

ABSTRAK

Lestari, Agus, 2017. Manajemen Pembiayaan Terpadu (Studi atas Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo). Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Mukhibat, M.Ag.

Kata kunci: Manajemen, Pembiayaan, Terpadu.

Kuangan sangat mempengaruhi keberlangsungan aktivitas organisasi, oleh sebab itu keuangan harus dimanajemen sebaik mungkin. Manajemen pembiayaan terpadu adalah rangkaian aktifitas mengatur keuangan lembaga mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban, yang dilakukan menjadi satu dan sistematis antara sub-sub lembaga. Sebagaimana yang dilakukan oleh Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah (YPPDF) Sukorejo Ponorogo yang mengelola keuangannya secara terpadu, dalam proses pencairan dana lembaga pendidikan harus diketahui dan disetujui pihak yayasan melalui proposal kegiatan yang telah diajukan, serta yayasan memiliki banyak unit-unit usaha yang mampu menjadi sumber pembiayaan. Latar belakang tersebut menjadikan hal ini menarik untuk dikaji dengan fokus bagaimana proses terbentuknya kebijakan manajemen pembiayaan terpadu, serta ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan menggunakan pendekatan field research. Peneliti berusaha secara langsung menggali data-data tentang manajemen pembiayaan terpadu di lapangan dengan cara observasi partisipan terlibat dan wawancara. Peneliti kemudian melakukan diskripsi di lapangan untuk mempelajari manajemen pembiayaan terpadu di pesantren tersebut, yaitu mengenai perumusan kebijakan serta ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu. Peneliti juga melakukan studi kepustakaan dengan mengkaji berbagai literatur, dokumen dan karya-karya lain yang berkaitan dengan permasalahan manajemen pembiayaan guna menyempurnakan penelitian ini.

Berdasarkan pemaparan data dan analisis data, penelitian ini menghasilkan dua temuan. Pertama Manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF sesuai dengan flat grant model dan equalization model. Flat grant model mendistribusikan dana ke masing-masing lembaga tanpa mempertimbangkan jumlah uang yang berhasil dikumpulkan oleh setiap lembaga. Pembagian dana mempertimbangkan perbedaan variasi unit cost untuk program pelayanan pendidikan yang berbeda. Equalization Model, dalam model ini dana lembaga pendidikan yang melimpah dialokasikan bagi lembaga pendidikan yang sedikit pemasukannya. Dalam model ini dana yang lebih untuk biaya per murid, per guru, atau unit-unit lainnya yang diperlukan dialokasikan bagi lembaga pendidikan yang memiliki sumber yang kurang atau menengah agar tetap bisa melaksanakan program pendidikan dengan lebih baik. Perumusan kebijakan pembiayaan terpadu di YPPDF sesuai dengan teori rasional, dengan mempertimbangkan cost-benefit analysis, analisis ini berguna untuk menentukan kebijakan dalam pengalokasian biaya atau distribusi anggaran kepada seluruh sub-sub sektor pendidikan berdasarkan asas kebermanfaatannya. Kedua, ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu YPPDF Sukorejo Ponorogo meliputi proses perencanaan anggaran (budgeting), penatausahaan keuangan (accounting) dan pemeriksaan penggunaan anggaran (auditing).

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan menjadi komponen penting yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan. Sifatnya mutlak dalam kehidupan, baik dalam kehidupan seseorang, keluarga, maupun bangsa dan negara. Maju-mundurnya suatu bangsa banyak ditentukan oleh maju mundurnya pendidikan bangsa itu. Pendidikan saat ini memiliki tantangan yang besar baik dari segi intern maupun ekstern, permasalahan didalam instansi pendidikan di Indonesia mengalami gejala dengan persaingan yang sangat kompetitif belum lagi dihadapkan tantangan arus globalisasi yang mengharuskan terjadinya persaingan secara global. Era globalisasi dewasa ini dan dimasa mendatang sedang dan akan mempengaruhi perkembangan sosial dan budaya masyarakat muslim Indonesia.¹ Selain persaingan pendidikan global dampak budaya global yang negatife sulit untuk dicegah terus menerus merasuki generasi bangsa. Mengingat sangat pentingnya bagi kehidupan, maka pendidikan harus dilaksanakan dengan manajemen sebaik-baiknya sehingga memperoleh hasil yang diharapkan.

Menurut Siagian, yang dikutip Oleh Kompri, Keberhasilan Organisasi dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya sangat bergantung pada beberapa faktor, yaitu: pertama, mampu tidaknya kelompok manajerial dalam organisasi menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Kedua,

¹Basuki, "Mengontruksi Pendidikan Kritis Humanis dan Populis, Tinjauan tentang Politik Pendidikan Indonesia Era Globalisasi Informasi," Edukasia 4 (Juni 2006): 38.

tersedia tidaknya tenaga operasional yang matang secara teknis dan mempunyai ketrampilan sesuai dengan berbagai tuntutan tugas yang harus diselenggarakannya. Ketiga, tersedianya anggaran yang memadai untuk pembiayaan berbagai kegiatan yang telah ditetapkan untuk diselenggarakan. Keempat, tersedianya sarana dan prasarana kerja yang jenis, jumlah dan mutunya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kelima, mekanisme kerja dengan tingkat formalitas yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Keenam, Iklim kerja dan budaya organisasi yang mendorong terwujudnya kerja sama yang harmonis antara berbagai satuan kerja dalam organisasi. Ketujuh, situasi lingkungan yang diharapkan mendukung pelaksana kegiatan operasional yang menjadi tanggung jawab organisasi.²

Kuangan menjadi faktor terpenting dalam sebuah organisasi. Pondok Pesantren harus pandai memanfaatkan keuangan secara optimal, efektif dan efisien sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Setiap organisasi dalam hal ini pondok pesantren harus mempersiapkan program-program terkait kegiatan yang dapat meningkatkan mutu pesantren, baik kegiatan untuk para santri, ustadz-ustadzah, pengurus yayasan, pengembangan sarana dan prasarana dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan tersebut memerlukan pembiayaan yang harus di manajemen sebaik mungkin, pondok pesantren harus bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus membuat rencana anggaran jangka pendek,

²Kompri, Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik (Bandung: Alfabeta, 2014), 4.

menengah, dan panjang yang memungkinkan mereka bekerja optimal sesuai dengan skala prioritas karena keuangan yang terbatas.

Sebesar apapun lembaga pendidikan, bila pengelolaan pembiayaan tidak diatur secara baik pastinya akan berpengaruh negatif bagi kegiatan pendidikan. Pengelolaan pembiayaan pada lembaga pendidikan pesantren tentunya banyak terbebani pada masalah pembiayaan kehidupan peserta yang diluar kegiatan akademik namun harus diberikan perhatian khusus, seperti makan, air, listrik dan lain sebagainya.

Biaya pendidikan diartikan sebagai sejumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan kemampuan profesional guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang belajar, pengadaan parabol atau mebel, pengadaan alat-alat pelajaran, pengadaan buku-buku pelajaran, alat tulis kantor, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pembinaan pendidikan serta ketatausahaan sekolah.³

Menurut Mulyasa dana (uang) memainkan peran dalam pendidikan dalam tiga area; pertama, ekonomi pendidikan dalam kaitannya dengan pengeluaran masyarakat secara keseluruhan; kedua, keuangan sekolah kaitannya dengan kebijakan sekolah untuk menerjemahkan uang terhadap layanan kepada peserta didik; dan ketiga, pajak administrasi bisnis sekolah yang harus diorganisir secara langsung berkaitan dengan tujuan kebijakan.

³Fattah Nanang, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 112.

Pusat perhatian mendasar dari konsep ekonomi adalah bagaimana mengalokasikan sumber-sumber terbatas untuk mencapai tujuan yang beraneka ragam bahkan mungkin tidak terhitung.⁴ Manajemen pembiayaan merupakan sebuah proses dalam mengoptimalkan sumber dana yang ada, mengalokasikan dana yang tersedia dan mendistribusikannya sebagai fasilitas atau sarana pendukung proses pembelajaran sehingga tercipta proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, fokus manajemen pembiayaan pendidikan adalah bagaimana sumber dana yang ada mampu dikelola secara profesional sehingga memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan.

Manajemen pembiayaan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan, dan pertanggung jawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen pembiayaan adalah untuk mewujudkan tertibnya administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Manajemen keuangan memiliki aturan tersendiri, terdapat pemisahan tugas dan fungsi antara otorisator, ordonatur, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang berwenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran uang. Ordonatur adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan tindakan yang dilakukan otorisator. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga

⁴Ibid., 34.

lain yang dapat dinilai dengan uang dan diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.⁵

Isu utama pendidikan menurut Cohn yang dikutip oleh Syaiful Sagala adalah identifikasi dan ukuran nilai ekonomi bagi pendidikan, alokasi sumber-sumber dana dalam pendidikan, gaji guru, biaya pendidikan, dan perencanaan pendidikan. Aspek kualitas dalam pelayanan belajar dan lulusan merupakan tujuan yang akan dicapai dalam proses belajar mengajar disekolah. Hal ini akan terpenuhi jika kualitas manajemen sekolah benar-benar baik. Dalam penyelenggaraanya aspek kualitas ini dibutuhkan biaya dengan perhitungan yang cermat sehingga sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan.⁶

Hal yang menarik dari Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo adalah pengelolaan pembiayaan dilakukan dengan sistem terpadu. Yayasan ini memiliki berbagai lembaga pendidikan diantaranya Play Group Islam Terpadu (PGIT), Taman Kanak-Kanak Islam Terpadu (TKIT), Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Berdasarkan Preresearch peneliti, ditemukan bahwa PG didirikan tahun 2002 dengan jumlah 20 siswa, TK didirikan tahun 2002 dengan jumlah 140 Siswa, SD didirikan tahun 2003 dengan jumlah 490 siswa, MTs didirikan tahun 2007 dengan jumlah 142 siswa, MA didirikan tahun 2007 dengan jumlah 49 siswa, SMK didirikan tahun 2013

⁵Rohiat, Manajemen Sekolah Teori dan Praktik (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), 27.

⁶Syaiful Sagala, Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2013), 208.

dengan jumlah 8 Siswa. Dengan perbedaan jumlah siswa yang sangat mencolok membuat yayasan ini menarik untuk diteliti. Bagaimanakah bentuk keterpaduan manajemen pembiayaan, model biaya gabungan (joint cost) dan sharing pembiayaan, pendistribusian keuangan dalam setiap jenjang, budgeting, accounting, auditingnya, Agar terjadi keselarasan dan tidak adanya kecemburuan antar lembaga.⁷

Sumber pembiayaan pendidikan di yayasan ini cukup bervariasi diantaranya dari pemerintah, wali santri, donatur (zakat, infak, sedekah, wakaf), serta unit-unit usaha (koperasi, kantin, depo, toko buku, mini market).⁸ Kemudian dalam melaksanakan manajemen pembiayaan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo mempunyai berbagai macam prinsip yaitu: Pertama akuntabilitas, semua proses pembiayaan dapat di pertanggungjawabkan. Kedua transparan dalam hal ini setiap sub lembaga pendidikan ketika membutuhkan dana harus mengajukan secara prosedural baik dengan proposal atau dengan pengajuan dalam bentuk lain yang di ketahui oleh kepala sekolah dan ketua yayasan serta ada laporan pertanggung jawabannya setelahnya. Ketiga integritas, ketika melaksanakan kegiatan uang yang diberikan oleh yayasan dilaksanakan oleh panitia yang dibentuk sesuai dengan rencana kegiatan pesantren yang sudah dirapatkan dan dipilih SDM yang berkompeten untuk melaksanakannya. Keempat konsistensi, dalam hal ini pesantren sudah merencanakan anggaran kegiatan sekolah. Sehingga permintaan dana kegiatan pendidikan ke yayasan harus sesuai

⁷Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 03 April 2017

⁸Observasi peneliti di lapangan, 03 Mei 2017

dengan anggaran yang ditetapkan sebelumnya, dengan tetap memperhatikan dinamika dan perubahan situasi dan kondisi organisasi yang ada. Kelima efektif dan efisiensi, dalam prosesnya manajemen pesantren fokus pada tujuan yang ingin dicapai serta memperhatikan segala prioritas yang telah diketahui oleh semua anggota organisasi. Selain itu setiap pembayaran yang dilakukan oleh santri berbasis rekening yang dibayarkan melalui bank. Kemudian dalam optimalisasi dana dari masyarakat (dalam hal ini wali santri) yayasan mengupayakan selalu memberikan kepuasan terhadap pelanggan, yang pada hakikatnya yayasan mempercayai ketika dana yang dibebankan terhadap santri sesuai dengan kualitas pelayanan pendidikan yang diterima oleh santri menumbuhkan kepercayaan serta kepuasan santri dan wali santri.⁹

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti ingin mengungkap tentang perumusan kebijakan pembiayaan terpadu dan ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu, sehingga mutu pendidikan di lembaga tersebut semakin baik. Hal itu terbukti dengan semakin besarnya kepercayaan masyarakat terhadap Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo dengan usia yang masih cukup muda yang mulai beroperasi tahun 2001 dengan SK MENKUMHAM AHU-3280.AH.01.04. Tahun 2013, namun saat ini jumlah santri mencapai 849. Oleh karenanya dalam hal ini penulis mengadakan penelitian di yayasan tersebut dengan judul MANAJEMEN PEMBIAYAAN TERPADU (Studi atas Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo).

⁹Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF Sukorejo, 03 April 2017

B. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang di atas dan untuk lebih memudahkan peneliti dalam melakukan penggalian data maka peneliti membuat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perumusan kebijakan manajemen pembiayaan terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo?
2. Apa ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian dan rumusan masalah penelitian ini, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis perumusan kebijakan manajemen pembiayaan terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.
2. Menjelaskan ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat besar bagi pengembangan manajemen pendidikan di Indonesia baik untuk sekolah, pesantren, madrasah ataupun perguruan tinggi Islam. Khususnya dalam manajemen pengelolaan pembiayaan, dilihat dari aspek perumusan kebijakan pengelolaan pembiayaan pendidikan terpadu, serta ruang lingkup dari manajemen pembiayaan pendidikan terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.

Manajemen pengelolaan pembiayaan yang baik akan sangat diperlukan bagi lembaga pendidikan untuk bersaing di era kompetitif sekarang ini serta mempertahankan eksistensi lembaga dalam mempertahankan nilai-nilai dasar yang ada dalam pesantren sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan.

2. Secara Praktis

Penelitian ini semoga bisa menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Pengasuh Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo, kepala sekolah dan ustadz-ustadzah di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo, dan pengelola pesantren pada umumnya, untuk mengembangkan pengelolaan pembiayaan yang baik, menciptakan pesantren yang unggul, serta sebagai bahan pertimbangan model manajemen pengelolaan pembiayaan di pesantren.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kajian Terdahulu

Untuk memperjelas posisi peneliti dalam melakukan penelitian tentang manajemen pembiayaan pendidikan terpadu di yayasan pondok pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo, peneliti melakukan penelusuran pustaka dan literatur yang mempunyai relevansi dengan topik kajian penelitian ini. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang peneliti temukan untuk mendukung dan sebagai pembanding penelitian ini, diantaranya adalah:

Penelitian Umi Zulfa yang dipublikasikan dalam jurnal Wahana Akademika dengan judul **“Penelitian Strategi Pengembangan Madrasah Efektif Melalui Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan Pendidikan Madrasah Berbasis ZISWA-SCHOOL LEVY (Study di MI Ya Bakii Karangjengkol Kesugihan Cilacap)”**. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa **“Implementasi manajemen pembiayaan pendidikan di MI Ya BAKII Karangjengkol Kesugihan cukup akuntabel, dan belum memanfaatkan ZISWA sebagai sumber dana pendidikan yang kaya, melimpah dan sustainable”**. Berdasarkan simpulan tersebut, maka dikembangkan model konseptual **“Model Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis ZISWA Berorientasi Madrasah Efektif”**, yang memiliki tiga karakteristik: akuntabel, sumber dana melimpah, kaya, dan sustainable serta fokus pada madrasah efektif.¹⁰

¹⁰Umi Zulfa, “Strategi Pengembangan Madrasah Efektif Melalui Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan pendidikan Madrasah

Laporan hasil penelitian Fahrurozi dengan judul **“Manajemen Keuangan Madrasah”** yang dipublikasikan dalam jurnal Media Pendidikan tentang manajemen pembiayaan pendidikan madrasah di kota Semarang menyampaikan bahwa: a) Dalam melaksanakan fungsi budgeting, madrasah telah melaksanakan hal-hal: (1) Penyusunan RAPBM dilakukan oleh tim, (2) Rapat tim dihadiri oleh semua unsur, (3) Penyusunan RAPBM didasarkan atas analisis kebutuhan, (4) Penentuan skala prioritas yang berorientasi pada mutu, (5) Sumber dana yang variatif dan (6) Alokasi anggaran untuk peningkatan mutu pendidikan. b) Dalam melaksanakan fungsi accounting madrasah melaksanakan: (1) APBM disosialisasikan kepada warga madrasah, (2) Pelaksanaan APBM sesuai dengan yang direncanakan, (3) Ada buku kontrol pemasukan, (4) Ada buku kas atau pembukuan keuangan, (5) SPJ dilengkapi dengan bukti-bukti yang sah dan (6) Ada berita acara pemeriksaan administrasi keuangan. Kemudian c) Pelaksanaan fungsi auditing, hal-hal yang sudah dilaksanakan madrasah adalah: (1) Pengelolaan keuangan dilaporkan kepada pihak-pihak terkait seperti yayasan, pemerintah, guru, komite dan wali siswa secara periodik, (2) Pertanggungjawaban keuangan sekolah dilaporkan secara terbuka dalam rapat pleno komite.¹¹

Penelitian Nur Eka Setiowati yang dipublikasikan dalam Jurnal Amwal dengan judul **“Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan**

Berbasis ZISWA- school levy (studi di MI Ya bakii Karangjengkol kesugihan Cilacap),” Wahana Akademika 3 (April 2016): 129.

¹¹Fahrurozi, “Manajemen Keuangan Madrasah,” Media Pendidikan XXVII (2012): 230.

Terpadu Nurushidiiq Cirebon". Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengumpulkan informasi tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan penggalian, alokasi dan akuntabilitas pembiayaan pendidikan di Pesantren Nuurushidiiq serta informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pembiayaan pendidikan di Pesantren Nuurushidiiq. Serta manfaat dari manajemen pembiayaan pendidikan terhadap kualitas pendidikan di Pesantren Nuurushidiiq. Temuan penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan di Lembaga Pendidikan Terpadu dan Pondok Pesantren Nuurushidiiq Cirebon sudah memenuhi standar lembaga pendidikan. Hanya saja karena tidak ada patokan baku yang berlaku secara umum pada lembaga pesantren, standar kecukupan atau ketidakcukupan khusus pesantren tidak dapat diketahui. Apalagi secara riil sistem pendidikan dan siklus kehidupan di pesantren berbeda dengan lembaga formal lainnya.¹²

Penelitian tesis Budiyono dengan judul "**Manajemen Biaya Pendidikan di SMP Negeri 1 Comal**". Temuan penelitian ini diringkaskan berikut ini. Pertama, manajemen biaya pendidikan di SMP Negeri 1 Comal meliputi proses-proses dan fungsi-fungsi penganggaran, penetapan sumber dan alokasi anggaran, dan pertanggungjawaban. Proses dan fungsi penganggaran pendidikan terkait erat dengan Rencana Pengembangan dan Rencana Tahunan SMP Negeri 1 Comal. Kedua, sumber dominan biaya pendidikan di SMP Negeri 1

¹²Nur Eka Wati, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan Terpadu Nurushidiiq Cirebon," *Jurnal Amwal*, 2010, 167.

Comal berasal dari anggaran pemerintah. Secara garis besar, biaya itu digunakan untuk belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan, belanja modal, belanja perjalanan, subsidi dan bantuan. Berdasarkan kategori biaya langsung dan biaya penunjang, selama tiga tahun pelajaran SMP Negeri 1 Comal menelan biaya langsung rata-rata lebih dari 90%; dan biaya penunjang sekitar 5%-7%. Berdasarkan kategori recurrent cost dan capital cost, berproporsi 59%:41% (2004/2005); 79%:21% (2005/2006); dan 83: 7% (tahun 2006/2007). Ketiga, pemeriksaan dan pertanggungjawaban dititikberatkan pada aliran dana sekolah. Aliran yang dimaksud mencakup pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan oleh bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang. Keempat, manajemen biaya pendidikan memberikan manfaat yang cukup berarti bagi peningkatan kinerja SMP Negeri 1 Comal. Dengan manajemen biaya tersebut, SMP Negeri 1 Comal dapat meningkatkan bidang bidang: (1) Sumberdaya manusia yaitu peningkatan profesionalisme, pembinaan karir, kesejahteraan, dan motivasi berprestasi guru; (2) Pengelolaan kesiswaan khususnya perencanaan daya tampung dan pembinaan kesiswaan; (3) Pengelolaan kurikulum; (4) Pembinaan kegiatan belajar mengajar dan layanan supervisi; (5) Pengendalian kinerja dan penilaian prestasi kerja.

Karya Ilmiah Ahmad Munir dengan Judul **“Manajemen Pembiayaan dalam Perspektif Islam”** yang dipublikasikan dalam jurnal At-Tadib. Secara ringkas isi dari karya ilmiah ini adalah pembiayaan pendidikan pada dasarnya menitikberatkan pada upaya pendistribusian benefit pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat. Biaya secara

sederhana adalah sejumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diserahkan pada siswa. Pembiayaan pendidikan berhubungan dengan distribusi beban pajak dalam berbagai jenis pajak kelompok manusia serta metode pengalihan pajak ke sekolah. Hal yang sangat penting dalam pembiayaan pendidikan adalah berapa besar uang yang harus dibelanjakan, dari mana sumber uang yang diperoleh, dan kepada siapa uang harus dibelanjakan. Pada umumnya, lembaga pendidikan Islam mengalami beberapa kendala terkait dengan manajemen pembiayaan pendidikan. Padahal, dalam Islam, system pendidikan formal yang diselenggarakan negara, sepenuhnya ditanggung oleh negara (Baitul Mal). Sejarah Islam setidaknya sudah menunjukkan hal itu. Maka lembaga pendidikan Islam seharusnya kembali kepada khittah pengelolaan pembiayaan pendidikan sebagaimana sudah dicontohkan oleh para khalifah di kekhilafahan Islam.¹³

Penelitian yang dilakukan oleh Asfila, Murniati dan Nasir Usman dengan judul “**Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada MTsN Janarata kecamatan Bandar Kabupaten Bener Meriah**” yang dipublikasikan dalam Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Penelitian ini berisi manajemen pembiayaan merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk memahami bagaimana pelaksanaan manajemen pembiayaan dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran pada MTsN janarata.

¹³Ahmad Munir, “Manajemen Pembiayaan dalam Perspektif Islam,” *At-Ta'dib* 8 (Desember 2013): 225.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data, dilakukan dengan reduksi data, display data, pengambilan kesimpulan dan prefikasi. Yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, Guru, dan bendahara sekolah . Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan pembiayaan pendidikan pada MTsN Janarata dilakukan dengan musyawarah yang melibatkan seluruh personil sekolah. (2) Teknik pengalokasian pembiayaan pendidikan berdasarkan kepada standar yang diprioritaskan untuk meningkatkan mutu pembelajaran (3) Pengawasan pembiayaan dilalukan secara intern dan ekstern, yaitu secara intern dilakukan oleh Kementerian Agama bidang keuangan dan secara ekstren oleh BPKP. (4) Hambatan yang dialami oleh kepala sekolah dalam pembiayaan pendidikan adalah tidak sesuai antara perencanaan dengan penggunaan pembiayaan pendidikan yang dialokasikan pemerintah. Benturan pendapat antara kepala sekolah dengan komponen sekolah tentang penggunaan anggaran madrasah. Implikasi dari penelitian ini adalah terbentuknya gaya manajemen konstruktif yaitu upaya mendorong setiap personil sekolah paham dan memahami tentang pembiayaan, terciptanya budaya transparansi tentang pengelolaan pembiayaan serta, terciptanya sikap rasa tanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan pada MTsN Janarata.¹⁴

¹⁴Asfila, Murniati, dan Usman Nasir, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada MTsN Janarata kecamatan Bandar Kabupaten Bener Meriah," *Admistrasi Pendidika Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 3 (Nopember 2015): 123.

Berdasarkan pada kajian-kajian terdahulu tersebut, penelitian-penelitian ini memiliki kemiripan yaitu sama-sama membahas tentang manajemen pembiayaan pendidikan. Tetapi perbedaan dari penelitian ini adalah keenam penelitian tersebut tidak adanya penekanan pada segi manajemen pembiayaan terpadu. Maka dari pada itu penulis merasa perlu melakukan penelitian ini. Penelitian ini akan mengkaji manajemen pembiayaan, khususnya ditinjau dari aspek perumusan kebijakan pembiayaan pendidikan terpadu, dan ruang lingkup dari manajemen pembiayaan pendidikan terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Serta diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan manfaat besar bagi pengembangan manajemen pembiayaan pendidikan di Indonesia, baik untuk sekolah, madrasah, pesantren ataupun perguruan tinggi.

B. Kajian Teori

1. Perumusan Kebijakan Pembiayaan Terpadu

a. Pengertian Kebijakan

Kebijakan mempunyai banyak pemahaman teoritis. Harold Laswell dan Abraham Kaplan sebagaimana dikutip oleh H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho mendefinisikan kebijakan sebagai suatu program yang diproyeksikan dengan tujuan-tujuan tertentu, nilai-nilai tertentu, dan praktik- praktik tertentu (a projected program of goals, values, and practices).¹⁵ Sedangkan istilah kebijakan dalam kamus besar Indonesia (KBBI) adalah rangkain konsep dan acuan yang menjadi garis

¹⁵H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 183.

besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak (tentang pemerintahan, organisasi dan lain sebagainya) persyaratan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran, garis haluan.¹⁶

Dari pengertian diatas dapat kami simpulkan bahwa kebijakan adalah sebuah pengambilan keputusan, ketentuan, program rencana kerja, praktik-praktik tertentu, yang mengandung nilai-nilai tertentu untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan tertentu.

Sebuah kebijakan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- 1) Jelas dan tertulis
- 2) Dapat secara efektif dikomunikasikan kepada seluruh personil dalam organisasi
- 3) Dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target
- 4) Tidak boleh tumpang tindih dan harus ditinjau kembali secara berkala
- 5) Transparan dan memberi unsur komunikasi timbal balik antar staf dengan pimpinan
- 6) Dapat meningkatkan disiplin kerja para karyawan
- 7) Konsisten dengan tujuan organisasi
- 8) Konsisten dengan pola pemecahan masalah yang baku dalam organisasi.¹⁷

¹⁶DEPDIKNAS, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka Bahasa, 2002), 149.

