

**PERAN PEMIMPIN PONDOK PESANTREN (KIAI)
DALAM MANAJEMEN PEMBIAYAAN (Studi Kasus
Di MA Amsilati Bangsri Jepara
Tahun Pelajaran 2014/2015)**



TESIS

**Disusun Dalam Rangka Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister (S.2)
Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

ALI PURNOMO
NIM. MP-13059

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
KUDUS
2015**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

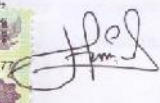
Nama : ALI PURNOMO


NIM : MP-13059

Progdi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan bahwa apa yang tertulis di dalam tesis ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan plagiat dari karya tulis orang lain, baik sebagian maupun sepenuhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Kudus, September 2015
Yang membuat Pernyataan
Saya,


ALI PURNOMO
NIM: MP-13059





KEMENTERIAN AGAMA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
(STAIN) KUDUS

NOTA PERSETUJUAN PEMBIMBING

Kepada
Yth. Ketua STAIN Kudus
Cq. Direktur Program Pascasarjana
di-
Kudus

Assalamualaikum wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa Tesis Saudara:


Ali Purnomo, NIM : MP-13059 dengan judul : **“Peran Pemimpin Pondok Pesantren (Kiai) dalam Manajemen Pembiayaan (Studi Kasus Di MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015)”** pada Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam. Setelah dikoreksi dan diteliti sesuai aturan proses pembimbingan, maka tesis dimaksud dapat disetujui untuk dimunaqosahkan.

Oleh karena itu, mohon dengan hormat agar naskah tesis tersebut diterima dan diajukan dalam program munaqosah sesuai jadwal yang direncanakan.

Demikian, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.


Dosen Pembimbing I



Dr. M. Saekhan Muchith, S.Ag., M.Pd
NIP. 19690624-199903-1002

Kudus, September 2015

Dosen Pembimbing II



Dr. M. Nur Ghufron, S.Ag., M.Si
NIP. 19781101 200501 1002



KEMENTERIAN AGAMA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
(STAIN) KUDUS

PENGESAHAN TESIS.

Nama : ALI PURNOMO
NIM : MP-13059
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Peran Pemimpin Pondok Pesantren (Kiai) dalam Manajemen
Pembiayaan (Studi Kasus di MA Amsilati Bangsri Jepara
Tahun Pelajaran 2014/2015)

Telah dimunaqosahkan oleh Tim Penguji Tesis Sekolah Tinggi Agama Islam
Negeri (STAIN) Kudus pada tanggal:

26 September 2015

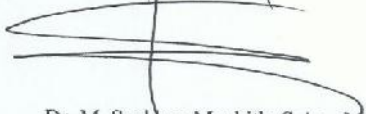
Selanjutnya dapat diterima dan disahkan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Magister dalam Manajemen Pendidikan Agama Islam

Penguji I



Dr. H. Fathul Muftid, M.S.I
NIP. 195909121986031005

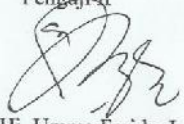
Pembimbing I



Dr. M. Saekhan Muchith, S.Ag., M.Pd
NIP. 19690624 199903 1002

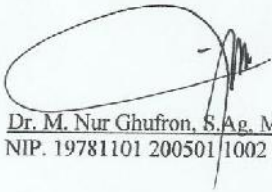
Kudus, 05 Oktober 2015

Penguji II



Dr. Hj. Umma Farida, Lc., M.A
NIP. 197903272003122001

Pembimbing II



Dr. M. Nur Ghufron, S.Ag., M.Si
NIP. 19781101 200501 1002

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT, penulis panjatkan atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam, semoga selalu terlimpah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat-sahabat, dan para pengikutnya yang telah membawa dan mengembangkan Islam hingga seperti sekarang ini.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang berjasa. Oleh karena itu, penulis tidak akan lupa untuk menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Dr. H. Fathul Mufid, M.SI selaku ketua STAIN Kudus
2. Dr. Adri Eferi, M.Ag, selaku Direktur Pascasarjana STAIN Kudus yang memberikan ijin penelitian
3. Dr. Muhammad Saekhan, M.Pd selaku pembimbing I yang memberi bimbingan dan arahan, sehingga menambah wawasan kepada penulis
4. Dr. M. Nur Ghufron, S.Ag, M.Si selaku pembimbing II yang memberi bimbingan dan arahan, sehingga menambah wawasan kepada penulis
5. Semua Dosen Pascasarjana STAIN Kudus yang memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis dari mata kuliah yang ada
6. K.H. Taufiqul Hakim sebagai pimpinan di Pondok Pesantren Darul Falah yang memberikan ijin penelitian
7. Ali Sofwan, S.E, M.Si sebagi ketua pengurus yang membantu memberikan data di lapangan dalam menyusun tesis ini

8. Kepala Madrasah dan dewan guru MA Amsilati Bangsri Jepara yang memberikan ijin untuk menyelesaikan tesis ini
9. Orang tua dan keluargaku yang memberikan motivasi dan dukungan baik moril maupun l emberl al dalam rangka menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir
10. Sahabat-sahabatku senasib seperjuangan yang memberikan saran dan motivasi dalam rangka menyelesaikan tesis ini

Jepara, September 2015

Penulis



ALI PURNOMO
NIM: MP-13059

ABSTRAK

ALI PURNOMO NIM: MP-13059 Dengan Judul Tesis “*Peran Pemimpin Pondok Pesantren (Kiai) dalam Manajemen Pembiayaan (Studi Kasus di MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015)*”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Peran pemimpin pondok pesantren (kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field Research*) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun data informan meliputi: pengurus yayasan, komite sekolah, kepala madrasah, dan bendahara sekolah. Teknik pengumpulan data yang digunakan: observasi, wawancara dan dokumentasi, dan teknik analisis data yang digunakan dengan analisis kualitatif.

Peran pemimpin pondok pesantren (Kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi: pertama, sebagai sumber pembiayaan, karena semua pembiayaan ditanggung oleh kiai. Kedua, sebagai pengelola keuangan karena semua keuangan dikelola oleh yayasan dan kiai. Ketiga sebagai perencana dalam arti yang mengesahkan perencanaan keuangan yang diajukan oleh Kepala Madrasah. Keempat mempunyai peran pengorganisasi, karena kiai mempunyai wewenang untuk membentuk pengurus, memilih, dan menetapkan guru dalam melaksanakan tugas, karena hal tersebut berkaitan dengan keuangan. Kelima, sebagai komando karena keuangan MA Amsilati Bangsri Jepara itu tersentral di yayasan, apabila kiai itu mengesahkan anggaran yang diajukan Kepala Madrasah, maka yayasan baru bisa mencairkan sesuai dengan perintah kiai. Keenam, sebagai pengawas, karena semua keuangan baik di pondok pesantren maupun di MA selalu diawasi oleh kiai, maka yayasan menyediakan viiember informasi yang bisa dibuka oleh kiai, semua biaya yang dikeluarkan oleh yayasan ke sekolah atau biaya yang disetorkan dari sekolah ke yayasan, maka dapat diketahui oleh kiai. Ketujuh adalah kiai sebagai pengontrol karena keuangan di pondok pesantren maupun di MA, kiai mengetahuinya. Karena semua pengeluaran yang dicairkan ini tergantung dengan acc dari pengasuh pondok pesantren.

Kata Kunci: Peran Pemimpin Pondok Pesantren (Kiai), Manajemen Pembiayaan

ABSTRACT

ALI PURNOMO NIM: MP-13059 By Title Thesis "Role of Leader Boarding (Kiai) In Management Financing (Case Study In senior High School Amsilati Bangsri Jepara academic year 2014/2015)"

This study aims to determine: The role of the leader of the boarding school (scholars) in finance management at senior High School Amsilati Bangsri Jepara.

This research includes field research (field Research) using a qualitative approach. The data informants include: board of trustees, the school committee, headmaster, and a school treasurer. Data collection techniques were used: observation, interviews and documentation, and data analysis techniques used in qualitative analysis.

The role of the leader of the boarding school (Kiai) in finance management at the senior High School Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara include: first, as a source of financing, since all financing is borne by kiai. Second, as financial manager for all finances are managed by the foundation and kiai. Third as a planner in the sense that certifies financial planning proposed by Principals. Fourth organizers have a role, because the kiai mempunyai authority to form a committee, selecting, and assign teachers in performing the task, because it is related to finance. Fifth, as the command as finance senior High School Amsilati Bangsri Jepara was centralized in the foundation, so if kijaji it endorsed the proposed budget Principals, the new foundation could melt in accordance with the command kiai. Sixth, as a supervisor, because all finance both in boarding schools and in senior High School are always supervised by Kiai, the foundation provides a bucket of information that can be opened by Kiai, all costs incurred by the foundation to the school or costs paid from the school to the foundation, it can be known by kiai. Ketujuh is kiai as a financial controller at the boarding school as well as in senior High School kiai know. Because of all this depends expenditures disbursed by the acc of caregivers boarding school.

Keywords: *Role of Leader Boarding (Kiai), Management Financing*

الملخص

على بورنومو NIM: MP-13059 بواسطة عنوان الرسالة "دور المرشد الصعود (كياي) في تمويل دراسة (حالة إدارة في المدرسة العالية "امثلة" باغسرى جفلوا العام الدراسي 2015/2014)"

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد: دور زعيم مدرسة داخلية (العلماء) في الإدارة المالية في المدرسة العالية "امثلة باغسرى جفلوا".

يتضمن هذا البحث بحوث ميدانية (البحث الميداني) باستخدام نهج نوعي. تشمل المخبرين البيانات: مجلس الأمناء ولجنة المدرسة، مدير المدرسة، وأمين الصندوق المدرسة. واستخدمت تقنيات جمع البيانات: الملاحظة والمقابلات والوثائق، وتقنيات تحليل البيانات المستخدمة في التحليل النوعي.

دور القيادي في مدرسة داخلية (كياي) في الإدارة المالية في المدرسة العالية "امثلة باغسرى جفلوا ما يلي: أولاً، كمصدر للتمويل، حيث تتحمل كل التمويل عن طريق كياي. ثانياً، منصب المدير المالي لجميع مالية تدار من قبل مؤسسة وكياي. ثالثاً كمخطط بمعنى أن يشهد التخطيط المالي المقترح من قبل مدراء المدارس. منظمو الرابع يكون لها دور، لأن السلطة كياي يكون لتشكيل لجنة، واختيار، وتعيين المعلمين في أداء هذه المهمة، لأنه مرتبط على التمويل. خامساً، كما الأمر كما هو تمويل المدرسة العالية "امثلة باغسرى جفلوا ومركزية في الأساس، لذلك إذا كياي أيدت فيه مدراء الميزانية المقترحة، يمكن للمؤسسة جديدة تدوب وفقاً لكياي الأوامر. سادساً، كمشرف، لأن جميع المالية سواء في المدارس الداخلية و المدرسة العالية تشرف دائماً كياي، يوفر الأساس دلو من المعلومات التي يمكن فتحها عن طريق كياي، جميع التكاليف التي تتكبدها المؤسسة إلى المدرسة أو التكاليف المدفوعة من المدرسة إلى الأساس، يمكن أن يكون معروفة من قبل كياي. السابعة هو كياي وحدة تحكم المالي في مدرسة داخلية، وكذلك في المدرسة العالية، كياي المعرفة. بسبب كل هذا يعتمد النفقات التي صرفها وفق المدرسة مقدمي الرعاية الصعود إلى الطائرة.

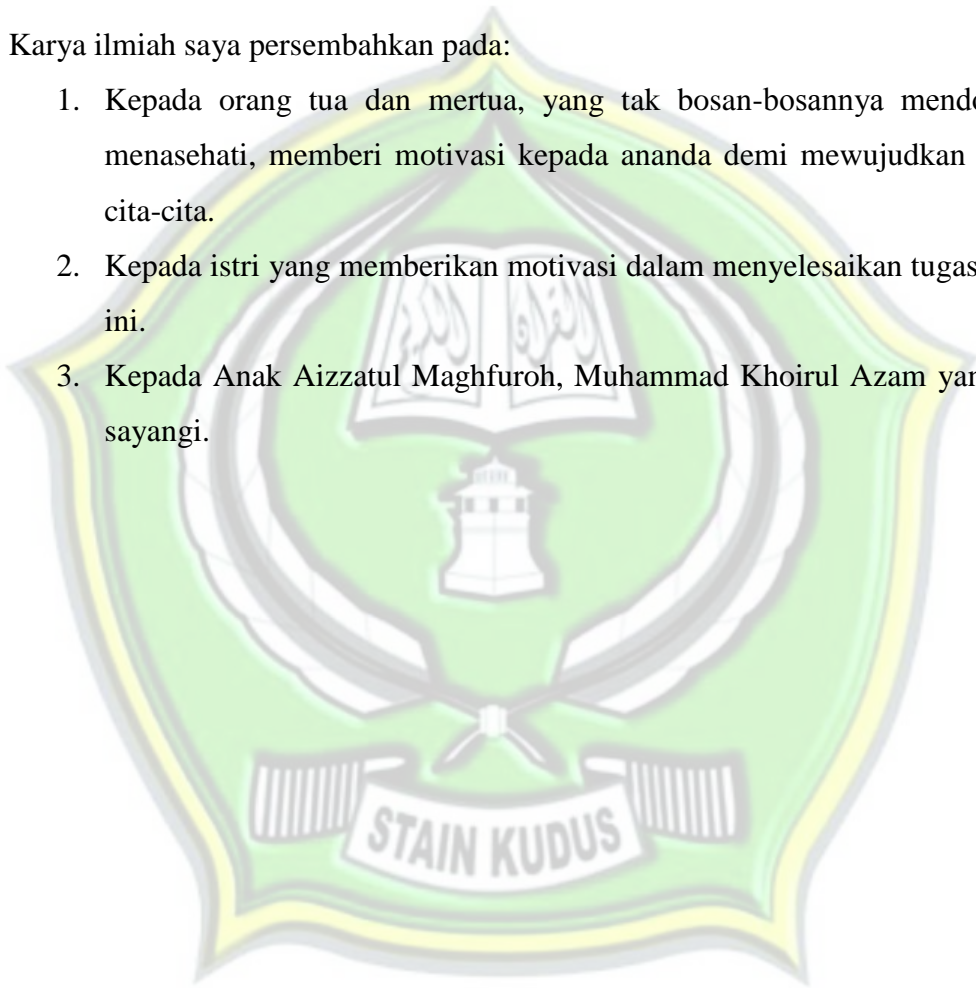
كلمات البحث: دور القائد الصعود (كياي)، بتمويل الإدارة

PERSEMBAHAN

Ungkapan hati sebagai rasa Terima Kasih

Karya ilmiah saya persembahkan pada:

1. Kepada orang tua dan mertua, yang tak bosan-bosannya mendo'akan, menasehati, memberi motivasi kepada ananda demi mewujudkan sebuah cita-cita.
2. Kepada istri yang memberikan motivasi dalam menyelesaikan tugas kuliah ini.
3. Kepada Anak Aizzatul Maghfuroh, Muhammad Khoirul Azam yang saya sayangi.



MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ
 لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
 دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-
 lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi
 kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka
 berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di
 antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan
 Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S Al Mujadalah: 11)

DAFTAR TABEL

1. Tabel 4.1 Keadaan Siswa MA Amsilati Bangsri Jepara.....	98
2. Tabel 4.2 Sumber Pembiayaan Sekolah.....	122
3. Tabel 4.3 Sumber Keuangan Pondok Pesantren.....	123
4. Tabel 4.4 Biaya Masuk MA Amsilati Bangsri Jepara.....	128
5. Tabel 4.5 Konsep Model Biaya Sekolah.....	129
6. Tabel 4.6 Manajemen Biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara.....	134



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN NOTA PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	x
MOTTO.....	xi
HALAMAN TABEL.....	xii
HALAMAN DAFTAR ISI.....	xiii
BABI : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Perumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian	8
E. Kegunaan Penelitian.....	9
F. Sistematika Penulisan Tesis.....	10
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Kepemimpinan	
1. Pengertian Kepemimpinan	13
2. Pendekatan Kepemimpinan	15
3. Bentuk dan Sifat Kepemimpinan.....	23
4. Karakter Kepemimpinan	28
5. Fungsi Kepemimpinan	29
6. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	30
B. Pondok Pesantren	
1. Pengertian Pondok Pesantren.....	33
2. Karakteristik Pondok Pesantren	35
3. Tujuan Pondok Pesantren	37
4. Ciri Pendidikan Pondok Pesantren.....	39
5. Kepemimpinan Pondok Pesantren	40
6. Manajemen Keuangan Pondok Pesantren.....	42
C. Pendidikan Formal	
1. Pengertian Pendidikan Formal.....	45
2. Bentuk Pendidikan Formal.....	47

D. Manajemen Pembiayaan	
1. Pengertian Manajemen Pembiayaan.....	48
2. Jenis Pembiayaan	53
3. Model Manajemen Pembiayaan.....	58
4. Prinsip Manajemen Pembiayaan.....	61
5. Langkah-Langkah Manajemen Pembiayaan.....	63
E. Peran Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Formal.....	66
F. Peran Kiai dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan Formal....	70
G. Kerangka Berpikir.....	72
F. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	76
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	79
B. Fokus Penelitian.....	80
C. Lokasi Penelitian.....	81
D. Fenomena Pengamatan.....	81
E. Jenis dan Sumber Data.....	82
F. Pemilihan Informan.....	83
G. Instrumen Penelitian.....	84
H. Teknik Pengumpulan Data	85
I. Teknik Analisis Data	87
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian.....	91
1. Gambaran Umum.....	91
2. Data Penelitian.....	99
B. Analisis.....	116
1. Perencanaan Manajemen Pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.....	116
2. Strategi Pengumpulan Biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara.	122
3. Pengelolaan Biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara.....	127
4. Laporan Keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara.....	131
5. Peran Pemimpin Pondok Pesantren (Kiai) dalam Manajemen Pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.....	132
C. Temuan Penelitian.....	137
BAB IV : PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	144
B. Saran.....	146
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan proses belajar mengajar yang terpadu dari beberapa proses untuk mengembangkan berbagai aspek dalam diri siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.¹ Dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada pasal 13 menjelaskan bahwa jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, non formal, dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Jenis pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.²

Pendidikan formal yang dikenal dengan pendidikan sekolah ialah pendidikan yang diperoleh seseorang di sekolah secara teratur, sistematis, bertingkat, dan dengan mengikuti syarat-syarat yang jelas dan ketat (mulai dari Taman Kanak-Kanak sampai perguruan tinggi).³

Visi pendidikan nasional adalah pendidikan yang mengutamakan kemandirian menuju keunggulan untuk meraih kemajuan dan kemakmuran berdasarkan nilai-nilai Pancasila. Pendidikan nasional diharapkan mampu menghasilkan manusia dan masyarakat Indonesia yang demokratis, religius yang berjiwa mandiri, bermartabat, menjunjung tinggi harkat kemanusiaan

¹ Djamaluddin Darwis, *Strategi Belajar Mengajar*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1998, hlm. 202.

² UU Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Sinar Grafika, Jakarta, 2011, hlm. 12.

³ Wens Tanlain, dkk., *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1992, hlm. 43.

dan menekankan keunggulan, sehingga tercapai kemajuan dan kemakmuran. Tujuan yang demikian mulia ini mempersyaratkan kepedulian keluarga, masyarakat bersama-sama dengan organisasi, institusi pendidikan nasional yang mandiri, mampu untuk selalu melakukan inovasi menuju ke suatu sistem pendidikan nasional yang unggul.⁴

Konsepsi pendidikan Islam, fungsi utama sekolah adalah sebagai media realisasi pendidikan berdasarkan tujuan pemikiran, akidah, dan syariat demi terwujudnya penghambaan diri kepada Allah serta sikap mengesakan Allah dan mengembangkan segala bakat atau potensi manusia sesuai fitrahnya sehingga manusia terhindar dari berbagai penyimpangan.⁵ Hal tersebut dijelaskan dalam hadits Nabi

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّهُ كَانَ يَقُولُ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: مَا مِنْ مَوْلُودٍ إِلَّا يُولَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ وَيُنَصِّرَانِهِ وَيُمَجِّسَانِهِ. (رواه مسلم)⁶

"Dari Abu Hurairah, beliau berkata: Bahwasanya Rasulullah SAW. Bersabda: "Tiada seorang manusia dilahirkan kecuali dilahirkan atas dasar fitrah, maka kedua orang tuanyalah yang menjadikan Yahudi, Nasrani atau Majusi". (HR. Muslim)

Asrama atau pondok pesantren merupakan pendidikan nonformal yang sangat mendukung pendidikan formal. Sebagai lingkungan pendidikan memiliki ciri-ciri antara lain, sewaktu-waktu atau dalam waktu tertentu hubungan anak dengan keluarganya menjadi terputus atau sengaja diputuskan

⁴ Musaheri, *Pengantar Pendidikan*, Ircisod, Yogyakarta, 2007, hlm. 76.

⁵ Abdurrahman An Nahlawi, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat*, Gema Insani, Jakarta, 1995, hlm. 152.

⁶ Imam ibn Husain Muslim ibn Hajjaj ibn Muslim al-Qusyairi al-Naisaburiy, *Shahih Muslim*, Darul Kutub al-Ilmiah, Beirut: t.t., hlm. 457.

untuk waktu tertentu. Setiap asrama mempunyai suasana tersendiri yang amat diwarnai oleh para pendidik atau pemimpinnya dan oleh sebagian besar anggota kelompok dari mana mereka berasal.⁷

Lembaga pendidikan pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang menganut sistem terbuka sehingga amat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara-cara yang khas dan unik. Namun, karena kelembagaan pesantren semakin hari terus berubah, antara lain menyelenggarakan sistem persekolahan di dalamnya, maka dengan sendirinya lembaga ini selayaknya melaksanakan fungsi-fungsi layanannya secara sistemik pula.⁸

Otonomi yang tinggi dalam lembaga pesantren sebenarnya dapat dijadikan modal utama satuan pendidikan agama tersebut memasuki era kompetisi global dalam pendidikan. Hanya tugas ini menuntut tersedianya kultur kinerja dan peran pengasuh yang mampu menciptakan dan memelihara kultur tersebut, serta memilih strategi yang tepat untuk memecahkan masalah-masalah kepesantrenannya. Salah satu strategi untuk memecahkan masalah tersebut dibutuhkan sikap kepemimpinannya. Pada tataran ini, pengasuh pesantren aktif menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin muncul. Suatu program akan dijalankan jika dipandang urgen untuk menghindari acaman lembaga dan potensial memberi sumbangan kepada pencapaian misi lembaga sebagai contoh Program Wajar Dikdas 9 tahun atau

⁷ Zakiah Daradjat, dkk., *Ilmu Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta, 1996, hlm. 67-68.

⁸ M. Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, Diva Pustaka, Jakarta, 2003, hlm. 26.

sekolah formal yang lebih tinggi. Program ini dipandang urgen karena membantu peningkatan sumber daya manusia (SDM) berkualitas pada saat Indonesia mengalami krisis multidimensial, dan memang misi pesantren adalah dakwah melalui pendidikan.⁹

Lembaga yang bernama pondok pesantren adalah suatu komunitas tersendiri, di dalamnya hidup bersama-sama sejumlah orang yang dengan komitmen hati dan keikhlasan atau kerelaan mengikat diri dengan kiai, tuan guru, buya, ajengan, abu atau nama lainnya, untuk hidup bersama dengan standar moral tertentu, membentuk kultur atau budaya tersendiri. Sebuah komunitas disebut pondok pesantren minimal ada kiai (tuan, guru, buya, ajengan, abu), masjid, asrama (pondok), pengajian kitab kuning atau naskah salaf tentang ilmu-ilmu keislaman. Dalam perkembangan selanjutnya, karena dipengaruhi oleh perkembangan pendidikan dan tuntutan dinamika masyarakat tersebut, beberapa pondok pesantren menyelenggarakan pendidikan jalur sekolah (formal).¹⁰

Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara merupakan salah satu pondok pesantren yang ada di Kecamatan Bangsri terkenal dengan penerbitan Kitab Amtsilati. Kiai atau pengasuhnya bernama K.H. Taufiqul Hakim yang asli dari orang Bangsri sebagai penulis Kitab Amtsilati yang menjadi buku pegangan dalam pembelajaran ilmu nahwu dan sharaf di berbagai daerah hampir seluruh Indonesia, bahkan sampai keluar negeri yaitu Malaysia.

⁹ *Ibid.*, hlm. 31.

¹⁰ Depag RI, *Pondok Pesantren Dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan Dan Perkembangannya*, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2003, hlm. 2.

Kitab Amtsilati terbit karena hasil karya K.H. Taufiqul Hakim, beliau terinspirasi karena ada metode membaca Al-Qur'an yaitu Iqra' atau Qiraati tentang metode praktis membaca Al-Qur'an. Dari inspirasi metode praktis tersebut, maka beliau mengarang sebuah kitab praktis untuk membaca kitab kuning, maka terbitlah Kitab Amtsilati. Dengan semakin dikenalnya Kitab Amtsilati, maka pondok pesantren Darul Falah dapat berkembang sampai sekarang sehingga santri yang belajar di pondok pesantren dari berbagai penjuru pulau di Indonesia dari Jawa, Madura, Bali, Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, bahkan ada yang dari Malaysia. Selain pembelajaran Kitab Amtsilati dan pembelajaran kitab-kitab agama, Pondok pesantren tersebut juga mengembangkan pendidikan formal mulai dari MI, SMP sampai ke Madrasah Aliyah.

Pendidikan formal tersebut merupakan kebijakan dari pengasuh atau kiai. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa dari persepsi kiai menganggap pendidikan formal juga penting bagi santri, karena dengan pendidikan formal tersebut, santri dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang semakin maju. Adanya pendidikan formal mulai dari MI sampai MA hanya memfasilitasi para santri yang belajar di Pondok Pesantren untuk belajar di Pendidikan Formal. Jadi, siswa yang belajar di MI sampai MA hanya siswa yang belajar di Pondok Pesantren tidak ada siswa yang berasal dari lingkungan di luar pesantren.

MA Amtsilati Bangsri Jepara baru berdiri selama 3 tahun karena pengalihan dari SMK ke MA. Peran K.H Taufiqul Hakim dalam kelembagaan

di MA Amsilati sangat sentral, karena sebagai pemimpin, pengasuh bahkan pemilik ponpes sekaligus MA tersebut, karena MA Amsilati merupakan bagian naungan yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri. Sehingga masalah manajemen keuangan semuanya melalui kebijakan kiai. Secara umum di daerah-daerah lain lembaga pendidikan swasta didirikan oleh masyarakat serta kemajuan dan perkembangannya diserahkan pada masyarakat, namun di MA Amsilati Bangsri Jepara hanya dikelola oleh seorang kiai dan para guru tanpa melibatkan masyarakat secara umum.

Keunikan di tempat penelitian ini bahwa manajemen di MA Amsilati Bangsri Jepara belum tertata secara rapi karena MA tersebut masih baru, sehingga manajemennya masih dibutuhkan pembenahan. Namun, walaupun manajemen secara administrasi belum taratur tetapi pembiayaan di Madrasah Aliyah tersebut berjalan dengan baik, karena segala keuangan ditanggung oleh pimpinan pondok pesantren (kiai). Fenomena tersebut memotivasi untuk meneliti lebih lanjut berkaitan dengan manajemen pembiayaan dan peran kiai. Walaupun pimpinan pondok pesantren tersebut tidak lulusan akademisi, namun manajemen pembiayaan di MA tersebut dapat berjalan dengan baik karena semua kebijakan pembiayaan tanggungjawab seorang kiai.

Beberapa kajian teori dan permasalahan tersebut di atas, maka memotivasi peneliti untuk mengadakan penelitian di sekolah tersebut yang berkaitan dengan manajemen. Dengan alasan tersebut di atas, maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut tentang judul "*Peran Pemimpin Pondok Pesantren*

(Kiai) dalam Manajemen Pembiayaan (Studi Kasus di MA Amtsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan pada bagian latar belakang dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Peran pemimpin pondok pesantren (Kiai) dalam pengembangan pendidikan formal di Ponpes Darul Falah Bangsri Jepara sangat besar, namun peran tersebut dalam hal pembiayaan, sarana prasarana tidak sampai pada administrasi sekolah, maupun mutu sekolah karena keterbatasan kemampuan seorang kiai. Sehingga peran kiai dalam pendidikan formal tersebut mempunyai dampak positif dan ada dampak negatifnya.
2. Pembiayaan di MA Amtsilati Bangsri Jepara cukup mumpuni karena Yayasan pendidikan pondok pesantren Darul Falah Bangsri Jepara sangat besar dalam hal keuangannya. Sehingga dengan keadaan keuangan yang mumpuni di Yayasan pondok pesantren Darul Falah Bangsri Jepara, maka tidak ada permasalahan dalam hal sarana prasarana gedung, maupun kesejahteraan guru. Namun, tentang administrasi sekolah belum tertata

rapi sehingga perlu ada pembenahan dalam admisnistrasi sekolah terutama administrasi keuangan.

3. Biaya yang dimaksud dalam penelitian ini tentunya diarahkan sesuai dengan manajemen biaya dalam ilmu manajemen.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam tesis yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015?
2. Bagaimana strategi pengumpulan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015?
3. Bagaimana pengelolaan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015?
4. Bagaimana laporan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015?
5. Bagaimana peran pemimpin pondok pesantren (kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui perencanaan manajemen biaya di MA Amtsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015.
2. Untuk mengetahui strategi pengumpulan biaya di MA Amtsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015.
3. Untuk mengetahui pengelolaan biaya di MA Amtsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015.
4. Untuk mengetahui laporan keuangan di MA Amtsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015.
5. Untuk menjelaskan peran pemimpin pondok pesantren (kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amtsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015.

E. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian yang akan dilaksanakan akan dapat diperoleh beberapa manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dalam penelitian ini dapat diketahui sebagai berikut:

1. Secara teoritis, dalam penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang langkah-langkah manajemen pembiayaan di Madrasah.
2. Secara praktis
 - a. Bagi peneliti, akan menambah ilmu dan wawasan terhadap penelitian, dalam hal ini yang berkaitan dengan manajemen di sekolah atau

madrasah, dan sebagai syarat dalam menyelesaikan studi pascasarjana (S2) dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

- b. Bagi madrasah, memberikan wawasan bahwa dalam lembaga sekolah atau madrasah diperlukan administrasi atau manajemen yang baik. Dengan manajemen yang baik akan berdampak positif bagi perkembangan madrasah.

G. Sistematika Penulisan Tesis

Penulisan tesis ini terdiri dari lima bab yang masing – masing bab akan memuat sub bab. Adapun sistematikanya adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal.

Pada bagian ini memuat pendahuluan yang terdiri dari: Halaman Judul, Halaman Pengesahan, Halaman Pernyataan Keaslian, Abstrak, Halaman Kata Pengantar, Pedoman Transliterasi, Daftar Istilah, Dastar Singkatan, Daftar Isi, Daftar Tabel, Daftar Gambar, dan Daftar Lampiran.

2. Bagian Isi

Pada bagian ini memuat lima bab terdiri dari:

BAB I : PENDAHULUAN yang akan membahas Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Sistematika Penulisan Tesis.

