

**MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN
BERBASIS MUTU DI PESANTREN MODERN**

**CONCEPTUAL MODEL OF QUALITY-BASED EDUCATION FINANCING
MANAGEMENT IN MODERN PESANTREN**

Nurhamzah

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung

E-mail: nurhamzah@uinsgd.ac.id

Nurwadjah Ahmad EQ & Muhibbin Syah

Pascasarjana UIN Gunung Djati Bandung

E-mail: nurwadjah@uinsgd.ac.id; muhibbinsyah@yahoo.com

Suryadi

Fakultas Ilmu Pendidikan UPI Bandung

E-mail: suryadi@upi.edu

Naskah diterima tanggal: 26-05-2020, disetujui tanggal: 24-09-2020

Abstract: *The purpose of this study was to identify the conceptual model of quality-based educational financing management in modern pesantren (Islamic boarding school). This study used a multi-case method because there were two research locations, namely the Pesantren Daarut Tauhid in Bandung and the Pesantren Modern Sahid in Bogor. The data collection techniques was taken by interview and the analysis technique used a cross-case analysis. The results showed that the conceptual model of quality-based educational financing management in modern pesantren was carried out starting from planning, organizing, implementing, monitoring, accountability, and continuous improvement of educational financing. Educational financing planning was guided by three points, namely the foundation's development plan, the foundation's strategic plan (renstra), and the pesantren's work program. In educational financing organization, structurally, there was a division of tasks between the manager and the financing internal supervisor. Educational financing implementation was consistently guided by the principles of recording financial income and expenditure. Educational financing was supervised by conducting internal audit regularly. Educational financing accountability was performed by reporting the use of financing timely, accurate, transparent, and accountable. Continuous improvement of educational financing was carried out monthly and annually. To conclude, conceptual model of quality based-education financing management at both pesantren is implemented comprehensively and integrally.*

Keywords: *financing management, educational financing, modern pesantren*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model konseptual manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di pesantren modern. Penelitian ini menggunakan metode multikasus karena ada dua lokus penelitian, yaitu Pesantren Daarut Tauhid Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara. Sedangkan teknik analisis adalah analisis lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model konseptual manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di pesantren modern dilakukan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan berkelanjutan pembiayaan pendidikan.*

Perencanaan pembiayaan pendidikan berpedoman pada tiga hal, yaitu rencana pengembangan yayasan, rencana strategis (renstra) yayasan, dan program kerja pesantren. Pengorganisasian pembiayaan pendidikan secara struktural terdapat pembagian tugas antara pengelola dan pengawas internal pembiayaan. Dalam melaksanakan pembiayaan pendidikan, para pengelola pembiayaan secara konsisten berpedoman pada prinsip-prinsip pencatatan penerimaan dan pengeluaran keuangan. Sedangkan dalam pengawasan pembiayaan pendidikan, audit internal dilakukan secara berkala. Pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan diwujudkan dengan pelaporan penggunaan pembiayaan yang tepat waktu, akurat, transparan, dan akuntabel. Perbaikan berkelanjutan pembiayaan pendidikan dilakukan dengan dua tahap, yaitu bulanan dan tahunan. Dengan demikian, model konseptual manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di kedua pesantren modern dilakukan secara komprehensif-integral.

Kata kunci: manajemen pembiayaan, pembiayaan pendidikan, pesantren modern

PENDAHULUAN

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu standar yang menunjang pencapaian pendidikan yang bermutu. Tanpa adanya standar pembiayaan pendidikan, standar-standar yang lain mungkin tidak akan terlaksana dengan efektif (Mukhid, 2012; Murtadlo, 2016; Kusuma, 2016; Priatna, Nurhamzah, Ratnasih, & Siregar, 2018; dan Komariah, 2018). Dengan demikian, ada kemungkinan pencapaian mutu pendidikan akan terhambat, bahkan tidak akan berhasil.

Lembaga pendidikan tidak cukup hanya memiliki dana pendidikan yang memadai. Ada faktor lain yang menunjang keberhasilan pencapaian pendidikan yang bermutu, di antaranya manajemen pembiayaan pendidikan. Walaupun lembaga pendidikan sudah mempunyai dana yang memadai, jika tidak dikelola secara efektif dan efisien tidak akan menunjang pencapaian mutu pendidikan (Ferdin, 2013; Kisbiyanto, 2014; dan Barlian, 2016). Dua hal yang dapat menunjang keberhasilan pencapaian pendidikan yaitu biaya yang memadai dan manajemen pembiayaan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan penelusuran terhadap beberapa dokumen dan penelitian yang dilakukan, dapat dikatakan bahwa pembahasan tentang manajemen pembiayaan hanya fokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban (Fahrurrozi, 2012; Darmawati,

Djailani, & Jamaluddin, 2014; Arifin, 2016; Nurdiani & Nugraha, 2018; dan Komariah, 2018). Sebagai suatu sistem, seharusnya manajemen pembiayaan tidak hanya fokus pada tiga hal tersebut. Ada aspek lain yaitu pengorganisasian, pengawasan, dan perbaikan berkelanjutan pembiayaan pendidikan.

Ketiga aspek tersebut memiliki pengaruh yang sama terhadap keefektifan dan efisiensi terlaksananya manajemen pembiayaan. Pertimbangan penelitian didasarkan pada dua hal yaitu pertama, bahwa manajemen merupakan suatu sistem (Komariah & Triatna, 2014). Kedua, penelitian yang sudah dilakukan yang menyimpulkan bahwa ketiga aspek tersebut sangat berkontribusi terhadap keefektifan dan efisiensi pelaksanaan fungsi manajemen.

Penelitian Muttaqin (2018) dan Mahiri (2016) mengungkapkan bahwa pengorganisasian dalam manajemen sangat berpengaruh terhadap keefektifan dan efisiensi kinerja organisasi. Bahkan menurut Arifin (2016), kegiatan pengorganisasian merupakan bagian dari manajemen keuangan. Begitu pula hasil penelitian Djupri (2017); Subkhan (2012); Gamar & Djamhuri (2015); Samsirin (2015); Setiowati (2015); Pradono & Basukianto (2015); Khairunnisa, Rasuli, & Ratnawati (2016); dan Yuniarti (2017) yang menyimpulkan bahwa pengawasan, terutama pengawasan internal

dapat mengurangi kesalahan pembiayaan, mewujudkan kualitas laporan keuangan yang transparan dan akuntabel, meminimalisir terhadap terjadinya *fraud*, serta menjadikan lembaga sebagai *good corporate governance* (GCG). Selain itu, hasil penelitian Syahrul (2013) dan Pamungkur (2016) menyatakan bahwa perbaikan berkelanjutan sangat berdampak pada keefektifan dan efisiensi fungsi manajemen.

Berdasarkan uraian di atas, kebaruan penelitian ini adalah adanya manajemen pembiayaan berbasis mutu. Artinya manajemen pembiayaan yang dikaji berdasarkan pada teori manajemen mutu, yaitu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan berkelanjutan.

Hasil penelitian Setiowati (2015) dan Sakti & Hidayat (2019) menyatakan bahwa pengelolaan pembiayaan di pesantren secara umum masih belum memiliki standar pengelolaan. Hal ini lebih disebabkan oleh pola pengelolaan yang masih berorientasi kepada figur kiai, pengelolaan yang serba informal, dan "serba mono" atau fokus kepada satu orang (As'ad & Azizi, 2020; Yahya, 2015). Selain itu, pengelolaan keuangan di pesantren secara umum belum sesuai dengan prinsip akuntabilitas. Hal ini ditandai dengan masih lemahnya sistem perencanaan dan pengawasan (Fahrurrozi, 2012). Kalaupun ada

pesantren yang mampu mengelola keuangan, masih bersifat sederhana (Sonedi, Jamalie, & Majeri, 2017; Muchtar, Ondeng, & Wayong 2016).

Berdasarkan latar belakang dan kajian literatur di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan model konseptual manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di pesantren modern. Dari perumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model konseptual manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di pesantren modern.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode multikasus karena lokus penelitiannya ada dua, yaitu Pesantren Daarut Tauhiid (DT) Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengidentifikasi fenomena di lapangan yang disajikan dalam bentuk kata-kata dan bersifat aktual (Creswell, 2012).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara. Teknik ini dilakukan agar diperoleh informasi yang lengkap dan detail. Untuk memperoleh data tersebut, peneliti fokus pada instrumen yang telah dibuat sehingga akan terarah ketika melaksanakan penelitian. Wawancara dilakukan kepada beberapa

Tabel 1 Partisipan Penelitian

No	Partisipan	Aspek Wawancara
1.	Pengurus yayasan, pengurus lembaga, dan kepala sekolah /madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan pembiayaan 2. Pengorganisasian pembiayaan 3. Pelaksanaan pembiayaan 4. Pengawasan pembiayaan 5. Pertanggungjawaban pembiayaan 6. Perbaikan pembiayaan
2.	Pengawas internal yayasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan pembiayaan 2. Pertanggungjawaban pembiayaan 3. Perbaikan pembiayaan
3.	Bendahara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan pembiayaan 2. Pertanggungjawaban pembiayaan

pembahasan (responden), antara lain: pengurus yayasan, kepala sekolah/madrasah, dan informan lainnya yang dianggap relevan.

