

MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN UNTUK MENDUKUNG KEBIJAKAN KEMANDIRIAN EKONOMI PONDOK PESANTREN DI KABUPATEN ACEH TENGGERA

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

IAIN Lhokseumawe

Email: anggung@iainlhokseumawe.ac.id

Received: 12 November 2019

Revised: 21 November 2019

Aprovved: 01 Desember 2019

Abstract

The subject of this research is how to manage pesantren in Southeast Aceh in the aspect of economic independence, that relates to the problem of financial management in pesantren. From 36 pesantren, only 6 of them are accredited A, one of the assessment indicators is economic aspect, it means the rest are considered not sufficiently financially independent. If we/YOU see the data that is processed is qualitative using field research. The data obtained from the managers of pesantren in Southeast Aceh. The method of data collection was done through observation, interview, and documentation techniques. The study uses observation guides, interview guidelines and data documentation as research instruments. Data processing and analysis technique were carried out through three stages; data reduction, data presentation and data verification. At the implementation level, generally the management of pesantren has held business units from various existing sources / potentials, in fact the implementation has not been running as it should. The study also found that there is a relationship between quality and accessibility on the one hand, and the composition of income and expenditure at the pesantren level on the other hand. Strategic advice for the development of financial management in pesantren in Southeast Aceh as well as research findings, including (1) the presence of a financial manager or someone who has financial competence; (2) having a development plan as a form of achieving targets; (3) forming business units as a form of independence; and finally (4) team cohesiveness.

Keywords: *Management, Financial Education, Economic Independence*

Abstrak

Pokok bahasan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengelolaan pesantren di Aceh Tenggara dalam aspek kemandirian ekonomi yang berkaitan erat dengan masalah manajemen pembiayaan di pesantren. Dari 36 pesantren hanya 6 pesantren terakreditasi A, salah satu indikator penilaian adalah aspek ekonomi, berarti sisanya dinilai belum cukup mandiri dalam hal finansial. Apabila melihat data yang diolah bersifat kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Data diperoleh dari para pengelola pesantren di Aceh Tenggara. Metode pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian menggunakan panduan observasi, pedoman wawancara dan data dokumentasi sebagai instrumen penelitian. Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Pada taraf implementatif, secara umum pengelola pesantren sudah mengadakan unit usaha dari berbagai sumber/ potensi yang ada, hanya saja pada pelaksanaannya belum berjalan sebagaimana mestinya. Studi ini juga menemukan bahwa ada hubungan antara kualitas dan aksesibilitas di satu sisi, dan komposisi pendapatan dan pengeluaran di tingkat pesantren di sisi lain. Saran strategis bagi perkembangan pengelolaan keuangan pada pesantren di Aceh Tenggara sekaligus temuan penelitian, antara lain (1) kehadiran manajer keuangan atau seseorang yang memiliki kompetensi keuangan; (2) memiliki rencana pengembangan sebagai bentuk capaian target; (3) membentuk unit usaha sebagai bentuk kemandirian; dan terakhir (4) kohesivitas tim.

Kata Kunci: *Manajemen, Pembiayaan Pendidikan, Kemandirian Ekonomi*

PENDAHULUAN

Pembiayaan pendidikan diasumsikan memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan pada setiap satuan pendidikan. Oleh karena itu, perlu adanya identifikasi terhadap model pengelolaan keuangan yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang secara otomatis berdampak pada output lulusan.

Masalah pembiayaan pendidikan cukup pelik bagi pengelola pesantren di Aceh Tenggara. Dari total 36 pesantren hanya 6 pesantren terakreditasi A, salah satu indikatornya adalah kemandirian ekonomi, berarti sisanya dinilai kurang dalam masalah kemandirian ekonomi. Dari survei awal, rata-rata pesantren mengutip dana penerimaan santri baru pada awal tahun kurang dari 3 juta, padahal apabila dibandingkan dengan pesantren di kota medan sebagai kompetitor sangat jauh perbedaannya. Masalahnya, masyarakat dengan latar belakang finansial yang cukup lebih memilih pesantren di Medan dengan biaya pendaftaran di atas 7 juta.

Kesenjangan tersebut dan mendasar karena berkaitan dengan masalah sumber daya pendidikan (tenaga pendidik dan kependidikan), proses pendidikan (pembelajaran), sarana prasarana, hubungan masyarakat –pemasaran- dan hal lain yang berkaitan dengan masalah keuangan. Dalam mengelola lembaga pendidikan fungsi pembiayaan tidak dapat dilepaskan dengan fungsi lainnya dalam pengelolaan pesantren.