¹⁷Peraturan Perundang-Undangan No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (Jakarta: CV. Eko Jaya, 2005), 161.

b. Teori-Teori Perumusan Kebijakan

Perumusan kebijakan adalah pijakan awal dalam sebuah pengambilan kebijakan. Dalam khasanah teori perumusan kebijakan, dikenal setidaknya tiga belas jenis perumusan kebijakan, yaitu:¹⁸

1) Teori kelembagaan (Institutional)

Formulasi kebijakan dari teori kelembagaan secara sederhana bermakna bahwa tugas membuat kebijakan adalah tugas stake holder. Jadi, apapun yang dibuat stake holder dengan cara apapun adalah sebuah kebijakan. Ini adalah teori yang paling sempit dan sederhana dalam formulasi kebijakan publik. Teori ini mendasarkan kepada fungsi-fungsi kelembagaan dari pemerintah, disetiap sector dan tingkat, dalam formulasi kebijakan.

2) Teori Proses (Process)

Dalam teori ini, para pengikutnya menerima asumsi bahwa politik merupakan sebuah aktivitas sehingga mempunyai proses. Untuk itu, kebijakan publik merupakan juga proses politik yang menyertakan rangkaian kegiatan.¹⁹

3) Teori kelompok (Group)

Teori pengambilan kebijakan teori kelompok mengandaikan kebijakan sebagai titik keseimbangan (equilibrium). Inti gagasannya adalah interaksi dalam kelompok akan menghasilkan keseimbangan, dan keseimbangan adalah yang terbaik. Disini individu dalam kelompok-kelompok kepentingan berinteraksi secara formal maupun informal, secara langsung atau melalui media massa

¹⁸Tilaar dan Nugroho, Kebijakan Pendidikan, 190.

¹⁹Aminuddin Bakry, "Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik," Jurnal MEDTEK 02 (April 2010): 9.

menyampaikan tuntutananya kepada pemerintah untuk mengeluarkan kebijakan publik yang diperlukan.

4) Teori Elit (Elite)

Teori elit berkembang dari teori politik elit-massa yang melandaskan diri pada asumsi bahwa dalam setiap masyarakat pasti terdapat dua kelompok, yaitu pemegang kekuasaan atau elite dan yang tidak memiliki kekuasaan atau massa. Teori ini mengembangkan diri kepada kenyataan bahwa sedemokratis apapun, selalu ada bias dalam formulasi kebijakan, karena pada akhirnya kebijakan-kebijakan yang dilahirkan merupakan preferensi politik dari para elit- tidak lebih.²⁰

5) Teori Rasional (Rational)

Teori ini mengedepankan gagasan bahwa kebijakan publik sebagai maximum social gain, yang berarti pemerintah sebagai pembuat kebijakan harus memilih kebijakan yang memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat. Teori ini dikembangkan dari teori cost-benefit analysis, sebuah teori yang diawali di US Corps and Engines (semacam Departement Pekerjaan Umum) tahun 1930an dalam rangka membangun bendungan dan jembatan. Tidak dipungkiri, teori ini adalah teori yang paling banyak diikuti dalam praktik formulasi kebijakan publik diseluruh dunia.

6) Teori Inkremental (Incremental)

Teori ini melihat bahwa kebijakan publik merupakan variasi ataupun kelanjutan dari kebijakan dimassa lalu. Teori ini dapat dikatakan sebagai teori pragmatis/ praktis. Pendekatan ini diambil ketika pengambil kebijakan berhadapan dengan keterbatasan waktu, ketersediaan informasi, dan kecukupan

²⁰Tilaar dan Nugroho, Kebijakan Pendidikan, 193.

dana untuk melakukan evaluasi kebijakan secara komprehensif. Pengambilan kebijakan dihadapkan pada ketidakpastian yang muncul di sekelilingnya. Pilihannya adalah melanjutkan kebijakan di masa lalu dengan beberapa modifikasi seperlunya. Pilihan ini biasanya dilakukan oleh pemerintahan yang berada di lingkungan masyarakat yang pluralistik, yang membuatnya tidak mungkin membuat kebijakan baru yang dapat memuaskan seluruh warga. Inti kebijakan inkrementalis adalah berusaha mempertahankan komitmen kebijakan kebijakan dimasa lalu untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai.²¹

7) Teori Permainan (Game Theory)

Gagasan pokok dari kebijakan dalam teori permainan adalah, pertama formulasi kebijakan berada dalam situasi kompetisi yang intensif, dan kedua para aktor berada dalam situasi pilihan yang sama-sama bebas atau independen. Sama seperti sebuah permainan catur, setiap langkah akan bertemu dengan kombinasi langkah lanjut dan langkah balasan yang masing-masing relatif bebas.

Teori permainan adalah teori yang sangat abstrak dedutif dalam formulasi kebijakan. Teori ini mendasarkan pada formulasi kebijakan yang rasional, namun dalam kondisi kompetisi yang tingkat keberhasilan kebijakannya tidak lagi hanya ditentukan oleh actor pembuat kebijakan, namun juga actor-aktor lain.

8) Teori Pilihan Publik (Publik Choice)

Teori kebijakan ini melihat kebijakan sebagai sebuah proses formulasi keputusan kolektif dari individu-individu

²¹Ibid., 198.

yang berkepentingan atas keputusan tersebut. Agar kebijakan ini sendiri berakar dari teori ekonomi pilihan publik (economic of publik choice) yang mengandalkan bahwa manusia adalah homo economicus yang memiliki kepentingan-kepentingan yang harus dipuaskan. Prinsipnya adalah buyer meet seller, supply meet demand.²²

9) Teori Sistem (System)

Pendekatan ini pertama kali oleh David Easton yang melakukan analogi dengan system biologi. Pada dasarnya system biologi merupakan proses interaksi antara makhluk hidup dengan lingkungannya, yang akhirnya menciptakan kelangsungan perubahan hidup yang relatif stabil. Dalam terminologi ini Easton menganalogikannya dengan kehidupan sistem politik. Dalam pendekatan ini dikenal tiga komponen: input, proses, dan out put. Salah satu kelemahan dari pendekatan ini adalah terpusatnya perhatian pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah, dan pada akhirnya kita kehilangan perhatian pada apa yang tidak pernah dilakukan pemerintah.

10) Teori Pengamatan Terpadu (Mixed Scanning)

Teori ini merupakan upaya menggabungkan antara teori rasional dengan teori inkremental. Inisiatornya adalah pakar sosiologi organisasi. Amitai Etzioni tahun 1967. Ia memperkenalkan teori ini sebagai suatu pendekatan terhadap formulasi keputusan-keputusan pokok dan incremental, menetapkan proses-proses formulasi kebijakan pokok dan urusan tinggi yang yang menentukan petunjuk-petunjuk dasar, proses-proses yang mempersiapkan keputusan-keputusan

²²Ibid., 206.

pokok, dan dan menjalankannya setelah keputusan itu tercapai. Teori ini ibaratnya pendekatan dengan dua kamera: kamera dengan wide angle untuk melihat keseluruhan, dan kamera dengan zoom untuk melihat detailnya.²³

Pada dasarnya, teori ini adalah teori yang amat menyederhanakan masalah. Etzioni pun hanya memperkenalkan dalam sebuah papernya dalam publik Administration review Desember 1967 dengan judul “mixed scanning : a third approach to decision making”. Namun, harus diakui, di Indonesia teori ini disukai karena merupakan “teori kompromi”, meski tidak efektif.

11) Teori Demokratis

Beberapa pengajar di Indonesia belakangan ini sering mengelaborasi sebuah teori yang berintikan bahwa pengambilan keputusan harus sebanyak mungkin mengelaborasi suara dari stakeholders. Teori ini dapat dikatakan sebagai “teori demokratis” karena menghendaki agar setiap “pemilik hak demokratis” diikuti-sertakan sebanyak-banyaknya.

Teori ini berkembang khususnya di Negara-negara yang baru saja mengalami transisi ke demokrasi, seperti Indonesia. Gambaran sederhananya dapat diandalkan dalam sebuah proses pengambilan keputusan demokratis dalam teori politik. Teori ini biasanya dikaitkan dengan implementasi good governance bagi pemerintahan yang mengamanatkan agar dalam membuat kebijakan, para konstituen dan pemanfaat (beneficiaries) diakomodasikan keberadaannya

12) Teori Strategis

²³Ibid., 200.

Meskipun disebut strategis, pendekatan ini tidak mengatakan bahwa pendekatan lain tidak strategis. Intinya adalah bahwa pendekatan ini menggunakan rumusan secara sistematis sebagai basis perumusan kebijakan, salah satu yang banyak dirujuk adalah John D. Bryson, seorang pakar strategis bagi organisasi non bisnis.²⁴

13) Teori Deliberatif

Teori Deliberatif atau musyawarah pada perumusan kebijakan dapat juga dilihat pada bagian analisis kebijakan dengan teori deliberative policy analysis didepan. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, teori ini dikembangkan oleh Marten Hajer dan Henderik Wagenaar (2003) dengan mengembangkan konsep ini dari Frank Fischer dan John Forester yang menulis *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning* (1993). Istilah lain yang digunakan adalah *collaborative policy making*. Proses analisis kebijakan publik teori “musyawarah” ini jauh berbeda dengan teori teknokratik, karena peran dari analisis kebijakan “hanya” sebagai fasilitator agar masyarakat menemukan sendiri keputusan kebijakan atas dirinya sendiri.²⁵

Kebijakan yang telah dirumuskan dan diimplementasikan, perlu di evaluasi. Ruang lingkup evaluasi kebijakan meliputi evaluasi perumusan, implementasi, lingkungan dan evaluasi kinerja. Evaluasi perumusan formulasi kebijakan berkenaan dengan yaitu: (1) penggunaan pendekatan yang sesuai dengan masalah yang hendak diselesaikan, (2)

²⁴Ibid., 202.

²⁵Ibid., 209.

mengikuti prosedur yang diterima secara bersama, dan (3) pendayagunaan sumber daya yang optimal.²⁶

2. Manajemen Pembiayaan Pendidikan Terpadu

Pemahaman terhadap konsep manajemen dibangun atas dasar pemahaman yang komperhensif tentang konsep biaya itu sendiri. Nanang Fatah mendefinisikan biaya pendidikan sebagai sejumlah uang yang dihasilkan dan di belanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan kemampuan professional guru, pengadaan perabot atau mebeulair, pengadaan alat-alat pelajaran, pengadaan buku-buku pelajaran, alat tulis kantor, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pembinaan pendidikan serta ketatausahaan sekolah. Secara teoritis, konsep biaya di bidang lain mempunyai kesamaan dengan bidang pendidikan, yaitu lembaga pendidikan dipandang sebagai produsen jasa pendidikan yang menghasilkan keahlian, ketrampilan, ilmu pengetahuan, karakter dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang lulusan.²⁷

Biaya pendidikan merupakan faktor yang menentukan bagi terselenggaranya pendidikan atau pembelajaran dalam suatu organisasi pendidikan seperti sekolah atau pesantren. Biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah, masyarakat dan pihak lain yang terkait akan menentukan besaran dana yang dikeluarkan untuk tercapainya tujuan pendidikan. Untuk itu diperlukan pengelolaan biaya (pembiayaan) yang tepat, efektif dan efisien dan hal ini dapat dicapai jika sistem penganggaran didasarkan pada suatu perencanaan yang matang kemudian

²⁶Bakry, "Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik," 6.

²⁷Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, Manajemen Madrasah Teori, Strategi,dan Implementasi. (Bandung: Alfabeta, 2013), 73.

dirinci kedalam program untuk kemudian dialokasikan dana yang dibutuhkannya. Jelaslah pengelolaan biaya merupakan aspek penting dalam pembiayaan pendidikan dan ini perlu mendapat perhatian yang cermat sebab biaya pendidikan berpengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan. Untuk itu pengelolaannya dalam tataran institusi sekolah perlu dilakukan secara efektif agar kontribusi biaya pada mutu pendidikan atau pembelajaran dapat benar-benar terwujud.²⁸

Manajemen pembiayaan merupakan sebuah proses dalam mengoptimalkan sumber dana yang ada, mengalokasikan dana yang tersedia dan mendistribusikannya sebagai fasilitas atau sarana pendukung proses pembelajaran sehingga tercipta proses pembelajaran sehingga tercipta proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, fokus manajemen pembiayaan pendidikan pada bagaimana sumber dana yang ada mampu dikelola secara profesional sehingga memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan.²⁹

Dari beberapa kajian manajemen pembiayaan diatas diketahui bahwa aspek dari manajemen pembiayaan menempati posisi yang strategis dalam upaya menciptakan pesantren bermutu. Oleh karena itu sebuah pesantren harus mampu membaca potensi-potensi yang ada untuk menciptakan model pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi sebuah pesantren sehingga mampu memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan yang pada akhirnya mengerucut kepada tercapainya visi misi pesantren.

²⁸Uhar Suharsaputra, Administrasi pendidikan (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 311.

²⁹Jahari dan Syarbini, Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi., 74.

Pengertian terpadu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah bersatu, sudah dipadu (disatukan, dilebur menjadi satu).³⁰ Manajemen biaya pendidikan dapat diartikan sebagai tindakan pengurusan atau ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, manajemen pembiayaan pendidikan terpadu adalah rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah, yang dilakukan secara terpadu antara jenjang pendidikan didalam satu yayasan.

Melihat dicakupkan teori yang lebih luas terkait model pembiayaan pendidikan. Ragamnya kondisi dan karakteristik daerah suatu Negara akan mengakibatkan berbedanya sistem pembiayaan yang dikembangkan oleh suatu Negara. Keragaman ini ditujukan untuk memberikan keadilan dan pendidikan sesuai yang bermutu sesuai dengan konteks dan Negara.³¹ Jika kita tarik dalam dunia pesantren yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Maka masing-masing pesantren mempunyai konsep keadilan yang berbeda dalam pengelolaan pembiayaan untuk sub-sub lembaga pendidikan yang dinaunginya.

Thomas H. Jones dalam bukunya *Introduction to School Finance: technique and sosial policy* sebagaimana dikutip oleh akdon dalam bukunya *Manajemen Pembiayaan*

³⁰DEPDIKNAS, Kamus Besar Bahasa Indonesia, 176.

³¹Akdon, Dedy Achmad Kurniady, dan Dedi Darmawan, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2015), 33.

Pendidikan mengungkapkan model pembiayaan pendidikan yang diberlakukan di USA saat ini, antara lain sebagai berikut :

- 1) Flat Grant, model ini mendistribusikan dana-dana Negara bagian tanpa mempertimbangkan jumlah uang yang berhasil dikumpulkan oleh pajak lokal atau pembagian sama rata.
- 2) Full State Funding, model ini pembiayaan ditanggung sepenuhnya oleh Negara, yaitu menghapus semua perbedaan lokal, baik dalam pembelanjaan maupun dalam perolehan pajak.
- 3) The Foundation Plan, model ini ditekankan pada patokan tarif pajak property minimum dan tingkat pembelajaran minimum untuk setiap distrik sekolah lokal di negara bagian.
- 4) Guaranteed Tax Base, model ini merupakan matching plan dimana Negara membayar prosentase tertentu dari total biaya pendidikan yang diinginkan oleh setiap distrik sekolah.
- 5) Percentage Equalizing, model ini merupakan bentuk dari Guaranteed Tax Base dimana Negara menjamin untuk memadukan tingkat-tingkat pembelanjaan tahun pertama di distrik lokal dengan penerimaan dari sumber-sumber Negara dan match berada pada satu rasio variable.
- 6) Power Equalizing, model ini memerintahkan distrik-distrik yang sangat kaya untuk membayarkan sebagian pajak sekolah yang mereka pungut ke kantong pemerintah Negara bagian.³²

³²Ibid., 34.

Sementara itu, John dan Morphet sebagaimana dikutip oleh Uhar dalam bukunya Administrasi Pendidikan menyatakan tiga bentuk model yang dapat dijadikan dasar dalam pengembangan manajemen pembiayaan pendidikan yang terdiri dari:

- 1) Flat Grant Model, model bantuan dialokasikan pada sekolah lokal distrik tanpa pertimbangan variasi atau perbedaan di antara distrik dalam hal kemampuan distrik membayar pajak lokal. Ada dua variasi utama dalam model ini yakni: (a) keseragaman jumlah yang diterima per murid, per guru, atau suatu unit lain yang diperlukan, yang dibagi tanpa memerlukan pertimbangan perbedaan variasi dalam unit cost untuk program layanan yang berbeda; (b) jumlah variable kebutuhan per unit yang menggambarkan adanya variasi dalam unit cost yang dialokasikan bagi sekolah-sekolah lokal yang ada di daerah.
- 2) Equalization Model, dalam model ini, dana Negara bagian atau state dialokasikan bagi sekolah lokal di daerah dan melihat kemampuan lokal dalam membayar pajak. Dalam model ini dana yang lebih untuk biaya per murid, per guru, atau unit-unit lainnya yang diperlukan dialokasikan bagi daerah yang memiliki sumber yang menengah agar tetap bisa melaksanakan program pendidikan dengan lebih baik.
- 3) Nonequalizing Matching Grant, bantuan ini menghendaki daerah lokal untuk mencocokkan dana atas keuangan yang ada, tanpa pertimbangan variasi kemampuan membayar pajak daerah.³³

³³Suharsaputra, Administrasi pendidikan, 291.

Apabila melihat konteks pendidikan di pesantren, lebih khususnya dalam manajemen pembiayaan terpadu prinsip-prinsip tersebut akan memiliki kesamaan. Pesantren memiliki karakteristik-karakteristik yang sangat unik dan berbeda antara setiap lembaga pendidikan yang dinaunginya sehingga tidak mungkin menyamakan pembiayaan pendidikan di setiap sub-sub lembaga pendidikannya. Pesantren mempunyai model-model keterpaduan yang berbeda dalam pengelolaan pembiayaannya.

3. Ruang Lingkup Pembiayaan Pendidikan

Sumber pembiayaan yang melimpah dan sustainable sangat diperlukan untuk menggali keuangan demi keberlangsungan suatu organisasi. Fungsi keuangan dalam banyak organisasi berperan sebagai supporting unit atau unit penunjang. Dalam organisasi termasuk lembaga pendidikan Islam dalam berbagai jenis dan karakteristiknya fungsi inipun tetap sama; menunjang lancarnya kegiatan utama, yaitu melakukan proses pendidikan dan pengajaran. Meski perannya sebagai penunjang tetapi dalam praktiknya pada organisasi-organisasi modern, ia dijadikan sebagai profit center (fungsi yang menentukan keuntungan perusahaan).³⁴ Masalah keuangan sangat erat hubungannya dengan pembiayaan, sedangkan masalah pembiayaan itu sendiri merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan kehidupan suatu organisasi seperti halnya lembaga-lembaga pendidikan Islam

³⁴Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 77.

dan lembaga-lembaga lainnya.³⁵ Dalam pengertian umum keuangan, pembiayaan meliputi tiga hal yakni:

- Budgeting : penyusunan anggaran
- Accounting : pembukuan
- Auditing : pemeriksaan

1. Sumber Pembiayaan pendidikan

Pada umumnya, masalah yang dihadapi madrasah, dalam hal ini sekolah yang berbasis agama, adalah persoalan pembiayaan pendidikan. Apabila dilihat dari aspek penyebabnya, hasil penelitian Puslitbang Pendidikan Agama Dan Keagamaan tahun 2006 tentang pembiayaan pendidikan di madrasah menyebutkan bahwa kesulitan yang dihadapi madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan ternyata berawal dari persoalan penggalan dana itu sendiri. Kendala utamanya adalah karena terbatasnya sumber dana yang dapat digali. Selama ini sumber dana utama operasional madrasah, rata-rata diperoleh dari iuran SPP siswa. Sumber dana ini merupakan sumber dana tetap, meskipun secara nominal sebenarnya jumlah dana yang dapat dikumpulkan tidak seberapa, mengingat kebanyakan madrasah berada di pinggiran kota/pedesaan dan melayani pendidikan bagi siswa yang berasal dari keluarga tingkat ekonomi kurang mampu; seperti petani, buruh, dan pegawai rendah lainnya. Pendeknya, madrasah memperoleh pemasukan dari komponen SPP dalam jumlah yang tidak besar karena madrasah sendiri harus menetapkan besaran biaya SPP yang sesuai dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat di mana ia berada. Namun hal ini

³⁵Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, Manajemen Pendidikan (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013), 231.

sudah mengalami perubahan seiring dengan kebijakan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diberikan kepada seluruh Sekolah Dasar dan Menengah. Namun hal ini tetap saja tidak bisa menutup pembiayaan pendidikan yang diperlukan.³⁶

Sebenarnya jika kita sejenak menengok sekilas tentang praktek pembiayaan pendidikan masa khilafah sebagaimana pendapat An Nabhani dalam Al Jawi (2008), ternyata pembiayaan pendidikan dimanajemen oleh Baitul Mal yang kemudian secara garis besar dibelanjakan (distribution) untuk 2 kepentingan. Pertama, untuk membayar gaji segala pihak yang terkait dengan pelayanan pendidikan, seperti guru, dosen, karyawan, dan lain-lain. Kedua, untuk membiayai segala macam sarana dan prasana pendidikan, seperti bangunan sekolah, asrama, perpustakaan, buku-buku pegangan, dan sebagainya. Ini menunjukkan bahwa sumber pembiayaan pendidikan pada masa itu berasal dari umat yang dikelola oleh baitul mal. Jika hal ini dilakukan dalam konteks ke-Indonesiaan, maka persoalan anggaran pendidikan yang hanya 20% dari APBN bisa teratasi, serta tidak adanya alasan rendahnya mutu pendidikan karena terbatasnya sumber pembiayaan pendidikan juga bisa ditepis, karena hal tersebut bisa diatasi dengan memanfaatkan potensi sumber pembiayaan pendidikan umat Islam di Indonesia yang sangat melimpah seperti dari zakat, infaq, shadakah, wakaf, dan sedekah.³⁷ Sumber sumber

³⁶Munir, "Manajemen Pembiayaan dalam Perspektif Islam," 235.

³⁷Zulfa, "Strategi Pengembangan Madrasah Efektif Melalui Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan pendidikan Madrasah Berbasis ZISWA-school levy (studi di MI Ya bakii Karangjengkol kesugihan Cilacap)," 131.

keuangan sekolah dapat bersumber dari orang tua, pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dunia usaha, dan alumni.³⁸

2. Penganggaran (Budgeting)

Penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran. Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan dengan kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.³⁹ Lebih jauh Nanang Fatah menjelaskan dalam menentukan biaya satuan pendidikan terdapat dua pendekatan yaitu pendekatan makro dan pendekatan mikro. Pendekatan makro mendasarkan pada perhitungan keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana kemudian dibagi jumlah murid. Pendekatan mikro mendasarkan pada perhitungan biaya berdasarkan alokasi pengeluaran perkomponen pendidikan yang digunakan oleh murid.

Anggaran merupakan suatu instrumen yang dirancang untuk memfasilitasi perencanaan. Anggaran juga memberikan sebuah konteks proses perencanaan dalam pemilihan langkah-langkah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Anggaran menjadi dokumen yang meringkaskan keputusan yang direncanakan dan dapat bertindak sebagai alat untuk memastikan penggunaan dana masyarakat secara jujur dan hati-hati.

Anggaran merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan

³⁸Akdon, Kurniady, dan Darmawan, Manajemen Pembiayaan Pendidikan, 87.

³⁹Nanang, Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan, 47.

lembaga dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam anggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di suatu lembaga.⁴⁰

Dalam penganggaran terdapat dua hal penting yaitu penerimaan atau rencana penerimaan dan pengeluaran. Penerimaan menunjukkan sumber-sumber dari mana dana itu diperoleh apakah dari pemerintah, baik pemerintah pusat ataupun daerah, dari wali murid atau orang tua, dari masyarakat, atau dari sumber lain yang dibenarkan. Sedangkan pengeluaran menggambarkan alokasi besarnya biaya pendidikan untuk setiap komponen yang harus dibiayai. Dengan demikian, anggaran suatu lembaga dapat menggambarkan kegiatan atau program yang akan atau sudah dilaksanakan serta besaran biaya yang dikeluarkan sehingga dapat diketahui efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program yang tercantum dalam anggaran.

Dari beberapa pembahasan tentang penganggaran diatas, terlihat bahwa penganggaran bukan hanya berkaitan dengan uang, akan tetapi juga menggambarkan tentang program kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam anggaran kegiatan yang akan dilaksanakan disertai dengan besar dana atau biaya yang dialokasikannya. Sehingga terdapat dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu besaran dana untuk membiayai kegiatan serta kegiatannya itu sendiri.

Menurut Morphet sebagaimana dikutip Mulyasa menjelaskan tentang hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penganggaran biaya pendidikan adalah sebagai berikut:

⁴⁰Munir, "Manajemen Pembiayaan dalam Perspektif Islam," 229.

- a) Anggaran belanja sekolah harus dapat mengganti beberapa peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan kebutuhan pendidikan.
- b) Merevisi peraturan dan input lain yang relevan, dengan mengembangkan perencanaan sistem yang efektif.
- c) Memonitor dan menilai keluaran pendidikan secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap berikutnya.

Akuntabilitas Budgeting bisa dilihat dari enam faktor:

- a) penyusunan RAPBM dilakukan oleh tim, b) rapat tim dihadiri oleh semua unsur, c) penyusunan RAPBM didasarkan atas analisis kebutuhan, d) penentuan skala prioritas yang berorientasi pada mutu, e) sumber dana yang variatif dan f) alokasi anggaran untuk peningkatan mutu pendidikan.⁴¹

Untuk mengefektifkan pembuatan perencanaan keuangan sekolah, maka yang sangat bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi pengembangan administrative. Dalam hubungan ini penyusunan RAPBS memerlukan analisis masa lalu dan lingkungan ekstern yang mencakup kekuatan (strength) kelemahan (weakness), peluang (opportunities) dan ancaman (threats).⁴²

3. Pelaksanaan (Accounting)

Accounting adalah bahasa yang digunakan untuk menggambarkan hasil ekonomi. Menurut Mulyasa dalam pelaksanaan keuangan sekolah dalam garis besarnya dapat

⁴¹Fahrurrozi, "Manajemen Keuangan Madrasah," 232.