BAB II : LANDASAN TEORI, Pertama Manajemen Pembiayaan meliputi Pengertian Manajemen Pembiayaan, Prinsip Manajemen Pembiayaan, Perkembangan Teori Manajemen

Pembiayaan, Fungsi Manajemen Pembiayaan, Manajemen Pondok Pesantren, Langkah-Langkah Manajemen Pondok Pesantren. Kedua, Pendidikan Formal meliputi: Pengertian Pendidikan Formal, Bentuk Pendidikan Formal, Tujuan Pendidikan Formal. Ketiga, Pimpinan atau Kepemimpinan meliputi: Pengertian Pimpinan, Pendekatan Studi Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Sifat-Sifat Kepemimpinan, Fungsi Kepemimpinan, Karakteristik Kepemimpinan Kiai, Pola Kepemimpinan Kiai, Implikasi Kepemimpinan Kiai Keempat, Pondok Pesantren meliputi: Pengertian Pondok Pesantren, Prinsip Pondok Pesantren, Karakteristik Pondok Pesantren, Prinsip Pondok Pesantren, Tujuan Pondok Pesantren, Prinsip Pendidikan Pondok Pesantren, Kepemimpinan Pondok Pesantren, Karakteristik Pemimpin Pendidikan Pondok Pesantren. Kelima, Peran Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Formal. Keenam, Peran Kiai dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan Formal. Ketujuh, Kerangka Berpikir. Kedelapan, Kajian Penelitian yang Relevan.

BAB III : METODE PENELITIAN meliputi: Pendekatan Penelitian, Fokus Penelitian, Lokasi Penelitian, Fenomena Pengamatan, Jenis dan Sumber Data, Pemilihan Informan, Instrumen

Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN meliputi:

Pertama, Keadaan Umum meliputi: Biografi Kiai Ponpes Darul Falah Bangsri Jepara, Sejarah Berdiri MA Amsilati Bangsri Jepara, Visi, Misi dan Tujuan, Struktur Organisasi, Keadaan Guru, Keadaan Siswa. Kedua, Keadaan Khusus Meliputi: Analisis manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara, peran kiai dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.

BAB V : PENUTUP meliputi: Kesimpulan, Saran-saran, Penutup.

3. Bagian Akhir

Pada bagian ini memuat tentang daftar pustaka, daftar lampiran dan daftar riwayat hidup

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan saling berkaitan karena pemimpin adalah orang yang melakukan kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan adalah sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan atau perilaku. Secara umum definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut “kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.¹

Handoko menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.²

Mulyasa menjelaskan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.³

¹ Dadang Suhardan, dkk., *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Jakarta, 2014, hlm. 125.

² T. Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 2011, hlm. 294.

³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hlm. 107.

Uhar Suharsaputra menjelaskan kepemimpinan adalah aktivitas membujuk orang lain dalam suatu kelompok agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang kegiatannya meliputi: membimbing, mengarahkan, memotivasi, mengawasi tindakan atau tingkah laku orang lain. Ini berarti bahwa kontribusi kepemimpinan bagi perkembangan organisasi akan ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin berperan dalam menjalankan fungsinya bagi kehidupan organisasi.⁴

Konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam sangatlah relevan jika didasarkan pada Al-Qur'an dan Hadits. Kepemimpinan dalam Islam identik sebagai imam. Kedua kepemimpinan dapat diartikan sebagai khalifah. Hal tersebut dijelaskan dalam salah satu ayat Al-Qur'an sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾ (الانبياء: ٧٣)

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah (Q.S Al Anbiya': 73)⁵

Koontz menjelaskan kepemimpinan (*leadership*) adalah *Leadership is the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals.* (Kepemimpinan adalah seni atau proses mempengaruhi orang-orang

⁴ Uhar Suharsaputra, *Admistrasi Pendidikan*, Refika Aditama, Bandung, 2013, hlm. 128.

⁵ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Perca, 1989, hlm. 234.

sedemikian sehingga mereka akan bekerja keras dengan sepenuh hati dan dengan antusias ke arah nilai tujuan kelompok)⁶

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa pemimpin atau kepemimpinan adalah seseorang yang mempunyai aktivitas membujuk orang lain dalam suatu kelompok agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang kegiatannya meliputi: membimbing, mengarahkan, memotivasi, mengawasi tindakan atau tingkah laku orang lain yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Pendekatan Kepemimpinan

Pendekatan dalam kepemimpinan sedikitnya dikaji tiga pendekatan utama yaitu: pendekatan sifat, perilaku, dan situasional. Dari ketiga pendekatan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pendekatan sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Mulyasa menjelaskan bahwa beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin yaitu:⁷

1) Kekuatan fisik dan susunan syaraf

Kekuatan fisik dan susunan syaraf ini menjelaskan bahwa pemimpin yang mempunyai pengaruh itu karena bentuk fisik dan susunan syaraf seperti badannya tinggi besar. Sehingga seseorang

⁶ Harold Koontz, *Management*, Tien Wah Press, Singapore, 1984, hlm. 506.

⁷ E. Mulyasa, *op.cit.*, hlm. 109.

yang mempunyai postur tubuh seperti itu akan berbeda dengan postur tubuh yang badan kecil.

2) Penghayatan terhadap arah dan tujuan

Proses kepemimpinan tentunya mempunyai arah dan tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan dan arahnya harus jelas, dapat diterima dalam sebuah organisasi atau pemimpin harus mempunyai visi, misi yang jelas yang dapat membawa kemajuan organisasi.

3) Antusiasme

Seorang pemimpin harus mempunyai respon terhadap semua anggota dalam sebuah organisasi, dan semangat dalam bekerja. Dengan adanya antusias dan respon yang tinggi dalam sebuah akan dapat menjalin komunikasi dan interaksi dalam organisasi.

4) Keramahtamahan

Seorang pemimpin tentunya dapat berkomunikasi dengan bawahannya dengan baik. Sikap ramahtamah terhadap semua anggota akan mudah menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

5) Integritas

Pemimpin dalam sebuah organisasi menjadi berhasil apabila mempunyai integritas dan loyalitas terhadap sebuah organisasi. Dengan adanya ketulusan hati dalam melaksanakan

tanggungjawabnya merupakan syarat dari keberhasilan seorang pemimpin.

6) Keahlian teknis

Pemimpin tentunya dapat melaksanakan apa yang menjadi tanggungjawab kepemimpinannya baik dalam hal manajemen maupun keadaan di lapangan. Pemimpin tidak hanya menguasai teori atau konsep tetapi juga ahli dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

7) Kemampuan mengambil keputusan

Kepemimpinan dapat dikatakan berhasil apabila seorang pemimpin dapat mengambil keputusan dalam sebuah masalah. Karena permasalahan-permasalahan dalam sebuah organisasi tentunya kompleks dan membutuhkan solusi yang tepat dan cepat.

8) Intelegensi

Sifat yang dibutuhkan dari sebuah kepemimpinan adalah kecerdasan dan kecakapan. Dengan kecerdasan yang tinggi dapat memecahkan dan mengambil keputusan dengan tepat.

9) Ketrampilan memimpin

Pemimpin yang berhasil tentunya trampil dalam melaksanakan kepemimpinannya tidak menggantungkan pada orang lain atau bawahannya.⁸

⁸ E. Mulyasa, *op.cit.*, hlm. 109.

10) Kepercayaan.

Kepercayaan harus ada dalam sebuah kepemimpinan, karena dengan adanya kepercayaan bawahan terhadap seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi.

b. Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku (*behavior*) ada beberapa pendekatan sebagai berikut:

1) Studi kepemimpinan universitas OHIO

Penelitian ini memperoleh dua gambaran mengenai dua dimensi utama dari perilaku pemimpin dan dikenal sebagai pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*consideration*).⁹ Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seseorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap peranan bawahannya untuk mencapai tujuan. Adapun konsiderasi menggambarkan derajat dan corak hubungan seseorang pemimpin dengan bawahannya yang ditandai saling percaya, menghargai, dan menghormati dengan bawahannya.

2) Studi kepemimpinan Universitas Michigan

Pendekatan ini mempunyai ciri dua konsep yaitu orientasi bawahan dan produksi. Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai

⁹ *Ibid.*, hlm. 110.

pribadi. Sementara pemimpin yang menekankan pada orientasi produksi, sangat memperhatikan produksi dan aspek-aspek teknik kerja, bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Jaringan manajemen

Salah satu pendekatan tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan secara jelas adalah jaringan manajemen. Dalam pendekatan ini, manajer berhubungan dua hal yakni perhatian pada produksi, dan perhatian pada orang-orang di pihak lain. Perhatian pada produksi atau tugas adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Perhatian pada orang-orang adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan.

4) Sistem kepemimpinan Likert

Pendekatan sistem Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan yaitu:¹⁰

- a) Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin sangat otokratis, mempunyai sedikit pertanyaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik
- b) Sistem 2, dalam sistem pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin atau yang

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 111.

termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat, ide-ide dari bawahan, serta memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.

- c) Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Pemimpin dalam sistem ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan, biasanya kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya.
- d) Sistem 4, sistem ini pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (*participative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, kedua menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.¹¹

¹¹ *Ibid.*, hlm. 112.

Handoko menjelaskan bahwa pendekatan dalam kepemimpinan ada tiga yaitu pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Pandangan situasional menganggap bahwa kondisi yang menentu efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya.¹²

Sudarwan Danim membagi teori kepemimpinan ke dalam delapan jenis teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Teori genetis, teori ini berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu bersifat inheren, bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, not made*).
- b. Teori sifat, teori sifat mengasumsi bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan.
- c. Teori kontigensi, teori kontigensi menfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula.

¹² T. Handoko, *op.cit.*, hlm. 295.

- d. Teori situasional. Teori kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih cocok untuk pembuatan keputusan jenis tertentu pada situasi yang tertentu pula.
- e. Teori perilaku. Teori perilaku kepemimpinan didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made, not born*).
- f. Teori partisipatif. Teori-teori kepemimpinan partisipatif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah mengambil prakarsa bagi pelibatan orang lain, sehingga pada setiap pembuatan keputusan, antara pemimpin dan pengikutnya.
- g. Teori transaksional. Teori transaksional berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Dasar teori-teori kepemimpinan ini pada sistem ganjaran dan hukuman
- h. Teori transformasional. Teori ini sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan. Teori ini berfokus pada hubungan yang berbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan.¹³

¹³ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 7-9.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa teori dalam pendekatan kepemimpinan terdapat empat teori pokok dalam pendekatan kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. Teori sifat dimana teori ini menjelaskan bahwa pemimpin mempunyai sifat-sifat tertentu yang membuat seseorang dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya. Sifat tersebut bisa menjadikan seseorang dapat berhasil atau kurang berhasil
- b. Teori perilaku, teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made, not born*).
- c. Teori situasional bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu
- d. Teori kontigensi, teori kontigensi menfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula.

3. Bentuk dan Sifat Kepemimpinan

Berdasarkan konsep sifat, sikap dan cara-cara pemimpin tersebut melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan pendidikan menurut Dadang Suhardan dkk., mengklasifikasikan menjadi 4 tipe yaitu:

tipe otoriter, tipe *laissez-faire*, tipe demokratis dan tipe pseudo demokrasi yang dijelaskan sebagai berikut:¹⁴

a. Tipe otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter disebut juga tipe kepemimpinan authoritarian. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya

b. Tipe *laissez-faire*

Tipe kepemimpinan ini pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, pemimpin membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.

c. Tipe demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama

d. Tipe pseudo demokrasi

Tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis.

¹⁴ Dadang Suhardan dkk, *op.cit.*, hlm. 127.

Berdasarkan teori-teori kepemimpinan di atas, maka dapat dijelaskan:¹⁵

- a. Gaya otoriter dimana gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan
- b. Gaya paternalistik, yang kemudian dikenal juga dengan paternalism bermakna sebuah sistem di mana wewenang menyanggupi untuk memasok kebutuhan atau mengatur perilaku orang-orang di bawah kendali dalam masalah-masalah yang mempengaruhi mereka sebagai individu maupun dalam hubungan mereka kepada penguasa dan kepada satu sama lain.
- c. Gaya partisipatif digunakan pada sebuah sistem pekerja yang mengetahui pekerjaan mereka. Pemimpin tahu masalah, tetapi tidak memiliki semua informasi. Karyawan mengetahui pekerjaan mereka dan menjadi bagian dari tim.
- d. Gaya kepemimpinan delegatif digunakan seseorang dengan pekerjaan yang tahu lebih banyak tahu tentang pekerjaan daripada pemimpinnya sendiri. Pemimpin tidak dapat melakukan semuanya, kebutuhan

¹⁵ Sudarwan Danim, *op.cit.*, hlm. 89.

karyawan untuk mengambil andil besar dari pekerjaannya. Selain itu, tuntutan situasi mungkin memaksa pimpinan berada di tempat atau melakukan hal-hal lain.

- e. Gaya kepemimpinan demokratisasi menedepankan musyawarah untuk mencapai mufakat, pendekatan kerja dari, oleh, dan untuk kepentingan bersama.¹⁶

Beberapa model kepemimpinan menurut Goleman yang dikutip oleh Sudarwan Danim, ada tujuh gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Pemimpin pemaksa atau *coercive leaders*. Pemimpin yang efektif dalam mendapatkan hasil dengan hanya menggertak karyawan mereka. Gaya ini bekerja paling baik ketika perputaran perusahaan yang cepat diperlukan. Gaya ini memiliki nilai jangka pendek, karena dalam jangka panjang gaya kepemimpinan seperti ini akan merusak moral karyawan.
- b. Pemimpin berwibawa atau *authoritative leaders*. Pemimpin berwibawa adalah pakar yang tahu persis apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang baik. Gaya kepemimpinan ini paling efektif ketika menghadapi sebuah kelompok kerja (*workgroup*) yang relative belum berpengalaman dan sebelumnya telah beroperasi tanpa arah yang jelas.
- c. Pemimpin afiliatif atau *affiliative leader*. Pemimpin afiliatif mempromosikan secara baik harmoni dan membantu memecahkan masalah. Gaya ini bekerja paling baik ketika semangat kerja tim rendah dan tidak *teambuilding*.

¹⁶ Sudarwan Danim, *op.cit.*, hlm. 89.

- d. Pemimpin demokratis atau *democratic leaders*. Pemimpin demokrasi memberikan suatu pengikut mereka dalam hampir setiap keputusan. Gaya ini sangat memakan waktu dan hanya efektif ketika pengikut atau staf pengetahuan luas.
- e. Pemimpin penentu kecepatan atau *pacesetting leaders*. Pemimpin penentu kecepatan menuntut standar pekerjaan yang sangat tinggi untuk diri mereka dan pengikutnya.
- f. Pemimpin pelatih atau *coaching leaders*. Pemimpin semacam ini menjalankan fungsi pembinaan yang mendefinisikan dengan jelas apa peran dan tugas pengikutnya. Gaya pelatih atau Pembina berfokus pada komunikasi dua arah dan paling efektif ketika pengikutnya berpengalaman atau setuju dengan apa yang harus dilakukan.¹⁷

Beberapa uraian di atas dapat dijelaskan bahwa bentuk dan sifat kepemimpinan sebagai berikut: pertama, tipe otoriter artinya pemimpin sebagai diktator, semua kebijakan atas dasar dari ketentuan pemimpin. Kedua, tipe *laissez-faire* artinya pemimpin memberikan kebebasan pada bawahannya untuk bertindak dan tidak memberikan pengawasan dan kontrol apa yang dilakukan bawahannya. Ketiga, tipe demokratis dimana pemimpin tidak bertindak sebagai diktator tetapi berada di tengah-tengah anggota kelompoknya, menerima saran dan pendapat dari bawahannya dalam mengambil keputusan. Keempat, tipe paternalistik dimana pemimpin mengatur perilaku orang-orang di bawah kendalinya. Kelima,

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 99.

tipe partisipatif dimana pemimpin tahu masalah, tetapi tidak memiliki semua informasi dengan demikian bawahan berpartisipasi menjadi sebuah tim dengan pemimpin. Kelima, tipe delegatif bawahan lebih tahu pekerjaan daripada pemimpinnya sendiri. Pemimpin tidak dapat melakukan semuanya, kebutuhan karyawan untuk mengambil andil besar dari pekerjaannya.

4. Karakter Kepemimpinan

Enam karakteristik kepemimpinan yang baik yaitu sebagai berikut:

- a. Pemahaman otentisitas sejarah keberadaan organisasi. Tantangan kepemimpinan adalah untuk mengetahui sejarah organisasi, apa artinya, bagaimana membesarkan, dan bagaimana cara mempromosikannya. Karakteristik kepemimpinan yang baik terungkap dalam kesediaan menerima realitas sejarah organisasi yang sebenarnya, baik yang menyenangkan maupun yang buruk
- b. Memahami otentisitas sumber-sumber organisasi. Kepemimpinan dalam dimensi ini berfokus pada kompetensi individu dan organisasi. Tantangan kepemimpinan adalah untuk memastikan bahwa orang yang tepat dipekerjakan untuk pekerjaan yang benar dengan sumber yang relevan
- c. Memahami otentisitas struktur organisasi. Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah untuk menginspirasi orang berkomitmen dan bergairah pada peran mereka dalam organisasi. Keterlibatan adalah

energi mentah yang diubah menjadi kekuatan, sehingga pekerjaan besar dapat dikerjakan.

- d. Memahami otentisitas kekuatan organisasi. Kekuatan organisasi adalah energy yang menggerakkan organisasi itu ke depan.
- e. Memahami otentisitas misi organisasi. Mengantisipasi masa depan adalah tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini.
- f. Memahami otentisitas makna organisasi. Tantangan kepemimpinan dalam dimensi ini adalah persepsi dalam logika air yang bening. Tidak ada yang tetap stabil, ketidakpastian selalu ada di balik tindakan apa pun yang harus diambil. Kepemimpinan yang baik itu selalu berimprovisasi.¹⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa karakter kepemimpinan tidak lepas pemimpin dapat memahami unsure-unsur dalam kepemimpinan yaitu memahami otentisitas sejarah keberadaan organisasi, otentisitas sumber-sumber organisasi, otentisitas struktur organisasi, otentisitas kekuatan organisasi, misi organisasi, dan makna organisasi. Dari kelima unsur tersebut tidak bisa terlepas dari sebuah kepemimpinan.

5. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja antara lain:

- a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 20.

- b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan
- c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif
- d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan obyektif
- e. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi¹⁹

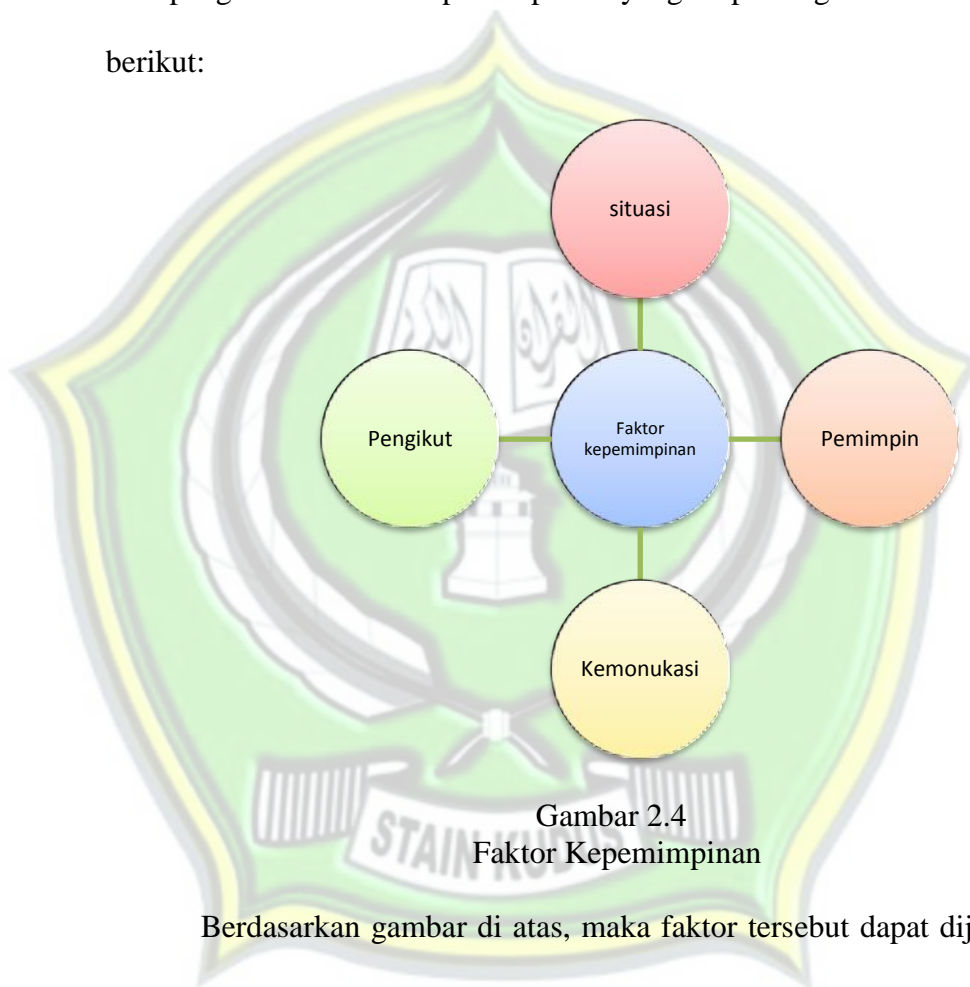
Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa fungsi pemimpin sebagai penjalin kerjasama antara anggota, pengorganisasi kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, sebagai penanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

6. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena unik, meski kehadirannya tidak pernah di area yang kosong sudah diterima secara universal.

¹⁹ Dadang Suhardan dkk, *op.cit.*, hlm. 126.

Kepemimpinan sering diberi makna sebagai derajat keberpengaruh, sedangkan pemimpin adalah orang yang paling potensial memberi pengaruh. Untuk itu dalam kepemimpinan ada empat faktor yang mempengaruhi dalam kepemimpinan yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4
Faktor Kepemimpinan

Berdasarkan gambar di atas, maka faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pemimpin

Pemimpin harus memiliki pemahaman yang jujur mengenai siapa dirinya sendiri. Klaim sukses seorang pemimpin sejati bukan berasal dari dirinya, melainkan menurut pengakuan pengikut atau masyarakat. Untuk menjadi sukses, seorang pemimpin harus

meyakinkan pengikutnya dan dia harus mampu menampilkan sosok yang memang layak untuk diikuti.

b. Pengikut

Terjadi sebuah kepemimpinan karena ada pemimpin dan pengikut (bawahan). Berbeda pengikut, berbeda pula karakternya. Dengan demikian, pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Manusia mempunyai karakter dan sifat yang berbeda, maka seorang pemimpin harus bisa memahami bawahanannya.

c. Situasi

Kepemimpinan tidak berada pada situasi yang kosong, tetapi selalu berada dalam situasi, meski nyaris semua situasi adalah berbeda. Apa yang efektif dilakukan oleh pimpinan dalam satu situasi tidak akan selalu, bahkan hampir pasti tidak efektif dalam situasi lain.²⁰

d. Komunikasi

Pemimpin yang baik adalah komunikator yang andal. Sebagian besar waktu yang terpakai untuk kerja kepemimpinan adalah berkomunikasi, baik internal maupun eksternal. Aktivitas memimpin dilakukan melalui komunikasi dua arah. Komunikasi itu bisa verbal, bisa juga nonverbal.²¹

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa ada empat yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu sebagai berikut: *pertama*,

²⁰ Sudarwan Danim, *op.cit.*, hlm. 12 .

²¹ *Ibid.*, hlm. 13.

orang yang memimpin atau pemimpin itu sendiri, dalam kepemimpinan tidak lepas dari seorang pemimpin atau *leadership* yang bertanggungjawab atas semua kegiatan dalam organisasi. Setiap orang mempunyai sifat dan karakter yang berbeda dalam jiwa kepemimpinannya. *Kedua*, pengikut, dalam sebuah kepemimpinan tentunya ada pemimpin dan orang yang dipimpin, orang yang dipimpin ini mempunyai karakter yang bermacam-macam, dengan karakter yang bermacam-macam ini akan mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin. *Ketiga* situasi, kepemimpinan selalu dalam situasi, dalam situasi tersebut tentunya akan mempengaruhi jalannya kepemimpinan karena situasi tertentu tidak sama dengan situasi yang lain. *Keempat* komunikasi, dalam organisasi tentunya selalu terjadi sebuah komunikasi atau interaksi baik antara atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan. Kualitas komunikasi yang dilakukan akan mempengaruhi jalannya kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

B. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok menurut Kamus Bahasa Indonesia adalah rumah tempat sementara.²² Pesantren adalah asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji dsb.²³ Menurut Abdul Mujib pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya terdapat seorang

²² Suharso, Ana Retnoningsih, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, Widya Karya, Semarang, 2011, hlm. 395.

²³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 2005, hlm. 866.

kiai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (peserta didik) dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pemondokan atau asrama sebagai tempat tinggal para santri.²⁴ Dengan demikian yang dinamakan sebuah lembaga pendidikan dapat disebut sebagai pondok pesantren apabila di dalamnya terdapat sedikitnya lima unsur yaitu:

- a. Kiai adalah sebutan bagi alim ulama' (cerdik pandai dalam agama Islam) atau seorang pengasuh, pendidik, pengajar di pondok pesantren.
- b. Santri yaitu anak yang belajar di pondok pesantren untuk menimba ilmu pengetahuan agama
- c. Pengajian merupakan sebuah kegiatan yang mana ada seorang kiai atau pengasuh atau pengajar yang memberikan sebuah pengetahuan agama kepada para santri
- d. Asrama yaitu tempat menetapnya para santri sebagai tempat tinggalnya.
- e. Masjid dengan segala aktivitas pendidikan keagamaan dan kemasyarakatannya.²⁵

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan yang dimaksud dengan pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya terdapat seorang kiai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (peserta didik) dengan sarana masjid yang digunakan untuk

²⁴ Abdul Mujib, Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kencana, Jakarta, 2006, hlm. 235.

²⁵ Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2003, hlm. 28.

menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pemondokan atau asrama sebagai tempat tinggal para santri.

2. Karakteristik Pondok Pesantren

Sejak awal pertumbuhannya, dengan bentuknya yang khas dan bervariasi, pondok pesantren terus berkembang. Namun perkembangan yang signifikan muncul setelah terjadi persinggungan dengan system persekolahan atau juga dikenal dengan sistema madras.

Peraturan menteri Agama Nomor 3 Tahun 1979 tentang bantuan kepada Pondok Pesantren yang mengkategorikan pondok pesantren menjadi:

- a. Pondok pesantren secara tradisional
- b. Pondok pesantren secara klasikal (madrasi)
- c. Pondok pesantren yang hanya merupakan asrama sedangkan santrinya belajar di luar
- d. Pondok pesantren yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah.²⁶

Berbagai tingkat konsistensi dengan sistem lama dan keterpengaruhannya oleh sistem modern, secara garis besar pondok pesantren dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk yaitu:

- a. Pondok pesantren salafiyah

Salaf artinya lama, dahulu, atau tradisional. Pondok pesantren salafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan

²⁶ *Ibid.*, hlm. 15.

pembelajaran dengan pendekatan tradisional, sebagaimana yang berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Pembelajaran ilmu-ilmu agama Islam dilakukan secara individual atau kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik, berbahasa Arab. Perjenjangan tidak didasarkan pada satuan waktu, tetapi didasarkan tamatnya kitab yang dipelajari.

b. Pondok pesantren khalafiyah

Khalaf artinya kemudian atau belakang, pondok pesantren khalafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendidikan modern, melalui satuan pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTs, MA atau MAK), maupun sekolah (SD, SMP, SMU dan SMK), atau nama lainnya, tetapi dengan pendekatan klasikal.²⁷

c. Pondok pesantren campuran

Pondok pesantren campuran dalam arti kombinasi antara pesantren salafiyah dan modern. Pesantren salafiyah dalam arti mengkaji kitab-kitab kuning, sedangkan pesantren modern sistem pembelajarannya menggunakan kelas dan berjenjang.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa tipe atau karakteristik pondok pesantren ada tiga yaitu: pertama, pesantren tradisional atau salafiyah dimana pondok pesantren menyelenggarakan pembelajaran secara tradisional yaitu dengan metode sorogan, wetonan

²⁷ *Ibid.*, hlm. 30.

dan lainnya. Kedua, pondok pesantren klasikal atau khalafiyah yaitu pondok pesantren yang mana menyelenggarakan pendidikan secara formal atau madrasa dengan pendidikan modern. Ketiga, pondok pesantren campuran yaitu pondok pesantren yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah.

3. Tujuan Pondok Pesantren

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa pasal 3 menjelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, ehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab.²⁸

Waktu ke waktu fungsi pesantren berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika social masyarakat global. Dalam perjalanannya sampai sekarang, sebagai lembaga social, pesantren telah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum maupun sekolah agama (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi). Disamping itu, pesantren juga menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah diniyah yang mengajarkan bidang-bidang ilmu agama

²⁸ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Sinar Grafika, Jakarta, 2011, hlm. 7.

saja. Pesantren juga telah mengembangkan fungsinya sebagai lembaga solidaritas social dengan menampung anak-anak dari segala lapisan masyarakat muslim dan memberi pelayanan yang sama kepada mereka, tanpa membedakan tingkat social ekonomi mereka.

Tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, sebagai pelayanan masyarakat, mandiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan agama Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*izzul Islam wal muslimin*), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia.²⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa tujuan pondok pesantren adalah penyelenggaraan pendidikan di mana menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, sebagai pelayanan masyarakat, mandiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan agama Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*izzul Islam wal muslimin*), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia.

²⁹ M. Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, Diva Pustaka, Jakarta, 2003, hlm. 92.

4. Ciri Pendidikan Pondok Pesantren

Pendidikan pondok pesantren mempunyai ciri tersendiri dibandingkan dengan pendidikan yang lain. Ciri-ciri pendidikan pondok pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Adanya hubungan yang akrab antara santri dengan kiai. Kiai sangat memperhatikan santrinya. Hal ini dimungkinkan karena mereka sama-sama tinggal dalam satu kompleks dan sering bertemu baik di saat belajar maupun dalam pergaulan sehari-hari
- b. Kepatuhan santri kepada kiai. Para santri menganggap bahwa menentang kiai, selain tidak sopan juga dilarang agama, bahkan tidak memperoleh berkah karena durhaka kepadanya sebagai guru
- c. Hidup hemat dan sederhana benar-benar diwujudkan dalam lingkungan pesantren
- d. Kemandirian amat terasa di pesantren. Para santri mencuci pakaian sendiri, membersihkan kamar tidurnya sendiri, dan memasak sendiri
- e. Jiwa tolong menolong dan suasana persaudaraan (ukhuwwah Islamiyah) sangat mewarnai pergaulan di pesantren
- f. Disiplin sangat dianjurkan
- g. Keprihatinan untuk mencapai tujuan mulia.
- h. Pemberian ijazah yaitu pencantuman nama dalam satu daftar rantai pengalihan pengetahuan yang diberikan kepada santri-santri yang berprestasi.³⁰

³⁰ *Ibid.*, hlm. 93-94.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren mempunyai ciri: adanya hubungan yang akrab antara santri dan kiai, kepatuhan atau ketawaduan santri pada kiai, hidup hemat dan sederhana, kemandirian, tolong menolong, menjalin persaudaraan (ukhuwwah Islamiyah), disiplin, prihatin dalam mencapai tujuan.