Keterbatasan pembiayaan menjadi masalah umum karena secara yuridis pembiayaan pendidikan bukan sepenuhnya menjadi tanggungjawab pemerintah. Tidak seimbangnya antara pemasukan dan kebutuhan operasional merupakan bentuk ketidakmampuan pesantren dalam mengelola keuangan (Sonedi, Jamalie, & Majeri, 2017). Peranan strategi dalam peningkatan ekonomi sangat signifikan, artinya pesantren diharapkan tidak hanya bergantung pada dana komite saja melainkan mencoba alternatif dalam pengadaan sumber-sumber pembiayaan dengan mengoptimalkan potensi lembaga.

Bila kerjasama antara stakeholder pendidikan dengan pesantren tercipta dengan baik, dan saling percaya, diyakini besaran penerimaan biaya pendidikan akan lebih besar berarti dan dapat memberikan sumbangan yang cukup berarti kepada peningkatan prestasi dan kualitas pendidikan pada umumnya serta dapat memberikan perhatian yang lebih kepada guru yang beban kerjanya sudah cukup berat serta lebih jauh hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan guru dan sebagai kompensasi finansial yang diterima seorang guru sebagai imbalan atas jasanya, yang pada akhirnya hal ini semua akan berimplikasi kepada semakin meningkatnya kualitas hasil belajar siswa. (Mulyasa, 2007:34)

Dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren, aspek keuangan dan pembiayaan merupakan potensi determinan dan merupakan bagian integral dalam kajian manajemen pendidikan berbasis pesantren. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu lembaga pendidikan, termasuk

pesantren merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar di pesantren bersama dengan komponen-komponen yang lain. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan Lembaga pendidikan memerlukan biaya, baik itu disadari maupun yang tidak disadari, hal tersebut seralasan dengan penelitian Iva (Vlasova, 2019) Iryna dan Vira (Radionova & Usyk, 2019).

Eksistensi pesantren tumbuh dan berkembang sejak zaman pra kemerdekaan dan tidak berhenti berkontribusi, peran tersebut karena pesantren memiliki nilai-nilai strategis yang sesuai dengan karakteristik budaya masyarakat Indonesia. Dalam konteks pembahasan, problematika yang dihadapi lembaga pendidikan pesantren di Aceh Tenggara secara internal dapat dikategorikan menjadi (1) meningkatkan dukungan stakeholder pesantren, (2) meningkatkan rekrutmen dan retensi sumber daya guru dalam aspek kewirausahaan, dan (3) mengoptimalkan teknologi. Secara eksternal, ada dua masalah utama yang diperhatikan yaitu (1) rekrutmen guru yang berkompeten, dan (2) masalah pembiayaan.

Untuk mengatasi masalah tersebut perlu adanya perbaikan dalam aspek pembiayaan. (Prasetyo, 2017) Potensi ekonomi di pondok pesantren yang ada di Aceh Tenggara dinilai cukup besar. Dengan sinergitas dan optimalisasi maka dapat mewujudkan kemandirian usaha di ponpes sekaligus membantu meningkatkan kesejahteraan wilayah sekitarnya.

METODE PENELITIAN

Apabila melihat data yang diolah bersifat kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Data diperoleh dari para pengelola pesantren di Aceh Tenggara. Metode pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian menggunakan panduan observasi, pedoman wawancara dan data dokumentasi sebagai instrumen penelitian. Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Manajemen Pembiayaan Teoretis

Proses pendidikan tidak berjalan optimal tanpa didukung sumber daya material yang cukup, oleh sebab itu biaya pendidikan merupakan komponen sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks ekonomi pendidikan, pemahaman tentang anatomi dan problematik pembiayaan pendidikan amat diperlukan. Pengelolaan pembiayaan mencakup pemahaman dalam arti kebijakan pembiayaan pendidikan yang lebih tepat dan adil serta mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan, baik tujuan yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif (Bleotu & Maria, 2014). Manajemen pembiayaan merupakan kegiatan dalam lembaga pendidikan yang

meliputi aktivitas perencanaan, penganggaran, pemeriksaan pengelolaan, pengendalian, pencarian, dan penyimpanan dana. Adapun ruang lingkup manajemen pembiayaan pendidikan meliputi: (Soetopo & Soemanto, 1992).