⁴²Jahari dan Syarbini, Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi., 73.

dikelompokkan kedalam dua kegiatan yaitu penerimaan dan pengeluaran. Penerimaan keuangan sekolah dari sumber-sumber dana perlu dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan kesepakatan yang telah disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah.⁴³

Accounting merupakan kegiatan penatausahaan keuangan, yang merupakan ruang lingkup manajemen pembiayaan yang teramat penting dalam sebuah proses manajemen organisasi. Karena dalam penatausahaan keuangan terdapat kegiatan mencatat transaksi keluar masuknya uang yang digunakan untuk membiayai program pendidikan dengan maksud agar diperoleh informasi tentang pengelolaan anggaran pendidikan yang dapat dipertanggung jawabkan. Kegiatan ini sangat berguna dalam rangka melakukan penilaian dan pengambilan keputusan terkait dengan penggunaan anggaran pendidikan.

Accounting pada dasarnya adalah akuntabilitas pengeluaran keuangan untuk kepentingan proses pendidikan. Fahrurrazi kembali menyatakan bahwa ada enam indikator apakah madrasah cukup akuntabel dalam melaksanakan prosedur pengeluaran biaya pendidikan, yaitu a) APBM disosialisasikan kepada warga madrasah, b) pelaksanaan APBM sesuai dengan yang direncanakan, c) ada buku kontrol pemasukan, d) ada buku kas atau pembukuan keuangan, e) SPJ

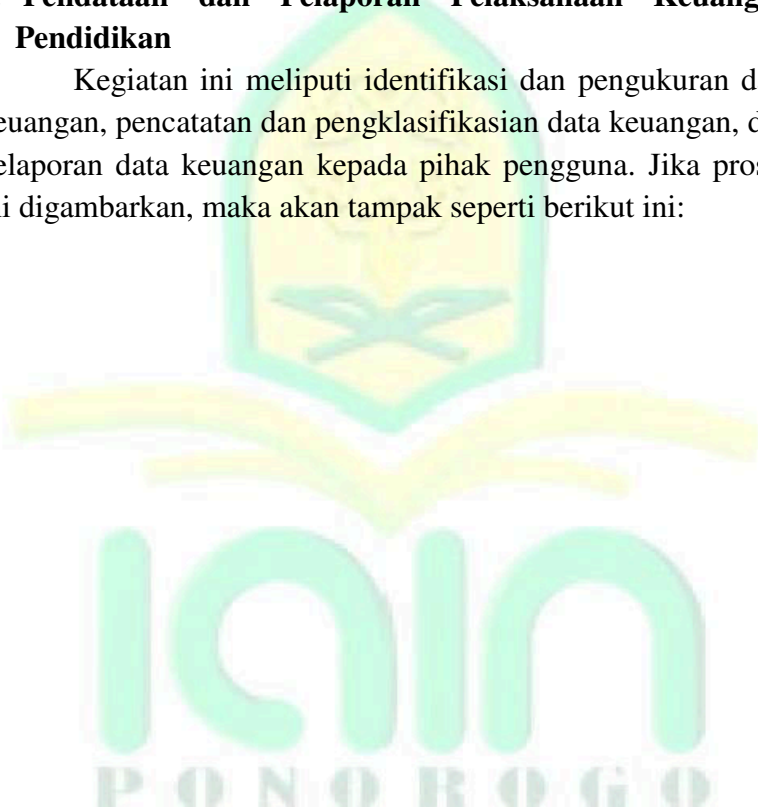
⁴³Ibid., 78.

dilengkapi dengan bukti-bukti yang sah dan f) ada berita acara pemeriksaan administrasi keuangan.⁴⁴

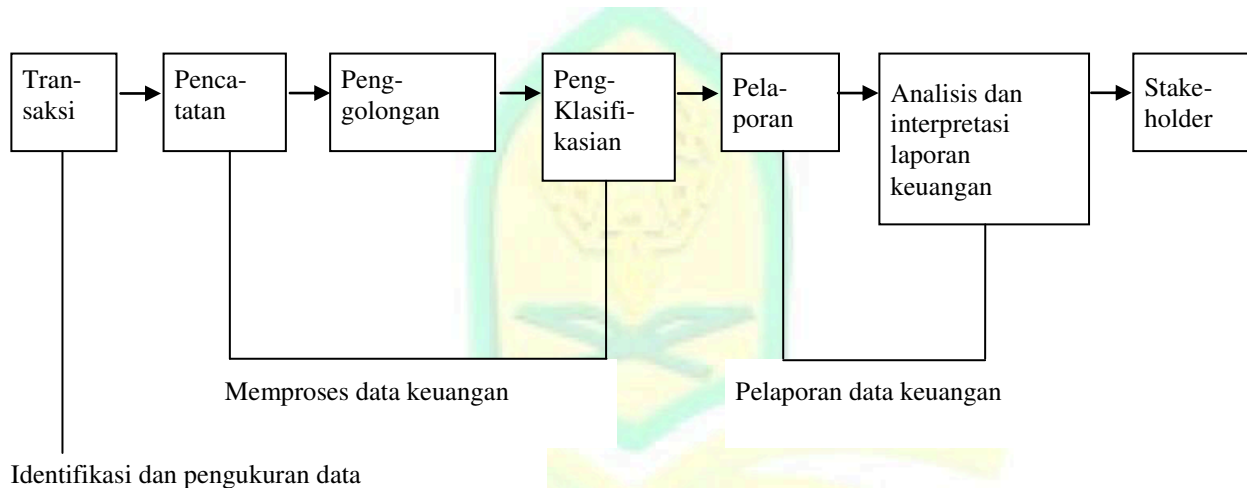
Dalam penatausahaan keuangan pendidikan, terdapat dua kegiatan penting yaitu: pendataan dan pelaporan keuangan pendidikan, dan pembukuan pelaksanaan anggaran pendidikan.

a. Pendataan dan Pelaporan Pelaksanaan Keuangan Pendidikan

Kegiatan ini meliputi identifikasi dan pengukuran data keuangan, pencatatan dan pengklasifikasian data keuangan, dan pelaporan data keuangan kepada pihak pengguna. Jika proses ini digambarkan, maka akan tampak seperti berikut ini:



⁴⁴Umi Zulfa, “Membangun Madrasah Bermutu Melalui Praktik Manajemen Pendidikan Berbasis Umat,” Jurnal Kependidikan 1 (Nopember 2013): 21.



Gambar 2.1 Proses Pendataan dan Pelaporan Pelaksanaan Keuangan Pendidikan

45

⁴⁵Matin, Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 138.

1) Mengidentifikasi dan mengukur data keuangan pendidikan.

Dalam kegiatan ini, setiap transaksi keuangan pendidikan dicatat secara kronologis dan sistematis selama satu periode tertentu didalam sebuah atau beberapa buku yang disebut jurnal. Tiap catatan harus ditunjang oleh dokumen keuangan seperti nota, faktur, kwitansi, dan lain sebagainya. Satuan pengukur yang tepat digunakan adalah satuan mata uang. Kegiatan-kegiatan yang tidak bisa diukur dengan uang tidak dapat diklasifikasikan sebagai transaksi keuangan karena tidak dapat diproses lebih lanjut.

2) Memproses data keuangan pendidikan

Kegiatan ini mencakup pencatatan, pengelompokan, dan pengikhtisaran. Pencatatan transaksi adalah pengumpulan data secara kronologis kemudian digolong-golongkan kedalam kategori tertentu agar penyajian dapat diringkaskan. Misalnya semua pengeluaran untuk gaji pegawai dikelompokkan kedalam satu pos yaitu pos tentang gaji atau upah. Sedang pengikhtisaran adalah penyajian informasi yang telah digolong-golongkan kedalam satu laporan.

3) Pelaporan data keuangan pendidikan.

Data keuangan pendidikan yang sudah dicatat, dikelompokkan dan diikhtisarkan harus dilaporkan kepada pihak-pihak yang terkait. Pelaporan harus dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Agar laporan keuangan berguna dalam pengambilan keputusan, maka laporan tersebut harus dianalisis dan diinterpretasikan. Analisis laporan keuangan merupakan kegiatan menghubungkan angka-angka yang terdapat dalam laporan keuangan dengan angka lain atau dengan menjelaskan perubahannya. Menghubungkan angka-angka yang terdapat

dalam laporan keuangan pendidikan tidak lain merupakan kegiatan menginterpretasikan laporan keuangan pendidikan. Dari kegiatan ini akan dihasilkan suatu informasi yang berguna untuk melakukan upaya perbaikan pada masa yang akan datang. Misalnya, biaya pemeliharaan gedung naik, akan tetapi keadaan gedung dan fasilitas lainnya ternyata lebih buruk dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini perlu dicatat bahwa walaupun informasi akuntansi sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan, namun sering keputusan itu diambil tidak hanya berdasarkan kepada informasi tersebut tetapi juga menggunakan data dari hasil interpretasi analisis

Secara umum laporan keuangan bertujuan untuk memberikan informasi keuangan suatu lembaga pendidikan, baik pada saat tertentu maupun pada periode tertentu. Laporan keuangan juga dapat disusun secara mendadak sesuai kebutuhan lembaga maupun secara berkala. Jelasnya adalah laporan keuangan mampu memberikan informasi keuangan kepada pihak dalam dan luar lembaga yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan.

Berikut ini beberapa tujuan pembuatan atau penyusunan laporan keuangan yaitu:

- 1) Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah aktiva (harta) yang dimiliki lembaga saat ini;
- 2) Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah kewajiban dan modal yang dimiliki lembaga saat ini;
- 3) Memberikan informasi tentang jenis dan jumlah pendapatan yang yang diperoleh pada suatu periode tertentu;

- 4) Memberikan informasi tentang jumlah biaya dan jenis biaya yang dikeluarkan lembaga dalam suatu periode tertentu;
- 5) Memberikan informasi tentang perubahan-perubahan yang terjadi terhadap aktiva, pasiva, dan modal lembaga;
- 6) Memberikan informasi tentang kinerja manajemen perusahaan dalam suatu periode;
- 7) Memberikan informasi tentang catatan-catatan atas laporan keuangan;
- 8) Informasi keuangan lainnya

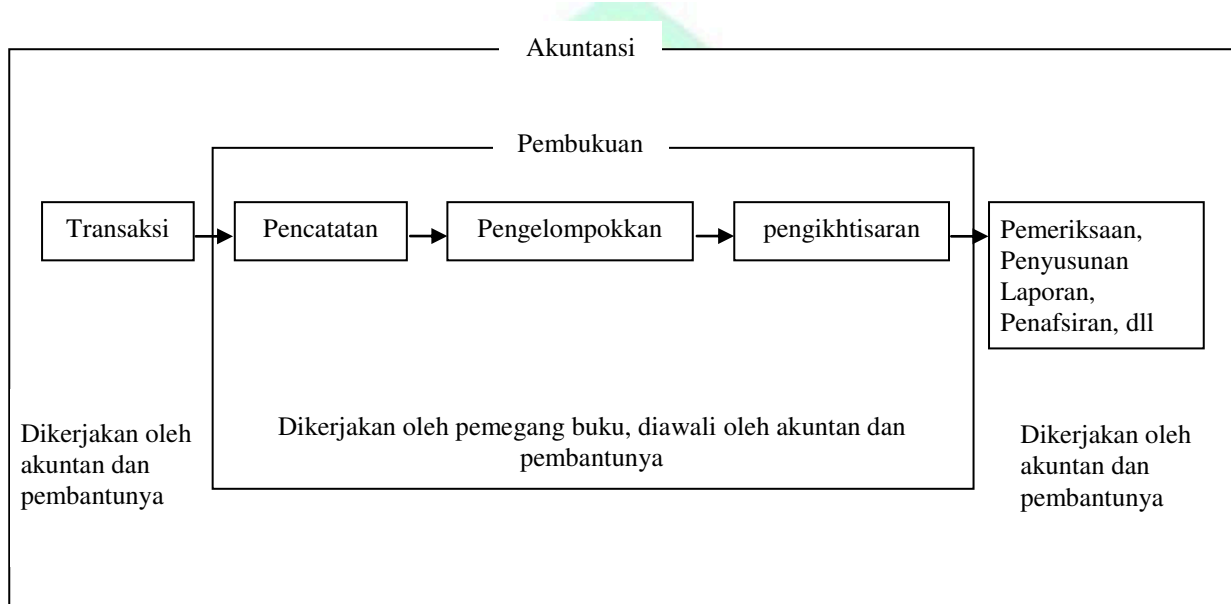
b. Pembukuan Pelaksanaan Anggaran Pendidikan

Pembukuan adalah kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan teknis akuntansi yaitu melakukan pencatatan, penggolongan, pengikhtisaran transaksi-transaksi keuangan. Akuntansi selain melakukan pembukuan, juga melakukan pemeriksaan, penyusunan laporan keuangan, penafsiran laporan, dan lain sebagainya. Jadi akuntansi tidak lain merupakan kegiatan penatausahaan keuangan suatu unit kerja.

Pada pembukuan, dibicarakan “bagaimana cara mencatat”, sedangkan pada akuntansi selain itu dibicarakan pula segala prosedur yang berkaitan dengan ungkapan “mengapa” dan “untuk apa”.

Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pembukuan dan akuntansi, akan divisualisasikan pada gambar di bawah ini.⁴⁶

⁴⁶Matin, Manajemen Pembiayaan Pendidikan, 140.



Gambar 2.2 Tugas Pembukuan dan Akuntansi

4. Evaluasi (Auditing)

Audit internal dilakukan oleh unit khusus dalam suatu organisasi yang independent terhadap unit- unit organisasi lain yang diaudit dan dilakukan untuk kepentingan manajemen organisasi tersebut. Audit manajemen dirancang untuk menganalisis, menilai, meninjau ulang dan mengevaluasi hasil kinerja lembaga. Tujuan audit manajemen adalah untuk memastikan apakah organisasi sudah mematuhi hukum, kebijakan, prosedur dan peraturan yang sudah ditetapkan. Audit manajemen juga dilakukan untuk menentukan apakah aktivitas organisasi atau program telah dilaksanakan secara ekonomis, efisien dan efektif.

47

Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang kompeten dan independen untuk dapat melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Sedangkan dalam evaluasi keuangan sekolah, pengawasan merupakan salah satu proses yang harus dilakukan dalam manajemen pembiayaan berbasis sekolah. Dalam keuangan manajemen sekolah, kepala sekolah perlu melakukan pengendalian pengeluaran keuangan sekolah selaras dengan anggaran-anggaran belanja yang telah ditetapkan.

Menurut Nanang Fattah secara sederhana proses pengawasan terdiri dari tiga kegiatan, yaitu memantau, menilai,

⁴⁷Wuryan Andayani, Audit Internal (Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi UGM, 2008), 1.

dan melaporkan. Proses evaluasi ini dilakukan agar kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan manajemen keuangan berjalan secara efektif dan efisien serta tidak ada penyimpangan-penyimpangan dalam prosesnya. Disinilah seorang kepala sekolah harus memantau dan menilai hasilnya.⁴⁸

Auditing atau evaluasi bisa dikatakan akuntabel jika memenuhi: a) pengelolaan keuangan dilaporkan kepada pihak-pihak terkait seperti yayasan, pemerintah, guru, komite dan wali siswa secara periodik, b) pertanggungjawaban keuangan sekolah dilaporkan secara terbuka dalam rapat pleno komite.⁴⁹

Dalam proses pengawasan terdapat beberapa unsur yang perlu mendapat perhatian, yaitu:

- 1) Unsur proses, yaitu usaha yang bersifat continue terhadap suatu tindakan yang dimiliki dari pelaksanaan suatu rencana sampai dengan hasil akhir yang diharapkan.
- 2) Unsur adanya obyek pengawasan, yaitu sesuatu yang menjadi sasaran pengawasan, baik penerimaan maupun pengeluaran.
- 3) Ukuran atau standarisasi dari pengawasan.
- 4) Teknik-teknik pengawasan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses pengawasan, yaitu:

- 1) Penetapan standar atau patokan yang dipergunakan berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu;
- 2) Mengukur dan membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan;
- 3) Mengidentifikasi penyimpangan (deviasi);

⁴⁸Ibid.

⁴⁹Zulfa, "Membangun Madrasah Bermutu Melalui Praktik Manajemen Pendidikan Berbasis Umat," 21.

- 4) Menentukan tindakan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi.⁵⁰

Tujuan evaluasi penggunaan anggaran pendidikan adalah untuk mengukur dan menilai perkembangan dan tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana dan program pendidikan, menetapkan kriteria sebagai dasar pengambilan kebijaksanaan, mengantisipasi masa yang akan datang, menyempurnakan rencana dan program tahunan, serta melaksanakan perbaikan pelaksanaan kegiatan; menilai tingkat efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya pendidikan dalam pencapaian tujuan. Fungsinya adalah untuk mengetahui:

- a) Sebab-sebab pekerjaan tidak dilakukan menurut kriteria tertentu.
- b) Komponen sistem yang bekerja secara tepat dan dibutuhkan bagi pengembangan.
- c) Alternatif kegiatan yang paling efektif dalam penyelesaian persoalan atau pemecahan masalah.
- d) Sumber daya yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan untuk menyelesaikan kegiatan.
- e) Apakah suatu kegiatan bisa dilanjutkan atau dihentikan.⁵¹

4. Fungsi Dan Prinsip Pembiayaan Pendidikan

Dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan setidaknya ada beberapa fungsi diantaranya adalah:

a. Optimalisasi Sumber Dana

Fungsi manajemen pembiayaan adalah bagaimana lembaga pendidikan mampu mengoptimalkan sumber-sumber

⁵⁰Nanang, Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan, 67.

⁵¹Matin, Manajemen Pembiayaan Pendidikan, 205.

pembiayaan pendidikan yang diperoleh. Sumber dana yang masuk harus disimpan, dikelola, dan dimanfaatkan secara baik. Sumber sumber keuangan sekolah dapat bersumber dari orang tua, pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dunia usaha, dan alumni.⁵²

Pada umumnya, masalah yang dihadapi madrasah, dalam hal ini sekolah yang berbasis agama, adalah persoalan pembiayaan pendidikan. Apabila dilihat dari aspek penyebabnya, hasil penelitian Puslitbang Pendidikan Agama Dan Keagamaan tahun 2006 tentang pembiayaan pendidikan di madrasah menyebutkan bahwa kesulitan yang dihadapi madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan ternyata berawal dari persoalan penggalan dana itu sendiri. Kendala utamanya adalah karena terbatasnya sumber dana yang dapat digali. Selama ini sumber dana utama operasional madrasah, rata-rata diperoleh dari iuran SPP siswa. Sumber dana ini merupakan sumber dana tetap, meskipun secara nominal sebenarnya jumlah dana yang dapat dikumpulkan tidak seberapa, mengingat kebanyakan madrasah berada di pinggiran kota/pedesaan dan melayani pendidikan bagi siswa yang berasal dari keluarga tingkat ekonomi kurang mampu; seperti petani, buruh, dan pegawai rendah lainnya. Pendeknya, madrasah memperoleh pemasukan dari komponen SPP dalam jumlah yang tidak besar karena madrasah sendiri harus menetapkan besaran biaya SPP yang sesuai dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat di mana ia berada. Namun hal ini sudah mengalami perubahan seiring dengan kebijakan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diberikan kepada

⁵²Ibid., 87.

seluruh Sekolah Dasar dan Menengah. Namun hal ini tetap saja tidak bisa menutup pembiayaan pendidikan yang diperlukan.⁵³

b. Alokasi

Alokasi dalam manajemen pembiayaan pendidikan merupakan proses financial decision. Di sinilah kebijakan alokasi pembiayaan pendidikan ditentukan. Kebijakan dalam menentukan alokasi ini harus mengedepankan program prioritas dalam sebuah proses pendidikan. Pelaku manajemen harus mampu membaca situasi dan kondisi yang terjadi pada organisasinya agar bisa mengoptimalkan anggaran sebaik mungkin.

c. Distribusi

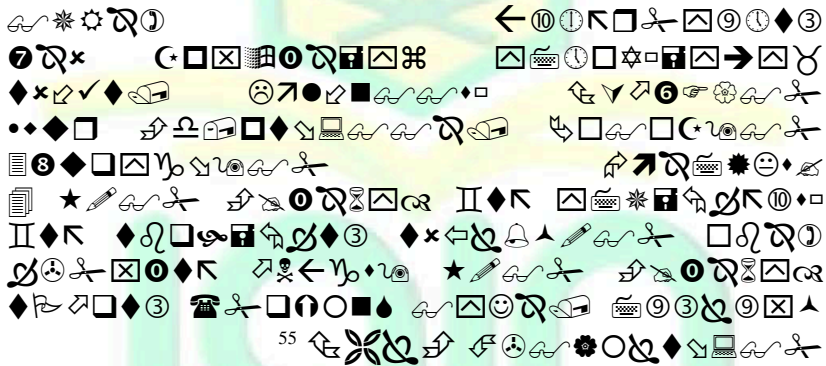
Distribusi merupakan proses penyaluran dana sesuai dengan alokasi yang telah ditentukan. Jadi dalam penyaluran dana ini harus konsisten dengan apa yang telah direncanakan secara bersama-sama dalam program-program organisasi.

Manajemen keuangan lembaga pendidikan Islam perlu memperhatikan sejumlah prinsip-prinsip yang dalam implementasinya nanti tidak keluar dari aturan baku serta sesuai dengan normatifnya. Salah satu contoh pada kerangka ini adalah Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang system pendidikan Nasional pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan, sebab prinsip ini mengurangi sejumlah ketepatan dalam penggunaan anggaran.

Islam juga menekankan adanya sejumlah prinsip yang menjadi patokan dalam menjalankan semua aktivitas , apalagi

⁵³Munir, "Manajemen Pembiayaan dalam Perspektif Islam," 235.

dalam hal pendidikan yang merupakan imunisasi yang sangat diperlukan untuk kebutuhan hidup manusia dalam membangun peradabannya agar lebih baik. Pendidikan hakikatnya juga merupakan bagian yang paling vital dan esensial dalam membentuk kepribadiannya masing-masing sesuai dengan tujuan hidup manusia itu dilahirkan. Untuk mencapai kehidupan yang lebih baik manusia memerlukan pendidikan baik pendidikan dalam ranah formal, non formal, amupun informal. Penggunaan prinsip manajemen keuangan pendidikan islam merupakan –dalam bahasa normative-agamis-bentuk “keadilan” yang keluar dari hawa nafsu yang merusak potensi kemanusiaan dan hal ini dideskripsikan dalam QS. Shaad ayat 26 bahwa:⁵⁴



Artinya: (Allah berfirman), “Wahai Daud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena akan menyestakan engkau dari jalan Allah.

⁵⁴Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 175.

⁵⁵Al-Qur’an, 38: 26.

Sesungguhnya, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS.Shaad: 26)⁵⁶

Adil dalam frame ini adalah menempatkan atau memberikan sesuatu ukuran pada tempat atau porsinya masing-masing yang sesuai dengan role of game organisasi pendidikan Islam. Implikasinya dari penerapan prinsip manajemen keuangan pendidikan Islam adalah terletak pada peningkatan akuntabilitas kinerja organisasi pendidikan Islam yang akhirnya bermuara pada pendidikan yang bermutu dengan indikatornya menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan atau harapan pelanggan (user)-nya.

Menurut Sulthon dan Khusnurdilo bahwa penggunaan anggaran dan keuangan dari sumber manapun, apakah dari pemerintah ataupun masyarakat perlu didasarkan pada prinsip-prinsip umum pengelolaan keuangan sebagai berikut:⁵⁷

- 1) Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
- 2) Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
- 3) Terbuka dan transparan, dalam pengertian dari dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggungjawabkan disertai penggunaannya.
- 4) Sedapat mungkin menggunakan kemampuan atau hasil produksi dalam negeri sejauh hal dimungkinkan.

⁵⁶Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah Tafsir Perkata* (Bandung: CV. Insan Kamil, 2011), 454.

⁵⁷Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: DIVA Pustaka, 2003), 187.

Sedangkan Jaja dan Amirulloh berpendapat untuk menjalankan fungsi manajemen pembiayaan secara efektif, maka kita harus memperhatikan prinsip-prinsip yang menjadi dasar pengelolaannya. Diantara prinsip manajemen pembiayaan pendidikan adalah:⁵⁸

1) Akuntabilitas (Accountability)

Sekolah merupakan lembaga publik yang memberikan layanan kepada pelanggan atau pengguna jasanya. Layanan yang diberikan harus didasarkan kepada terciptanya kepuasan publik sebagai pelanggan. Sebagai lembaga publik, sekolah wajib untuk memuaskan pelanggannya secara terus menerus. Sekolah yang memuaskan pelanggan merupakan wujud dari akuntabilitas dan kredibilitas dihadapan pelanggannya.

Proses manajemen pembiayaan pendidikan harus mampu mempertanggungjawabkan bagaimana dana itu diperoleh dan digunakan baik kepada diri sendiri, anggota organisasi maupun kepada publik. Di sisnilah nilai yang dianut oleh seseorang yang melaksanakan manajemen pembiayaan, sehingga ia mampu mempertanggungjawabkan baik secara moral dan hukum.

2) Transparan (Transparency)

Transparansi berarti adanya keterbukaan, transparansi di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian

⁵⁸Jahari dan Syarbini, Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi., 75.

penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya.

Proses manajemen pembiayaan pendidikan harus dilakukan secara transparan dan mampu diakses oleh pihak yang berkepentingan. Prinsip ini bisa direalisasikan dengan menyusun laporan terhadap pengelolaan dana yang ada.

3) Integritas (Integrity)

Pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan harus memiliki integritas, baik sistem yang di bangun maupun sumber daya manusia yang menjalankannya.

4) Konsistensi (Consistency)

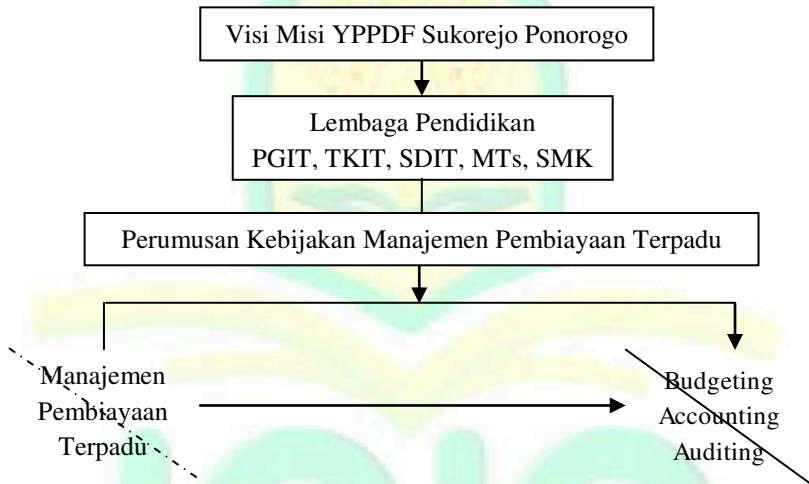
Pengelolaan dana pendidikan harus dilakukan secara konsisten dengan tetap memperhatikan dinamika dan perubahan organisasi yang ada. Konsistensi ini juga disesuaikan dengan visi misi dan tujuan lembaga pendidikan yang telah ditentukan.