5. Kepemimpinan Pondok Pesantren

Pada prinsipnya, setiap pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe pemimpin dan kepemimpinan yang khas. Dalam pesantren, kepemimpinan dilaksanakan di dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak, di dalam tim program, di dalam organisasi guru, orang tua dan murid (ustadz, wali santri dan santri). Kepemimpinan yang membaaur ini menjadi faktor pendukung aktivitas sehari-hari di lingkungan pondok pesantren.

Lembaga pendidikan pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang menganut sistem terbuka sehingga amat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara-cara yang khas dan unik. Namun, karena kelembagaan pesantren semakin hari terus berubah, antara lain menyelenggarakan system persekolahan di dalamnya, maka dengan sendirinya lembaga ini selayaknya melaksanakan fungsi-fungsi layanannya secara sistemik pula.³¹

Kepemimpinan pondok pesantren mempunyai beragam kepemimpinan. Secara umum kepemimpinan di pondok pesantren yaitu:

³¹ *Ibid.*, hlm. 25-26.

- a. Kepemimpinan otoriter, hal ini menunjukkan bahwa semua kebijakan yang ada di pesantren semuanya adalah kebijakan kiai
- b. Kepemimpinan berwibawa, bahwa seorang kiai mempunyai kharismatik di lingkungan pondok pesantren. Para santri mempunyai rasa takut kepada seorang kiai, karena kiai dianggap satu-satunya figur yang harus dihormati dan dilaksanakan perintahnya.
- c. Kepemimpinan demokratis, dimana seorang kiai minta pendapat dan saran para santri yang dianggap sebagai pengurus pondok pesantren untuk bersama-sama mengembangkan pondok pesantren tersebut agar lebih maju. Jadi semua kebijakan di pesantren tersebut tidak semuanya dari seorang kiai tetapi pengurus pondok pesantren juga mempunyai andil.
- d. Kepemimpinan delegatif, dimana seorang kiai menyerahkan kebijakan pondok pesantren kepada pengurus, karena keadaan seorang kiai sibuk dalam breaktifikas di luar pondok pesantren.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan pondok pesantren secara umum mempunyai bentuk kepemimpinan yaitu: pertama, kepemimpinan otoriter dimana semua kebijakan ditangan kiai, semua santri harus patuh terhadap peraturan kiai. Kedua, kepemimpinan berwibawa di mana seorang kiai mempunyai kharismatik di lingkungan pondok pesantren. Ketiga kepemimpinan demokratis, dimana seorang kiai minta pendapat dan saran para santri yang dianggap sebagai pengurus pondok pesantren untuk bersama-sama

mengembangkan pondok pesantren. Keempat kepemimpinan delegatif, dimana seorang kiai menyerahkan kebijakan pondok pesantren kepada pengurus pondok pesantren.

6. Manajemen Keuangan Pondok Pesantren

Pendidikan pondok pesantren, juga merupakan sebuah lembaga pendidikan non formal yang juga ikut berperan besar dalam mencerdaskan bangsa. Dalam lembaga tersebut juga tidak terlepas dari pembiayaan atau pengelolaan keuangan. Dalam pengelolaan keuangan tersebut, juga tidak lepas dari anggaran yang memuat pembagian penerimaan dan pengeluaran, anggaran rutin dan anggaran pembangunan dan anggaran insidental.

Penggunaan anggaran dan keuangan, dari sumber manapun, baik dari pemerintah maupun dari masyarakat perlu didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:³²

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

³² *Ibid.*, hlm. 25-26.

Pondok pesantren merupakan salah satu pendidikan non formal, juga terdapat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren (RAPBP) sebagai acuan bagi pengelola pesantren dalam melaksanakan manajemen keuangan yang baik. Hal-hal yang perlu dimuat adalah sebagai berikut:

a. Rencana sumber pendapatan dalam satu tahun yang bersangkutan termasuk di dalamnya keuangan bersumber dari:

- 1) Kontribusi santri
- 2) Sumbangan dari individu atau organisasi
- 3) Sumbangan dari pemerintah bila ada
- 4) Dari hasil usaha pesantren

Berdasarkan sumber tersebut, maka sumber pendapatan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5
Sumber Keuangan Pondok Pesantren

b. Rencana penggunaan keuangan dalam satu tahun yang bersangkutan.

Semua penggunaan keuangan pesantren dalam satu tahun anggaran perlu direncanakan dengan baik agar kehidupan pesantren dapat berjalan dengan baik. Berkaitan dengan pengelolaan keuangan tersebut, maka perlu diperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Pada setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus membuat laporan keuangan kepada komite pesantren untuk dicocokkan dengan RAPBP
- 2) Laporan keuangan harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada, termasuk bukti penyetoran pajak (PPN dan PPh) bila ada
- 3) Kwitansi atau bukti-bukti pembelian atau bukti penerimaan berupa tanda tangan penerima honorarium atau bukti pengeluaran yang lain yang sah
- 4) Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggungjawaban keuangan dari komite pesantren.³³

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan non formal yang juga menggunakan biaya atau keuangan. Dalam pembiayaan tersebut tentu tidak lepas Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren (RAPBP) yang meliputi: pertama, rencana sumber pendapatan yang terdiri dari kontribusi santri, yayasan pesantren, pemerintah, dan hasil usaha pondok pesantren. Kedua, rencana penggunaan keuangan dalam satu tahun yang bersangkutan.

³³ *Ibid.*, hlm. 190.

C. Pendidikan Formal

1. Pengertian Pendidikan Formal

Para tokoh berbeda pendapat dalam mendefinisikan pendidikan disebabkan mereka berbeda pendapat dalam penekanan dan tinjauan terhadap pendidikan. Pendidikan berasal dari kata didik., lalu kata ini mendapat awalan “pe” dan akhiran “an” sehingga menjadi pendidikan yang artinya proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia, melalui upaya pengajaran dan pelatihan: atau proses perbuatan, cara mendidik.³⁴ Adapun pengertian pendidikan menurut Muhibbin Syah, yaitu memelihara dan memberi latihan. Dalam memelihara dan memberi latihan diperlukan adanya ajaran, tuntunan dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.³⁵ Dalam bahasa Inggris, *education* (pendidikan) berasal dari kata *educate* (mendidik) artinya memberi peringatan (*to elicit, to give rise to*), dan mengembangkan (*to evolve, to develop*). Dalam pengertian yang sempit, *education* atau pendidikan berarti perbuatan atau proses perbuatan untuk memperoleh pengetahuan.

Pendidikan dalam konteks Islam pada umumnya mengacu kepada term *at-Tarbiyah*, *at-Ta'dib* dan *at-Ta'lim*. Dari ketiga istilah tersebut term yang paling populer digunakan dalam praktek pendidikan Islam ialah term *at-tarbiyah*, sedangkan term *at-ta'dib* dan *at-ta'lim* jarang sekali

³⁴ Departemen Diknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1994, cet. ke-3, hlm. 232.

³⁵ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008, hlm. 10.

digunakan. Padahal kedua istilah tersebut telah digunakan sejak awal pertumbuhan pendidikan Islam.³⁶

Pendidikan formal atau dapat dikatakan pendidikan sekolah adalah proses belajar terjadi secara hirarkis, terstruktur, berjenjang, termasuk studi akademik secara umum, beragam program lembaga pendidikan dengan waktu penuh atau full time, pelatihan teknis dan professional.³⁷

Wens Tanlain menjelaskan bahwa pendidikan formal adalah pendidikan yang diperoleh seseorang di sekolah secara teratur, sistematis, bertingkat, dan dengan mengikuti syarat-syarat yang jelas dan ketat (mulai dari Taman Kanak-Kanak sampai Perguruan Tinggi).³⁸

Musaheri menyatakan bahwa pendidikan persekolahan adalah pendidikan yang terjadi dan berlangsung pada satuan pendidikan formal, keberadaannya dirancang secara sadar, dan terencana, terstruktur dengan melibatkan berbagai unsur personal (tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat), dengan kurikulum sebagai seperangkat pengaturan isi, metode dan evaluasi pembelajaran dengan dibiayai, serta dilengkapi gedung dan perabot sekolah.³⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa pendidikan formal adalah pendidikan yang terjadi dan berlangsung pada satuan pendidikan formal yang terjadi secara sistematis, teratur, dan bertingkat

³⁶ Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam, pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis*, Ciputat Pers, Jakarta, 2002, cet. ke-1, hlm. 25.

³⁷ Saleh Marzuki, *Pendidikan Nonformal*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2010, hlm. 137.

³⁸ Wens Tanlai, dkk., *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1992, hlm. 43.

³⁹ Musaheri, *Pengantar Pendidikan*, IRCiSod, Jogjakarta, 2007, hlm. 138.

yang melibatkan tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat, dengan kurikulum sebagai seperangkat pengaturan isi, metode dan evaluasi pembelajaran dengan dibiayai, serta dilengkapi sarana dan parasarana sekolah.

2. Bentuk Pendidikan Formal

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 14 menjelaskan bahwa jenis pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.⁴⁰ Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pendidikan formal meliputi:

a. Pendidikan Dasar

Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain sederajat.

b. Pendidikan Menengah

Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat.

⁴⁰ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Sinar Grafika, Jakarta, 2011, hlm. 12.

c. Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.⁴¹

Berdasarkan uraian di atas, maka pendidikan formal ada tiga tingkatan yaitu: pendidikan dasar, menengah dan perguruan tinggi. Pendidikan dasar meliputi pendidikan dasar pertama yang terdiri dari sekolah dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI), kedua Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Madrasah Tsanawiyah (MTs). Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) atau bentuk lain yang sederajat, ketiga perguruan tinggi.

D. Manajemen Pembiayaan

1. Pengertian Manajemen Pembiayaan

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 13-14.

mengendalikan usaha para anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴²

Terry menjelaskan “manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” pengelolaan, sedangkan pelaksananya disebut dengan *manager* atau pengelola.⁴³

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistemik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu profesi, manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.⁴⁴

Stoner menjelaskan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota

⁴² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 103.

⁴³ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm. 1.

⁴⁴ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hlm. 1.

organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁴⁵

Harold menjelaskan bahwa *management knowledge is organized around the basic functions of managers planning, organizing, staffing, leading and controlling.*⁴⁶(Pengetahuan manajemen adalah pengetahuan terorganisir di sekitar fungsi dasar perencanaan para manajer, pengaturan, susunan kepegawaian, terkemuka dan mengendalikan)

Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Perencanaan berarti bahwa manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat.
- b. Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi
- c. Pengarahan berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain. Tidak hanya sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan

⁴⁵ James A.F. *Manajemen, Prentice/Hall International*, Englewood Cliffs, New York, 1982, hlm. 8.

⁴⁶ Harold Koontz, *op.cit.*, hlm. 4.

iklim yang dapat membantupara bawahan melakukan pekerjaan secara paling baik.

- d. Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya.⁴⁷

Pembiayaan pendidikan merupakan masalah yang yang dikaji dalam ekonomi pendidikan. Dalam ekonomi pendidikan salah satu isu masalah pembiayaan pendidikan. Pada dasarnya pembiayaan pendidikan dapat dimaknai sebagai kajian tentang bagaimana pendidikan dibiayai atau didanai. Dalam literatur ekonomi pendidikan, pembahasan mengenai pembiayaan pendidikan lebih menitikberatkan pada pembiayaan pendidikan formal yaitu sekolah. Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah adanya keterlibatan uang dalam kajian pendidikan, di mana hal ini jelas tidak bisa dihindari mengingat pendidikan merupakan benda ekonomi yang langka, dan uang merupakan salah satu yang perlu dikorbankan untuk mendapatkannya.⁴⁸

Konsep biaya dalam bahasa Inggris biasa digunakan istilah *cost*, *financial*, *expenditure*. Biaya menurut para akuntan adalah *cost as an exchange, a forgoing, a sacrifice made to scure benefit*.⁴⁹ Pembiayaan sekolah merupakan usaha biaya yang dilakukan untuk membiayai sekolah, hal tersebut tidak lepas dari keuangan. Dengan adanya manajemen pembiayaan, maka berkaitan dengan manajemen keuangan. Manajemen

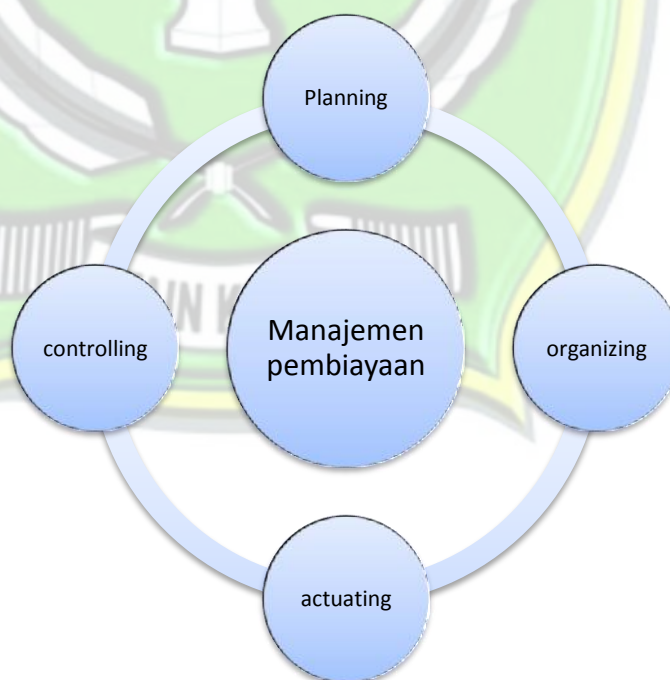
⁴⁷ T. Hani Handoko, *op.cit.*, hlm. 9.

⁴⁸ Uhar Suharsaputra, *op.cit.*, hlm. 289.

⁴⁹ Nanang Fatah, *Standar Pembiayaan Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 3.

keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan.⁵⁰ Menurut Rugaiyah manajemen keuangan adalah kegiatan mengelola dana untuk dimanfaatkan sesuai kebutuhan secara efektif dan efisien.⁵¹

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa manajemen pembiayaan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan berkaitan tentang biaya (keuangan). Dalam manajemen pembiayaan tersebut tentunya ada gambaran langkah-langkah yang dilaksanakan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6

Siklus Manajemen Pembiayaan Sekolah

⁵⁰ Dadang Suhardan, dkk., *op.cit.*, hlm. 256.

⁵¹ Rugaiyah, Atiek Sismiati, *Profesi Pendidikan*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2013, hlm. 67.

2. Jenis Pembiayaan

Sehubungan dalam pembiayaan pendidikan ada beberapa bentuk biaya pada lembaga pendidikan meliputi:⁵²

- a. *Direct cost* dan *indirect cost*. *Direct cost* (biaya langsung) yaitu biaya langsung berproses dalam produksi pendidikan di mana biaya pendidikan ini secara langsung dapat meningkatkan mutu pendidikan. Biaya langsung akan berpengaruh terhadap output pendidikan. Biaya langsung ini meliputi gaji guru dan personil lainnya, pembelian buku, fasilitas kegiatan belajar mengajar, alat laboratorium, buku pelajaran, buku perpustakaan, dll. Biaya langsung harus memenuhi unsur sebagai berikut: inheren pada hasil, kuantitatif dapat dihitung. *Indirect cost* (biaya tidak langsung) meliputi: biaya hidup, transportasi, dan biaya-biaya lainnya
- b. *Social cost* dan *private cost*. *Social cost* dapat dikatakan sebagai publik, yaitu sejumlah biaya sekolah yang harus dibayar oleh masyarakat. Sedangkan *private cost* adalah biaya yang dikeluarkan oleh keluarga untuk membiayai sekolah anaknya, dan termasuk di dalamnya *forgone oppurtunities* (biaya kesempatan yang hilang).⁵³

Fatah membagi jenis-jenis biaya pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Biaya uang dan biaya oportunitas

Input dari pendidikan dapat diukur dalam bentuk uang, dapat juga diukur dari seluruh sumber daya riil yang digunakan dalam proses

⁵² Uhar Suharsaputra, *op.cit.*, hlm. 289.

⁵³ *Ibid.*, hlm. 290.

pendidikan (waktu guru, waktu murid, waktu staf, buku, material, peralatan, gedung). Konsep opportunity costs lebih luas daripada konsep money cost karena tidak hanya mencakup uang saja, tetapi pada sumber daya riil yang direpresentasikan dengan pengeluaran uang walaupun tidak dibeli/dijual.⁵⁴

b. Biaya modal dan biaya operasional

Capital cost atau *expenditure* meliputi pembelian durable assets seperti gedung atau perlengkapan yang diharapkan memberikan keuntungan jangka panjang. Biaya operasional meliputi semua pengeluaran pada barang-barang konsumtif seperti buku, stationary, bahan bakar, dan jasa lainnya yang membawa keuntungan untuk jangka panjang.⁵⁵

c. Biaya rata-rata (AC) dan biaya marginal (MC)

Analisis biaya ini merupakan analisis biaya yang berkaitan dengan total biaya pendidikan atau dengan unit cost (biaya per murid). Hubungan antara AC dan MC bervariasi antar berbagai institusi dan tergantung dari bentuk *cost function*, yakni yang berkaitan antara *cost* dengan *size*.

d. Biaya privat dan biaya social

Perbedaan antara biaya privat dan biaya sosial ditentukan oleh besarnya subsidi pemerintah terhadap pendidikan, sehingga *direct*

⁵⁴ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 9.

⁵⁵ *Ibid.*, hlm. 10.

private cost atau juga disebut biasa personal hanya terbatas untuk membeli buku, seragam, dan transportasi.⁵⁶

Berdasarkan uraian di atas bahwa dalam manajemen biaya di sekolah yang meliputi: biaya input yaitu biaya yang di dapat yang meliputi biaya yang didapat dari masyarakat (*social cost*) dan biaya dari orang tua siswa (*private cost*). Sedangkan biaya output (pengeluaran) ada dua yang meliputi: *Direct cost* (biaya langsung) seperti gaji guru dan personil lainnya, pembelian buku, fasilitas kegiatan belajar mengajar, alat laboratorium, buku pelajaran, buku perpustakaan, dll. *Indirect cost* (biaya tidak langsung) meliputi: biaya hidup, transportasi guru, dan biaya-biaya lainnya.

Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tentang Pendanaan Pendidikan pasal 3 terdapat jenis biaya pendidikan yaitu:

- a. Biaya satuan pendidikan yang terdiri dari: biaya investasi (lahan pendidikan dan selain lahan pendidikan), biaya operasi (personalia dan non personalia), bantuan biaya pendidikan, beasiswa)
- b. Biaya penyelenggaraan dan atau pengelolaan pendidikan, meliputi: biaya investasi (lahan pendidikan dan selain lahan pendidikan), biaya operasi (personalia dan nonpersonalia)
- c. Biaya pribadi peserta didik.⁵⁷

Biaya satuan pendidikan merupakan biaya penyelenggaraan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Biaya penyelenggaraan dan

⁵⁶ *Ibid.*, hlm. 12.

⁵⁷ Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tentang Pendanaan Pendidikan pasal 3 .

atau pengelolaan pendidikan merupakan biaya penyelenggaraan dan atau pengelolaan pendidikan pendidikan oleh pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten, atau penyelenggaraan pendidikan yang didirikan masyarakat. Biaya pribadi peserta didik merupakan biaya personal yang meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Rincian dari biaya-biaya tersebut dapat diuraikan dalam paparan berikut:

- a. Biaya satuan pendidikan meliputi:
 - 1) Biaya investasi meliputi: biaya investasi lahan pendidikan, dan biaya investasi selain lahan pendidikan
 - 2) Biaya operasi meliputi: biaya personalia, dan biaya non personalia yang meliputi: beasiswa, beasiswa prestasi, bantuan biaya pendidikan
- b. Biaya penyelenggaraan dan pengelolaan satuan pendidikan meliputi
 - 1) Biaya investasi meliputi: biaya investasi lahan pendidikan, dan biaya investasi selain lahan pendidikan
 - 2) Biaya operasi meliputi: biaya persoalia, dan biaya non personalia.

Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:⁵⁸

- a) Biaya personalia (pegawai) meliputi:

⁵⁸ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 18.

1.1) Biaya personalia satuan pendidikan yang terdiri dari: gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, tunjangan struktural bagi pejabat struktural pada satuan pendidikan, tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional bagi guru, tunjangan profesi bagi guru, tunjangan khusus bagi guru, maslahat tambahan bagi guru, dan tunjangan kehormatan bagi guru

1.2) Biaya personalia penyelenggaraan dan pengelolaan satuan pendidikan terdiri dari: gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, tunjangan struktural bagi pejabat struktural, tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional.

b) Biaya non personalia (bukan pegawai) meliputi:

1.1) Biaya bukan pegawai terdiri dari: alat tulis sekolah (ATS), bahan dan alat habis pakai, rapat-rapat, transportasi atau perjalanan dinas, penilaian, daya dan jasa, pemeliharaan sarana dan prasarana, pendukung pembinaan siswa.

1.2) Asumsi-asumsi dalam penentuan standar Biaya Satuan Sekolah terdiri dari: bentuk satuan pendidikan, jumlah siswa, jumlah guru, jumlah tenaga pendidikan, biaya pegawai, biaya bukan pegawai.

1.3) Biaya diberikan berdasarkan asumsi kebutuhan setahun yang meliputi: pembinaan siswa, penyelenggaraan

pembelajaran, penyelenggaraan Non Pembelajaran, daya dan jasa, internet, air bersih, gas dan lainnya, pengelolaan.⁵⁹

3. Model Manajemen Pembiayaan

John dan Morphet yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra model biaya sekolah meliputi:⁶⁰

a. *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:

- 1) Keseragaman jumlah yang diterima per murid, per guru, atau suatu unit lain yang diperlukan, yang dibagi tanpa memerlukan pertimbangan perbedaan variasi sdalam unit cost untuk program pelayanan pendidikan yang berbeda
- 2) Jumlah variabel kebutuhan per unit yang menggambarkan adanya variasi dalam unit cost yang dialokasikan bagi sekolah-sekolah local yang ada di daerah.

b. *Equilization Model*, dalam model ini, dana Negara bagian atau state dialokasikan bagi sekolah lokal di daerah dan melihat kemampuan lokal dalam membayar pajak.

c. *Nonequalizing Matching Grant*, bantuan ini menghendaki daerah local untuk mencocokkan dana atas keuangan yang ada, tanpa pertimbangan variasi kemampuan membayar pajak dari daerah.

⁵⁹ *Ibid.*, hlm. 19-20.

⁶⁰ Uhar Suharsaputra, *op.cit.*, hlm. 291.

Jones yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra menyatakan ada enam model pembiayaan yang dapat dijadikan dasar dalam pengembangan rencana bantuan keuangan sekolah yaitu:⁶¹

- a. *Flat grant*. Model bantuan flat grant (hibah bagi rata) merupakan kesempatan yang baik bagi sekolah sebab dapat menerima bantuan sebesar pajak yang diperoleh oleh wilayah atau daerah
- b. *Full state funding*. Full state funding merupakan rencana yang dimungkinkan untuk menghapus semua perbedaan dari masing-masing daerah, baik dalam penggunaan dana maupun perolehannya.
- c. *Foundation plan*. Model ini menentukan tarif pajak minimum dari tingkat pembelajaran minimal di setiap sekolah pada setiap wilayah.
- d. *Guaranteed tax Base (GTB)*. Model ini adalah model yang mengatur pembagian perimbangan keuangan bagi dana pendidikan di mana membedakan prosentase dana yang diterima. Wilayah yang makmur menerima lebih banyak dibandingkan wilayah yang lebih makmur
- e. *Percentage equalizing*. Model ini hampir sama dengan model GTB, namun percentage equalizing menyoroti sisi pengeluaran pendidikan yang harus digunakan, sedangkan GTB menyoroti pemasukannya
- f. *Power equalizing*, model ini memerintahkan wilayah yang lebih kaya untuk membayarkan sebagian yang diterima sekolah untuk

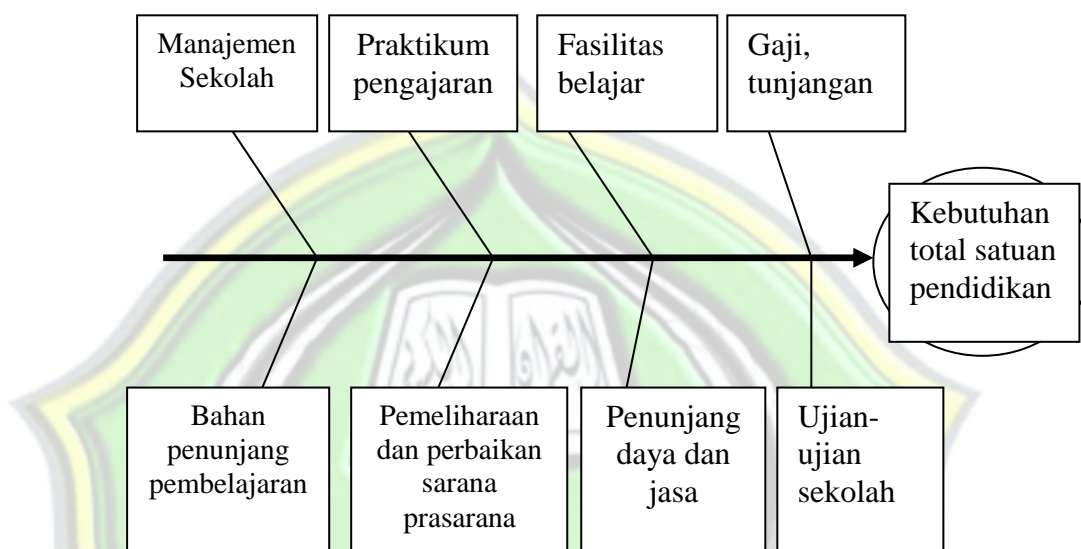
⁶¹ *Ibid.*, hlm. 92.

dikembalikan kepada Negara, kemudian diatur untuk diserahkan kepada wilayah yang berpendapatan kurang.⁶²

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa pemerintah dalam memberikan pembiayaan kepada sekolah, ada beberapa model bantuan yang diberikan kepada sekolah meliputi *flat grant* (dana hibah), *full state funding* (penyetaraan bantuan), *foundation plan*, *Guaranted tax Base* (GTB), *percentage equalizing*, *power equalizing*. Keenam model pembiayaan sekolah tersebut itu tidak lepas hak, kewajiban, dan tanggungjawab dari pemerintah. Bantuan yang diberikan pemerintah berupa *flat grant* (dana hibah) dan *full state funding* (penyetaraan bantuan), ini menunjukkan setiap sekolah mempunyai kesempatan mendapatkan bantuan dana dari pemerintah, sedangkan model *foundation plan* ini dilihat dari tarif pajak minimum dari tingkat pembelajaran minimal di setiap sekolah, model *Guaranted tax Base* (GTB) ini melihat keadaan sebuah wilayah atau daerah, jika semakin makmur keadaan wilayah tersebut akan semakin sedikit mendapatkan bantuan biaya pendidikan, model *Percentage equalize* ini karena bantuan dikeluarkan sebab pengeluaran sekolah semakin banyak, sedangkan model *Power equalizing ini* bantuan yang didapat dari daerah yang sudah makmur dialihkan ke daerah yang membutuhkan.

⁶² *Ibid.*, hlm. 93.

Model-model manajemen biaya satuan pendidikan atau sekolah jika diterapkan dalam sebuah satuan pendidikan tidak lepas ada 8 komponen dalam pembiayaan pendidikan sebagai berikut:



Gambar 2.2

Konsep Model Biaya Sekolah Oleh Nanang Fatah⁶³

4. Prinsip Manajemen Pembiayaan

Pada prinsipnya, fungsi produksi pendidikan tidak sama dengan fungsi produksi lainnya, terutama yang didasarkan pada relasi matematis untuk menjelaskan bagaimana sumber-sumber (*input*) dapat ditransformasikan menjadi *output*. Sedikitnya terdapat lima indikator yang bisa digunakan dalam melakukan analisis efektivitas biaya yaitu:⁶⁴

- a. *Unit cost*, penggunaan unit cost dalam mengukur efektivitas biaya dipandang kurang akurat karena hanya mengukur biaya keseluruhan dibagi dengan jumlah peserta didik. Dalam biaya keseluruhan ini, tidak

⁶³ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 20.

⁶⁴ E. Mulyasa, *op.cit.*, hlm. 101.

terlihat secara eksplisit berbagai biaya yang melekat pada kegiatan actual.

- b. *Cycle cost*, mengacu kepada jumlah rata-rata biaya yang dikeluarkan oleh setiap peserta didik dalam satu tahun, dan melihat jumlah peserta didik yang lulus setiap tahunnya dari suatu sekolah atau lembaga pendidikan.
- c. *Attrition cost*, melihat efektivitas berdasarkan seluruh biaya yang dikeluarkan dan kontribusinya terhadap keluaran. Besarnya biaya ini dapat diketahui dari besar kecilnya index yang diperoleh dari hasil bagi antara rasio input-output dengan jumlah tahun yang dibutuhkan secara ideal untuk menyelesaikan pendidikan di suatu sekolah.
- d. *Cost per-unit dispersion*, analisis efektivitas biaya ini akan menghasilkan angka-angka yang mengandung dispersi (pemencaran), sehingga dispersi ini perlu juga diperhitungkan sebagai indikator efektivitas. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhitungkannya dari nilai rata-rata yang diperoleh pengukuran. Fluktuasi angka-angka di sekitar nilai rata-rata menggambarkan tingkat efektivitas.
- e. *Cost per-unit achievement*, analisis efektivitas biaya ini berasumsi bahwa setiap biaya yang dikeluarkan mempunyai kontribusi pada peningkatan output maupun outcomes.⁶⁵

Berdasarkan uraian di atas maka perlu dianalisis bahwa manajemen pembiayaan tidak lepas dari sumber dana yang masuk (*input*)

⁶⁵ *Ibid.*

dan ditransformasikan ke dalam *output*. Agar biaya yang digunakan menjadi efektif, maka ada lima langkah analisis yang digunakan yaitu: pertama, *unit cost* di mana biaya keseluruhan yang masuk dibagi dengan jumlah peserta didik. Kedua, *cycle cost* yaitu mengacu kepada jumlah rata-rata biaya yang dikeluarkan oleh setiap peserta didik dalam satu tahun, dan melihat jumlah peserta didik yang lulus setiap tahunnya. Ketiga, *attrition cost* yaitu dengan cara efektivitas berdasarkan seluruh biaya yang dikeluarkan dan kontribusinya terhadap keluaran. Keempat, *cost per-unit dispersion*, hal ini dapat dilakukan dengan memperhitungkannya dari nilai rata-rata yang diperoleh pengukuran. Kelima, *cost per-unit achievement* dengan langkah biaya yang dikeluarkan harus mempunyai kontribusi pada peningkatan *output* maupun *outcomes*.