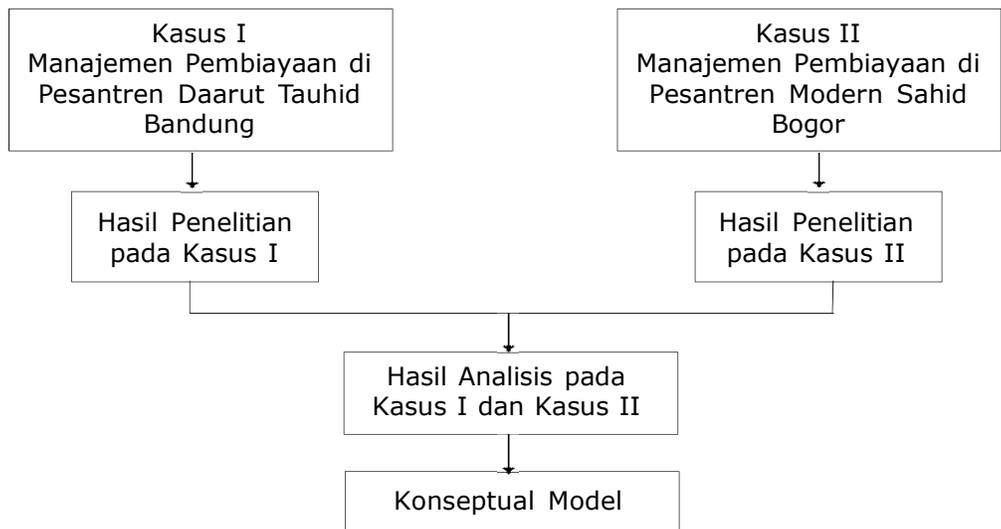
Sedangkan teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis lintas kasus. Analisis ini dilakukan untuk membandingkan berbagai informasi dan temuan yang diperoleh di masing-masing pesantren dan sekaligus memadukan dari kedua pondok pesantren tersebut (Gambar 1).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Manajemen Pembiayaan di Pesantren Daarut Tauhid Bandung

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi manajemen pembiayaan pendidikan di Pesantren Daarut Tauhid (DT) Bandung dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan berkelanjutan, sebagaimana dalam Tabel 2.



Gambar 1 Analisis Lintas Kasus

Tabel 2 Hasil Penelitian di Pesantren DT Bandung

No	Aspek Manajemen	Hasil Penelitian
1.	Perencanaan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses penyusunan perencanaan dalam bentuk RAPB (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja) dimulai dari penyusunan rencana pengembangan yayasan, renstra pesantren, dan program kerja. 2. Rencana pengembangan yayasan dibuat oleh yayasan dengan dibentuk tim PAKAPADU (rencana pembuatan pesantren terpadu). Renstra dibuat oleh pengurus Bidang Pendidikan. Sedangkan program kerja dan RAPB disusun oleh masing-masing kepala sekolah. 3. Penyusunan rencana anggaran pembiayaan pendidikan pesantren bersifat <i>bottom-up</i>. 4. Penyusunan program kerja dan RAPB dilakukan setahun sekali, yaitu pada awal tahun (memasuki tahun ajaran baru), sedangkan revisi dilakukan pada semester kedua. 5. Pengesahan perencanaan dilakukan di yayasan melalui musyawarah dengan para pengurus yayasan, bidang pendidikan, dan para kepala sekolah. 6. Perencanaan yang sudah disahkan menjadi acuan para <i>stakeholder</i> untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan berbagai kegiatan.

2.	Pengorganisasian Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara struktural manajemen pembiayaan pendidikan dilakukan oleh dua lembaga, yaitu pengelola dan pengawas keuangan. 2. Direktorat Pendidikan (Dirdik) bertanggung jawab mengelola keuangan pendidikan, sedangkan di yayasan yang bertanggung jawab adalah pimpinan yayasan, melalui bendahara yayasan. 3. SPI (Satuan Pengawas Internal) bertanggung jawab kepada Lembaga pengawas keuangan internal, sedangkan eksternal adalah tim <i>ISO (International Organization for Standardization) 9001:2008</i>.
3.	Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seluruh pemasukan keuangan dilakukan secara terpusat, melalui rekening yayasan, kecuali dana BOS (bantuan operasional sekolah). 2. Proses pencairan anggaran dilakukan dengan cara pengajuan ke yayasan melalui Dirdik. 3. Proses pengajuan anggaran kegiatan dilakukan dalam rentang waktu satu minggu untuk skala kecil dan satu bulan untuk skala besar. Sedangkan kegiatan yang insidental, di bawah satu juta, pengajuan dapat dilakukan sehari sebelum kegiatan. 4. Proses pencairan, sebelum diajukan ke yayasan akan dilakukan penelaahan oleh Dirdik dalam rangka konsisten terhadap RAPB yang telah disahkan. 5. Pencairan anggaran pendidikan dilakukan melalui bank. 6. Pencatatan penggunaan anggaran menggunakan sistem akuntansi. 7. Alokasi anggaran pendidikan yang masuk ke yayasan 100% untuk kepentingan pendidikan.
4.	Pengawasan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya lembaga pengawas internal yayasan, yaitu SPI (satuan pengawas internal). 2. SPI melakukan pengawasan setiap bulan untuk buku kas, sedangkan untuk <i>cash opname</i>, audit dilakukan dua minggu sekali. 3. Ada tiga bentuk audit yang dilakukan oleh SPI, yaitu audit buku kas, <i>cash opname</i>, dan insidental. 4. Hasil dari audit SPI, disampaikan ke pengurus yayasan, untuk dimusyawarahkan, sebagai bentuk tindak lanjut dari temuan.
5.	Pertanggungjawaban Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaporan kegiatan harus sudah disampaikan satu minggu setelah kegiatan selesai dilaksanakan. 2. Pemeriksaan kelengkapan laporan kegiatan oleh Dirdik. 3. Pemberhentian sementara ajuan kegiatan bagi yang belum melaksanakan pelaporan kegiatan sebelumnya. 4. Laporan kegiatan disampaikan oleh para kepala sekolah ke Dirdik, dari Dirdik diteruskan ke yayasan, dan dari yayasan akan diteruskan ke SPI.
6.	Perbaikan Berkelanjutan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya musyawarah bulanan sebagai proses dari hasil audit SPI. 2. Dirdik selalu melakukan supervisi kepada para kepala sekolah. 3. Hasil musyawarah bulanan dijadikan sebagai pedoman untuk menyusun SOP (Standar Operasional Prosedur) sebagai pedoman selanjutnya.

Manajemen Pembiayaan di Pesantren Modern Sahid Bogor

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi manajemen pembiayaan pendidikan di

Pesantren Modern Sahid Bogor dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan berkelanjutan (Tabel 3).

Tabel 3 Hasil Penelitian di Pesantren Modern Sahid Bogor

No	Aspek Manajemen	Hasil Penelitian
1.	Perencanaan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses penyusunan perencanaan dalam bentuk RAPB dimulai dari penyusunan rencana pengembangan yayasan, renstra pesantren, dan program kerja. 2. Rencana pengembangan dan renstra yayasan dibuatkan oleh yayasan. Sedangkan <i>business plan</i>, program kerja dan RAPB disusun oleh tim analisis (tim <i>ad hoc</i>) yang dipimpin oleh pimpinan harian pesantren. 3. Penyusunan rencana anggaran pembiayaan pendidikan pesantren bersifat <i>top-down</i>. 4. Penyusunan <i>business plan</i> dilakukan satu tahun sekali. 5. Penyusunan program kerja dan RAPB dilakukan satu tahun sekali, yaitu pada awal tahun (memasuki tahun ajaran baru), sedangkan revisi dilakukan pada semester kedua. 6. Hasil tim analisis dalam bentuk draf perencanaan anggaran, untuk dimusyawarahkan di tingkat pesantren yang dihadiri oleh pimpinan harian pesantren, para kepala madrasah, dan para ketua bidang kepesantrenan (asrama). 7. Pengesahan perencanaan dilakukan di yayasan melalui musyawarah dengan para pengurus yayasan, pimpinan harian pesantren, para kepala sekolah, dan para ketua bidang kepesantrenan. 8. Perencanaan yang sudah disahkan menjadi acuan, oleh para <i>stakeholder</i> dijadikan pedoman dalam melaksanakan berbagai kegiatan.
2.	Pengorganisasian Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara struktural manajemen pembiayaan pendidikan dilakukan oleh dua lembaga, yaitu pengelola dan pengawas keuangan. 2. Pada pengelolaan keuangan pendidikan yang bertanggung jawab adalah wakil pimpinan harian I (bidang pembinaan tertib 3M [<i>man, money, dan material</i>]), sedangkan di tingkat yayasan yang bertanggung jawab adalah pimpinan harian yayasan, melalui bagian keuangan (bendahara) yayasan. 3. Pada lembaga pengawas keuangan internal yang bertanggung jawab adalah pengawas yayasan, melalui kepala bidang keuangan yayasan, sedangkan eksternal adalah akuntan publik yang ditunjuk oleh yayasan.
3.	Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seluruh pemasukan keuangan dilakukan secara terpusat, melalui rekening yayasan, kecuali dana BOS. 2. Yayasan memiliki dua rekening, yaitu rekening pendapatan (pemasukan) dan operasional (pengeluaran). 3. Proses pencairan anggaran dilakukan dengan cara pengajuan ke yayasan melalui pimpinan harian pesantren. 4. Proses pengajuan anggaran kegiatan dilakukan dalam rentang waktu satu minggu untuk skala kecil dan satu bulan untuk skala besar. Sedangkan kegiatan yang insidental, di bawah satu juta, pengajuan dapat dilakukan sehari sebelum kegiatan. 5. Proses pencairan, sebelum diajukan ke yayasan akan dilakukan penelaahan oleh kepala bidang keuangan dan bendahara pesantren dalam rangka konsistensi terhadap RAPB yang telah disahkan, serta disahkan oleh pimpinan harian pesantren. 6. Pencairan anggaran pendidikan dilakukan melalui cek & giro. 7. Pencatatan penggunaan anggaran menggunakan sistem akuntansi. 8. Alokasi anggaran dibagi dua, yaitu 70% untuk kepentingan pendidikan dan 30% dikelola yayasan untuk pengembangan pendidikan, seperti kelengkapan dan perbaikan sarana-prasarana pesantren.

