

STRATEGI PENINGKATAN DAN PEMANFAATAN SUMBER PEMBIAYAAN MANDIRI DI PONDOK PESANTREN

Ainur Rifqi
Mustiningsih

Email: njrif3108@yahoo.com
Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The aim of this research is to describe: (1) kinds and characteristics of funding resources; (2) methods of getting funding resources; (3) institution or individuals formulate the methods; (4) the utilization and obstacles in getting funding resources at Pondok Pesantren Sidogiri. By means qualitative case study design, the research found: (1) 3 kinds of funding resources: students' fee, donation, and Pondok Pesantren's business; (2) methods of getting funding resources; (3) the utilization of funding resources and obstacles in finding them. Generally, the strategies were well and systematically implemented by the Pondok Pesantren, by using effective and efficient formulation and implementation.

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan 1) macam dan sifat sumber pembiayaan, 2) langkah yang dilakukan untuk memperoleh sumber pembiayaan, 3) orang yang berperan dalam formulasi, dan 4) pemanfaatan sumber pembiayaan dan kendala yang dihadapi dalam memperoleh sumber pembiayaan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus, penelitian ini menemukan: (1) 3 macam sumber pembiayaan, yaitu pungutan, sumbangan, dan usaha pesantren; (2) langkah yang digunakan dalam memperoleh sumber pembiayaan; (3) pemanfaatan sumber pembiayaan dan kendala yang dihadapi dalam memperolehnya. Secara umum, strategi yang diterapkan Pondok Pesantren telah dilaksanakan dengan baik dan sistematis, dengan menggunakan formulasi dan implementasi yang efektif dan efisien.

Kata Kunci: strategi peningkatan sumber pembiayaan, pemanfaatan sumber pembiayaan, kualitas penyelenggaraan pendidikan.

Pembiayaan memiliki fungsi integral dalam pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan. Kegiatan lembaga pendidikan tidak akan berjalan jika sekolah tidak memiliki biaya operasional kegiatan. Pengembangan sumber pembiayaan lembaga pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kegiatan lembaga pendidikan yang berkualitas. Strategi peningkatan sumber pembiayaan lembaga pendidikan menjadi salah satu solusi dalam mengembangkannya. Namun di beberapa lembaga pendidikan, strategi peningkatan sumber pembiayaan tidak berjalan dengan baik, bahkan ada beberapa lembaga pendidikan yang mengandalkan bantuan pemerintah. Pondok Pesantren Sidogiri adalah salah satu lembaga pendidikan yang pembiayaannya berasal dari usaha pesantren dengan menerapkan strategi. Strategi pembiayaan menurut Sunarto (2005:24) adalah sekumpulan pilihan dasar atau kritis

mengenai tujuan dan cara dari peningkatan pembiayaan.

Strategi peningkatan pembiayaan lembaga pendidikan dibagi menjadi dua, yaitu formulasi strategi dan pelaksanaan strategi. Formulasi strategi berada pada kegiatan perencanaan, sedangkan pelaksanaannya berada pada fungsi *actuating* dalam fungsi manajemen pendidikan. Menurut Sagala (2013:131) kegiatan formulasi strategi terdiri dari 4 bagian yaitu: penetapan misi organisasi, *assesment* lingkungan, menetapkan arah dan sasaran, dan menentukan strategi. Prinsip yang digunakan dalam pelaksanaan strategi adalah: 1) Penterjemahan strategi ke operasional, 2) Menyejajarkan organisasi sekolah ke strategi, 3) Strategi menjadi pekerjaan harian bagi setiap orang, 4) Jadikan strategi proses yang berkelanjutan, dan 5) Perbanyak perubahan melalui pimpinan eksekutif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik studi kasus. Kehadiran peneliti dalam penelitian ini mutlak diperlukan karena peneliti merupakan instrumen kunci. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer berupa informasi dari beberapa informan, dan sumber data sekunder berupa dokumen pesantren yang berkaitan dengan keuangan dan peningkatan keuangan pesantren. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Bendahara I Pondok Pesantren Sidogiri, Abdullah Karim. Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan karena Sidogiri merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berhasil dalam menerapkan strategi peningkatan sumber pembiayaan, serta tidak mengandalkan pemerintah dalam pemasukan pesantren.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti menganalisis data dengan beberapa tahapan, yaitu reduksi data, *display* atau penyajian data, verifikasi data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dilakukan dengan mengecek kredibilitas data yang didapatkan. Teknik pengecekan kredibilitas data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan perpanjangan waktu pengamatan. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Ulfatin (2013:233), dalam melihat kredibilitas data diperluka beberapa cara, diantaranya triangulasi dan perpanjangan waktu pengamatan. Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap, antara lain tahap persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan.

