

TATA KELOLA PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DI PESANTREN MODERN

Anisa Wahyuni, M Ihsan Alhusaeni Hijaz, Irawan

Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung,

Abstract

The purpose of writing this study is to uncover the governance of financing in modern boarding schools based on david hume empirical philosophy and positive philosophy of Auguste Comte. The location of the study is The Modern Pesantren Ummul Quro Al-Islami Leuwiliang Bogor. The method of study is empirical philosophy. The purpose of this study is to use empirical philosophy that this study is written based on the author's experience as the source of his knowledge, namely through observation / observasi. The results of this study show that the governance of education financing in The Modern Pesantren Ummul Quro Al-Islami is in accordance with the standards of educational institutions, all forms of checking and reporting have used receipts as concrete evidence. Monitoring and evaluation of budget management is carried out by the secretary of the foundation and approved by the leadership of the foundation. The supporting factor of financing in pesantren is the number of donors who voluntarily give away some of their assets such as cars, buildings and so on while the inhibiting factor is the number of students who lose their SPP payment receipts. The management of financing in Islamic educational institutions is one of the important things, one of the benefits is the increasing effectiveness and efficiency of financial management. If the financing management is not managed properly, it will cause substantial problems.

Keywords: Education Financing; Modern Boarding School.

Abstrak

Tujuan penulisan kajian ini yaitu untuk mengungkap tata kelola pembiayaan di pondok pesantren modern berdasarkan filsafat empiris

Corresponding author: Anisawahyuni@gmail.com

EVALUASI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam is licensed under

The CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

David Hume dan filsafat positif Auguste Comte. Lokasi kajian yaitu Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami Leuwiliang Bogor. Metode kajian adalah filsafat empiris. Maksud dari kajian ini menggunakan filsafat empiris yaitu kajian ini ditulis berdasarkan pengalaman penulis sebagai sumber dari pengetahuannya yaitu melalui pengamatan/observasi. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa tata kelola pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami telah sesuai dengan standar lembaga pendidikan, semua bentuk pengecekan dan pelaporan sudah menggunakan kwitansi sebagai bukti yang valid. Monitoring dan evaluasi pengelolaan anggaran dilaksanakan oleh sekretaris yayasan dan disetujui oleh pimpinan yayasan. Faktor pendukung pembiayaan di Pesantren ini yaitu banyaknya donatur yang secara sukarela menghibahkan sebagian hartanya seperti mobil, gedung dan lain sebagainya sedangkan faktor penghambatnya yaitu banyaknya santri yang kehilangan kwitansi pembayaran spp. Pengelolaan pembiayaan di lembaga pendidikan islam merupakan salah satu hal yang penting, salah satu manfaatnya yaitu meningkatnya efektivitas serta efisiensi pengelolaan keuangan. Jika pengelolaan pembiayaannya tidak dikelola dengan baik maka akan menimbulkan permasalahan yang substansial.

Kata Kunci: *Pembiayaan Pendidikan; Pondok Pesantren Modern*

A. PENDAHULUAN

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.¹ Tata kelola atau manajemen hampir dipastikan selalu ada dalam setiap organisasi baik perusahaan maupun lembaga pendidikan. Tanpa adanya manajemen atau pengelolaan yang baik dapat dipastikan bahwa tugas pokok dan fungsi antara seluruh stakeholder yang ada di sebuah organisasi akan kacau berantakan karena tidak terkelola dengan baik. Maka dari itu, pentingnya manajemen yaitu agar organisasi berjalan sesuai dengan harapan yang telah dituangkan ke dalam tujuan sehingga terbentuklah visi dan misi sehingga pada akhirnya akan menghasilkan kegiatan yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

¹ Badrudin. (2013). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta, hlm. 4.

Azyumardi Azra dalam Badrudin (2014) mengemukakan bahwa pendidikan merupakan suatu proses penyiapan generasi untuk menjalankan kehidupan dan memenuhi tujuan hidup secara efektif dan efisien. Melalui pendidikan diharapkan lahirnya generasi muda yang berkecakapan hidup, berkualitas, memiliki wawasan yang luas bertanggung jawab dan berkepribadian baik demi kepentingan di masa yang akan datang.²

Kegiatan pendidikan di sebuah lembaga pendidikan tentu tidak terlepas dari pembiayaan. Apabila pengelolaan pembiayaannya dikelola dengan baik maka terciptalah efektivitas dan efisiensi dari pengelolaan pembiayaan tersebut. Sedangkan apabila pembiayaan tersebut tidak dikelola dengan baik maka akan timbul berbagai macam permasalahan yang merugikan terhadap lembaga pendidikan atau organisasi tersebut.

Manajemen pembiayaan pendidikan meliputi dua hal yaitu bagaimana memperoleh dana dan bagaimana menggunakan serta mengalokasikan dana dalam lingkungan serta tingkat pendidikan yang berbeda pula. Manajemen pembiayaan yang efektif dan efisien akan memberikan kontribusi yang penting pada kinerja manajemen yang maksimal. Penggunaan dana harus transparan serta dibukukan secara rinci dan jelas. Keadaan ini akan menumbuhkan kepercayaan dari para donator sehingga akan terus terdorong dalam dirinya untuk membantu pembiayaan pendidikan sehingga kualitas pendidikan akan terjamin salah satunya dengan pembiayaan pendidikan yang efektif dan efisien.³

Standar pembiayaan merupakan standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasional satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Pembiayaan pendidikan secara hukum telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan. Peraturan Pemerintah tersebut merupakan turunan dari Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 46, 47, 48 dan 49 tentang Pendanaan Pendidikan yang isinya adalah pendanaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat.⁴

² Badrudin. (2014). *Manajemen Peserta Didik*. Jakarta: PT. Indeks, hlm. 2.

³ Suharsaputra, U. (2013). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama, hlm. 289.

⁴ Hidayat, A. (2012). *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia,

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya mengungkapkan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri dari biaya investasi, biaya operasional dan biaya personal. Biaya investasi tersebut meliputi penyediaan sarana prasarana, pengembangan sumber daya manusia serta pengembangan modal tetap. Biaya operasional meliputi gaji tenaga pendidik, barang atau peralatan habis pakai dan biaya operasional pendidikan secara tidak langsung seperti air, listrik dan lain-lain. Biaya personal merupakan biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk dapat mengikuti kegiatan belajar mengajar secara *continue* /berkelanjutan.⁵

Dana pendidikan merupakan sumber daya keuangan yang disediakan untuk menyelenggarakan dan mengelola pendidikan sedangkan pendanaan pendidikan merupakan penyediaan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan. Pemerintah pusat atau pemerintah daerah memberikan dana berupa hibah atau bantuan sosial sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Biaya pendidikan yang menjadi tanggung jawab pemerintah dialokasikan dalam anggaran pemerintah.⁶

Pesantren sebagai salah satu bentuk pendidikan islam tradisional karena pesantren merupakan lembaga yang menjunjung tinggi serta melestarikan tradisi, budaya, tatanan kehidupan islami dalam proses pendidikan kepada santrinya. Seiring berkembangnya zaman dan teknologi hadir beberapa pesantren yang mengembangkan dirinya untung menghadapi berbagai tantangan zaman salah satunya yaitu pondok pesantren modern. Namun dalam pertarungan tradisi modernisme saat ini, masih banyak juga pesantren yang bertahan dengan pesantren tradisionalnya.⁷

hlm. 183.

⁵ Menteri Pendidikan Nasional. (2009). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009. *Salinan*.

⁶ Hidayat, A. (2012). *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia, hlm. 185.

⁷ Arifin, Z. (2012). Perkembangan Pesantren di Indonesia. *Pendidikan Agama Islam*, hlm. 43.

Hadirnya pesantren dalam berbagai situasi dan kondisi hampir dapat dipastikan bahwa lembaga pendidikan ini, meskipun dalam keadaan yang sangat sederhana dan karekteristik yang beragam, tidak akan pernah mati. Begitupun seluruh komponen yang ada didalamnya seperti pimpinan pesantren atau sering disebut sebagai kyai serta para asatidz dan seluruh santri senantiasa mengabdikan diri mereka terhadap kelangsungan pondok pesantren. Tentu hal ini tidak dapat diukur dengan standar sistem pendidikan modern dimana tenaga pengajarnya dibayar dalam bentuk materi karena jerih payahnya.

