

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Penelitian ini diawali dari fenomena yang muncul di pesantren, yaitu: lemahnya pengelolaan pesantren dan tidak memiliki format yang utuh dalam pembiayaan pesantren. *Pertama*, lemahnya pengelolaan pesantren. Sebagaimana Suwadji dan Kafrawi mengemukakan bahwa problematika yang sangat urgen di pesantren adalah organisasi dan manajemen pesantren.¹ Ada beberapa indikator yang memperkuat terhadap pernyataan tersebut, antara lain: 1) Tidak mempunyai perencanaan yang rinci dalam proses pembelajaran; 2) Kurikulum yang kurang terarah; 3) Tidak punya standar khusus; 4) Tidak teratur pengelolaan pesantren, terutama pola kaderisasi; 5) Belum kuat budaya demokrasi; dan 6) Kebersihan di lingkungan pesantren.

Manajemen di pesantren, secara umum masih “kurang” mendapatkan perhatian secara serius, baik di tingkat pengelola itu sendiri maupun pemerintah. Asumsi tersebut didasarkan kepada pesantren sebagai lembaga tradisional yang manajemennya pun masih banyak mempertahankan tradisi konservatif.² Hal ini terbukti dengan pola pembinaan dan kaderisasi yang masih berkuat dan bergantung kepada kepemimpinan kiai saja (*kiai centries*).³ Dalam pengadministrasian misalnya, pesantren masih berpedoman pada kebiasaan terpusat, sehingga tidak tampak adanya proses pendelegasian kewenangan kepada unit kerja. Ada kebiasaan pesantren yang menerapkan manajemen secara informal, sehingga hal tersebut mengakibatkan mekanisme yang bersifat deterministik.⁴ Artinya, selama ini

¹ Suwadji, “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pondok Pesantren”, *Jurnal Edukasi*, Volume 02, Nomor 01, (Juni 2014), 432 dan Kafrawi, *Pembaharuan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, (Jakarta: PT. Cemara Indah, 1978), 90-92.

² Hasil wawancara dengan Drs. H. Slamet, M.M., Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat pada hari/tanggal: Kamis, 22 Juni 2017 yang bertempat di Kantor Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat.

³ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), XIII-XIV.

⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 60.

pengelolaan di pesantren “masih stagna dan hanya terfokus” kepada otoritas sang kiai, yang belum tentu kiai tersebut mampu menjalankan roda organisasi (pesantren) tersebut.⁵

Karakteristik di atas, menurut hemat peneliti, lebih ditekankan pada sifat kharismatik dan “budaya patuh” terhadap kiai, yang mengakibatkan kecanggungan komunikasi atau tidak lancar antara atasan dengan bawahan (*top down policy*).⁶ Semua yang ada di pesantren senantiasa akan tunduk dan patuh serta taat kepada sang kiai (*sami'na wa atha'na*). Untuk itu, pesantren harus segera menata dan membenahi sistem manajerial secara baik dan benar. Sebab pesantren merupakan lembaga pendidikan amanat umat (masyarakat).

Kekhawatiran di atas merupakan bentuk kekhawatiran yang ada di pesantren. Sebab kalau pesantren masih tetap mempertahankan tradisi otoritas sang kiai, tanpa mempertimbangkan kompetensi, maka sangat dipastikan bahwa pesantren akan mengalami kehancuran. Sebagaimana Rasulullah SAW pernah mengingatkan melalui sabda beliau, apabila sesuatu lembaga dikelola atau dipimpin oleh seseorang yang bukan ahlinya atau tidak memiliki kompetensi terhadap sesuatu tersebut, maka kata Rasulullah SAW tinggal menunggu akan kehancuran lembaga tersebut.⁷ Pada akhirnya, hal ini akan menimbulkan kekacauan, ketidakselesaian, sehingga pada akhirnya akan memunculkan kehancuran lembaga tersebut.

Undang-Undang (UU) Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan Pasal 1, sudah sangat detail mengatur bahwa struktur kepengurusan yayasan harus terdiri dari pembina, pengurus, dan pengawas.⁸ Kepengurusan tersebut masing-masing

⁵ Faqih Affandi M., “Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles)”, *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Volume 06, Nomor 01, (2012), 29.

⁶ Mahpuddin Noor, *Potret Dunia Pesantren*, (Bandung: Humaniora, 2006), 71 dan Noor, *Potret Dunia*, 113.

⁷ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ, artinya: Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu (H.R. Bukhāri). Imam al-Hafidz Abi Abdullah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mufirah al-Ja'fi al-Bukhāri, *Shahīh al-Bukhāri*, (Kerajaan Arab Saudi: Maktabah al-Rusydy, 2007 M/1427 H), 899.

