MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN TERPADU
(Studi atas Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo)

Agus Lestari

Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Email: lestariagus86@gmail.com

Abstract

The research revealed about the formulation of integrated financing policy and scope of integrated financing management at YPPDF SukorejoPonorogo, with qualitative method, using field research approach. Researchers sought to directly explore data on integrated financing management in the field by participant observation and interviews. Researchers did description in the field to study integrated financing management in pesantren, which was about the policy formulation and the scope of integrated financing management. The researcher also conducted literature study by reviewing various literatures, documents and other works related to financing management issues to improve the research. This study found two findings. First, Integrated financing management at YPPDF complied with flat grant model; this model distributed the funds to sub-institutions regardless of the amount of money collected by each institution. The allocation of funds considered the different variations unit cost for different educational service programs. Then, the more funds were for the cost of students, teachers, or other units needed, are allocated to sub educational institutions that have few funding sources, in order to continue to carry out the better education. The formulation of an integrated financing policy at YPPDF was in accordance with rational theory, with considered cost-benefit analysis; this analysis was useful for determining the policy in allocating cost or budget distribution to all education sub-sectors based on the utilization principle. Second, the scope of integrated financing management at YPPDF SukorejoPonorogo included the budgeting process (budgeting), financial administration (accounting) and auditing of budget usage (auditing).

Abstrak

Penelitian ini mengungkap tentang perumusan kebijakan pembiayaan terpadu dan ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo, dengan metode kualitatif, 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. Penelitian ini menghasilkan dua temuan. Pertama Manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF sesuai dengan *flat grant model*, model ini mendistribusikan dana ke sub-sub lembaga tanpa mempertimbangkan jumlah uang yang berhasil dikumpulkan oleh setiap lembaga. Pembagian dana mempertimbangkan perbedaan variasi unit cost untuk program pelayanan pendidikan yang berbeda. Kemudian dana yang lebih untuk biaya per murid, per guru, atau unit-unit lainnya yang diperlukan, dialokasikan bagi sub lembaga pendidikan yang memiliki sumber dana yang sedikit, agar tetap bisa melaksanakan 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 kebermanfaatan. Kedua, ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu YPPDF Sukorejo Ponorogo meliputi proses perencanaan anggaran (*budgeting*), penatausahaan keuangan (*accounting*) dan pemeriksaan penggunaan anggaran (*auditing*).

Keywords: Management, Financing, Integrated.

A. Pendahuluan

Keuangan sangat mempengaruhi keberlangsungan aktivitas organisasi, oleh sebab itu keuangan harus dimanajemen sebaik mungkin. 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, prasarana dan lain sebagainya. 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. Pesantren harus membuat rencana anggaran jangka pendek, menengah, dan panjang yang memungkinkan mereka bekerja optimal sesuai dengan skala prioritas karena keuangan yang terbatas.

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 pendidikan. Sebagaimana yang dilakukan oleh Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah (YPPDF) Sukorejo Ponorogo yang mengelola keuangannya secara 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 PGIT didirikan tahun 2002 dengan jumlah 20 siswa, TKIT didirikan tahun 2002 dengan jumlah 140 Siswa, SDIT 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 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.

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). 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 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 skala 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.

Oleh karena itu tulisan ini ingin mengungkap tentang perumusan kebijakan pembiayaan terpadu dan ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di lembaga tersebut. 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.

B. 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.¹

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 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.²

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.³

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

¹Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*. (Bandung: Alfabeta, 2013), 73.

²Uhar Suharsaputra, *Administrasi pendidikan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 311.

³Ibid, 74.

kebutuhan penyelenggaraan pendidikan yang pada akhirnya mengerucut kepada tercapainya visi misi pesantren.

Pengertian terpadu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah bersatu, sudah dipadu (disatukan, dilebur menjadi satu).⁴ 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 dicakupan 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.⁵ 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 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.

⁴DEPDIKNAS, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka Bahasa, 2002),76.

⁵Akdon, Dedy Achmad Kurniady, dan Dedi Darmawan, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2015), 33.

- 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.⁶

Sementara itu, John dan Morphet sebagaimana dikutip oleh Uhar dalam bukunya *Adminstrasi 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.