Saat ini, pondok pesantren sudah banyak bertransformasi menjadi Pondok Pesantren Modern yang berupaya memadukan tradisionalitas dengan modernitas salah satunya yaitu sistem pembelajaran kitab kuning secara formal di dalam kelas. Ilmu agama dan ilmu umum sama-sama diajarkan namun lebih didominasi oleh ilmu agama. Manajemen atau administrasinya dikelola dengan tertib dan rapih, penekanan bahasa arab dan inggris dalam percakapan sehari-hari, serta lulusan pondok pesantren modern diberikan ijazah yang sama dengan sekolah umum yaitu ijazah negeri.⁸

Segala bentuk pengeluaran di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami menggunakan kwitansi sebagai bukti yang valid, dengan adanya kwitansi tersebut tentu akan mempermudah pembukuan arus kas uang masuk dan keluar. Selain itu, dengan adanya kwitansi, akan mempermudah pihak bendahara ketika terjadi kelalaian dalam proses input data ke komputer.

Penelitian yang relevan dengan artikel ini yaitu:

1. Nurhamzah (2019) dalam disertasi yang membahas tentang Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pesantren Berbasis Mutu: Penelitian di Pesantren Darut Tauhid Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber-sumber pembiayaan di kedua pesantren berasal dari pemerintah, orangtua, dan lembaga donatur. Dengan sumber-sumber tersebut, kedua pesantren sudah mempunyai kecukupan dana yang memadai untuk membiayai dan mewujudkan pendidikan yang bermutu, implementasi manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di kedua pesantren telah

⁸ Abdul Tolib. (2015). Pendidikan Di Pondok Pesantren Modern Terpadu. *Risalah*, hlm. 63.

- dilaksanakan secara efektif dan efisien serta konsisten, dalam hal: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan pembiayaan pendidikan, faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di kedua pesantren dikategorikan kepada dua hal, yaitu faktor internal dan eksternal, manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di kedua pesantren secara signifikan berdampak positif terhadap peningkatan *output* dan *outcome* pembiayaan pendidikan.⁹
2. Siti Saniyyah Sholihat (2017) dalam jurnal yang membahas tentang Pengelolaan Biaya Pendidikan, Partisipasi Masyarakat dan Mutu Layanan Pembelajaran Madrasah Ibtidaiyah Swasta di Bandung tahun 2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) Perencanaan keuangan dengan indikator ketetapan dalam aloasi penerimaan dan pengeluaran merupakan indikator tertinggi, (b) Pengelolaan biaya pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu layanan pembelajaran pada Madrasah Ibtidaiyah Swasta di kota Bandung, (c) Pengelolaan biaya pendidikan oleh kepala madrasah memfokuskan pada pemilihan program-program prioritas dalam mendukung peningkatan proses pembelajaran dan hasil belajar (akademi dan non akademik) yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa.¹⁰
 3. Nur Eka Setiowati (2015) Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan Terpadu Nurushiddiiq Cirebon. Al-Amwal; Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah. Temuan penelitian ini secara umum menunjukan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan di Lembaga Pendidikan Terpadu dan Pondok Pesantren Nuurushiddiiq Cirebon sudah memenuhi standar lembaga pendidikan. Hanya 19 saja karena tidak ada patokan baku yang berlaku secara umum pada lembaga pesantren, standar kecukupan atau ketidakcukupan khusus pesantren

⁹ Nurhamzah, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pesantren Berbasis Mutu: Penelitian di Pesantren Darut Tauhid Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor (Program Doktor UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2019).

¹⁰ Sholihat, Saniyyah Siti, "Pengelolaan biaya pendidikan, partisipasi masyarakat dan mutu layanan pembelajaran madrasah ibtidaiyah swasta di Bandung". (Magister Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Bandung, 2017).

tidak dapat diketahui. Apalagi secara riil sistem pendidikan dan siklus kehidupan di pesantren berbeda dengan lembaga formal lainnya.¹¹

4. Ferdi W.P (2013) yang berjudul *Pembiayaan Pendidikan Suatu Kajian Teoretis* hasil dari penelitian ini adalah pertama, faktor-faktor yang mempengaruhi biaya pendidikan sekolah dipengaruhi oleh: (a) Kenaikan harga (*Rising price*), (b) Perubahan relative dalam gaji guru (*Teacher's sallaries*); (c) Meningkatkan standar pendidikan (*Educational Standart*); (e) Meningkatnya tuntutan terhadap pendidikan lebih tinggi (*Higher Education*). Faktor-faktor peningkatan tersebut dapat mempengaruhi kebijakan pemerintah sesuai dengan situasi dan kondisi dalam kurun waktu yang tertentu.¹²
5. Erni Widayastuti (2012) yang berjudul *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan di SMA Negeri Punung Pacitan*, hasil dari penelitian ini adalah pertanggung jawaban keuangan sekolah merupakan bagian dari proses manajemen keuangan, dengan laporan yang teratur dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Okello-Obura and I.M.N Kigongon (2008) yang menyimpulkan bahwa pembiayaan program menghubungkan proses perencanaan, pemrograman dan sistem penganggaran menjadi satu. Dalam menentukan pembiayaan, lembaga yang akuntabel berupaya untuk memaksakan diri unuk mengelola sendiri biaya dan pendapatan. Selain itu setiap lembaga diwajibkan untuk menyusun laporan pertanggungjawaban secara teratur dan transparan.¹³

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah ada. Penelitian ini difokuskan pada pengelolaan pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami Leuwiliang Bogor. Penelitian ini mencakup tentang perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami. Penelitian ini juga berbeda dengan

¹¹ Nur Eka Setiowati, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan Terpadu Nurushiddiiq Cirebon" (*Al-Amwal-Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2015).

¹² Ferdi W.P, "Pembiayaan Pendidikan Suatu Kajian Teoretis". (*Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 2013).

¹³ Ernie Widayastuti, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, (Surakarta:Tesis,2012).

penelitian-penelitian sebelumnya dilihat dari metode yang digunakan yaitu menggunakan metode filsafat empiris berdasarkan pengalaman penulis.

Kendala yang dihadapi oleh lembaga pendidikan ini yaitu banyaknya santri yang kehilangan kwitansi pembayaran spp, selain itu tidak semua kegiatan memiliki kwitansi salah satu contohnya yaitu ketika melakukan pembelian barang di pasar, pihak pasar tidak memiliki kwitansi sebagai bukti pembelanjaan. Selain itu ada juga beberapa oknum yang memalsukan kwitansi atau membuat kwitansi palsu untuk kepentingan pribadi.¹⁴ Kajian ini bertujuan untuk mengungkap tata kelola pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami. Metode kajian yang digunakan yaitu metode kajian filosofis empiris.

Berdasarkan fenomena di atas, diperlukan pengkajian lebih lanjut terkait tata kelola pembiayaan pendidikan di Pondok Pesantren Ummul Quro Al-Islami Leuwiliang Bogor. Hal yang paling *urgent* yang harus dibenahi oleh pesantren yaitu terkait pembiayaan pendidikan dikarenakan hal ini menyangkut dana santri serta sumbangan dari para donatur. Maka dari itu, penelitian ini akan membahas tentang perencanaan, pelaksanaan, evaluasi sampai dengan faktor penunjang dan faktor penghambat tata kelola pembiayaan pendidikan di Pondok Pesantren Ummul Quro Al-Islami Leuwiliang Bogor.

B. METODE PENELITIAN

Metode kajian yang digunakan pada penelitian ini adalah filsafat empiris dan positif yang didukung oleh data yang akurat berbasis pada teori yang relevan serta dikaji secara kritis disertai dengan analisis literatur yang primer atau berbasis pada kajian terdahulu dengan tema yang relevan.