4.	Pengawasan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dilaksanakan oleh pengawas internal yayasan, yaitu kepala bidang keuangan yayasan. 2. Pengawas internal melakukan pengawasan setiap bulan untuk buku kas, sedangkan untuk <i>cash opname</i>, audit dilakukan dua minggu sekali. 3. Ada tiga bentuk audit yang dilakukan oleh SPI, yaitu audit buku kas, <i>cash opname</i>, dan insidental. 4. Hasil dari audit internal disampaikan ke pengurus yayasan untuk dimusyawarahkan sebagai bentuk tindaklanjut dari temuan.
5.	Pertanggungjawaban Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaporan kegiatan harus sudah disampaikan tiga hari setelah selesai kegiatan dilaksanakan. 2. Pemeriksaan kelengkapan laporan kegiatan oleh bendahara pesantren. 3. Pemberhentian sementara ajuan kegiatan bagi yang belum melaksanakan pelaporan kegiatan sebelumnya. 4. Laporan kegiatan disampaikan oleh para kepala madrasah ke pimpinan harian pesantren, dari pesantren diteruskan ke yayasan, dan dari yayasan akan diteruskan ke pengawas internal yayasan.
6.	Perbaikan Berkelanjutan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya musyawarah bulanan sebagai proses dari hasil audit pengawas internal yayasan. 2. Pimpinan harian pesantren melalui wakil pimpinan harian I selalu melakukan supervisi kepada para kepala madrasah dan bidang kepesantrenan (asrama). 3. Hasil musyawarah bulanan dijadikan sebagai pedoman untuk menyusun SOP sebagai pedoman selanjutnya.

Pembahasan

Perencanaan Pembiayaan

Perencanaan merupakan aspek pertama dan utama dalam memulai serangkaian kegiatan organisasi sebab perencanaan adalah proses perumusan pencapaian tujuan dan pada akhirnya akan dijadikan sebagai pedoman di masa yang akan datang. Perencanaan adalah penyusunan pedoman untuk dilaksanakan supaya tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Oleh karenanya, penyusunan rencana merupakan *starting point* dalam menentukan langkah selanjutnya.

Perencanaan dalam konteks manajemen pembiayaan pendidikan adalah kegiatan merencanakan penggunaan seluruh sumber pembiayaan untuk menunjang kegiatan pendidikan dan ketercapaian tujuan pendidikan (Suprihno, 2016). Keefektifan dan efisiensi dalam penggunaan anggaran pendidikan sangat bergantung dari penyusunan rencana anggaran.

Dengan demikian, perencanaan pembiayaan pendidikan merupakan pembuatan dan strategi penyusunan anggaran (*budgeting*) yang dilaksanakan oleh suatu lembaga untuk menunjang keberlangsungan pendidikan dalam bentuk program kerja (estimasi kinerja) guna mencapai pendidikan yang berkualitas.

Produk akhir dari penyusunan perencanaan pembiayaan pendidikan adalah Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) sekolah/madrasah dalam satu tahun. Hal yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan pembiayaan pendidikan, antara lain rencana pengembangan (tujuan pendidikan), rencana strategis, rencana operasional, dan implementasi & evaluasi rencana pesantren (Sule & Saefullah, 2015).

Berdasarkan hasil analisis di kedua pesantren ditemukan beberapa hal sebagaimana dalam Tabel 4.

Tabel 4 Analisis Temuan Hasil Penelitian Perencanaan Pembiayaan Pendidikan

No	Aspek Manajemen	Temuan Hasil Penelitian
1.	Perencanaan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none">1. Penyusunan RAPB berpedoman kepada tiga hal, yaitu rencana pengembangan yayasan, renstra yayasan, dan program kerja.2. Penyusunan RAPB berpedoman kepada kebutuhan.3. Penyusunan RAPB melibatkan para <i>stakeholder</i>.4. Penyusunan dan pengesahan RAPB dilandasi dengan asas musyawarah.5. Revisi RAPB menjadi suatu keniscayaan.

Penyusunan RAPB berpedoman kepada tiga hal, yaitu rencana pengembangan, renstra, dan program kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Farhurohman (2017) bahwa dasar penyusunan RAPB dimulai dari rencana pengembangan sampai pada program kerja dan harus disusun secara sistematis. Selain itu, penyusunan RAPB harus memiliki data yang akurat dan lengkap, sehingga segala kebutuhan dapat tercakup di dalamnya (Barlian, 2016).

Penyusunan RAPB berpedoman pada kebutuhan. Dalam penyusunan anggaran harus dimulai dari rencana kegiatan, lalu memperhitungkan biaya yang diperlukan guna mengimplementasikan kegiatan tersebut (Muhaimin, Suti'ah, & Probowo, 2011). Hal ini dilakukan untuk memenuhi kepuasan para pelanggan dan keefektifan biaya (*cost effectiveness analysis*) pendidikan (Fattah, 2012) sehingga kekhawatiran akan terjadi pemborosan dan pengeluaran biaya yang tidak semestinya akan teratasi. Menurut Haryati (2012), jika penyusunan rencana pembiayaan tidak diawali dengan *need assesment*, akan berdampak pada ketidakpatuhan terhadap rencana anggaran tersebut. Oleh karena itu, penyusunan RAPB harus rasional (riil dan logis), sehingga dapat dengan mudah untuk dipertanggungjawabkan (Minarti, 2011; Kurniady, 2012).

Penyusunan RAPB melibatkan para pemangku kepentingan. Supaya penyusunan rencana pembiayaan sesuai dengan tujuan pendidikan, pelibatan seluruh pemangku

kepentingan pendidikan menjadi suatu keharusan. Pelibatan pemangku kepentingan memiliki dua tujuan. Pertama, untuk transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran pendidikan. Terlebih jika dikaitkan dengan sumber pemasukan pembiayaan pendidikan yang lebih besar dari masyarakat. Penggunaan anggaran yang transparan dan akuntabel akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan dapat mendorong mereka untuk terus berpartisipasi aktif dalam membantu pembiayaan pendidikan (Murdayanti & Puruwita, 2017). Kedua, untuk menumbuhkan *sense of accountability* dan partisipasi aktif dari seluruh sivitas akademika dalam mengimplementasikan rencana yang sudah disusun sehingga menghasilkan *collective agreement* dan anggaran yang substantif (Komariah, 2018; Suharsaputra, 2013).

Penyusunan dan pengesahan RAPB dilandasi dengan asas musyawarah. Konsekuensinya adalah pengesahan RAPB berdasarkan pada hasil musyawarah sehingga seluruh pemangku kepentingan memiliki *sense of belonging and responsibility* (Abidin, 2017). Musyawarah merupakan bentuk pemufakatan dari para peserta rapat. Setelah para kepala sekolah/madrasah selesai membuat draf RAPB, RAPB tersebut dikumpulkan oleh pimpinan tertinggi untuk dijadikan sebagai bahan rapat. Pada rapat tersebut ada kemungkinan draf RAPB mengalami perbaikan dan pengesahan. Ada dua hal yang menjadi pertimbangan bahwa draf RAPB harus mendapatkan perbaikan, yaitu: 1) kesesuaian

dengan rencana pengembangan dan renstra yayasan, serta program kerja yang sudah dibuatkan sebelumnya; dan 2) ketersediaan anggaran yang ada di kas yayasan (Fadil, 2019; Hasanudin, 2018).

Revisi RAPB menjadi suatu keniscayaan. Revisi RAPB dilakukan satu tahun sekali, biasanya dilakukan menjelang masuk semester kedua. Ada dua hal yang menjadi pedoman dalam revisi ini, mengevaluasi keefektifan serta efisiensi penggunaan anggaran di semester sebelumnya dan ketidaksesuaian dalam program kerja (Hasanudin, 2018). Dengan demikian, revisi anggaran termasuk RAPB menjadi suatu keharusan karena RAPB disusun satu tahun sebelum proses pembelajaran dilaksanakan. Dalam pelaksanaannya, sangat mungkin ada ketidaksesuaian dengan kebutuhan. Bahkan akan ada kenaikan satuan harga, sehingga memerlukan revisi. Revisi merupakan upaya untuk menghasilkan perencanaan yang baik yang menurut Sule & Saefullah (2015) harus memenuhi lima kriteria yaitu: faktual dan realistis, logis dan rasional, fleksibel luwes, komitmen, dan komprehensif.

