsung praktik pembiayaan serta dinamika negosiasi sumber daya di lembaga tersebut.

Proses pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui tiga teknik utama yang saling mendukung. Pertama, observasi partisipatif dengan tingkat partisipasi moderat dilakukan untuk mengamati aktivitas tata kelola keuangan secara langsung, termasuk melihat strategi adaptasi fisik sekolah terhadap keterbatasan sarana serta implementasi aturan pemerintah terkait alokasi dana literasi. Kedua, wawancara semi-terstruktur dilaksanakan menggunakan pedoman wawancara yang fleksibel untuk menggali persepsi informan mengenai kekritisn sumber daya dan strategi negosiasi dalam penyusunan anggaran. Wawancara ini didesain secara khusus untuk mendalami peran multitasking bendahara sekolah yang mengelola berbagai aliran dana namun memiliki keterbatasan kendali dalam detail nominal RKAS. Ketiga, teknik dokumentasi digunakan untuk menganalisis dokumen strategis seperti draf dan dokumen final RKAS, Rapor Pendidikan, berkas evaluasi dari BPPMP, serta Juknis BOP PAUD yang menjadi instrumen kontrol regulatif bagi lembaga.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tiga alur kegiatan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga data jenuh (Sugiyono, 2020). Analisis data Miles, Huberman, dan Saldaña dilakukan dengan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles et al., 2014). Tahap kondensasi data dilakukan untuk menyaring, menyederhanakan, dan mentransformasikan data kasar dari catatan lapangan terkait perencanaan anggaran dan ketergantungan pada aktor eksternal. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk teks naratif yang terorganisir guna memetakan pola hubungan antara penyedia sumber daya dengan keputusan internal sekolah. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana temuan lapangan diinterpretasikan secara mendalam dengan mengaitkan tiga indikator utama RDT, yaitu konsentrasi, kekritisn, dan kendali sumber daya.

Keabsahan/validitas data dalam penelitian ini dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk memastikan konsistensi informasi dengan membandingkan data hasil observasi, transkrip wawancara, dan bukti dokumentasi tertulis. Selain itu, peneliti juga melakukan *member check* dengan informan utama sebagai upaya validasi komparatif untuk memastikan bahwa interpretasi, transkrip, dan kesimpulan yang ditarik oleh peneliti telah sesuai dengan realitas manajemen pembiayaan yang senyatanya terjadi di TPA/KB/TK Labschool UNESA 1. Berikut ilustrasi desain penelitian studi kasus untuk memperjelas prosedur penelitian secara visual:



Gambar 1. Ilustrasi Desain Penelitian

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa struktur pembiayaan TPA/KB/TK Labschool UNESA 1 terbentuk dari empat sumber utama yang masing-masing memiliki mekanisme distribusi dan karakteristik kendali berbeda, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Struktur Sumber Pembiayaan TPA/KB/TK Labschool UNESA 1

Sumber	Bentuk Kontribusi	Mekanisme Distribusi	Karakteristik Kendali
Pemerintah (BOP PAUD)	BOP Reguler & BOP Kinerja (Sekolah Penggerak/IKM)	Periodik & berbasis instruksi pusat	Terikat Juknis; pencairan BOP Kinerja menunggu instruksi pusat
UNESA (Institusi Induk)	Legitimasi akademik & infrastruktur gedung	Non-finansial; berbentuk aset dan status	Kendali simbolik & administratif; tanpa transfer dana langsung
Yayasan Dharma Wanita UNESA	Sentralisasi SPP & dana pengembangan (SPI)	Terpusat ke yayasan; sebagian dikembalikan ke sekolah	Persetujuan yayasan wajib; otonomi sekolah terbatas
Masyarakat/Wali Murid	Dana komite, uang kegiatan, uang perlengkapan	Dikelola internal sekolah	Fleksibilitas harian lebih besar; tanpa persetujuan eksternal

Sumber pertama berasal dari pemerintah melalui dana Bantuan Operasional Penyelenggaraan

Sumber ketiga adalah Yayasan Dharma Wanita UNESA yang berperan sebagai pengelola keuangan terpusat. Dana Sumbangan Pengembangan Institusi dan Sumbangan Penyelenggaraan Pendidikan yang dibayarkan orang tua seluruhnya dihimpun oleh yayasan, dan hanya sebagian yang dikembalikan ke sekolah untuk keperluan operasional tertentu seperti uang kegiatan. Sumber keempat berasal dari masyarakat atau wali murid melalui dana komite, uang kegiatan, dan uang perlengkapan yang dikelola secara internal oleh sekolah dan memberikan fleksibilitas operasional harian yang relatif lebih besar karena tidak melewati mekanisme persetujuan pihak eksternal. Temuan mengenai empat sumber pembiayaan ini secara konsisten mencerminkan proposisi inti *Resource Dependency Theory* (RDT) bahwa organisasi tidak pernah sepenuhnya otonom karena kelangsungan hidupnya bergantung pada sumber daya kritis yang dikuasai oleh aktor-aktor eksternal (Jeffrey Pfeffer & Gerald R Salancik, 1978). Ketergantungan pada Labschool UNESA 1 tidak bersifat tunggal

melainkan jamak dan berlapis (*multiple and layered dependency*) yang secara bersamaan melibatkan pemerintah, yayasan, dan orang tua dengan ekspektasi dan mekanisme kontrol yang berbeda-beda. Kompleksitas relasi ini menjadikan lembaga harus secara simultan mengelola tiga arah ketergantungan yang kadang kala saling bertentangan, yang merupakan penegasan empiris terhadap literatur tata kelola yang menyatakan bahwa organisasi sektor publik atau semi-publik sering kali terjebak dalam pusaran akuntabilitas ganda yang mereduksi kelincahan manajerial di tingkat tapak (Turpin & Shier, 2025; Waerder et al., 2022).