Auguste Comte menjelaskan bahwa positivisme merupakan suatu paham yang dalam "pencapaian kebenaran"-nya bersumber dan berpangkal pada kejadian yang benar-benar terjadi. Positivisme merupakan paham filsafat yang menyatakan bahwa ilmu alam adalah satu-satunya sumber pengetahuan yang benar dan menolak aktivitas yang berkenaan dengan metafisik. Positivisme tidak mengenal adanya spekulasi, semua didasarkan pada data empiris.¹⁵

¹⁴ Wahyuni, A. (2020). *Instrumen Wawancara bersama Bendahara Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami*. Bogor.

¹⁵ Nugroho, I. (2016). Positivisme Auguste Comte: Analisa Epistemologis Dan Nilai Etisnya Terhadap Sains. *Cakrawala: Jurnal Studi Islam*, 11 (2) hlm. 172.

Positivisme mematok kebenaran pada fakta, pengetahuan berasal dari pengalaman. Hanya pengalaman yang dapat dipertimbangkan oleh akal manusia benar atau salahnya. Perkembangan positivisme mencapai puncaknya pada aliran pemikiran positivisme logis atau empirisme logis. Paham ini menekankan dengan kuat bahwa sumber pengetahuan yang rasional hanya pengalaman empiris.¹⁶

Alasan penulis memilih lokasi di Pondok Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami yaitu pesantren ini merupakan tempat penulis bersekolah selama 6 tahun sehingga penulis mengetahui hal-hal yang terjadi di dalamnya, mulai dari pelaksanaan sampai dengan faktor penghambat dan faktor penunjangnya. Kemudian pihak pondok pesantren khususnya bersedia untuk diteliti sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan observasi sampai dengan pengambilan data.

Teknik kajian yang digunakan oleh penulis dalam pengambilan data yaitu teknik observasi partisipasi, teknik wawancara secara langsung dan tidak langsung serta teknik dokumentasi. Kemudian di analisis melalui tiga cara yaitu unitisasi data atau pengelompokan data, kategorisasi data dan penafsiran data. Penulis mendatangi langsung Pondok Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami dan melaksanakan wawancara dengan pihak yang dijadikan sumber data primer yaitu Pengelola Pesantren, Bendahara Pesantren serta Majelis Pembimbing Organisasi di Pondok Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami.

Data dikumpulkan dari latar alamiah yang merupakan sumber data langsung. Penulis berharap dapat menemukan makna dari setiap fenomena, sehingga memperoleh kearifan lokal dan nilai serta teori dari subjek yang dijadikan penelitian. Pemaknaan terhadap data tersebut, hanya dapat dilakukan oleh penulis ketika memperoleh kedalaman terhadap fenomena tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menemukan dan mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai tata kelola pembiayaan pendidikan di pesantren modern.

Ada beberapa pertimbangan penulis dalam menggunakan pendekatan ini antara lain: pertama, ingin mengembangkan pemahaman terhadap data-data yang diperoleh di lapangan yang sesuai dengan apa adanya sehingga menghasilkan sebuah simpulan yang komprehensif. Kedua,

¹⁶ Seran, A. (2014). Masa Depan Filsafat Dalam Era Positivisme Logis. *RESPONS*. 19 (1), hlm. 7.

yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah aspek manajemen/pengelolaan, pembiayaan pendidikan.

Pada penelitian ini penulis akan menjelaskan fenomena atau karakteristik dan situasi lembaga atau kelompok tertentu secara akurat dan faktual. Adapun situasi lembaga dalam penelitian ini adalah Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami Leuwiliang Bogor, terutama karakteristik yang berkenaan dengan manajemen pembiayaan pendidikan di pesantren modern.

C. HASIL PENELITIAN

Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami merupakan lembaga pendidikan islam yang berdiri di bawah naungan Yayasan Ummul Quro Al-Islami. Yayasan Ummul Quro Al-Islami merupakan yayasan independen yang tidak terikat oleh pemerintah sehingga lembaga tersebut tidak mendapatkan anggaran dari pemerintah. Pembiayaan pendidikan dikelola oleh bendahara umum pesantren. Sumber pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami yaitu iuran santri (SPP). Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami tidak memiliki auditor khusus seperti inspektorat jendral kementerian agama yang memeriksa pengelolaan anggaran karena lembaga tersebut merupakan lembaga yang independen dan tidak berdiri di bawah naungan kementerian agama. Jadi yang bertugas untuk mengaudit pengelolaan anggaran di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami yaitu sekretaris yayasan kemudian dilaporkan dan disetujui oleh pimpinan yayasan.

Penganggaran di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami dibuat sesuai dengan kebutuhan pesantren. Setiap bagian baik pengelola madrasah atau pengurus organisasi santri membuat kebutuhan bagiannya satu bulan sekali. Pengurus organisasi melaporkan kebutuhan bagiannya kepada pembimbing organisasi kemudian pembimbing organisasi melaporkannya kembali kepada bendahara pesantren. Sedangkan pengelola madrasah langsung melaporkan kebutuhannya kepada bendahara pesantren untuk selanjutnya dibuat RKA-KL (Rencana Kerja dan Anggaran-Kementerian Negara/Lembaga). Adapun contoh RKA-KL Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami sebagai berikut:

Gambar C.1 Contoh RKA-KL Bulan Oktober

| ESTIMASI ANGGARAN BULANAN | | | | |
|---|------------------|------------------------|--|--|
| KOORDINATOR BENDAHARA | | | | |
| YAYASAN PENDIDIKAN UMMUL QURO AL-ISLAMI | | | | |
| <small>Jln. Moh Noh Nur Kp. Banyusuji Rt. 004/004 Desa Leuwamekar Kec. Leuwiliang Kab. Bogor Pro. Jawa Barat Kode Pos 16640</small> | | | | |
| BULAN OKTOBER 2019 | | | | |
| No | Jenis Anggaran | Nominal Anggaran | Penanggungjawab | Keterangan |
| 1 | Asuref (Bulanan) | Rp. 25.000.000 | Koordinator Bendahara | Listrik Prabayar |
| 2 | Asuref (Bulanan) | Rp. 35.000.000 | Koordinator Bendahara | Listrik, PDAM dan telepon |
| 3 | Bulanan | Rp. 25.712.500 | Koordinator Bendahara | Beras 3025 Liter @25 Liter per guru & staf pesantren (Jumlah 121 Orang)) X @ 8.500,- |
| 4 | Bulanan | Rp. 7.200.000 | Koordinator Bendahara | Kontrakan Rumah (18 guru & staf X 400.000) |
| 5 | Bulanan | Rp. 2.300.000 | Koordinator Bendahara | Tagihan Langganan Internet |
| 6 | Bulanan | Rp. 2.706.500 | Koordinator Bendahara | Tagihan Server Smartsystem |
| 7 | Bulanan | Rp. 1.535.000 | Koordinator Bendahara | Langganan Koran |
| 8 | Bulanan | Rp. 22.000.000 | Ust. M. Ramdhani & Usth. Nina Hasanah | Honor Petugas Kebersihan |
| 9 | Bulanan | Rp. 2.500.000 | Koordinator Bendahara | Anggaran Subsidi Premi BPJS Kesehatan PM. Ummul Quro Al-Islami |
| 10 | Bulanan | Rp. 32.078.000 | Ust. Syaeful Rijal | Anggaran MPO Putra |
| 11 | Bulanan | Rp. 61.356.000 | Usth. Nuril Izzah | Anggaran MPO Putri |
| 12 | Insidentil | Rp. 2.195.000 | Ust. Muhammad Yusup | Anggaran Lab. Bahasa Putra |
| 12 | Insidentil | Rp. 2.612.000 | Usth. Siti Kamilatus Sa'diah | Anggaran Lab. Bahasa Putri |
| 13 | Insidentil | Rp. 16.620.000 | Ust. Dr. Saiful Falah, M.Pd.I & Ust. Salman Al Farsi, S.Stat | Anggaran Sekretaris Pesantren |
| 14 | Insidentil | Rp. 1.800.000 | Ust. Heriyanto Wazir | Anggaran Biro Pendidikan |
| 15 | Insidentil | Rp. 660.000 | Ust. Muhammad Yusup, S.E | Anggaran Penanggungjawab Bangunan |
| 16 | Insidentil | Rp. 5.855.000 | Ust. Umar, M.Pd | Laporan Hutang Pesantren Periode September 2019 |
| 17 | Insidentil | Rp. 5.000.000 | Koordinator Bendahara & Libang | Anggaran Penerima Tunjangan Pesantren |
| 18 | Bulanan | Rp. 4.505.000 | Ust. Dicky Muliarto | Anggaran Radio & Honor Penyiar Radio |
| | Total | Rp. 297.635.000 | | |