5) Efektif dan Efisiensi

Pengelolaan pendidikan harus dilakukan secara efektif dan efisien dan fokus pada tujuan yang hendak dicapai. Prinsip inilah yang menjadi indikator produktifitas lembaga pendidikan.

5. Kerangka Teori

Mengkaji dari beberapa literatur buku dan hasil-hasil penelitian empiris yang telah disampaikan sebelumnya, maka selanjutnya peneliti akan menyusun kerangka teori yang menggambarkan alur pemikiran, hal ini penting untuk mempermudah pemahaman peneliti ketika melakukan penelitian.



Gambar 2.3 Kerangka Teori Manajemen Pembiayaan Terpadu YPPD

Melihat ilustrasi diagram di atas menunjukkan bahwa untuk mencapai visi-misi pesantren, Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo mendirikan lembaga pendidikan diantaranya PGIT, TKIT, SDIT, MTs, dan SMK. Untuk mendukung keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut dibutuhkan manajemen pembiayaan terpadu.

Menurut teori bahwa keuangan atau dalam penelitian ini pembiayaan pendidikan sangatlah mempengaruhi keberlangsungan aktifitas Organisasi.⁵⁹ Oleh karena itu pembiayaan pendidikan harus di manajemen sebaik mungkin agar organisasi terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat, dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.⁶⁰

⁵⁹Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1997), 80.

⁶⁰Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 89.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian manajemen pembiayaan terpadu (studi atas Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo) ini, digunakan metodologi penelitian dengan metode kualitatif, yang memiliki karakteristik alami (natural setting) sebagai sumber data langsung, deskriptif, di samping hasil proses lebih penting. Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara analisis induktif, dan makna merupakan hal yang esensial.⁶¹

Penelitian tentang manajemen pembiayaan terpadu (studi atas Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo) ini merupakan penelitian lapangan. Studi ini dilakukan dengan memilih Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo secara purposive, yaitu sesuai dengan maksud penelitian. Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo dipilih karena peneliti melihat pesantren ini telah berhasil mengelola keuangan lembaga dengan baik, dan mempunyai model pembiayaan berbasis satu atap (terpadu) sehingga mampu memberikan kepercayaan kepada masyarakat hal ini terbukti dengan bertambahnya santri setiap tahunnya.

Dengan menggunakan pendekatan field research, penelitian ini berusaha langsung menggali data-data tentang manajemen pembiayaan terpadu di lapangan dengan cara observasi terlibat dan wawancara. Peneliti kemudian

⁶¹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), 3.

melakukan diskripsi di lapangan untuk mempelajari manajemen pembiayaan terpadu di pesantren tersebut, yaitu terutama mengenai perumusan kebijakan serta ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu.⁶² Peneliti juga melakukan studi kepustakaan dengan mengkaji berbagai literatur, dokumen dan karya-karya lain yang berkaitan dengan permasalahan untuk dapat menyempurnakan penelitian ini.

Selanjutnya dalam menyempurnakan hasil penelitian maka digunakan pendekatan fenomenologi, yang berusaha masuk kedalam dunia makna yang terkonstruksi (terkonsep) dalam individu atau kelompok yang kemudian diwujudkan dalam bentuk fenomena.⁶³ Nilai-nilai dalam pengalaman dan kehidupan mereka akan digali dan digambarkan sesuai dengan yang terjadi dilapangan tanpa menggunakan pandangan yang sudah dipahami peneliti.⁶⁴ Menggunakan pendekatan ini, berbagai makna yang dikonstruksi oleh individu maupun institusi dalam pengelolaan manajemen pembiayaan terpadu, serta hasilnya diharapkan dapat diungkap dalam paparan data, dari sudut pandangan mereka selaku orang pertama.

B. Kehadiran Peneliti

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan peneliti, sebab peranan penelitalah yang

⁶²Robert Bogdan, *Introduction To Qualitative Methods Research* (New York: John Willey & Son, 1975), 33.

⁶³A. Fathan, *Konsep dan Metode Penelitian Kualitatif* (Malang: PPS UNM, 2005), 53.

⁶⁴Michael G. Flaherty, "Fenomenologi" dalam Turner, Bryan, S., *Teori Sosial dari Klasik Sampai Postmodern*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), dalam Engkus, Kuswarno, *Fenomenologi: Konsepsi, Pedoman, Contoh Penelitiannya*, (Bandung: Widya Padjadjaran, 2009), 36.

menentukan keseluruhan skenarionya.⁶⁵ Untuk itu, dalam penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain sebagai penunjang.

Ketika peneliti memilih menggunakan metode kualitatif maka peneliti wajib hadir di lapangan, sebab peneliti merupakan instrumen kunci (*the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human*) yang harus hadir sendiri langsung dalam proses penggalian data di lapangan. Menurut Guba dan Lincoln yang dikutip oleh mardiyah menyetengahkan tujuh karakteristik yang menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian yang memiliki kualifikasi yang baik, yaitu sifatnya yang responsive, adaptif, lebih holistic, kesadaran pada konteks tak terkatakan, mampu memproses segera, dan mampu menjelajahi jawaban ideosinkretik, serta mampu mengejar pemahaman yang lebih mendalam.⁶⁶

Melihat begitu pentingnya komunikasi yang intens antara peneliti dan informan kunci di lapangan, peneliti harus lebih hati-hati dalam melakukan penggalian data dan membangun komunikasi yang baik dengan informan. Oleh karena itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut, a) Sebelum memasuki lapangan, peneliti meminta izin secara langsung kepada pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo dan menyampaikan tujuan dari penelitian yang akan dilakukan kemudian mengirimkan surat ijin penelitian; 2) Membuat jadwal kegiatan sesuai dengan

⁶⁵Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 117.

⁶⁶Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2015), 93.

kesepakatan bersama antara peneliti dengan informan; 3) Mengumpulkan data sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian naturalistik menggunakan paradigma pengambilan sampel secara purposive atau teoritis, hal ini bertujuan untuk menghindari kemungkinan munculnya kasus menyimpang. Dengan pengambilan sampel secara purposive atau snowball sampling, peneliti dapat memilih pada kasus-kasus utama, sehingga hal-hal yang dicari tampil menonjol dan lebih mudah dicari maknanya.⁶⁷

Penelitian ini mengambil lokasi di Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Penentuan lokasi ini dilatar belakangi oleh beberapa pertimbangan diantaranya: ciri khas, daya tarik, keunikan, dan kesesuaian dengan tema dalam penelitian ini.

Ada beberapa hal yang peneliti jadikan bahan pertimbangan dalam menentukan lokasi penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo diantaranya: 1) Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo merupakan pesantren yang diakui akan kualitas mutu lembaganya; 2) Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo mampu menyeimbangkan kompetensi peserta didik berdasarkan kurikulum pesantren dan kurikulum negara; dan 3) Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo memiliki lembaga pendidikan diantaranya PGIT, TKIT, SDIT, MTs, MA dan SMK yang keuangannya

⁶⁷Ibid., 94.

dilakukan secara terpusat satu manajemen (terpadu). Serta setiap tahunnya kepercayaan masyarakat terus berkembang hal ini terbukti dengan jumlah santri yang terus bertambah setiap tahunnya. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang manajemen pembiayaan pendidikan terpadu (studi atas Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo).

D. Data dan Sumber Data

Penelitian ini akan membagi sumber data menjadi dua bagian, berupa sumber data primer dan sekunder. Sumber primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi manajemen pengelolaan pembiayaan terpadu Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Sedangkan sumber sekundernya adalah seluruh kepustakaan pendukung yang memiliki keterkaitan penelitian ini dan dapat memperkuat data-data primer.

Data utama dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lainnya. Dengan demikian sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan sebagai sumber data utama, sedangkan sumber data tertulis, foto, dan statistik adalah sebagai sumber data tambahan.⁶⁸

Adapun sumber data di atas mengungkap tentang:

1. Sumber data utama, yaitu person atau orang yang berlaku sebagai informan, meliputi kepala sekolah, bendahara, staf dan ustadz-ustadzah Tujuannya untuk mengetahui terkait pelaksanaan manajemen sekolah.

⁶⁸Ibid., 112.

2. Sumber data tambahan, meliputi sumber data tertulis yaitu paper atau dokumen dan foto yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen pembiayaan, kegiatan belajar mengajar dan lokasi.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Secara umum data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini adalah manajemen pengelolaan pembiayaan pendidikan terpadu, yang terdiri dari aspek perumusan kebijakan pembiayaan terpadu, penganggaran pembiayaan, pelaksanaan pembiayaan, evaluasi pembiayaan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Sumber data dalam penelitian lapangan ini adalah Pimpinan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo, Bendahara, para ustadz, dan seluruh pengurus organisasi di Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo yang terlibat dalam penelitian ini. Prosedur untuk mendapatkan informan tersebut adalah dengan menggunakan teknik snowball (bola salju), teknik snowball sampling yaitu teknik penentuan informan yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian informan ini disuruh memilih teman-temannya untuk dijadikan informan, begitu seterusnya, sehingga jumlah informan semakin banyak. Oleh karena itu seorang informan dapat menjadi sumber informasi berikutnya.

Dalam penelitian ini data tentang manajemen pengelolaan pembiayaan digali melalui :

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan peneliti untuk mengetahui manajemen pembiayaan terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo dengan

maksud tertentu. Maksud digunakannya wawancara antara lain adalah (a) Mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain; (b) Merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; (c) Memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; (d) Memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain baik manusia maupun bukan manusia; dan (e) Memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Dalam penelitian ini, orang-orang yang akan diwawancarai adalah pimpinan yayasan, bendahara, staf, ustadz-ustadzah, komite sekolah. Wawancara dalam penelitian ini ditujukan untuk mengungkap seputar pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan terpadu meliputi perumusan kebijakan pembiayaan pendidikan serta ruang lingkup manajemen pembiayaan pendidikan. Teknik ini juga berfungsi untuk mengkonfirmasi data yang akan diungkap melalui metode observasi.

Wawancara secara mendalam (indepth interview) dilakukan antara peneliti dengan pimpinan pondok, para ustadz atau guru, bagian manajemen pembiayaan pendidikan, bagian pengelolaan sumber dana dan keuangan, bagian pendidikan dan pengajaran. Untuk mengali data-data terbaru berkaitan dengan perumusan kebijakan manajemen pembiayaan terpadu dan ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu di yayasan tersebut, sekaligus mengklarifikasi temuan dalam observasi dan dokumentasi di Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Percakapan dimaksud tidak sekedar tanya jawab

berupa menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, melainkan suatu percakapan mendalam sehingga dipahami secara filosofis setiap kebijakan, manajemen pengelolaan pembiayaan, serta dampaknya terhadap kualitas mutu sekolah. Hal ini dilakukan agar informasi atau data yang diperoleh akan lebih rinci, kaya dan padat yang dapat dipergunakan dalam analisis kualitatif.

2. Teknik Observasi

Sutrisno Hadi, sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

Teknik pengumpulan data dengan observasi, digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi (participant observation) observasi berperan serta dan non participant observation, selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan, observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.⁶⁹

Observasi dilakukan dengan mengamati dan mencatat aktivitas manajemen pengelolaan pembiayaan yang telah dilakukan oleh Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah

⁶⁹Sugiyono, Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2007), 205.

Sukorejo Ponorogo dalam bentuk administrasi, pengamanan, maupun pengembangannya.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani dari pengelolaan pembiayaan terpadu di Yayasan Pondok Pesantren darul Falah Sukorejo Ponorogo. Sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman. Rekaman adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan accounting. Sedangkan dokumentasi adalah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari rekaman, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang peneliti. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data, karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan data.⁷⁰ Kegunaan yang lain yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, ledger, agenda dan sebagainya.⁷¹ Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani. Sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman.⁷² Dalam penelitian ini metode dokumentasi yang digunakan untuk mendapatkan data berupa:

- 1) Catatan peserta setelah kegiatan

⁷⁰Ibid., 161.

⁷¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 236.

⁷²Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Fakultas Psikologi, 1991), 226.

- 2) Foto-foto kegiatan
- 3) Dokumen arsip kegiatan
- 4) Hasil rekaman
- 5) Dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan penelitian.

Dokumentasi dipergunakan untuk menelaah data-data yang ada di Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo, baik berupa catatan, transkrip, buletin, buku-buku, surat kabar, dan lain sebagainya.

F. Analisa Data

Analisis data dalam penelitian manajemen pembiayaan terpadu (studi atas Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo) ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Teknik analisis data dalam kasus ini menggunakan analisis data kualitatif,⁷³ mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman. Miles dan Huberman, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian, sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, meliputi:⁷⁴

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting untuk dicari tema dan polanya. Berkaitan dengan tema ini, setelah data-data terkumpul yaitu yang berkaitan dengan masalah

⁷³Sugiyono, Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 334.

⁷⁴Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, Analisis Data Kualitatif Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1992), 16.

manajemen pengelolaan pembiayaan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo ponorogo selanjutnya dipilih yang penting dan difokuskan pada pokok permasalahan.

2. Penyajian Data (Data Display)

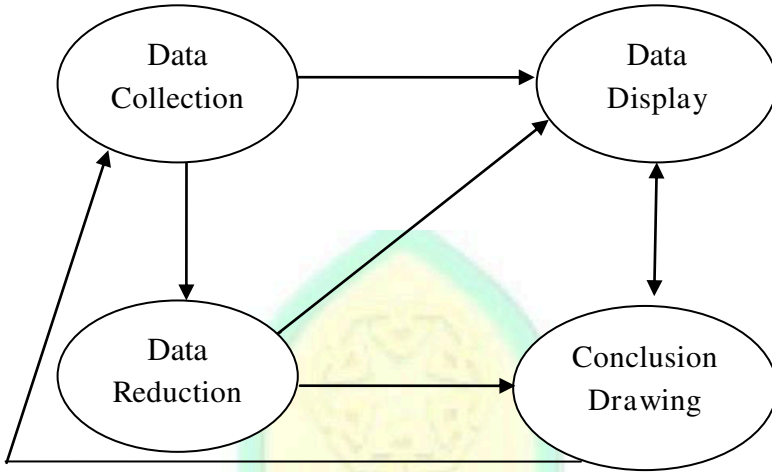
Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data tentang pengelolaan pembiayaan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Penyajian data adalah menguraikan data dengan teks yang bersifat naratif, serta dilengkapi dengan table, gambar, dan lampiran-lampiran lainnya. Tujuan penyajian data ini adalah memudahkan pemahaman terhadap apa yang diteliti, serta mempermudah pembacaan laporan penelitian ini.

3. Kesimpulan Sementara (Conclusion Drawing)

Langkah ketiga yaitu mengambil kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian ini mengungkap temuan berupa hasil deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih kurang jelas dan apa adanya kemudian diteliti menjadi lebih jelas dan diambil kesimpulan. Kesimpulan ini untuk menjawab rumusan masalah penelitian yang dirumuskan di awal.⁷⁵

Adapun langkah-langkah analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles & Huberman ditunjukkan pada gambar 1.8:

⁷⁵Ibid., 21.



Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah diskriptif analitis yakni analisis dilakukan baik di lapangan (within site, in the field) maupun setelah meninggalkan lapangan.

Data yang telah terkumpul langsung dianalisis di lapangan untuk mengembangkan deskripsi atau hasil penelitian sementara. Langkahnya dimulai dengan pertanyaan, mencari jawaban dengan wawancara mendalam dan observasi, menganalisis, mengembangkan pertanyaan, untuk memperoleh jawaban dan seterusnya.⁷⁶ Analisis setelah di lapangan dilakukan dengan mengategorikan, kemudian menemukan

⁷⁶Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), 146.

konsep-konsep data yang diperoleh.⁷⁷ Data dalam catatan lapangan, selanjutnya dianalisis dengan cara melakukan penghalusan bahan empiric yang masih kasar ke dalam laporan. Selanjutnya diadakan penyederhanaan data menjadi beberapa unit informasi rinci tetapi sudah terfokus. Melalui langkah-langkah tersebut, maka laporan penelitian lapangan yang detail akan mudah dipahami dan ditemukan makna dalam kegiatan manajemen pembiayaan terpadu Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keterandalan (reliabilitas).⁷⁸ Derajat kepercayaan keabsahan data (kredibilitas data) dapat diketahui melalui pengecekan dengan teknik pengamatan yang tekun dan triangulasi. Ketekunan pengamatan yang dimaksud adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari. Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara: (a) Mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan dalam pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan (b) Menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami.

Data yang telah terkumpul diuji keabsahannya dengan teknik triangulasi data, Teknik triangulasi adalah teknik

⁷⁷S. Schegel Stuart, *Grounded Research dalam Ilmu-Ilmu Sosial* (Aceh: PLPIIS, 1977), 19.

⁷⁸Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 171.

pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan: sumber, metode, penyidik, dan teori.⁷⁹ Dengan cara mencari data yang mendukung atau tidak bertentangan dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan. Untuk itu digunakan beberapa metode, yakni dengan menggunakan banyak sumber untuk satu data, dengan membandingkan antara hasil wawancara dengan hasil observasi, antara hasil wawancara dengan dokumen, antara kata orang dengan kata orang yang bersangkutan, antara keadaan dengan perspektif. Sedangkan untuk validitas data dilakukan diskusi dengan yang bersangkutan. Wawancara mendalam dengan sumber data digunakan pedoman perspektif-emik yaitu sudut pandang yang datang dari kalangan dalam pesantren. Triangulasi data juga dilakukan dengan check-recheck, cross check, konsultasi dengan pimpinan pondok, pengurus yayasan, pengurus madrasah, para ustadz atau guru, dan para santri di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.

⁷⁹Ibid., 178.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Data Umum

Dalam pembahasan ini penulis akan memaparkan data umum mengenai sejarah berdiri, letak, visi-misi, struktur organisasi di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah (YPPDF) Sukorejo Ponorogo.

1. Sejarah Singkat Berdirinya Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia dan peranannya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa telah di percayai oleh masyarakat. Dari masa ke masa, pondok pesantren yang berfungsi sebagai pusat pengajaran ilmu-ilmu agama Islam (tafaqquh fiddin) telah banyak melahirkan ulama', tokoh masyarakat, mubaligh, guru agama, ahli politik, ekonomi dan bidang-bidang lain yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Hingga kini pondok pesantren baik yang bertipe khalafiyah (modern) maupun salafiyah tetap konsisten melaksanakan fungsinya dengan baik, bahkan sebagian telah mengembangkan fungsi dan peranannya sebagai pusat pengembangan dan pemberdayaan masyarakat.

Karena menyadari pentingnya lembaga pondok pesantren dan tanggung jawab yang besar di masa yang akan datang, maka pada hari sabtu wage tanggal 22 Syawal 1420 H, bertepatan dengan tanggal 29 Januari 2000 M, didirikanlah Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Dengan menggunakan rumah almarhum H. Idris (Mbah Gumbreng).

Mengawali kegiatan dengan majelis Ta'lim dari rumah kerumah, kelompok jama'ah yasin, pemberdayaan masyarakat,

pemberantasan buta aksara dan pendidikan kecakapan hidup (life skill). Meminjam mushola kepada bapak miskin, dan digunakan sebagai pusat kegiatan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Selanjutnya mendirikan lembaga pendidikan antara lain:

- 1) Taman Pendidikan Al-Quran
- 2) Madrasah Diniyah
- 3) Majelis Ta'lim
- 4) Pusat Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM)
- 5) Taman Bacaan Masyarakat (TBM)

Pada tahun 2003, didirikanlah lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), berupa Kelompok Bermain (KB) dan Taman Kanak-Kanak Islam Terpadu (TKIT), dengan sistem fullday school (07.00-13.00).

Setahun kemudian tepatnya pada Tahun 2004, didirikan Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Darul Falah, juga dengan sistem fullday school (07.00-15.30). Dengan perpaduan kurikulum 100% pelajaran agama dan 100% pelajaran umum. Disamping itu seluruh santri harus bisa baca tulis Al-Quran dengan menerapkan sistem *everyday with Qur'an*.

Tahun 2006, selanjutnya didirikan lembaga pendidikan tingkat SLTP dan SLTA, yaitu Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Pada awalnya santri diperbolehkan berangkat dari rumah masing-masing (laju), akan tetapi mulai tahun pelajaran 2013/2014 seluruh santri wajib mukim di pondok, dan sekarang dinamakan dengan sebutan *Kuliyatul Mu'alimin Mu'alimat Al-Islamiyah* dengan waktu belajar 6 Tahun.

Tujuh tahun kemudian tepatnya pada tahun 2013, dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

(IPTEK) yang semakin maju, maka yayasan ini mendirikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang berbasis pondok pesantren dengan program studi Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ).

Seiring berjalannya waktu pondok pesantren ini terus berkembang, berawal dari keinginan H. Yulianto (Dewan Pembina Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah) yang menghendaki di tanah kelahirannya ada lembaga pendidikan pondok pesantren, maka didirikanlah Pondok Pesantren Darul Falah 2 yang berlokasi didesa Glinggang kecamatan Sampung kabupaten Ponorogo. Berkat dukungan dari masyarakat sekitar sebagai cikal bakal pondok pesantren maka didirikanlah masjid sebagai pusat kegiatan pondok, yang dibangun diatas tanah wakaf dari H. Yulianto.⁸⁰

2. Letak Geografis Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo terletak di Jl. Mangga No. 05 Desa Sumberejo Kecamatan Sukorejo Kabupaten Ponorogo Provinsi Jawa Timur Kode Pos. 63453 Telpon. (0352) 752 941, e-mail: darulfalah_sukorejo@ymail.com. Sekitar 10 km arah barat laut dari pusat kota Ponorogo. Adapun batas-batas Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo adalah sebagai berikut:

- a) Sebelah utara berbatasan dengan Desa Nampan
- b) Sebelah timur berbatasan dengan Desa Lengkong
- c) Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Golan

⁸⁰Dokumentasi YPPDF Sukorejo Ponorogo, 24 Mei 2017.

d) Sebelah barat berbatasan dengan desa ngamba'an.⁸¹

3. Visi-Misi Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Visi dari Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah adalah Terwujudnya lembaga pendidikan yang efektif dan bermutu dalam rangka mencetak muslim paripurna yang bertaqwa kepada Allah SWT.

Misi:

- 1) Mengembangkan kegiatan bidang pendidikan, dakwah, ekonomi dan sosial kemasyarakatan.
- 2) Mendidik generasi yang unggul agar menjadi kader-kader pemimpin umat.
- 3) Menciptakan lingkungan belajar yang Islami, efektif dan kondusif, serta menerapkan sistem manajemen mutu.
- 4) Mengajarkan ilmu pengetahuan umum dan agama secara seimbang.
- 5) Mengoptimalkan peran serta orang tua, wali santri, masyarakat dan pemerintah.

Sementara itu, tujuan yang hendak dicapai Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kapasitas pribadi.
- b) Pengembangan, dakwah, ekonomi dan sosial kemasyarakatan.
- c) Terbentuknya pribadi-pribadi muslim paripurna yang dapat mewujudkan misi luhur, nilai-nilai keislaman dalam kegiatan pembangunan masyarakat yang dicita-citakan.

⁸¹Dokumentasi YPPDF Sukorejo Ponorogo, 24 Mei 2017.

Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo memiliki motto keseimbangan spiritual, intelektual dan moral. Serta memiliki Panca Jiwa Pondok: keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah islamiyah, berfikir bebas.⁸²

4. Susunan Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Susunan pengurus dari Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo 2012-2017 adalah sebagai berikut:

- I. DEWAN PEMBINA : Hj. Sri Nikmatin Wahyuni
H. Syaiful Islam S.H, M.Si
H. Yulianto
- II. DEWAN PENGAWAS: Sutrisno, S.H. M.Hum
Prof. Dr. Muchlas Samani
- III. DEWAN PENGURUS
 1. Ketua : Masyhudi Achmad
: Moh. Zaenal Muqodas
 2. Sekretaris : Nurhadi, S.Pd
: Roni Harsoyo, M.Pd.I
 3. Bendahara : Dwi Ambar Alfiati, S.Pd
: Binti Nafi'ah, S.Pd.I
 4. Bidang Pesantren : Drs. Mustofa, MM. M.BA
: Durorun Nasikhin, M.Pd.I
 5. Bidang Pendidikan : Gunawan Suseno, M.Pd.I
: Nur Hidayati, S.Ag
 6. Bidang HRD : Bambang Suhendro, S.T, MM

⁸²Dokumentasi YPPDF Sukorejo Ponorogo, 24 Mei 2017.

- 7. Bidang Pertanian : Ir. H. Arief Tjahjono, MM
: Mahrus Ali Afandi, S.H.I
: Suyadi
- 8. Bidang Kesehatan : Drs. Sugianto, S.P
: Suis Hasna, Amd. Keb
: Winarsih, Amd. Keb
- 9. Bidang Litbang : Drs. Achmad Gufron Fuadi, M.Kes
: Dr. Ir. H. Rimun Wibowo, M.Hum
- 10. Bidang Dana dan Usaha : Hj. Tri Mainis
: Lilik Mujiati, S.Pd
: Suprayitno, S.E
: H. Suwito Adinoto
- 11. Bidang Pembangunan : Siswanto, S.T
: Imam Arba'i
: Markum Idris
: Hariyanto, M.Pd.I

5. Keadaan Asatidz

Pondok pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (ustadz dan ustadzah) dengan total 86 asatidz dengan rincian 9 guru tidak tetap yayasan (GTT), 70 guru tetap yayasan (GTY), dan 7 guru bantu.⁸³

6. Keadaan Santri

Santri yang dimiliki oleh pondok pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan yang cukup pesat. Berikut jumlah santri masing-masing lembaga pendidikan saat ini beserta tahun berdirinya:

⁸³Dokumentasi dan Observasi Penulis di Lapangan, 24 Mei 2017.