5. Langkah-Langkah Manajemen Pembiayaan

Sumber pembiayaan untuk sekolah dapat berasal dari pemerintah yang umumnya terdiri dari dana rutin, yaitu gaji serta biaya operasional sekolah dan perawatan fasilitas (OPS), serta dana yang berasal dari masyarakat, baik yang berasal dari orang tua siswa, dan sumbangan dari masyarakat luas atau dunia usaha. Menurut Nanang Fatah sumber-sumber keuangan sekolah dapat bersumber dari: orang tua, pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dunia usaha, dan alumni. Sumber-sumber dana untuk sekolah dapat digambarkan sebagai berikut:⁶⁶

⁶⁶ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 43.



Gambar 2.3
Sumber Dana Sekolah

Berdasarkan sumber pembiayaan sekolah tersebut, maka dapat dijelaskan langkah-langkah dalam manajemen pembiayaan dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Dalam mendesain anggaran sekolah tersebut, ada beberapa desain anggaran sebagai berikut:⁶⁷

- a. Anggaran butir per butir (*line item budget*), anggaran butir perbutir merupakan bentuk anggaran yang paling simpel dan banyak digunakan. Dalam bentuk ini, setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori.
- b. Anggaran program (*program budget system*). Bentuk ini dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program. Pada anggaran biaya per

⁶⁷ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 53-54.

butir dihitung berdasarkan jenis butir (item) yang akan dibeli, sedangkan pada anggaran program biaya dihitung berdasarkan jenis program.

- c. Anggaran berdasarkan hasil (*performance budget*). Bentuk anggaran ini menekankan hasil (performance) dan bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran.
- d. Sistem perencanaan penyusunan program dan penganggaran (*planning programming budgeting system* atau *PPBS*). PPBS merupakan kerangka kerja dalam perencanaan dengan mengorganisasikan informasi dan menganalisisnya secara sistematis.

Beberapa desain anggaran tersebut, maka dapat dijelaskan beberapa prosedur penyusunan anggaran sebagai berikut:⁶⁸

- a. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran
- b. Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa dan barang
- c. Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan financial
- d. Menformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu
- e. Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh dan pihak yang berwenang

⁶⁸ Dadang Suhardan, dkk., *op.cit.*, hlm. 260-261.

- f. Melakukan refisi usulam anggaran
- g. Persetujuan revisi usulan anggaran
- h. Pengesahan anggaran⁶⁹

Berdasarkan prosedur penganggaran di atas, maka dapat dijelaskan bahwa langkah-langkah manajemen pembiayaan sekolah meliputi: input (masuk) dalam arti memperoleh sumber dana, karena dana ini berkaitan dengan pembiayaan sekolah. Adapun sumber dana yang diperoleh meliputi dari pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Dari sumber tersebut, maka perlu adanya perencanaan penganggaran yang disusun dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) sehingga perlu adanya penganggaran dalam pendapatan dan belanja sekolah.

E. Peran Kiai dalam Pengembangan Pendidikan Formal

Pengembangan organisasi atau lembaga adalah suatu cara untuk melakukan perubahan-perubahan terencana dalam organisasi. Pesantren dengan segala keunikan yang dimilikinya masih diharapkan menjadi penopang berkembangnya sistem pendidikan di Indonesia. Keaslian dan kekhasan pesantren di samping sebagai hazanah tradisi budaya bangsa juga merupakan kekuatan penyangga pilar pendidikan untuk memunculkan pemimpin bangsa yang bermoral. Oleh sebab itu, arus globalisasi mengandalkan tuntutan profesionalisme dalam mengembangkan sumber daya

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 261.

manusia yang bermutu. Realitas inilah yang menuntut adanya manajemen pengelolaan lembaga pendidikan sesuai tuntutan zaman. Signifikansi profesionalitas manajemen pendidikan menjadi sebuah keniscayaan di tengah dahsyatnya arus industrialisasi dan perkembangan teknologi modern.

Perkembangan sebuah pesantren bergantung sepenuhnya kepada kemampuan pribadi kiainya. Kiai merupakan elemen yang paling pokok dari sebuah pesantren. Itulah sebabnya kelangsungan hidup sebuah pesantren sangat bergantung pada pesantren tersebut untuk memperoleh seorang kiai pengganti yang berkemampuan cukup tinggi pada waktu ditinggal mati kiainya.

Kiai sebagai tokoh sentral mempunyai peran penting dalam lingkungan dan dinamika pesantren serta dinamika masyarakat. Selain sebagai pemimpin pesantren, Kiai mempunyai tugas utama sebagai guru dan pembimbing spiritual serta mempunyai kelebihan lain seperti dapat menyembuhkan penyakit, meramal, menguasai ilmu bela diri dan mempunyai kekuatan supra natural. Secara umum Kiai juga dipandang sebagai ulama karena Kiai dianggap menguasai ilmu agama secara mendalam dan mempunyai pengetahuan yang luas tentang Islam, walaupun pada kenyataannya pengetahuan mereka tentang agama dan Islam sangat beragam. Para santri dan anggota masyarakat menganggap Kiai adalah tempat bertanya tentang semua hal, baik yang bersifat keduniawian maupun kehidupan akherat. Selain itu juga tempat untuk mencari solusi dari semua masalah serta

tempat meminta nasihat dan fatwa.⁷⁰ Kewibawaan kyai yang demikian besar menyebabkan masyarakat di lingkungan pesantren serta para santri menganggap bahwa jika mereka tidak mentaati dan mengikuti nasehat atau petunjuk dari kyai, maka mereka tidak akan mendapatkan *barokah*. Kiai juga merupakan suatu bentuk elit tersendiri dalam bidang sosial-ekonomi, karena biasanya Kiai merupakan tokoh yang dari segi finansial cukup kuat dan mempunyai hubungan dengan tokoh-tokoh serta pengusaha muslim yang kaya. Hal ini dapat dipahami karena untuk membiayai kegiatan pesantren diperlukan dana yang sangat besar.⁷¹

Kiai dengan profil kepemimpinan eksoteris (*exoteris leader*), yaitu kiai yang mengelola pesantren dengan cara menonjolkan aspek formal yang dimiliki pesantren. Kiai memiliki peranan penting dalam perkembangan pesantren. Peranan (*role*) adalah tingkah laku individu yang mementaskan suatu kedudukan tertentu dalam hubungannya dengan individu-individu dalam kedudukan lain. Peranan merupakan aspek dinamis dari kedudukan (*status*).⁷² Peranan kiai diartikan sebagai peranan yang dimiliki oleh kiai atas pesantrennya. Kecuali sebagai pemilik, kiai juga sebagai pemimpin dan penentu dalam pesantren. Ada beberapa persyaratan yang menjadikan seorang kiai memiliki pengaruh. Kemudian dengan pengaruh dan kekuasannya, kiai dapat menentukan setiap langkah dan kebijaksanaan.

⁷⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, LP3ES, Jakarta, 1985, hlm. 56

⁷¹ Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren Perhelatan Agama dan Tradisi*, LKIS, Yogyakarta, 2004, hlm. 13

⁷² Soekanto, *op. cit.*, hlm. 243.

Keberadaan pesantren lekat dengan adanya kiai sebagai figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini menjadikan ciri umum pesantren, yaitu: Pertama, kepemimpinan pesantren tersentralisasi pada individu yang bersandar pada charisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola “serba mono”, monomanajemen dan monoadministrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. Kedua, kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga. Otoritas individu kiai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor nasab juga kuat sehingga kiai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak yang dipercaya tanpa ada komplek pesantren yang berani memprotes.⁷³

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, ada beberapa pesantren yang mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Pengaruh sistem pendidikan formal menuntut kejelasan pola hubungan dan pembagian kerja diantara unit-unit kerja. Sehingga sudah ada pesantren yang membentuk badan pengurus harian yang khusus mengelola dan menangani kegiatan-kegiatan pesantren, meskipun tetap saja kiai memiliki pengaruh yang sangat kuat.

⁷³ H.M. Sulthon, *op.cit.*, hlm. 30.

F. Peran Kiai dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan Formal

Kepemimpinan kiai sebagaimana digambarkan oleh Ziemek sebagai sosok kiai yang kuat kecakapan dan pancaran kepribadiannya sebagai seorang pemimpin pesantren, yang ahli itu menentukan kedudukan dan caliber suatu pesantren.⁷⁴ Dalam hal ini menurut Thoha kiai dapat disebut sebagai “*agent of change*” dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial.⁷⁵

Wahid menjelaskan bahwa kiai sebagai pendiri dan pemimpin pesantren mempunyai kewenangan penuh untuk mengelola pesantren yang telah didirikannya. Dalam pembelajaran di pesantren, kiai sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren. Pada sistem yang seperti ini, kiai memegang pimpinan mutlak dalam segala hal, sedangkan kepemimpinannya itu sering kali diwakilkan kepada seorang ustadz (guru) senior selaku "lurah pondok".⁷⁶

Berdasarkan uraian di atas bahwa peranan kiai dalam manajemen pembiayaan sangat besar, karena dalam manajemen pembiayaan kiai sebagai perencanaan, pengorganisasian, mengomando, pengkoordinasian, dan pengendalian manajemen biaya pondok pesantren. Dari lima langkah tersebut maka dapat dijelaskan sebagai berikut:⁷⁷

⁷⁴ M. Ziemek, *Pesantren Dalam Pembaharuan Sosial*, P3M, Jakarta, 1986, hlm. 138.

⁷⁵ Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai (NU, Pesantren dan Kekuasaan: Pencarian Tak Kunjung Usai)*, Kutub, Yogyakarta, 2003, hlm. 36.

⁷⁶ A. Wahid, *Regenerasi Kepemimpinan dalam Islam*, Pesantren 1, Jakarta, 1986, hlm. 3.

⁷⁷ H.M. Sulthon, *op.cit.*, hlm. 188-190.

1. Perencanaan

- a. Merancang atau merencanakan anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren (RAPBP) dengan pengurus pondok
- b. Dalam perencanaan tersebut merancang sumber dana dan pengeluarannya.

2. Pengorganisasian

- a. Kiai mengorganisasikan sumber dana yang meliputi: dari santri, yayasan atau organisasi, pemerintah dan hasil usaha pondok yang meliputi: koperasi pondok dan lainnya
- b. Dari sumber dana tersebut, maka mendistribusikan dalam kebutuhan yang meliputi: harian, bulanan, dan tahunan.

3. Komando

- a. Kiai memerintahkan bendahara yayasan untuk dapat mengadministrasikan setiap pendapatan maupun pengeluaran.
- b. Memberikan komando kepada pengurus pondok pesantren untuk bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.

4. Pengawasan, peran ini seorang kiai sebagai pengawas dalam keuangan yang ada di sekolah. hal tersebut dilakukan untuk memantau keuangan yang masuk dan dibutuhkan sekolah

5. Pengendalian, seorang kiai selain sebagai pemilik juga sebagai pengawas dan pengendali semua kegiatan yang ada di pesantren baik dalam manajemen maupun dalam kegiatan pembelajaran.

G. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir ialah penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi obyek permasalahan. Kerangka berpikir disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan.⁷⁸ Kerangka berpikir yang berkaitan dengan judul "Peran pimpinan pondok pesantren (kiai) dalam pengembangan pendidikan formal yang berkaitan dengan MA Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara" ini menggunakan pendekatan perkembangan. Dengan pendekatan perkembangan bermaksud menyelidiki pertumbuhan atau perubahan sesuatu sebagai fungsi waktu.⁷⁹

Pimpinan berkaitan dengan kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertindak-laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.⁸⁰ Koentjaraningrat membedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang

⁷⁸ Husaini Usman, Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bumi Aksara Jakarta, 2006, hlm. 33.

⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 4.

⁸⁰ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, hlm. 288.

dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari masyarakat.⁸¹

Ada tiga jenis pemimpin, yaitu tradisional, kharismatik, dan formal (rasional).⁸² Pemimpin tradisional berakar pada struktur sosial yang tersusun berdasarkan kelahiran, kekayaan, dan status. Pemimpin kharismatik berakar dari kharisma pribadi yang dimiliki. Pemimpin formal menitikberatkan pada sistem hukum yang berlaku dalam masyarakat.

Pesantren sendiri menurut pengertian dasarnya adalah “tempat belajar para santri”, sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu. Di samping itu istilah pondok berasal dari bahasa Arab *al-funduq* yang berarti tempat tinggal sederhana yang digunakan kaum sufi untuk bermeditasi (khalwat).⁸³ Manfred Ziemek menyebutkan kata pesantren berasal dari kata santri, kemudian mendapat awalan pe dan akhiran an sehingga menjadi kata pe-santri-an, kemudian berubah menjadi pesantren yang berarti tempat santri.⁸⁴ Mengemban sebagai lembaga pendidikan, sebuah pesantren hendaknya menfokuskan program dan kegiatannya untuk memberi layanan pendidikan dan belajar mengajar demi mempersiapkan lulusan santri yang berkualitas. Disinilah para pemimpin pendidikan pesantren diharapkan

⁸¹ Koentjaraningrat, *Beberapa Pokok Antropologi Sosial*, Dian Rakyat, Jakarta, 1967, hlm. 181.

⁸² Sartono Kartodirdjo, *Kepemimpinan dalam Sejarah Indonesia*, Balai Pendidikan dan Administrasi UGM, Yogyakarta, 1976, hlm. 39.

⁸³ Faiqoh, *Nyai Agen Perubahan di Pesantren*, Kucica, Jakarta, 2003, hlm. 144.

⁸⁴ Manfred Ziemek dalam M. Sidik Sisdiyanto, *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global*, Departemen Agama RI, Jakarta, 2006, hlm. 34.

mampu menjadi inspirator demi terciptanya komunitas belajar yang dinamis.⁸⁵

K.H Taufiqul Hakim adalah pemimpin di pondok pesantren, beliau tidak dari keturunan kiai, namun dengan perjuangannya di lingkungan masyarakat dan karyanya yaitu Kitab Amsilati dapat menjadikan beliau kiai tersohor. Dengan terkenalnya kiai pengarang Kitab Amsilati, maka pondok pesantren yang dirintis yang diberi nama Darul Falah dapat berkembang dengan pesat jumlah santrinya dari berbagai penjuru pulau yang ada di Indonesia. Di bawah naungan Pondok Pesantren Darul Falah, K.H Taufiqul Hakim mendirikan pendidikan formal yang terdiri dari MI, SMP, dan MA.

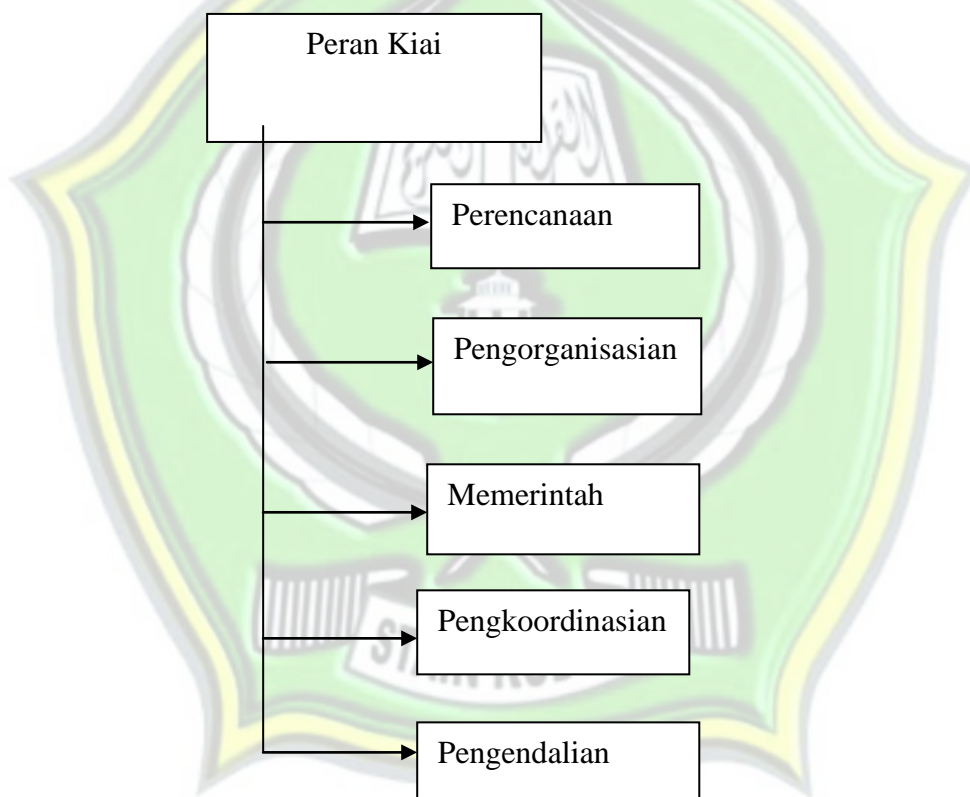
Pengelolaan pendidikan formal tersebut tentunya dilakukan sebuah manajemen. Dalam pengelolaan manajemen tersebut, tidak lepas dari fungsi manajemen yang dijelaskan Fayol yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
2. Pengorganisasian dan (*organizing*), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
3. Memerintah (*Commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
4. Pengkoordinasian (*Coordinating*) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.

⁸⁵ M. Sulthon Masyhud, dkk., *op.cit.*, hlm. 32.

5. Pengendalian (*Controlling*) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Dari lima fungsi manajemen menurut Fayol tersebut, maka dalam pengelolaan manajemen di MA Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara, pimpinan pondok pesantren mempunyai peran sebagai berikut:



Gambar 2.4
Kerangka pemikiran peran pimpinan pondok pesantren (kiai) dalam pengembangan pendidikan formal (MA) yang berkaitan manajemen pembiayaan

H. Penelitian Terdahulu yang Relevan

M. Syaifuddin Zuhriy dalam jurnalnya "*Budaya Pesantren Dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf*". Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pesantren sebagai subkultur mempunyai tiga komponen inti, yaitu kepemimpinan kiai yang mandiri, tidak terkooptasi oleh pemerintah, kemudian, kitab-kitab rujukan pengajian berasal dari kitab-kitab klasik dan terakhir mempunyai value sistem tertentu yang dikembangkan dari kajian-kajiannya terhadap kitab-kitab klasik atau lebih dikenal dengan kitab kuning. Komponen tersebut bergerak seiring dengan dinamika pesantren hingga membentuk budayanya sendiri.

Durroh Yatimah dalam jurnalnya berjudul "*Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri*". Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa fungsi perencanaan pendidikan di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krapyak Yogyakarta masih sebatas perencanaan pembelajaran seperti perumusan visi misi dan tujuan madrasah yang dijabarkan kedalam bentuk program kegiatan, kurikulum dan kalender akademik serta rancangan evaluasi pembelajaran. Kurikulum madrasah dibuat secara mandiri dan independen oleh pihak manajemen madrasah dengan mendapatkan lissensi langsung dari kiai. Pelaksanaan kurikulum yang dituangkan dalam proses pembelajaran dalam madrasah dapat dikontrol melalui pengawasan madrasah.

Tukiman dalam tesisnya berjudul "*Perubahan Pola Kepemimpinan Pesantren Darul Hidayah Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya*". Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa perubahan Pola Kepemimpinan

Pesantren Darul Hidayah Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya”. Pesantren, sebuah lembaga pendidikan tradisional khas Indonesia. Dalam pembahasannya, tesis ini mengupas tentang deskripsi mengenai kepemimpinan pesantren dalam konteks kontemporer dan upayanya untuk mengimbangi perubahan sosial. Dalam hal ini, pembahasannya didasarkan pada kasus Perubahan Pola Kepemimpinan Pesantren Darul Hidayah Kecamatan Rasau Jaya Kabupaten Kubu Raya. Isu-isu penting terkait dengan perubahan Pola kepemimpinan pesantren dalam transformasi sosial yang dibahas adalah: fungsi pesantren sebagai lembaga dakwah, pesantren sebagai “sekolah kehidupan”, pesantren sebagai penjaga budaya, pesantren sebagai lingkungan spiritual dan Sufism, serta peran-peran sosial pesantren

M. Shodiq dalam jurnal “*Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren*” menjelaskan bahwa maju mundurnya suatu pesantren amat tergantung pada pribadi kiainya, terutama oleh adanya keahlian dan kedalaman ilmu agamanya, *wibawa* dan *kharisma* kiai serta keterampilannya dalam mengelola pesantrennya. Kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren dalam penelitian ini dibagi dua meliputi: pertama, kepemimpinan kiai di pondok pesantren yakni kiai sebagai “*agent of change*” dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial. Kedua, kepemimpinan kiai dalam pembelajaran yakni kiai sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren.

Berdasarkan penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa penelitian ini menunjukkan keasliannya sesuai dengan apa yang diinginkan peneliti, karena

penelitian ini membahas tentang kepemimpinan kiai dalam manajemen pembiayaan pondok pesantren. Penelitian yang dilakukan Durroh Yatimah manajemen pendidikan pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri, manajemen dalam hal ini sifatnya masih umum, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Tukiman dan M. Shodiq hanya meneliti tentang kepemimpinan kiai. Dengan demikian bahwa, keaslian dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*), yang pada hakekatnya merupakan penelitian untuk menemukan secara khusus dan realitas apa yang terjadi pada suatu saat di tengah obyek penelitian.¹

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, di mana masalah yang diteliti berupa kajian deskriptif analitik yang bersifat fenomenologis-interpretatif. Pada prinsipnya kajian fenomenologis-interpretatif dalam penelitian kualitatif merupakan ukuran-ukuran untuk memilih masalah-masalah dan data-data yang berkaitan satu sama lainnya. Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini berimplikasi pada penggunaan fenomena kualitatif yang mekanismenya secara konsisten dilakukan dari mulai pengolahan data sampai dengan membuat kesimpulan tidak menggunakan perhitungan ataupun pengolahan secara matematis dan statistik, melainkan lebih menekankan pada kajian interpretative atau analisis deskriptif.²

Penelitian kualitatif dengan metode fenomenologis didasarkan pada falsafah fenomenologi, di mana peneliti berupaya merumuskan suatu pertanyaan yang kemudian dianalisis berdasarkan pada pertanyaan “persepsi” partisipan mengenai fenomena yang sedang diteliti. Hal ini dapat dilakukan

¹ Masri Singarimbun dan Sofian Efendi (Ed), *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta, 1989, hlm. 70.

² Creswell, J. W, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*, Sage Publication, London, 1998, hlm. 15.

dengan cara meminta partisipan untuk mengungkapkan persepsi mereka tentang fenomena.³

Pada penelitian ini peneliti menggali data tentang manajemen pembiayaan di di MA Amsilati Bangsri Jepara, mulai dari perencanaan, strategi pengumpulan biaya, pengelolaan biaya, laporan keuangan, dan peran seorang kiai dalam manajemen pembiayaan di MA tersebut. Dengan pendekatan fenomenologi ini, peneliti meneliti tentang gejala dan permasalahan di MA Amsilati Bangsri Jepara berkaitan dengan manajemen pembiayaan.

B. Fokus penelitian

Fokus dalam penelitian ini difokuskan terhadap permasalahan yang paling pokok sebagai berikut:

1. Perencanaan manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.
2. Strategi pengumpulan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara.
3. Pengelolaan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara.
4. Laporan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara.
5. Peran pemimpin pondok pesantren (kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.

³ Dempsey, A. P & Dempsey, D. A.. *Riset Keperawatan Buku Ajar & Latihan*, EGC Jakarta, 2002, hlm. 24.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di MA Amtsilati Bangsri Jepara, karena MA Amtsilati Bangsri Jepara berdiri sekitar 3 tahun pengalihan dari SMK ke MA. Walaupun baru tetapi kemajuan MA Amtsilati Bangsri Jepara cukup baik. Hal tersebut dibuktikan dengan sarana prasarana yang memadai.

MA Amtsilati Darul Falah Bangsri Jepara ini adalah lembaga pendidikan dalam naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah yang memiliki pendidikan formal mulai dari MI, SMP sampai pada MA. Lokasi penelitian cukup dekat domisili peneliti \pm 5 KM, sehingga peneliti tertarik meneliti di MA tersebut.

Keadaan guru sebagai tenaga pendidik dan karyawan sebagai tenaga kependidikan di MA Amtsilati Bangsri Jepara mempunyai peran dan tanggung jawab masing-masing. Keadaan guru dan karyawan sangat berpengaruh dalam kegiatan belajar mengajar (KBM). Keadaan guru dan karyawan di MA Amtsilati Bangsri Jepara pada tahun pelajaran 2014/2015 ada 20 orang guru dan 4 orang karyawan. Tentang jenjang pendidikan yang sudah jenjang S2 (pascasarjana) ada 2 guru, jenjang S1 ada 12 guru, jenjang DII ada 1 guru, dan jenjang tingkat SMA/MA ada 9 guru.

D. Fenomena Pengamatan

Proses pengamatan data dalam penelitian inimenempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1. Persiapan

Persiapan ini peneliti mengadakan observasi awal ke tempat penelitian.

Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran awal tentang keadaan MA Amsilati Bangsri Jepara.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan penelitian ini, peneliti mengadakan observasi dan wawancara yang berkaitan tentang perencanaan manajemen pembiayaan, strategi pengumpulan biaya, pengelolaan biaya, laporan keuangan, dengan peran pimpinan pondok pesantren (kiai) dalam manajemen pembiayaan. Adapun observasi yang dilakukan peneliti menggunakan lembar observasi yang disediakan peneliti, sedangkan wawancara yang dilaksanakan menggunakan pedoman wawancara yang sudah disediakan.

E. Jenis dan Sumber Data

E.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*Field Research*) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (diobservasi).⁴

E.2. Sumber data penelitian

Data dalam penelitian ini ada dua sumber data yaitu sebagai berikut:

⁴ Mukhtar, Bimbingan Skripsi, *Tesis dan Artikel Ilmiah: Panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Perpustakaan*, Gaung Persada Press, Jakarta, 2009, hlm. 30.

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai subyek informasi yang dicari.⁵ Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan observasi.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.⁶ Data sekunder diperoleh dari buku dan dokumen lainnya.

F. Pemilihan Informan

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, maka perlu diketahui subyek penelitian. Adapun yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah:

1. Kiai (Pengasuh)

Kiai (Pengasuh) adalah subyek penelitian yang utama dalam penelitian sehingga dilakukan wawancara dengan kiai berkaitan dengan manajemen pembiayaan.

⁵ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, hlm. 91.

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*, Alfabeta, Bandung, 2008, hlm. 309.

2. Pengurus Yayasan

Pengurus yayasan sebagai subyek dalam penelitian, untuk itu peneliti mengadakan penelitian melalui wawancara dengan ketua yayasan tentang data peran kiai dalam pendidikan formal berkaitan dengan manajemen pembiayaan.

3. Komite Sekolah

Komite sekolah sebagai subyek dalam penelitian, untuk itu peneliti mengadakan penelitian melalui wawancara dengan Komite Sekolah tentang data peran kiai dalam pendidikan formal berkaitan dengan manajemen pembiayaan.

4. Kepala Madrasah

Kepala sekolah sebagai subyek penelitian yang kedua untuk mengetahui manajemen pembiayaan di Madrasah, dan sejauh mana peran kiai dalam pembiayaan di Madrasah.

5. Bendahara Madrasah

Bendahara Madrasah sebagai subyek penelitian yang ketiga, karena dalam penelitian ini berkaitan tentang manajemen pembiayaan tentu yang bertanggungjawab mengelola keuangan dalam madrasah adalah bendahara madrasah.

G. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri. Berdasarkan hal ini maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen

sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.⁷ Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri baik pada *grand tour question*, tahap *focused and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.

Instrument penelitian yang dilakukan peneliti adalah mengadakan observasi dan wawancara. Langkah observasi peneliti menyediakan lembar observasi, sedangkan wawancara peneliti menyiapkan pedoman wawancara.

H. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan (data) yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang sedang dijadikan sasaran pengamatan.⁸

Pengumpulan data menggunakan observasi digunakan untuk memperoleh data tentang perencanaan biaya, strategi pengumpulan biaya, laporan keuangan, peran kiai dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.

⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 204.

⁸ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008, hlm. 76.

2. Interview (Wawancara)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁹

Wawancara digunakan untuk mengetahui data tentang perencanaan biaya, strategi pengumpulan biaya, pengelolaan biaya, laporan keuangan, peran kiai dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara. Wawancara ini dilakukan dengan pimpinan pondok pesantren (kiai), kepala sekolah, dan bendahara madrasah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, buku, agenda dan sebagainya.¹⁰

Dokumentasi digunakan untuk mengetahui data tentang administrasi manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.

4. Triangulasi

Triangulasi data adalah sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.¹¹

⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 186.

¹⁰ Suhasimi Arikunto, *op.cit.*, hlm 89.

¹¹ Sugiyono, *op.cit.*, hlm. 330.

Triangulasi ini dilakukan dengan cara menggabungkan data dari wawancara, observasi dan dokumentasi di MA Amsilati Bangsri Jepara.

I. Teknik Analisis Data

Langkah menganalisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

1. Menguji Keabsahan data

- a. Perpanjangan pengamatan yaitu peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk rapport, semakin akrab, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan.¹²
- b. Analisis kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya.
- c. Menggunakan bahan referensi, yang dimaksud bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Contoh: rekaman hasil wawancara, foto-foto, dan lain-lain.

¹² *Ibid.*, hlm. 369.

- d. Transferability, merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Nilai transfer berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.¹³ Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif yang penulis lakukan sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian ini, maka penulis membuat laporan dalam bentuk uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian penulis menyimpan harapan bahwa pembaca akan dapat memahami hasil penelitian ini dengan mudah dan mendapatkan penjelasan yang seutuhnya.
- e. Dependability, uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Penelitian seperti ini perlu diuji dependabilitynya. Sehubungan dengan uji dependability, penulis melakukannya dengan cara bekerja sama dengan pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian mulai dari menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data,

¹³ *Ibid*, hlm. 94.

melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.¹⁴

- f. Konfirmability, berkaitan dengan uji konfirmability peneliti menguji hasil penelitian dengan mengaitkannya dengan proses penelitian dan melakukan evaluasi terhadap hasil penelitian, apakah hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan atau bukan.

2. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian dianalisis. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan reduksi data, display data, dan verifikasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Reduksi data, yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.
- b. Display data, yaitu dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.
- c. Verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh

¹⁴*Ibid*, hlm. 94.

bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.¹⁵



¹⁵ *Ibid.*, hlm. 345

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum

a. Sejarah MA Amsilati Bangsri Jepara

Ilmu adalah sarana untuk mencapai segala keinginan, ilmu adalah kebutuhan bagi setiap insan, dalam hal ini kita sebagai orang Islam mempunyai kewajiban menuntut ilmu sesuai dengan sabda Rasul” menuntut ilmu adalah kewajiban bagi orang muslim laki-laki maupun perempuan”. Sesuai dengan hadits tersebut, maka Pengurus Yayasan Pendidikan Islam Amsilati Bangsri berusaha merealisasikan dengan mendirikan Madrasah Aliyah (MA). Adapun yang melatarbelakangi pendirian MA Amsilati Bangsri adalah:

- 1) Untuk mewujudkan Islam yang rahmatan lil’alamin sangat dibutuhkan insan-insan yang berpendidikan serta memiliki ketaatan kepada Allah SWT.
- 2) Terwujudnya umat Islam yang berpendidikan dapat ditempuh diantaranya dengan pendidikan formal dan untuk merealisasikannya Yayasan Pendidikan Islam “Amsilati” Bangsri bermaksud mendirikan Madrasah Aliyah Amsilati.¹

¹ Dokumentasi Sejarah MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015

Usaha pengasuh Pondok Pesantren yaitu K.H Taufiqul Hakim untuk mendirikan pendidikan formal dalam menunjang pendidikan agama di pondok pesantren dapat terwujud. K.H Taufiqul Hakim mendirikan beberapa pendidikan formal yaitu MI, SMP, SMK. Namun, berdirinya SMK hanya beberapa tahun saja dan berganti menjadi Madrasah Aliyah (MA). Semua pendidikan formal mulai dari MI sampai MA mempunyai nama *Amtsilati* karena dari nama inilah pondok pesantren Darul Falah menjadi besar.²

Perkembangan tahun dari tahun pendidikan formal yang ada di Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri termasuk adalah MA *Amtsilati* semakin berkembang dengan berkembangnya pondok pesantren tersebut, karena sekolah formal yang ada di pondok pesantren tersebut seperti MA *Amtsilati* sebagai sarana atau fasilitas santri dalam mengikuti pendidikan formal. Dengan adanya pendidikan formal yang ada di pondok pesantren tersebut, maka MA *Amtsilati* dapat berdiri sampai sekarang dengan akte notaries H. A. Qomar Nasikh, SH nomor 39, tanggal 15 Nopember 2010.³

b. Visi, Misi dan Tujuan

1) Visi

Menjadi madrasah yang unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi berlandaskan nilai-nilai luhur pesantren

² Hasil Wawancara dengan Ustadz Misbachul Kholisin (Pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri) Tanggal 26 April 2015

³ Hasil Wawancara dengan Ustadz Misbachul Kholisin (Pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri) Tanggal 26 April 2015

2) Misi

- a) Menumbuhkan semangat belajar pada semua peserta didik
- b) Menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, efektif, kreatif dan menyenangkan sehingga peserta didik dapat berkembang secara optimal
- c) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif dan daya saing yang sehat pada seluruh warga madrasah
- d) Menerapkan manajemen partisipatif dalam pengambilan keputusan
- e) Menumbuhkembangkan sikap dan tindakan berlandaskan nilai-nilai luhur pesantren.⁴

3) Tujuan

- a) Pada tahun 2012-2014 MA Amsilati berusaha mencapai tujuan:
 - 1.1 Melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang representatif sehingga proses pembelajaran berjalan kondusif
 - 1.2 Mewujudkan “zero lost” pembelajaran (minimum absen dan minimum jam kosong)
 - 1.3 Mengusahakan tercapainya penyelenggaraan madrasah yang memenuhi delapan Standar Nasional Pendidikan (NSP)

⁴ Dokumen Visi, Misi, dan Tujuan MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015

1.4 Mewujudkan pengemalan nilai-nilai luhur pesantren (tawadhu, sederhana, mandiri, semangat belajar) pada semua warga madrasah

b) Pada tahun 2014-2016 MA Amsilati berusaha mencapai tujuan:

1.1 Melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang representatif sehingga proses pembelajaran berjalan kondusif

1.2 Mengirim peserta didik dalam berbagai perlombaan

1.3 Mewujudkan terlaksananya delapan Standar Nasional Pendidikan

1.4 Peserta didik lulus UN 100%

1.5 Memfasilitasi peserta didik masuk perguruan tinggi.⁵

c. Keadaan Pimpinan Pondok Pesantren (Kiai)

Pondok pesantren Darul Falah adalah pondok pesantren terbesar di Desa Bangsri Kabupaten Jepara. Pondok pesantren tersebut dipimpin oleh Kiai kharismatik yaitu K.H Taufiqul Hakim. Beliau adalah pengarang Kitab Amsilati yang dikenal sebagai kitab cara cepat membaca kitab kuning. Keadaan beliau sederhana dan mempunyai kharismatik yaitu sosok figur dalam dunia pesantren. Beliau mempunyai 2 orang putra dan 1 orang putri. Setiap hari kegiatan beliau mengajar ngaji bersama para santri.⁶

⁵ Dokumen Visi, Misi, dan Tujuan MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015

⁶ Hasil Wawancara dengan Ustadz H. M Azhar, S.Pd.I (Komite Sekolah MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015) Tanggal 03 Mei 2015

Kitab Amtsilati merupakan salah satu kitab karangan beliau yang populer dikalangan santri, bahkan kitab beliau juga digunakan dalam pendidikan non formal seperti madin di beberapa daerah. Setiap hari percetakan Ponpes Darul Falah mencetak kitab tersebut, karena selalu ada pesanan dari berbagai daerah. Selain itu juga K.H Taufiqul Hakim juga mengembangkan beberapa bisnis di lingkungan pondok pesantren yaitu kantin, mini market, toko bangunan, dan banyak bisnis yang dikembangkan.⁷

d. Struktur Organisasi

Setiap organisasi tentunya memiliki struktur organisasi dalam menjalankan tugasnya. MA Amtsilati memiliki struktur organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam madrasah. Adapun struktur organisasi tersebut meliputi:

- 1) Bapak Ali Sofwan, SE, M.Si beliau sebagai direktur karena sebagai orang yang dipercaya kiai untuk menjabat sebagai ketua yayasan. Tugas dari direktur adalah sebagai ketua penanggungjawab dan pelaksana di Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri.
- 2) Bapak H.M Azhar, S.Pd.I sebagai Komite Madrasah yang bertugas sebagai pengawas dan pembina di MA Amtsilati Bangsri Jepara. Selain sebagai komite madrasah beliau sebagai desain atau bekerja di Percetakan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri.

⁷ Hasil Wawancara dengan Ustadz Misbachul Kholisin (Pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri) Tanggal 26 April 2015

- 3) Bapak Naslur, S.Pd, M.Pd sebagai kepala madrasah di MA Amtsilati Bangsri Jepara, walaupun masih muda tetapi sudah dipercaya sebagai pemimpin di MA, beliau jenjang pendidikannya sudah S2.
- 4) Ibu Marlia Devi R, S.Pd sebagai Wakil Kepala bagian Kurikulum yang mengurus kurikulum yang digunakan di MA Amtsilati Bangsri Jepara.
- 5) Bapak Bawono H, S.Pd sebagai Wakil Kepala bagian kesiswaan, yang mengurus kegiatan siswa.
- 6) Ibu Luluk R. Ikrimah sebagai Kepala TU yang bertanggungjawab administrasi di sekolah.
- 7) Bapak Aziq Nur Miftah sebagai operator data yang menginput semua data di sekolah, karena data-data di MA banyak menggunakan sistem online.
- 8) Ibu Kiki Fakihatul Ain sebagai staf kantor yang mengurus bagian perlengkapan di kantor sekolah.
- 9) Ibu Lutvi Hidayati sebagai bendahara yang mengurus keuangan sekolah.
- 10) Bapak Muh Ihram sebagai staf Sarpras yang bertanggungjawab penyediaan sarana prasarana.
- 11) Bapak Abdul Malik sebagai sekuriti yang bertanggungjawab keamanan sekolah.⁸

⁸ Dokumentasi MA Amtsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015

e. Keadaan Guru dan Karyawan

Keadaan guru sebagai tenaga pendidik dan karyawan sebagai tenaga kependidikan di MA Amsilati Bangsri Jepara mempunyai peran dan tanggung jawab masing-masing. Keadaan guru dan karyawan di MA Amsilati Bangsri Jepara pada tahun pelajaran 2014/2015 ada 20 orang guru dan 4 orang karyawan. Tentang jenjang pendidikan yang sudah jenjang S2 (pascasarjana) ada 2 guru, jenjang S1 ada 12 guru, jenjang DII ada 1 guru, dan jenjang tingkat SMA/MA ada 9 guru. Adapun nama-nama guru dan karyawan dapat dilihat pada lampiran tabel guru dan karyawan.

f. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sebagai sarana atau tempat digunakan pembelajaran atau kegiatan di sekolah. Keadaan sarana prasarana MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi sebagai berikut:

- 1) Ruang kelas berjumlah 7 ruang yang terdiri dari 2 ruang baik, dan 5 ruang rusak ringan.
- 2) Ruang Kepala Madrasah ada 1 ruang dalam keadaan baik.
- 3) Ruang Tata Usaha (TU) ada 1 ruang dalam keadaan baik.
- 4) Ruang Lab. Komputer ada 1 ruang dalam keadaan rusak ringan.
- 5) Ruang UKS ada 1 ruang dalam keadaan rusak ringan.
- 6) Ruang toilet guru ada 2 ruang dalam keadaan 1 ruang baik, dan 1 ruang rusak ringan.⁹

⁹ Hasil Observasi Tanggal 27 April 2015

g. Keadaan Siswa

Siswa MA Amsilati Bangsri Jepara selalu ada perkembangan dari tahun ke tahun. Baik secara kuantitas maupun kualitas. Adapun jumlah siswa MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Keadaan Siswa MA Amsilati Bangsri Jepara

No	Kelas	Keterangan		Jumlah
		L	P	
1	X.1	99	-	99
2	X.2	79	-	79
3	X.3	-	69	69
4	X.4	-	31	31
5	XI.1	62	-	62
6	XI.2	52	-	52
7	XI.3	-	33	33
Jmlh Keseluruhan		292	133	425

Sumber data ini diperoleh dari dokumen MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015.¹⁰

¹⁰ Dokumen Siswa MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015

2. Data Penelitian

a. Perencanaan Manajemen Pembiayaan di MA Amtsilati Bangsri Jepara

Keuangan di madrasah merupakan unsur yang sangat mendasar dalam berkembangnya madrasah tersebut. Agar supaya dalam mengelola keuangan yang ada dengan baik, maka dibutuhkan suatu perencanaan dalam pembiayaan tersebut yang disebut Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah/Sekolah (RAPBM/S).

MA Amtsilati Bangsri Jepara merupakan salah satu pendidikan formal yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Amtsilati Bangsri yaitu Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara. Adapun perencanaan manajemen pembiayaan di MA Amtsilati Bangsri Jepara dapat diketahui lewat wawancara dari nara sumber sebagai berikut:

1) Pengurus Yayasan

“Perencanaan pembiayaan ini yayasan hanya mengetahui pengajuan dari Kepala Madrasah melalui RAPBM, karena melalui RAPBM tersebut yang diajukan, yayasan mengetahui gambaran dana yang masuk dan dana yang keluar secara rinci. Setelah kami mengetahui usulan RAPBM dari MA tersebut melalui Kepala Madrasah, maka kami mengkonsultasikan dengan pak yai. Karena RAPBM tersebut juga mendapat persetujuan dengan kiai. Gambaran RAPBM tersebut meliputi dana masuk secara rinci, dana keluar secara rinci. Selain RAPBM tersebut, Kepala Madrasah ketika membutuhkan biaya, maka mengajukan anggaran kepada pengurus, karena semua keuangan dikelola oleh pengurus yayasan dan diketahui dan disetujui oleh kiai”.¹¹

¹¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Sofwan, SE, M.Si (Ketua Pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara) Tanggal 27 April 2015

2) Komite Sekolah

“Perencanaan pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini direncanakan setiap awal tahun yang tertuang dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM). Dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) ini Kepala Madrasah dan bendahara diketahui komite sekolah, merencanakan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) dengan menghitung biaya yang masuk seperti iuran siswa yang harus dibayar selama setahun, dana Biaya Operasional Sekolah (BOS) selama setahun, Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS) selama setahun, kemudian dijumlahkan keseluruhan. Setelah mengetahui perkiraan dana masuk tersebut, kemudian Kepala Madrasah dan bendahara merinci belanja madrasah yang dibutuhkan selama setahun. Setelah Kepala Madrasah, bendahara dan komite sekolah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), maka Kepala Madrasah minta persetujuan kiai dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM)”.¹²

3) Kepala Madrasah

“Perencanaan pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini terdapat pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM). Setiap sekolah punya kebijakan dan peraturan masing-masing, begitu juga di sekolah ini, sebab sekolah ini dalam naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah, maka semua kebijakan dan peraturan ada pada pondok pesantren, namun Kepala Madrasah diberi kesempatan dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) selama setahun dengan rincian setiap 3 bulan sekali atau tri wulan. Dalam rincian tersebut terdapat rincian dana yang masuk yang berasal pertama dari siswa berupa dana tetap (SPP), uang gedung, uang mid semester dan akhir semester. Dana tetap (SPP) untuk tahun ini adalah Rp. 100.000/siswa. Kedua adalah besarnya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) setiap siswa per bulan selama setahun. Ketiga adalah Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS) dari pemerintah. Dari ketiga dana tersebut, maka kami hitung dana masuk selama setahun kemudian kami rinci kebutuhan yang dikeluarkan setiap tiga bulan sekali selama setahun. Kebutuhan tersebut terdiri dari honor guru, operasional sekolah. Dari Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) yang disusun tersebut, kemudian kami ajukan

¹² Hasil Wawancara dengan Bapak H.M Azhar, S.Pd.I (Komite Sekolah MA Amsilati Bangsri Jepara) Tanggal 03 Mei 2015

ke pengurus yayasan pondok pesantren, karena semua pengelolaan keuangan ada di yayasan pondok pesantren”.¹³

4) Bendahara Sekolah

“Perencanaan pembiayaan ini direncanakan Kepala Madrasah dan bendahara melalui rencana anggaran dan pendapatan belanja sekolah (RAPBS), karena setiap mulai ajaran baru tentu ada perencanaan anggaran selama triwulan, semester selama setahun. Rencana biaya ini setelah jumlah siswa sudah tercaver mulai siswa baru sampai siswa lama, maka Kepala Madrasah dan bendahara membuat draf perencanaan selama tiga bulan, dan semester selama setahun. Perincian anggaran tersebut meliputi: biaya masuk dan biaya keluar. Biaya masuk berasal dari wali murid siswa, pemerintah berupa dana BOS dan DOPS, dari yayasan. Biaya keluar dapat diperinci sesuai dengan kebutuhan”.¹⁴

Berdasarkan hasil data di atas dapat dijelaskan bahwa dalam perencanaan manajemen biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara dirancang dimulai dari:

1) Kepala Madrasah dan Bendahara

Kepala Madrasah dan Bendahara merancang perencanaan biaya yang dibutuhkan dan dikeluarkan selama setahun. Perencanaan tersebut direncanakan setiap tiga bulan sekali selama setahun secara rinci. Rincian meliputi: sumber dana yang masuk dan anggaran yang harus dikeluarkan.

2) Komite Sekolah

Komite sekolah hanya mengamati dan menyetujui rencana anggaran yang dirancang kepala madrasah dan bendahara.

¹³ Hasil Wawancara dengan Bapak Naslur, S.Pd, M.Pd, (Kepala Sekolah MA Amsilati Bangsri Jepara) Tanggal 03 Mei 2015

¹⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Lutvi Hidayati, (Bendahara MA Amsilati Bangsri Jepara) Tanggal 05 Mei 2015

3) Pengurus Yayasan

Pengurus yayasan sebagai pengelola keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara menyeleksi semua perencanaan yang diajukan oleh kepala madrasah dan bendahara, kemudian mempertimbangkannya dengan kiai sebagai pengasuh dan pemilik lembaga pendidikan di Pondok Pesantre Darul Falah Bangsri.

b. Strategi Pengumpulan Biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara

Strategi adalah cara atau langkah sebagai upaya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap lembaga pendidikan tentunya membutuhkan biaya untuk berlangsungnya pendidikan tersebut. Biaya tersebut bisa berasal dari biaya langsung maupun tidak langsung, biaya tetap maupun tidak tetap. Dalam memperoleh biaya tersebut, maka ada cara atau langkah sebagai upaya untuk memperolehnya.

MA Amsilati Bangsri Jepara merupakan sekolah formal di bawah naungan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara. Demi tercapainya proses dan mutu pendidikan tentunya dibutuhkan sebuah biaya baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk memperoleh biaya yang dibutuhkan tentunya ada beberapa cara atau strategi dalam mendapatkan biaya untuk operasional sekolah. Strategi atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan biaya tersebut dapat peneliti ketahui lewat hasil wawancara sebagai berikut:

1) Pengurus Yayasan

“Strategi pengumpulan biaya untuk operasional di MA yaitu dengan cara pertama adalah dari wali murid berupa iuran wajib (SPP), uang gedung, dan biaya semester. Kedua adalah dari pemerintah berupa dana BOS dan DOPS. Ketiga dari yayasan, karena semua kebutuhan yang menanggung keuangan MA adalah yayasan, jikalau ada kekurangan dalam biaya di MA untuk operasional sekolah yang dikelola dari wali murid dan pemerintah berupa dana BOS dan DOPS, maka yayasan yang menanggung biaya tersebut. Adapun untuk pembangunan sarana dan prasarana, semua adalah hasil usaha yayasan (kiai) tanpa melibatkan pihak lain, karena kiai tidak berkenan menerima bantuan dari pemerintah untuk sarana prasarana di MA”.¹⁵

2) Komite Sekolah

“Cara untuk mengumpulkan biaya ada dua yaitu pertama biaya untuk operasional sekolah ini meliputi dana iuran wajib dari siswa (SPP), dana dari pemerintah berupa BOS dan DOPS dan dana dari yayasan. Sedangkan dana untuk pembangunan atau sarana prasarana sekolah adalah biaya dari yayasan karena kiai tidak berkenan menerima bantuan pembangunan dari pemerintah selain dana BOS dan DOPS”.¹⁶

3) Kepala Madrasah

“Cara mengumpulkan biaya untuk operasional pendidikan di MA dengan cara pertama penggalan dana sumbangan dari wali santri berupa dana SPP, uang gedung, dan biaya semesteran karena keberadaan MA ini sebagai fasilitas santri dalam mengikuti pendidikan formal. Siswa di Pondok Pesantren dalam pembayaran baik biaya di sekolah maupun biaya pondok sistem pembayarannya menggunakan sistem online yaitu menggunakan sistem internet (elektronik). Dengan sistem ini digunakan sebagai fasilitas pembayaran yang bertujuan untuk mengkaver semua keuangan agar pembayaran setiap siswa atau santri pengasuh atau kiai dapat mengetahuinya. Selain itu juga sebagai akses bagi orang tua santri dapat mengetahui biaya siswa atau anaknya. Jikalau ada siswa yang belum melunasi biaya selama menjadi siswa, maka ijazah teratkhirnya disita oleh kepala madrasah agar tanggungan biaya harus dilunasi. Kedua adalah bantuan dari pemerintah lewat Dana

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Sofwan, SE, M.Si (Ketua Pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara) Tanggal 27 April 2015

¹⁶ Hasil Wawancara dengan Ustadz H. M Azhar, S.Pd.I (Komite Sekolah MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015) Tanggal 03 Mei 2015

Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS). Ketiga adalah dari pak yai atau yayasan karena MA Amsilati Bangsri Jepara merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri, maka keuangannya ditanggung oleh yayasan. Cara yang dilakukan yayasan adalah mengelola semua keuangan yayasan yang nantinya digunakan secara bersama dalam lembaga pendidikan yang dikelola oleh yayasan pondok pesantren”.¹⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa strategi pengumpulan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara adalah dengan sumber sebagai berikut:

1) Wali Santri

Sumber yang pertama pengumpulan biaya adalah dari wali santri berupa dana SPP, uang gedung dan biaya semesteran. Hal tersebut dibayar selama menjadi siswa di MA. Ketika sudah lulus semua keuangan harus dibayar oleh wali siswa sesuai dengan tanggungannya, jikalau belum lunas maka ijazah terakhir disita sampai melunasi tanggungan tersebut.

2) Pemerintah

Sumber yang kedua adalah berupa bantuan dana BOS dan DOPS. Hal tersebut juga menjadi sumber pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara. Bantuan dana BOS dan DOPS ini sesuai dengan jumlah siswa di MA Amsilati Bangsri Jepara

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Naslur, S.Pd, M.Pd, (Kepala Sekolah MA Amsilati Bangsri Jepara) Tanggal 03 Mei 2015

3) Yayasan

Sumber ketiga adalah dari usaha yayasan, usaha yayasan ini berasal dari semua sumber yang ada di yayasan yang terdiri dari sumber pondok pesantren, lembaga pendidikan yang ada di pondok pesantren, percetakan Ponpes Darul Falah, kantin-kantin yang ada di Pondok Pesantren, dan mini market. Semua adalah keuangan yang masuk Pondok Pesantren.

c. Pengelolaan Biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara

Pengelolaan biaya adalah usaha untuk mengelola biaya keuangan yang ada di MA Amsilati Bangsri Jepara. Pengelolaan biaya ini tentunya meliputi biaya masuk atau sumber biaya, biaya keluar atau anggaran yang dikeluarkan. Dengan bentuk pengelolaan tersebut, maka keuangan dapat dikelola secara rinci. Adapun pengelolaan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara dengan bentuk sebagai berikut:

1) Biaya Masuk

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa biaya yang masuk bersumber dari tiga sumber yaitu wali santri, pemerintah, dan yayasan. Berdasarkan ketiga sumber tersebut, maka ada langkah dalam mengelolanya. Langkah tersebut dapat diketahui peneliti melalui hasil wawancara sebagai berikut:

a) Pengurus Yayasan

“Biaya yang masuk semua tersentral pada yayasan, namun ada beberapa langkah dalam mengelolanya. Untuk biaya dari wali murid berupa SPP, uang gedung dan biaya akhir semester pembayarannya langsung lewat sistem informasi atau online

yang sudah disediakan oleh yayasan, sehingga pembayaran wali murid langsung masuk ke yayasan. Ketika ada siswa yang belum membayar SPP atau tanggungan yang lain, maka akan ketahuan yayasan atau kiai dalam sistem tersebut. Kedua adalah hasil usaha yayasan, semua hasil usaha dari yayasan disetorkan pada yayasan. Ketiga adalah dana dari pemerintah berupa dana BOS dan DOPS, dana dari pemerintah ini pengurus yayasan berkoordinasi dengan kepala madrasah”.¹⁸

b) Kepala Madrasah

“Sistem keuangan di MA Amtsilati Bangsri Jepara ini masuk dan keluar lewat satu pintu yaitu yayasan pondok pesantren. sumbangan wali murid berupa dana SPP, uang gedung dan semester ini langsung masuk ke yayasan lewat sistem online. Sedangkan bantuan dari pemerintah yang berupa dana BOS dan DOPS ini yang mengambil adalah kepala madrasah dan bendahara madrasah, kemudian disetorkan ke pengurus yayasan karena semua keuangan tersentral menjadi satu di yayasan, dan dikelola oleh yayasan (kiai), ketika sekolah membutuhkan, kepala sekolah mengajukan usulan anggaran ke yayasan”.¹⁹

c) Bendahara Sekolah

“Sistem keuangan di MA Amtsilati Bangsri Jepara ini tersentral pada yayasan pondok pesantren. Namun ada 2 jalur yaitu langsung ke yayasan yaitu sumbangan wali murid berupa dana SPP, uang gedung dan semester ini langsung masuk ke yayasan lewat sistem online. Kedua lewat kepala madrasah dan bendahara ini bantuan dari pemerintah yang berupa dana BOS dan DOPS ini yang mengambil adalah kepala madrasah dan bendahara madrasah dari pemerintah, kemudian disetorkan ke pengurus yayasan karena semua keuangan tersentral menjadi satu di yayasan, yang mengelola semuanya adalah yayasan. Ketika sekolah membutuhkan tinggal minta kepada pengurus”.²⁰

¹⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Sofwan, SE, M.Si (Ketua Pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara) Tanggal 27 April 2015

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Naslur, S.Pd, M.Pd, (Kepala Sekolah MA Amtsilati Bangsri Jepara) Tanggal 03 Mei 2015

²⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Lutvi Hidayati, (Bendahara Sekolah MA Amtsilati Bangsri Jepara) Tanggal 04 Mei 2015

2) Biaya Keluar

a) Pengurus Yayasan

“Biaya keluar ini pengurus menulis secara rinci pengeluaran yang digunakan di MA Amtsilati Bangsri Jepara. Biaya keluar ini kami tulis secara rinci sesuai dengan anggaran yang dikeluarkan oleh pengurus. Biaya keluar ini dengan cara kepala marasah mengajukan anggaran yang dibutuhkan untuk operasional sekolah. Dengan disetujui kiai, maka biaya yang dibutuhkan dapat dicairkan dan digunakan untuk operasional sekolah”.²¹

b) Kepala Madrasah

“Biaya keluar sebagai anggaran yang dibutuhkan untuk operasional sekolah. Sistemnya adalah kepala madrasah mengajukan usulan kepada yayasan yang disetujui oleh kiai. Setelah disetujui oleh kiai, maka dana bisa dicairkan lewat pengurus yayasan dan bisa diterima oleh kepala madrasah untuk digunakan sebagai operasional sekolah. Pengeluaran tersebut setelah kami gunakan kami perinci dengan bendahara untuk dilaporkan ke pengurus yayasan kembali”.²²

c) Bendahara Sekolah

“Perincian biaya keluar ini setelah kepala madrasah mengajukan ke pengurus yayasan (kiai) dan mendapatkan uang tersebut, maka kepala madrasah dan bendahara membelanjakan. Setelah uang tersebut digunakan, maka kepala madrasah dan bendahara menulis butir-perbutir dalam pengeluaran tersebut untuk dilaporkan ke yayasan (kiai). Jadi uang yang masuk dan keluar sudah terperinci di yayasan”.²³

Berdasarkan hasil data pengelolaan biaya di MA Amtsilati

Bangsri Jepara maka dapat dijelaskan bahwa pengelolaan biaya meliputi:

²¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Sofwan, SE, M.Si (Ketua Pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara) Tanggal 27 April 2015

²² Hasil Wawancara dengan Bapak Naslur, S.Pd, M.Pd, (Kepala Sekolah MA Amtsilati Bangsri Jepara) Tanggal 03 Mei 2015

²³ Hasil Wawancara dengan Ibu Lutvi Hidayati, (Bendahara Sekolah MA Amtsilati Bangsri Jepara) Tanggal 04 Mei 2015

pengelolaan biaya masuk, pengelolaan biaya keluar dan saldo. Dengan pengelolaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengelolaan Biaya Masuk

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa dalam mengelola biaya masuk di MA Amsilati Bangsri Jepara semua di kelola oleh yayasan. Uang dari wali murid berupa SPP, uang gedung dan biaya akhir semester ini pembayarannya langsung ke yayasan (kiai) tanpa lewat kepala madrasah atau bendahara sekolah, sedangkan bantuan dari pemerintah berupa BOS dan DOPS ini yang mengambil dana tersebut adalah kepala madrasah dan bendahara sekolah karena lewat rekening sekolah, dana tersebut disetorkan kepada yayasan karena pengelolaanya tersentral di yayasan agar mudah tercover.

2) Pengelolaan Biaya Keluar

Pengelolaan biaya keluar ini juga dirinci butir-per butir oleh pengurus yayasan. Ketika kepala madrasah meminta uang kepada pengurus untuk kebutuhan sekolah, maka pengurus memberikan sesuai dengan perintah kiai karena semua adalah kebijakan kiai. Kebutuhan sekolah hanya sebatas operasional sekolah seperti honor guru, membeli peralatan kantor, administrasi kelas. Sedangkan untuk sarana prasarana sekolah semua adalah usaha kiai dan pengurus yayasan.

3) Saldo

Tentang saldo lebih atau kurang ini dapat diketahui ketika akhir tahun, karena semua keuangan ditanggung oleh yayasan, kepala madrasah dan bendahara sekolah sebagai pelaksana dalam menggunakannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengelolaan biaya di MA Amtsilati Bangsri Jepara meliputi: kiai, pengurus yayasan yang terdiri dari ketua dan bendahara yayasan, kepala madrasah dan bendahara madrasah.

d. Laporan Keuangan di MA Amtsilati Bangsri Jepara

Laporan keuangan adalah kegiatan melaporkan keuangan yang dikelola di MA Amtsilati Bangsri Jepara. Dengan adanya pengelolaan tentunya ada laporan keuangan di MA Amtsilati Bangsri Jepara. Laporan keuangan tersebut dimulai dari pengelola itu sendiri yaitu yayasan dan sekolah. Laporan dari yayasan karena semua keuangan adalah yang mengelola adalah yayasan, sedangkan kepala sekolah dan bendahara melaporkan keuangan yang sudah digunakan. Laporan keuangan tersebut dapat peneliti ketahui melalui hasil wawancara sebagai berikut:

1) Laporan Keuangan oleh Pengurus Yayasan

“Kami sebagai pengelola keuangan sepenuhnya mempunyai tanggungjawab melaporkan semua keuangan yang kami kelola baik kepada kiai maupun kepada sekolah. Laporan keuangan kepada pengasuh (kiai) ini setiap 2 minggu sekali. Hal tersebut untuk memberitahu keadaan keuangan yang ada di yayasan yang berkaitan dengan keuangan MA. Hal ini kami laporkan secara perinci, dana yang sudah masuk dan yang sudah dikeluarkan oleh yayasan kepada sekolah. Adapun laporan kepada kepala madrasah dan dewan guru,

kami laporkan pada akhir tahun. Hal tersebut agar saling keterbukaan antara pengurus dan sekolah. Adapun keuangan untuk pembangunan sarana dan prasarana ini hanya diketahui pengurus yayasan dan pengasuh (kiai), karena keuangan untuk pembangunan sarana dan prasarana ini usaha dari yayasan dan pengasuh (kiai)".²⁴

2) Laporan Keuangan oleh Kepala Madrasah

“Kepala Madrasah dan bendahara mempunyai kewajiban untuk melaporkan keuangan yang sudah masuk dan yang telah digunakan. Hal tersebut dilakukan Kepala Madrasah, karena besar keuangan yang digunakan terkadang belum sesuai dengan pengajuan awal ke yayasan sehingga setiap Kepala Madrasah mendapat dana dari yayasan akan melaporkan lagi penggunaannya ke yayasan. Hal tersebut agar yayasan selalu memantau keuangan dan anggaran yang digunakan di MA, dan akhir tahun yayasan melaporkan keuangan selama setahun kepada Kepala Madrasah dan dewan guru. Kedua laporan keuangan ke pemerintah karena MA Amsilati Bangsri Jepara merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Jepara, sehingga sekolah tersebut mendapat bantuan dari pemerintah. Adapun dana yang diperoleh dari pemerintah berupa Bantaun Operasional Sekolah (BOS), dan Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS). Dari dana tersebut, maka sekolah mempunyai kewajiban melaporkan penggunaan uang tersebut dengan membuat Laporan Pertanggungjawaban (LPJ), dalam LPJ tersebut kami terangkan secara rinci uang BOS dan DOPS yang sudah kami terima dan penggunaannya apa-apa ini kami rinci satu persatu”.²⁵

Berdasarkan hasil data di atas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara ada bentuk laporan yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

1) Laporan Keuangan oleh Pengurus Yayasan

Laporan keuangan oleh pengurus yayasan ini dilakukan ada 2 bentuk yang pertama adalah laporan keuangan kepada pengasuh (kiai). Hal ini dilakukan selama 2 minggu sekali, guna untuk melaporkan

²⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Sofwan, SE, M.Si (Ketua Pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara) Tanggal 27 April 2015

²⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Lutvi Hidayati, (Bendahara MA Amsilati Bangsri Jepara) Tanggal 04 Mei 2015

semua keuangan yang masuk dari MA, dan keuangan yang sudah dikeluarkan untuk MA. Laporan keuangan ini dirinci secara detail meliputi: uang masuk, uang keluar dan saldo. Kedua laporan kepada kepala madrasah dan dewan guru tentang keuangan sekolah yang dikelola oleh pengurus yayasan. Hal tersebut dilakukan setiap akhir tahun pelajaran, hal ini untuk agar supaya guru mengetahui keuangan sekolah yang dikelola oleh pengurus yayasan selama setahun.