Pola ketergantungan jamak dan berlapis ini sejalan dengan kerangka pemetaan multi-level yang diusulkan dalam tinjauan cakupan global terhadap ECEC, di mana sumber daya kritis bagi lembaga PAUD tersebar pada level mikro, meso, dan makro yang saling terhubung melalui keluarga, institusi penyelenggara, hingga kebijakan nasional (Ertz et al., 2022). Temuan empat jalur pembiayaan pada Labschool UNESA 1 juga berkorelasi dengan tipologi model pendanaan lembaga PAUD yang umum diidentifikasi dalam literatur keberlanjutan finansial, yakni kombinasi antara hibah pemerintah, sistem berbasis uang sekolah, kemitraan publik-swasta, dan aliran pendapatan alternatif (Deborah Omotunde et al., 2025). Namun berbeda dari konteks lembaga PAUD pada umumnya yang relatif leluasa mengombinasikan keempat model tersebut secara mandiri, posisi struktural Labschool UNESA 1 sebagai unit di bawah institusi pendidikan tinggi negeri justru mempersempit ruang kombinasi tersebut karena setiap jalur pembiayaan terikat pada otoritas administratif aktor yang berbeda. Kondisi ini menggemakan temuan pada konteks Yunani, bahwa krisis fiskal dan kebijakan penghematan memaksa lembaga PAUD mengalami reinterpretasi konsep otonomi, di mana otonomi yang secara normatif dipahami sebagai kebebasan mengelola sumber daya justru bergeser menjadi otonomi yang dibatasi secara struktural oleh mekanisme pertanggungjawaban berlapis (Kalogerakis & Tsatsaroni, 2022).

Dari dimensi konsentrasi sumber daya, kendali atas aset-aset paling fundamental lembaga tidak berada di tangan manajemen sekolah. UNESA menguasai nilai simbolik, legitimasi akademik, dan infrastruktur fisik semata-mata melalui ketergantungan non-finansial dan otoritas administratif tanpa mekanisme transfer finansial langsung, sementara yayasan memegang kendali penuh atas arus kas utama. Asimetri kuasa ini merupakan konsekuensi logis dari posisi organisasi yang tidak memiliki alternatif penyedia sumber daya yang setara (Jeffrey Pfeffer & Gerald R Salancik, 1978). Berbeda dari lembaga PAUD swasta mandiri yang dapat secara fleksibel menetapkan kebijakan iuran dan alokasi anggarannya sendiri, Labschool UNESA 1 diwajibkan tunduk pada otoritas administratif yayasan bahkan untuk keputusan teknis yang secara operasional seharusnya mutlak berada dalam domain otonomi kepala sekolah.

Proses penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) berlangsung melalui serangkaian tahapan yang melibatkan berbagai pihak. Setiap bulan Mei, sekolah mengadakan evaluasi kurikulum yang mengikutsertakan guru dan komite sebagai forum pemetaan kebutuhan riil per kelas, dengan data dari Rapor Pendidikan dan rekomendasi dari Balai Penjaminan Mutu Pendidikan sebagai rujukan dalam menentukan program prioritas sebelum diajukan ke yayasan. Meskipun proses ini bersifat partisipatif, otonomi kepala sekolah dalam menetapkan nominal anggaran tetap dibatasi oleh regulasi Petunjuk Teknis BOP yang mewajibkan penyisihan minimal sebelas persen anggaran untuk program literasi atau pojok baca, serta mekanisme persetujuan yayasan yang panjang dan tidak sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan operasional riil. Akibatnya, pemenuhan standar kerap merupakan hasil kompromi antara kebutuhan aktual dan ketersediaan dana yang dapat dikelola secara mandiri, sehingga guru kelas mengakui bahwa pemenuhan standar sarana prasarana masih belum mencapai kondisi yang maksimal dan cenderung hanya disesuaikan dengan anggaran yang tersedia.

Proses penyusunan RKAS yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan komite ini memiliki kemiripan struktural dengan mekanisme perencanaan dana BOP pada satuan PAUD di Kecamatan Bula, yang juga disusun melalui pelibatan kepala sekolah, dewan guru, komite, serta pengawas dinas pendidikan sebelum direalisasikan sesuai target waktu yang ditetapkan (Faud et al., 2024). Akan tetapi, penelitian pada konteks Bula tersebut turut menemukan bahwa pelaksanaan penggunaan dana BOP belum sepenuhnya menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam laporan pertanggungjawaban keuangan (Faud et al., 2024), temuan yang relevan dibandingkan dengan sistem pembayaran manual yang masih rentan keterlambatan kas pada Labschool UNESA 1. Pola pelibatan multi-pihak yang transparan dalam manajemen pembiayaan juga ditemukan meningkatkan efektivitas mutu pembelajaran pada studi di SDN 235 Lengkong Kecil, yang menunjukkan bahwa keterbukaan laporan keuangan kepada seluruh pemangku kepentingan berkorelasi positif dengan kualitas pembelajaran (Soro, Rifandi, Islamiyathi, et al., 2024). Ketergantungan pencairan BOP Kinerja pada instruksi pusat tanpa dapat direncanakan secara mandiri oleh sekolah juga menegaskan kelemahan struktural yang lebih luas dalam sistem pemantauan ECEC global, di mana ketiadaan standar

pengukuran akses dan mutu yang konsisten menyebabkan perencanaan anggaran di tingkat satuan pendidikan senantiasa bersifat reaktif terhadap kebijakan otoritas yang lebih tinggi, alih-alih proaktif berdasarkan kebutuhan lokal (Raikes et al., 2023).