Konsep dan teori berkembang sebagai bagian dari evolusi manajemen keuangan, sekaligus dapat digunakan oleh pembaca sebagai landasan teoritis dalam berbagai riset di bidang keuangan yang paling mutakhir. Sebenarnya konsep yang membahas keuangan masih bersifat adaptif dari manajemen konvensional antara lain konsep pasar modal sempurna (*perfect capital market*), analisis arus kas (*discounted cash flow analysis*), teori struktur modal (*dividen theory*), teori portofolio dan *capital asset pricing model (capm)*, teori keagenan (*agency theory*), teori informasi tidak simetris (*asymetric information theory*), teori *financial intermediation* dan teori *market microstructure*.

Pemahaman tentang konsep dan teori evolusi manajemen pembiayaan dalam berbagai contoh riset bidang pendidikan menggunakan metode statistik yang telah diaplikasikan seperti analisis regresi, analisis faktor, dan analisis diskriminan. Selain itu beberapa implementasi riset keuangan dalam konteks pembiayaan pendidikan meliputi evolusi manajemen keuangan penerapan *discounted cash flow analysis*. Selain itu optimalisasi sistem dan teknologi informasi terhadap peningkatan kinerja keuangan (Mulyono, 2010).

Perencanaan	kegiatan untuk menetapkan tujuan yang ingin dicapai, cara mencapainya, waktu yang dibutuhkan, jumlah orang yang diperlukan, dan besarnya biaya.
Pelaksanaan	menjadikan rencana dalam bentuk tindakan nyata dengan menggerakkan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi terutama unsur manusianya.
Pelaporan	kegiatan yang berfungsi untuk memeriksa, terutama yang ditujukan pada berbagai masalah keuangan, meliputi berbagai transaksi yang dilakukan, apakah sesuai dengan pencatatan dan perencanaan anggaran.
Monitoring / Evaluasi	pelaksanaan evaluasi pada dasarnya untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Hal ini perlu dilakukan agar pelaksanaan program kegiatan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya (Sugiyono, 2015).

Manajemen Pembiayaan adalah aktivitas yang menggunakan prinsip manajemen yang meliputi perencanaan pembiayaan, menganalisis penggunaan biaya, dan mengendalikan penggunaan pembiayaan lembaga atau organisasi sebagai bentuk pelaksanaan pembiayaan untuk mengambil keputusan (Suryobroto, 2004).

Pengelolaan pembiayaan pendidikan merupakan salah satu dimensi manajemen pendidikan yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses kegiatan pendidikan dan pengajaran dipesantren. Dengan kata lain, setiap kegiatan dipesantren memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Manajemen pembiayaan pendidikan adalah manajemen terhadap fungsifungsi keuangan, yang meliputi sumber pendapatan dana dan penggunaan dana pendidikan.

2. Urgensi Manajemen Pembiayaan

Dari sekian banyak sumber daya pendidikan, uang merupakan salah satu yang memainkan peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan oleh asumsi bahwa keuangan atau pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan (Mulyasa, 2005). Melalui kajian teoretis, pihak pengelola pendidikan lebih memfokuskan dalam hal proses perencanaan, efektivitas sasaran, alokasi dana, dan secara teliti dan penuh perhitungan, serta mengawasi pelaksanaan dana, baik biaya operasional maupun biaya capital, disertai bukti-bukti secara administrative dan fisik (material) sesuai dengan dana yang dikeluarkan (Gunawan, 2002).

Stabilisasi ekonomi pendidikan mencakup (1) menawarkan program pendidikan eksekutif berkualitas tinggi yang mempersiapkan profesional bisnis dan bermanfaat di lingkungan mereka dan ekonomi global, (2) melakukan pengembangan lembaga secara teoritis dan praktis dalam disiplin bisnis, berkontribusi dalam pengajaran dan pembelajaran, meningkatkan kinerja organisasi, dan menginformasikan pengambilan keputusan kebijakan publik, dan (3) berkontribusi pada inisiatif pengembangan ekonomi lokal, negara bagian, regional, dan nasional di mengejar kemakmuran dan kesejahteraan umat yang dibagikan secara luas (Sulthon & Khusnuridlo, 2006).

Sementara itu, tujuan manajemen pembiayaan dalam konteks pesantren antara lain (1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan pembiayaan pesantren; (2) meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pembiayaan pesantren; dan (3) meminimalkan penyalahgunaan anggaran pesantren. Salah satu bagian terpenting dalam manajemen lembaga pendidikan adalah pengelolaan keuangan, sebagaimana Ahmad tafsir mengatakan peningkatan mutu sekolah memerlukan sekurang-kurangnya dua syarat yang tidak boleh tidak terpenuhi, yaitu 1) penguasaan teori pendidikan yang modern, islami dan sesuai perkembangan zaman, 2) kesediaan dana yang cukup (Tafsir, 2010).