Tabel 4.1 Jumlah Santri YPPDF Sukorejo Ponorogo Tahun Pelajaran 2016/2017⁸⁴

No	Lembaga Pendidikan	Jumlah Siswa
1	PGIT	20
2	TKIT	140
3	SDIT	490
4	MTs	142
5	MA	49
6	SMK	8
Jumlah		849

7. Jenis Program pendidikan

Jenis program pendidikan yang diselenggarakan oleh Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo meliputi pendidikan formal (Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), TKIT, SDIT, MTs, MA dan SMK) dan pendidikan nonformal (Pusat Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM), Taman Bacaan Masyarakat (TBM), Keaksaraan Fungsional, Pendidikan Kursus/Pelatihan, Pendidikan Life Skills, dan Majelis Ta'lim).⁸⁵

B. Data Khusus

Pada pembahasan ini penulis memaparkan hasil penelitian manajemen pembiayaan terpadu pada Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah (YPPDF) Sukorejo Ponorogo, yang meliputi aspek perumusan kebijakan pengelolaan pembiayaan pendidikan terpadu, serta ruang lingkup dari

⁸⁴Dokumentasi dan Observasi Penulis di Lapangan, 24 Mei 2017.

⁸⁵Dokumentasi dan Observasi Penulis di Lapangan, 24 Mei 2017.

manajemen pembiayaan pendidikan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo.

1. Perumusan Kebijakan Manajemen Pembiayaan Pendidikan Terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Pada awal berdirinya YPPDF Sukorejo Ponorogo hanya memiliki satu lembaga pendidikan yaitu Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yang berupa Kelompok Bermain (KB) dan Taman Kanak-Kanak Islam Terpadu (TKIT) dengan sistem fullday school, pada masa ini yayasan melakukan manajemen pembiayaan secara langsung ke bendahara PAUD karena jumlah siswa dan lembaga yang masih sedikit. Seiring berkembangnya lembaga PAUD, yayasan memandang perlu untuk mendirikan Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) juga dengan sistem fullday school, pada awal-awal berdirinya SDIT siswanya masih sedikit sehingga untuk memberikan solusi agar yayasan mudah merencanakan program-program pendidikan secara sistematis dan untuk mempermudah manajemen pembiayaannya, serta supaya lembaga ini bisa sama-sama berkembang maka diambil kebijakan sistem manajemen pembiayaan terpadu. Dengan pengambilan kebijakan manajemen pembiayaan terpadu di yayasan ini terbukti mengalami perkembangan pesat baik dari segi kualitas dan kuantitas santri, ustadz-ustadzah, gedung, fasilitas, serta lembaga-lembaga lain yang kemudian berdiri (MTs, MA dan SMK). Model pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo dilaksanakan secara terpadu (satu atap) yang dilakukan oleh yayasan, untuk memperlancar proses administrasi keuangan didirikanlah Biro Administrasi Keuangan (BAK) yayasan. Jadi pembayaran iuran seluruh santri dari PGIT,TKIT, SDIT, MTs,

MA dan SMK dilakukan secara terpusat di BAK.⁸⁶ Setelah dana yang masuk di BAK terkumpul kemudian didistribusikan keseluruhan lembaga-lembaga menggunakan prosedur yang telah ditentukan yayasan, dengan biaya gabungan (joint cost) atau subsidi silang yang jumlahnya telah ditentukan dan disepakati bersama ketika rapat kerja bersama yayasan yang dihadiri seluruh anggota organisasi. Berikut kutipan wawancara dengan Masyhudi Achmad

Pengelolaan pembiayaan, mengingat lembaga YPPDF adalah lembaga swasta maka pembiayaannya dibebankan kepada wali santri, jadi seluruh biaya makan, air, listrik dan lain-lain dibebankan ke wali santri. Untuk pengelolaannya dilakukan secara satu atap (terpadu), jadi seluruh lembaga yaitu TK, SD, MTs, Ma dan SMK semuanya dikelola secara terpadu, ada semacam Biro Administrasi Keuangan (BAK) Pondok, sehingga masing-masing lembaga mengajukan rencana anggaran belanja, terus ada ketentuan-ketentuan untuk pembiayaan seluruh lembaga di YPPDF, akan tetapi ketentuan-ketentuan ini masih bersifat lunak. Sehingga ketika masyarakat ada yang keberatan maka dapat diberikan subsidi silang.⁸⁷

BAK adalah badan yang pengelola keuangan lembaga-lembaga pendidikan di YPPDF Sukorejo Ponorogo. Lokasi kantor BAK berada didalam pondok pesantren sebelah timur, berikut foto kantor BAK YPPDF

⁸⁶Observasi Penulis di Lapangan, Hari Rabu 24 Mei 2017.

⁸⁷Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor Yayasan YPPDF, 10 April 2017.



Gambar 4.1 Lokasi Kantor BAK YPPDF Sukorejo Ponorogo

Kebijakan Pembiayaan secara terpadu di yayasan ini kami desain dengan sengaja, dan kami pertimbangkan keefektifan dan efisiensinya bagi kemajuan lembaga. Melalui pembiayaan secara terpadu yayasan ini akan lebih berkembang dibandingkan jika keuangannya dikelola sendiri-sendiri, dengan pembiayaan yang dikelola secara terpadu oleh yayasan akan memungkinkan adanya subsidi silang antar lembaga, selain itu antar lembaga dapat berkerjasama dan bersinergi dalam kegiatan-kegiatan pendidikan yang memungkinkan akan tercapainya tujuan dari yayasan ini.⁸⁸

Melalui wawancara pribadi dengan Nurhadi selaku sekretaris YPPDF Sukorejo Ponorogo, menyampaikan bahwa penentuan kebijakan pembiayaan terpadu memperhatikan beberapa hal antara lain manajemen pembiayaan terpadu harus

⁸⁸Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor Yayasan YPPDF, 10 April 2017.

bisa dikomunikasikan dengan baik, mampu memberikan motivasi kinerja, mampu memberikan alternatif solusi pemecahan masalah. Berikut ini kutipan wawancara dengan beliau:

Pembiayaan terpadu ini harus bisa dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh ustadz dan ustadzah mas, mampu memberikan motivasi kinerja untuk pencapaian tujuan yayasan. Kebijakan Pembiayaan ini harus bisa bersinergi, memberikan transparansi dan memberi unsur komunikasi timbal balik antar staf dengan pimpinan serta yayasan. Serta kebijakan yang diambil harus mampu memberikan alternative solusi terhadap permasalahan-permasalahan di pondok pesantren.⁸⁹

Dari pernyataan Masyhudi Achmad dan Nurhadi atas, dapat disimpulkan bahwa penggunaan model kebijakan pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo difikirkan secara matang sesuai situasi dan kondisi pondok pesantren. Bertujuan supaya mampu memberikan solusi bagi permasalahan-permasalahan, sehingga tujuan yang diharapkan pesantren bisa tercapai.

Selain itu Nurhadi juga menyatakan bahwa pemilihan model pembiayaan secara terpadu didasarkan pada perkembangan lembaga formal di YPPDF Sukorejo Ponorogo yang terus bertambah dari lembaga TKIT dan PGIT berlanjut ke pendirian SDIT dan seterusnya, Namun pada awal-awal berdirinya siswa SDIT masih sangat sedikit, sehingga solusi yang ditawarkan untuk pengembangan lembaga ini adalah melalui sistem manajemen pembiayaan terpadu. Tujuan

⁸⁹Nurhadi, Wawancara, Kantor Yayasan YPPDF, 19 April 2017.

pemberlakuan kebijakan tersebut pertama supaya mudah dapat dikontrol, Kedua supaya dapat saling mensubsidi, Ketiga antar lembaga dapat saling bersinergi. Dan saat ini jumlah siswa SDIT sudah banyak sehingga bisa mensubsidi lembaga-lembaga yang lainnya, berikut pernyataannya:

Dasar penerapan manajemen pembiayaan secara terpadu berangkat dari yang awal dulu yang pertama berdiri adalah TK dan Play Group, kemudian SD. Pertama kita mudah mengontrol, kedua bisa saling mensubsidi, awal-awal SD kan siswanya masih sedikit jadi disubsidi oleh pemasukkan dari TK dan Play Group. Kemudian sebaliknya sekarang SD muridnya sudah banyak dan aliyah dan SMK yang sedikit jadi disubsidi oleh SD, ketiga bisa saling bersinergi.⁹⁰

Pernyataan Nurhadi tentang alasan YPPDF Sukorejo Ponorogo memilih model pembiayaan secara terpadu di atas, didukung oleh Syahidul Muslim selaku Kepala Madrasah Aliyah Darul Falah Sukorejo Ponorogo, yang menyatakan:

Di Yayasan ini dalam pengelolaan pembiayaan di yayasan ini dilakukan secara terpadu karena disini itu ada banyak lembaga ya mas, dan ada beberapa lembaga yang muridnya masih sedikit, agar yayasan mudah memanajemennya serta agar bisa saling mensubsidi, maka diberlakukannya sistem pembiayaan tersebut.⁹¹

Dari pernyataan Nurhadi dan Syahidul Muslim dapat diketahui mengapa YPPDF Sukorejo Ponorogo memilih model pembiayaan secara terpadu adalah supaya mudah untuk

⁹⁰Nurhadi, Wawancara dan Observasi, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

⁹¹Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor YPPDF, 24 Mei 2017.

melakukan manajemen, mudah untuk mengontrol, supaya bisa saling mensubsidi, serta bisa saling bersinergi antara lembaga yang satu dengan lainnya.

Kemudian Masyhudi Achmad menegaskan faktor-faktor penerapan kebijakan manajemen pembiayaan terpadu antara lain: perbedaan jumlah siswa antar lembaga, mudah mengontrol, bisa saling mensubsidi, dan bisa saling bersinergi, berikut pernyataannya: “Faktor-faktor yang mempengaruhi mengapa kami mengambil kebijakan terkait pembiayaan yang kami lakukan secara terpadu adalah karena jumlah siswa yang variatif supaya mudah mengontrol, Saling subsidi, bisa saling bersinergi”.⁹²

Senada dengan Masyhudi Achmad, Nurhadi menyatakan bahwa yayasan ini menggunakan pembiayaan terpadu karena akan mudah untuk mememanajemennya, mengontrolnya dan bisa subsidi silang antar lembaga pendidikan di yayasan ini.⁹³

Didalam merumuskan sebuah kebijakan tentunya ada penggagas dari kebijakan tersebut, melalui wawancara in-dept interview dengan Masyhudi Achmad menyatakan bahwa pembuat kebijakan tersebut adalah stake holder yayasan antara lain pengasuh, ketua, sekretaris, bendahara, serta melibatkan seluruh kepala-kepala lembaga dan komite sekolah, berikut pernyataannya: Yang menentukan kebijakan tentunya dari anggota yayasan antara lain pimpinan, ketua, sekretaris,

⁹²Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

⁹³Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

bendahara, serta melibatkan kepala-kepala lembaga, serta komite sekolah.⁹⁴

Selain itu Masyhudi Achmad juga menyatakan bahwa dalam pelaksanaan pembiayaan terpadu di yayasan ini seluruh staf yang bersangkutan bisa memahami pelaksanaan pembiayaan yang kami terapkan. Kemudian dengan sistem pembiayaan terpadu ini mampu memberikan motivasi pencapaian tujuan, program dan target seluruh lembaga, berikut pernyataannya:

Alhamdulillah mas selama ini dalam pelaksanaan pembiayaan terpadu di yayasan ini seluruh staf yang bersangkutan bisa memahami pelaksanaan pembiayaan yang kami terapkan. Saya kira lebih bisa memberikan motivasi karena keterbatasan lembaga masing-masing untuk membiayai dirinya akan lebih mudah dibantu yayasan karena dana yang kecil-kecil itu dikumpulkan akan lebih mudah mengelola kemudian dari setiap guru tidak banyak fikiran jadi lebih fokus pada pengajaran, guru tidak mengurus makan anak, kebutuhan anak anak lainnya, karena sudah disediakan kantin. Dimasjid juga seperti itu aturan dimasjid bisa mudah dikerjakan karena guru-guru dibantu kakak-kakak kelas masing masing untuk melaksanakan kegiatan pondok.⁹⁵

Hal ini dipertegas dengan pernyataan Syahidul Muslim yang mengatakan bahwa:

Saya rasa dengan pembiayaan terpadu di yayasan ini berdampak baik bagi keberlangsungan proses belajar mengajar karena ustadz ustadzahnya bisa berkonsentrasi dalam mendidik anak-anak. Tidak lagi mengurus administrasi keuangan. Kemudian antar

⁹⁴Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

⁹⁵Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

sekolah bisa saling memberikan subsidi, sehingga tujuan dari yayasan akan mudah tercapai. Karena antar lembaga pendidikan bisa saling bersinergi.⁹⁶

Kemudian Nurhadi Menyatakan bahwa kebijakan pembiayaan terpadu ini mampu memecahkan masalah yang baku dalam organisasi, berikut pernyataannya:

Permasalahan baku dari pondok ini adalah dari setiap masing masing lembaga mempunyai siswa yang jumlahnya sangat bervariasi, ada beberapa lembaga yang mempunyai siswa yang sangat sedikit. Tentunya jika hanya mengandalkan keuangan dari lembaga itu tidak akan mampu mencukupi. Alhamdulillah dengan adanya manajemen pembiayaan terpadu ini bisa saling mesubsidi dan berdampak pada kemajuan pada lembaga tersebut. ini terbukti dari lembaga SD dulu siswanya sangat sedikit sekarang sangat berkembang pesat. Dulu SDIT disubsidi oleh TKIT namun sekarang jumlah siswa SD sudah melampui jumlah siswa TK.⁹⁷

Berkaitan dengan kebijakan pembiayaan terpadu yang mampu memecahkan masalah baku dalam organisasi, Binti Sholikhah selaku staf administrasi di BAK juga menyatakan bahwa seluruh pembiayaan lembaga-lembaga pendidikan kami dikelola secara terpadu, jadi akan lebih mudah memanajemen dan mengontrolnya, antar lembaga nantinya bisa menerapkan subsidi silang.⁹⁸

⁹⁶Syahidul Muslim, Wawancara, Ruang Kepala Sekolah, 19 April 2017.

⁹⁷Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

⁹⁸Binti Sholikhah, Wawancara dan Observasi, Kantor BAK, 03 Mei 2017.

2. Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan Pendidikan Terpadu Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah (YPPDF) Sukorejo Ponorogo sangat memperhatikan akan pentingnya keuangan lembaga. Sehingga yayasan ini mengambil kebijakan untuk mengelola keuangannya secara terpadu. Bukan Hanya sekedar pada pembayaran santrinya yang dilakukan secara terpadu, akan tetapi dari seluruh aspek pembiayaan dari budgeting, Accounting, dan auditing, berikut pernyataan Nurhadi selaku sekretaris yayasan:

Disini keterpaduan dari penerimaan, pelaksanaan, serta pertanggungjawabannya, akan tetapi dana-dana yang diperoleh dari pemerintah (BOS) pertanggungjawabannya dilaksanakan oleh masing-masing lembaga. Diluar itu semuanya, seluruh pembiayaan secara terpadu dikelola lembaga. Serta dengan manajemen pembiayaan terpadu kami bisa memaksimalkan fasilitas-fasilitas umum yayasan yang dapat digunakan secara terpadu misalkan masjid, lapangan, halaman, tempat parkir, kamar mandi, toilet, perpustakaan, laboratorium, computer, dan aula.⁹⁹

Syahidul Muslim juga menyatakan bahwa keterpaduan di yayasan ini bukan hanya sekedar dari penerimaannya saja yang dilakukan di BAK akan tetapi dari seluruh aspek pembiayaannya, mulai dari sumber-sumber pembiayaannya, perencanaan anggarannya (budgeting), pendistribusian

⁹⁹Nurhadi, Wawancara dan Observasi, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

anggarannya atau pelaksanaannya (accounting), serta evaluasi dan laporan pertanggungjawabannya (auditing).¹⁰⁰

Fitria Khfidatul selaku staf BAK juga menyatakan kami tidak sekedar menerima dana pemasukan dari masing-masing lembaga kemudian kami berikan kepada masing-masing lembaga sesuai besaran pemasukan untuk dikelola sendiri. Akan tetapi keuangan semua lembaga dijadikan satu, kemudian digunakan bersama-sama. Setiap lembaga berhak mengajukan dana kepada yayasan untuk kebutuhan masing-masing, melalui proses pengajuan proposal. Setelah proposal disetujui yayasan, kemudian proses pencairan dilimpahkan kepada kami. Setelah itu kegiatan tersebut dilaksanakan maka lembaga wajib membuat laporan pertanggung jawaban.¹⁰¹

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Nurhadi, Syahidul Muslim dan Fitria Khfidatul. Dapat disimpulkan, bahwa YPPDF Sukorejo Ponorogo dalam mengelola keuangannya menggunakan manajemen pembiayaan terpadu dari setiap aspek antara lain: budgeting, accounting, dan auditing.

a. Sumber Pembiayaan dan Penganggaran (Budgeting) secara terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul falah Sukorejo Ponorogo

Berdasarkan observasi penulis, melihat pentingnya sumber pendanaan pendidikan yang melimpah dan sustainable, YPPDF Sukorejo Ponorogo melakukan langkah strategis. Selain sumber pendanaan dari wali santri dan pemerintah,

¹⁰⁰Syahidul Muslim, Wawancara dan Observasi, Ruang Kepala Sekolah, 24 Mei 2017.

¹⁰¹Fitria Khfidatul, Wawancara, dan Observasi Kantor BAK, 17 Mei 2017.

yayasan ini juga mendirikan beberapa unit usaha antara lain koperasi, kantin, depo air, toko buku, mini market, konveksi, arofahmina (biro umroh dan haji) yang keuntungannya digunakan bagi kemajuan yayasan selain itu yayasan ini berupaya mengoptimalkan potensi Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf (ZISWA).¹⁰²



Gambar 4.2 Unit Usaha YPPDF Sukorejo Ponorogo

Berikut ini pernyataan Nurhadi berkaitan dengan sumber pembiayaan pendidikan YPPDF Sukorejo Ponorogo:

Sumber pembiayaan di yayasan ini ada macam-macam mas diantaranya uang santri, ini karena santrikan butuh makan, listrik, air, dan kebutuhan sehari hari lainnya, kemudian dari pemerintah misalkan BOS. Selain itu juga ada unit-unit usaha pondok, seperti: toko buku, koperasi, konveksi, biro umrah dan haji dan lain-lain, serta bantuan-bantuan dari masyarakat luar baik zakat, infak, sedekah, wakaf yang tidak mengikat.¹⁰³

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Syahidul Muslim yang menyatakan bahwa sumber pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo cukup bervariasi antara lain dari

¹⁰²Observasi penulis dilapangan, hari Senin 24 Mei 2017.

¹⁰³Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

pemerintah, wali santri, donatur (zakat, infak, sedekah, wakaf), serta unit-unit usaha (koperasi, kantin, depo, toko buku, mini market).

Kemudian Masyhudi Achmad menyatakan, berkaitan dengan pemberdayaan santri dan wali santri sebagai berikut :

Disamping anak-anaknya, sekaligus diberdayakan wali-wali muridnya, ini sekarang ada perkembangan lagi membuat satu himpunan pengusaha. Karena dari hasil kegiatan jalan santai kemarin ternyata wali murid yang punya usaha lumayan banyak jadi akan kita manajemen potensi itu Mungkin akan kita adakan pelatihan manajemen pasar, manajemen keuangan dan lain-lain. Harapannya kedepan akan ada profil usaha akan kita cetak menjadi satu buku dan kita bagikan keseluruhan wali santri. Sehingga pengusaha-pengusaha bisa proaktif mengembangkan usahanya. Dengan data base itu bisa sebagai tempat media publikasi, nanti kedepan kita berdayakan ekonomi wali santri, yayasan memfasilitasi dan sebagian bisa kita jadikan mitra pengembangan usaha pondok.¹⁰⁴

Dari beberapa pernyataan diatas serta berdasarkan hasil observasi dilapangan dapat kita lihat bahwa YPPDF Sukorejo Ponorogo begitu memperhatikan pentingnya sumber-sumber pendanaan yang mendukung keberlangsungan pondok sekarang dan yang akan datang. Selain itu pengasuh pondok mempunyai jiwa sosial dan enterpreuner yang tinggi.

YPPDF Sukorejo Ponorogo dalam melakukan penyusunan anggaran keuangan dilakukan oleh masing-masing lembaga pendidikan (TKIT, PGIT, SDIT, MTs, MA, dan

¹⁰⁴Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

SMK). Melalui rapat komisi pada setiap lembaga masing-masing dengan memperhatikan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam waktu satu tahun ajaran. Untuk mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai, kemudian disampaikan pada rapat kerja (RAKER) Tahunan kepada yayasan, yang didalamnya akan ada diskusi yang menghasilkan evaluasi dan pembenahan RAPBS masing-masing lembaga dan kemudian disetujui yayasan.¹⁰⁵ Berikut pernyataan pengasuh YPPDF Sukorejo Ponorogo Masyhudi Achmad berkaitan Penyusunan RAPBS:

Diawal tahun ajaran baru semua lembaga harus menyusun RAPBS. Yayasan juga menyusun kegiatan atas usul usul lembaga, kegiatan kegiatan bersama, pembangunan gedung-gedung untuk kegiatan bersama, pembangunan masjid, kelas, lab dan semua fasilitas-fasilitas. Kita mengadakan RAKER 2 hari masing-masing lembaga yang didalamnya antara lain juga membahas RAPBS, kemudian disampaikan bersama kepada yayasan, ada penannggung jawab tingkat lembaga, dan tingkat yayasan.

Hal ini juga diperkuat dengan adanya pernyataan dari Fitria Khfidatul yang menyatakan bahwa masing-masing lembaga setiap sebelum awal tahun ajaran baru harus membuat RAPBS yang kemudian diajukan kepada yayasan untuk disetujui dalam RAKER Tahunan bersama.¹⁰⁶

Penganggaran pembiayaan YPPDF Sukorejo Ponorogo dimulai dengan diadakannya rapat kerja tahunan lembaga, dalam rapat kerja tahunan ini membahas mengenai besarnya estimasi dana yang nantinya dibutuhkan untuk keperluan

¹⁰⁵Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁰⁶Fitria Khfidatul, Wawancara, Kantor BAK, 17 Mei 2017.

lembaga yang disusun oleh anggota rapat. Anggota rapat kerja lembaga ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah, dan guru.

Kemudian dalam rapat tersebut masing-masing anggota membuat draft anggaran. Setelah seluruh draft dibuat maka proses selanjutnya adalah memberikan dan mempresentasikan seluruh draft tersebut kepada yayasan pada RAKER tahunan YPPDF Sukorejo Ponorogo untuk disetujui. Setiap kegiatan atau keperluan apapun yang membutuhkan dana maka dari draft yang telah disusun dan disepakati sebelumnya dibuat proposal berisi rincian kegiatan dan rincian dana yang dibutuhkan.¹⁰⁷

Dalam penyusunan RAPBS pada masing-masing lembaga pendidikan YPPDF Sukorejo Ponorogo dibentuk kepanitian supaya kegiatan bisa berjalan dengan lancar dan penyusunannya dihadiri seluruh anggota organisasi sehingga pendapat masing-masing individu bisa tersalurkan demi tercapainya tujuan yayasan. Dalam proses penyusunan RAPBS YPPDF Sukorejo Ponorogo didasarkan pada analisa kebutuhan, dengan analisa kebutuhan tersebut akan ditetapkan skala prioritas kegiatan yang terpenting, dan berorientasi pada peningkatan mutu sekolah. Berikut pernyataan skretaris yayasan Nurhadiberkaitan dengan penentuan skala prioritas kegiatan:

Ya tentunya kami membuat skala prioritas yang harus kita dahulukan harus kita dahulukan, yang kita tunda kita tunda, kalau pembangunan kita mempertimbangkan kebutuhan dan cuaca, kebutuhan mendesak dan tidak mendesak maka yang mendesak akan kami dahulukan, jika ada yang mengajukan secara bersamaan antar

¹⁰⁷Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 24 Mei 2017.

lembaga maka kami akan menentukan kira kira yang paling urgen yang mana kita dahulukan.¹⁰⁸

Proposal yang telah dibuat panitia kegiatan diberikan kepada kepala sekolah untuk disetujui dan diajukan kepada YPPDF Sukorejo Ponorogo. Apabila proposal tersebut disetujui oleh YPPDF Sukorejo Ponorogo, kemudian panitia kegiatan atau kepala sekolah melimpahkan proposal kepada BAK, maka dana akan diberikan sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan sekolah.¹⁰⁹

Berikut pernyataan kepala sekolah SMK Hariyanto tentang Proses pencairan dana untuk kegiatan di YPPDF Sukorejo Ponorogo:

Proses pencairan dana untuk kegiatan SMK kita lakukan dengan yang pertama panitia kegiatan membuat proposal yang telah disetujui oleh kepala sekolah, kemudian kami ajukan kepada pihak yayasan, jika yayasan telah menyetujui proposal kami maka selanjutnya kami limpahkan kepada bagian administrasi keuangan untuk dicairkan.¹¹⁰

Berikut ini Gambaran mengenai alur proses penganggaran pembiayaan terpadu di YPPDF Ponorogo, dapat dilihat pada gambar berikut ini.

¹⁰⁸Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁰⁹Dokumentasi Proposal kegiatan ujian semester I SDIT YPPDF.

¹¹⁰Hariyanto, Wawancara, Kantor Kepala SMK, 24 Mei 2017.



Gambar 4.3 Proses Penyusunan Anggaran Pembiayaan Terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo

b. Pelaksanaan (Accounting) Pembiayaan Secara Terpadu Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.

Penggunaan dana dan pembukuan pendanaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo menggunakan sistem secara terpadu dimana didalamnya akan memungkinkan adanya sharing keuangan antar lembaga. Karena dikelola secara bersama-sama, supaya tidak terjadi kecemburuan antar lembaga pendidikan, yayasan selalu memberikan pemahaman bahwa seluruh lembaga pendidikan di yayasan ini adalah

tanggung jawab bersama. Berikut ini adalah pernyataan dari sekretaris yayasan Nurhadi:

Seluruh elemen pondok sudah memahami bahwa semua lembaga diyayaskan darul falah ini milik bersama. Dan kebijakan ini sudah ditentukan bersama sesuai tujuan yayasan dan kesepakatan bersama sesuai dengan tujuan yayasan. Dan kami selalu mengkomunikasikannya setiap pertemuan ahad wage serta 35 hari sekali.¹¹¹

Proses pembukuan di YPPDF Sukorejo Ponorogo ada beberapa jenis buku diantaranya buku, harian, bulanan, tahunan, dan dana yayasan.

Lembaga-lembaga yang ada di YPPDF Sukorejo Ponorogo diberi hak untuk mengajukan kebutuhan masing masing kepada yayasan. Kemudian yayasan mempertimbangkan berdasarkan skala prioritas dan kemanfaatan bagi lembaga. Jika dianggap penting maka kami menyetujui kebutuhan masing masing. Jika hal itu bisa ditunda ataupun ditolak maka kami juga melakukannya.