HASIL

Pondok Pesantren Sidogiri memiliki empat sumber pembiayaan, yaitu sumber pembiayaan yang berasal dari peserta didik, pemerintah daerah, Baitul Mal wat-Tamwil (BMT), dan usaha pesantren. Sumber pembiayaan yang berasal dari peserta didik/santri adalah I'ناه Masalahah (sumbangan pembinaan pendidikan/SPP), Her registrasi madrasah, retribusi ijazah madrasah, retribusi ijazah ma'hadiyah, sisa uang semester dan IMNI (Imtihan Niha'i/Setingkat Ujian Nasional yang diadakan oleh pesantren), pendaftaran santri dan murid baru (PSMB), pembuatan kartu tanda santri (KTS), dan legalisir ijazah. Pemasukan dari pemerintah berasal dari BOSDA, sedangkan pemasukan BMT berasal dari BMT-Ustaha

Gabungan Terpadu (BMT-UGT) dan BMT Masalahah. Pesantren mengusahakan pemasukannya melalui kegiatan kewirausahaan, persewaan, dan pengembangan instansi yang berada di bawah pesantren.

Peningkatan sumber pembiayaan pesantren dilaksanakan melalui kegiatan formulasi dan implementasi strategi. Formulasi strategi ditentukan pada saat rapat pleno, disahkan pada rapat perumus. Selain itu, penentuan strategi juga dilaksanakan pada rapat instansi peningkatan pembiayaan pesantren. Kegiatan formulasi diawali dengan kegiatan evaluasi, pengajuan anggaran, dan penentuan strategi. Pelaksanaan strategi dilaksanakan melalui komunikasi, *door to door*, membagi anggota koperasi menjadi anggota umum dan anggota basmalah, pembuatan SOP, pendidikan, menjaga dan menjalin kerjasama. Evaluasi dilaksanakan setiap bulan dan terjadwal. Pendampingan dilakukan pada cabang kopontren yang membutuhkan.

Dalam peningkatan keuangan pesantren, beberapa pengurus memiliki peran. Pengasuh dan majelis keluarga berperan dalam menentukan dan mengesahkan kebijakan. Pengurus harian dan pengurus pleno melaksanakan rapat pleno untuk merumuskan formulasi strategi, dan pengesahannya pada rapat perumus yang dihadiri majelis keluarga, pengurus harian, dan perwakilan pengurus pleno. Pengembang keuangan dilaksanakan oleh bendahara I, bendahara II, bendahara III, kopontren Sidogiri, pustaka Sidogiri, AMDK (Air Minum Dalam Kemasan), dan koperasi agro. Selain itu, peningkatan keuangan juga berasal dari pengembangan instansi yang garis koordinasinya berada di bawah pesantren. Instansi di luar pesantren yang memiliki peran dalam pengembangan keuangan pesantren adalah pemerintah, dan BMT-UGT, serta BMT Masalahah.

Pemanfaatan pembiayaan pesantren dibagi menjadi 7 bagian, sesuai dengan garis koordinasi pesantren harian. Secara terperinci pembiayaan pendidikan digunakan untuk gaji/kesejahteraan, pembinaan guru, pengadaan alat pelajaran, perawatan, pengadaan sarana kelas, pengadaan sarana sekolah, pembinaan siswa, dan pengelolaan sekolah, serta biaya yang digunakan untuk modal. Selain itu pemanfaatan pembiayaan juga digunakan untuk pengembangan pribadi santri, yang dilakukan melalui kursus dan pelatihan-pelatihan.

Ada tiga permasalahan utama yang dihadapi oleh pesantren dalam mengembangkan keuangan

pesantren, yaitu: 1) ketidakmenentuan jumlah pemasukan pesantren, permasalahan ini diatasi oleh pesantren dengan menginvestasikan pemasukan disaat keuangan pesantren surplus, dan mengambilnya ketika keuangan pesantren sedang minus; 2) tidak berkembangnya Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), usaha yang dilakukan pesantren dalam mengatasi permasalahan tersebut adalah melalui cara mensosialisasikan keberadaan AMDK Sidogiri kepada masyarakat; dan 3) terhambatnya ekspansi retail yang disebabkan legalitas serta peningkatan kerjasama.