3. Standar Kompetensi dan Fungsi Manajer/ Pengelola Keuangan

Manajer keuangan yang berada di lembaga pendidikan memiliki tugas yang berbeda dengan pekerja bagian lainnya. Hal ini dikarenakan penerapan *job desk* pada masing – masing bagian. Pemberian *job desk* yang berbeda dilakukan agar tidak terjadi pemberian tugas ganda yang dilakukan ketika mengelola keuangan.

Job des diartikan sebagai spesifikasi tugas yang dilaksanakan atau diupayakan oleh seorang guru atau karyawan yang mengurus masalah keuangan di sekolah. Penggunaan istilah job des ini banyak diartikan sebagai pembagian tugas pada masing – masing individu di lembaga tidak terkecuali juga seorang petugas manajer keuangan yang satu ini. Selanjutnya untuk job des manajer keuangan ini memiliki arti sebagai penetapan atau penerapan bagian kerja yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer keuangan. Baik buruknya proses keuangan yang berjalan

sebenarnya menjadi tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki oleh seorang petugas manajer keuangan.

Fungsi keberadaan bendahara yang ada di sebuah lembaga pendidikan antara lain yaitu (a) memberikan bantuan atas jaminan keuangan yang dijalankan oleh stakeholder pendidikan atau pengguna layanan; (b) memberikan perjalanan audit keuangan yang ada di lembaga sebagai dasar pengambilan kebijakan; (c) memberikan analisa atas kelayakan keuangan yang ada sehingga program pengembangan pesantren dapat berjalan efektif dan efisien (Fattah, 2006). Keberadaan seorang pengelola keuangan tentunya dinilai penting bagi pesantren. Tidak hanya dalam urusan intern keuangan lembaga akan tetapi juga berkaitan dengan eksternal keuangan yang ada di lembaga.

Kompetensi yang diharuskan untuk dimiliki oleh seorang pengelola keuangan ini dapat anda lihat dalam ulasan sebagai berikut yaitu: (Fahmi, 2010:37) adalah (1) mampu menggunakan program excel yang memadai; (2) dapat memahami secara jelas proses pengembangan atau bisnis; (3) memahami proses investasi pendidikan; (5) memahami model pengaturan keuangan; (6) memiliki kemampuan beradaptasi terhadap sistem organisasi yang telah berjalan.

4. Kondisi Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pesantren

Melalui pengamatan dan hasil wawancara Lembaga pendidikan pesantren di Aceh Tenggara mengalami dinamika pengelolaan pembiayaan pendidikan yang tertuang dalam beberapa poin, antara lain (1) bahwa sebagian besar pendapatan pesantren sebagian besar berasal dari sumber wali santri dengan bagian terbesar dari pengeluaran dialokasikan untuk gaji guru, dan hanya sebagian kecil yang dialokasikan untuk kegiatan instrumental dan untuk pengadaan fasilitas; (2) Biaya satuan untuk operasional pesantren lebih besar. (3) biaya langsung dan tidak langsung yang dibayarkan orang tua lebih besar daripada di pesantren swasta; (4) terdapat perbedaan signifikan antara pesantren golongan type A dan C; (5) mayoritas pesantren sudah memiliki unit usaha yang dikelola secara tradisional tanpa target jangka panjang; (6) unit usaha yang beroperasi belum menjamin keberlangsungan pesantren dari aspek ekonomi.

5. Kendala dan Problematika Pengelolaan Pembiayaan yang Terjadi

Hasil penelitian menunjukkan beberapa problematika pengelolaan pembiayaan yang terangkum dalam beberapa point berikut:

- a. Pandangan tradisional pimpinan pesantren sehingga sehingga pengelolaan keuangan bersifat sectoral dan otoriter;

Suatu pesantren tidak akan beroperasi tanpa kehadiran seorang pimpinan sebagai pengemudi suatu organisasi. Berkembangnya paradigma kepemimpinan otoriter memungkinkan anggapan pesantren mampu berjalan tanpa manajemen.

- b. Sumber daya pengelola keuangan tidak mumpuni,

Sebagian lainnya menganggap hanya pesantren besar saja yang memerlukan manajer, kalau pesantren kecil tidak diperlukan manajer karena akan menambah pengeluaran sehingga menambah pengeluaran dan merugikan organisasi.

Pandangan konservatif tersebut tidaklah benar, bukan hanya manajer tapi sebuah pesantren memerlukan manajemen keuangan untuk bisa berjalan di jalur yang benar dan berkembang. Oleh karena itulah diperlukan seorang manajer untuk mengendalikan manajemen keuangan di dalam pesantren tersebut. Kalaupun hanya pesantren kecil dengan pimpinan seorang sebagai manajer maka pimpinan tersebut manajer keuangan untuk pesantren. Sehingga dikatakan bahwa pimpinan berperan ganda dalam pengelolaan sebuah institusi pendidikan baik sebagai direktur dan juga manajer keuangan (Fattah, 2006).