Lembaga diberi hak untuk mengajukan kebutuhan masing masing kepada yayasan. Kemudian yayasan mempertimbangkan berdasarkan skala prioritas dan kemanfaatan bagi lembaga, jika dianggap penting maka kami menyetujui kebutuhan masing masing. Jika hal itu bisa ditunda ataupun ditolak maka kami juga melakukannya.¹¹²

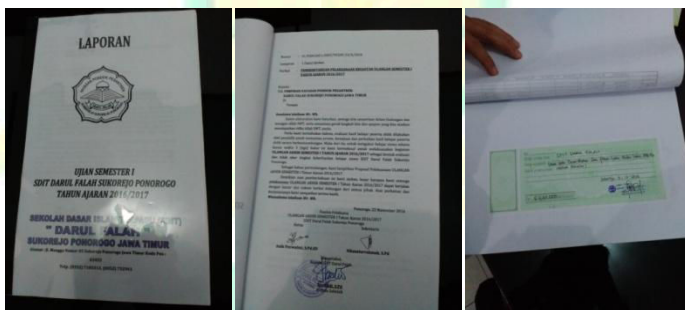
Pemakaian dana yang telah diberikan kepada masing-masing lembaga harus sesuai prosedur. Masing masing

¹¹¹Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹¹²Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

lembaga melakukan rapat kegiatan, kemudian membuat proposal, setelah yayasan menyetujui proposal tersebut, kemudian merekomendasikan kepada administrasi untuk mencairkan. Proses pencairan dilakukan oleh penanggung jawab, kemudian dilaksanakan sesuai dengan rapat, setelah itu dilakukan laporan pertanggung jawaban.

Setelah melaksanakan kegiatan, lembaga atau panitia kegiatan wajib melakukan laporan pertanggungjawaban kepada yayasan dengan format yang telah ditentukan dan harus disertai dengan bukti bukti administrasi yang sah serta foto-foto kegiatan.¹¹³

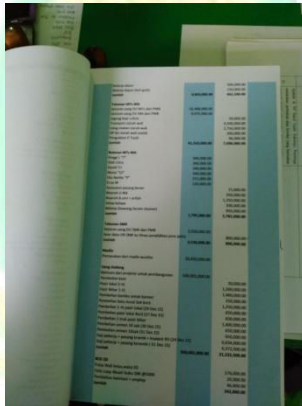


Gambar 4.4 Laporan Pertanggung Jawaban Kegiatan

Manajemen pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo dalam proses accounting, setiap transaksi keuangan dicatat secara kronologis dan sistematis dalam pembukuan harian. Setiap transaksi yang terjadi wajib ada tanda bukti berupa nota,

¹¹³Observasi dan Dokumentasi Laporan Pertanggung Jawaban Kegiatan Ujian Semester SDIT YPPDF.

kwitansi, faktur dan lain sebagainya.¹¹⁴ Serta pencatatan transaksi dalam buku harian itu digolongkan kedalam kategori tertentu misalnya bulanan PG-TKIT, bulanan SD, bulanan MTs-MA, dan bulanan SMK dan beberapa kategori lainnya. Setelah transaksi keuangan sudah dicatat, dikelompokkan, dan sudah direkap keseluruhannya kemudian dilaporkan kepada pihak yayasan.¹¹⁵

The image shows an open notebook with a handwritten financial report. The report is organized into columns, likely representing dates and monetary amounts. The handwriting is in black ink on white paper. The notebook is placed on a surface, and the background is slightly blurred, showing some green and yellow elements.

Gambar 4.5 Laporan Harian BAK

Berikut ini kutipan wawancara dengan Nurhadi terkait laporan harian kepada yayasan: Ya ada disetiap hari itu bagian administrasi keuangan (BAK) akan membuat rekap dan membuat laporan. Jadi setiap hari membuat print out, dan kemudian untuk setiap kegiatan juga harus melakukan laporan

¹¹⁴Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹¹⁵Dokumentasi Laporan Harian BAK Kepada YPPDF Sukorejo Ponorogo.

pertanggung jawaban dan setiap laporan itu harus ada bukti SPJ dan nota.¹¹⁶

Dalam memberikan bisyaroh kepada ustadz-ustadzah, YPPDF mempunyai standarisasi sendiri, di yayasan ini pengajar dibedakan menjadi beberapa kriteria antara lain guru tetap yayasan, guru tidak tetap, dan guru tugas, itu semua yang membedakan jumlah bisyaroh yang didapat. Serta penyaluran bisyarohnya melalui bank yang setiap bulannya akan ditransfer pada rekening masing-masing. Berikut kutipan wawancara dengan Syahidul Muslim:

Disini guru dibagi menjadi beberapa kriteria yaitu guru tetap yayasan, guru tidak tetap, guru tugas (pondok-pondok lain, seperti sido giri pasuruan, gontor, universitas Malaysia, rembang), guru pengabdian ini yang membedakan bisyarohnya. Bisyarohnya berupa uang, kami sudah pakai sistem bank setiap bulan akan ditransfer via Bank BRI dan Muamalat.¹¹⁷

Anggaran pendapatan dan belanja sekolah disosialisasikan kepada warga sekolah melalui pertemuan rutin setiap minggu wage. Dalam pertemuan rutin minggu wage ini yayasan mempunyai acara pertemuan wali santri, ustadz-ustadzah, serta pengurus yayasan dengan susunan acara: pagi diadakan pengajian yang mengundang mubaligh dari luar pondok. Sebelum acara dimulai pengurus yayasan mensosialisasikan kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan dan akan dilaksanakan menggunakan anggaran yang diterima dari santri. Setelah acara pengajian selesai seluruh ustadz dan

¹¹⁶Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹¹⁷Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 24 Mei 2017.

ustadzah beserta pengurus yayasan mengadakan rapat berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pondok yang berkaitan dengan keuangan pondok.¹¹⁸



Gambar 4.6 Rutinan Ahad Wage

Hal yang perlu diperhatikan lebih oleh YPPDF Sukorejo Ponorogo adalah Pelaksanaan APBM kadang tidak sesuai dengan yang direncanakan RAPBS yang dibuat. Terkadang bisa lebih, terkadang bisa kurang. Hal ini harus dievaluasi secara terus menerus supaya kegiatan yang telah diprogramkan dapat dilaksanakan sesuai dengan jumlah dana yang ada. Hal ini penting karena bisa menimbulkan kebiasaan yang tidak baik dan pada akhirnya pembuatan RAPBS hanya dibuat berdasarkan formalitas dan kebutuhan administrasi saja. Yang pada akhirnya proses manajemen perencanaan tidak bisa berjalan secara maksimal.

Berikut ini pernyataan Syahidul Muslim berkaitan dengan penyusunan RAPBS dan pelaksanaannya: “Kita dituntut untuk membuat RAPBS akan tetapi realisasinya kadang tidak sesuai dengan RAPBS yang dibuat, ketika

¹¹⁸Observasi penulis dilapangan, Minggu 14 Mei 2017.

kegiatan itu kadang bisa mengajukan lebih dan mungkin bisa dikurangi sesuai kondisi real dilapangan”.¹¹⁹

Hariyanto menyatakan Senada dengan yang disampaikan Syahidul Muslim bahwa jumlah anggaran perkegiatan yang dilaksanakan masing-masing sekolah kadang tidak sesuai dengan RAPBS yang dibuat kadang bisa lebih kadang bisa kurang sesuai kondisi sebenarnya dilapangan.¹²⁰

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Masyhudi Achmad selaku pengasuh yayasan bahwa masing-masing lembaga mengajukan rencana anggaran belanja, kemudian akan kami setujui dan kita bicarakan pada raker tahunan, akan tetapi ketentuan-ketentuan ini masih bersifat lunak.¹²¹

c. Evaluasi (Auditing) Secara Terpadu Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.

YPPDF Sukorejo Ponorogo mempunyai standar evaluasi (auditing) pembiayaan sendiri dalam upaya transparansi pembiayaan pondok. Ada beberapa bentuk evaluasi (audit) di yayasan ini yaitu audit internal dan audit eksternal. Audit internal dilakukan oleh pengasuh yayasan berserta jajarannya dan audit eksternal dilakukan oleh pemerintah. Dalam tesis ini akan lebih mendalami pada area audit internal yang dilakukan oleh yayasan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dilokasi penelitian, peneliti menemukan audit internal dilakukan dalam berbagai macam

¹¹⁹Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 24 Mei 2017.

¹²⁰Hariyanto, Wawancara, Kantor Kepala SMK, 24 Mei 2017.

¹²¹Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

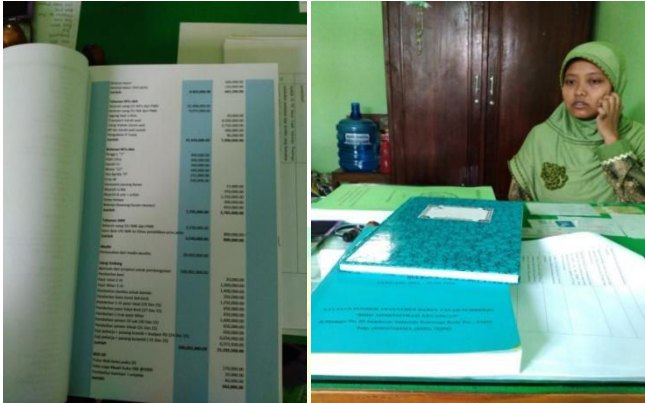
bentuk antara lain evaluasi harian, bulanan, tahunan, dan evaluasi per kegiatan.¹²²

Dalam melaksanakan evaluasi harian, BAK wajib melakukan pembukuan setiap harinya yang kemudian harus dilaporkan ke yayasan ketika jam kerja berakhir pada sore hari. Didalam laporan harian itu akan terlihat pemasukan dan pengeluaran yang jelas dalam satu harinya. Dilaporan harian akan terlihat jenis transaksi yang dibagi menjadi sub bagian berupa tabungan siswa, bulanan, tahunan, uang gedung, BOS.¹²³ Misalnya sub bagian tabungan siswa akan terlihat santri-santri yang menabung pada hari itu beserta jumlah tabungan, pada sub bagian bulanan akan terlihat pembayaran santri-santri yang membayar iuran bulanan yang dibagi menjadi bulanan PGIT-TKIT, bulanan SDIT, Bulanan MTs-MA, Bulanan SMK. Pada sub bagian tahunan akan terlihat setoran uang penerimaan peserta didik baru yang terbagi menjadi tahunan PGIT-TKIT, SDIT, MTs-MA, dan SMK. Pada sub bagian uang gedung akan terlihat pemasukan dana bantuan dari pemerintah atau dari yang lain serta pengeluaran-pengeluaran untuk kebutuhan material dan gaji pekerja. Pada bagian BOS akan terlihat pemasukan atau pengeluaran keuangan dana BOS.¹²⁴

¹²²Observasi peneliti dilapangan, 19 April 2017.

¹²³Fitria Khfidatul, Wawancara, Kantor BAK, 17 Mei 2017.

¹²⁴Observasi dan Dokumentasi peneliti dilapangan, 3 Mei 2017.



Gambar 4.7 Rekap Laporan Harian

Evaluasi bulanan dilakukan pihak yayasan kepada BAK selaku penggerak administrasi keuangan pondok, dalam melakukan evaluasi bulanan ini Yayasan mengecek rekap transaksi yang terjadi pada setiap bulannya beserta bukti yang sah dan kegiatan yang benar-benar terlaksana. Evaluasi tahunan dilakukan oleh yayasan yang dihadiri oleh seluruh anggota organisasi pada RAKER tahunan yang mengecek kegiatan serta kondisi keuangan yang terjadi pada satu tahun kerja. Sebagai bahan pembenahan untuk tahun selanjutnya.¹²⁵

Evaluasi perkegiatan dilakukan yayasan kepada panitia kegiatan, atau lembaga pendidikan yang melaksanakan kegiatan menggunakan pendanaan yayasan. Pada proses ini ketika panitia kegiatan telah selesai melaksanakan kegiatan maka wajib membuat laporan pelaksanaan kegiatan kepada yayasan.¹²⁶ Misalnya ketika SDIT akan mengadakan ujian semester, maka pihak SDIT akan membuat panitia ujian

¹²⁵Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹²⁶Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

semester, kemudian membuat proposal kegiatan beserta dana yang dibutuhkan kepada yayasan, setelah proposal kegiatan ini di periksa dan disetujui yayasan maka kemudian dilimpahkan kepada BAK untuk pencairan dana. Dana yang telah diterima panitia ujian semester akan digunakan sesuai perencanaan, ketika kegiatan ujian semester sudah terlaksana maka panitia wajib membuat laporan kegiatan kepada yayasan yang isinya antara lain: 1. Pendapatan, yang berisi dana BOS yang dianggarkan untuk ujian semester, dan iuran siswa. 2. Administrasi, berisi pengeluaran-pengeluaran untuk kebutuhan semester misalnya: pengambilan naskah ke Dinas, foto copy daftar hadir, daftar nilai, raport, penjilidan, konsumsi panitia dan lain-lain. 3. Humas, isinya berupa pengeluaran-pengeluaran berupa penulisan raport, korektor, pembuat soal, panitia dan lain-lain. Dari keseluruhan transaksi yang terjadi wajib ada bukti yang sah berupa nota, kwitansi ataupun yang lainnya.¹²⁷

Berikut beberapa wawancara peneliti dengan Binti Sholikhah terkait dengan pengawasan dan pertanggung jawaban pembiayaan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo.

Di Yayasan Darul Falah Sukorejo Ponorogo pengelolaan keuangannya dilaporkan secara terpadu, yaitu dengan cara setiap harinya Biro Administrasi Keuangan (BAK) pondok melakukan pelaporan rutin keuangan setiap harinya kepada yayasan, selain itu BAK juga melakukan pelaporan secara periodik bulanan dan tahunan kepada seluruh pengurus yayasan,

¹²⁷Dokumentasi dan Observasi peneliti dilapangan, 19 April 2017.

lembaga-lembaga pendidikan, komite sekolah dalam RAKER tahunan.¹²⁸

Senada dengan yang diungkapkan Binti Sholikhah terkait penegelolaan keuangan yayasan beserta evaluasinya, Nurhadi menyatakan bahwa: “Pengelolaan keuangan di yayasan ini dilakukan oleh Biro Administrasi Keuangan (BAK), BAK setiap harinya wajib melaporkan kondisi keuangan kepada yayasan. Sehingga kita melakukan evaluasi setiap harinya kepada BAK”¹²⁹.

Kepala MA Syahidul Muslim juga menyatakan terkait pengawasan dan pertanggungjawaban pembiayaan Di YPPDF sebagai berikut:

Terkait dengan pengawasan dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan dilembaga kami, pengawasan dilakukan oleh pihak Yayasan Darul Falah. Kemudian dari orang tua diwakili oleh komite sekolah, dari dinas UPTD pendidikan sendiri karena dalam merencanakan kegiatan penganggaran sekolah atau istilahnya dalam penyusunan RKAS harus sepengetahuan yayasan dan Dinas. Jadi dalam penggunaan dana pendidikan kami tidak sembarangan atau main-main. Kemudian, untuk pertanggungjawaban pembiayaan dipertanggung jawabkan kepada Dinas dan Yayasan darul Falah.¹³⁰

¹²⁸Binti Sholikhah, Wawancara, Kantor BAK, 03 Mei 2017.

¹²⁹Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹³⁰Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 24 Mei 2017.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Binti Sholikhah bahwa yang mengawasi pembiayaan di YPPDF adalah pihak yayasan yaitu Masyhudi Achmad atau yang mewakili beliau:

Yang mengawasi pembiayaan dilembaga-lembaga dibawah naungan yayasan ya yayasan mas terutama KH.Masyhudi, kemudian terkait pembiayaan yang sumbernya dari pemerintah yang mengawasi dari dinas juga karena seluruh estimasi dana yang dibutuhkan atau dianggarkan sekolah pihak dinas mengetahuinya. Sehingga anggaran yang masuk dan keluar dari sekolah ini pihak dinas pun mengetahuinya. Pertanggungjawabannya pun sama, terutama pertanggungjawaban kepada yayasan, karena sekolah menerima dana dari yayasan.¹³¹

YPPDF Sukorejo Ponorogo selalu melakukan upaya-upaya identifikasi penyimpangan-penyimpangan pembiayaan secara berkala dari harian, mingguan, bulanan, setiap semester dan tahunan. Kemudian melakukan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi dalam pembiayaan pendidikan. Berikut ini pernyataan Nurhadi: “Kami Melakukan evaluasi dari kepala sekolah, ketua kegiatan, yayasan dan pimpinan, kemudian melakukan analisa yang kemudian direkomendasikan untuk dilaksanakan ditahun selanjutnya”.¹³²

Senada dengan apa yang diungkapkan Nurhadi berkaitan dengan mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan tentang pembiayaan serta melakukan koreksi

¹³¹Binti Sholikhah, Wawancara, Kantor BAK, 03 Mei 2017.

¹³²Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

yang kemudian dijadikan rekomendasi perbaikan terhadap proses berikutnya, Masyhudi Achmad menyatakan:

Yayasan selalu melakukan evaluasi kepada BAK dan panitia kegiatan terkait penggunaan keuangan untuk kegiatan. Didalamnya ada proses koreksi dan pembenahan sebagai bahan pembenahan terhadap kegiatan selanjutnya. Sehingga nantinya dari tahun ke tahun akan terus mengalami perkembangan kearah yang lebih baik.¹³³

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber dapat kami simpulkan bahwa evaluasi pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo dilakukan secara terpadu. Pihak yayasan melakukan evaluasi terhadap BAK dan panitia kegiatan, Yang didalamnya ada koreksi dan pembenahan.

¹³³Masyhudi, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

C. Data Umum

Dalam pembahasan ini penulis akan memaparkan data umum mengenai sejarah berdiri, letak, visi-misi, struktur organisasi di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah (YPPDF) Sukorejo Ponorogo.

8. Sejarah Singkat Berdirinya Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia dan peranannya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa telah di percayai oleh masyarakat. Dari masa ke masa, pondok pesantren yang berfungsi sebagai pusat pengajaran ilmu-ilmu agama Islam (tafaqquh fiddin) telah banyak melahirkan ulama', tokoh masyarakat, mubaligh, guru agama, ahli politik, ekonomi dan bidang-bidang lain yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Hingga kini pondok pesantren baik yang bertipe khalafiyah (modern) maupun salafiyah tetap konsisten melaksanakan fungsinya dengan baik, bahkan sebagian telah mengembangkan fungsi dan peranannya sebagai pusat pengembangan dan pemberdayaan masyarakat.

Karena menyadari pentingnya lembaga pondok pesantren dan tanggung jawab yang besar di masa yang akan datang, maka pada hari sabtu wage tanggal 22 Syawal 1420 H, bertepatan dengan tanggal 29 Januari 2000 M, didirikanlah Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Dengan menggunakan rumah almarhum H. Idris (Mbah Gumbreng).

Mengawali kegiatan dengan majelis Ta'lim dari rumah kerumah, kelompok jama'ah yasin, pemberdayaan masyarakat,

pemberantasan buta aksara dan pendidikan kecakapan hidup (life skill). Meminjam mushola kepada bapak miskin, dan digunakan sebagai pusat kegiatan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Selanjutnya mendirikan lembaga pendidikan antara lain:

- 6) Taman Pendidikan Al-Quran
- 7) Madrasah Diniyah
- 8) Majelis Ta'lim
- 9) Pusat Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM)
- 10) Taman Bacaan Masyarakat (TBM)

Pada tahun 2003, didirikanlah lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), berupa Kelompok Bermain (KB) dan Taman Kanak-Kanak Islam Terpadu (TKIT), dengan sistem fullday school (07.00-13.00).

Setahun kemudian tepatnya pada Tahun 2004, didirikan Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Darul Falah, juga dengan sistem fullday school (07.00-15.30). Dengan perpaduan kurikulum 100% pelajaran agama dan 100% pelajaran umum. Disamping itu seluruh santri harus bisa baca tulis Al-Quran dengan menerapkan sistem *everyday with Qur'an*.

Tahun 2006, selanjutnya didirikan lembaga pendidikan tingkat SLTP dan SLTA, yaitu Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Pada awalnya santri diperbolehkan berangkat dari rumah masing-masing (laju), akan tetapi mulai tahun pelajaran 2013/2014 seluruh santri wajib mukim di pondok, dan sekarang dinamakan dengan sebutan *Kuliyatul Mu'alimin Mu'alimat Al-Islamiyah* dengan waktu belajar 6 Tahun.

Tujuh tahun kemudian tepatnya pada tahun 2013, dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

(IPTEK) yang semakin maju, maka yayasan ini mendirikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang berbasis pondok pesantren dengan program studi Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ).

Seiring berjalannya waktu pondok pesantren ini terus berkembang, berawal dari keinginan H. Yulianto (Dewan Pembina Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah) yang menghendaki di tanah kelahirannya ada lembaga pendidikan pondok pesantren, maka didirikanlah Pondok Pesantren Darul Falah 2 yang berlokasi didesa Glinggang kecamatan Sampung kabupaten Ponorogo. Berkat dukungan dari masyarakat sekitar sebagai cikal bakal pondok pesantren maka didirikanlah masjid sebagai pusat kegiatan pondok, yang dibangun diatas tanah wakaf dari H. Yulianto.¹³⁴

9. Letak Geografis Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo terletak di Jl. Mangga No. 05 Desa Sumberejo Kecamatan Sukorejo Kabupaten Ponorogo Provinsi Jawa Timur Kode Pos. 63453 Telpon. (0352) 752 941, e-mail: darulfalah_sukorejo@ymail.com. Sekitar 10 km arah barat laut dari pusat kota Ponorogo. Adapun batas-batas Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo adalah sebagai berikut:

- e) Sebelah utara berbatasan dengan Desa Nampan
- f) Sebelah timur berbatasan dengan Desa Lengkong
- g) Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Golan

¹³⁴Dokumentasi YPPDF Sukorejo Ponorogo, 24 Mei 2017.

h) Sebelah barat berbatasan dengan desa ngamba'an.¹³⁵

10. Visi-Misi Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Visi dari Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah adalah Terwujudnya lembaga pendidikan yang efektif dan bermutu dalam rangka mencetak muslim paripurna yang bertaqwa kepada Allah SWT.

Misi:

- 6) Mengembangkan kegiatan bidang pendidikan, dakwah, ekonomi dan sosial kemasyarakatan.
- 7) Mendidik generasi yang unggul agar menjadi kader-kader pemimpin umat.
- 8) Menciptakan lingkungan belajar yang Islami, efektif dan kondusif, serta menerapkan sistem manajemen mutu.
- 9) Mengajarkan ilmu pengetahuan umum dan agama secara seimbang.
- 10) Mengoptimalkan peran serta orang tua, wali santri, masyarakat dan pemerintah.

Sementara itu, tujuan yang hendak dicapai Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah adalah sebagai berikut:

- d) Meningkatkan kapasitas pribadi.
- e) Pengembangan, dakwah, ekonomi dan sosial kemasyarakatan.
- f) Terbentuknya pribadi-pribadi muslim paripurna yang dapat mewujudkan misi luhur, nilai-nilai keislaman dalam kegiatan pembangunan masyarakat yang dicita-citakan.

¹³⁵Dokumentasi YPPDF Sukorejo Ponorogo, 24 Mei 2017.

Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo memiliki motto keseimbangan spiritual, intelektual dan moral. Serta memilik Panca Jiwa Pondok: keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah islamiyah, berfikir bebas.¹³⁶

11. Susunan Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Susunan pengurus dari Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo 2012-2017 adalah sebagai berikut:

- IV. DEWAN PEMBINA : Hj. Sri Nikmatin Wahyuni
H. Syaiful Islam S.H, M.Si
H. Yulianto
- V. DEWAN PENGAWAS: Sutrisno, S.H. M.Hum
Prof. Dr. Muchlas Samani
- VI. DEWAN PENGURUS
12. Ketua : Masyhudi Achmad
: Moh. Zaenal Muqodas
13. Sekretaris : Nurhadi, S.Pd
: Roni Harsoyo, M.Pd.I
14. Bendahara : Dwi Ambar Alfiati, S.Pd
: Binti Nafi'ah, S.Pd.I
15. Bidang Pesantren : Drs. Mustofa, MM. M.BA
: Durorun Nasikhin, M.Pd.I
16. Bidang Pendidikan : Gunawan Suseno, M.Pd.I
: Nur Hidayati, S.Ag
17. Bidang HRD : Bambang Suhendro, S.T, MM

¹³⁶Dokumentasi YPPDF Sukorejo Ponorogo, 24 Mei 2017.

- 18. Bidang Pertanian : Ir. H. Arief Tjahjono, MM
: Mahrus Ali Afandi, S.H.I
: Suyadi
- 19. Bidang Kesehatan : Drs. Sugianto, S.P
: Suis Hasna, Amd. Keb
: Winarsih, Amd. Keb
- 20. Bidang Litbang : Drs. Achmad Gufron Fuadi, M.Kes
: Dr. Ir. H. Rimun Wibowo, M.Hum
- 21. Bidang Dana dan Usaha : Hj. Tri Mainis
: Lilik Mujiati, S.Pd
: Suprayitno, S.E
: H. Suwito Adinoto
- 22. Bidang Pembangunan : Siswanto, S.T
: Imam Arba'i
: Markum Idris
: Hariyanto, M.Pd.I

12. Keadaan Asatidz

Pondok pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (ustadz dan ustadzah) dengan total 86 asatidz dengan rincian 9 guru tidak tetap yayasan (GTT), 70 guru tetap yayasan (GTY), dan 7 guru bantu.¹³⁷

13. Keadaan Santri

Santri yang dimiliki oleh pondok pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan yang cukup pesat. Berikut jumlah santri masing-masing lembaga pendidikan saat ini beserta tahun berdirinya:

¹³⁷Dokumentasi dan Observasi Penulis di Lapangan, 24 Mei 2017.