⁶Ibid., 34.

- 3) *Nonequalizing Matching Grant*⁷, bantuan ini menghendaki daerah lokal untuk mencocokkan dana atas keuangan yang ada, tanpa pertimbangan variasi kemampuan membayar pajak daerah.⁷

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.

C. Perumusan Kebijakan Manajemen Pembiayaan Terpadu

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*).⁸ Sedangkan istilah kebijakan dalam kamus besar Indonesia (KBBI) adalah rangkain konsep dan acuan yang menjadi garis 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.⁹

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

⁷ Uhar Suharsaputra, *Administrasi pendidikan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 291.

⁸ H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 183.

⁹ DEPDiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka Bahasa, 2002), 149.

- 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.¹⁰

D. Konsep Teori Rasional (*Rational*) dalam Perumusan Kebijakan Manajemen Pembiayaan Terpadu

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*, analisis ini berguna untuk menentukan kebijakan dalam pengalokasian biaya atau distribusi anggaran kepada seluruh sub-sub sektor pendidikan berdasarkan asas kebermanfaatan, 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.

Teori rasionalisme mengatakan bahwa proses formulasi kebijakan haruslah didasarkan pada keputusan yang sudah diperhitungkan rasionalitasnya. Rasionalitas yang diambil adalah perbandingan antara pengorbanan dan hasil yang dicapai. Dengan kata lain teori ini lebih menekankan pada aspek efisiensi atau aspek ekonomis. Cara-cara formulasi kebijakan disusun dalam urutan:

1. Mengetahui preferensi public dan kecenderungannya
2. Menemukan pilihan-pilihan
3. Menilai konsekuensi masing-masing pilihan
4. Menilai rasio nilai sosial yang dikorbankan
5. Memilih alternative kebijakan yang paling efisien

E. 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

¹⁰Peraturan Perundang-Undangan No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (Jakarta: CV. Eko Jaya, 2005), 161.

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).¹¹ 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 dan lembaga-lembaga lainnya.¹² Dalam pengertian umum keuangan, pembiayaan meliputi tiga hal yakni:

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

1. Penyusunan Anggaran Pendidikan (*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.¹³ Lebih jauh Nanang Fatah menjelaskan dalam menentukan biaya satuan pendidikan terdapat dua pendekatan yaitu pendekatan makro dan pendekatan mikro. Pendekatan makro didasarkan pada perhitungan keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana kemudian dibagi jumlah murid. Pendekatan mikro didasarkan pada perhitungan biaya berdasarkan alokasi pengeluaran perkomponen pendidikan yang digunakan oleh murid.

2. Pembukuan (*Accounting*)

Accounting adalah bahasa yang digunakan untuk menggambarkan hasil ekonomi. Menurut Mulyasa dalam pelaksanaan keuangan sekolah dalam garis besarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kegiatan yaitu penerimaan dan pengeluaran. Penerimaan keuangan sekolah dari sumber- sumber dana perlu dibukukan berdasarkan

¹¹Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 77.

¹²Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013), 231.

¹³ Fattah Nanang, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 47.

prosedur pengelolaan yang selaras dengan kesepakatan yang telah disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah.¹⁴

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.

3. Pemeriksaan/Evaluasi (*Auditing*)

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, 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.¹⁵

F. Perumusan Kebijakan Manajemen Pembiayaan Terpadu di YPPDF Sukorejo

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 *flat grant model* dan *equalization model*. *Flat grant model*

¹⁴ Jahari dan Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*, 73

¹⁵ Wuryan Andayani, *Audit Internal* (Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi UGM, 2008), 1.

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.¹⁶ *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. Hal ini bisa dilaksanakannya biaya gabungan (*joint cost*). Misalkan pembangunan masjid, lapangan, halaman, tempat parkir, kamar mandi, toilet, perpustakaan, laboratorium, komputer, aula, serta sumber daya manusianya yang bisa dimanfaatkan secara bersama-sama serta dapat memberikan subsidi silang antar lembaga pendidikan secara adil menurut persepsi yayasan, guna untuk mencapai tujuan yayasan itu sendiri.