- c. Pengelolaan keuangan tidak mengikuti aturan dasar administrasi pembiayaan. Menurut Thomas H. Jones, Secara garis besar kegiatan (tahapan) yang ada dalam administrasi pembiayaan meliputi tiga hal yaitu (1) perencanaan anggaran (*budgeting*), yaitu kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis; (2) pelaksanaan (*implemmentation involves accounting*), yaitu kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat; (3) evaluasi atau pertanggung jawaban (*auditing*), yaitu proses penilaian terhadap pencapaian tujuan (Tim Dosen UPI, 2007).
- d. Tidak memiliki rencana prioritas pengelolaan keuangan, adapun konsep perencanaan prioritas menurut Mulyono terdiri dari empat kategori, yaitu (1) penting mendesak; (2) penting tidak mendesak; (3) tidak penting mendesak dan (4) tidak penting dan tidak mendesak (Mulyono, 2016).



Gambar 1. Faktor Penghambat Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan

6. Usaha Pesantren untuk Mengatasi Masalah Ekonomi Pesantren

a. Rekrutmen Manajer Keuangan

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, seorang pimpinan yang merangkap manajer keuangan tentunya dibantu oleh guru, tetapi keputusan terakhir sebelum hal tersebut dibawa ke tingkat yang lebih tinggi lagi adalah pada tangan seorang manajer (Yukl, 2007:77).

Pimpinan sebagai pengampu kebijakan tertinggi di pesantren agar memenuhi prinsip pengelolaan pesantren sebagai wujud dari kebijakan otonomi pendidikan dari akuntabilitas sebagai wujud daripada itu kehadiran manajer keuangan atau orang yang memiliki kompetensi keuangan sangatlah krusial.

Pada aspek pengelolaan keuangan, manajer memegang banyak sekali peranan yang utama adalah sebagai pemimpin yang mengatur jalannya keuangan baik dalam hal perencanaan, pembuatan strategi, pengelolaan, dan eksekusi jalannya suatu sistem manajemen. Sebagai pengampu kebijakan tertinggi seorang pemimpin bertanggung jawab penuh atas setiap keputusan. Jika keputusan tersebut salah, maka seorang manajer harus bisa bertanggung jawab dan menerima akibat dari kesalahannya tersebut. Umumnya, seorang manajer keuangan lepas tanggungjawab dan melimpahkannya kepada pimpinan selaku pucuk tertinggi. Karena dalam hal ini kemungkinan seorang yang berada dibawah kepemimpinan tidak ikut mendapatkan hukuman karena statusnya sebagai pelaksana tugas semata.

Sebaliknya, apabila keputusan manajer berdampak baik, maka menghasilkan suatu hal yang luar biasa bagi pesantren, maka seorang manajer akan mendapat penghargaan atas keberhasilan tersebut. Dalam hal ini, seorang manajer tidak boleh melupakan kerja keras bawahannya karena tanpa mereka semua rencana dan strategi yang telah dibuatnya tidak akan berhasil.

Manajer keuangan juga mampu berperan dalam mempertahankan keseimbangan dalam sebuah organisasi. Walaupun pengelolaan keuangan melalui prosedur dan direncanakan dengan matang, akan muncul hal buruk di luar prediksi dan diluar perkiraan seorang manajer. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal perusahaan. Contoh faktor internal adalah miskomunikasi sehingga memicu ketidakharmonisan antar guru atau karyawan yang menyebabkan menurunnya produktivitas. (Prasetyo, 2018).

Belum lagi kondisi non-teknis seperti terjadi bencana yang menyebabkan proses pendidikan menjadi terhambat. Langkah antisipatif seorang manajer apabila dihadapkan dengan hal buruk terjadi, manajer harus berpikir cepat untuk memecahkan masalah yang terjadi. Seorang pimpinan pesantren harus memiliki kepribadian yang baik sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara manajer dengan guru. Hubungan baik yang muncul akan lebih mudah untuk menyelesaikan masalah internal dengan pendekatan yang lebih personal. Lalu seorang manajer harus memiliki pengetahuan yang luas dan memiliki keahlian dalam pemecahan masalah sehingga hal buruk apapun dapat dengan mudah dicari jalan keluarnya (Mangkunegara, 2007).