Pengorganisasian Pembiayaan

Pengorganisasian adalah penentuan, penempatan, dan pembagian sumber daya serta pendistribusian pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing dalam bentuk struktur organisasi. Tujuan pengorganisasian adalah agar pelaksanaan tugas menjadi terbatas sehingga tercapai tujuan yang telah direncanakan. Dengan demikian, pengorganisasian memiliki tiga makna, yaitu pembagian kerja (tugas), departementalisasi, dan pencapaian tujuan

secara bersama-sama (Silalahi, 2015).

Pengorganisasian pembiayaan pendidikan adalah penentuan, penempatan, dan pembagian tugas sesuai dengan kompetensi dalam suatu organisasi untuk mengurus pembiayaan pendidikan. Pengorganisasian pembiayaan bertujuan agar para pengelola pembiayaan pendidikan dapat bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing sehingga tujuan pendidikan yang sudah direncanakan dapat tercapai.

Berdasarkan hasil analisis di kedua pesantren ditemukan beberapa hal sebagaimana dalam Tabel 5.

Pembagian tugas antara pengelola dan pengawas keuangan pendidikan. Pembagian tugas merupakan hal yang sangat penting sebab setiap orang dapat memahami pekerjaan (tugas) yang menjadi tanggung jawabnya dan sistem pengendalian keuangan dapat berjalan dengan baik. Ada dua keuntungan yang diperoleh dari pembagian tugas ini, yaitu pemberian tugas kepada setiap yang mengisi struktur organisasi sesuai dengan kemampuan dan memberikan kejelasan tugas kepada orang yang akan mengerjakan, sebab setiap orang tidak akan mungkin mengerjakan dan berada dalam dua pekerjaan secara bersamaan dalam satu waktu (Komariah & Engkoswara, 2012; Muttaqin, 2018). Hal inilah yang dilakukan di kedua pesantren, guna pencapaian tujuan pendidikan, kedua pesantren tersebut melakukan pembagian kerja.

Terkait pengelola pembiayaan pendidikan pesantren, dalam manajemen modern pendelegasian kewenangan kepada unit (struktur) organisasi merupakan suatu

Tabel 5 Analisis Temuan Hasil Penelitian Pengorganisasian Pembiayaan Pendidikan

No	Aspek Manajemen	Temuan Hasil Penelitian
1.	Pengorganisasian Pembiayaan Pendidikan	1. Adanya pembagian tugas antara pengelola dan pengawas keuangan pendidikan. 2. Adanya unit pengelola pembiayaan pendidikan pesantren.

keharusan agar setiap orang dapat bertanggung jawab terhadap tugasnya. Pimpinan tidak mungkin dapat mengerjakan dan menyelesaikan seluruh pekerjaannya. Selain itu, pengendalian juga memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil keputusan terhadap pekerjaannya, sehingga bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kinerja (Muttaqin, 2018; Mahiri, 2016).

Pelaksanaan Pembiayaan

Pelaksanaan adalah proses menggerakkan seluruh komponen struktur organisasi supaya mereka mengimplementasikan segala sesuatu yang sudah direncanakan dengan sungguh-sungguh. Pelaksanaan akan membuat seluruh anggota organisasi saling bekerja sama. Oleh karenanya, pelaksanaan merupakan aspek manajemen yang paling penting sebab aspek ini merupakan penentu berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi.

Pembiayaan pendidikan bertujuan untuk membiayai seluruh kegiatan yang berkaitan dengan kepentingan pendidikan di pesantren demi pencapaian tujuan pendidikan. Pelaksanaan pembiayaan pendidikan merupakan ruh dalam pengimplementasian keuangan pendidikan. Oleh karena itu, pihak-pihak yang diberikan kewenangan dalam mengelola keuangan harus seefektif dan seefisien mungkin dalam penggunaan anggaran sebab kredibilitas pengelola keuangan dalam tahap ini sangat dipertaruhkan.

Penggunaan pembiayaan pendidikan dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan yakni penerimaan dan pengeluaran. Kegiatan pencatatan penerimaan dan pengeluaran keuangan pendidikan disebut penatausahaan keuangan pendidikan (Matin, 2014). Salah satu bentuk dari penatausahaan keuangan pendidikan adalah pembukuan (akuntansi). Secara umum, pembukuan keuangan pendidikan terdiri atas buku kas umum (BKU), buku pembantu kas tunai (BPKT), buku pembantu pajak (BPP), buku pembantu bank (BPB), dan opname kas (OK) serta berita acara pemeriksaan kas (BAPK) (Matin, 2014; Nurdiani & Nugraha, 2018).

Berdasarkan hasil analisis di kedua pesantren ditemukan beberapa hal sebagaimana dalam Tabel 6.

Adanya pemanfaatan sistem informasi akuntansi (SIA) yang efektif. SIA merupakan sistem yang dirancang untuk mentransformasi data akuntansi menjadi informasi berbasis komputer, sehingga dapat digunakan untuk merencanakan, mengendalikan dan mengoperasikan organisasi (Bodnar & Hopwood, 2012). Untuk mendapatkan hasil laporan keuangan yang relevan, handal, dan dipercaya, lembaga pendidikan harus memiliki SIA agar lembaga tersebut memperoleh predikat *good governance* (Zulfah, et al., 2017). Pelaksanaan pembiayaan pendidikan dengan SIA ini menjadi suatu keharusan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelaporan keuangan agar

Tabel 6 Analisis Temuan Hasil Penelitian Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan

No	Aspek Manajemen	Temuan Hasil Penelitian
1.	Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pemanfaatan sistem informasi akuntansi (SIA) yang efektif. 2. Adanya pemisahan antara rekening penerimaan dan pengeluaran dana pendidikan. 3. Pembayaran biaya pendidikan via <i>online</i> dengan <i>virtual account</i> (VA). 4. Pencatatan keuangan yang detail. 5. Pencairan anggaran melalui prosedur pengajuan proposal kegiatan. 6. Bendahara konsisten terhadap RAPB yang telah disahkan.

para pengguna SIA (orangtua dan masyarakat) terpuaskan, sebagaimana hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa penerapan SIA dalam keuangan mempunyai pengaruh positif terhadap akuntabilitas dan kualitas laporan keuangan (Mas'ut & Masrura, 2018; Juwita, 2013; dan Mahayuni, Yuniarta, & Julianto, 2017).

Pemisahan antara rekening penerimaan dan pengeluaran dana pendidikan. Pemisahan rekening pemasukan dan pengeluaran dilakukan untuk mewujudkan sistem pengendalian yang efektif. Pengendalian dalam mengidentifikasi jumlah dana yang masuk dan ke luar. Selain untuk pengendalian yang efektif, pemisahan juga memudahkan melakukan supervisi bagi pejabat yang berwenang dan pengawasan bagi auditor, sehingga jika sewaktu-waktu dilakukan audit, bendahara akan mudah untuk melakukan pengklasifikasian dana pendidikan (Astrawan, *et al.*, 2016).

Walaupun ada pemisahan antara penerimaan dan pengeluaran dana pendidikan, dana tersebut masuk dalam satu rekening, yakni rekening yayasan. Dana pendidikan dari orangtua dan donatur masuk ke rekening yayasan. Begitu pula anggaran pendidikan yang harus dikeluarkan harus melalui rekening yayasan, dengan cara pengajuan anggaran kegiatan, dalam bentuk proposal. Pengelolaan keuangan melalui model ini sangat efektif dilakukan, terutama untuk mendeteksi kecurangan dan penyalahgunaan, serta pengendalian keuangan (Warren, *et al.*, 2012).

Pembayaran biaya pendidikan via *online* dengan *virtual account* (VA). Transaksi tanpa kertas (*virtual*) sudah menjadi suatu keharusan. Perkembangan dan kemajuan teknologi informasi sangat memungkinkan untuk melakukan transaksi tanpa harus mendatangi bank atau tatap muka. Pembayaran dana pendidikan melalui VA akan memudahkan, mempercepat, dan efisien karena orangtua tidak harus datang ke pesantren dan pihak pesantren pun akan dengan mudah mengetahui orangtua yang sudah

membayar secara cepat dan akurat dengan transaksi yang modern (Erinawati, 2012; Syahbana, 2013; Prakoso & Herlawati, 2017; dan Tazkiyyaturrohmah, 2018). Dengan demikian, pesantren akan dengan cepat mengetahui dana pendidikan yang sudah masuk ke rekening pemasukan yayasan.

Pencatatan keuangan yang detail. Pencatatan merupakan konsekuensi dari adanya penerimaan dan pengeluaran dana pendidikan agar dapat dengan mudah dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, pencatatan yang detail menjadi suatu keharusan. Pencatatan keuangan merupakan bagian dari sistem akuntansi. Untuk memenuhi pencatatan yang detail, bendahara harus menggunakan pola akuntansi. Pencatatan yang menggunakan pola akuntansi terdiri dari beberapa buku, antara lain: BKU, BPKT, BPP, BPB, dan OK, serta BAPK (Matin, 2014; Nurdiani & Nugraha, 2018).