2) Laporan Keuangan oleh Kepala Madrasah

Laporan keuangan yang dilakukan oleh kepala madrasah juga ada dua bentuk laporan keuangan yaitu pertama adalah laporan keuangan untuk pengurus yayasan (kiai). Laporan keuangan ini dilakukan ketika kepala madrasah dan bendahara mengambil uang BOS dan DOPS dari rekening sekolah untuk disetorkan kepada pengurus yayasan. Laporan keuangan kepada pengurus yayasan ketika kepala madrasah dan bendahara mendapatkan uang dari pengurus untuk operasional. Hal tersebut dilakukan sebagai pertanggungjawaban dana yang sudah dikeluarkan dari yayasan kepada kebutuhan operasional sekolah. Kedua adalah laporan keuangan kepada pemerintah yaitu Kementerian Agama yang berkaitan dengan dana BOS dan DOPS. Untuk dana BOS laporannya dibuat tiga bulan sekali (triwulan), sedangkan DOPS dilaporkan selama setahun sekali.

e. Peran Pemimpin Pondok Pesantren (Kiai) dalam Manajemen Pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara

Kiai dalam pondok pesantren perannya sangat besar, hal tersebut dapat dilihat figur seorang kiai di pondok pesantren. Untuk itu kiai di pondok pesantren mempunyai beberapa peran selain jadi pendidik, pengajar dan pengasuh. Kaitan dengan pembiayaan peran pemimpin pondok pesantren (kiai) mempunyai beberapa peran karena semua keuangan lewat satu pintu yaitu yayasan yaitu kiai. Adapun peran kiai dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara dapat peneliti ketahui lewat wawancara dengan beberapa orang sebagai berikut:

1) Kiai (Pengasuh)

Tentang manajemen pembiayaan di MA bisa wawancara dengan kepala sekolah, pengurus yayasan atau pengurus pondok, hasil wawancaranya sama dengan hasil wawancara dengan saya.²⁶

2) Pengurus Yayasan

“Beberapa peran kiai dalam masalah pembiayaan di MA ini sangat dominan karena semua kebijakan keuangan di MA tergantung pada kiai. Beberapa peran kiai dalam pembiayaan di MA adalah pertama, beliau ikut mengetahui perencanaan anggaran yang dibutuhkan untuk operasional sekolah yang diajukan oleh kepala madrasah kepada yayasan karena semua kebijakan tergantung pada kiai. Kedua adalah sebagai pengorganisasi karena kiai membentuk pengurus yayasan, pengurus pondok pesantren, pengawas pondok pesantren dan sekolah, hal ini bertujuan agar semua lembaga pendidikan yang ada dalam naungan pondok pesantren dapat berjalan dengan baik dan tertib sesuai tanggungjawabnya masing-masing. Ketiga kiai mempunyai peran sebagai komando atau perintah karena di kalangan pondok pesantren masih mempunyai tradisi sendiko dawuh semua perintah kiai selalu dilaksanakan santri. Begitu juga masalah keuangan di yayasan semua adalah perintah dari kiai, ketika ada perintah memberikan

²⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak K.H. Taufiqul Hakim (Pengasuh Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara) Tanggal 26 April 2015

kuangan untuk operasional sekolah, maka yayasan tinggal mencairkan. Keempat adalah kiai membentuk pengawas dari beberapa orang untuk mengawasi kegiatan di pondok maupun kegiatan di sekolah. Kelima adalah sebagai pengontrol keuangan karena semua kebijakan keuangan terletak pada perintah kiai. Keenam adalah sebagai pengelola keuangan karena semua keuangan dan pengelolaannya diketahui oleh kiai. Ketujuh adalah pengadaan sarana prasarana karena semua sarana prasarana yang dibutuhkan di pondok pesantren maupun di sekolah disediakan oleh kiai dengan usahanya sendiri dibantu oleh pengurus yayasan”²⁷.

3) Komite Sekolah

“Peran kiai dalam pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini sangat dominan, karena semua pengelolaan keuangan melalui kebijakan kiai. Kuangan untuk operasional sekolah ini semua ditanggung oleh kiai baik dana BOS keluar maupun belum semuanya tetap bisa terbayarkan. Jadi, masalah keuangan yang di butuhkan di sekolah MA untuk operasional sekolah tidak pernah ada masalah, sehingga guru setiap bulan selalu mendapatkan honor tepat waktu. Sedangkan keuangan untuk pembangunan sarana prasarana sekolah kiai membangun sendiri dan tidak mau mendapatkan bantuan dari pemerintah tentang pembangunan tersebut. Keuangan yang dibutuhkan untuk membangun sarana prasarana sekolah adalah usaha dari kiai dan pengurus yayasan dalam mengelola keuangan di pondok pesantren”²⁸.

4) Kepala Madrasah

“Peran kiai sangatlah dominan, karena semua keuangan di yayasan pondok pesantren dapat diketahui oleh kiai karena semua keuangan yang masuk baik dari pondok pesantren maupun dari sekolah kiai dapat mengetahuinya. Hal tersebut karena sistem pembayaran siswa atau santri menggunakan sistem *online* sehingga kiai atau pengurus yayasan dapat mudah mengakses. Peran kiai dalam keuangan MA Amsilati Bangsri Jepara dapat dikatakan sebagai perencana, pengorganisasi, komando, pengawas, dan pengontrol. Kiai ikut merencanakan pembiayaan karena Kepala Madrasah dan bendahara menyusun anggaran sekolah yang dibutuhkan mengajukan ke yayasan terlebih dahulu, kemudian yayasan mengajukan kepada pak yai, hal ini membuktikan bahwa antara Kepala Madrasah, pengurus yayasan ini saling mengorganisasikan antara orang-orang di dalamnya saling

²⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Sofwan, SE, M.Si (Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara) Tanggal 27 April 2015

²⁸ Hasil Wawancara dengan Ustadz H. M Azhar, S.Pd.I (Komite Sekolah MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015) Tanggal 03 Mei 2015

memberi informasi satu dengan yang lain. Setelah Kepala Madrasah mengajukan ke pengurus yayasan, dan pengurus yayasan menyampaikan pada pak yai, maka pak yai memerintahkan pengurus yayasan agar mencairkan anggaran yang sudah di acc tersebut. Tidak semua anggaran yang diajukan Kepala Madrasah itu di acc pak yai semua tinggal keinginan pak yai, karena pengurus yayasan dan pak yai sebagai pengelola dan pengontrol keuangan, Kepala Madrasah hanya melaksanakan keuangan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan. Dalam mengawasi tentang kinerja guru dan keuangan sekolah, maka pak yai selalu mengawasi kinerja guru dan keuangan yang sudah dicairkan ke sekolah melalui pengurus yayasan sebagai pengawas sekolah”.²⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat dijelaskan bahwa peran pemimpin pondok pesantren (Kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi sebagai berikut: pertama adalah sebagai sumber keuangan karena semua keuangan di MA yang menanggung adalah kiai. Kedua adalah sebagai pengelola keuangan karena semua keuangan baik keuangan pondok pesantren maupun sekolah yang mengelola adalah yayasan (kiai). Ketiga adalah pengadaan sarana prasarana karena semua sarana prasarana yang digunakan di pondok pesantren maupun di sekolah yang menyediakan adalah kiai dengan usaha sendiri. Keempat adalah ikut merencanakan anggaran sekolah karena semua rencana anggaran sekolah itu bisa terlaksana manakala ada persetujuan dari kiai. Kelima adalah sebagai pengorganisasi karena keuangan sekolah tersentral di yayasan pondok pesantren, maka ketika kepala mdrasah membutuhkan keuangan mengajukan ke yayasan (kiai). Keenam adalah sebagai komando karena semua keuangan yayasan yang

²⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Naslur, S.Pd, M.Pd, (Kepala Sekolah MA Amsilati Bangsri Jepara) Tanggal 03 Mei 2015

digunakan harus mendapat perintah (komando) dari kiai. Ketujuh adalah sebagai pengawas, hal ini tidak dilakukan secara langsung, namun kiai membentuk pengawas dari jajaran pengurus untuk mengawasi kegiatan yang ada di pondok maupun di sekolah. Kedelapan adalah sebagai pengontrol atau pengendali keuangan, karena kebijakan keuangan di yayasan semua di tangan kiai.

B. Analisis

1. Perencanaan Manajemen Pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara

Perencanaan dalam manajemen berarti bahwa manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat.³⁰ Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” pengelolaan, sedangkan pelaksanaannya disebut dengan *manager* atau pengelola.³¹

Pembiayaan merupakan unsur yang terpenting dalam pendidikan, karena pada dasarnya pembiayaan pendidikan dapat dimaknai sebagai kajian tentang bagaimana pendidikan dibiayai atau didanai. Pendidikan

³⁰ T. Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 2011, hlm. 9

³¹ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm. 1.

tidak bisa berjalan manakala tidak ada biaya, untuk itu pembiayaan merupakan unsur terpenting dalam pendidikan.

Perencanaan pembiayaan di sekolah terdapat pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah/Sekolah (RAPBM/S). Dalam menyusun RAPBM tersebut, ada beberapa desain dalam menyusun anggaran menurut Nanang Fatah sebagai berikut:³²

- a. Anggaran butir per butir (*line item budget*), anggaran butir perbutir merupakan bentuk anggaran yang paling simpel dan banyak digunakan. Dalam bentuk ini, setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori.
- b. Anggaran program (*program budget system*). Bentuk ini dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program. Pada anggaran biaya per butir dihitung berdasarkan jenis butir (item) yang akan dibeli, sedangkan pada anggaran program biaya dihitung berdasarkan jenis program.
- c. Anggaran berdasarkan hasil (*performance budget*). Bentuk anggaran ini menekankan hasil (performance) dan bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran.
- d. Sistem perencanaan penyusunan program dan penganggaran (*planning programming budgeting system atau PPBS*). PPBS merupakan kerangka kerja dalam perencanaan dengan mengorganisasikan informasi dan menganalisisnya secara sistematis.

³² Nanang Fatah, *Standar Pembiayaan Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 53-54.

Beberapa desain anggaran tersebut, maka dapat dijelaskan beberapa prosedur penyusunan anggaran menurut Dadang Suhardan sebagai berikut:³³

- a. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran
- b. Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa dan barang
- c. Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan financial
- d. Menformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu
- e. Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh dan pihak yang berwenang
- f. Melakukan refisi usulan anggaran
- g. Persetujuan revisi usulan anggaran
- h. Pengesahan anggaran.

Beberapa langkah tersebut di atas, maka dapat dilakukan dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) di MA Amtsilati Bangsri Jepara. Dalam merencanakan anggaran sekolah tersebut, ada beberapa desain anggaran sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran. Hal ini dilakukan selama tiga bulan atau disebut tri

³³ Dadang Suhardan, dkk., *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Jakarta, 2014, hlm. 260-261.

wulan selama satu tahun, Kepala Madrasah dan bendahara merinci perencanaan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan anggaran yang dibutuhkan selama tiga bulan sekali kecuali honor guru ini merinci selama sebulan sekali. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan dengan anggaran butir-perbutir, dalam hal ini kepala madrasah dan bendahara sekolah merinci setiap pengeluaran.

- b. Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa dan barang. Sumber-sumber ini berasal dari wali murid melalui uang SPP, uang gedung, mid semester dan semester, sumber dari pemerintah melalui dana BOS dan DOPS, dan yang ketiga adalah dari yayasan.
- c. Menformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu. Kepala Madrasah dan bendahara membuat format untuk membuat Lembar Pertanggungjawaban (LPJ) kepada Kementerian Agama sebagai naungan MA dalam hal ini adalah pertanggungjawaban dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dan Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS).
- d. Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh dari pihak yang berwenang. Keuangan MA Amsilati Bangsri Jepara ini berbeda dengan MA yang lain karena semua keuangan ditanggung oleh yayasan, maka semua keuangan MA dikelola oleh yayasan yang diketahui oleh kiai. Dengan demikian bahwa, ketika Kepala Madrasah mempunyai rencana anggaran, maka mengajukan ke yayasan pondok pesantren.

- e. Melakukan refisi usulan anggaran. Merefisi usulan anggaran di MA Amsilati Bangsri Jepara ini semua adalah kebijakan kiai, karena tidak semua usulan anggaran Kepala Madrasah yang diajukan ke yayasan, kiai menyetujuinya. Hal tersebut sesuai dengan keinginan dan kebijakan kiai dalam memberikan anggaran. Jikalau anggaran tersebut tidak sesuai dengan pengajuannya, maka Kepala Madrasah merefisi anggaran tersebut.

Berdasarkan beberapa perencanaan pembiayaan tersebut di atas, maka dapat dianalisis bahwa perencanaan pembiayaan yang dilakukan di MA Amsilati Bangsri Jepara sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran. Ada beberapa periode anggaran yang dirancang yaitu selama dua minggu sekali ini dirancang oleh yayasan, sedangkan kepala madrasah dan bendahara sekolah merancang anggaran tiga bulan sekali atau tri wulan kecuali untuk honor guru. Hal tersebut dirinci sesuai dengan keuangan yang masuk dan yang dikeluarkan.
- b. Hanya mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam bentuk uang seperti sumber berasal dari wali murid melalui uang SPP, uang gedung, mid semester dan semester, sumber dari pemerintah melalui dana BOS dan DOPS, dan yang ketiga adalah dari yayasan. Sedangkan mengidentifikasi dari sumber-sumber berupa jasa dan barang tidak diidentifikasi. Hal tersebut perlu dilakukan karena semua sumber baik berupa uang, jasa, dan barang perlu diidentifikasi karena jasa dan

barang juga bisa diuangkan. Dengan adanya identifikasi ketiga sumber tersebut dapat dirancang perencanaan pembiayaan secara menyeluruh.

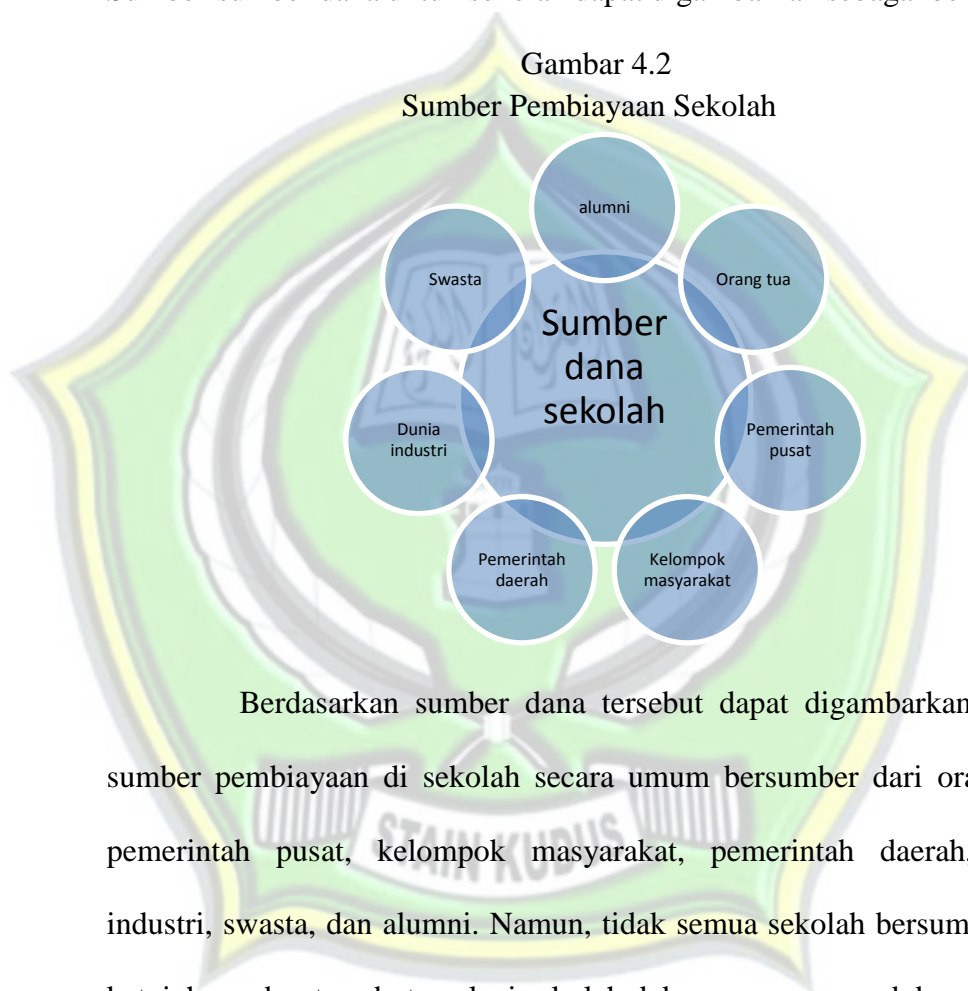
- c. Menformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu. Untuk melaporkan rencana anggaran, maka perlu adanya formulasi anggaran dalam bentuk format, agar dapat dipahami tentang rencana atau rancangan tersebut.
- d. Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh dari pihak yang berwenang. Hal ini dilakukan kepala madrasah dan bendahara dalam mengajukan anggaran yang dibutuhkan kepada yayasan (kiai) untuk kebutuhan operasional sekolah dan usulan dalam mengajukan pencairan dana BOS dari pemerintah.
- e. Melakukan refisi usulan anggaran, hal tersebut tidak dilakukan sekolah, karena semua kebijakan dari kiai. Ketika usulan anggaran ada yang tidak diterima, maka diupayakan kepala madrasah dan bendahara sekolah merefisi usulan tersebut tetapi hal itu tidak dilakukan.
- f. Tidak adanya persetujuan refisi anggaran karena ketika kiai menyetujui anggaran yang diinginkan kiai, hal tersebut sudah final, kepala madrasah hanya menerima anggaran sesuai dengan kebijakan kiai.

2. Strategi Pengumpulan Biaya di MA Amtsilati Bangsri Jepara

Strategi merupakan cara dalam mencapai tujuan, dalam pengumpulan biaya tentunya diperlukan sebuah cara agar biaya tersebut dapat digunakan dalam operasional sekolah. MA Amtsilati Bangsri Jepara merupakan lembaga pendidikan formal dalam naungan pondok pesantren

Darul Falah Bangsri. Menurut Nanang Fatah sumber-sumber keuangan sekolah dapat bersumber dari: orang tua, pemerintah pusat, kelompok masyarakat, pemerintah daerah, dunia industri, swasta, dan alumni. Sumber-sumber dana untuk sekolah dapat digambarkan sebagai berikut:³⁴

Gambar 4.2
Sumber Pembiayaan Sekolah



Berdasarkan sumber dana tersebut dapat digambarkan bahwa sumber pembiayaan di sekolah secara umum bersumber dari orang tua, pemerintah pusat, kelompok masyarakat, pemerintah daerah, dunia industri, swasta, dan alumni. Namun, tidak semua sekolah bersumber dari ketujuh sumber tersebut apalagi sekolah dalam naungan pondok pesantren. Sekolah dalam naungan pondok pesantren ini manajemen pembiayaannya seperti pembiayaan di pondok pesantren. Adapun sumber pembiayaan di pondok pesantren dapat digambarkan sebagai berikut:³⁵

³⁴ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 43.

³⁵ M. Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, Diva Pustaka, Jakarta, 2003, hlm. 188



Gambar 4.3
Sumber Keuangan Pondok Pesantren

Setiap lembaga pendidikan tentunya membutuhkan biaya untuk berlangsungnya pendidikan tersebut. Biaya tersebut bisa berasal dari biaya langsung maupun tidak langsung, biaya tetap maupun tidak tetap. MA Amsilati Bangsri Jepara merupakan sekolah formal di bawah naungan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri Jepara, maka ada beberapa sumber biaya yang didapatkan di MA Amsilati Bangsri Jepara sebagai berikut:

a. Wali Murid

Siswa MA Amsilati Bangsri Jepara adalah santri Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri, karena keberadaan MA ini sebagai fasilitas santri dalam mengikuti pendidikan formal. Siswa di Pondok Pesantren dalam pembayaran baik biaya di sekolah maupun biaya pondok sistem pembayarannya menggunakan sistem online yaitu menggunakan sistem internet (elektronik). Dengan sistem ini digunakan sebagai fasilitas pembayaran yang bertujuan untuk

mengkaver semua keuangan agar pembayaran setiap siswa atau santri pengasuh atau kiai dapat mengetahuinya. Selain itu juga sebagai akses bagi orang tua santri dapat mengetahui biaya siswa atau anaknya.

Siswa yang belajar di MA Amtsilati Bangsri Jepara pada tahun pelajaran 2014/2015v dikenakan biaya SPP sebesar Rp.100.000/bulan dan pembayaran ini dianjurkan setiap bulan. Selain pembayaran SPP tersebut, siswa membayar biaya semesteran dan uang gedung.

b. Pemerintah

MA Amtsilati Bangsri Jepara merupakan salah satu lembaga pendidikan yang ada di Kabupaten Jepara dalam naungan Kementerian Agama Kabupaten Jepara. Sehingga bantuan pemerintah yang diberikan kepada sekolah, maka MA Amtsilati Bangsri Jepara juga mendapatkan bantuan dari pemerintah meliputi: Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS).

c. Yayasan

MA Amtsilati Bangsri Jepara merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri, maka keuangan ini juga berasal dari yayasan. Adapun keuangan ini usaha dari pengurus atau kiai untuk mengumpulkan sebuah dana dalam memperkuat keuangan yayasan tersebut. Semua keuangan yang dibutuhkan MA Amtsilati Bangsri Jepara ini ditanggung oleh yayasan

semua baik sarana prasarana, maupun keuangan untuk operasional sekolah

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dianalisis bahwa strategi pengumpulan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi: pertama adalah sumber dari siswa atau wali murid berupa SPP, uang gedung, semester, kedua adalah dari pemerintah berupa dana BOS dan DOPS, dan ketiga adalah sumber dari yayasan atau hasil usaha yayasan. Dari ketiga sumber tersebut merupakan sumber utama dalam pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara. Dari sumber tersebut perlu adanya sumber lain agar pembiayaan tersebut lebih baik. Adapun sumber tersebut adalah sebagai berikut:

a. Dunia Industri

Dunia industri ini bisa berupa dunia industri dari pondok pesantren seperti percetakan amsilati atau industri lain yang mensponsori pondok pesantren tersebut. Karena banyak tawaran dari dunia industri yang ingin masuk ke dalam pondok pesantren tersebut. Hal ini sebagai peluang dalam strategi mengumpulkan biaya dalam mengembangkan pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara.

b. Alumni

Siswa atau santri yang pernah belajar di pondok pesantren atau di MA tersebut tentunya mempunyai ikatan batin yang kuat. Untuk itu dalam mengembangkan mutu pendidikan di MA perlu adanya partisipasi dari alumni untuk mengembangkannya semakin maju.

Bantuan tersebut bisa berupa jasa, uang maupun barang. Hal tersebut bisa dilakukan sekolah dalam menggali pendanaan untuk pengembangan sekolah

c. Swasta

Sumber dari swasta ini sifatnya masih umum bisa berupa sumbangan pribadi dari seseorang maupun dari lembaga. Yayasan maupun kepala madrasah bisa memberikan kesempatan bagi siapa saja yang ingin menyumbang pendanaan bagi pembiayaan di MA.

3. Pengelolaan Biaya di MA Amtsilati Bangsri Jepara

Pengelolaan biaya adalah usaha dalam mengelola biaya atau anggaran. Pengelolaan biaya dalam pendidikan sangat diperlukan agar pembiayaan di sekolah dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran. Menurut Mulyasa ada beberapa sedikitnya terdapat lima indikator yang bisa digunakan dalam melakukan analisis efektivitas biaya yaitu:³⁶

- a. *Unit cost*, penggunaan unit cost dalam mengukur efektivitas biaya dipandang kurang akurat karena hanya mengukur biaya keseluruhan dibagi dengan jumlah peserta didik.
- b. *Cycle cost*, mengacu kepada jumlah rata-rata biaya yang dikeluarkan oleh setiap peserta didik dalam satu tahun, dan melihat jumlah peserta didik yang lulus setiap tahunnya dari suatu sekolah atau lembaga pendidikan.

³⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 101.

- c. *Attrition cost*, melihat efektivitas berdasarkan seluruh biaya yang dikeluarkan dan kontribusinya terhadap keluaran.
- d. *Cost per-unit dispersion*, analisis efektivitas biaya ini akan menghasilkan angka-angka yang mengandung dispersi (pemencaran), sehingga dispersi ini perlu juga diperhitungkan sebagai indikator efektivitas.
- e. *Cost per-unit achievement*, analisis efektivitas biaya ini berasumsi bahwa setiap biaya yang dikeluarkan mempunyai kontribusi pada peningkatan output maupun outcomes.

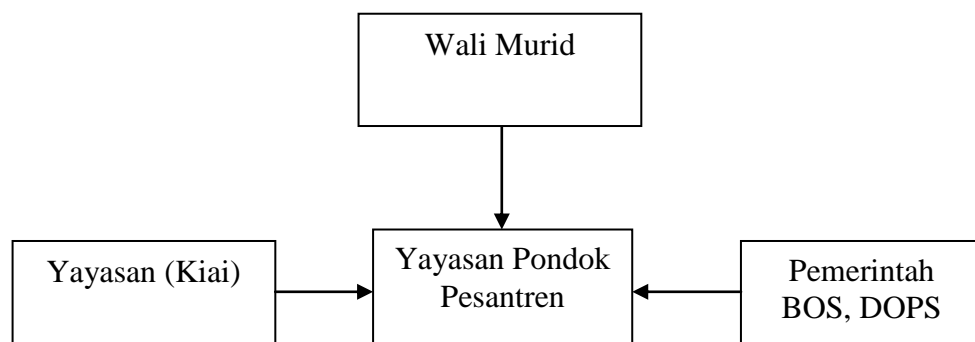
Berdasarkan langkah-langkah tersebut, maka pengelolaan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi:

a. Biaya Masuk

Biaya masuk ini berasal dari wali santri, yayasan, pemerintah, hasil usaha pondok pesantren. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.4

Biaya Masuk MA Amsilati Bangsri Jepara

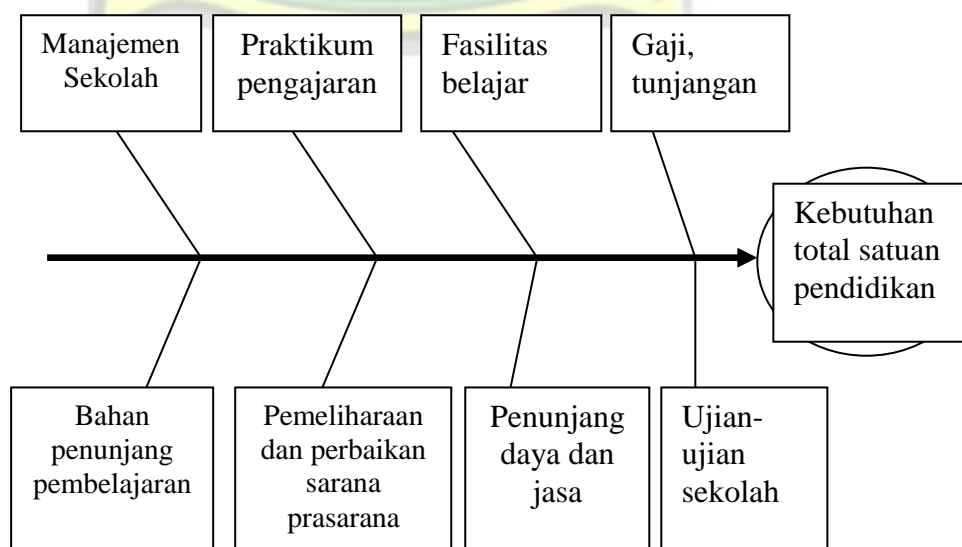


Berdasarkan gambar tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa biaya atau uang yang masuk ke Yayasan Pondok Pesantren meliputi: dana dari wali santri, pemerintah berupa Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS), dan dari yayasan atau kiai. Dari ketiga dana tersebut maka semua kebutuhan MA ditanggung semua oleh yayasan pondok pesantren untuk operasional sekolah secara rinci.

b. Biaya Keluar

Setiap lembaga pendidikan tentunya juga membutuhkan dana untuk pengeluaran sekolah. Biaya keluar ini dituangkan dalam biaya operasional. Dalam manajemen keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara ada biaya yang dibutuhkan dan ada biaya yang dikeluarkan. Biaya yang dikeluarkan ini untuk operasional sekolah dan honor guru.

Nanang Fatah model-model manajemen biaya satuan pendidikan atau sekolah jika diterapkan dalam sebuah satuan pendidikan tidak lepas ada 8 komponen dalam pembiayaan pendidikan sebagai berikut:



Gambar 4.5

Konsep Model Biaya Sekolah Oleh Nanang Fatah³⁷

Berdasarkan konsep tersebut, maka dapat di analisis bahwa pengelolaan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi:

a. Gaji atau Tunjangan Guru

Gaji atau honor guru merupakan kebutuhan yang paling utama dalam pengelolaan biaya dalam pendidikan. Dengan adanya kesejahteraan guru diakui atau tidak diakui dapat meningkatkan dan mempengaruhi kinerja guru. Untuk itu dengan adanya gaji atau tunjangan guru, maka perlu adanya biaya yang dikeluarkan untuk honor guru.

b. Fasilitas Belajar

Fasilitas belajar merupakan hal penting yang harus disediakan ketika pembelajaran. Fasilitas belajar seperti papan tulis, kapur, meja, kursi, buku. Fasilitas ini tentunya diusahakan ada ketika pembelajaran. Untuk itu sekolah mengupayakan adanya fasilitas belajar dengan baik.

c. Manajemen Sekolah

Manajemen atau administrasi sekolah merupakan kebutuhan yang harus diadakan dan dilakukan seperti alat-alat administrasi kelasa berupa RPP, silabus, absensi, buku jurnal dan administrasi kantor seperti kertas, komputer, print. Alat-alat tersebut untuk membuat administrasi kelas maupun sekolah, sehingga perlu diadakan.