Sumber: (UQI, 2020)

Sistem monitoring dan evaluasi pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami dilaksanakan dalam dua tahap yaitu perbulan dan pertahun. Setiap bagian yang menerima anggaran dari bendahara pesantren membuat laporan pertanggung jawaban bulanan yang berisi tentang inventarisasi serta menyerahkan nota/kwitansi pembelian barang. Laporan pertanggung jawaban tersebut kemudian diserahkan kepada pembimbing dan bendahara umum pesantren. Selanjutnya laporan pertanggung jawaban bulanan dihimpun dan dijadikan bahan evaluasi di akhir pengurusan.¹⁷

¹⁷ Bahruni. (2018). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Bendahara Pesantren*. Bogor: Pesantren Ummul Quro Al-Islami.

| REKAPITULASI KEUANGAN | | | | | | |
|-----------------------|-----------|-------|--------------|--------|--------------|---------------|
| No | Bulan | Debit | | Kredit | | Saldo |
| 9 | September | Rp | 1,533,000.00 | Rp | 1,322,000.00 | Rp 211,000.00 |
| 10 | Oktober | Rp | 1,807,500.00 | Rp | 1,669,100.00 | Rp 138,400.00 |
| 11 | November | Rp | 877,000.00 | Rp | 833,000.00 | Rp 44,000.00 |
| 12 | Desember | Rp | 801,000.00 | Rp | 720,500.00 | Rp 80,500.00 |

Mengetahui,

Luwang, 09 Sya'ban 1440 H
15 April 2019 M

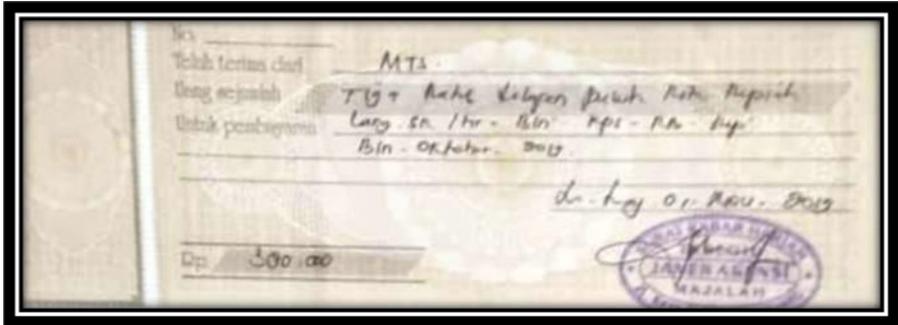
Bendahara Pesantren,

HARLIANA, S.Pd.I
NIP. _____

Sumber: (UQI, 2020)

Pengeluaran dana harus disetujui oleh pimpinan pesantren, proses pengeluaran dana untuk setiap kegiatan perlu melampirkan proposal dengan rincian kegiatan serta besaran anggaran yang diperlukan oleh kegiatan tersebut. Setelah pimpinan menerima, mensortir dan menyetujui proposal kegiatan, bendahara umum dapat langsung mencairkan dana untuk kegiatan tersebut.¹⁸

¹⁸ Bahrni. (2018). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Bendahara Pesantren*. Bogor: Pesantren Ummul Quro Al-Islami.



Sumber: (UQI, 2020)

Segala bentuk transaksi di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami dibuktikan dengan kwitansi sebagai bukti transaksi yang sah. Apabila transaksi tidak menggunakan kwitansi dikhawatirkan terjadinya penggelapan atau pemalsuan dana. Kwitansi tersebut juga berfungsi ketika pihak bendahara melakukan kelalaian dalam input data. Setiap laporan pertanggungjawaban perlu mencantumkan kwitansi sebagai bukti bahwa uang yang diberikan benar-benar dibelanjakan untuk hal yang diperlukan. Kwitansi juga digunakan ketika santri membayar uang SPP, baik santri atau bendahara keduanya sama-sama memiliki kwitansi tersebut apabila suatu saat terjadi kesalahan dalam memasukkan data pembayaran spp ke sistem. Apabila kwitansi yang dimiliki oleh santri tersebut hilang, pihak bendahara memiliki arsip/*back up* kwitansi tersebut di komputer. Pembelanjaan di minimarket tidak menggunakan kwitansi tetapi disertai dengan struk sebagai bukti pembelanjaan sedangkan pembelanjaan di pasar kebanyakan tidak memiliki kwitansi atau struk pembelanjaan.¹⁹

Gambar C.4 Arsip Kwitansi Bendahara dan Bukti Pembayaran SPP Santri

¹⁹ Bahruni. (2018). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Bendahara Pesantren*. Bogor: Pesantren Ummul Quro Al-Islami.

KUITANSI
PESANTREN MODERN UMMUL QURO AL-ISLAMI
No : 14112019-084508

Sudah terima dari : SAFNA MAULIDA No. Registrasi :
 Lembaga : MTs Username : 429170100
 Program : Metode Pembayaran : tunai
 Kelas : 3 G-PI Banyaknya Uang : Rp900.000,00 (Sembilan ratus ribu rupiah)

Detil Pembayaran

- 1. Uang Dapur : 500.000
- 2. Uang Pondok : 300.000
- 3. Honor Ibu Cuci : 78.000
- 4. Operasional Laundry : 2.000
- 5. Dana Kesehatan : 10.000
- 6. Dana Kesehatan : 10.000

Teller/Penerima : Bogor, 14 November 2019
 Pembayar : SAFNA MAULIDA

Usth. Siti Apipah Zachroh (234234)

* Uang Yang telah dibayarkan tidak dapat diminta kembali

Bukti Pembayaran Iuran Pesantren Santri/Wali

| No | Bulan | Tanggal | Jumlah | Paraf | Keterangan |
|----|-----------|----------|-----------|-------|----------------|
| 1 | Juli | 10/07/19 | 1.620.000 | | |
| 2 | Agustus | 20/08/19 | 820.000 | | BENDAHARA 10 * |
| 3 | September | 20/09/19 | 820.000 | | BENDAHARA 10 * |
| 4 | Oktober | 20/10/19 | 800.000 | | BENDAHARA 10 * |
| 5 | November | | | | |
| 6 | Desember | | | | |
| 7 | Januari | | | | |
| 8 | Februari | | | | |
| 9 | Maret | | | | |
| 10 | April | | | | |
| 11 | Mai | | | | |
| 12 | Juni | | | | |

Bukti Pembayaran Laundry Santri/Wali

| No | Bulan | Tanggal | Jumlah | Paraf | Keterangan |
|----|-----------|----------|--------|-------|------------------|
| 1 | Juli | 10/07/19 | 40.000 | | * BENDAHARA 10 * |
| 2 | Agustus | 20/08/19 | 20.000 | | BENDAHARA 10 * |
| 3 | September | 20/09/19 | 20.000 | | BENDAHARA 10 * |
| 4 | Oktober | /10 | 20.000 | | BENDAHARA 10 * |
| 5 | November | | | | |
| 6 | Desember | | | | |
| 7 | Januari | | | | |
| 8 | Februari | | | | |
| 9 | Maret | | | | |
| 10 | April | | | | |
| 11 | Mai | | | | |
| 12 | Juni | | | | |

Sumber: (UQI, 2020)

Seluruh bagian yang ada dalam lingkungan pesantren, yang berkaitan dengan proses pengelolaan pembiayaan pendidikan perlu berperan serta. Hal ini dilakukan sebagai wujud asas keterbukaan, kebersamaan, serta pertanggungjawaban atas amanah kelembagaan yang harus dipikul bersama karena baik dan buruknya lembaga menjadi tanggungjawab bersama.²⁰