Pencatatan dana pendidikan yang menggunakan pola akuntansi menjadi sangat penting sebab sangat berhubungan dengan akuntabilitas, transparansi, dan kredibilitas kepada para pemangku kepentingan pendidikan. Akhir dari pola akuntansi dana pendidikan ini akan menjadi pelaporan dan informasi. Kedua hal ini akan menentukan keberlangsungan lembaga pendidikan di masa mendatang karena sangat berhubungan dengan pertanggungjawaban dan perlindungan kekayaan lembaga (Mulyadi, 2016; Zulfah, Wahyuni, & Nurfaza, 2017).

Pencairan anggaran melalui prosedur pengajuan proposal kegiatan. Hal ini merupakan konsekuensi dari penerimaan dan pengeluaran anggaran pendidikan melalui rekening yayasan. Proses pencairan anggaran harus dilakukan dengan pola pengajuan terlebih dahulu ke yayasan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Muhajirin (2012) dan Lestari (2019) yang menyatakan bahwa prosedur penggunaan dana yang bersumber dari masyarakat harus melalui tahapan usulan dari sekolah, persetujuan dari atasan sebagai pengelola dana, dan RAPB yang

telah ditetapkan yang menjadi pedoman dalam penggunaan keuangan.

Bendahara bersikap konsisten terhadap RAPB yang telah disahkan. Dengan menggunakan pola pengajuan pencairan anggaran kegiatan, pemeriksaan dan penelaahan setiap ajuan kegiatan harus dilakukan dalam rangka konsistensi terhadap RAPB yang telah disahkan. Ketika ada pengajuan anggaran di luar rencana tersebut, pengajuan harus dikembalikan untuk direvisi kembali. Oleh karena itu, pimpinan yang berwenang dan bendahara harus memiliki komitmen dan konsistensi terhadap rencana tersebut. Artinya, lolos dan tidaknya pengajuan pencairan anggaran kegiatan sangat bergantung dari komitmen dan konsistensi dari kedua orang tersebut terhadap RAPB selaku pemeriksa pengajuan sebagaimana dinyatakan oleh Hasan dan Arif (2019) bahwa segala pembelanjaan dan penggunaannya harus sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Pengawasan Pembiayaan

Pengawasan merupakan kunci keberhasilan suatu proses pembiayaan pendidikan sebab pengawasan adalah proses pengendalian terhadap seluruh struktur organisasi dalam melaksanakan perencanaan yang sudah dibuat. Tujuan utama pengawasan adalah menjamin ketercapaian tujuan pendidikan yang telah dan akan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, pengawasan terhadap penggunaan pembiayaan pendidikan merupakan seluruh aktivitas memeriksa dan melaporkan penggunaan dana yang dialokasikan untuk membiayai program pendidikan secara efektif,

efisien, transparan, akuntabel, dan pencegahan dalam penyalahgunaan dana (Aedi, 2014; Lunenburg, 2010).

Pengawasan pembiayaan pendidikan tidak hanya dilakukan pada saat pelaksanaan pembiayaan pendidikan, tetapi juga ketika penyusunan perencanaan pembiayaan pendidikan. Oleh karena itu, peran komite sekolah/madrasah dalam melakukan pengawasan terhadap keterlaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan dapat dilakukan dengan: 1) memberi pertimbangan dalam pelaksanaan kebijakan pembiayaan pendidikan; 2) mendukung layanan pendidikan; 3) mengontrol, sehingga transparansi dan akuntabilitas pembiayaan pendidikan dapat termonitoring; dan 4) memediasi hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Supriyanto, 2013).

Berdasarkan hasil analisis di kedua pesantren ditemukan beberapa hal sebagaimana dalam Tabel 7.

Pengawas internal (PI) menjadi suatu keharusan dalam mewujudkan tata kelola yang baik. Pengawasan merupakan proses pengendalian terhadap seluruh struktur organisasi dalam mengimplementasikan rencana yang sudah dibuat, sehingga ketika terjadi kesalahan atau kecurangan (*fraud*) pada anggaran pembiayaan pendidikan, secepat mungkin dapat terdeteksi. Semakin sedikit penyimpangan anggaran pembiayaan pendidikan, semakin efektif kinerja pelaksanaan pembiayaan pendidikan tersebut (Yuniarti, 2017).

Tugas utama dari PI adalah untuk mencegah penyalahgunaan dana publik (Lunenburg, 2010; Nindito, 2018) agar lembaga publik, seperti

Tabel 7 Analisis Temuan Hasil Penelitian Pengawasan Pembiayaan Pendidikan

No	Aspek Manajemen	Temuan Hasil Penelitian
1.	Pengawasan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none">1. Pengawas internal (PI) menjadi suatu keharusan dalam mewujudkan tata kelola yang baik.2. Konsistensi PI melakukan fungsi pengawasan untuk mencegah penyalahgunaan anggaran pendidikan.3. Musyawarah hasil audit.

pesantren, dapat menghasilkan lembaga pendidikan yang transparan, akuntabel, dan kredibel dalam penggunaan anggaran pendidikan. Jika pesantren mampu menerapkan prinsip-prinsip tersebut, pesantren sudah mencerminkan lembaga pendidikan yang melaksanakan tata kelola organisasi yang baik/*Good Corporate Governance (GCG)* (Khairunnisa, Rasuli, & Ratnawati, 2016). Ketika lembaga pendidikan sudah menerapkan *GCG*, pencapaian pendidikan yang bermutu pun akan terlaksana dengan efektif sehingga kepercayaan *public-stakeholders* akan semakin meningkat (Djupri, 2017; Raeni, 2014; Abidin, 2017; dan Nurrizkiana, Handayani, & Widiastuty, 2017).

Konsistensi PI melakukan fungsi pengawasan adalah untuk mencegah penyalahgunaan anggaran pendidikan. Hasil penelitian Wahyudin, Cahyaningdyah, Baroroh (2014) dan Yuniarti (2017) menyimpulkan bahwa PI sangat berimplikasi secara signifikan terhadap pencegahan terjadinya *fraud*. Mengutip istilah Gamar dan Djamhuri (2015) bahwa tugas utama dari PI adalah sebagai "dokter", *fraud* seperti "penyakit", dan *auditee* sebagai "pasien". Ketika "dokter" melakukan pemeriksaan, ia tidak akan langsung memvonis tindakan operasi kepada "pasien", sekalipun ia mengidap penyakit berat. "Dokter" akan mencoba alternatif pengobatan yang lebih murah dengan risiko yang minim. Dengan demikian, tugas utama PI lebih fokus pada pemberian arahan dan melakukan pencegahan ketika melaksanakan pemeriksaan. Jika ditemukan ada sesuatu yang perlu diperbaiki, PI akan memberi kesempatan kepada *auditee* untuk segera memperbaikinya.

Konsistensi PI secara berkala juga akan menciptakan lembaga pendidikan yang berkualitas jika kepala sekolah/madrasah dan bendahara menyusun laporan keuangan dengan baik. Semakin baik sistem PI, semakin baik kualitas laporan keuangan (Yunas, 2014; dan Pradono & Basukianto, 2015). Apabila suatu lembaga pendidikan sudah dapat membuat

pelaporan keuangan dengan baik, akan dipastikan bahwa kepercayaan publik-pemangku kepentingan akan semakin meningkat.

Musyawarah hasil audit merupakan salah satu rangkaian dari tugas pengawas internal di kedua pesantren dan menjadi bagian dari transparansi hasil pemeriksaan oleh tim audit internal kepada lembaga yang diauditnya. Dalam musyawarah ini hanya pimpinannya yang berhak untuk menghadirinya, seperti ketua dan sekretaris yayasan, para pimpinan lembaga, pengawas internal, dan para kepala sekolah/madrasah.

Inti yang menjadi pembahasan dalam musyawarah, khususnya di lembaga pendidikan, adalah *tabayun* (pencarian kejelasan) terhadap temuan hasil audit. Ada dua tujuan utama dari musyawarah ini bagi lembaga pendidikan, yaitu memperbaiki jika masih ditemukan adanya ketidaksesuaian dalam penggunaan anggaran pendidikan dan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan lembaga pendidikan terhadap keefektifan dan efisiensi penggunaan anggaran pendidikan yang sudah dikeluarkan (Hasanudin, 2018).

Pertanggungjawaban Pembiayaan

Pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan adalah segala aktivitas pembuatan laporan keuangan pendidikan yang disusun setelah seluruh bukti pengeluaran diuji kebenarannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal yang harus diperhatikan ketika membuat laporan pertanggungjawaban adalah disertakannya seluruh bukti pengeluaran riil dan asli sebab pengelolaan keuangan harus membuat laporan kepada pihak-pihak yang memberikan biaya pendidikan yang dikelolanya.

Berdasarkan hasil analisis di kedua pesantren ditemukan beberapa hal sebagaimana dalam Tabel 8.

Kebijakan percepatan pelaporan pertanggungjawaban kegiatan. Percepatan dalam pelaporan pertanggungjawaban merupakan

Tabel 8 Analisis Temuan Hasil Penelitian Pertanggungjawaban Pembiayaan Pendidikan

No	Aspek Manajemen	Temuan Hasil Penelitian
1.	Pertanggungjawaban Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none">1. Kebijakan percepatan pelaporan pertanggungjawaban kegiatan.2. Pemberhentian sementara terhadap pengajuan kegiatan kepada pihak yang belum menyerahkan dan melengkapi laporan pertanggungjawaban.3. Pemeriksaan kelengkapan pelaporan pertanggungjawaban yang dilakukan secara berjenjang.

salah satu bentuk menjaga dan memelihara prinsip transparansi dan akuntabilitas penggunaan anggaran pendidikan. Hasil penelitian (Ningsih & Siwi, 2019; Dwiharja & Kurrohman, 2017) menyimpulkan bahwa akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan anggaran pendidikan sangat berpengaruh positif terhadap partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pendidikan (Ningsih & Siwi, 2019; Dwiharja & Kurrohman, 2017).