³⁷ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 20.

d. Bahan Penunjang Pembelajaran

Bahan-bahan penunjang pembelajaran ini bisa berupa media pembelajaran. Hal tersebut juga dibutuhkan dalam sebuah pelaksanaan pendidikan, untuk itu perlu adanya anggaran dalam menyiapkan media tersebut.

e. Pemeliharaan dan Perbaikan Sarana Prasarana

Pemeliharaan dan perbaikan sarana prasarana ini merupakan sesuatu yang penting dilakukan karena sarana prasarana ini sebagai tempat untuk melaksanakan pendidikan, maka perlu adanya anggaran dalam memelihara atau mengadakan sarana prasarana tersebut walaupun masalah sarana prasarana ini yang mengurus adalah kiai (pengasuh) itu sendiri tanpa melibatkan guru. Karena semua sarana prasarana yang ada semuanya yang membangun adalah pengasuh (kiai)

f. Ujian-Ujian Sekolah

Melaksanakan ujian tengah semester maupun akhir semester, perlu adanya anggaran yang harus disiapkan, karena ujian sekolah ini setiap sekolah harus melaksanakannya, untuk itu perlu adanya anggaran dalam melaksanakan ujian atau ulangan di sekolah.

4. Laporan Keuangan di MA Amtsilati Bangsri Jepara

Laporan keuangan adalah usaha untuk melaporkan semua keuangan yang dikelola lembaga pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban. Keuangan di MA Amtsilati Bangsri Jepara ini

berasal dari beberapa sumber, maka laporan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jeparo ada dua bentuk yaitu sebagai berikut:

a. Laporan Keuangan oleh Yayasan

Laporan keuangan oleh yayasan ini dilakukan setiap 2 minggu sekali kepada kiai, sedangkan laporan kepada dewan guru dilaporkan setiap tahun sekali. Hal tersebut terperinci mulai dari uang masuk, uang keluar, dan saldo. Berdasarkan laporan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pemasukan

Uang masuk tersebut meliputi sumber SPP siswa, uang gedung, uang ujian semester, dana BOS, DOPS, dan dana dari yayasan. Uang tersebut dijumlah keseluruhan uang yang masuk.

2) Pengeluaran

Pengeluaran ini dilaporkan secara perinci mulai dari tanggal, jenis kegiatan. Pengeluaran ini sebagai anggaran yang dikeluarkan seperti: honor guru, fasilitas belajar, manajemen sekolah, bahan penunjang pembelajaran, ujian sekolah, dan perbaikan sarana prasarana, namun untuk semua pengadaan dan perbaikan sarana prasarana ini ditangani oleh kiai sendiri.

3) Saldo

Saldo dalam laporan keuangan MA oleh yayasan ini dilaporkan setiap akhir tahun pelajaran kepada dewan guru. Hal tersebut guna untuk memberitahu keadaan keuangan MA. Tentang

saldo ini terkadang kurang, tetapi kekurangan tersebut sudah ditanggung oleh yayasan (kiai), jadi tidak ada permasalahan ketika tidak ada saldo

b. Laporan Keuangan oleh Kepala Madrasah

MA Amsilati Bangsri Jepara adalah lembaga pendidikan di bawah naungan Pondok Pesantren Darul Falah, maka Kepala Madrasah dan bendahara mempunyai kewajiban untuk melaporkan keuangan yang digunakan. Hal tersebut dilakukan Kepala Madrasah, karena besar keuangan yang digunakan terkadang belum sesuai dengan pengajuan awal ke yayasan sehingga setiap Kepala Madrasah mendapat dana dari yayasan akan melaporkan lagi penggunaannya ke yayasan. Hal tersebut agar yayasan selalu memantau keuangan dan anggaran yang digunakan di MA, dan ketika akhir tahun, yayasan melaporkan keuangan selama setahun ke Kepala Madrasah dan dewan guru.

MA Amsilati Bangsri Jepara merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Jepara, sehingga sekolah tersebut mendapat bantuan dari pemerintah. Adapun dana yang diperoleh dari pemerintah berupa Bantaun Operasional Sekolah (BOS), dan Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS). Dari dana tersebut, maka sekolah mempunyai kewajiban melaporkan penggunaan uang tersebut dengan membuat Laporan Pertanggungjawaban (LPJ). Laporan tersebut dilaporkan secara perinci tentang tanggal, jenis kegiatan.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara ada 2 bentuk laporan yaitu laporan yang dibuat oleh pengurus yayasan, dan laporan yang dibuat oleh kepala madrasah dan bendahara sekolah. Laporan yang dibuat oleh pengurus yayasan ini karena yayasan sebagai pengelola keuangan MA Amsilati Bangsri Jepara, sehingga melaporkan keuangan MA tersebut kepada kiai dan kepada dewan guru. Sedangkan laporan yang dibuat oleh kepala madrasah dan bendahara ini sebagai laporan pertanggungjawaban kepada pemerintah berkaitan dengan dana BOS dan DOPS, dan laporan kepada yayasan berkaitan dengan uang yang sudah digunakan untuk operasional sekolah.

5. Peran Pemimpin Pondok Pesantren (Kiai) dalam Manajemen Pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.³⁸ Pemimpin mempunyai peran dan fungsi sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Fungsi utama kepemimpinan menurut Suhardan antara lain:

³⁸ Dadang Suhardan, dkk., *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Jakarta, 2014, hlm. 125.

- a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan
- b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan
- c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif
- d. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan obyektif
- e. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.³⁹

Pemimpin mempunyai hubungan dengan manajemen, hal tersebut tidak bisa dipisahkan. Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁰

³⁹ *Ibid.*, hlm. 126.

⁴⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 103.

Pemimpin Pondok Pesantren (Kiai) sebagai top figur di pondok pesantren tentunya sebagai tokoh yang dapat mempengaruhi semua elemen di pondok pesantren karena semua kebijakan dari seorang kiai. Dengan demikian bahwa peran pimpinan pondok pesantren (kiai) di pondok pesantren maupun MA Amsilati Bangsri Jepara sangat sentral. Peran kiai dalam pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi sebagai berikut:

a. Sumber Pembiayaan

Kiai adalah pengasuh sekaligus pemilik semua lembaga pendidikan di bawah yayasan pondok pesantren. Semua keuangan masuk dan keluar dari kiai dalam operasional semua dalam lembaga pendidikan. Dengan adanya tanggungjawab ini, maka kiai dapat dikatakan sebagai sumber pembiayaan.

b. Pengelola Keuangan

Kiai merupakan tokoh utama dalam mengelola keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara. Dengan demikian adalah kiai sebagai pengelola dan penentu kebijakan.

c. Perencana

Manajemen keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini berbeda dengan yang lain, karena MA tersebut di bawah naungan yayasan pondok pesantren dan keuangannya tersentral jadi satu dengan yayasan pondok pesantren. Semua keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara diketahui oleh pimpinan pondok pesantren atau kiai. Sistem

keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara semua jenis keuangan masuk di keuangan yayasan, jika Kepala Madrasah membutuhkan keuangan, maka mengajukan anggaran atau keuangan tersebut kepada yayasan kemudian yayasan mengusulkan kepada pimpinan pondok pesantren (kiai). Untuk besar kecil anggaran yang dikeluarkan, maka tergantung acc dari kiai. Jadi perencanaan keuangan yang direncanakan oleh Kepala Madrasah dan dewan guru kiai selalu mengetahuinya, terlebih masalah keuangan atau anggaran di sekolah.

d. Pengorganisasi

MA Amsilati Bangsri Jepara merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai struktur organisasi. Kiai tidak begitu mencampuri tentang kegiatan di MA, namun struktur organisasi dan dewan guru di MA Amsilati Bangsri Jepara pimpinan pondok pesantren mengetahuinya, karena berkaitan dengan kinerja dan absensi di sekolah tersebut. Sistem absensi para guru MA Amsilati Bangsri Jepara melalui sistem informasi yang sudah dibuat dan disediakan oleh yayasan. Jadi, absen dewan guru walaupun kiai tidak ke MA secara langsung, pimpinan pondok pesantren (kiai) mengetahui lewat sistem informasi tersebut setiap bulan, sampai ketika akhir tahun ajaran.

e. Memerintah (Komando)

Pemimpin pondok pesantren (kiai) perannya sangatlah dominan baik di pondok pesantren maupun di MA. Untuk itu semua kebijakan baik di pondok pesantren maupun di MA dilaksanakan oleh

semua jajaran pengurus maupun dewan guru. Apa yang menjadi peraturan pengasuh diupayakan selalu dilaksanakan.

f. Pengawas

Manajemen keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini butuh pengawasan agar supaya manajemen keuangan tepat sasaran. Pengawasan di MA Amsilati Bangsri Jepara juga dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren (kiai) tentang kinerja guru, kedisiplinan guru, maupun keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara. Cara pengawasannya adalah kiai membentuk beberapa orang sebagai pengawas baik di pondok pesantren maupun sebagai pengawas sekolah dalam naungan pengurus yayasan. Pengawas tersebut mengawasi kegiatan di pondok pesantren maupun di sekolah baik kegiatan siswa atau santri, kinerja dan kedisiplinan guru, maupun keuangan di pondok pesantren maupun MA.

g. Pengendali/pengontrol

Pimpinan pondok pesantren (kiai) ini adalah sebagai pemilik, dan pengasuh, maka semua keuangan di yayasan maupun MA yang mengontrol adalah kiai. Maka ketika Kepala Madrasah mengajukan anggaran kepada yayasan, terkadang tidak semua anggaran yang diajukan di acc oleh kiai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peran pemimpin pondok pesantren (kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara mempunyai beberapa peran yaitu pertama, sebagai sumber

pembiayaan, karena semua pembiayaan ditanggung oleh kiai. Kedua, sebagai pengelola keuangan karena semua keuangan dikelola oleh yayasan dan kiai. Ketiga sebagai perencana dalam arti yang mengesahkan perencanaan keuangan yang diajukan oleh Kepala Madrasah. Keempat mempunyai peran pengorganisasi, karena kiai mempunyai wewenang untuk membentuk pengurus, memilih, dan menetapkan guru dalam melaksanakan tugas, karena hal tersebut berkaitan dengan keuangan. Kelima, sebagai komando karena keuangan MA Amsilati Bangsri Jepara itu tersentral di yayasan, maka jika kiai itu mengesahkan anggaran yang diajukan Kepala Madrasah, maka yayasan baru bisa mencairkan sesuai dengan perintah kiai. Keenam, sebagai pengawas, karena semua keuangan baik di pondok pesantren maupun di MA selalu diawasi oleh kiai, maka yayasan menyediakan sistem informasi yang bisa dibuka oleh kiai, semua biaya yang dikeluarkan oleh yayasan ke sekolah atau biaya yang disetorkan dari sekolah ke yayasan, maka dapat diketahui oleh kiai. Ketujuh adalah kiai sebagai pengontrol karena keuangan di pondok pesantren maupun di MA kiai mengetahuinya. Karena semua pengeluaran yang dicairkan ini tergantung dengan acc dari pengasuh pondok pesantren.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka ada beberapa temuan yang peneliti simpulkan yaitu:

1. Perencanaan pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara tersistem dengan baik, hal tersebut peneliti ketahui bahwa dalam perencanaan pembiayaan, kepala madrasah dan bendahara sekolah membuat draf usulan perencanaan pembiayaan yang tertuang dalam RAPBM, usulan tersebut dikonsultasikan kepada komite sekolah, kemudian diajukan kepada pengurus yayasan agar dapat disahkan oleh kiai. Namun perencanaan tersebut hanya berupa sebuah draf atau usulan karena semua tergantung pada persetujuan atau pengesahan kiai.
2. Strategi pengumpulan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara hanya berasal dari tiga sumber yaitu pertama, wali murid berupa iuran SPP, uang gedung, dan uang untuk ulangan semesteran. Kedua, bantuan dari pemerintah berupa dana BOS dan DOPS. Ketiga adalah dari usaha yayasan (kiai). Ketiga sumber tersebut perlu dikembangkan lagi agar pembiayaan di MA tidak tertumpu pada yayasan dan bantuan dana BOS atau DOPS. Pengembangan tersebut dapat berupa pertama memberikan kesempatan kepada industri lain untuk bekerjasama dengan yayasan yang mana saling menguntungkan, guna yayasan dapat keuntungan untuk menambah pembiayaan di sekolah. Kedua menghimpun partisipasi alumni karena alumni dari Ponpes Darul Falah sudah tersebar kemana-mana, untuk itu partisipasi alumni dapat membantu pembiayaan di sekolah. Ketiga adalah pihak swasta yaitu memberikan kesempatan pihak swasta untuk dapat memberikan sumbang sihnya dalam pembiayaan di sekolah,

karena kiai tidak mau menerima bantuan dari pemerintah kecuali dana BOS dan DOPS.

3. Pengelolaan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara tersentral jadi satu yaitu di yayasan (kiai), sehingga semua kebijakan dari kiai. Pengelolaan biaya berlandaskan manajemen pondok pesantren dalam arti tersentral jadi satu ini mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya adalah semua keuangan yang meliputi: keuangan masuk dan uang keluar lewat satu pintu sehingga dapat diawasi dan terkontrol dengan baik. Semua tanggungjawab kiai masalah pembiayaan sehingga kepala sekolah dan dewan guru tidak khawatir dengan masalah pembiayaan di sekolah. Kekurangannya adalah bawahan tidak sepenuhnya mengetahui pengelolaan keuangan secara menyeluruh, karena semua keuangan dikelola oleh yayasan dan kiai, sehingga ketika ada kebutuhan operasional sekolah yang sifatnya mendadak, maka ini akan menjadi kendala.
4. Laporan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara sudah tertata dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat semua laporan keuangan terperinci dengan butir per butir baik laporan yang dibuat oleh pengurus yayasan maupun kepala madrasah dan bendahara sekolah.
5. Peran pemimpin pondok pesantren (kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi: pertama, sumber pembiayaan karena semua biaya tanggungjawab kiai, karena pembiayaan tidak hanya menggantungkan wali murid, dana BOS dan DOPS saja. Kedua, sebagai pengelola keuangan karena keuangan di MA ini tersentral jadi satu yaitu di

yayasan, maka semua kebijakan keuangan ditangan kiai. Ketiga, sebagai perencana, hal ini kiai hanya sebagai pengesahan perencanaan biaya yang diajukan oleh kepala madrasah dan bendahara sekolah tidak sampai ikut merancang anggaran tersebut karena terbatasnya waktu. Keempat sebagai pengorganisasi karena semua organisasi baik di yayasan maupun di sekolah harus mendapat persetujuan oleh kiai, terutama adalah dalam pembentukan pengurus yayasan ini semuanya diserahkan oleh kiai. Kelima adalah kiai sebagai komando atau pemerintah karena semua kebijakan dari kiai, ketika kiai memerintahkan untuk mencairkan atau mengontrol keuangan, maka semuanya akan mengikuti atau menjalaninya. Keenam adalah sebagai pengawas karena semua kegiatan di pondok pesantren maupun di sekolah selalu diawasi oleh kiai walaupun pengawasan tersebut tidak secara langsung dilakukan kiai. Hal tersebut dengan cara kiai membentuk beberapa anggota pengurus yayasan atau pondok untuk mengawasi kegiatan pondok maupun di sekolah karena keterbatasan waktu kiai. Pengawasan dilakukan terutama adalah keuangan sekolah karena keuangan dianggap rawan. Ketujuh adalah sebagai pengontrol keuangan karena semua keuangan adalah kebijakan kiai. Peran yang kurang maksimal dilakukan oleh kiai adalah dalam perencanaan dan pengawasan karena kiai tidak berperan aktif.

Berdasarkan temuan di atas, maka ada beberapa temuan yang perlu dikembangkan agar supaya manajemen pembiayaan di MA Amsilati Bangsri

Jepara dapat menjadi manajemen yang ideal. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan pembiayaan yang dilakukan sesuai dengan butir-butir anggaran secara rinci. Anggaran tersebut dapat dilakukan selama tiga bulan dan dilakukan selama setahun. Hal tersebut seperti apa yang dijelaskan oleh Nanang Fatah bahwa langkah-langkah dalam perencanaan biaya sekolah dengan langkah:⁴¹
 - a. Anggaran butir per butir (*line item budget*), anggaran butir perbutir merupakan bentuk anggaran yang paling simpel dan banyak digunakan. Dalam bentuk ini, setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori.
 - b. Anggaran program (*program budget system*). Bentuk ini dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program. Pada anggaran biaya per butir dihitung berdasarkan jenis butir (item) yang akan dibeli, sedangkan pada anggaran program biaya dihitung berdasarkan jenis program.
 - c. Anggaran berdasarkan hasil (*performance budget*). Bentuk anggaran ini menekankan hasil (performance) dan bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran.
 - d. Sistem perencanaan penyusunan program dan penganggaran (*planning programming budgeting system atau PPBS*). PPBS merupakan

⁴¹ Nanang Fatah, *Standar Pembiayaan Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 53-54.

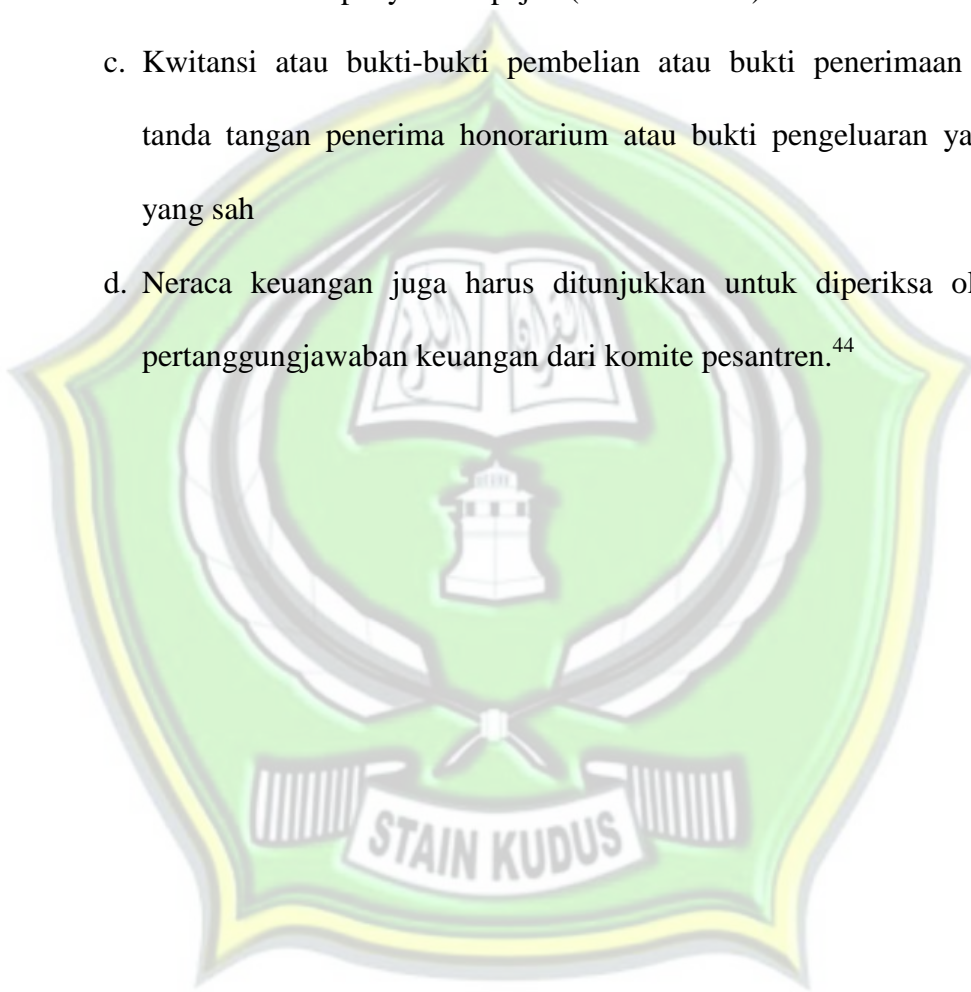
kerangka kerja dalam perencanaan dengan mengorganisasikan informasi dan menganalisisnya secara sistematis.

2. Strategi pengumpulan biaya ini tidak hanya dari ketiga sumber yaitu wali santri, yayasan dan dari pemerintah tetapi bisa dari sumber yang lain seperti yang di jelaskan oleh Nanang Fatah yaitu sumber-sumber keuangan sekolah dapat bersumber dari: orang tua, pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dunia usaha, dan alumni.⁴²
3. Pengelolaan biaya dilaksanakan dengan efisien sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh M. Sulthon Masyhud bahwa penggunaan anggaran dan keuangan, dari sumber manapun, baik dari pemerintah maupun dari masyarakat perlu didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:⁴³
 - a. Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan
 - b. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan
 - c. Terbuka dan transparan, dalam pengertian dari dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggungjawabkan disertai bukti penggunaannya
 - d. Sedapat mungkin menggunakan kemampuan atau hasil produksi dalam negeri sejauh hal ini dimungkinkan.
4. Laporan biaya dilaksanakan dengan transparan dan akuntabel setiap tahun yaitu sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh M. Sulthon Masyhud bahwa laporan keuangan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

⁴² *Ibid.*, hlm. 43.

⁴³ M. Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, Diva Pustaka, Jakarta, 2003, hlm.. 25-26.

- a. Pada setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus membuat laporan keuangan
- b. Laporan keuangan harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada, termasuk bukti penyetoran pajak (PPN dan PPh) bila ada
- c. Kwitansi atau bukti-bukti pembelian atau bukti penerimaan berupa tanda tangan penerima honorarium atau bukti pengeluaran yang lain yang sah
- d. Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggungjawaban keuangan dari komite pesantren.⁴⁴



⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 190.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari pembahasan teori dan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan manajemen pembiayaan di MA Amtsilati Bangsri Jepara tertuang dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Perencanaan RAPBS tersebut meliputi: mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran. Hal ini dilakukan selama tiga bulan atau disebut tri wulan selama satu tahun, mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa dan barang dalam hal ini adalah sumber dana dari wali murid, pemerintah berupa dana BOS, DOPS, dan dari hasil usaha yayasan (kiai), menformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu, menyusun usulan anggaran untuk memperoleh dan pihak yang berwenang, melakukan refisi usulan anggaran, karena tidak semua anggaran disetujui kiai.
2. Strategi pengumpulan biaya di MA Amtsilati Bangsri Jepara bersumber dari pertama, wali santri berupa uang SPP, uang gedung, uang mid semester, dan akhir semester. Kedua, pemerintah yang berupa dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS), dan ketiga dana dari yayasan (kiai).

3. Pengelolaan biaya di MA Amsilati Bangsri Jepara meliputi pengelolaan uang masuk yang bersumber dari wali santri, pemerintah, dan yayasan atau kiai. Dan biaya keluar meliputi: gaji atau tunjangan guru, fasilitas belajar, manajemen sekolah, bahan penunjang pembelajaran, pemeliharaan dan perbaikan sarana prasarana, dan ujian-ujian sekolah.
4. Laporan keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara ada 2 bentuk laporan yaitu laporan yang dibuat oleh pengurus yayasan, dan laporan yang dibuat oleh kepala madrasah dan bendahara sekolah. Laporan yang dibuat oleh pengurus yayasan ini karena yayasan sebagai pengelola keuangan MA Amsilati Bangsri Jepara, sehingga melaporkan keuangan MA tersebut kepada kiai dan kepada dewan guru. Sedangkan laporan yang dibuat oleh kepala madrasah dan bendahara ini sebagai laporan pertanggungjawaban kepada pemerintah berkaitan dengan dana BOS dan DOPS, dan laporan kepada yayasan berkaitan dengan uang yang sudah digunakan untuk operasional sekolah.
5. Peran pemimpin pondok pesantren (Kiai) dalam manajemen pembiayaan di MA Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara meliputi: pertama, sebagai sumber pembiayaan, karena semua pembiayaan ditanggung oleh kiai. Kedua, sebagai pengelola keuangan karena semua keuangan dikelola oleh yayasan dan kiai. Ketiga sebagai perencana dalam arti yang mengesahkan perencanaan keuangan yang diajukan oleh Kepala Madrasah. Keempat mempunyai peran pengorganisasi, karena kiai mempunyai wewenang untuk membentuk pengurus, memilih, dan menetapkan guru dalam

melaksanakan tugas, karena hal tersebut berkaitan dengan keuangan. Kelima, sebagai komando karena keuangan MA Amsilati Bangsri Jepara itu tersentral di yayasan, maka jika kiai itu mengesahkan anggaran yang diajukan Kepala Madrasah, maka yayasan baru bisa mencairkan sesuai dengan perintah kiai. Keenam, sebagai pengawas, karena semua keuangan baik di pondok pesantren maupun di MA selalu diawasi oleh kiai, maka yayasan menyediakan sistem informasi yang bisa dibuka oleh kiai, semua biaya yang dikeluarkan oleh yayasan ke sekolah atau biaya yang disetorkan dari sekolah ke yayasan, maka dapat diketahui oleh kiai. Ketujuh adalah kiai sebagai pengontrol karena keuangan di pondok pesantren maupun di MA kiai mengetahuinya. Karena semua pengeluaran yang dicairkan ini tergantung dengan acc dari pengasuh pondok pesantren

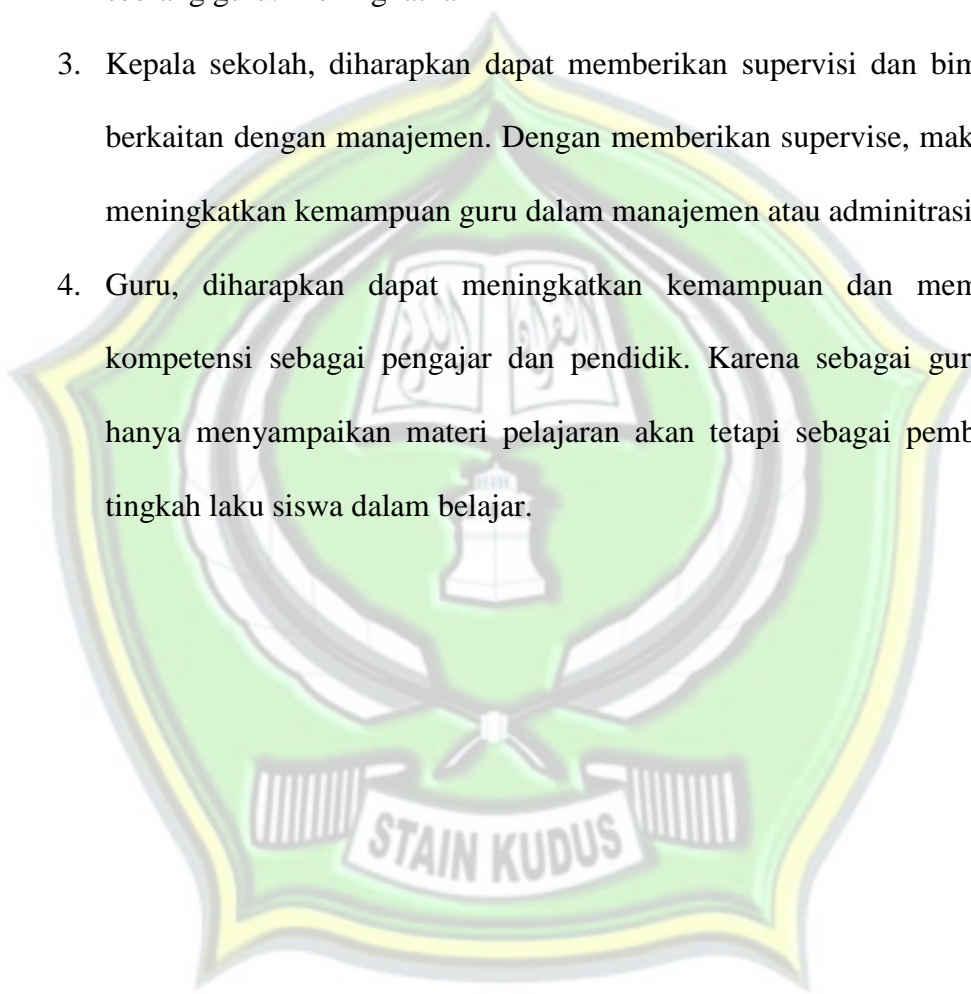
B. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Kiai (Pengurus), sebagai penentu atau sentral dalam manajemen pembiayaan, maka dalam mengelola pembiayaan tentunya dapat mengacu pada prinsip-prinsip manajemen pembiayaan yaitu efisien, transparan dan akuntabel sesuai apa yang dijelaskan oleh Nanang Fatah dan M. Sulthon Masyud. Hal tersebut sebagai referensi dalam mengelola pembiayaan baik di Pondok Pesantren maupun di Sekolah Formal.
2. Pengurus Yayasan, diharapkan dapat menyediakan sarana prasarana yang baik, karena kualitas atau mutu sekolah juga tergantung pada yayasan,

karena sekolah swasta yayasan berperan sangat penting. Selain itu pula, untuk meningkatkan kualitas pendidikan kesejahteraan guru juga perlu ditingkatkan, karena hal tersebut akan mempengaruhi profesionalisme seorang guru. Meningkatkan

3. Kepala sekolah, diharapkan dapat memberikan supervisi dan bimbingan berkaitan dengan manajemen. Dengan memberikan supervise, maka dapat meningkatkan kemampuan guru dalam manajemen atau adminitrasi.
4. Guru, diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan mempunyai kompetensi sebagai pengajar dan pendidik. Karena sebagai guru tidak hanya menyampaikan materi pelajaran akan tetapi sebagai pembimbing tingkah laku siswa dalam belajar.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Naisaburiy, Imam ibn Husain Muslim ibn Hajjaj ibn Muslim al-Qusyairi. (t.t). *Shahih Muslim*. Beirut: Darul Kutub al-Ilmiah.
- An Nahlawi, Abdurrahman. (1995). *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat*. Jakarta: Gema Insani.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. London: Sage Publication.
- Danim, Sudarwan. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Daradjat, Zakiah, dkk. (1996). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darwis, Djamaluddin. (1998). *Strategi Belajar Mengajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Depag RI. (1989). *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Perca.
- _____. (2003). *Pondok Pesantren Dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan Dan Perkembangannya*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Departemen Diknas. (1994). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Dempsey, A. P & Dempsey, D. A. (2002). *Riset Keperawatan Buku Ajar & Latihan*. Jakarta: EGC.
- Dhofier, Zamakhsyari. (1985). *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Faiqoh. (2003). *Nyai Agen Perubahan di Pesantren*. Jakarta: Kucica

- Fatah, Nanang. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2012). *Standar Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. (2011). *Manajemen*. Edisi 2, Yogyakarta: BPFE.
- James A.F. (1982). *Manajemen, Prentice/Hall International*. New York: Englewood Cliffs.
- Kartodirdjo, Sartono. (1976). *Kepemimpinan dalam Sejarah Indonesia*. Yogyakarta: Balai Pendidikan dan Administrasi UGM.
- Koentjaraningrat. (1967). *Beberapa Pokok Antropologi Sosial*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Koontz, Harold. (1984). *Management*. Singapore: Tien Wah Press.
- Marzuki, Saleh. (2010). *Pendidikan Nonformal*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, Abdurrahman. (2004). *Intelektual Pesantren Perhelatan Agama dan Tradisi*, Yogyakarta: LKIS.
- Masyhud, M. Sulthon, dkk. (2003). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Moleong, Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mujib, Abdul, dan Jusuf Mudzakkir. (2006). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana.
- Mukhtar. (2009). *Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah: Panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Perpustakaan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musaheri. (2007). *Pengantar Pendidikan*. Yogyakarta: Ircisod.
- Nizar, Samsul. (2002). *Filsafat Pendidikan Islam, pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Ciputat Pers.