Penting bagi pimpinan pesantren untuk memilih manajer keuangan atau bagian bendahara. Kompetensi yang dipertimbangkan mencakup kompetensi konseptual,

hubungan manusiawi dan keterampilan operasional. Oleh karena peran manajer yang sangat penting dalam suatu lembaga, anda harus sangat berhati-hati dalam memilih manajer untuk pesantren. Bukan hanya kemampuan intelektual yang harus dimiliki oleh seorang manajer, tetapi dia juga harus memiliki pribadi yang baik, kecerdasan emosi, kemampuan berpikir kreatif, dan kecepatan berpikir untuk memecahkan masalah.

Jika anda menjadi manajer untuk organisasi anda sendiri, anda harus senantiasa meningkatkan pengetahuan anda tentang manajemen bisnis dan tentunya tentang usaha yang geluti agar lebih mudah dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan usaha anda.

Selain itu berusaha untuk menjadi pemimpin yang tegas namun tetap terbuka, demokratis, dan memiliki empati terhadap karyawan anda. Jika sistem manajemen anda tidak berjalan dengan baik, janganlah langsung menyalahkan bawahan tetapi cobalah untuk mengevaluasi manajemen bisnis anda untuk mengetahui dimana letak kesalahannya. Ingatlah bahwa anda yang mengambil keputusan dan anda yang harus bertanggung jawab.

b. *Memiliki Rencana Pengembangan (Development Plan)*

Pimpinan pesantren mampu berperan sebagai *people developer* yang bekerja berdasarkan *grand design* tentang pengembangan organisasi. Sebagai seorang pemimpin, bersiaplah untuk merencanakan *grand design* pengembangan organisasi. Perhatian pimpinan terhadap detail tertentu dapat menentukan kesuksesan pekerjaan. Sedangkan bagi anggota spesifikasi pekerjaan adalah sebuah keharusan untuk menghindari adanya overlap pekerjaan. Menurut teori perencanaan yang diadaptasi dari teori manajemen konvensional, mencakup perencanaan induk (*master planning*) yang terkait dengan urban design juga dipakai lagi terutama dalam perencanaan secara garis besar sesuai visi lembaga. Keragaman corak perencanaan yang ada dalam praktek pengelolaan lembaga saat ini, yaitu: (1) perencanaan komprehensif (*comprehensive planning*); (2) perencanaan induk (*master planning*); (3) perencanaan strategis (*strategic planning*); (4) perencanaan ekuiti (*equity planning*); (5) perencanaan advokasi (*advocacy planning*); dan (6) perencanaan inkremental (*incremental planning*) (Campbell, 2006).

Tahapan dalam rencana pengembangan dimulai dari abstraksi yang dilanjutkan pada kontak formal antara pimpinan dan para guru yang membidangi. Artinya pimpinan harus menyiapkan sebuah desain di mana pengembangan unit usaha menjadi salah satu agendanya. Setelah menyiapkan sebuah “grand design”, langkah berikutnya adalah mempersiapkan kontrak formal yang kira-kira intinya adalah menginformasikan kesempatan-kesempatan bagi para anak buah untuk berkembang.

Rincian informasi menyangkut beberapa hal seperti bentuk prospek usaha, peluang yang akan diberikan, taksiran keuntungan, pengadaan modal, pengembangan SDM, kriteria apa yang

membuat seorang anak buah mendapatkan kesempatan, dan kondisi macam apa yang memicu kesempatan berkembang. Langkah seperti ini mengisyaratkan manajemen yang rapi, sekaligus menunjukkan kemauan serius dari pemimpin.

Untuk terus memenuhi misinya adalah melalui perencanaan strategis yang dikembangkan dengan masukan dari berbagai pemangku kepentingan di dalam dan di luar lembaga. Rencana tersebut berisi enam nilai inti: keunggulan, integritas, rasa hormat, keragaman, pendidikan, dan kepemimpinan (Schacter, 2004).

Sebagai cerminan dari rencana pengembangan pesantren dalam sektor ekonomi yang menyeluruh yaitu (1) melibatkan keberhasilan santri, (2) meningkatkan status pesantren sebagai lembaga yang mandiri, (3) meningkatkan operasional internal, (4) menumbuhkan sumber daya, dan (5) membangun jaringan kerja sama dengan komunitas. Selain hal tersebut masih terdapat ragam aktivitas yang dapat dijadikan alternative pengembangan lembaga jika benar-benar menginginkan untuk berkembang.

c. Memiliki Unit Usaha Sebagai Bentuk Kemandirian

Pesantren mandiri setidaknya memiliki usaha yang profesional guna mendukung operasional pesantren dan unit pendidikan belajar mengajar yang terarah dan sistematis. Sehingga dampak kehadiran pesantren secara lebih luas mampu menjadi bagian dari solusi pengentasan kemiskinan dan pengangguran untuk menyejahterakan masyarakat.