²⁰ Ara Hidayat, A. S. (2019). *Manajemen Sumber Dana dan Alokasi*

PEMBAHASAN

Penyediaan anggaran di Indonesia masih mengalami hambatan dan masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan negara lain di Asia Tenggara. Implikasinya akan berdampak pada pendidikan secara umum terutama mutu pendidikan. Selama ini, keterbatasan anggaran selalu menjadi alasan keterlambatan kemajuan pembangunan pendidikan. Perencanaan dan perumusan program pendidikan harus efektif dan efisien serta pengelolaan anggaran pendidikan harus dikelola secara profesional.²¹

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan upaya pengelolaan terhadap seluruh kegiatan yang berkaitan dengan pembiayaan pendidikan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, monitoring dan evaluasi serta dari mana sumber dana tersebut didapatkan. Ada beberapa hal yang tidak boleh dilupakan dan sipisahkan yaitu prinsip-prinsip pembiayaan pendidikan, maksudnya yaitu pembiayaan pendidikan tidak hanya harus dikelola secara efektif dan efisien tetapi harus juga memperhatikan beberapa prinsip berikut diantaranya yaitu kredibel (dapat dipercaya), responsible (bertanggung jawab), efisiensi, transparan dan akuntabilitas.²²

Tata kelola pembiayaan sebuah pesantren memerlukan adanya reorientasi manajemen pembiayaan di lingkungan pesantren dengan berpedoman pada prinsip-prinsip pengelolaan pembiayaan sebagai berikut:²³

1. Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang diisyaratkan
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program ataupun kegiatan
3. Terbuka dan transparan, dalam pengertian diri dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggungjawabkan disertai bukti penggunaannya

Pembiayaan pada Pesantren Mahasiswa. 3 (2), hlm. 120–133.

²¹ Sanisah, S. (2015). Kebijakan Pengelolaan Anggaran Pendidikan di Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*. 3 (1), hlm. 5.

²² Harsono. (2007). *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, hlm. 54.

²³ Masyhud, S. (2005). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, hlm. 87.

4. Sedapat mungkin menggunakan kemampuan atau hasil produksi dalam negeri.

Manajemen pembiayaan merupakan salah satu aspek yang tidak dapat dilepaskan dalam sebuah manajemen lembaga pendidikan. Maka dari itu, manajemen pembiayaan pendidikan pada dasarnya merupakan bagian dari pembiayaan pendidikan yang tercermin dari anggaran yang telah ditetapkan oleh lembaga sehingga diperlukan penanganan yang serius agar dapat mencapai sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien dalam pengelolaan anggaran serta program-program yang dibiayainya dalam mencapai tujuan pendidikan di sebuah lembaga.²⁴ Oleh karenanya, sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal perlu mencari cara agar dapat mengelola anggaran pendidikan secara efektif dan efisien.

Bicara tentang mutu pendidikan dalam perspektif manajemen pendidikan islam, pembiayaan pendidikan merupakan salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan islam. Proses pendidikan tidak akan berjalan tanpa pembiayaan. Pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Masalah mendasar yang dihadapi oleh lembaga pendidikan adalah mutu pendidikan dan pendanaan. Lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan anggaran secara transparan.²⁵

Dalam menggunakan anggaran, terdapat dasar yang lazim dijadikan pedoman yaitu azas umum pengeluaran negara, maksudnya manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seperti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat dan sebagainya.

Pembiayaan pendidikan memiliki cakupan yang sangat luas, persoalan pembiayaan pendidikan diantaranya bagaimana perencanaan anggaran, darimana anggaran diperoleh serta bagaimana anggaran tersebut dialokasikan dan dikelola. Pembiayaan pendidikan merupakan segala bentuk

²⁴ Suharsaputra, U. (2013). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama, hlm. 299.

²⁵ Arifi, A. (2008). Anggaran Pendidikan dan Mutu Pendidikan (Respon Kebijakan Anggaran Pendidikan 20% dari APBN bagi Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah). *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, hlm. 111-127.

pengeluaran yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan baik yang berbentuk uang, barang atau tenaga. Misalnya iuran siswa merupakan biaya namun sarana dan prasarana, buku dan tenaga pendidik merupakan hal yang juga memerlukan biaya.²⁶

Pengelola anggaran harus profesional dan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, seorang pengelola anggaran harus memiliki karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme) serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal, netral dan berdedikasi.²⁷

Kelemahan utama dalam penyelenggaraan pendidikan islam adalah persoalan pengelolaan dana/keuangan. Pertama, lembaga pendidikan islam umumnya kurang lincah dalam mencari sumber dana. Kedua, tidak transparan dalam pengelolaan. Ketiga, para pengelola tidak memiliki integritas dalam pengelolaan keuangan.²⁸

Pengelolaan anggaran di Pondok Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami dicatat dalam jurnal dan buku besar untuk pembuatan laporan keuangan bulanan/tahunan. Seluruh pemasukan dan pengeluaran dari bagian manapun dicatat dan segala macam bentuk pengeluaran harus disertai dengan nota/kwitansi sebagai bukti pembelanjaan. Kwitansi tersebut merupakan bukti yang menyatakan telah terjadinya penyerahan sejumlah uang dari pemberi kepada penerima dan ditandatangani oleh penerima yang ditulis pada kwitansi tersebut. Kwitansi dilengkapi dengan keterangan tempat, tanggal dan alasan penyerahan sejumlah uang tersebut. Untuk memperkuat tanda bukti transaksi pada kwitansi menggunakan materai sebesar angka yang telah ditentukan oleh undang-undang perpajakan.²⁹

Tidak semua transaksi pembelian memiliki kwitansi salah satu contohnya yaitu ketika melakukan pembelian barang di pasar, pihak pasar

²⁶ Winda, C., Rizal, A. S., & Afriatin, T. S. (2018). Implementasi Manajemen Pendidikan Islam dalam Membina Kepribadian Islami di SMA Islam Terpadu Mifthul Khoir Dago Bandung. *TARBAWY: Indonesian Journal of Islamic Education*. 4 (2), hlm. 162-178.

²⁷ Rindawati, S. (2017). Responsibilitas Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Bengkulu. *Sosiohumaniora*. 19 (2), hlm. 120-127.

²⁸ Irawan. (2019). *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 114.

²⁹ Bahruni. (2018). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Bendahara Pesantren*. Bogor: Pesantren Ummul Quro Al-Islami.

tidak memiliki kwitansi sebagai bukti pembelanjaan. Maka dari itu, kwitansi untuk pembelanjaan di pasar dibuat dengan tulisan tangan dan dibuktikan dengan tanda tangan penjual barang. Kwitansi yang ditulis tangan tersebut dianggap valid karena merupakan bukti transaksi antara penjual dengan pembeli.³⁰

Untuk mencegah terjadinya kehilangan kwitansi pembayaran spp santri, bendahara memiliki back up kwitansi yang sama. Hal tersebut bertujuan agar bukti tersebut tidak hilang begitu saja. Hal yang paling sering terjadi di pesantren ini yaitu kelalaian bendahara dalam menginput data ke sistem pembayaran spp santri, maka dari itu dengan adanya back up kwitansi tersebut, kelalaian dari bendahara dapat diatasi dengan baik.³¹

Bantuan dana dari donatur sangat membantu terhadap kelancaran proses pendidikan. Hal ini berdasarkan hasil penelitian bahwa bantuan dana dari donatur amat sangat membantu terhadap proses pembiayaan pendidikan salah satunya kegiatan belajar mengajar, terutama bagi peserta didik yang kurang mampu namun berprestasi. Sebagaimana Matin mengemukakan bahwa sumber dana dari masyarakat dalam bentuk donatur sangat efektif untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pendidikan.

Pembiayaan pendidikan pada dasarnya bertitik pada upaya pendistribusian keuntungan pendidikan dan beban yang harus ditanggung oleh masyarakat. Secara sederhana biaya merupakan sejumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diberikan pada peserta didik. Pembiayaan pendidikan berkaitan erat dengan distribusi beban pajak dalam berbagai jenis pajak kelompok manusia serta metode pengalihan pajak ke sekolah. Urgensi sebuah pembiayaan pendidikan merupakan berapa besar uang yang harus dibelanjakan, dari mana sumber uang yang diperoleh, dan kepada siapa uang harus dibelanjakan.