Kondisi ini sangat berkaitan dengan konsep Tenzin & Lee

Dua tekanan struktural dari pemerintah dan yayasan yang beroperasi secara kolektif ini menghasilkan kondisi yang dalam literatur teori organisasi oleh Davis & Cobb dalam Ng et al. (2022) disebut sebagai *implicit performance agreement*, yaitu kondisi di mana lembaga tingkat bawah secara tidak eksplisit dipaksa memenuhi ekspektasi aktor eksternal sebagai syarat memperoleh aliran sumber daya, terlepas dari apakah ekspektasi tersebut selaras dengan kebutuhan aktual lembaga (Hogan & Coote, 2014; Schnackenberg et al., 2021). Pemenuhan delapan standar nasional pendidikan di lembaga tersebut bukan lagi bermakna pencapaian kondisi ideal secara pedagogis, melainkan wujud nyata dari kompromi antara tuntutan regulatif dengan sempitnya ruang fiskal yang tersedia untuk dikelola secara mandiri.

Dampak paling kasat mata dari relasi ketergantungan yang jamak dan berlapis ini terwujud pada aspek pemenuhan Standar Sarana dan Prasarana, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Dampak Keterbatasan Otonomi Anggaran Terhadap Standar Sarana dan Prasarana

Aspek	Kondisi Aktual	Penyebab
LCD Proyektor	2 unit untuk 4 kelas	Dana pengembangan terserap pemeliharaan gedung lama milik UNESA
APE Sentra Balok	Belum mencapai rasio ideal per anak	Keterbatasan anggaran mandiri & sentralisasi dana oleh yayasan
Diversifikasi CSR	Belum terealisasi dari mitra perbankan/BUMN	Persepsi mitra: UNESA dianggap tidak membutuhkan bantuan (reputation trap)
Sistem Pembayaran	Masih manual; rentan keterlambatan kas	Belum migrasi ke Virtual Account & PPDB daring

Lembaga saat ini hanya memiliki dua unit LCD proyektor untuk melayani empat kelas, sehingga guru menyesuaikan strategi pembelajaran dengan menggabungkan rombongan belajar dalam satu ruangan pada sesi yang memerlukan media digital. Pemenuhan Alat Permainan Edukatif seperti balok sentra juga belum mencapai rasio ideal per anak karena dana pengembangan yang tersedia sebagian besar terserap untuk biaya perawatan gedung lama yang merupakan aset milik UNESA. Ketidakmampuan memenuhi rasio ideal tersebut bukan sekadar persoalan teknis penganggaran, melainkan manifestasi struktural dari keterbatasan otonomi yang direproduksi terus-menerus oleh relasi kuasa dengan aktor eksternal. Dana pengembangan institusi yang seharusnya diarahkan untuk inovasi pedagogis justru terserap oleh kewajiban pemeliharaan infrastruktur fisik gedung lama yang merupakan beban turunan dari ketergantungan sekolah pada infrastruktur milik UNESA yang tidak diimbangi mekanisme subsidi pemeliharaan aset yang proporsional. Temuan ini mengukuhkan argumen klasik Jeffrey Pfeffer & Gerald R Salancik (1978) bahwa efektivitas organisasi pada akhirnya ditentukan oleh kapasitas pemimpin dalam mengelola dan menavigasi ketergantungan, bukan sekadar kemampuannya mengoptimalkan sumber daya internal yang terbatas.

Kesenjangan pemenuhan Standar Sarana dan Prasarana ini, khususnya rasio LCD proyektor dan APE sentra balok yang belum ideal, memiliki kemiripan pola dengan tantangan tata kelola yang dilaporkan pada studi evaluasi tujuh standar manajemen PAUD di TK Tunas Rimba 2 Samarinda, yang juga mengidentifikasi keterbatasan sistem evaluasi berbasis digital serta sistem audit pembiayaan internal yang lemah sebagai hambatan utama pemenuhan standar (Febriyani et al., 2025). Kesamaan pola ini mengindikasikan bahwa persoalan keterbatasan sarana prasarana pada lembaga PAUD tidak semata-mata bersumber dari minimnya alokasi anggaran, melainkan juga dari belum optimalnya sistem tata kelola dan audit internal yang menyertainya. Sebaliknya, pada studi pembiayaan operasional di SD Cipada 1 ditemukan bahwa perencanaan pembiayaan yang disusun secara tepat dan sesuai kebutuhan riil terbukti mampu meningkatkan pemenuhan sarana serta mutu pembelajaran secara konsisten (Soro et al., 2024), yang menegaskan bahwa akar persoalan pada Labschool UNESA 1 bukan terletak pada lemahnya kapasitas perencanaan kepala sekolah, melainkan pada keterbatasan ruang fiskal yang dapat dikelola secara mandiri akibat sentralisasi dana oleh yayasan. Literatur keberlanjutan finansial ECE turut menegaskan bahwa perencanaan anggaran yang efektif mensyaratkan kombinasi antara asesmen kebutuhan, analisis biaya-manfaat, dan perencanaan kontingensi (Deborah Omotunde et al., 2025), ketiga elemen yang pada kasus Labschool UNESA 1 secara faktual telah

dijalankan melalui forum evaluasi kurikulum tahunan namun tetap terkendala oleh batasan persetujuan eksternal yang tidak sepenuhnya responsif.