Urgenitas pesantren untuk memiliki unit usaha adalah sebagai penguat anggaran pendidikan dan diasumsikan memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kualitas. Sebagian besar pendapatan pesantren berasal dari sumber wali santri dan masyarakat. Bagian terbesar dari pengeluaran dialokasikan untuk gaji guru, dan hanya sebagian kecil yang dialokasikan untuk kegiatan instrumental dan untuk pengadaan fasilitas.

Dalam realitas lapangan biaya langsung dan tidak langsung yang dibayarkan wali santri kepada pesantren lebih besar daripada di sekolah formal, dan sebagian besar adalah biaya langsung. Adanya hubungan antara kualitas dan aksesibilitas di satu sisi, dan komposisi pendapatan dan pengeluaran di tingkat lembaga di sisi lain. Untuk itu perlunya kebijakan dasar untuk mengurangi ketergantungan pesantren pada sumber pemerintah, dan untuk meningkatkan sumber masyarakat untuk meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pendidikan. (Peraturan Pemerintah, n.d.)

Prinsip-prinsip dalam membangun unit usaha di pesantren adalah: (1) unit usaha bukan milik pribadi akan tetapi milik lembaga, pimpinan tidak berhak mengambil kebijakan sectoral terkait pengelolaan keuangan; (2) berfilosofikan administrasi yang baik mutlak untuk menjaga kepercayaan, harus ada laporan dan musyawarah rutin ke dan oleh pimpinan terkait perkembangan unit usaha; (3) merekrut SDM yang memang ahli lapangan dan berasal dari

internal lembaga sehingga komunikasi dapat berjalan lancar; (4) memperhatikan legalitas badan usaha untuk mengoptimalkan peluang yang ada; (5) membentuk tim ahli, minimal tenaga senior untuk memonitor perkembangan unit usaha. (Prasetyo, 2017).

d. *Membangun Kohesivitas Tim Kerja*

Ada empat komponen yang saling berkaitan tentang profesi jabatan dalam kependidikan tidak dapat dipisahkan, yaitu Staf Tata Usaha Administrasi, Staf Teknis pendidikan didalamnya terdiri dari Kepala Sekolah dan Guru, Komite Sekolah sebagai badan independent yang membantu terlaksananya operasional pendidikan, dan Siswa sebagai peserta didik yang bisa ditempatkan sebagai komponen dengan tingkat pelayanan yang harus memadai. Hubungan keempatnya harus sinergis, karena keberlangsungan operasional sekolah terbentuknya dari hubungan “simbiosis mutualis”, keempat komponen tersebut karena kebutuhan akan pendidikan sangat tinggi, tentulah harus dihadapi dengan kesiapan yang optimal semata-mata demi kebutuhan peserta didik.

Dibutuhkan kohesi sempurna dari pengurus unit usaha agar masing-masing pihak memperoleh keuntungan. Meningkatkan sarana prasarana adalah hal yang wajib ditunaikan supaya hasil terkontrol. Di sisi lain, pesantren harus mampu melihat potensi internal dan peluang eksternal guna mengangkat unit usaha. Musyawarah rutin wajib dilaksanakan sebagai sarana persamaan visi dan evaluasi pencapaian program. Musyawarah di desain untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas pengurus dalam mengelola keuangan. Di akhir evaluasi pengurus diminta untuk melaporkan keuntungan yang didapat dari unit usaha (Arcaro, 2015).

Pada taraf implementatif, secara umum pengelola pesantren sudah mengadakan unit usaha dari berbagai sumber/ potensi yang ada, hanya saja pada pelaksanaannya belum berjalan sebagaimana mestinya. Standarisasi pendukung dan pengembangan lembaga pendidikan islam yang mengacu pada system ekonomi perusahaan ada tiga hal: perencanaan yang matang, SDM yang berkualitas, loyalitas, dan manajer yang tegas, dan terbuka.