PEMBAHASAN

Pondok pesantren Sidogiri memiliki dua jenis sumber pembiayaan, yaitu sumber pembiayaan yang berasal dari pungutan dan sumber pembiayaan yang berasal dari sumbangan. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 44 Tahun 2012 Tentang Pungutan dan Sumbangan Biaya Pendidikan Pada Satuan Pendidikan Dasar Pasal 1 Ayat 1, sumber pembiayaan pungutan merupakan sumber pembiayaan yang diwajibkan kepada peserta didik/santri yang ditentukan jumlah dan waktunya. Pembiayaan tersebut dibayarkan satu tahun sekali. Sedangkan yang dimaksud sumbangan adalah pembiayaan yang didapatkan pesantren yang tidak ditentukan nominalnya dan waktunya, dan bersifat sukarela. Pembiayaan sumbangan berasal dari pemerintah daerah (BOSDA), BMT-UGT, dan BMT Masalahah.

Formulasi strategi yang dilakukan pesantren dengan cara membuat misi organisasi, melakukan *assessment* yang dilaksanakan dalam evaluasi, menentukan kapabilitas yang dimiliki pesantren, menentukan sasaran dan arah peningkatan keuangan pesantren untuk tingkat kopontren, koperasi agro, pustaka sidogiri, dan pengembang keuangan lainnya, kemudian menetapkan strategi yang akan dilaksanakan pada masing-masing instansi pengembang keuangan pesantren. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Sagala (2013:131) yang membagi formulasi strategi menjadi 4 bagian, yaitu: penetapan misi organisasi, *assesment* lingkungan, menetapkan arah dan sasaran, dan menentukan strategi. Sedangkan pelaksanaan strategi ditekankan pada komunikasi, baik secara internal maupun eksternal. Selain itu, pelaksanaan strategi juga berdasarkan prinsip manajemen strategik, yaitu 1) penterjemahan strategi ke operasional, 2) menyelaraskan organisasi sekolah

ke strategi, 3) strategi menjadi pekerjaan harian bagi setiap orang, 4) jadikan strategi proses yang berkelanjutan, dan 5) perbanyak perubahan melalui pimpinan eksekutif.

Dalam mengembangkan keuangan, pesantren memiliki beberapa komponen, yaitu komponen eksekutif dan komponen pelaksana. Komponen eksekutif terdiri dari majelis keluarga dan pengurus harian yang melakukan formulasi strategi pada saat rapat perumus. Selain itu, ada juga tim pelaksana yang berada di bawah koordinasi pengurus harian. Dalam pengembang keuangan, tim pelaksana terdiri dari bendahara I, bendahara II, bendahara III, kopontren Sidogiri, pustaka Sidogiri, AMDK (Air Minum Dalam Kemasan), dan koperasi agro. Selain itu, ada juga dana yang berasal dari pengembangan instansi, seperti LPBAA (Lembaga Pengembangan Bahasa Arab dan Asing), UGT. Instansi di luar pesantren yang memiliki peran dalam pengembangan keuangan pesantren adalah pemerintah, dan BMT-UGT, serta BMT-MMU.

Pemanfaatan sumber pembiayaan pendidikan dibagi menjadi tiga jenis berdasarkan sifatnya. Pemanfaatan sumber pembiayaan yang digunakan untuk gaji/kesejahteraan, pembinaan guru, pengadaan alat pelajaran, perawatan, pengadaan sarana kelas, pengadaan sarana sekolah, pembinaan siswa, dan pengelolaan sekolah, serta biaya yang digunakan untuk modal. Selain itu pemanfaatan pembiayaan juga digunakan untuk pengembangan pribadi santri, yang dilakukan melalui kursus dan pelatihan-pelatihan.