⁸ Pembina adalah orang perseorangan sebagai pendiri yayasan dan/atau mereka yang berdasarkan keputusan rapat anggota pembina dinilai mempunyai dedikasi yang tinggi untuk mencapai maksud dan tujuan yayasan [Pasal 28 poin (3)]. Pengurus adalah orang perseorangan yang mampu

memiliki tugas dan kewenangan serta tidak diperbolehkan untuk merangkap jabatan. Karena faktanya masih banyak struktur kepengurusan yang ada di pesantren masih rangkap jabatan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa penulis dan penelitian sebelumnya bahwa kiai memiliki peran “otoriter” dan kepemimpinan kepada *kiai centries*, disebabkan oleh kiai merupakan pendiri, pengelola, pemimpin, dan pemilik tunggal pesantren, sehingga tidak tampak ada proses pendelegasian kewenangan dan bersifat deterministik.⁹ Dengan diberlakukan UU tersebut, maka manajerial yang ada di organisasi (pesantren), sudah sesuai dengan konsep manajemen, yakni ada pembagian yang jelas terhadap tugas dan kewenangan pesantren.

Kedua, tidak memiliki format yang utuh dalam pembiayaan pesantren. Pembiayaan pesantren, secara umum masih sangat memprihatinkan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Nurcholish Madjid, A.R. Tilaar, Abubakar dan Taufani, Umi Zulfa, dan Fahrurrozi bahwa permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam, terutama pesantren adalah berhubungan dengan masalah pembiayaan pendidikan, yaitu: 1) Keterbatasan sumber pembiayaan; 2) Rencana pembiayaan kurang sistematis; 3) Kurangnya bantuan pemerintah akibat otonomi daerah; 4) Perluasan dan pemerataan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan; dan 5) Lemahnya sistem pengawasan keuangan.¹⁰

Sadar atau tidak, bahwa secara umum pembiayaan pesantren masih kurang mendapatkan perhatian dari pemerintah, baik pemerintah pusat maupun daerah. Hal ini lebih diasumsikan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang

melakukan perbuatan hukum [Pasal 31 poin (2)]. Sedangkan pengawas adalah organ yayasan yang bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada pengurus dalam menjalankan kegiatan yayasan [Pasal 40 poin (1)].

⁹ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 63, Qomar, *Pesantren dari Transformasi*, XIII-XIV, Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 60, dan Affandi, “Pola Kepemimpinan Kiai”, 29.

¹⁰ Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: PT. Dian Rakyat, tth.), 109, H.A.R Tilaar, *Membebani Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 66., Abubakar dan Taufani C., *Manajemen Keuangan dalam Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta: 2009), 256., Umi Zulfa, “Pembiayaan Pendidikan Berbasis Potensi Umat; Analisis *School Levy*”, *Media Pendidikan; Jurnal Pendidikan Islam*, Volume XVII, Nomor 2, (2012/1433), 240, dan Fahrurrozi, “Manajemen Keuangan Madrasah”, *Media Pendidikan; Jurnal Pendidikan Islam*, Volume XVII, Nomor 2, (2012/1433), 238.

lahir dan dikelola dari, oleh, dan untuk masyarakat.¹¹ Dengan demikian pemerintah tidak terlalu memfokuskan perhatian kepada pendidikan yang ada di pesantren.

Hal tersebut bukan berarti dalam hal pengelolaan keuangan pesantren tidak harus dikelola dengan baik. Justru malah sebaliknya, karena yang menjadi sumber pembiayaan (pendanaan) pesantren berasal dari, oleh, dan untuk masyarakat. Artinya bahwa pengelola pesantren telah mendapatkan *amānah* dari masyarakat untuk mengelola keuangan tersebut dengan baik dan benar. Allah SWT telah mengingatkan kepada umat Islam untuk selalu menjaga *amānah*, sebagaimana ditegaskan dalam Q.S. al-anfāl (8): 27 bahwa sebagai umat Islam diwajibkan untuk melaksanakan dan menjaga *amānah* yang telah diberikan orang lain kepada kita, dengan baik.¹²

Amānah berupa dana yang diberikan oleh masyarakat, baik dari orangtua maupun swadaya harus dikelola dengan baik, supaya kepercayaan masyarakat, sebagai penyumbang utama pendanaan pesantren, akan semakin tinggi. Ketika tingkat kepercayaan masyarakat tinggi, maka sangat dimungkin pesantren tersebut akan *survive*. Sebab mempertahankan kepercayaan masyarakat itu sulit, sekali masyarakat ternodai dengan ketidakjujuran dan kesemrawutan pengelola keuangan, maka selamanya lembaga tersebut tidak akan lagi dipercaya oleh masyarakat. Sebagaimana yang pernah diingatkan oleh Rasulullah SAW bahwa sekali seseorang yang berbuat kebohongan, maka akan dicatat (dihukum) oleh Allah SWT sebagai pembohong.¹³

...وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكُذْبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَابًا {رواه مسلم}

Dalam arti bahwa Allah SWT saja akan menghukum seorang yang berbuat kebohongan dengan hukuman sebagai pembohong. Makanya pantas bahwa sekali seseorang yang berbuat kebohongan (khianat), maka selamanya orang tersebut tidak akan lagi dipercaya oleh orang lain.

¹¹ Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), 152.

¹² وَتُخُونُوا أَمْنِيَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ..., artinya: ...Dan janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui (Q.S. al-anfāl (8): 27).