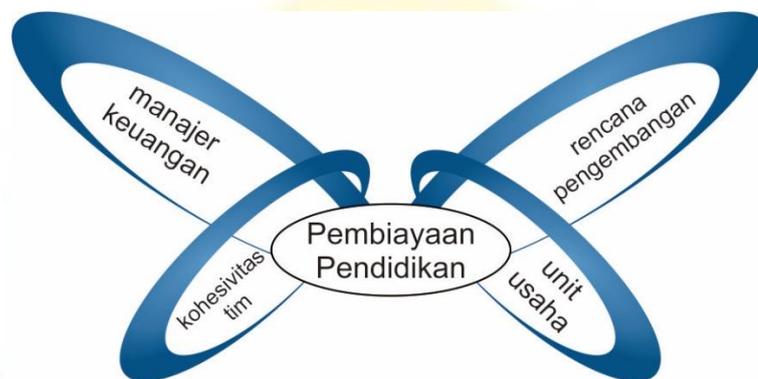
Studi ini juga menemukan bahwa ada hubungan antara kualitas dan aksesibilitas di satu sisi, dan komposisi pendapatan dan pengeluaran di tingkat pesantren di sisi lain. Berdasarkan hasil penelitian ini, perlu adanya transformasi kebijakan pimpinan untuk pengembangan unit usaha sehingga lebih leluasa dalam melakukan inovasi. Peran kontribusi stakeholder sangat dibutuhkan dalam meningkatkan sumber masyarakat untuk meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pendidikan pesantren.

KESIMPULAN

Pada taraf implementatif, secara umum pengelola pesantren sudah mengadakan unit usaha dari berbagai sumber/ potensi yang ada, hanya saja pada pelaksanaannya belum berjalan

sebagaimana mestinya. Standarisasi pendukung dan pengembangan lembaga pendidikan islam yang mengacu pada system ekonomi ada tiga hal: perencanaan yang matang, SDM yang berkualitas, loyalitas, dan manajer yang tegas, dan terbuka.

Studi ini juga menemukan bahwa ada hubungan antara kualitas dan aksesibilitas di satu sisi, dan komposisi pendapatan dan pengeluaran di tingkat pesantren di sisi lain. Berdasarkan hasil penelitian ini, perlu adanya transformasi kebijakan pimpinan untuk pengembangan unit usaha sehingga lebih leluasa dalam melakukan inovasi. Selain itu, peran kontribusi stakeholder sangat dibutuhkan dalam meningkatkan sumber masyarakat untuk meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pendidikan pesantren.



Gambar Novelty Penelitian

Gambar temuan penelitian di atas menjelaskan saran strategis bagi perkembangan pengelolaan keuangan pada pesantren di Aceh Tenggara, antara lain (1) kehadiran manajer keuangan atau seseorang yang memiliki kompetensi keuangan; (2) memiliki rencana pengembangan sebagai bentuk capaian target; (3) membentuk unit usaha sebagai bentuk kemandirian; dan terakhir (4) kohesivitas tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, J. S. (2015). *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bleotu, V., & Maria, T. D. (2014). Strategic Priorities for Education Funding. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2231–2234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.549>
- Campbell, S. (2006). *Readings in Planning Theory* (S. Fainstein, ed.). Cambridge: Blackwell Publishers.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, N. (2006). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.
- Gunawan, A. H. (2002). *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Latif, M., & Iskandar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (1st ed.). Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Competency Based Human Source Management* (2nd ed.). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyasa, E. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Implementasi* (1st ed.). Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyono. (2010). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyono. (2016). *Konsep Pembiayaan Pendidikan* (1st ed.). Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Peraturan Pemerintah. *Pendanaan Pendidikan*.
- Prasetyo, M. A. M. (2017). Manajemen Unit Usaha Pesantren. *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1), 18–36.
- Prasetyo, M. A. M. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *IDARAH: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 2(1), 80–101.
- Radionova, I., & Usyk, V. (2019). Formalization of The Education Funding Rules as A Public Management Instrument. *Angement Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41, 354–368. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.29>
- Schacter, J. (2004). *Teacher Performance-Based Accountability: Why, What and How*. Santa Monica: Milken Family Foundation.

- Soetopo, H., & Soemanto, W. (1992). *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sonedi, S., Jamalie, Z., & Majeri, M. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Bersumber dari Masyarakat. *Fenomena*, 9(1), 25. <https://doi.org/10.21093/fj.v9i1.702>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulthon, M., & Khusnuridlo. (2006). *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (1st ed.). Yogyakarta: Laksbang PressIndo.
- Suryobroto. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tafsir, A. (2010). *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Tim Dosen UPI. (2007). *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan Bagian 1, Ilmu Pendidikan Teoretis* (1st ed.). Bandung: Intima Grasindo.
- Vlasova, I. V. (2019). Education Funding in Finland. *Innovative Pedagogy*, 17(1), 133–137. <https://doi.org/0.32843/2663-6085-2019-17-2-29>
- Yukl, G. (2007). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (5th ed.). Jakarta: Indeks Gramedia.