Upaya diversifikasi pendanaan melalui skema *Corporate Social Responsibility* kepada mitra potensial seperti institusi perbankan dan perusahaan listrik negara juga belum berhasil direalisasikan karena mitra-mitra tersebut mempersepsi Labschool UNESA sebagai lembaga yang tidak membutuhkan bantuan eksternal, sementara perubahan sistem rekening pada Perguruan Tinggi Negeri turut memutus jalur koordinasi bantuan yang sebelumnya pernah terjalin. Kegagalan ini dapat dibaca sebagai paradoks legitimasi dan ketergantungan: afiliasi erat dengan identitas UNESA yang semestinya berfungsi sebagai instrumen kekuatan justru bermutasi menjadi hambatan sosiologis dalam memperoleh simpati finansial dari calon mitra eksternal. Persepsi umum bahwa lembaga di bawah payung universitas negeri pastilah memiliki keistimewaan finansial mencerminkan bagaimana identitas institusional dapat berbalik merugikan (Kholmuminov et al., 2019; Risi et al., 2023). Fenomena paradoks ini telah diprediksi Jeffrey Pfeffer & Gerald R Salancik (1978) sebagai konsekuensi laten dari strategi ketergantungan yang terlampaui terkonsentrasi, di mana organisasi kehilangan fleksibilitas membangun relasi sumber daya baru akibat citranya yang telah terperangkap pada satu pihak dominan (*reputation trap*).

Kegagalan diversifikasi pendanaan ini menemukan kesejajaran dengan temuan pada implementasi program Campus Social Responsibility di Kota Surabaya selama masa pandemi Covid-19, yang juga dikategorikan sebagai implementasi tidak berhasil akibat minimnya kontribusi berbagai pihak yang seharusnya terlibat (Ridwan & Sholihah, 2022). Kedua temuan ini secara konsisten menunjukkan bahwa keberhasilan skema CSR dalam konteks pendidikan tidak ditentukan semata-mata oleh ketersediaan kebijakan atau imbauan formal, melainkan oleh kesediaan aktor eksternal untuk benar-benar terlibat secara substantif. Pola ini berkontras dengan temuan pada lembaga PAUD swasta di Kabupaten Kotawaringin Barat, yang menunjukkan bahwa diversifikasi sumber dana justru memberikan pengaruh positif signifikan terhadap mutu pendidikan ketika diversifikasi tersebut berhasil direalisasikan secara konsisten (Wulandari & Rochmawati, 2026). Perbandingan ini menegaskan bahwa diversifikasi pendanaan bukan sekadar pilihan strategis yang netral, melainkan sangat bergantung pada konteks legitimasi institusional lembaga di mata calon mitra, sebagaimana *reputation trap* yang dialami Labschool UNESA 1. Temuan ini juga relevan dengan argumen bahwa literasi finansial pengelola lembaga PAUD berperan penting dalam keberhasilan strategi diversifikasi pendapatan dan keberlanjutan fiskal jangka panjang (Deborah Omotunde et al., 2025), yang pada konteks penelitian ini turut terhambat oleh pemusatan beban administratif pada kepala sekolah.

Menghadapi ruang gerak yang sangat dibatasi oleh sistem tata kelola tersebut, strategi adaptasi yang dikembangkan lembaga mencerminkan bentuk *organizational resilience*. Tabel 3 merangkum tipologi strategi yang diterapkan berdasarkan kerangka *Resource Dependency Theory*.

Tabel 3. Strategi Adaptasi Lembaga Berbasis *Resource Dependency Theory*

Strategi (RDT)	Implementasi	Tujuan
Bridging	Pelibatan guru & komite dalam evaluasi kurikulum tahunan (Mei)	Memperluas basis legitimasi internal sebelum negosiasi asimetris dengan yayasan
Buffering	Rotasi jadwal ruang digital & penggabungan rombongan belajar	Melindungi inti pembelajaran (<i>technical core</i>) dari keterbatasan sarana
Akomodasi	Pemenuhan standar secara minimal sesuai dana yang tersedia	Menjaga keberlangsungan operasional dalam kondisi keterbatasan fiskal

Inisiatif pelibatan guru dan perwakilan komite orang tua dalam evaluasi kurikulum tahunan setiap bulan Mei bukan sekadar pemenuhan asas demokratisasi pendidikan. Dari kacamata RDT, hal tersebut merupakan wujud konkret dari strategi *bridging*, yakni upaya taktis memperluas basis legitimasi internal sebelum kepala sekolah bernegosiasi secara asimetris dengan pihak yayasan, sekaligus pembentukan koalisi internal guna meminimalisasi ketimpangan kuasa dalam perdebatan usulan anggaran (Fadzillah et al., 2026). Di level operasional harian, kebijakan rotasi jadwal penggunaan ruang digital serta strategi penggabungan rombongan belajar merupakan representasi strategi *buffering* yang melindungi inti proses pembelajaran (*technical core*) dari kegagalan sistemik akibat keterbatasan sarana (Soro, Rifandi, Annas, et al., 2024). Kedua strategi ini selaras dengan tipologi respons perilaku organisasi terhadap tekanan lingkungan eksternal, di mana mengakomodasi keadaan dan meracik kompromi internal dipilih sebagai jalan adaptif paling realistis mengingat opsi untuk mengubah struktur ketergantungan secara fundamental sama sekali tidak tersedia bagi lembaga.