Transparansi dan akuntabilitas juga merupakan dua hal yang akan menjaga dan memelihara kepercayaan dari masyarakat karena dana yang diterima (masuk) ke lembaga pendidikan, terutama lembaga pendidikan swasta. Ketika kepercayaan masyarakat meningkat, akan terwujud penyelenggaraan tata pamong lembaga pendidikan yang baik (Raeni, 2014; Abidin, 2017; Nurrizkiana, Handayani & Widiastuty, 2017).

Pemberhentian sementara terhadap pengajuan kegiatan kepada pihak yang belum menyerahkan dan melengkapi laporan pertanggungjawaban. Pemberhentian sementara terhadap pencairan ajuan kegiatan merupakan salah satu kebijakan dalam rangka menertibkan pelaporan pertanggungjawaban secara tuntas. Penyerahan kelengkapan laporan pertanggungjawaban kegiatan sebelumnya adalah prasyarat yang harus dilengkapi agar pihak sekolah/madrasah dapat mengajukan pencairan kegiatan yang akan datang. Hal ini dilakukan dalam

rangka *sense of responsibility and accountability* terhadap sesuatu yang sudah dipergunakan. Sebagai konsekuensi, sekolah/madrasah harus mempertanggungjawabkan laporan, baik kepada lembaga (yayasan) maupun masyarakat, agar indikasi *fraud* dapat terdeteksi sejak awal oleh pimpinan.

Selain menjaga akuntabilitas, pemberhentian sementara ini juga untuk menjaga keefektifan dan efisiensi penggunaan anggaran pendidikan. Pemberhentian sementara dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengevaluasi anggaran pendidikan yang telah digunakan, terutama pada perencanaan yang sudah ditetapkan dan pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Kisbiyanto (2014) yang menyatakan bahwa manajemen keuangan dikatakan efektif apabila segala aktivitas pembiayaan pendidikan diarahkan untuk pencapaian tujuan dan hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pemeriksaan kelengkapan pelaporan pertanggungjawaban yang dilakukan secara berjenjang. Pemeriksaan secara detail oleh para pimpinan, mulai dari *lower managers* sampai *top managers*. Hal ini harus dilakukan untuk mencegah terjadinya *fraud* anggaran pendidikan, sehingga ketika bawahan akan melakukan *fraud* akan teridentifikasi sejak awal. Artinya, dengan pemeriksaan yang berjenjang tidak akan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan *fraud* sebab salah satu faktor terjadinya *fraud* adalah

adanya pemberian kesempatan kepada bawahan.

Perbaikan Berkelanjutan Pembiayaan

Tahapan yang tidak dapat ditinggalkan dalam penerapan *quality management* adalah perbaikan berkelanjutan sebab perbaikan berkelanjutan merupakan salah satu pilar dalam mutu. Untuk itu, perbaikan berkelanjutan menjadi suatu keharusan pada manajemen pembiayaan pendidikan yang berorientasi pada mutu (Komariah & Engkoswara, 2012). Hasil penelitian Pamungkur (2016) menyimpulkan bahwa perbaikan berkelanjutan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen peningkatan mutu.

Perbaikan berkelanjutan adalah usaha berkelanjutan yang dilaksanakan guna pengembangan dan perbaikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban. Seluruh usaha tersebut dilakukan dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan sehingga terpuaskan. Perbaikan berkelanjutan merupakan cara untuk mengidentifikasi terjadinya pemborosan dan meningkatkan aktivitas yang bernilai. Hal ini penting dilakukan, sebab pemborosan merupakan cerminan dari sesuatu pekerjaan berlebihan yang tidak bernilai tambah, terlebih kinerja yang dikerjakan berkaitan dengan keuangan.

Pengelolaan keuangan merupakan pengelolaan yang berkenaan dengan sesuatu yang bersifat sensitif dan melibatkan banyak orang,

terutama orangtua dan masyarakat sebagai pengguna. Sekali saja mereka kecewa terhadap kinerja pengelola keuangan, selamanya mereka tidak akan percaya terhadap lembaga pendidikan tersebut. Itulah salah satu faktor terjadinya penutupan terhadap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, perbaikan berkelanjutan menjadi solusi yang tepat.

Berdasarkan hasil analisis di kedua pesantren ditemukan beberapa hal sebagaimana dalam Tabel 9.

Musyawarah sebagai media komunikasi dalam menyelesaikan permasalahan pengelolaan pembiayaan pendidikan. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam proses pelaksanaan pengelolaan keuangan pendidikan akan selalu ada permasalahan. Agar permasalahan terselesaikan harus ada proses komunikasi, baik komunikasi antarpelaksana maupun antarlembaga keuangan sehingga pekerjaan tersebut akan terselesaikan dengan efektif.

Komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam memperlancar proses interaksi dan kesuksesan organisasi. Tanpa ada jalinan komunikasi yang efektif, kemungkinan besar seluruh proses organisasi, perencanaan, serta proses perbaikan yang berkelanjutan tidak akan berjalan secara maksimal (Syarif, 2014; Nurrohm & Anatan, 2009). Hasil penelitian Rahmah (2018) menyimpulkan bahwa salah satu proses keberhasilan *TQM (total quality management)* adalah komunikasi yang baik antarpemangku kepentingan lembaga pendidikan yang dilakukan secara terus-menerus.

Tabel 9 Analisis Temuan Hasil Penelitian Perbaikan Berkelanjutan Pembiayaan Pendidikan

No	Aspek Manajemen	Temuan Hasil Penelitian
1.	Perbaikan Berkelanjutan Pembiayaan Pendidikan	<ol style="list-style-type: none">1. Musyawarah sebagai media komunikasi dalam menyelesaikan permasalahan pengelolaan pembiayaan pendidikan.2. Optimalisasi supervisi dan PI terhadap pengelola keuangan pendidikan pesantren.3. Prosedur kerja yang jelas dalam bentuk SOP (standar operasional prosedur) keuangan pesantren.

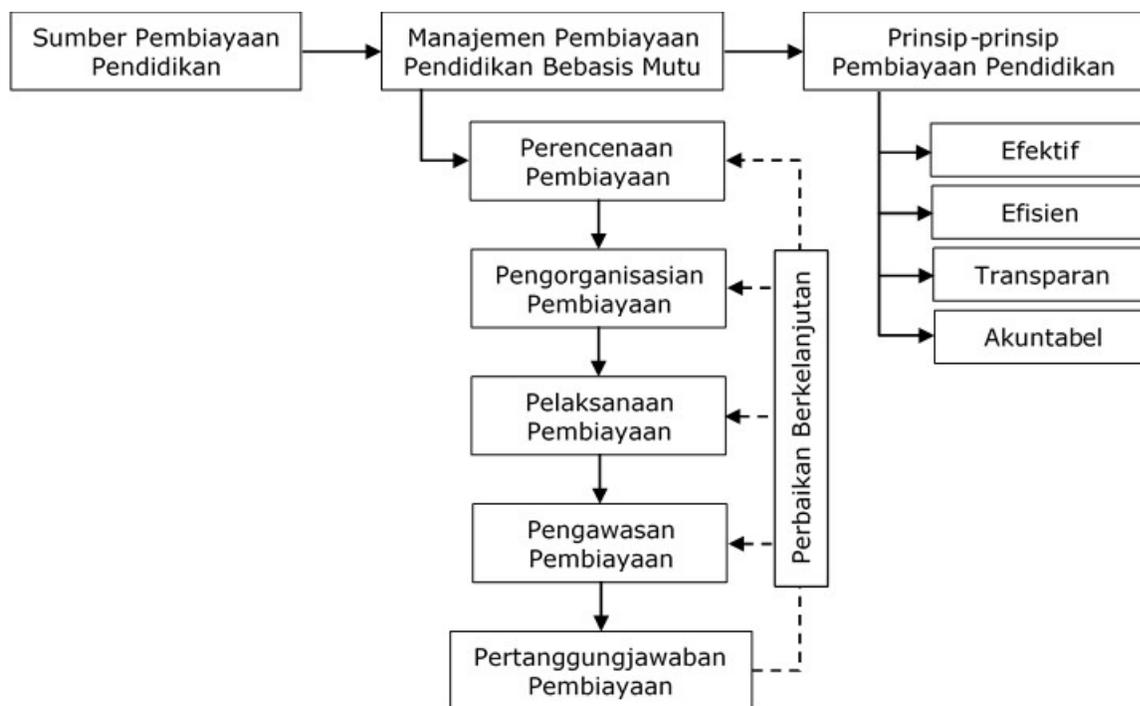
Optimalisasi supervisi dan PI terhadap pengelola keuangan pendidikan pesantren. Supervisi adalah serangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa mutu yang diharapkan telah memenuhi standar yang telah ditentukan. Untuk itu, supervisi merupakan salah satu proses *controlling*.