Fokus manajemen pembiayaan pendidikan yaitu bagaimana sumber dana yang ada dapat dikelola secara professional sehingga dapat memenuhi kebutuhan dalam proses pembelajaran. Manajemen pembiayaan pendidikan bertujuan untuk mengoptimalkan dana yang ada, mengalokasikan dana yang tersedia dan mendistribusikannya menjadi sarana dan prasarana yang

³⁰ Bahruni. (2018). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Bendahara Pesantren*. Bogor: Pesantren Ummul Quro Al-Islami.

³¹ Bahruni. (2018). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Bendahara Pesantren*. Bogor: Pesantren Ummul Quro Al-Islami.

menunjang terhadap pembelajaran sehingga dapat tercipta efektivitas serta efisiensi pembiayaan pendidikan.

Setiap lembaga perlu mengetahui seberapa banyak biaya yang dihabiskan untuk melakukan suatu upaya pelayanan jasa atau pencetakan produk tertentu atau biaya untuk mengembangkan sebuah jasa pendidikan. Dengan demikian, akan diketahui sirkulasi besaran anggaran yang dikeluarkan dan tidak sembarangan menggunakannya. Maka dari itu, diperlukan informasi manajemen biaya yang dibutuhkan, di antaranya adalah: (a) Manajemen strategik: untuk membuat keputusan-keputusan strategis yang tepat untuk pemulihan produk, metode proses, teknik, dan saluran pemasaran serta hal-hal yang bersifat jangka panjang. (b) Perencanaan dan pengambilan keputusan untuk mendukung keputusan yang sifatnya berkelanjutan kaitannya dengan pemindahan peralatan, pengelolaan aliran kas, pembelian bahan, dan penjadwalan. (c) Pengendalian manajemen dan operasional. (d) Penyusunan laporan keuangan.³²

PERENCANAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Perencanaan merupakan proses perumusan tujuan yang akan dicapai sehingga pada akhirnya perlu dijadikan sebagai bekal di kemudian hari. Hasil dari sebuah perencanaan adalah rencana, yaitu dokumen yang memuat capaian dan strategi untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Secara umum perencanaan merupakan persiapan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan untuk mencapai tujuan serta strategi agar dapat mencapainya. Persiapan dapat berupa aktivitas pengambilan keputusan di waktu yang akan datang. Maka dari itu, dalam membuat sebuah perencanaan harus berdasarkan metode serta analisis yang empiris, serta data yang cukup dan valid. Ada sebuah pepatah yang berkata bahwa *if you fail to plan, you plan to fail*.

Perencanaan dalam tata kelola pembiayaan pendidikan yaitu aktivitas merencanakan pemakaian seluruh sumber pembiayaan untuk menunjang aktivitas pendidikan serta ketercapaian sebuah tujuan pendidikan secara umum dan khususnya sekolah/madrasah. Efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran pendidikan sangat bergantung pada penyusunan rencana anggaran. Dengan demikian, perencanaan pembiayaan pendidikan merupakan pembuatan strategi penyusunan anggaran yang dilaksanakan oleh sebuah

³² Munir, A. (2013). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam. *At-Ta'dib*, 8(2), hlm. 224-239.

lembaga agar menunjang terhadap keberlangsungan proses pendidikan dan pembelajaran.³³

Dalam penyusunan perencanaan pembiayaan pendidikan sebuah pesantren, perlu berdasar pada tiga hal, diantaranya yaitu: perencanaan pengembangan yayasan, perencanaan strategis (renstra) yayasan, dan program kerja pesantren. Ketiga komponen tersebut merupakan satu kesatuan utuh yang perlu sebagai pedoman dan acuan dalam penyusunan RAPB (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja) sekolah/madrasah, sehingga proses pendidikan yang berkualitas dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

PENGANGGARAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Anggaran selain berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian juga berfungsi sebagai alat bantu manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga dalam mengarahkan lembaga menempatkan suatu organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah. Anggaran dapat digunakan untuk melihat apakah program kegiatan berjalan dengan baik serta apakah penggunaan dana untuk pembiayaan tersebut sudah tepat, efektif serta efisien. Maka dari itu, anggaran memiliki peran dan fungsi yang sangat krusial dalam sebuah organisasi. Besaran anggaran juga dapat mencerminkan kekuatan suatu lembaga dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³⁴

Penganggaran (*budgeting*) merupakan aktivitas atau proses penyusunan anggaran. Penganggaran merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas lembaga dalam kurun waktu tertentu.³⁵ Lebih detail lagi, dalam menentukan biaya satuan pendidikan terdapat dua pendekatan yaitu makro dan mikro.

Pendekatan makro merupakan perhitungan keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana kemudian dibagi jumlah murid sedangkan pendekatan mikro merupakan perhitungan

³³ Hamid, H. (2018). Manajemen Berbasis Sekolah. *Al-Khwarizmi: Jurnal Pendidikan Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam*, 1 (1), hlm. 87-96.

³⁴ Fattah, N. (2008). Pembiayaan Pendidikan: Landasan Teori dan Studi Empiris. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 9 (1), hlm. 4.

³⁵ Jahari, J., Khoiruddin, H., & Nurjanah, H. (2019). Manajemen Peserta Didik. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 3 (2), hlm. 53-63.

biaya yang berdasar pada alokasi pengeluaran per komponen pendidikan yang dikeluarkan oleh murid.

Pelaksanaan anggaran sekolah harus dikontrol oleh kepala sekolah/madrasah sebagai manajer sekolah. Hal ini dilaksanakan agar supaya tidak ada penyelewengan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran sekolah, sehingga bisa mencapai tujuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengawasan harus dapat menjadi motifasi yang nerangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik, sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang-orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektifitas yang mereka miliki. Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi.

Morphet (1975) mengemukakan bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penganggaran pembiayaan pendidikan diantaranya yaitu:³⁶

1. Anggaran belanja harus dapat mengganti beberapa prosedur dan peraturan yang tidak efektif sesuai dengan kebutuhan pendidikan.
2. Merevisi regulasi dan input lain yang relevan dengan mengembangkan sistem perencanaan yang efektif.
3. Monitoring dan melakukan penilaian output pendidikan secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap selanjutnya.

Dalam penyusunan anggaran, sistematika yang tertuang dalam anggaran tersebut akan menggambarkan model penyusunan anggaran. Menurut George E. Ridler dan Robert J. Sclockley (1989) dalam bukunya *School Administrator Budget Handbook* terdapat lima model dalam mendesain atau menyusun anggaran diantaranya yaitu:

1. *Item based budget*
2. *Program budget system*
3. *Zero based budget*
4. *Incremental budget*
5. *Combination of system*

³⁶ Mulyasa, E. (2007). Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional. *Bandung: Remaja Rosdakarya*, hlm. 118.

PELAKSANAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Pelaksanaan adalah proses menggerakkan seluruh komponen struktur pengorganisasian supaya mereka mengimplementasikan segala sesuatu yang telah direncanakan sebelumnya. Pelaksanaan akan membuat semua anggota organisasi untuk bekerja sama dan sama-sama bekerja. Dengan demikian actuating adalah keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, maupun menuntun sumberdaya untuk kerjasama sesuai dengan pedoman guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pelaksanaan merupakan proses menggerakkan seluruh komponen struktur organisasi, supaya mereka mau mengimplementasikan tugas (action movement), yang telah direncanakan sebelumnya secara sungguh-sungguh.

Pelaksanaan anggaran perlu dikontrol langsung oleh pimpinan. Hal ini dilaksanakan agar supaya tidak ada penyelewengan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran, sehingga bisa mencapai tujuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengawasan harus dapat menjadi motifasi yang nerangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik, sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang-orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektifitas yang mereka miliki. Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi.³⁷

Pelaksanaan merupakan proses pengimplementasian program agar dijalankan dan bertanggung jawab oleh seluruh pihak organisasi, sehingga menghasilkan produktivitas yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka ada dua hal yang berperan, yaitu kontribusi dan kompensasi. Artinya kedua hal tersebut merupakan inti dari actuating. Karena kedua hal tersebut, satu sama lain saling mempengaruhi dan melengkapi serta konsekuensi organisasi dan individu.