Strategi *bridging* berupa pelibatan guru dan komite dalam forum evaluasi kurikulum tahunan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan pedagogis terdistribusi yang diidentifikasi dalam studi komparatif guru PAUD di Finlandia dan Florida, di mana pelibatan guru dalam pengambilan keputusan instruksional turut memperkuat basis legitimasi kolektif lembaga meskipun tingkat kemandirian guru dalam keputusan tersebut bervariasi antarkonteks (Fonsén et al., 2023). Kapasitas kepala sekolah dalam menavigasi forum tersebut secara adaptif juga beresonansi dengan kerangka kepemimpinan situasional pada lembaga PAUD, yang menekankan bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia sangat bergantung pada kemampuan pemimpin lembaga membaca situasi dan memilih gaya kepemimpinan yang tepat di antara empat gaya dasar, yakni mengarahkan, menjual gagasan, mengikutsertakan, atau mendelegasikan wewenang (Matinul Haq & Roesminingsih, 2024). Pada konteks Labschool UNESA 1, strategi *bridging* dan *buffering* yang diterapkan kepala sekolah dapat dibaca sebagai bentuk gaya partisipatif yang secara strategis dipilih untuk membangun koalisi internal sebelum bernegosiasi dengan yayasan. Pola ketergantungan kelembagaan yang mendorong munculnya strategi adaptif semacam ini juga konsisten dengan temuan pada konteks reformasi ECEC di negara-negara Nordik, yang menunjukkan bahwa perubahan tata kelola dan gagasan kebijakan dari waktu ke waktu turut dibentuk oleh kerangka kelembagaan yang sudah mapan, sehingga ruang inovasi lembaga pada level tapak senantiasa beroperasi dalam batas-batas yang ditentukan oleh struktur kelembagaan yang lebih luas (Alexiadou et al., 2024).

Aspek terakhir yang menjadi kebaruan temuan penelitian ini adalah pemusatan beban kerja administratif pada sosok kepala sekolah sebagai dampak lanjutan dari struktur ketergantungan yang kompleks. Kepala sekolah menangani secara langsung penguasaan sistem teknis seperti ARKAS dan Dapodik karena keterbatasan staf yang memiliki kompetensi administratif spesifik di bidang tersebut, sementara bendahara difokuskan pada pengelolaan SPP, administrasi layanan *day care*, dan pencatatan biaya pendaftaran peserta didik baru. Kondisi ini tidak dapat direduksi sekadar sebagai persoalan efisiensi organisasi. Secara makro-struktural, kompleksitas arsitektur pelaporan pertanggungjawaban yang dipersyaratkan pemerintah menciptakan tuntutan kompetensi tata kelola yang sangat rigid dan menyerupai sistem pengadaan birokrasi pemerintahan (Cut Aisyah Putri et al., 2026; Fadzillah et al., 2026). Karena literasi teknis sistem tersebut tidak tersebar merata di antara staf, beban secara otomatis terkonsentrasi pada individu pemegang otoritas dengan kapasitas analitis tertinggi, yakni kepala sekolah. Temuan ini membuktikan bahwa ketergantungan pada sumber daya eksternal tidak hanya mendikte kebijakan makro anggaran, tetapi daya rusaknya merembes hingga secara aktif mendistorsi distribusi peran harian di dalam organisasi dimana seorang pemimpin pedagogis pada akhirnya harus merelakan waktunya tersita untuk bertransformasi menjadi administrator birokratis. Dimensi dampak ketergantungan sumber daya terhadap pergeseran beban kerja administratif ini merupakan area yang masih sangat jarang dikaji dalam literatur manajemen pembiayaan PAUD di Indonesia, sehingga menjadi salah satu kontribusi teoretis paling substantif dari penelitian ini. Merespons kondisi ini, lembaga tengah merencanakan transisi ke sistem *Virtual Account* dan penerapan PPDB daring guna menstabilkan arus kas yang selama ini rentan terhadap keterlambatan pembayaran manual.

Pemusatan beban administratif pada kepala sekolah ini turut dikonfirmasi oleh studi mengenai perubahan peran pemangku kepentingan PAUD selama pandemi Covid-19, yang melaporkan bahwa peran pembiayaan dan kepemimpinan instruksional administrator PAUD mengalami perluasan signifikan akibat tuntutan adaptasi teknis yang mendadak, sejalan dengan pergeseran peran kepala sekolah Labschool UNESA 1 dari pemimpin pedagogis menjadi administrator birokratis (Yildiz et al., 2023). Kompleksitas tuntutan tata kelola ini juga dapat dijelaskan melalui kerangka penguatan manajemen pendidikan yang menekankan bahwa keberhasilan organisasi pendidikan dalam mencapai tujuannya bergantung pada tiga elemen dasar yang harus dikelola secara simultan, yaitu materi, energi, dan informasi (Yustiyawan, 2019), yang pada konteks penelitian ini tercermin dari tuntutan kepala sekolah menguasai sistem ARKAS dan Dapodik sekaligus mengelola sumber daya finansial dan manusia yang terbatas. Pemusatan beban kerja semacam ini juga relevan dengan temuan bahwa literasi finansial administrator menjadi faktor penentu keberlanjutan fiskal lembaga PAUD jangka panjang, sehingga ketiadaan distribusi kompetensi administratif kepada staf lain berisiko menciptakan titik rentan tunggal (*single point of failure*) dalam keberlangsungan tata kelola lembaga (Deborah Omotunde et al., 2025).