Supervisi dilakukan untuk memastikan penggunaan keuangan pendidikan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Tugas utama dari supervisi adalah untuk memberikan arahan secara langsung oleh atasan terhadap kegiatan bawahannya agar para pengelola keuangan melaksanakan rencana yang sudah ditentukan. Oleh karena itu, pimpinan harus melakukan supervisi secara optimal agar permasalahan atau indikasi adanya penyalahgunaan anggaran pendidikan dapat teratasi dengan cepat, tepat, dan akurat (Kurnia & Sule, 2017). Selain supervisi, PI juga diperlukan dalam rangka perbaikan yang berkelanjutan terhadap para pengelola keuangan sebagaimana yang

telah dikemukakan pada pengawasan pembiayaan. Optimalisasi terhadap pelaksanaan supervisi dan PI harus dimaksimalkan untuk mencegah adanya penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang terhadap penggunaan anggaran keuangan pendidikan pesantren.

Prosedur kerja yang jelas dalam bentuk SOP (standar operasional prosedur) keuangan pesantren. SOP adalah dokumen yang berhubungan dengan tata kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien serta produktif. Untuk itu, SOP menjadi sesuatu yang penting dan merupakan produk akhir dari pelaksanaan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Berdasarkan pemaparan di atas, dibuatkan model konseptual penelitian, yaitu manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di pesantren modern sebagaimana pada Gambar 2.



Gambar 2 Model Konseptual Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Mutu di Pesantren Modern

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa model konseptual manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di pesantren modern harus dilakukan secara komprehensif-integral, tidak dilakukan secara parsial, mulai dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan berkelanjutan pembiayaan pendidikan. Ketika seluruh aspek manajemen pembiayaan tersebut dilaksanakan, pengelolaan pembiayaan pendidikan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel akan terwujud dengan baik. Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam dapat menghasilkan tata kelola lembaga yang baik (*good corporate governance*) dan mencegah terjadinya penyalahgunaan dana pendidikan. Konsep manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu tersebut telah diimplementasikan di kedua pesantren dan terbukti berhasil.

Saran

Mengacu pada simpulan, saran yang diberikan adalah sebagai berikut. *Pertama*, pesantren harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang profesional. Pengembangan SDM yang profesional, dapat dilakukan melalui: 1) Jalur pendidikan, seperti studi lanjut; 2) Mengikutsertakan dalam forum ilmiah, seperti *workshop* maupun seminar; dan 3) Jalur pelatihan, seperti *in house training*.

Kedua, pesantren harus memiliki sumber pembiayaan yang mencukupi. Pencarian sumber pembiayaan pendidikan dapat dilakukan dengan membuat proposal kepada instansi pemerintah maupun swasta, baik secara perorangan maupun kelembagaan. Terlebih lembaga pendidikan tersebut adalah pesantren yang notabene berasal dari, oleh, dan untuk masyarakat. Hal

ini dilakukan untuk menunjang ketersediaan pendidikan yang memadai.

Ketiga, pesantren harus memiliki fasilitas yang memadai. Ketersediaan komputer, baik dalam bentuk PC (*personal computer*) maupun *laptop* yang terkoneksi dengan internet dan minimal memiliki program *microsoft office*, seperti *word* dan *excell*. Komputer ini digunakan untuk media pencatatan secara digital terhadap pemasukan dan pengeluaran keuangan pendidikan, seperti BKU, BPKT, BPP, BPB, dan OK, serta BAPK. Ketersediaan brankas sebagai tempat untuk menyimpan uang tunai, sehingga tidak tercampur dengan uang pribadi. Ketersediaan rekening khusus, seperti rekening yayasan, pesantren, maupun sekolah/madrasah sebagai media transfer uang, baik dari pemasukan maupun pengeluaran dana pendidikan. Ketersediaan VA (*virtual account*) bagi para peserta didik. VA ini digunakan untuk membayar SPP (sumbangan pembinaan pendidikan) maupun DSP (dana sumbangan pendidikan).

Keempat, pengimplementasian model konseptual. Untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi pembiayaan pendidikan di pesantren, pesantren-pesantren dapat mengimplementasikan model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini sehingga pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang asli akan tetap bertahan dan berkembang, bernilai tambah, dan bahkan dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Kelima, penelitian lanjutan. Peneliti sangat menyadari bahwa penelitian ini masih sebatas model konseptual. Artinya diperlukan adanya penelitian yang lebih aplikatif. Sehingga kesahihan model konseptual ini menjadi kuat dan valid. Peneliti mengharapkan adanya penelitian lanjutan ini dapat dilakukan melalui penelitian pengembangan (*research and development*).

PUSTAKA ACUAN

- Abidin, A.A. (2017). Manajemen pembiayaan pendidikan tinggi dalam upaya peningkatan mutu (studi kasus pada perguruan tinggi swasta menengah di Surabaya). *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 87–99.
- Aedi, N. (2014). *Pengawasan pendidikan: tinjauan, teori dan praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Syahbana, A. (2013). Pembangunan sistem informasi administrasi pembayaran siswa madrasah aliyah Ma'arif Pacitan. *Journal Speed – Sentra Penelitian Engineering dan Edukasi*, 5(3), 63–68. <https://doi.org/10.3112/speed.v4i4.1099>
- Arifin, M. (2016). Manajemen keuangan pondok pesantren. *Fikrotuna: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 4(2). <https://doi.org/10.32806/jf.v4i2.2745>
- As'ad, A. & Azizi, M.H. (2020). Pengembangan manajemen keuangan Pesantren Balekambang Jepara dan Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara di era digital. *Jurnal Tarbawi*, 17(1), 17–30.
- Astrawan, K.P., Wahyuni, M.A., & Herawati, N.T. (2016). Pengaruh sistem informasi akuntansi, kapasitas sumber daya manusia, pengendalian intern, dan pengawasan keuangan pemerintah daerah terhadap ketepatanwaktuan pelaporan keuangan pemerintah daerah pada SKPD Kabupaten Buleleng. *JIMAK (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, 6(3). <https://doi.org/10.23887/jimat.v6i3.9046>
- Barlian, U.C. (2016). Kebijakan pengelolaan dana pendidikan tingkat sekolah dalam konteks otonomi daerah. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam*, 3(2), 69–86. <https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v3i2.18>
- Bodnar, G.H. & Hopwood, W.S. (2012). *Accounting information systems*. Franklin Lakes-USA: Pearson Education.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Darmawati, Djailani, & Idris, J. (2014). Pelaksanaan manajemen keuangan di IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(2), 81–98.
- Djupri, M. (2017). Model manajemen pembiayaan pendidikan menuju SBI di SMPN 2 Rembang. *Journal of Economic Education*, 6(2), 114–123.
- Dwiharja, L.M. & Kurrohman, T. (2017). Pengaruh akuntabilitas dan transparansi pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) terhadap partisipasi komite sekolah (studi empiris pada sekolah dasar negeri se-Kecamatan Patrang Kabupaten Jember). *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 1(3), 182–194 <https://doi.org/10.17509/jrak.v1i3.6696>.
- Erinawati, H.D. (2012). Pembangunan sistem informasi pembayaran sekolah pada sekolah menengah atas (SMA) Negeri 1 Rembang berbasis web. *Journal Speed – Sentra Penelitian Engineering Dan Edukasi*, 4(4), 40–46.
- Fadil, M. Al. (2019). Kebijakan pembiayaan pendidikan di Pesantren DT Bandung. *Wawancara*. 25 Februari 2019, Kantor Direktur Pendidikan Pesantren DT Bandung.
- Fahrurrozi. (2012). Manajemen keuangan madrasah. *Media Pendidikan (Jurnal Pendidikan Keagamaan)*, XVII(2), 223–238.

- Farhurohman, O. (2017). Faktor kunci keberhasilan komponen penyusunan manajemen perencanaan strategis sekolah. *TARBAWY: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(01), 77–89.
- Fattah, N. (2012). *Ekonomi dan pembiayaan pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ferdi, W. (2013). Pembiayaan pendidikan: suatu kajian teoritis. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 19(4), 565–578.
- Gamar, N. & Djamhuri, A. (2015). Auditor internal sebagai “Dokter” Fraud di pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(1), 107–123. <https://doi.org/10.18202/jamal.2015.04.6009>
- Haryati, S. (2012). Pengembangan model manajemen pembiayaan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di Kota Magelang. *Journal of Economic Education*, 1(1), 65–70.
- Hasan, A. & Arif, M. (2019). Manajemen pembiayaan: Studi implementasi di IAIN Sultan Amai Gorontalo. *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 73–92.
- Hasanudin, A. (2018). “Kebijakan pembiayaan pendidikan di Pesantren Modern Sahid Bogor” *Wawancara*. 10 Desember 2018, Gedung Balai Walisanga VI (Kantor Sekretariat Pesantren) Pesantren Modern Sahid Bogor.
- Juwita, R. (2013). Pengaruh implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan dan Sistem Informasi Akuntansi terhadap kualitas laporan keuangan. *TRIKONOMIKA*, 12(2), 201–214. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v12i2.480>.
- Khairunnisa, N., Rasuli, M., & Ratnawati, V. (2016). Peran Satuan Pengawasan Internal dan dewan pengawas terhadap terwujudnya good university governance dengan control environment dan audit risk sebagai variabel moderating (studi empiris pada perguruan tinggi SATKER Badan Layanan Umum di Indonesia). *Jurnal Ekonomi*, 24(3), 107–123. <https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JE/article/view/5933>
- Kisbiyanto. (2014). Pengefektifan manajemen pembiayaan pendidikan. *Elementary*, 2(1), 143–161.
- Komariah, A. & Engkoswara. (2012). *Administrasi pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Komariah, A. & Triatna, C. (2014). *Visionary leadership menuju sekolah efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Komariah, N. (2018). Konsep manajemen keuangan pendidikan. *Jurnal Al-Afkar*, VI(1), 67–94.
- Kurnia, K. & Sule, E.T. (2017). Pengaruh supervisi dan kepuasan kerja terhadap tindakan yang menurunkan kualitas audit. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 19(1), 1–23. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2015.v19.i1.1757>
- Kurniady, D.A. (2012). Efektivitas dan efisiensi pembiayaan pendidikan pada sekolah dasar di Kabupaten Bandung (Study deskriptif penggunaan dana BOS pada sekolah dasar di Kabupaten Bandung). *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XIV(1), 174–181.
- Kusuma, I.H. (2016). Manajemen pendidikan di era global. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 06(V), 75–86.
- Lestari, M.I. (2019). Sistem pengelolaan keuangan program pendidikan gratis di pesantren. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3(3), 115–123. <https://doi.org/10.17977/um025v3i32019p115>