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 kebermanfaatan.¹⁷ Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF Sukorejo ponorogo, akan divisualisasikan pada gambar dibawah ini.

¹⁶ Akdon, Kurniady, dan Darmawan, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, 34.

¹⁷ Tilaar dan Nugroho, *Kebijakan Pendidikan*, 183.

Gambar 5.1 Model Pembiayaan Terpadu (*Flat Grant Model dan Equalization Model*) YPPDF Sukorejo Ponorogo.

Perkembangan sebuah yayasan kearah yang lebih maju, berdampak dari pengelolaan yang sederhana ke pengelolaan yang rumit. Hal tersebut mengharuskan pengkajian ulang atau reorientasi kebijakan dan pembiayaan pendidikan, karena program dan pembiayaan lama yang dirancang sebelum munculnya permasalahan-permasalahan baru.¹⁸ Contohnya jumlah lembaga pendidikan yang bertambah, sumber keuangan yang berkembang, jumlah Sumber Daya Manusia yang berkembang, jumlah santri yang terus meningkat, perbedaan jumlah santri yang mencolok antar lembaga pendidikan, serta fasilitas-fasilitas pendidikan yang harus segera tersedia dan lain sebagainya. Dalam rangka peningkatan mutu pada semua jenis dan jenjang pendidikan (dini, dasar, dan menengah) di YPPDF Sukorejo Ponorogo.

Kecukupan sumber-sumber pendidikan untuk menunjang proses pendidikan. Dalam arti kecukupan jumlah dan mutu ustadz-ustadzah, buku teks bagi santri, dan biaya santri. Karena penerapan sistem *full day* dan *mukim* (*mondok*), Serta sarana belajar dan fasilitas-fasilitas pesantren yang memadai untuk seluruh jenis dan jenjang pendidikan (PGIT, TKIT, SDIT, MTs, MA dan SMK); untuk itu salah satu implikasi kebijakan yang sangat realistis dengan melihat keadaan YPPDF Sukorejo Ponorogo adalah kebijakan pembiayaan terpadu.

Kualitas manajemen pesantren harus ditingkatkan. Sasaran pada peningkatan ini adalah pengembangan pesantren menjadi suatu unit mandiri. Inti dari manajemen berbasis pesantren adalah semua komponen sekolah mulai dari yayasan, kepala sekolah, ustadz-ustadzah, santri dan wali santri harus merasa terlibat dan bertanggung jawab untuk terlaksananya program pendidikan di pesantren. Implikasi kebijakan yang mampu menciptakan pesantren yang mandiri adalah didirikannya unit-unit usaha pondok.

Peningkatan peran serta masyarakat dunia usaha dalam penyelenggaraan pendidikan. Antara lain dengan mengembangkan mekanisme kerjasama saling menguntungkan antar peserta didik, lembaga pendidikan, masyarakat dan dunia usaha. Kelompok masyarakat mampu perlu didorong untuk memberikan sumbangan yang lebih besar dalam membiayai pendidikan. Sementara itu, bagi masyarakat yang tidak mampu disediakan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung demi pemusatan dan keadilan pendidikan. Dunia usaha didorong untuk memberi bantuan beasiswa, tenaga,

¹⁸ Nanang, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, 82.

fasilitas praktik, dan penelitian. Masyarakat, wali santri didorong pula untuk memberikan pemikiran dan pertimbangan dalam perumusan kebijakan pembiayaan, dalam hal ini YPPDF Sukorejo Ponorogo mengambil kebijakan mengoptimalkan potensi Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf (ZISWA) serta membentuk himpunan pengusaha bagi masyarakat atau wali santri.

Untuk menjembatani kesenjangan dan kesempatan, dalam memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh lembaga, yang didukung oleh cukupnya keuangan. Maka YPPDF Sukorejo Ponorogo melakukan prioritas utama yaitu restrukturisasi penerimaan dan pengeluaran pendidikan dengan didirikannya Badan Administrasi Keuangan (BAK) untuk mendukung sistem pembiayaan terpadu di yayasan ini.