Pembiayaan pendidikan pesantren bertujuan untuk membiayai seluruh kegiatan yang berkaitan dengan kepentingan pendidikan di pesantren, demi pencapaian tujuan pendidikan, yaitu pendidikan bermutu. Artinya setiap anggaran yang diterima harus dipergunakan untuk kepentingan pesantren atas persetujuan ketua yayasan. Hal ini sesuai dengan tugas dan fungsi ketua yayasan sebagai otorisator dan kepala madrasah

³⁷ Masditou. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Bermutu. *Jurnal ANSIRU PAI*, 1 (2), hlm. 119-145.

sebagai ordonator. Dan yang harus diperhatikan dalam penggunaan pembiayaan pendidikan adalah berdasarkan pada kebutuhan yang telah dirumuskan sesuai dengan perencanaan pembiayaan pendidikan.

Pelaksanaan pembiayaan pendidikan merupakan ruh dalam pengimplementasian keuangan pendidikan. Oleh karena itu, pihak-pihak yang diberikan kewenangan dalam mengelola keuangan harus seefektif dan seefisien mungkin dalam penggunaan anggaran. Sebab kredibilitas pengelola keuangan dalam tahap ini sangat dipertaruhkan. Jika kredibilitas pengelola keuangan dipertanyakan, maka para pengguna (user) akan menghilang (tidak percaya). Ada beberapa hal perhatikan dalam rangka meningkatkan kepercayaan pengguna, antar lain: 1) Penggunaan anggaran harus disesuaikan dengan perencanaan yang sudah dirumuskan; 2) Penggunaan anggaran seefektif mungkin dan hindari kecurangan (penyelewengan); 3) Hindari kesan “hanya menghabiskan” anggaran; 4) Pengeluaran anggaran hanya dapat dilakukan oleh yang berwenang; 5) Pemasukan dan pengeluaran harus tercatat rapih (tertib) dan detail, yang disertai dengan bukti riil, sehingga sewaktu-waktu ada pertanggungjawaban akan cepat direspon; dan 6) Pengelolaan keuangan harus transparan.

Penggunaan pembiayaan pendidikan pesantren dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan yakni penerimaan dan pengeluaran pesantren. Segala bentuk penerimaan dan pengeluaran dana tersebut, harus tercatat rapih dan detail. Selain itu juga, setiap pencatatan harus diperkuat dengan dokumen lain, seperti nota, kwitansi, faktur, dan lain sebagainya.

PENGAWASAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Pengawasan (*controlling*) adalah suatu kegiatan melihat, memperhatikan, memonitor, memeriksa, menilai dan melaporkan pelaksanaan suatu program kerja yang telah direncanakan dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang tertuang dalam perencanaan. Pengawasan yang dilakukan adalah kegiatan penilaian apakah manajemen keuangan pada sekolah sudah berjalan dengan baik atau belum. Pelaksanaan pengawasan dilakukan dalam upaya melakukan perbaikan di masa yang akan datang. Proses pengawasan terdiri dari tiga kegiatan pokok, yaitu: memantau (*monitoring*); menilai; dan melaporkan hasil-hasil temuan. Kegiatan atau *monitoring* dilakukan terhadap kinerja aktual (*actual performance*), baik dalam proses maupun hasilnya. Aktivitas yang sedang atau yang telah dilakukan terhadap kinerja aktual (*actual performance*), baik dalam proses maupun hasilnya.

Pengawasan merupakan kunci akan keberhasilan atau tidaknya suatu proses pembiayaan pendidikan. Sebab pengawasan adalah proses pengendalian terhadap seluruh stuktur organisasi pembiayaan pendidikan dalam melaksanakan terhadap perencanaan yang sudah dibuat dan pelaksanaan pembiayaan pendidikan. Pengawasan merupakan kegiatan untuk mengukur kinerja aktual, membandingkan dengan standar dan melakukan tindakan perbaikan, ketika kinerja aktual lebih kecil dari standar dan melakukan tindakan pengembangan atau penyesuaian untuk peningkatan kinerja jika kinerja aktual sama dengan atau lebih besar dari standar.

Tujuan dari pengawasan (*output*-nya) adalah informasi yang tepat untuk bahan pelaporan kepada pihak yang berwenang melakukan pengambilan kebijakan berikutnya (rekomendasi). Untuk mencapai tujuan itu diperlukan suatu proses kegiatan yang dimulai dari *monitoring*, evaluasi, dan laporan. Pendapat lain mengemukakan bahwa tujuan pengawasan adalah menjamin ketercapaian tujuan pendidikan yang telah dan akan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dalam artian bahwa pengawasan pembiayaan pendidikan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengukur dan memberikan informasi akan kepastian terhadap ketecapaian dari hasil yang telah direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu, pengawasan terhadap penggunaan pembiayaan pendidikan merupakan aktivitas melihat, memerhatikan, memonitor, memeriksa, menilai, dan melaporkan terhadap penggunaan biaya pendidikan yang dialokasikan untuk membiayai program pendidikan, supaya sesuai dengan perencanaan secara efektif dan efisien.

Pengawasan pembiayaan pendidikan tidak hanya pada saat pelaksanaan pembiayaan pendidikan saja, akan tetapi ketika penyusunan perencanaan pembiayaan pendidikan pun harus dilakukan. Pengawasan pembiayaan pendidikan menjadi suatu keharusan, terlebih pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam dari, oleh, dan untuk masyarakat. Karena poinnya adalah masyarakat, maka harus ada lembaga pengawas yang bertugas untuk menjaga amanah dari masyarakat tersebut. Lembaga pengawas keuangan, secara struktural harus terlembagakan. Jadi pengawas keuangan pendidikan pesantren harus secara formal dimasukkan dalam struktur organisasi, sehingga tugas dan kewenangannya menjadi mengikat dan berkekuatan hukum.

Lembaga pengawas internal bertugas untuk melakukan pengawasan penggunaan dana pendidikan. Lembaga tersebut bertugas yaitu mengawasi dan mengaudit terhadap penggunaan atau pengeluaran seluruh dana yang

ada di lingkungan yayasan, terutama di setiap jenjang pendidikan. Sehingga segala upaya terjadinya penyimpangan penggunaan dana pendidikan akan terawasi dengan seksama. Adapun tugas dan fungsi lembaga pengawas internal tersebut, adalah: 1) Menilai ketepatan pelaksanaan pengeluaran dana pendidikan; 2) Meyakinkan apakah pelaksanaan sesuai dengan kebijaksanaan, rencana dan prosedur yang ditetapkan; dan 3) Upaya pencegahan terhadap penyimpangan penggunaan dana pendidikan.

EVALUASI DAN PERTANGGUNGJAWABAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Auditing merupakan proses pengumpulan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan oleh seseorang yang kompeten dan independent untuk dapat melaporkan kesesuaian informasi yang dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Dalam evaluasi pembiayaan pendidikan, pengawasan merupakan salah satu proses yang harus dilaksanakan. Kepala sekolah sebagai pimpinan perlu melakukan pengendalian pengeluaran anggaran keuangan sekolah yang selaras dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan.³⁸

Monitoring adalah upaya pengumpulan informasi secara berkelanjutan yang ditujukan untuk memberikan informasi kepada pengelola program guna kepentingan tentang indikasi awal kemajuan dan kekurangan pelaksanaan program. Evaluasi adalah Kegiatan yang terjadwal untuk menilai secara objektif kinerja atau kesuksesan program yang sedang berjalan atau telah selesai, khususnya untuk menjawab pertanyaan tentang seberapa jauh kontribusi kegiatan program terhadap pencapaian hasil/ dampak yang telah ditetapkan.