Ada tiga permasalahan utama yang dihadapi oleh pesantren dalam mengembangkan keuangan pesantren, yaitu ketidakmenentuan jumlah pemasukan pesantren, tidak berkembangnya usaha AMDK, dan terhambatnya ekspansi retail yang disebabkan legalitas serta peningkatan kerjasama. Ketidakmenentuan jumlah pemasukan pesantren dapat diatasi dengan perbaikan penyusunan anggaran dengan memperhatikan prinsip-prinsip penyusunan anggaran. Terhambatnya perkembangan usaha AMDK dapat diatasi dengan menerapkan konsep penjualan yang baik. Terhambatnya ekspansi retail yang disebabkan oleh legalitas dapat diatasi dengan mengurus legalitas usaha. Sedangkan terhambatnya ekspansi retail yang disebabkan kerjasama dapat diatasi dengan pembangunan kepercayaan terhadap masyarakat, melalui menyenangkan penerima *franchise* dengan melaksanakan beberapa langkah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada paparan data, temuan penelitian, dan pembahasan mengenai strategi peningkatan dan pemanfaatan sumber pembiayaan di Pondok Pesantren Sidogiri, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan dan pemanfaatan sumber pembiayaan berjalan dengan efektif. Sumber pembiayaan pesantren berasal dari peserta didik, pemerintah, sumbangan BMT-UGT, BMT Maslahah, dan usaha kreatif pesantren. Penyusunan/formulasi strategi peningkatan keuangan dilakukan pada rapat pleno, rapat perumus, dan rapat peningkatan keuangan pesantren. Pada rapat pleno dihadiri oleh pengurus pleno, pada rapat perumus dihadiri oleh majelis keluarga, pengurus harian, dan perwakilan dari pengurus pleno. Selain itu, formulasi secara khusus disusun pada rapat instansi pengembang keuangan pesantren. Pada tahap pelaksanaan strategi, kegiatan inti yang dilaksanakan dengan meningkatkan komunikasi pesantren, serta menerapkan prinsip strategi.

Pemanfaatan sumber pembiayaan pendidikan dibagi menjadi tiga jenis berdasarkan sifatnya. Pemanfaatan sumber pembiayaan yang digunakan untuk gaji/kesejahteraan, pembinaan guru, pengadaan alat pelajaran, perawatan, pengadaan sarana kelas, pengadaan sarana sekolah, pembinaan siswa, dan pengelolaan sekolah, serta biaya yang digunakan untuk modal. Selain itu pemanfaatan pembiayaan juga digunakan untuk pengembangan pribadi santri, yang dilakukan melalui kursus dan pelatihan-pelatihan. Permasalahan yang dihadapi oleh pesantren dalam mengembangkan keuangan pesantren, yaitu

ketidakmenentuan jumlah pemasukan pesantren, tidak berkembangnya usaha AMDK, dan terhambatnya ekspansi retail yang disebabkan legalitas serta peningkatan kerjasama. Solusi yang dapat diterapkan dalam mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan perbaikan penyusunan anggaran, menerapkan konsep penjualan yang baik, mengurus legalitas usaha, dan membangun kepercayaan terhadap masyarakat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti memberikan saran kepada: (1) Pengasuh Pondok Pesantren Sidogiri hendaknya membuat kebijakan yang disesuaikan dengan kondisi instansi pengembang keuangan pesantren, (2) Ketua Umum Pondok Pesantren Sidogiri hendaknya memberikan pendidikan dan atau pelatihan kepada orang yang terkait dengan peningkatan pembiayaan pesantren sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki di bidang keuangan, (3) Kepala Kementerian Agama Daerah Pasuruan hendaknya memiliki wawasan mengenai pengembangan keuangan lembaga pendidikan, untuk memberikan wawasan kepada lembaga pendidikan, (4) Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan hendaknya membuat program untuk mahasiswa dalam menyusun strategi peningkatan keuangan terutama untuk lembaga pendidikan swasta, (5) Peneliti lain hendaknya melakukan penelitian yang lanjut dan lebih mendalam mengenai strategi pengembangan sumber pembiayaan lembaga pendidikan serta pemanfaatannya, dan (6) Wali Santri/Murid hendaknya ikut berperan serta terhadap pengembangan keuangan pesantren secara lebih aktif

DAFTAR RUJUKAN

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 44 Tahun 2012 tentang Pungutan dan Sumbangan Biaya Pendidikan Pada Satuan Pendidikan Dasar. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (Online), (<http://www.kemdiknas.go.id/kemdikbud/sites/default/files/Permendikbud-nomor-44-tahun-2012.pdf>), diakses 13 Oktober 2013.

Sagala, S. 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sunarto. 2005. *MSDM Strategik*. Yogyakarta: Penerbit Amus.

Ulfatin, N. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya: Studi Kasus, Etnografi, Interaksi Simbolik, dan Penelitian Tindakan Pada Konteks Manajemen Pendidikan*. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.