Sistem pembiayaan terpadu ini dibentuk oleh stakeholder yang ada di yayasan tersebut diantaranya pengasuh yayasan beserta jajarannya. Hal ini dikarenakan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhinya. Diantara alasan yang menonjol mengapa menggunakan sistem terpadu adalah *pertama* perbedaan jumlah siswa yang mencolok antar lembaga. *Kedua* supaya yayasan bisa mudah mengontrol dan memanajemen keuangan, sehingga kegiatan-kegiatan bisa terlaksana secara maksimal yang muaranya tertuju pada tercapainya tujuan dari yayasan. *Ketiga* supaya antar lembaga pendidikan bisa saling memberikan subsidi, jika tanpa adanya subsidi silang, lembaga yang siswanya masih sedikit akan kesulitan untuk berkembang bahkan untuk *survive* kemungkinan akan sulit. *Keempat* supaya antar lembaga bisa saling bersinergi, dengan sistem terpadu ini memungkinkan hubungan lembaga satu dengan yang lainnya mampu bersinergi dalam beberapa hal, bukan hanya wilayah keuangan akan tetapi juga pada wilayah program-program pendidikan.

Perumusan dan pengambilan kebijakan pembiayaan terpadu di yayasan ini yang dilakukan stakeholder adalah sebuah upaya strategis untuk membangun budaya administrasi, sekaligus upaya untuk memberikan motivasi tercapainya tujuan yayasan, melalui pengelolaan keuangan efektif dan efisien yang dijalankan oleh Biro Administrasi Keuangan (BAK) Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo. Pembiayaan terpadu ini mampu memotivasi elemen-elemen pondok untuk pencapaian tujuan, program dan target, dikarenakan ustadz-ustadzah disini bisa lebih fokus dalam mendidik tidak tercampur dengan urusan pengelolaan keuangan.

Sistem pembiayaan terpadu ini adalah sebuah produk *problem solving* dari permasalahan-permasalahan yang dahulu terjadi. Masalah baku dari pondok ini adalah Jumlah siswa setiap lembaga yang cukup bervariasi. Ada beberapa lembaga yang mempunyai siswa yang sangat sedikit. Tentunya jika hanya mengandalkan keuangan dari lembaga itu tidak akan mampu mencukupi. Faktor sejarah berdirinya pondok juga berpengaruh pada arah pengambilan kebijakan pembiayaan di yayasan ini, Dilihat dari awal berdiri dulu pendidikan formal yang pertama berdiri adalah PG-TK seiring berkembangnya waktu kemudian yayasan mendirikan SDIT, pada awal berdirinya masih mempunyai siswa yang sedikit, jika hanya mengandalkan keuangan SDIT maka akan sulit untuk berkembang. Sehingga untuk memberikan solusi agar lembaga ini bisa sama-sama berkembang dan bersinergi maka diambil kebijakan sistem manajemen pembiayaan terpadu.

Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Sukorejo Ponorogo dalam mengambil model kebijakan pembiayaan difikirkan secara matang, sesuai situasi dan kondisi pondok pesantren yang bertujuan supaya mampu memberikan solusi bagi permasalahan-permasalahan, sehingga tujuan yang diharapkan pesantren bisa tercapai.

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

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, 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.

Berikut ini adalah visualisasi ruang lingkup manajemen pembiayaan terpadu di YPPDF Sukorejo Ponorogo, yang meliputi seluruh aspek pembiayaan pendidikan.

Gambar: 5.2 Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan Terpadu YPPDF Sukorejo Ponorogo

H. 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 *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.¹⁹ *Equalization Model*, dalam model ini dana lembaga

¹⁹ Akdon, Kurniady, dan Darmawan, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, 34.

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 kebermanfaatan.

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.

I. Daftar Pustaka

- Akdon, Dedy Achmad Kurniady, dan Dedi Darmawan. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2015.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013.
- DEPDIKNAS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka Bahasa, 2002.
- Fattah, Nanang. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- Jahari, Jaja dan Amirulloh Syarbini. *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Marno dan Triyo Supriyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2013.
- Peraturan Perundang-Undangan No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: CV. Eko Jaya, 2005.
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2013.
- Tilaar, H.A.R dan Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Wuryan Andayani. *Audit Internal*. Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi UGM, 2008