Tabel 4.1 Jumlah Santri YPPDF Sukorejo Ponorogo Tahun Pelajaran 2016/2017¹³⁸

No	Lembaga Pendidikan	Jumlah Siswa
1	PGIT	20
2	TKIT	140
3	SDIT	490
4	MTs	142
5	MA	49
6	SMK	8
Jumlah		849

14. Jenis Program pendidikan

Jenis program pendidikan yang diselenggarakan oleh Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo meliputi pendidikan formal (Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), TKIT, SDIT, MTs, MA dan SMK) dan pendidikan nonformal (Pusat Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM), Taman Bacaan Masyarakat (TBM), Keaksaraan Fungsional, Pendidikan Kursus/Pelatihan, Pendidikan Life Skills, dan Majelis Ta'lim).¹³⁹

D. Data Khusus

Pada pembahasan ini penulis memaparkan hasil penelitian manajemen pembiayaan terpadu pada Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah (YPPDF) Sukorejo Ponorogo, yang meliputi aspek perumusan kebijakan pengelolaan

¹³⁸Dokumentasi dan Observasi Penulis di Lapangan, 24 Mei 2017.

¹³⁹Dokumentasi dan Observasi Penulis di Lapangan, 24 Mei 2017.

pembiayaan pendidikan terpadu, serta ruang lingkup dari manajemen pembiayaan pendidikan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo.

3. Perumusan Kebijakan Manajemen Pembiayaan Pendidikan Terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Pada awal berdirinya YPPDF Sukorejo Ponorogo hanya memiliki satu lembaga pendidikan yaitu Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yang berupa Kelompok Bermain (KB) dan Taman Kanak-Kanak Islam Terpadu (TKIT) dengan sistem fullday school, pada masa ini yayasan melakukan manajemen pembiayaan secara langsung ke bendahara PAUD karena jumlah siswa dan lembaga yang masih sedikit. Seiring berkembangnya lembaga PAUD, yayasan memandang perlu untuk mendirikan Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) juga dengan sistem fullday school, pada awal-awal berdirinya SDIT siswanya masih sedikit sehingga untuk memberikan solusi agar yayasan mudah merencanakan program-program pendidikan secara sistematis dan untuk mempermudah manajemen pembiayaannya, serta supaya lembaga ini bisa sama-sama berkembang maka diambil kebijakan sistem manajemen pembiayaan terpadu. Dengan pengambilan kebijakan manajemen pembiayaan terpadu di yayasan ini terbukti mengalami perkembangan pesat baik dari segi kualitas dan kuantitas santri, ustadz-ustadzah, gedung, fasilitas, serta lembaga-lembaga lain yang kemudian berdiri (MTs, MA dan SMK). Model pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo dilaksanakan secara terpadu (satu atap) yang dilakukan oleh yayasan, untuk memperlancar proses administrasi keuangan didirikanlah Biro Administrasi Keuangan (BAK) yayasan. Jadi

pembayaran iuran seluruh santri dari PGIT,TKIT, SDIT, MTs, MA dan SMK dilakukan secara terpusat di BAK.¹⁴⁰ Setelah dana yang masuk di BAK terkumpul kemudian didistribusikan keseluruh lembaga-lembaga menggunakan prosedur yang telah ditentukan yayasan, dengan biaya gabungan (joint cost) atau subsidi silang yang jumlahnya telah ditentukan dan disepakati bersama ketika rapat kerja bersama yayasan yang dihadiri seluruh anggota organisasi. Berikut kutipan wawancara dengan Masyhudi Achmad

Pengelolaan pembiayaan, mengingat lembaga YPPDF adalah lembaga swasta maka pembiayaannya dibebankan kepada wali santri, jadi seluruh biaya makan, air, listrik dan lain-lain dibebankan ke wali santri. Untuk pengelolaannya dilakukan secara satu atap (terpadu), jadi seluruh lembaga yaitu TK, SD, MTs, Ma dan SMK semuanya dikelola secara terpadu, ada semacam Biro Administrasi Keuangan (BAK) Pondok, sehingga masing-masing lembaga mengajukan rencana anggaran belanja, terus ada ketentuan-ketentuan untuk pembiayaan seluruh lembaga di YPPDF, akan tetapi ketentuan-ketentuan ini masih bersifat lunak. Sehingga ketika masyarakat ada yang keberatan maka dapat diberikan subsidi silang.¹⁴¹

BAK adalah badan yang pengelola keuangan lembaga-lembaga pendidikan di YPPDF Sukorejo Ponorogo. Lokasi kantor BAK berada didalam pondok pesantren sebelah timur, berikut foto kantor BAK YPPDF

¹⁴⁰Observasi Penulis di Lapangan, Hari Rabu 24 Mei 2017.

¹⁴¹Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor Yayasan YPPDF, 10 April 2017.



Gambar 4.1 Lokasi Kantor BAK YPPDF Sukorejo Ponorogo

Kebijakan Pembiayaan secara terpadu di yayasan ini kami desain dengan sengaja, dan kami pertimbangkan keefektifan dan efisiensinya bagi kemajuan lembaga. Melalui pembiayaan secara terpadu yayasan ini akan lebih berkembang dibandingkan jika keuangannya dikelola sendiri-sendiri, dengan pembiayaan yang dikelola secara terpadu oleh yayasan akan memungkinkan adanya subsidi silang antar lembaga, selain itu antar lembaga dapat berkerjasama dan bersinergi dalam kegiatan-kegiatan pendidikan yang memungkinkan akan tercapainya tujuan dari yayasan ini.¹⁴²

Melalui wawancara pribadi dengan Nurhadi selaku sekretaris YPPDF Sukorejo Ponorogo, menyampaikan bahwa penentuan kebijakan pembiayaan terpadu memperhatikan

¹⁴²Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor Yayasan YPPDF, 10 April 2017.

beberapa hal antara lain manajemen pembiayaan terpadu harus bisa dikomunikasikan dengan baik, mampu memberikan motivasi kinerja, mampu memberikan alternatif solusi pemecahan masalah. Berikut ini kutipan wawancara dengan beliau:

Pembiayaan terpadu ini harus bisa dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh ustadz dan ustadzah mas, mampu memberikan motivasi kinerja untuk pencapaian tujuan yayasan. Kebijakan Pembiayaan ini harus bisa bersinergi, memberikan transparansi dan memberi unsur komunikasi timbal balik antar staf dengan pimpinan serta yayasan. Serta kebijakan yang diambil harus mampu memberikan alternative solusi terhadap permasalahan-permasalahan di pondok pesantren.¹⁴³

Dari pernyataan Masyhudi Achmad dan Nurhadi atas, dapat disimpulkan bahwa penggunaan model kebijakan pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo difikirkan secara matang sesuai situasi dan kondisi pondok pesantren. Bertujuan supaya mampu memberikan solusi bagi permasalahan-permasalahan, sehingga tujuan yang diharapkan pesantren bisa tercapai.

Selain itu Nurhadi juga menyatakan bahwa pemilihan model pembiayaan secara terpadu didasarkan pada perkembangan lembaga formal di YPPDF Sukorejo Ponorogo yang terus bertambah dari lembaga TKIT dan PGIT berlanjut ke pendirian SDIT dan seterusnya, Namun pada awal-awal berdirinya siswa SDIT masih sangat sedikit, sehingga solusi yang ditawarkan untuk pengembangan lembaga ini adalah

¹⁴³Nurhadi, Wawancara, Kantor Yayasan YPPDF, 19 April 2017.

melalui sistem manajemen pembiayaan terpadu. Tujuan pemberlakuan kebijakan tersebut pertama supaya mudah dapat dikontrol, Kedua supaya dapat saling mensubsidi, Ketiga antar lembaga dapat saling bersinergi. Dan saat ini jumlah siswa SDIT sudah banyak sehingga bisa mensubsidi lembaga-lembaga yang lainnya, berikut pernyataannya:

Dasar penerapan manajemen pembiayaan secara terpadu berangkat dari yang awal dulu yang pertama berdiri adalah TK dan Play Group, kemudian SD. Pertama kita mudah mengontrol, kedua bisa saling mensubsidi, awal-awal SD kan siswanya masih sedikit jadi disubsidi oleh pemasukkan dari TK dan Play Group. Kemudian sebaliknya sekarang SD muridnya sudah banyak dan aliyah dan SMK yang sedikit jadi disubsidi oleh SD, ketiga bisa saling bersinergi.¹⁴⁴

Pernyataan Nurhadi tentang alasan YPPDF Sukorejo Ponorogo memilih model pembiayaan secara terpadu di atas, didukung oleh Syahidul Muslim selaku Kepala Madrasah Aliyah Darul Falah Sukorejo Ponorogo, yang menyatakan:

Di Yayasan ini dalam pengelolaan pembiayaan di yayasan ini dilakukan secara terpadu karena disini itu ada banyak lembaga ya mas, dan ada beberapa lembaga yang muridnya masih sedikit, agar yayasan mudah mememanajemennya serta agar bisa saling mensubsidi, maka diberlakukannya sistem pembiayaan tersebut.¹⁴⁵

Dari pernyataan Nurhadi dan Syahidul Muslim dapat diketahui mengapa YPPDF Sukorejo Ponorogo memilih model

¹⁴⁴Nurhadi, Wawancara dan Observasi, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁴⁵Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor YPPDF, 24 Mei 2017.

pembiayaan secara terpadu adalah supaya mudah untuk melakukan manajemen, mudah untuk mengontrol, supaya bisa saling mensubsidi, serta bisa saling bersinergi antara lembaga yang satu dengan lainnya.

Kemudian Masyhudi Achmad menegaskan faktor-faktor penerapan kebijakan manajemen pembiayaan terpadu antara lain: perbedaan jumlah siswa antar lembaga, mudah mengontrol, bisa saling mensubsidi, dan bisa saling bersinergi, berikut pernyataannya: “Faktor-faktor yang mempengaruhi mengapa kami mengambil kebijakan terkait pembiayaan yang kami lakukan secara terpadu adalah karena jumlah siswa yang variatif supaya mudah mengontrol, Saling subsidi, bisa saling bersinergi”¹⁴⁶

Senada dengan Masyhudi Achmad, Nurhadi menyatakan bahwa yayasan ini menggunakan pembiayaan terpadu karena akan mudah untuk memanajemennya, mengontrolnya dan bisa subsidi silang antar lembaga pendidikan di yayasan ini.¹⁴⁷

Didalam merumuskan sebuah kebijakan tentunya ada penggagas dari kebijakan tersebut, melalui wawancara in-dept interview dengan Masyhudi Achmad menyatakan bahwa pembuat kebijakan tersebut adalah stake holder yayasan antara lain pengasuh, ketua, sekretaris, bendahara, serta melibatkan seluruh kepala-kepala lembaga dan komite sekolah, berikut pernyataannya: Yang menentukan kebijakan tentunya dari anggota yayasan antara lain pimpinan, ketua, sekretaris,

¹⁴⁶Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

¹⁴⁷Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

bendahara, serta melibatkan kepala-kepala lembaga, serta komite sekolah.¹⁴⁸

Selain itu Masyhudi Achmad juga menyatakan bahwa dalam pelaksanaan pembiayaan terpadu di yayasan ini seluruh staf yang bersangkutan bisa memahami pelaksanaan pembiayaan yang kami terapkan. Kemudian dengan sistem pembiayaan terpadu ini mampu memberikan motivasi pencapaian tujuan, program dan target seluruh lembaga, berikut pernyataannya:

Alhamdulillah mas selama ini dalam pelaksanaan pembiayaan terpadu di yayasan ini seluruh staf yang bersangkutan bisa memahami pelaksanaan pembiayaan yang kami terapkan. Saya kira lebih bisa memberikan motivasi karena keterbatasan lembaga masing-masing untuk membiayai dirinya akan lebih mudah dibantu yayasan karena dana yang kecil-kecil itu dikumpulkan akan lebih mudah mengelola kemudian dari setiap guru tidak banyak fikiran jadi lebih fokus pada pengajaran , guru tidak mengurus makan anak, kebutuhan anak anak lainnya, karena sudah disediakan kantin. Dimasjid juga seperti itu aturan dimasjid bisa mudah dikerjakan karena guru-guru dibantu kakak-kakak kelas masing masing untuk melaksanakan kegiatan pondok.¹⁴⁹

Hal ini dipertegas dengan pernyataan Syahidul Muslim yang mengatakan bahwa:

Saya rasa dengan pembiayaan terpadu di yayasan ini berdampak baik bagi keberlangsungan proses belajar mengajar karena ustadz ustadzahnya bisa berkonsentrasi dalam mendidik anak-anak. Tidak lagi mengurus administrasi keuangan. Kemudian antar

¹⁴⁸Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

¹⁴⁹Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

sekolah bisa saling memberikan subsidi, sehingga tujuan dari yayasan akan mudah tercapai. Karena antar lembaga pendidikan bisa saling bersinergi.¹⁵⁰

Kemudian Nurhadi Menyatakan bahwa kebijakan pembiayaan terpadu ini mampu memecahkan masalah yang baku dalam organisasi, berikut pernyataannya:

Permasalahan baku dari pondok ini adalah dari setiap masing masing lembaga mempunyai siswa yang jumlahnya sangat bervariasi, ada beberapa lembaga yang mempunyai siswa yang sangat sedikit. Tentunya jika hanya mengandalkan keuangan dari lembaga itu tidak akan mampu mencukupi. Alhamdulillah dengan adanya manajemen pembiayaan terpadu ini bisa saling mesubsidi dan berdampak pada kemajuan pada lembaga tersebut. ini terbukti dari lembaga SD dulu siswanya sangat sedikit sekarang sangat berkembang pesat. Dulu SDIT disubsidi oleh TKIT namun sekarang jumlah siswa SD sudah melampui jumlah siswa TK.¹⁵¹

Berkaitan dengan kebijakan pembiayaan terpadu yang mampu memecahkan masalah baku dalam organisasi, Binti Sholikhah selaku staf administrasi di BAK juga menyatakan bahwa seluruh pembiayaan lembaga-lembaga pendidikan kami dikelola secara terpadu, jadi akan lebih mudah memanajemen dan mengontrolnya, antar lembaga nantinya bisa menerapkan subsidi silang.¹⁵²

¹⁵⁰Syahidul Muslim, Wawancara, Ruang Kepala Sekolah, 19 April 2017.

¹⁵¹Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁵²Binti Sholikhah, Wawancara dan Observasi, Kantor BAK, 03 Mei 2017.

4. Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan Pendidikan Terpadu Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo

Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah (YPPDF) Sukorejo Ponorogo sangat memperhatikan akan pentingnya keuangan lembaga. Sehingga yayasan ini mengambil kebijakan untuk mengelola keuangannya secara terpadu. Bukan Hanya sekedar pada pembayaran santrinya yang dilakukan secara terpadu, akan tetapi dari seluruh aspek pembiayaan dari budgeting, Accounting, dan auditing, berikut pernyataan Nurhadi selaku sekretaris yayasan:

Disini keterpaduan dari penerimaan, pelaksanaan, serta pertanggungjawabannya, akan tetapi dana-dana yang diperoleh dari pemerintah (BOS) pertanggungjawabannya dilaksanakan oleh masing-masing lembaga. Diluar itu semuanya, seluruh pembiayaan secara terpadu dikelola lembaga. Serta dengan manajemen pembiayaan terpadu kami bisa memaksimalkan fasilitas-fasilitas umum yayasan yang dapat digunakan secara terpadu misalkan masjid, lapangan, halaman, tempat parkir, kamar mandi, toilet, perpustakaan, laboratorium, computer, dan aula.¹⁵³

Syahidul Muslim juga menyatakan bahwa keterpaduan di yayasan ini bukan hanya sekedar dari penerimaannya saja yang dilakukan di BAK akan tetapi dari seluruh aspek pembiayaannya, mulai dari sumber-sumber pembiayaannya, perencanaan anggarannya (budgeting), pendistribusian

¹⁵³Nurhadi, Wawancara dan Observasi, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

anggaranannya atau pelaksanaannya (accounting), serta evaluasi dan laporan pertanggungjawabannya (auditing).¹⁵⁴

Fitria Khfidatul selaku staf BAK juga menyatakan kami tidak sekedar menerima dana pemasukan dari masing-masing lembaga kemudian kami berikan kepada masing-masing lembaga sesuai besaran pemasukan untuk dikelola sendiri. Akan tetapi keuangan semua lembaga dijadikan satu, kemudian digunakan bersama-sama. Setiap lembaga berhak mengajukan dana kepada yayasan untuk kebutuhan masing-masing, melalui proses pengajuan proposal. Setelah proposal disetujui yayasan, kemudian proses pencairan dilimpahkan kepada kami. Setelah itu kegiatan tersebut dilaksanakan maka lembaga wajib membuat laporan pertanggung jawaban.¹⁵⁵

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Nurhadi, Syahidul Muslim dan Fitria Khfidatul. Dapat disimpulkan, bahwa YPPDF Sukorejo Ponorogo dalam mengelola keuangannya menggunakan manajemen pembiayaan terpadu dari setiap aspek antara lain: budgeting, accounting, dan auditing.

d. Sumber Pembiayaan dan Penganggaran (Budgeting) secara terpadu di Yayasan Pondok Pesantren Darul falah Sukorejo Ponorogo

Berdasarkan observasi penulis, melihat pentingnya sumber pendanaan pendidikan yang melimpah dan sustainable, YPPDF Sukorejo Ponorogo melakukan langkah strategis. Selain sumber pendanaan dari wali santri dan pemerintah,

¹⁵⁴Syahidul Muslim, Wawancara dan Observasi, Ruang Kepala Sekolah, 24 Mei 2017.

¹⁵⁵Fitria Khfidatul, Wawancara, dan Observasi Kantor BAK, 17 Mei 2017.

yayasan ini juga mendirikan beberapa unit usaha antara lain koperasi, kantin, depo air, toko buku, mini market, konveksi, arofahmina (biro umroh dan haji) yang keuntungannya digunakan bagi kemajuan yayasan selain itu yayasan ini berupaya mengoptimalkan potensi Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf (ZISWA).¹⁵⁶



Gambar 4.2 Unit Usaha YPPDF Sukorejo Ponorogo

Berikut ini pernyataan Nurhadi berkaitan dengan sumber pembiayaan pendidikan YPPDF Sukorejo Ponorogo:

Sumber pembiayaan di yayasan ini ada macam-macam mas diantaranya uang santri, ini karena santrikan butuh makan, listrik, air, dan kebutuhan sehari hari lainnya, kemudian dari pemerintah misalkan BOS. Selain itu juga ada unit-unit usaha pondok, seperti: toko buku, koperasi, konveksi, biro umrah dan haji dan lain-lain, serta bantuan-bantuan dari masyarakat luar baik zakat, infak, sedekah, wakaf yang tidak mengikat.¹⁵⁷

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Syahidul Muslim yang menyatakan bahwa sumber pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo cukup bervariasi antara lain dari

¹⁵⁶Observasi penulis dilapangan, hari Senin 24 Mei 2017.

¹⁵⁷Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

pemerintah, wali santri, donatur (zakat, infak, sedekah, wakaf), serta unit-unit usaha (koperasi, kantin, depo, toko buku, mini market).

Kemudian Masyhudi Achmad menyatakan, berkaitan dengan pemberdayaan santri dan wali santri sebagai berikut :

Disamping anak-anaknya, sekaligus diberdayakan wali-wali muridnya, ini sekarang ada perkembangan lagi membuat satu himpunan pengusaha. Karena dari hasil kegiatan jalan santai kemarin ternyata wali murid yang punya usaha lumayan banyak jadi akan kita manajemen potensi itu Mungkin akan kita adakan pelatihan manajemen pasar, manajemen keuangan dan lain-lain. Harapannya kedepan akan ada profil usaha akan kita cetak menjadi satu buku dan kita bagikan keseluruhan wali santri. Sehingga pengusaha-pengusaha bisa proaktif mengembangkan usahanya. Dengan data base itu bisa sebagai tempat media publikasi, nanti kedepan kita berdayakan ekonomi wali santri, yayasan memfasilitasi dan sebagian bisa kita jadikan mitra pengembangan usaha pondok.¹⁵⁸

Dari beberapa pernyataan diatas serta berdasarkan hasil observasi dilapangan dapat kita lihat bahwa YPPDF Sukorejo Ponorogo begitu memperhatikan pentingnya sumber-sumber pendanaan yang mendukung keberlangsungan pondok sekarang dan yang akan datang. Selain itu pengasuh pondok mempunyai jiwa sosial dan enterpreuner yang tinggi.

YPPDF Sukorejo Ponorogo dalam melakukan penyusunan anggaran keuangan dilakukan oleh masing-masing lembaga pendidikan (TKIT, PGIT, SDIT, MTs, MA, dan

¹⁵⁸Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

SMK). Melalui rapat komisi pada setiap lembaga masing-masing dengan memperhatikan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam waktu satu tahun ajaran. Untuk mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai, kemudian disampaikan pada rapat kerja (RAKER) Tahunan kepada yayasan, yang didalamnya akan ada diskusi yang menghasilkan evaluasi dan pembenahan RAPBS masing-masing lembaga dan kemudian disetujui yayasan.¹⁵⁹ Berikut pernyataan pengasuh YPPDF Sukorejo Ponorogo Masyhudi Achmad berkaitan Penyusunan RAPBS:

Diawal tahun ajaran baru semua lembaga harus menyusun RAPBS. Yayasan juga menyusun kegiatan atas usul usul lembaga, kegiatan kegiatan bersama, pembangunan gedung-gedung untuk kegiatan bersama, pembangunan masjid, kelas, lab dan semua fasilitas-fasilitas. Kita mengadakan RAKER 2 hari masing-masing lembaga yang didalamnya antara lain juga membahas RAPBS, kemudian disampaikan bersama kepada yayasan, ada penannggung jawab tingkat lembaga, dan tingkat yayasan.

Hal ini juga diperkuat dengan adanya pernyataan dari Fitria Khfidatul yang menyatakan bahwa masing-masing lembaga setiap sebelum awal tahun ajaran baru harus membuat RAPBS yang kemudian diajukan kepada yayasan untuk disetujui dalam RAKER Tahunan bersama.¹⁶⁰

Penganggaran pembiayaan YPPDF Sukorejo Ponorogo dimulai dengan diadakannya rapat kerja tahunan lembaga, dalam rapat kerja tahunan ini membahas mengenai besarnya estimasi dana yang nantinya dibutuhkan untuk keperluan

¹⁵⁹Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁶⁰Fitria Khfidatul, Wawancara, Kantor BAK, 17 Mei 2017.

lembaga yang disusun oleh anggota rapat. Anggota rapat kerja lembaga ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah, dan guru.

Kemudian dalam rapat tersebut masing-masing anggota membuat draft anggaran. Setelah seluruh draft dibuat maka proses selanjutnya adalah memberikan dan mempresentasikan seluruh draft tersebut kepada yayasan pada RAKER tahunan YPPDF Sukorejo Ponorogo untuk disetujui. Setiap kegiatan atau keperluan apapun yang membutuhkan dana maka dari draft yang telah disusun dan disepakati sebelumnya dibuat proposal berisi rincian kegiatan dan rincian dana yang dibutuhkan.¹⁶¹

Dalam penyusunan RAPBS pada masing-masing lembaga pendidikan YPPDF Sukorejo Ponorogo dibentuk kepanitian supaya kegiatan bisa berjalan dengan lancar dan penyusunannya dihadiri seluruh anggota organisasi sehingga pendapat masing-masing individu bisa tersalurkan demi tercapainya tujuan yayasan. Dalam proses penyusunan RAPBS YPPDF Sukorejo Ponorogo didasarkan pada analisa kebutuhan, dengan analisa kebutuhan tersebut akan ditetapkan skala prioritas kegiatan yang terpenting, dan berorientasi pada peningkatan mutu sekolah. Berikut pernyataan skretaris yayasan Nurhadiberkaitan dengan penentuan skala prioritas kegiatan:

Ya tentunya kami membuat skala prioritas yang harus kita dahulukan harus kita dahulukan, yang kita tunda kita tunda, kalau pembangunan kita mempertimbangkan kebutuhan dan cuaca, kebutuhan mendesak dan tidak mendesak maka yang mendesak akan kami dahulukan, jika ada yang mengajukan secara bersamaan antar

¹⁶¹Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 24 Mei 2017.

lembaga maka kami akan menentukan kira kira yang paling urgen yang mana kita dahulukan.¹⁶²

Proposal yang telah dibuat panitia kegiatan diberikan kepada kepala sekolah untuk disetujui dan diajukan kepada YPPDF Sukorejo Ponorogo. Apabila proposal tersebut disetujui oleh YPPDF Sukorejo Ponorogo, kemudian panitia kegiatan atau kepala sekolah melimpahkan proposal kepada BAK, maka dana akan diberikan sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan sekolah.¹⁶³

Berikut pernyataan kepala sekolah SMK Hariyanto tentang Proses pencairan dana untuk kegiatan di YPPDF Sukorejo Ponorogo:

Proses pencairan dana untuk kegiatan SMK kita lakukan dengan yang pertama panitia kegiatan membuat proposal yang telah disetujui oleh kepala sekolah, kemudian kami ajukan kepada pihak yayasan, jika yayasan telah menyetujui proposal kami maka selanjutnya kami limpahkan kepada bagian administrasi keuangan untuk dicairkan.¹⁶⁴

Berikut ini Gambaran mengenai alur proses penganggaran pembiayaan terpadu di YPPDF Ponorogo, dapat dilihat pada gambar berikut ini.

¹⁶²Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁶³Dokumentasi Proposal kegiatan ujian semester I SDIT YPPDF.

¹⁶⁴Hariyanto, Wawancara, Kantor Kepala SMK, 24 Mei 2017.



Gambar 4.3 Proses Penyusunan Anggaran Pembiayaan Terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo

e. Pelaksanaan (Accounting) Pembiayaan Secara Terpadu Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.

Penggunaan dana dan pembukuan pendanaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo menggunakan sistem secara terpadu dimana didalamnya akan memungkinkan adanya sharing keuangan antar lembaga. Karena dikelola secara bersama-sama, supaya tidak terjadi kecemburuan antar lembaga pendidikan, yayasan selalu memberikan pemahaman bahwa seluruh lembaga pendidikan di yayasan ini adalah

tanggung jawab bersama. Berikut ini adalah pernyataan dari sekretaris yayasan Nurhadi:

Seluruh elemen pondok sudah memahami bahwa semua lembaga diyayaskan darul falah ini milik bersama. Dan kebijakan ini sudah ditentukan bersama sesuai tujuan yayasan dan kesepakatan bersama sesuai dengan tujuan yayasan. Dan kami selalu mengkomunikasikannya setiap pertemuan ahad wage serta 35 hari sekali.¹⁶⁵

Proses pembukuan di YPPDF Sukorejo Ponorogo ada beberapa jenis buku diantaranya buku, harian, bulanan, tahunan, dan dana yayasan.

Lembaga-lembaga yang ada di YPPDF Sukorejo Ponorogo diberi hak untuk mengajukan kebutuhan masing masing kepada yayasan. Kemudian yayasan mempertimbangkan berdasarkan skala prioritas dan kemanfaatan bagi lembaga. Jika dianggap penting maka kami menyetujui kebutuhan masing masing. Jika hal itu bisa ditunda ataupun ditolak maka kami juga melakukannya.