Monitoring Evaluasi merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan untuk mengetahui dan menganalisa kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap kegiatan yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan guna memberikan pelayanan dan kualitas yang terbaik bagi konsumen dalam hal ini siswa dan wali murid yang bersangkutan. Monitoring lebih bersifat evaluasi eksternal terhadap pelaksanaan program dan Melakukan analisis terhadap dampak program, kelemahan dan rekomendasi untuk perbaikan program. Monitoring eksternal ini dapat dilakukan oleh Balitbang atau lembaga independen lainnya yang kompeten.

³⁸ Azhari, U. L., & Kurniady, D. A. (2016). Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23 (2), hlm. 26-36.

Komponen utama yang akan dimonitor adalah: alokasi dana sekolah, penerima bantuan, penyaluran dan penggunaan dana, pelayanan dan penanganan pengaduan, dan administrasi keuangan. Pengawasan keuangan memiliki fungsi mengawasi perencanaan keuangan dan pelaksanaan penggunaan keuangan, sudah sesuai dengan juknis atau belum sehingga untuk melakukan pengawasan yang tepat, kepala sekolah diuntut untuk memahami pekerjaan yang dilakukan oleh pelaksanaan administrasi keuangan, memahami peraturan pemerintah yang mengatur penggunaan dan pertanggung jawaban serta pengadministrasian keuangan.

Proses evaluasi ini dilaksanakan agar aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan pendidikan berjalan dengan lancar, efektif, efisien serta tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam prosesnya. Pengelolaan pendidikan perlu dilakukan dengan baik melalui langkah-langkah yang sistematis sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen. Hal ini berarti bahwa pembiayaan pendidikan sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan.

Pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan adalah aktivitas pembuatan laporan keuangan pendidikan yang disusun setelah seluruh bukti pengeluaran diuji kebenaran sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan pertanggungjawaban pembuktian dan penentuan harus sesuai dengan dilaksanakan, sedang apa yang dilaksanakan sesuai dengan tugas.³⁹

Pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan harus dilakukan secara komprehensif, tidak hanya akuntabilitas hukum saja, melainkan akuntabilitas moral maupun politik. Terlebih auditor dalam melakukan tugasnya sangat berorientasi kepada audit kinerja. Dalam artian melakukan pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan, harus akuntabel secara hukum, dan moral. Pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan merupakan bentuk *sense of accountability* para pengelola keuangan pendidikan kepada atasannya. Hal ini dilakukan dalam rangka menjaga amanah yang diberikan kepada para pengelola keuangan pendidikan pesantren.

D. KESIMPULAN

³⁹ Mulyasa, E. (2007). Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional. *Bandung: Remaja Rosdakarya*, hlm. 29.

Tata kelola pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami dicatat dalam jurnal dan buku besar untuk pembuatan laporan keuangan bulanan/tahunan. Seluruh pemasukan dan pengeluaran dari bagian manapun dicatat dan segala macam bentuk pengeluaran harus disertai dengan nota/kwitansi sebagai bukti pembelanjaan. Untuk tempat-tempat tertentu seperti pasar yang tidak memiliki bukti transaksi seperti kwitansi, dibuat kwitansi tulisan tangan dengan catatan mencantumkan tanda tangan penjual agar kwitansi tersebut dianggap valid. Selain bukti pembelanjaan, kwitansi juga diperlukan dalam pembayaran spp santri, santri dan bendahara memiliki kwitansi yang sama. Kwitansi asli diberikan kepada santri, kwitansi tersebut kemudian di copy dan disimpan oleh bendahara sebagai arsip untuk mencegah terjadinya kelalaian dalam input data pembayaran spp santri ke komputer. Sumber pembiayaan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami berasal dari pemerintah, orangtua, dan donatur. Dengan sumber-sumber tersebut, pesantren sudah mempunyai kecukupan dana yang memadai untuk membiayai kegiatan pembelajaran secara berkelanjutan. Implementasi manajemen pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami telah dilaksanakan secara efektif dan efisien serta konsisten dalam hal: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan evaluasi pembiayaan pendidikan.

REFERENSI

- Abdul Tolib. (2015). Pendidikan Di Pondok Pesantren Modern Terpadu. *Risalah*.
- Ara Hidayat, A. S. (2019). *Manajemen Sumber Dana dan Alokasi Pembiayaan pada Pesantren Mahasiswa*. 3 (2), 120–133.
- Arifi, A. (2008). Anggaran Pendidikan dan Mutu Pendidikan (Respon Kebijakan Anggaran Pendidikan 20% dari APBN bagi Upaya Peningkatan

Arifin, Z. (2012). Perkembangan Pesantren di Indonesia. *Pendidikan Agama Islam*.

Azhari, U. L., & Kurniady, D. A. (2016). Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5631>

Badrudin. (2013). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Badrudin. (2014). *Manajemen Peserta Didik*. Jakarta: PT. Indeks.

Bahruni. (2018). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Bendahara Pesantren*. Bogor: Pesantren Ummul Quro Al-Islami.

Ernie Widyastuti (2012), *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, (Surakarta: Tesis).

Fattah, N. (2008). Pembiayaan Pendidikan: Landasan Teori dan Studi Empiris. *Jurnal Pendidikan Dasar*.

Hamid, H. (2018). Manajemen Berbasis Sekolah. *Al-Khwarizmi: Jurnal Pendidikan Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam*. <https://doi.org/10.24256/jpmipa.v1i1.86>

Harsono. (2007). *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Book Publisher.

Hidayat, A. (2012). Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola sekolah dan Madrasah). In *Universitas Pendidikan Indonesia*.

Irawan. (2019). *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Jahari, J., Khoiruddin, H., & Nurjanah, H. (2019). Manajemen Peserta Didik. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*. <https://doi.org/10.15575/isema.v3i2.5009>

Masditou. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Bermutu. *Jurnal ANSIRU PAI*.

Masyhud, S. (2005). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.

Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Bandung: *Remaja Rosdakarya*.

Munir, A. (2013). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam. *Jurnal At-Ta'dib*.

Mulkhan, A. M. (2013). Filsafat Tarbiyah Berbasis Kecerdasan Makrifat. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 219-239.

Nugroho, I. (2016). Positivisme Auguste Comte: Analisa Epistemologis Dan Nilai Etisnya Terhadap Sains. *Cakrawala: Jurnal Studi Islam*.
<https://doi.org/10.31603/cakrawala.v11i2.192>

Nur Eka Setiowati, (2015) "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan Terpadu Nurushiddiiq Cirebon" (Al-Amwal-Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah).

Nurhamzah, (2019) "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pesantren Berbasis Mutu: Penelitian di Pesantren Darut Tauhid Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor (Disertasi Program Doktor UIN Sunan Gunung Djati Bandung).

Rindawati, S. (2017). Responsibilitas Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Bengkulu. *Sosiohumaniora*.
<https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v19i2.11200>

Sholihat, Saniyyah Siti, "Pengelolaan biaya pendidikan, partisipasi masyarakat dan mutu layanan pembelajaran madrasah ibtidaiyah swasta di Bandung". (Magister Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Bandung, 2017).

Sanisah, S. (2015). Kebijakan Pengelolaan Anggaran Pendidikan di Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*.
<https://doi.org/10.21009/jpeb.003.1.5>

Seran, A. (2014). Masa Depan Filsafat Dalam Era Positivisme Logis. *RESPONS*.

Suharsaputra, U. (2013). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.

EVALUASI, 5 (1), Maret 2021, ISSN 2580-3387 (print) |
ISSN 2615-2886 (online)

Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi>

DOI : <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i1.544>

Article type : Original Research Article

UQI, P. (2020). *Data Bendahara Umum*. Bogor: PM UQI.

UQI, P. (2020). *Data Bendahara Pesantren*. Bogor: PM UQI

Wahyuni, A. (2020). *Instrumen Wawancara bersama Bendahara Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami*. Bogor.

Winda, C., Rizal, A. S., & Afriatin, T. S. (2018). Implementasi Manajemen Pendidikan Islam dalam Membina Kepribadian Islami di SMA Islam Terpadu Mifthul Khoir Dago Bandung. *TARBAWY : Indonesian Journal of Islamic Education*. <https://doi.org/10.17509/t.v4i2.9482>