Secara teoretis, temuan-temuan di atas memperluas aplikasi *Resource Dependency Theory* pada konteks lembaga PAUD berstatus Labschool yang bernaung di bawah perguruan tinggi negeri, suatu konteks kelembagaan hibrida yang relatif jarang dikaji dalam literatur RDT sebelumnya. Jika literatur RDT klasik umumnya menempatkan ketergantungan sumber daya sebagai relasi antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya secara generik (Jeffrey Pfeffer & Gerald R Salancik, 1978), penelitian ini menunjukkan bahwa pada lembaga pendidikan semi-publik, ketergantungan tersebut justru terbentuk secara berlapis melalui

aktor-aktor yang berada dalam satu rantai kelembagaan yang sama, yakni pemerintah sebagai regulator dan pemberi dana performa, institusi induk sebagai pemberi legitimasi sekaligus beban pemeliharaan aset, serta yayasan sebagai pengelola keuangan terpusat. Konfigurasi ini memperkaya konsep ketergantungan berbasis kinerja yang telah diuraikan sebelumnya, dengan menunjukkan bahwa logika serupa turut bekerja pada level satuan PAUD melalui mekanisme status Sekolah Penggerak dan Implementasi Kurikulum Merdeka. Selain itu, temuan mengenai reputation trap memperkaya pemahaman RDT bahwa sumber daya non-finansial seperti legitimasi institusional tidak selalu berfungsi sebagai aset positif, melainkan dapat bermutasi menjadi liabilitas struktural ketika berinteraksi dengan persepsi pasar eksternal (Deborah Omotunde et al., 2025; Ridwan & Sholihah, 2022; Wulandari & Rochmawati, 2026).

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan perlunya redesain mekanisme subsidi pemeliharaan aset antara UNESA dan Labschool agar dana pengembangan institusi tidak terus-menerus terserap untuk kewajiban pemeliharaan gedung yang semestinya menjadi tanggung jawab institusi induk, sejalan dengan kebutuhan memformalkan pembagian peran pembiayaan antaraktor dalam struktur ketergantungan berlapis agar tidak menimbulkan ambiguitas tanggung jawab (Ertz et al., 2022; Kalogerakis & Tsatsaroni, 2022). Lembaga juga perlu menyusun strategi komunikasi kelembagaan yang secara eksplisit mengoreksi persepsi keliru mitra CSR bahwa afiliasi dengan universitas negeri otomatis berarti kecukupan finansial, sebagaimana ditekankan dalam kajian implementasi CSR pendidikan mengenai pentingnya keterlibatan aktif dan komunikasi dua arah antara lembaga penerima dan mitra potensial (Ridwan & Sholihah, 2022).

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dikemukakan secara terbuka. Pertama, desain studi kasus tunggal pada satu lembaga PAUD berstatus Labschool membatasi generalisasi temuan terhadap lembaga PAUD dengan struktur kelembagaan berbeda, khususnya lembaga yang tidak bernaung di bawah perguruan tinggi negeri. Kedua, data penelitian sebagian besar bersumber dari perspektif kepala sekolah dan guru, sementara perspektif pihak yayasan dan UNESA selaku institusi induk belum dieksplorasi secara mendalam melalui wawancara langsung, sehingga interpretasi mengenai mekanisme kendali yayasan masih bersifat satu arah. Ketiga, penelitian ini bersifat potret pada satu titik waktu (*cross-sectional*) sehingga belum mampu menangkap dinamika ketergantungan sumber daya secara longitudinal, termasuk bagaimana status Sekolah Penggerak dan Implementasi Kurikulum Merdeka memengaruhi pola ketergantungan dari waktu ke waktu, sebagaimana pendekatan longitudinal yang digunakan dalam studi perbandingan kebijakan ECEC di kawasan Nordik untuk menangkap perubahan tata kelola lintas dekade (Alexiadou et al., 2024).

Berdasarkan temuan dan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi multi-kasus pada beberapa lembaga Labschool di lingkungan perguruan tinggi negeri lain guna menguji konsistensi pola ketergantungan berlapis yang ditemukan dalam penelitian ini, serta melibatkan perspektif yayasan dan institusi induk secara langsung untuk memperoleh gambaran relasi kuasa yang lebih komprehensif. Penelitian kuantitatif lanjutan juga dapat diarahkan untuk menguji secara statistik hubungan antara intensitas ketergantungan berbasis kinerja dengan capaian pemenuhan standar nasional pendidikan, mengikuti pendekatan regresi yang telah diterapkan pada konteks diversifikasi pendanaan PAUD swasta (Wulandari & Rochmawati, 2026). Bagi pengelola lembaga, percepatan migrasi sistem pembayaran manual ke Virtual Account serta penerapan PPDB daring perlu diprioritaskan untuk menstabilkan arus kas dan mengurangi kerentanan keterlambatan pembayaran, sejalan dengan rekomendasi penguatan tata kelola keuangan berbasis digital yang juga dikemukakan dalam evaluasi standar manajemen PAUD di Samarinda (Febriyani et al., 2025). Pemerintah dan yayasan turut direkomendasikan meninjau ulang mekanisme persetujuan anggaran berlapis agar lebih responsif terhadap kebutuhan operasional riil di tingkat satuan pendidikan, tanpa mengurangi prinsip akuntabilitas yang menjadi syarat pencairan dana berbasis kinerja (Faud et al., 2024; Raikes et al., 2023).