- Lunenburg, F.C. (2010). Financial controls: A safeguard against misuse of public funds. *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27(4), 1–3.
- Mahayuni, N.P.S., Yuniarta, G.A., & Julianto, I.P. (2017). Pengaruh pemanfaatan sistem informasi akuntansi keuangan daerah dan pengawasan keuangan daerah terhadap transparansi pelaporan keuangan daerah dan akuntabilitas pemerintah daerah pada satuan kerja pemerintah daerah Kabupaten Karangasem. *JIMAK (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, 8(2). <https://doi.org/10.23887/jimat.v8i2.13454>
- Mahiri, E.A. (2016). Pengaruh pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka. *MAKSI Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 3(1), 1–9.
- Mas'ut & Masrura, A. (2018). Pengaruh penerapan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Akuntabilitas Pendapatan Pajak Daerah di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Kota Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma*, 5(1), 29–37.
- Matin. (2014). *Manajemen pembiayaan pendidikan: konsep dan aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Minarti, S. (2011). *Manajemen sekolah: mengelola lembaga pendidikan secara mandiri*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muchtar, Z., Ondeng, S., & Wayong, M. (2016). Manajemen pembiayaan operasional Pesantren Tahfizul Quran Imam Al-Syaatibi Bontoaadda Gowa. *Jurnal Diskursus Islam*, 04(3), 580–600.
- Muhaimin, Suti'ah, & Probowo, S.L. (2011). *Manajemen pendidikan: aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah/madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Muhajirin. (2012). Pengelolaan pembiayaan pendidikan bersumber dari partisipasi masyarakat. *Educational Management*, 1(2), 170–175. <https://doi.org/10.4324/9780203463383>
- Mukhid. (2012). Analisis pembiayaan pendidikan (studi kasus di RSBI SMP Negeri). *Journal of Economic Education*, 1(1), 13–20.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Murdayanti, Y. & Puruwita, D. (2017). Transparency and accountability of financial management in pesantren (Islamic Education Institution). *Advanced Science Letters*, 23(11), 1–5. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.10138>
- Murtadlo, M. (2016). Strategi pembiayaan pendidikan pada madrasah swasta unggulan. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 14(1), 97–116.
- Muttaqin, G.F. (2018). Pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 11(2), 159–176. <https://doi.org/10.35448/jrat.v11i2.4255>
- Nindito, M. (2018). Financial statement fraud: Perspecthe Pentagon Fraud Model in Indonesia. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1–9.
- Ningsih, N.H. & Siwi, N.Y. (2019). Pengaruh partisipasi komite sekolah terhadap akuntabilitas dan transparansi pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) pada Sekolah Dasar Se-Kecamatan Seberang Ulu I Kota Palembang. *Jurnal Akuntanika*, 5(2), 143–161.
- Nurdiani, M.S. & Nugraha. (2018). Analisis transparansi dan akuntablitas pengelolaan dana

- sekolah. *Jurnal Pendidikan Akuntansi & Keuangan*, 6(1), 49–60. <https://doi.org/10.17509/jpak.v6i1.15831>
- Nurritziana, B., Handayani, L., & Widiastuty, E. (2017). Determinan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah dan implikasinya terhadap kepercayaan public-stakeholders. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 18(1), 28–47. <https://doi.org/10.18196/jai.18159>
- Nurrohimi, H. & Anatan, L. (2009). Efektivitas komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(2), 1–9.
- Pamungkur. (2016). *Membangun strategi manajemen peningkatan mutu pendidikan melalui implementasi total quality management (TQM) (studi pada perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah XI)*. <http://eprints.undip.ac.id/47605/>
- Pradono, F.C. & Basukianto. (2015). Kualitas laporan keuangan pemerintah daerah: Faktor yang mempengaruhi dan implikasi Kebijakan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 22(2), 188–200.
- Prakoso, M.D. & Herlawati. (2017). Sistem informasi pembayaran biaya pendidikan siswa pada SMK Perwira Bekasi Utara. *BINA INSANI ICT JOURNAL*, 4(1), 95–110.
- Priatna, T., Nurhamzah, Ratnasih, T., & Siregar, H.S. (2018). Educational financing management in tarekat-based pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 63–74. <https://doi.org/10.15575/jpi.v4i1.2337>
- Raeni. (2014). Pengaruh prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan terhadap produktivitas SMK. *Economic Education Analysis Journal*, 3(1), 143–152.
- Rahmah, U. (2018). Implementasi Total Quality Management (TQM) di SD Al-Hikmah Surabaya. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 111–131. <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.31-06>
- Sakti, A. & Hidayat, A. (2019). Manajemen sumber dana dan alokasi pembiayaan pada pesantren mahasiswa. *Jurnal Perspektif*, 3(2), 120–133. <https://doi.org/10.15575/jp.v3i2.47>
- Samsirin. (2015). Konsep manajemen pengawasan dalam pendidikan Islam. *At-Ta'dib*, 10(2), 341–360.
- Setiowati, N.E. (2015). Manajemen pembiayaan pendidikan pondok pesantren dan lembaga pendidikan terpadu Nurushiddiiq Cirebon. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 7(2), 167–189.
- Silalahi, U. (2015). *Asas-asas manajemen*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sonedi, Jamalie, Z., & Majeri. (2017). Manajemen pembiayaan pendidikan bersumber dari masyarakat: Studi pada MTs Darul Ulum Palangka Raya. *Fenomena*, 9(1), 25–46.
- Subkhan. (2012). Peranan kyai dalam manajemen pembiayaan pendidikan di Pondok Pesantren Asma' Chusna Kranji Kedungwuni Kabupaten Pekalongan. *Journal of Economic Education*, 1(1), 78–83.
- Suharsaputra, U. (2013). *Administrasi pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sule, E.T. & Saefullah, K. (2015). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Prenada Group.
- Suprihno. (2016). Pembiayaan pendidikan madrasah (Studi kasus pada MI Arrosidiyah Sumberagung Rejotangan Tulungagung). *Edukasi; Jurnal Pendidikan Islam*, 04(01), 26–45.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5281/e-journal.v4i1.189>

- Supriyanto, B. (2013). Peran serta komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Educational Management*, 2(1), 125–129.
- Syahrul, S. (2013). Penelitian sebagai instrumen perbaikan kualitas kinerja organisasi pendidikan secara berkelanjutan (continuous improvement). *Al-Ta'dib*, 6(1), 150–163.
- Syarif, A. (2014). Peranan komunikasi dalam kepemimpinan. *Jurnal Al-Ishlah*, 6(3). <https://jurnalalishlah.wordpress.com/2014/09/06/peranan-komunikasi-dalam-kepemimpinan/>
- Tazkiyyaturrohmah, R. (2018). Eksistensi uang elektronik sebagai alat transaksi keuangan modern. *Muslim Heritage*, 3(1), 21-39. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v3i1.1240>
- Wahyudin, A., Cahyaningdyah, D., & Baroroh, N. (2014). Penguatan Sistem Pengendalian Intern (SPI) sebagai upaya meminimalisir praktek tidak sehat dalam tata kelola keuangan koperasi. *Rekayasa*, 12(2), 132–140.
- Warren, C.S., Reeve, J.M., & Duchac, J.E. (2012). *Accounting*. Mason-USA: South-Western Cengage Learning.
- Yahya, F.A. (2015). Problem manajemen pesantren, sekolah dan madrasah: problem mutu dan kualitas input-proses-output. *El-Tarbawi*, 8(1), 93–109. <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art6>
- Yunas, M. (2014). Financial management for improving efficiency of schools: Issues and concerns. *International Journal of Education and Social Science*, 1(1), 49–59.
- Yuniarti, R.D. (2017). The effect of internal control and anti-fraud awareness on fraud prevention (A survey on inter-governmental organizations). *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 20(1), 113–124. <https://doi.org/10.14414/jebav.v20i1.626>
- Zulfah, I., Wahyuni, S., & Nurfaza, A. (2017). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi terhadap kualitas laporan keuangan pada SKPD Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Akuntansi dan Pembangunan*, 3(2), 46–57.