- Rugaiyah, Atiek Sismiati. (2013). *Profesi Pendidikan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Efendi (Ed). (1989). *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.
- Soekanto, Soerjono. (2003). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sudijono, Anas. (2008). *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardan, Dadang, dkk. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. (2013). *Admisnistrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Suharso, Ana Retnoningsih. (2011). *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*. Semarang: Widya Karya
- Syah, Muhibbin. (2008). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tanlain, Wens, dkk. (1992). *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue. (2000). *Dasar-Dasar Manajemen*. terj. G.A Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha. (2003). *Runtuhnya Singgasana Kiai (NU, Pesantren dan Kekuasaan: Pencarian Tak Kunjung Usai)*. Yogyakarta: Kutub.
- UU Nomor 20 Tahun 2003. (2011). *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahid. (1986). *Regenerasi Kepemimpinan dalam Islam*. Jakarta: Pesantren 1.
- Ziemek, M. (1986). *Pesantren Dalam Pembaharuan Sosial*. Jakarta: P3M.
- Ziemek, Manfred. (2006). *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global*. Jakarta: Departemen Agama RI.

Durroh Yatimah dalam jurnalnya berjudul *“Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri*

M. Shodiq dalam jurnal *“Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren*

M. Syaifuddin Zuhriy dalam jurnalnya *“Budaya Pesantren Dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf*



DAFTAR RIWAYAT PENDIDIKAN

Nama Lengkap : Ali Purnomo, S.Pd.I
NIM : MP-13059
Alamat : Jerukwangi, RT 01/10 Bangsri Jepara
Tempat Tgl lahir : Jepara, 10 Oktober 1980
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Laki-Laki

Riwayat Pendidikan Formal

1. SD Negeri 04 Jerukwangi Bangsri Jepara Lulus Tahun 1992/1993
2. MTs. Hasyim Asy'ari Bangsri Jepara Lulus Tahun 1995/1996
3. MA. Hasyim Asy'ari Bangsri Jepara Lulus Tahun 1998/1999

Demikian riwayat pendidikan penulis dibuat dengan sesungguhnya dan apabila terdapat kekurangan harap maklum.

Jepara, September 2015

Penulis



Ali Purnomo, S.Pd.I
NIM. 13059



YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AMTSILATI BANGSRI

Akta Notaris: H. A Qomar Nasikh, SH. No. 39 Tanggal 15 November 2010

**MADRASAH ALIYAH AMTSILATI
BANGSRI JEPARA**

NSM: 131233200058 NPSN: 69727831

SURAT KETERANGAN

Assalamualaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala MA Amsilati Bangsri Jepara, menerangkan bahwa:

Nama : Ali Purnomo, S.Pd.I
NIM : MP-13059
Mahasiswa : STAIN Kudus
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Benar-benar telah melaksanakan penelitian di MA Amsilati Bangsri Jepara dengan judul Tesis: "PERAN PEMIMPIN PONDOK PESANTREN (KIAI) DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN FORMAL (Studi Kasus Manajemen Pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015)"

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamualaikum wr. wb.

Bangsri, 01 September 2015

Kepala Madrasah

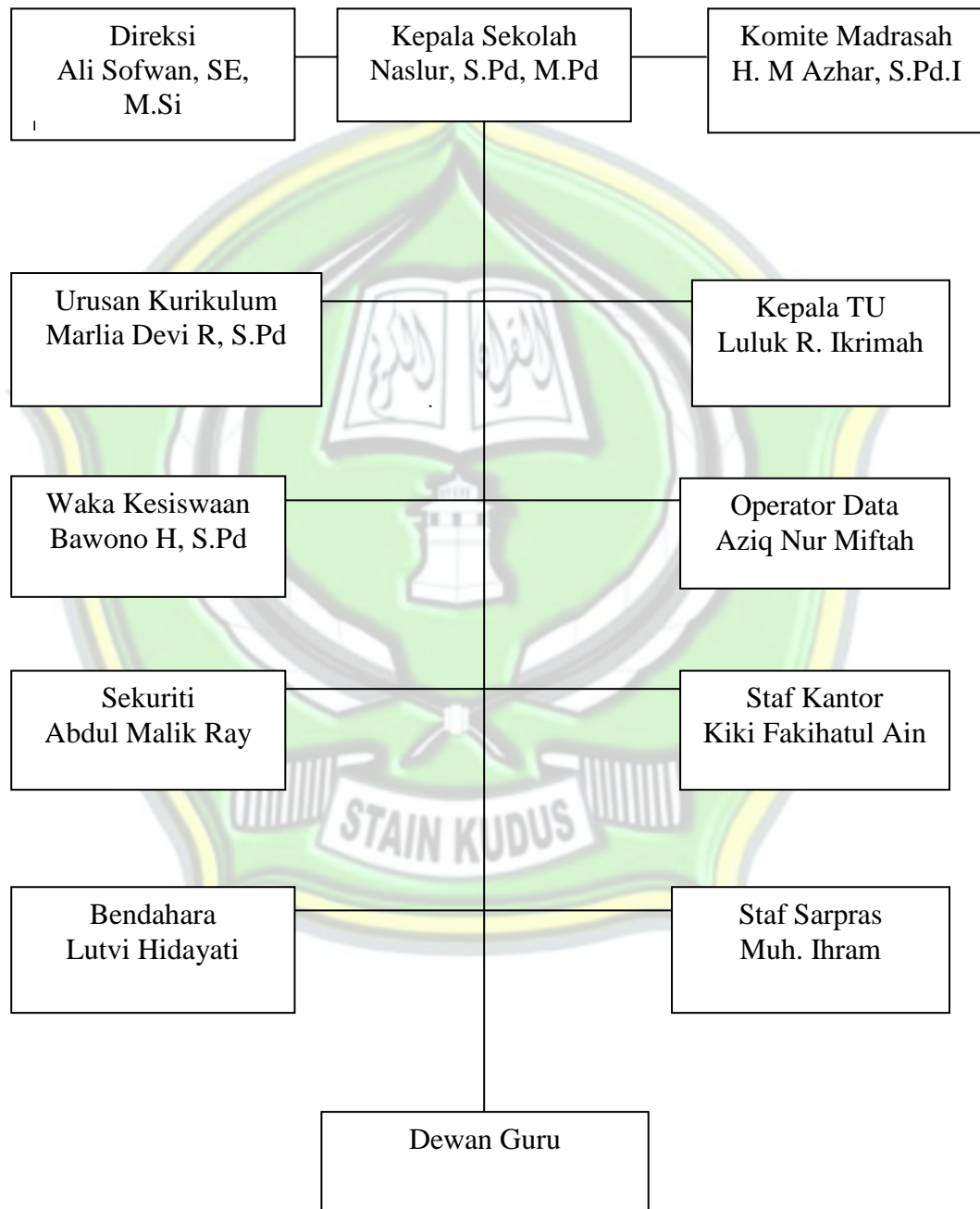


Nasir, S.Pd, M.Pd

LAMPIRAN-LAMPIRAN 1

Bagan Struktur Organisasi MA Amsilati Bangsri Jepara

Tahun Pelajaran 2014/2015



LAMPIRAN 2

Keadaan Guru Dan Karyawan

NO	NAMA GURU	IJAZAH TERAKHIR	JABATAN
1	Naslur, S.Pd, M.Pd	S2	Kepala Sekolah
2	Bawono Hardiyanto, S.Pd	SI	Guru Bhs Indonesia
3	H. Muhammad Azhar	MA	Guru geografi
4	Abdul Basith, S.Pd.I	SI	Guru wali kelas XI-1
5	Mahbub Nasir Jazuli, S.Pd	SI	Guru wali kelas XI-2
6	Purwasikin, S.E	SI	Guru ekonomi, sosiologi
7	Nurkholisohfiyah, S.Pd	SI	Guru wali kelas XI-3
8	Nikmah	SMA	Guru fisika, kimia,
9	Hendro Labib, A.Md	DII	Guru wali kelas X-1
10	Liftian Edi, ST, MM	S2	Guru fisika, kimia
11	Agus Supriyanto, S.Pd	S1	Guru wali kelas XII-1
12	Ahmad Imam, S.Pd	SI	Guru Bahasa Inggris
13	Ahmad Wiharno, S.Pd	SI	Guru wali kelas XII-2
14	Drs. Adi Purnomo	SI	Guru Geografi
15	Imron Abidin, S.HI	SI	Guru praktik
16	Bambang Junianto, S.TP	SI	Guru biologi
17	Luluk Raodlatul Ikrimah	MA	Guru wali kelas XII-3, Guru Al-Qur'an Hadits Putri
18	Muhammad Irham	MA	Guru Al-Qur'an Hadits Putra
19	Sukron Farokhi	MA	Ka TU
20	Abdul Malik	MA	Keamanan
21	Wali AL Wajieh	MA	Staff TU
22	Lutviati Hidayah	MA	Bendahara
23	Fitrotul Azizah	MA	Staff TU
24	Malikhah	MA	Staff TU

Lampiran 3

Keadaan Sarana dan Prasarana

No.	Uraian	Kondisi (Unit)		
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	2	5	0
2.	Ruang Kep. Madrasah	1	0	0
3.	Ruang Guru	1	0	0
4.	Ruang Tata Usaha/TU	1	0	0
5.	Ruang Lab. Fisika	0	0	0
6.	Ruang Lab. Kimia	0	0	0
7.	Ruang Lab. Biologi	0	0	0
8.	Ruang Lab. Komputer	0	1	0
9.	Ruang Lab. Bahasa	0	0	0
10.	Ruang UKS	0	1	0
11.	Ruang Perpustakaan	0	0	0
12.	Ruang Keterampilan	0	0	0
13.	Ruang Kesenian	0	0	0
14.	Ruang Toilet Guru	1	1	0
15.	Ruang Toilet WC Siswa	20	0	0

FORMAT PEDOMAN WAWANCARA

Nama : K.H Taufiqul Hakim
Jabatan : Pengurus Pondok Pesantren
Hari : Ahad
Tanggal : 26 April 2015
Jam : 10.00

Pertanyaan

1. Peneliti : Pak yai saya disini pertama silaturrohim, kedua ingin mengadakan penelitian di MA berkaitan dengan manajemen pembiayaan?
2. Responden: Tentang manajemen pembiayaan di MA bisa wawancara dengan kepala sekolah, pengurus yayasan atau pengurus pondok, hasil wawancaranya sama dengan hasil wawancara dengan saya.

Bangsri, 26 April 2015

Mengetahui

Pewawancara



Ali Purnomo

Responden

K.H Taufiqul Hakim

FORMAT PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Ust. Misbachul Kholisin

Jabatan : Pengurus Pondok Pesantren

Hari : Ahad

Tanggal : 26 April 2015

Jam : 14.00 – 16.00

Pertanyaan

1. Peneliti : Bagaimana sejarah MA Amtsilati Bangsri Jepara?
2. Responden: Usaha pengasuh Pondok Pesantren yaitu K.H Taufiqul Hakim untuk mendirikan pendidikan formal dalam menunjang pendidikan agama di pondok pesantren dapat terwujud. K.H Taufiqul Hakim mendirikan beberapa pendidikan formal yaitu MI, SMP, SMK. Namun, berdirinya SMK hanya beberapa tahun saja dan berganti menjadi Madrasah Aliyah (MA). Semua pendidikan formal mulai dari MI sampai MA mempunyai nama *Amtsilati* karena dari nama inilah pondok pesantren Darul Falah menjadi besar. Perkembangan tahun dari tahun pendidikan formal yang ada di Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri termasuk adalah MA Amtsilati semakin berkembang dengan berkembangnya pondok pesantren tersebut, karena sekolah formal yang ada di pondok pesantren tersebut seperti MA Amtsilati sebagai sarana atau fasilitas santri dalam mengikuti pendidikan formal. Dengan adanya pendidikan formal yang ada di pondok pesantren tersebut, maka MA Amtsilati dapat berdiri sampai sekarang dengan akte notaries H. A. Qomar Nasikh, SH nomor 39, tanggal 15 Nopember 2010
3. Peneliti : Bagaimana keadaan kiai berkaitan dengan kitab amtsilati?
4. Responden: Kitab Amtsilati merupakan salah satu kitab karangan beliau yang populer dikalangan santri, bahkan kitab beliau juga digunakan dalam pendidikan non formal seperti madin di beberapa daerah.

Setiap hari percetakan Ponpes Darul Falah mencetak kitab tersebut, karena selalu ada pesanan dari berbagai daerah. Selain itu juga K.H Taufiqul Hakim juga mengembangkan beberapa bisnis di lingkungan pondok pesantren yaitu kantin, mini market, toko bangunan, dan banyak bisnis yang dikembangkan.

5. Peneliti : Bagaimana keadaan keuangan dipondok pesantren dan MA yang anda ketahui?
6. Responden: Keuangan pondok dan sekolah menjadi satu yaitu masuk ke bendahara yayasan atau keuangan yayasan. Dari yayasan tersebut semuanya adalah kebijakan dari pak yai, karena pak yai sebagai pengasuh, pemilik pondok maupun sekolah, kepala madrasah dan dewan guru sebagai pelaksana di lapangan.

Bangsri, 26 April 2015

Mengetahui

Pewawancara



Ali Purnomo

Responden



Ust. Misbachul Kholisin

FORMAT PEDOMAN WAWANCARA

Nama : H. M Azhar, S.Pd.I

Jabatan : Komite Sekolah

Hari : Ahad

Tanggal : 03 Mei 2015

Jam : 14.30 – 16.00

Pertanyaan

1. Peneliti : Bagaimana keadaan kiai?
2. Responden: Keadaan beliau sederhana dan mempunyai kharismatik yaitu sosok figur dalam dunia pesantren. Beliau mempunyai 2 orang putra dan 1 orang putri. Setiap hari kegiatan beliau mengajar ngaji bersama para santri
3. Peneliti : Bagaimana perencanaan pembiayaan di MA?
4. Responden: Perencanaan pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini direncanakan setiap awal tahun yang tertuang dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM). Dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) ini Kepala Madrasah dan bendahara diketahui komite sekolah, merencanakan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) dengan menghitung biaya yang masuk seperti iuran siswa yang harus dibayar selama setahun, dana Biaya Operasional Sekolah (BOS) selama setahun, Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS) selama setahun, kemudian dijumlah keseluruhan. Setelah mengetahui perkiraan dana masuk tersebut, kemudian Kepala Madrasah dan bendahara merinci belanja marasah yang dibutuhkan selama setahun. Setelah Kepala Madrasah, bendahara dan komite sekolah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), maka Kepala Madrasah minta persetujuan kiai dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM)

5. Peneliti : Bagaimana strategi pengumpulan biaya di MA?
6. Responden: Cara untuk mengumpulkan biaya ada dua yaitu pertama biaya untuk operasional sekolah ini meliputi dana iuran wajib dari siswa (SPP), dana dari pemerintah berupa BOS dan DOPS dan dana dari yayasan. Sedangkan dana untuk pembangunan atau sarana prasarana sekolah adalah biaya dari yayasan karena kiai tidak berkenan menerima bantuan pembangunan dari pemerintah selain dana BOS dan DOPS.
7. Peneliti: Bagaimana peran kiai dalam pembiayaan di MA?
8. Responden: Peran kiai dalam pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini sangat dominan, karena semua pengelolaan keuangan melalui kebijakan kiai. Kuangan untuk operasional sekolah ini semua ditanggung oleh kiai baik dana BOS keluar maupun belum semuanya tetap bisa terbayarkan. Jadi, masalah keuangan yang di butuhkan di sekolah MA untuk operasional sekolah tidak pernah ada masalah, sehingga guru setiap bulan selalu mendapatkan honor tepat waktu. Sedangkan keuangan untuk pembangunan sarana prasarana sekolah kiai membangun sendiri dan tidak mau mendapatkan bantuan dari pemerintah tentang pembangunan tersebut. Keuangan yang dibutuhkan untuk membangun sarana prasarana sekolah adalah usaha dari kiai dan pengurus yayasan dalam mengelola keuangan di pondok pesantren.

Bangsri, 03 Mei 2015

Mengetahui

Pewawancara



Ali Purnomo

Responden



H. M Azhar, S.Pd.I

FORMAT PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Ali Sofwan, SE, M.Si

Jabatan : Ketua Yayasan

Hari : Senin

Tanggal : 27 April 2015

Jam : 09.30 – 11.00

Pertanyaan

1. Peneliti : Bagaimana perencanaan manajemen pembiayaan di MA?
2. Responden: Perencanaan pembiayaan ini yayasan hanya mengetahui pengajuan dari Kepala Madrasah melalui RAPBM, karena melalui RAPBM tersebut yang diajukan, yayasan mengetahui gambaran dana yang masuk dan dana yang keluar secara rinci. Setelah kami mengetahui usulan RAPBM dari MA tersebut melalui Kepala Madrasah, maka kami mengkonsultasikan dengan pak yai. Karena RAPBM tersebut juga mendapat persetujuan dengan kiai. Gambaran RAPBM tersebut meliputi dana masuk secara rinci, dana keluar secara rinci. Selain RAPBM tersebut, Kepala Madrasah ketika membutuhkan biaya, maka mengajukan anggaran kepada pengurus, karena semua keuangan dikelola oleh pengurus yayasan dan diketahui dan disetujui oleh kiai
3. Peneliti : Bagaimana strategi pembiayaan di MA?
4. Responden: Strategi pengumpulan biaya untuk operasional di MA yaitu dengan cara pertama adalah dari wali murid berupa iuran wajib (SPP), uang gedung, dan biaya semester. Kedua adalah dari pemerintah berupa dana BOS dan DOPS. Ketiga dari yayasan, karena semua kebutuhan yang menanggung keuangan MA adalah yayasan, jikalau ada kekurangan dalam biaya di MA untuk operasional sekolah yang dikelola dari wali murid dan pemerintah berupa dana BOS dan DOPS, maka yayasan yang menanggung biaya tersebut. Adapun untuk pembangunan sarana dan prasarana,

5. semua adalah hasil usaha yayasan (kiai) tanpa melibatkan pihak lain, karena kiai tidak berkenan menerima bantuan dari pemerintah untuk sarana prasarana di MA
6. Peneliti : Bagaimana pengelolaan biaya masuk di MA?
7. Responden: Biaya yang masuk semua tersentral pada yayasan, namun ada beberapa langkah dalam mengelolanya. Untuk biaya dari wali murid berupa SPP, uang gedung dan biaya akhir semester pembayarannya langsung lewat sistem informasi atau online yang sudah disediakan oleh yayasan, sehingga pembayaran wali murid langsung masuk ke yayasan. Ketika ada siswa yang belum membayar SPP atau tanggungan yang lain, maka akan ketahuan yayasan atau kiai dalam sistem tersebut. Kedua adalah hasil usaha yayasan, semua hasil usaha dari yayasan disetorkan pada yayasan. Ketiga adalah dana dari pemerintah berupa dana BOS dan DOPS, dana dari pemerintah ini pengurus yayasan berkoordinasi dengan kepala madrasah
8. Peneliti: Bagaimana pengelolaan biaya keluar di MA?
9. Responden: Biaya keluar ini pengurus menulis secara rinci pengeluaran yang digunakan di MA Amsilati Bangsri Jepara. Biaya keluar ini kami tulis secara rinci sesuai dengan anggaran yang dikeluarkan oleh pengurus. Biaya keluar ini dengan cara kepala marasah mengajukan anggaran yang dibutuhkan untuk operasional sekolah. Dengan disetujui kiai, maka biaya yang dibutuhkan dapat dicairkan dan digunakan untuk operasional sekolah.
10. Peneliti : Bagaimana laporan keuangan di MA?
11. Responden: Kami sebagai pengelola keuangan sepenuhnya mempunyai tanggungjawab melaporkan semua keuangan yang kami kelola baik kepada kiai maupun kepada sekolah. Laporan keuangan kepada pengasuh (kiai) ini setiap 2 minggu sekali. Hal tersebut untuk memberitahu keadaan keuangan yang ada di yayasan yang berkaitan dengan keuangan MA. Hal ini kami laporkan secara

12. perinci, dana yang sudah masuk dan yang sudah dikeluarkan oleh yayasan kepada sekolah. Adapun laporan kepada kepala madrasah dan dewan guru, kami laporkan pada akhir tahun. Hal tersebut agar saling keterbukaan antara pengurus dan sekolah. Adapun keuangan untuk pembangunan sarana dan prasarana ini hanya diketahui pengurus yayasan dan pengasuh (kiai), karena keuangan untuk pembangunan sarana dan prasarana ini usaha dari yayasan dan pengasuh (kiai).
13. Peneliti : Bagaimana landasan pembiayaan di MA?
14. Responden: Keuangan baik di pondok maupun keuangan sekolah jadi satu biar keluar masuk lewat satu pintu agar mudah terkontrol, pengawasannya agar lebih mudah dan tertib, karena masalah keuangan adalah sesuatu yang rawan. Namun yang terpenting adalah semua kebutuhan sekolah dapat terpenuhi walaupun bantuan pemerintah seperti BOS terhambat belum cair. Hal tersebut dilakukan pengurus yayasan agar masalah keuangan tidak amburadul seperti yang pernah terjadi.
15. Peneliti : Bagaimana peran kiai dalam pembiayaan di MA?
16. Responden: Beberapa peran kiai dalam masalah pembiayaan di MA ini sangat dominan karena semua kebijakan keuangan di MA tergantung pada kiai. Beberapa peran kiai dalam pembiayaan di MA adalah pertama, beliau ikut mengetahui perencanaan anggaran yang dibutuhkan untuk operasional sekolah yang diajukan oleh kepala madrasah kepada yayasan karena semua kebijakan tergantung pada kiai. Kedua adalah sebagai pengorganisasi karena kiai membentuk pengurus yayasan, pengurus pondok pesantren, pengawas pondok pesantren dan sekolah, hal ini bertujuan agar semua lembaga pendidikan yang ada dalam naungan pondok pesantren dapat berjalan dengan baik dan tertib sesuai tanggungjawabnya masing-masing. Ketiga kiai mempunyai peran sebagai komando atau perintah karena di kalangan pondok

pesantren masih mempunyai tradisi sendiko dawuh semua perintah kiai selalu dilaksanakan santri. Begitu juga masalah keuangan di yayasan semua adalah perintah dari kiai, ketika ada perintah memberikan kuangan untuk operasional sekolah, maka yayasan tinggal mencairkan. Keempat adalah kiai membentuk pengawas dari beberapa orang untuk mengawasi kegiatan di pondok maupun kegiatan di sekolah. Kelima adalah sebagai pengontrol keuangan karena semua kebijakan keuangan terletak pada perintah kiai. Keenam adalah sebagai pengelola keuangan karena semua keuangan dan pengelolaannya diketahui oleh kiai. Ketujuh adalah pengadaan sarana prasarana karena semua sarana prasarana yang dibutuhkan di pondok pesantren maupun di sekolah disediakan oleh kiai dengan usahanya sendiri dibantu oleh pengurus yayasan

Bangsri, 27 April 2015

Mengetahui

Pewawancara



Ali Purnomo

Responden



Ali Sofwan, SE, M.Si

FORMAT PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Naslur, S.Pd, M.Pd

Jabatan : Kepala Sekolah

Hari : Senin

Tanggal : 03 Mei 2015

Jam : 13.30 – 15.00

Pertanyaan

1. Peneliti : Bagaimana perencanaan manajemen pembiayaan di MA?
2. Responden: Perencanaan pembiayaan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini terdapat pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM). Setiap sekolah punya kebijakan dan peraturan masing-masing, begitu juga di sekolah ini, sebab sekolah ini dalam naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah, maka semua kebijakan dan peraturan ada pada pondok pesantren, namun Kepala Madrasah diberi kesempatan dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) selama setahun dengan rincian setiap 3 bulan sekali atau tri wulan. Dalam rincian tersebut terdapat rincian dana yang masuk yang berasal pertama dari siswa berupa dana tetap (SPP), uang gedung, uang mid semester dan akhir semester. Dana tetap (SPP) untuk tahun ini adalah Rp. 100.000/siswa. Kedua adalah besarnya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) setiap siswa per bulan selama setahun. Ketiga adalah Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS) dari pemerintah. Dari ketiga dana tersebut, maka kami hitung dana masuk selama setahun kemudian kami rinci kebutuhan yang dikeluarkan setiap tiga bulan sekali selama setahun. Kebutuhan tersebut terdiri dari honor guru, operasional sekolah. Dari Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) yang disusun tersebut, kemudian

kami ajukan ke pengurus yayasan pondok pesantren, karena semua pengelolaan keuangan ada di yayasan pondok pesantren

3. Peneliti : Bagaimana startegi pembiayaan di MA?
4. Responden: Cara mengumpulkan biaya untuk operasional pendidikan di MA dengan cara pertama penggalian dana sumbangan dari wali santri berupa dana SPP, uang gedung, dan biaya semesteran karena keberadaan MA ini sebagai fasilitas santri dalam mengikuti pendidikan formal. Siswa di Pondok Pesantren dalam pembayaran baik biaya di sekolah maupun biaya pondok sistem pembayarannya menggunakan sistem online yaitu menggunakan sistem internet (elektronik). Dengan sistem ini digunakan sebagai fasilitas pembayaran yang bertujuan untuk mengkaver semua keuangan agar pembayaran setiap siswa atau santri pengasuh atau kiai dapat mengetahuinya. Selain itu juga sebagai akses bagi orang tua santri dapat mengetahui biaya siswa atau anaknya. Jikalau ada siswa yang belum melunasi biaya selama menjadi siswa, maka ijazah terakhirnya disita oleh kepala madrasah agar tanggungan biaya harus dilunasi. Kedua adalah bantuan dari pemerintah lewat Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Dana Operasional Pendamping Sekolah (DOPS). Ketiga adalah dari pak yai atau yayasan karena MA Amsilati Bangsri Jepara merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Bangsri, maka keuangannya ditanggung oleh yayasan. Cara yang dilakukan yayasan adalah mengelola semua keuangan yayasan yang nantinya digunakan secara bersama dalam lembaga pendidikan yang dikelola oleh yayasan pondok pesantren
5. Peneliti : Bagaimana pengelolaan biaya masuk di MA?
6. Responden: Sistem keuangan di MA Amsilati Bangsri Jepara ini masuk dan keluar lewat satu pintu yaitu yayasan pondok pesantren. sumbangan wali murid berupa dana SPP, uang gedung dan semester ini langsung masuk ke yayasan lewat sistem online.

Sedangkan bantuan dari pemerintah yang berupa dana BOS dan DOPS ini yang mengambil adalah kepala madrasah dan bendahara madrasah, kemudian disetorkan ke pengurus yayasan karena semua keuangan tersentral menjadi satu di yayasan, dan dikelola oleh yayasan (kiai), ketika sekolah membutuhkan, kepala sekolah mengajukan usulan anggaran ke yayasan

7. Peneliti: Bagaimana pengelolaan biaya keluar di MA?
8. Responden: Biaya keluar sebagai anggaran yang dibutuhkan untuk operasional sekolah. Sistemnya adalah kepala madrasah mengajukan usulan kepada yayasan yang disetujui oleh kiai. Setelah disetujui oleh kiai, maka dana bisa dicairkan lewat pengurus yayasan dan bisa diterima oleh kepala madrasah untuk digunakan sebagai operasional sekolah. Pengeluaran tersebut setelah kami gunakan kami perinci dengan bendahara untuk dilaporkan ke pengurus yayasan kembali.
9. Peneliti : Bagaimana laporan keuangan di MA?
10. Responden: Kepala Madrasah dan bendahara mempunyai kewajiban untuk melaporkan keuangan yang sudah masuk dan yang telah digunakan. Hal tersebut dilakukan Kepala Madrasah, karena besar keuangan yang digunakan terkadang belum sesuai dengan pengajuan awal ke yayasan sehingga setiap Kepala Madrasah mendapat dana dari yayasan akan melaporkan lagi penggunaannya ke yayasan. Hal tersebut agar yayasan selalu memantau keuangan dan anggaran yang digunakan di MA, dan akhir tahun yayasan melaporkan keuangan selama setahun kepada Kepala Madrasah dan dewan guru. Kedua laporan keuangan ke pemerintah karena MA Amsilati Bangsri Jepara merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Jepara, sehingga sekolah tersebut mendapat bantuan dari pemerintah. Adapun dana yang diperoleh dari pemerintah berupa Bantaun Operasional Sekolah (BOS), dan Dana

Operasional Pendamping Sekolah (DOPS). Dari dana tersebut, maka sekolah mempunyai kewajiban melaporkan penggunaan uang tersebut dengan membuat Laporan Pertanggungjawaban (LPJ), dalam LPJ tersebut kami terangkan secara rinci uang BOS dan DOPS yang sudah kami terima dan penggunaannya apa-apa ini kami rinci satu persatu.

11. Peneliti : Bagaimana landasan pembiayaan di MA?
12. Responden: Keuangan di MA ini tersentral dalam pengurus yayasan (kiai), jadi uang masuk dan keluar semuanya yang mengelola adalah yayasan dan kiai, hal tersebut agar keuangan di MA dapat terkontrol dan diawasi dengan baik.
13. Peneliti : Bagaimana peran kiai dalam pembiayaan di MA?
14. Responden: Peran kiai sangatlah dominan, karena semua keuangan di yayasan pondok pesantren dapat diketahui oleh kiai karena semua keuangan yang masuk baik dari pondok pesantren maupun dari sekolah kiai dapat mengetahuinya. Hal tersebut karena sistem pembayaran siswa atau santri menggunakan sistem *online* sehingga kiai atau pengurus yayasan dapat mudah mengakses. Peran kiai dalam keuangan MA Amsilati Bangsri Jepara dapat dikatakan sebagai perencana, pengorganisasi, komando, pengawas, dan pengontrol. Kiai ikut merencanakan pembiayaan karena Kepala Madrasah dan bendahara menyusun anggaran sekolah yang dibutuhkan mengajukan ke yayasan terlebih dahulu, kemudian yayasan mengajukan kepada pak yai, hal ini membuktikan bahwa antara Kepala Madrasah, pengurus yayasan ini saling mengorganisasikan antara orang-orang di dalamnya saling memberi informasi satu dengan yang lain. Setelah Kepala Madrasah mengajukan ke pengurus yayasan, dan pengurus yayasan menyampaikan pada pak yai, maka pak yai memerintahkan pengurus yayasan agar mencairkan anggaran yang sudah di acc tersebut. Tidak semua anggaran yang diajukan

Kepala Madrasah itu di acc pak yai semua tinggal keinginan pak yai, karena pengurus yayasan dan pak yai sebagai pengelola dan pengontrol keuangan, Kepala Madrasah hanya melaksanakan keuangan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan. Dalam mengawasi tentang kinerja guru dan keuangan sekolah, maka pak yai selalu mengawasi kinerja guru dan keuangan yang sudah dicairkan ke sekolah melalui pengurus yayasan sebagai pengawas sekolah

Bangsri, 03 Mei 2015

Mengetahui

Pewawancara



Ali Purnomo

Responden



Naslur, S.Pd, M.Pd