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme pengelolaan pembiayaan di TPA/KB/TK Labschool UNESA 1 terbentuk dari relasi ketergantungan multi-aktor yang bersifat jamak dan berlapis, melibatkan pemerintah, institusi induk, dan yayasan dengan mekanisme kendali yang berbeda-beda. Asimetri kuasa yang melekat pada relasi ini terbukti mengikis otonomi manajerial kepala sekolah, sehingga pemenuhan Standar Nasional Pendidikan pada aspek sarana dan prasarana lebih banyak merupakan hasil kompromi fiskal antara kebutuhan riil dan ruang anggaran yang dapat dikelola secara mandiri, ketimbang pencapaian kondisi ideal secara pedagogis. Ketergantungan berbasis kinerja melalui status Sekolah Penggerak turut memperkuat tekanan struktural tersebut, sementara upaya diversifikasi pendanaan melalui CSR justru terhambat oleh paradoks legitimasi institusional (*reputation trap*). Sebagai respons, lembaga mengembangkan strategi bridging dan buffering yang secara efektif menjaga keberlangsungan proses pembelajaran di tengah

keterbatasan otonomi fiskal, namun strategi tersebut turut berimplikasi pada pergeseran peran kepala sekolah dari pemimpin pedagogis menjadi administrator birokratis akibat terkonsentrasinya kompetensi teknis pengelolaan sistem pelaporan pada satu individu.

Secara teoretis, temuan ini memperluas aplikasi *Resource Dependency Theory* pada konteks lembaga PAUD berafiliasi perguruan tinggi negeri, dengan menunjukkan bahwa ketergantungan sumber daya pada institusi pendidikan semi-publik tidak beroperasi secara tunggal melainkan melalui rantai aktor yang saling bertumpuk, serta bahwa legitimasi institusional dapat berfungsi sebagai liabilitas struktural alih-alih aset positif ketika berinteraksi dengan persepsi pasar eksternal. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan mutu layanan PAUD pada lembaga dengan struktur kepemilikan serupa tidak dapat dicapai semata-mata melalui penambahan anggaran, melainkan memerlukan penataan ulang relasi kewenangan antaraktor yang terlibat dalam rantai pembiayaan. Untuk itu, percepatan digitalisasi tata kelola keuangan serta renegosiasi skema subsidi pemeliharaan aset dengan universitas induk perlu menjadi prioritas kebijakan ke depan.

Daftar Pustaka

- Akram, F., & Abrar Ul Haq, M. (2022). Integrating agency and resource dependence theories to examine the impact of corporate governance and innovation on firm performance. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2152538>
- Alexiadou, N., Hjelmér, C., Laiho, A., & Pihlaja, P. (2024). Early childhood education and care policy change: comparing goals, governance and ideas in Nordic contexts. *Compare*, 54(2), 185–202. <https://doi.org/10.1080/03057925.2022.2092451>
- Bakri, M. A., Ayub, N., & Gazali, H. M. (2024). Integrating agency and resource dependency theories: the moderating effect of board size on the relationship between dividends and firm value in Malaysia. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00324-6>
- Cut Aisyah Putri, Hardiansyah, & Rudi Hariawan. (2026). Analisis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *EDUCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.51878/educational.v6i1.10073>
- Deborah Omotunde, A., Dominica Chiamaka, E., & Elizabeth Olasehinde, O. (2025). Financial Sustainability Of Early Childhood Education Programs: Administrative Insights. *Global Journal of Educational Research*, 24(2), 195–204. <https://doi.org/10.4314/gjedr.v24i2.9>
- Ertz, M., Kupaei, H. R., Rad, D., Rede, s, A. R., Roman, A., Ignat, S., Lile, R., Demeter, E., Eger~ Au, A., Dughi, T., Bala, s, E. B., Maier, R., Kiss, C., Torkos, H., & Rad, G. (2022). Pathways to inclusive and equitable quality early childhood education for achieving SDGG goal-a scoping review. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955833>
- Fachrizal Nover, Kasful Anwar Us, & Shalahudin. (2025). Konsep dan Praktik Manajemen Pembiayaan di Lembaga Pendidikan. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.54297/seduj.v5i1.842>
- Fadzillah, R., Fitriani, S., & Nuraini, B. (2026). Efektivitas Aplikasi RKAS 4.2.9 dalam Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SDN Karangpawitan I Kabupaten Karawang. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 10(2), 853. <https://doi.org/10.35931/am.v10i2.6446>
- Fatimah, H., Fitriani, S., & Priyono, D. (2024). Sekolah penggerak program: a comparative case study in Indonesia's elementary school context. *Journal of Education and Learning*, 18(3), 950–959. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21206>
- Faud, N., Kempa, & Rumfot. (2024). Efektifitas Pemanfaatan Dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Jenjang PAUD di Kecamatan Bula Kabupaten Seram Bagian Timur. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.1083>
- Febriyani, H., Naimah, R., Septiana, R. R., Nadillah, G. F., Hasniah, H., Putri, A. A. P., & Sjamsir, H. (2025). Evaluasi Implementasi Tujuh Standar Manajemen PAUD: Studi Kasus di TK Tunas Rimba 2 Samarinda. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 9(6), 2769–2780. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v9i6.7150>
- Fonsén, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C., & Repo, M. (2023). Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. *Educational Research*, 65(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2147855>
- Fowles, J. (2014). Funding and Focus: Resource Dependence in Public Higher Education. *Research in Higher Education*, 55(3), 272–287. <https://doi.org/10.1007/s11162-013-9311-x>

- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. In *Journal of Management* (Vol. 35, Number 6, pp. 1404–1427). <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Jeffrey Pfeffer, & Gerald R Salancik. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Classics.
- Kalogerakis, P., & Tsatsaroni, A. (2022). Policies of Quality and Autonomy in Times of Economic Crisis: Governing the Sector of Early Childhood Education and Care. *Education Policy Analysis Archives*, 30. <https://doi.org/10.14507/epaa.30.6844>
- Kholmuminov, S., Kholmuminov, S., & Wright, R. E. (2019). Resource dependence theory analysis of higher education institutions in Uzbekistan. *Higher Education*, 77(1), 59–79. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0261-2>
- Lutfi Kausar Rahman, Asep Dadan Suhendar, & Annisa Eka Fauzia\ (2024). Pengaruh Manajemen Keuangan Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Lembaga PAUD. *Jurnal Ekobima: Ekonomi Bismis Manajemen*, 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.38204/ekobima.v2i1.2041>
- Matinul Haq, A., & Roesminingsih, E. (2024). Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education. *Munaddhomah*, 5(1), 26–40. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i1.545>
- Ng, J., Juwenni, J., & Chandrawati, M. (2022). Risk Based Internal Auditing and Implementation on Organization. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics (SINOMICS JOURNAL)*, 1(5), 653–660. <https://doi.org/10.54443/sj.v1i5.73>
- Nursalam, N., Sulaeman, S., & Latuapo, R. (2023). Implementasi Kurikulum Merdeka melalui Pembelajaran Berbasis Proyek pada Sekolah Penggerak Kelompok Bermain Terpadu Nurul Falah dan Ar-Rasyid Banda. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 8(1), 17–34. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v8i1.3769>
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 18 Tahun 2023 Tentang Standar Pembiayaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah, Berita Negara Republik Indonesia (2023). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/263561/permendikbudriset-no-18-tahun-2023>
- Powell, K. K., & Rey, M. P. (2015). Exploring a resource dependency perspective as an organizational strategy for building resource capacity: Implications for public higher education universities. *Management in Education*, 29(3), 94–99. <https://doi.org/10.1177/0892020615586805>
- Raikes, A., Rao, N., Yoshikawa, H., Cohrsen, C., Behrman, J., Cappa, C., Devercelli, A., Lopez Boo, F., McCoy, D., & Richter, L. (2023). Global tracking of access and quality in early childhood care and education. In *International Journal of Child Care and Education Policy* (Vol. 17, Number 1). Springer. <https://doi.org/10.1186/s40723-023-00116-5>
- Ridwan, A., & Sholihah, Q. (2022). Implementasi Program Campus Social Responsibility (CSR) pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pendampingan Anak Rentan Putus Sekolah di Kota Surabaya). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 8(1), 23–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2022.008.01.3>
- Risi, D., Vigneau, L., Bohn, S., & Wickert, C. (2023). Institutional theory-based research on corporate social responsibility: Bringing values back in. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12299>
- Safitri, M. A. D., Salsabila, A. A., Saputri, C. A., Kartika, A., Rahmah, A., Fauziyah, Z. R., & Putri, A. A. P. (2025). Implementasi Manajemen Penyelenggaraan PAUD. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 8(3), 1184–1194. <https://doi.org/10.31004/aulad.v8i3.1201>
- Schnackenberg, A. K., Tomlinson, E., & Coen, C. (2021). The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. *Human Relations*, 74(10), 1628–1660. <https://doi.org/10.1177/0018726720933317>
- Soro, S. H., Rifandi, A., Annas, S. K., & Nurezki, S. (2024). Analisis Pembiayaan Operasional Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5, 2467–2474. <https://jurnaledukasia.org>
- Soro, S. H., Rifandi, A., Islamiyathi, W., & Palupy, V. I. (2024). Analisis Manajemen Pembiayaan dalam Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran Siswa SDN 235 Lengkong Kecil. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5, 2331–2340. <https://jurnaledukasia.org>
- Tenzin, J., & Lee, C. (2022). Are We Still Dependent? Academic Dependency Theory After 20 Years. *Journal of Historical Sociology*, 35(1), 2–13. <https://doi.org/10.1111/johs.12355>

- Thesa Monica, Ismaniar Ismaniar, & Lili Dasa Putri. (2025). Tantangan dan Solusi Pendanaan Lembaga PAUD: Ketergantungan Iuran Orang Tua dan Minimnya Dukungan Eksternal. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Dan Kewarganegaraan*, 2(4), 76–85. <https://doi.org/10.61132/paud.v2i4.778>
- Turpin, A., & Shier, M. (2025). Understanding Government-Nonprofit Funding Agreements in Human Service Organizations Using Resource Dependence Theory and Organizational Legitimacy. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 11(3), 235–250. <https://doi.org/10.20899/jpna.far2t327>
- Waerder, R., Thimmel, S., Englert, B., & Helmig, B. (2022). The Role of Nonprofit–Private Collaboration for Nonprofits’ Organizational Resilience. *Voluntas*, 33(4), 672–684. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00424-9>
- Wulandari, F., & Rochmawati, I. (2026). Pengaruh Diversifikasi Sumber Dana Dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Terhadap Mutu Pendidikan Di PAUD Swasta. *Literasi: Jurnal Guru Indonesia*, 5(1), 396–406. <https://doi.org/https://doi.org/10.58218/literasi>
- Yildiz, S., Kilic, G. N., & Acar, I. H. (2023). Early Childhood Education During the COVID-19 Outbreak: The Perceived Changing Roles of Preschool Administrators, Teachers, and Parents. *Early Childhood Education Journal*, 51(4), 743–753. <https://doi.org/10.1007/s10643-022-01339-w>
- Yustiyawan, R. H. (2019). PENGUATAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MUTU PENDIDIKAN TINGGI STUDI KASUS DI STIE IBMT SURABAYA. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jdmp.v4n1.p1-10>