Lembaga diberi hak untuk mengajukan kebutuhan masing masing kepada yayasan. Kemudian yayasan mempertimbangkan berdasarkan skala prioritas dan kemanfaatan bagi lembaga, jika dianggap penting maka kami menyetujui kebutuhan masing masing. Jika hal itu bisa ditunda ataupun ditolak maka kami juga melakukannya.¹⁶⁶

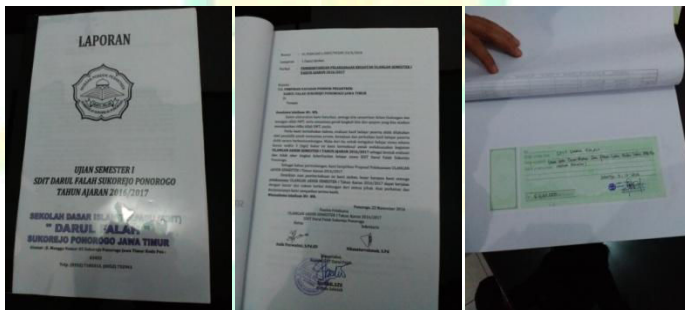
Pemakaian dana yang telah diberikan kepada masing-masing lembaga harus sesuai prosedur. Masing masing

¹⁶⁵Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁶⁶Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

lembaga melakukan rapat kegiatan, kemudian membuat proposal, setelah yayasan menyetujui proposal tersebut, kemudian merekomendasikan kepada administrasi untuk mencairkan. Proses pencairan dilakukan oleh penanggung jawab, kemudian dilaksanakan sesuai dengan rapat, setelah itu dilakukan laporan pertanggung jawaban.

Setelah melaksanakan kegiatan, lembaga atau panitia kegiatan wajib melakukan laporan pertanggungjawaban kepada yayasan dengan format yang telah ditentukan dan harus disertai dengan bukti bukti administrasi yang sah serta foto-foto kegiatan.¹⁶⁷

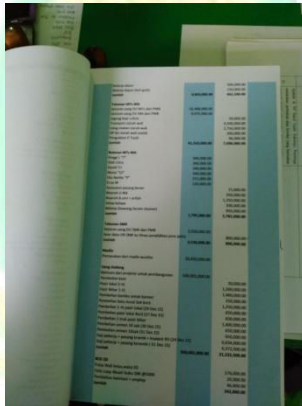


Gambar 4.4 Laporan Pertanggung Jawaban Kegiatan

Manajemen pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo dalam proses accounting, setiap transaksi keuangan dicatat secara kronologis dan sistematis dalam pembukuan harian. Setiap transaksi yang terjadi wajib ada tanda bukti berupa nota,

¹⁶⁷Observasi dan Dokumentasi Laporan Pertanggung Jawaban Kegiatan Ujian Semester SDIT YPPDF.

kwitansi, faktur dan lain sebagainya.¹⁶⁸ Serta pencatatan transaksi dalam buku harian itu digolongkan kedalam kategori tertentu misalnya bulanan PG-TKIT, bulanan SD, bulanan MTs-MA, dan bulanan SMK dan beberapa kategori lainnya. Setelah transaksi keuangan sudah dicatat, dikelompokkan, dan sudah direkap keseluruhannya kemudian dilaporkan kepada pihak yayasan.¹⁶⁹

The image shows an open notebook with a handwritten financial report. The report is organized into columns, likely representing dates and monetary amounts. The handwriting is in black ink on white paper. The notebook is placed on a surface, and the background is slightly blurred, showing some green and yellow elements.

Gambar 4.5 Laporan Harian BAK

Berikut ini kutipan wawancara dengan Nurhadi terkait laporan harian kepada yayasan: Ya ada disetiap hari itu bagian administrasi keuangan (BAK) akan membuat rekap dan membuat laporan. Jadi setiap hari membuat print out, dan kemudian untuk setiap kegiatan juga harus melakukan laporan

¹⁶⁸Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁶⁹Dokumentasi Laporan Harian BAK Kepada YPPDF Sukorejo Ponorogo.

pertanggung jawaban dan setiap laporan itu harus ada bukti SPJ dan nota.¹⁷⁰

Dalam memberikan bisyaroh kepada ustadz-ustadzah, YPPDF mempunyai standarisasi sendiri, di yayasan ini pengajar dibedakan menjadi beberapa kriteria antara lain guru tetap yayasan, guru tidak tetap, dan guru tugas, itu semua yang membedakan jumlah bisyaroh yang didapat. Serta penyaluran bisyarohnya melalui bank yang setiap bulannya akan ditransfer pada rekening masing-masing. Berikut kutipan wawancara dengan Syahidul Muslim:

Disini guru dibagi menjadi beberapa kriteria yaitu guru tetap yayasan, guru tidak tetap, guru tugas (pondok-pondok lain, seperti sido giri pasuruan, gontor, universitas Malaysia, rembang), guru pengabdian ini yang membedakan bisyarohnya. Bisyarohnya berupa uang, kami sudah pakai sistem bank setiap bulan akan ditransfer via Bank BRI dan Muamalat.¹⁷¹

Anggaran pendapatan dan belanja sekolah disosialisasikan kepada warga sekolah melalui pertemuan rutin setiap minggu wage. Dalam pertemuan rutin minggu wage ini yayasan mempunyai acara pertemuan wali santri, ustadz-ustadzah, serta pengurus yayasan dengan susunan acara: pagi diadakan pengajian yang mengundang mubaligh dari luar pondok. Sebelum acara dimulai pengurus yayasan mensosialisasikan kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan dan akan dilaksanakan menggunakan anggaran yang diterima dari santri. Setelah acara pengajian selesai seluruh ustadz dan

¹⁷⁰Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁷¹Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 24 Mei 2017.

ustadzah beserta pengurus yayasan mengadakan rapat berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pondok yang berkaitan dengan keuangan pondok.¹⁷²



Gambar 4.6 Rutinan Ahad Wage

Hal yang perlu diperhatikan lebih oleh YPPDF Sukorejo Ponorogo adalah Pelaksanaan APBM kadang tidak sesuai dengan yang direncanakan RAPBS yang dibuat. Terkadang bisa lebih, terkadang bisa kurang. Hal ini harus dievaluasi secara terus menerus supaya kegiatan yang telah diprogramkan dapat dilaksanakan sesuai dengan jumlah dana yang ada. Hal ini penting karena bisa menimbulkan kebiasaan yang tidak baik dan pada akhirnya pembuatan RAPBS hanya dibuat berdasarkan formalitas dan kebutuhan administrasi saja. Yang pada akhirnya proses manajemen perencanaan tidak bisa berjalan secara maksimal.

Berikut ini pernyataan Syahidul Muslim berkaitan dengan penyusunan RAPBS dan pelaksanaannya: “Kita dituntut untuk membuat RAPBS akan tetapi realisasinya kadang tidak sesuai dengan RAPBS yang dibuat, ketika

¹⁷²Observasi penulis dilapangan, Minggu 14 Mei 2017.

kegiatan itu kadang bisa mengajukan lebih dan mungkin bisa dikurangi sesuai kondisi real dilapangan”.¹⁷³

Hariyanto menyatakan Senada dengan yang disampaikan Syahidul Muslim bahwa jumlah anggaran perkegiatan yang dilaksanakan masing-masing sekolah kadang tidak sesuai dengan RAPBS yang dibuat kadang bisa lebih kadang bisa kurang sesuai kondisi sebenarnya dilapangan.¹⁷⁴

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Masyhudi Achmad selaku pengasuh yayasan bahwa masing-masing lembaga mengajukan rencana anggaran belanja, kemudian akan kami setujui dan kita bicarakan pada raker tahunan, akan tetapi ketentuan-ketentuan ini masih bersifat lunak.¹⁷⁵

f.Evaluasi (Auditing) Secara Terpadu Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo.

YPPDF Sukorejo Ponorogo mempunyai standar evaluasi (auditing) pembiayaan sendiri dalam upaya transparansi pembiayaan pondok. Ada beberapa bentuk evaluasi (audit) di yayasan ini yaitu audit internal dan audit eksternal. Audit internal dilakukan oleh pengasuh yayasan berserta jajarannya dan audit eksternal dilakukan oleh pemerintah. Dalam tesis ini akan lebih mendalami pada area audit internal yang dilakukan oleh yayasan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dilokasi penelitian, peneliti menemukan audit internal dilakukan dalam berbagai macam

¹⁷³Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 24 Mei 2017.

¹⁷⁴Hariyanto, Wawancara, Kantor Kepala SMK, 24 Mei 2017.

¹⁷⁵Masyhudi Achmad, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

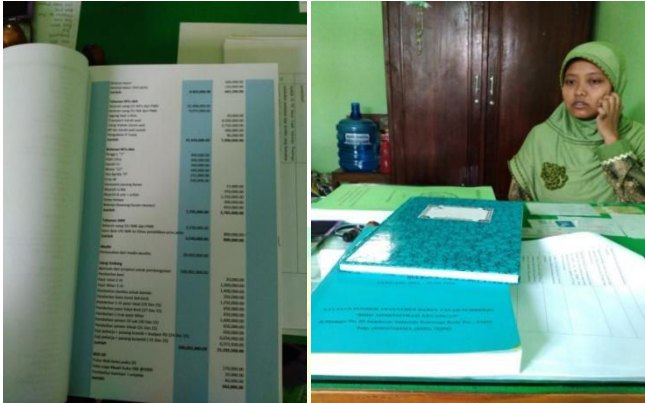
bentuk antara lain evaluasi harian, bulanan, tahunan, dan evaluasi per kegiatan.¹⁷⁶

Dalam melaksanakan evaluasi harian, BAK wajib melakukan pembukuan setiap harinya yang kemudian harus dilaporkan ke yayasan ketika jam kerja berakhir pada sore hari. Didalam laporan harian itu akan terlihat pemasukan dan pengeluaran yang jelas dalam satu harinya. Dilaporan harian akan terlihat jenis transaksi yang dibagi menjadi sub bagian berupa tabungan siswa, bulanan, tahunan, uang gedung, BOS.¹⁷⁷ Misalnya sub bagian tabungan siswa akan terlihat santri-santri yang menabung pada hari itu beserta jumlah tabungan, pada sub bagian bulanan akan terlihat pembayaran santri-santri yang membayar iuran bulanan yang dibagi menjadi bulanan PGIT-TKIT, bulanan SDIT, Bulanan MTs-MA, Bulanan SMK. Pada sub bagian tahunan akan terlihat setoran uang penerimaan peserta didik baru yang terbagi menjadi tahunan PGIT-TKIT, SDIT, MTs-MA, dan SMK. Pada sub bagian uang gedung akan terlihat pemasukan dana bantuan dari pemerintah atau dari yang lain serta pengeluaran-pengeluaran untuk kebutuhan material dan gaji pekerja. Pada bagian BOS akan terlihat pemasukan atau pengeluaran keuangan dana BOS.¹⁷⁸

¹⁷⁶Observasi peneliti dilapangan, 19 April 2017.

¹⁷⁷Fitria Khfidatul, Wawancara, Kantor BAK, 17 Mei 2017.

¹⁷⁸Observasi dan Dokumentasi peneliti dilapangan, 3 Mei 2017.



Gambar 4.7 Rekap Laporan Harian

Evaluasi bulanan dilakukan pihak yayasan kepada BAK selaku penggerak administrasi keuangan pondok, dalam melakukan evaluasi bulanan ini Yayasan mengecek rekap transaksi yang terjadi pada setiap bulannya beserta bukti yang sah dan kegiatan yang benar-benar terlaksana. Evaluasi tahunan dilakukan oleh yayasan yang dihadiri oleh seluruh anggota organisasi pada RAKER tahunan yang mengecek kegiatan serta kondisi keuangan yang terjadi pada satu tahun kerja. Sebagai bahan pembenahan untuk tahun selanjutnya.¹⁷⁹

Evaluasi perkegiatan dilakukan yayasan kepada panitia kegiatan, atau lembaga pendidikan yang melaksanakan kegiatan menggunakan pendanaan yayasan. Pada proses ini ketika panitia kegiatan telah selesai melaksanakan kegiatan maka wajib membuat laporan pelaksanaan kegiatan kepada yayasan.¹⁸⁰ Misalnya ketika SDIT akan mengadakan ujian semester, maka pihak SDIT akan membuat panitia ujian

¹⁷⁹Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁸⁰Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

semester, kemudian membuat proposal kegiatan beserta dana yang dibutuhkan kepada yayasan, setelah proposal kegiatan ini di periksa dan disetujui yayasan maka kemudian dilimpahkan kepada BAK untuk pencairan dana. Dana yang telah diterima panitia ujian semester akan digunakan sesuai perencanaan, ketika kegiatan ujian semester sudah terlaksana maka panitia wajib membuat laporan kegiatan kepada yayasan yang isinya antara lain: 1. Pendapatan, yang berisi dana BOS yang dianggarkan untuk ujian semester, dan iuran siswa. 2. Administrasi, berisi pengeluaran-pengeluaran untuk kebutuhan semester misalnya: pengambilan naskah ke Dinas, foto copy daftar hadir, daftar nilai, raport, penjilidan, konsumsi panitia dan lain-lain. 3. Humas, isinya berupa pengeluaran-pengeluaran berupa penulisan raport, korektor, pembuat soal, panitia dan lain-lain. Dari keseluruhan transaksi yang terjadi wajib ada bukti yang sah berupa nota, kwitansi ataupun yang lainnya.¹⁸¹

Berikut beberapa wawancara peneliti dengan Binti Sholikhah terkait dengan pengawasan dan pertanggung jawaban pembiayaan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo.

Di Yayasan Darul Falah Sukorejo Ponorogo pengelolaan keuangannya dilaporkan secara terpadu, yaitu dengan cara setiap harinya Biro Administrasi Keuangan (BAK) pondok melakukan pelaporan rutin keuangan setiap harinya kepada yayasan, selain itu BAK juga melakukan pelaporan secara periodik bulanan dan tahunan kepada seluruh pengurus yayasan,

¹⁸¹Dokumentasi dan Observasi peneliti dilapangan, 19 April 2017.

lembaga-lembaga pendidikan, komite sekolah dalam RAKER tahunan.¹⁸²

Senada dengan yang diungkapkan Binti Sholikhah terkait penegelolaan keuangan yayasan beserta evaluasinya, Nurhadi menyatakan bahwa: “Pengelolaan keuangan di yayasan ini dilakukan oleh Biro Administrasi Keuangan (BAK), BAK setiap harinya wajib melaporkan kondisi keuangan kepada yayasan. Sehingga kita melakukan evaluasi setiap harinya kepada BAK”¹⁸³.

Kepala MA Syahidul Muslim juga menyatakan terkait pengawasan dan pertanggungjawaban pembiayaan Di YPPDF sebagai berikut:

Terkait dengan pengawasan dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan dilembaga kami, pengawasan dilakukan oleh pihak Yayasan Darul Falah. Kemudian dari orang tua diwakili oleh komite sekolah, dari dinas UPTD pendidikan sendiri karena dalam merencanakan kegiatan penganggaran sekolah atau istilahnya dalam penyusunan RKAS harus sepengetahuan yayasan dan Dinas. Jadi dalam penggunaan dana pendidikan kami tidak sembarangan atau main-main. Kemudian, untuk pertanggungjawaban pembiayaan dipertanggung jawabkan kepada Dinas dan Yayasan darul Falah.¹⁸⁴

¹⁸²Binti Sholikhah, Wawancara, Kantor BAK, 03 Mei 2017.

¹⁸³Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

¹⁸⁴Syahidul Muslim, Wawancara, Kantor Kepala MA, 24 Mei 2017.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Binti Sholikhah bahwa yang mengawasi pembiayaan di YPPDF adalah pihak yayasan yaitu Masyhudi Achmad atau yang mewakili beliau:

Yang mengawasi pembiayaan dilembaga-lembaga dibawah naungan yayasan ya yayasan mas terutama KH.Masyhudi, kemudian terkait pembiayaan yang sumbernya dari pemerintah yang mengawasi dari dinas juga karena seluruh estimasi dana yang dibutuhkan atau dianggarkan sekolah pihak dinas mengetahuinya. Sehingga anggaran yang masuk dan keluar dari sekolah ini pihak dinas pun mengetahuinya. Pertanggungjawabannya pun sama, terutama pertanggungjawaban kepada yayasan, karena sekolah menerima dana dari yayasan.¹⁸⁵

YPPDF Sukorejo Ponorogo selalu melakukan upaya-upaya identifikasi penyimpangan-penyimpangan pembiayaan secara berkala dari harian, mingguan, bulanan, setiap semester dan tahunan. Kemudian melakukan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi dalam pembiayaan pendidikan. Berikut ini pernyataan Nurhadi: “Kami Melakukan evaluasi dari kepala sekolah, ketua kegiatan, yayasan dan pimpinan, kemudian melakukan analisa yang kemudian direkomendasikan untuk dilaksanakan ditahun selanjutnya”.¹⁸⁶

Senada dengan apa yang diungkapkan Nurhadi berkaitan dengan mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan tentang pembiayaan serta melakukan koreksi

¹⁸⁵Binti Sholikhah, Wawancara, Kantor BAK, 03 Mei 2017.

¹⁸⁶Nurhadi, Wawancara, Kantor YPPDF, 19 April 2017.

yang kemudian dijadikan rekomendasi perbaikan terhadap proses berikutnya, Masyhudi Achmad menyatakan:

Yayasan selalu melakukan evaluasi kepada BAK dan panitia kegiatan terkait penggunaan keuangan untuk kegiatan. Didalamnya ada proses koreksi dan pembenahan sebagai bahan pembenahan terhadap kegiatan selanjutnya. Sehingga nantinya dari tahun ke tahun akan terus mengalami perkembangan kearah yang lebih baik.¹⁸⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber dapat kami simpulkan bahwa evaluasi pembiayaan di YPPDF Sukorejo Ponorogo dilakukan secara terpadu. Pihak yayasan melakukan evaluasi terhadap BAK dan panitia kegiatan, Yang didalamnya ada koreksi dan pembenahan.

¹⁸⁷Masyhudi, Wawancara, Kantor YPPDF, 10 April 2017.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Dari pemaparan data dan analisis yang disajikan pada bab sebelumnya peneliti menyimpulkan bahwa manajemen pembiayaan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo menggunakan sistem terpadu. Berdasarkan teori, model pembiayaan yang dapat digunakan untuk pengembangan manajemen pembiayaan pendidikan, pembiayaan terpadu sesuai dengan dengan flat grant model dan equalization model. Flat grant model mendistribusikan dana ke masing-masing lembaga tanpa mempertimbangkan jumlah uang yang berhasil dikumpulkan oleh setiap lembaga. Pembagian dana mempertimbangkan perbedaan variasi unit cost untuk program pelayanan pendidikan yang berbeda, misalnya: unit cost untuk jenjang SDIT tidak sama dengan jenjang MTs. Equalization Model, dalam model ini dana lembaga pendidikan yang melimpah dialokasikan bagi lembaga pendidikan yang sedikit pemasukannya. Dalam model ini dana yang lebih untuk biaya per murid, per guru, atau unit-unit lainnya yang diperlukan dialokasikan bagi lembaga pendidikan yang memiliki sumber yang kurang atau menengah agar tetap bisa melaksanakan program pendidikan dengan lebih baik. Perumusan kebijakan manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF sesuai dengan teori rasional (rational), Teori rasional mengedepankan gagasan bahwa kebijakan publik sebagai maximum social gain, yang berarti stakeholder sebagai pembuat kebijakan harus memilih kebijakan yang memberikan manfaat optimum bagi masyarakat. Teori ini dikembangkan dari

teori cost-benefit analysis, analisis ini berguna untuk menentukan kebijakan dalam pengalokasian biaya atau distribusi anggaran kepada seluruh sub-sub sektor pendidikan berdasarkan asas kebermanfaatannya.

2. Ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo meliputi budgeting, accounting dan auditing. YPPDF Sukorejo Ponorogo sangat memperhatikan akan pentingnya keuangan lembaga, sehingga yayasan ini mengambil kebijakan untuk mengelola keuangannya secara terpadu, bukan hanya sekedar pada pembayaran santrinya yang dilakukan secara terpadu akan tetapi dari seluruh aspek pembiayaan, mulai proses perencanaan anggaran yang dibuat oleh seluruh elemen lembaga, yang kemudian akan disetujui oleh yayasan (budgeting), setelah perencanaan anggaran dibuat maka selanjutnya proses penatausahaan keuangan pendidikan, yang mencakup pencatatan transaksi keluar masuknya uang yang digunakan untuk membiayai program pendidikan dengan maksud agar diperoleh informasi tentang pengelolaan anggaran pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan. Kegiatan ini sangat penting dalam rangka untuk melakukan penilaian dan pengambilan keputusan terkait dengan penggunaan anggaran pendidikan (Accounting). Kemudian kegiatan berikutnya adalah pemeriksaan penggunaan anggaran (auditing) yang didalamnya akan terjadi proses pertanggungjawaban keuangan pendidikan, dalam hal ini, akan ada pengawasan (controlling) penggunaan anggaran.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, analisa peneliti dan kesimpulan penelitian pada pembahasan sebelumnya, penulis akan memberikan saran, yaitu:

1. Bagi seluruh pengurus YPPDF Sukorejo Ponorogo beserta ustadz dan ustadzah yang ada diseluruh lembaga pendidikan di bawah naungan YPPDF, hendaknya lebih mengembangkan dalam mencari sumber pembiayaan yang sustainable, serta memperkuat pengelolaan keuangannya pada aspek budgeting, accounting, dan auditing. Dalam hal ini penulis akan mencoba memberikan fokus saran pada proses budgeting penyusunan RAPBS dan pelaksanaan kegiatan yang harus sesuai dengan RAPBS, minimal mendekati RAPBS. Pertama yayasan harus bisa menangkap kondisi keuangan pada satu tahun pelajaran yang akan dilaksanakan, dalam hal ini akan terlihat perkiraan jumlah pemasukannya dalam satu tahun. Kedua yayasan beserta lembaga pendidikan harus mampu merencanakan kegiatan masing-masing lembaga, yang kegiatan tersebut mampu meningkatkan mutu pendidikan beserta jumlah anggarannya. Ketiga yayasan menentukan berapa persen saving dana dari jumlah yang dapat dikumpulkan, untuk pengembangan kemajuan yayasan. Keempat menentukan jumlah sharing pembiayaan yang diterima oleh masing-masing lembaga berdasarkan analisa kebutuhan masing-masing lembaga, dalam hal ini akan terlihat total jumlah biaya yang berhak diterima oleh masing-masing lembaga dalam satu tahunnya. Kelima masing-masing lembaga menyusun RAPBS berdasarkan skala prioritas kegiatan, yang jumlah dananya harus sesuai dengan sharing pembiayaan yang telah disepakati bersama. Keenam RAPBS

yang telah dibuat dipresentasikan kepada seluruh pengurus yayasan beserta lembaga pendidikan untuk mendapatkan pertimbangan dan persetujuan dari yayasan. Ketujuh pelaksanaan kegiatan mengacu pada RAPBS yang telah dibuat.

2. Bagi yayasan pondok pesantren secara umum agar bisa memaksimalkan manajemen pembiayaan pendidikan dari segala aspek, yang meliputi sumber pembiayaan, budgeting, accounting, dan auditing.



DAFTAR PUSTAKA

Akdon, Dedy Achmad Kurniady, dan Dedi Darmawan. Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2015.

Andayani, Wuryan. Audit Internal. Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi UGM, 2008.

Arikunto, Suharsimi. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

Arikunto, Suharsimi, dan Lia Yuliana. Manajemen Pendidikan. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013.

Asfila, Murniati, dan Usman Nasir. "Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada MTsN Janarata kecamatan Bandar Kabupaten Bener Meriah." Admistrasi Pendidika Pascasarjana Universitas Syiah Kuala 3 (Nopember 2015): 123.

Bakry, Aminuddin. "Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik." Jurnal MEDTEK 02 (April 2010).

Basuki. "Mengontruksi Pendidikan Kritis Humanis dan Populis, Tinjauan tentang Politik Pendidikan Indonesia Era Globalisasi Informasi." Edukasia 4 (Juni 2006): 38.

Bogdan, Robert. *Introduction To Qualitative Methods Research*. New York: John Willey & Son, 1975.

Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.

DEPDIKNAS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka Bahasa, 2002.

Engkoswara, dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015.

Fahrurozi. "Manajemen Keuangan Madrasah." *Media Pendidikan XXVII* (2012): 232.

Fathan, A. *Konsep dan Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: PPS UNM, 2005.

Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi, 1991.

Ilyasin, Mukhamad, dan Nanik Nurhayati. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012.

Jahari, Jaja, dan Amirulloh Syarbini. *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Kasmir. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013.

Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an Terjemah Tafsir Perkata*. Bandung: CV. Insan Kamil, 2011.

Kompri. *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta, 2014.

Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing, 2015.

Marno, dan Triyo Supriyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2013.

Masyhud, Sulthon, dan Khusnurdilo. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: DIVA Pustaka, 2003.

Matin. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.

Miles, Matthew B., dan A. Michael Huberman. Analisis Data Kualitatif Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press, 1992.

Moleong, Lexy J. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.

Munir, Ahmad. "Manajemen Pembiayaan dalam Perspektif Islam." *At-Ta'dib* 8 (Desember 2013): 225.

Nanang, Fattah. Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.

Ndraha, Taliziduhu. Budaya Organisasi. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1997.

Peraturan Perundang-Undangan No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: CV. Eko Jaya, 2005.

Rohiat. Manajemen Sekolah Teori dan Praktik. Bandung: PT. Refika Aditama, 2010.

Sagala, Syaiful. Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Bandung: Alfabeta, 2013.

Stuart, S. Schegel. *Grounded Research dalam Ilmu-Ilmu Sosial*. Aceh: PLPIIS, 1977.

Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2007.

Suharsaputra, Uhar. *Administrasi pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2013.

Tilaar, H.A.R, dan Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.

Wati, Nur Eka. “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan Terpadu Nurushiddiiq Cirebon.” *Jurnal Amwal*, 2010, 167.

Zulfa, Umi. “Membangun Madrasah Bermutu Melalui Praktik Manajemen Pendidikan Berbasis Umat.” *Jurnal Kependidikan 1* (Nopember 2013): 21.

———. “Strategi Pengembangan Madrasah Efektif Melalui Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan pendidikan Madrasah Berbasis ZISWA- school levy (studi di MI Ya bakii Karangjengkol kesugihan Cilacap).” *Wahana Akademika 3* (April 2016): 129.