¹³ Imam Abi al-Husain Muslim ibnu al-Hujjaj al-Qusyairy al-Naisabūry, *Shahīh Muslim*, (Kerajaan Saudi Arabia, Dār al-Ma'ani, 1998 M/1419 H), 1405.

Berdasarkan kedua fenomena di atas, maka fokus utama penelitian ini adalah permasalahan yang kedua, yakni pembiayaan pesantren. Ada dua hal yang menjadi pertimbangan peneliti untuk lebih memfokuskan pada permasalahan yang kedua, antara lain: 1) Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu instrumen utama dalam keberlangsungan suatu organisasi dan bahkan tanpa biaya memadai, proses pendidikan belum dapat terlaksana secara maksimal¹⁴ dan 2) Pesantren, dalam pengelolaan pembiayaan, masih belum memiliki format yang utuh, sehingga berlaku secara umum. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Slamet, mengatakan bahwa selama ini manajemen di pesantren masih belum memiliki format yang utuh. Mereka mengelola, terutama ketika mendapatkan bantuan dari pemerintah, sesuai dengan keinginan dan kehendak masing-masing.¹⁵

Pernyataan Slamet tersebut, sesuai dengan hasil penelitian Nur Eka Setiowati bahwa selama ini pesantren masih belum memiliki standar pengelolaan pembiayaan pendidikan yang berlaku secara umum. Apalagi secara riil pesantren masih belum memiliki, secara akademik, kompetensi dalam mengelola pembiayaan pendidikan, sebab hal ini belum menjadi kajian prioritas bagi mereka.¹⁶ Selama ini pesantren, dalam hal manajemen pembiayaan pendidikan, masih menjalankan sistem pengelolaan sesuai dengan keinginan dari sang pendiri (pemilik) pesantren tersebut. Karena terlalu mengandalkan sang kiai, maka ketika kiai meninggal, pesantren pun dengan sendiri akan menghilang pula.¹⁷

Sebagaimana data yang peneliti peroleh dari Kementerian Agama Kanwil Jawa Barat pada tahun 2017 bahwa jumlah pesantren yang ada di Jawa Barat

¹⁴ Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 3 Nanang Fattah, *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rodakarya, 2012), 108, Ahmad Munir, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Persepektif Islam", *Jurnal At-Ta'dib*, Vol. 8, No. 2, (Desember 2013), 224, dan Arwildayanto, NinaLamatenggo, & Warni Tune Sumar, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Widya Padjadjaran, 2017), 2.

¹⁵ Hasil wawancara dengan Drs. H. Slamet, M.M., Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat pada hari/tanggal: Kamis, 22 Juni 2017 yang bertempat di Kantor Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat.

¹⁶ Nur Eka Setiowati, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan Terpadu Nurushiddiiq Cirebon," *Al-Amwal; Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 7, No. 2, (2015), 167-168.

¹⁷ Hasil wawancara dengan Drs. H. Slamet, M.M., Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat pada hari/tanggal: Kamis, 22 Juni 2017 yang bertempat di Kantor Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat.

sebanyak 9.167 pesantren.¹⁸ Dari sekian banyak jumlah pesantren tersebut, ada beberapa di antara yang secara legalitas formal sudah memiliki standar kualifikasi internasional. Hal ini dapat dibuktikan dengan diperoleh sertifikat *Quality Management System*, yakni *International Organization for Standardization*, disingkat menjadi *ISO*, terutama *ISO 9001:2008*. Adapun pesantren yang telah memiliki sertifikat *ISO* adalah Pesantren DT Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor.

Sebagaimana hasil observasi dan wawancara dengan pengurus Pesantren DT Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor, peneliti memperoleh informasi yang unik, antara lain: *pertama*, kedua pesantren tersebut memiliki sertifikat yang berstandar internasional, yaitu sertifikat *ISO 9001:2008*.¹⁹ *ISO 9001:2008* merupakan bentuk akreditasi (pengakuan dari pihak independen) berstandar internasional kepada lembaga yang sudah mengimplementasikan jaminan mutu (*quality assurance*) dan standar mutu produk/jasa yang dihasilkannya.²⁰ Sebab lembaga tersebut melakukan suatu pekerjaan secara sistematis dan terukur yang merupakan bagian dari *continuous improvement*. *Continuous improvement* tersebut adalah cara tepat dalam mewujudkan *Total Quality Management (TQM)*.²¹ Sedangkan *ISO* merupakan salah satu bentuk dari sistem *TQM*.²²

Meskipun *ISO* bukan jaminan sebuah lembaga (pesantren) telah memiliki mutu yang sempurna, akan tetapi dengan memiliki sertifikat *ISO* pesantren tersebut berupaya untuk memenuhi kriteria mutu yang menjadi dasar *TQM*, yakni menjaga

¹⁸ Data diperoleh dari Bidang Pondok Pesantren Kementerian Agama Kanwil Jawa Barat Tahun 2018.

¹⁹ Pesantren DT Bandung memperoleh sertifikat dari *Quality Management System, ISO 9001:2008* yang dikeluarkan oleh pihak *Global Group* dan *UKAS; Management System*. Sedangkan Pesantren Modern Sahid Bogor, memperoleh sertifikat yang dikeluarkan oleh pihak *SGS United Kingdom Ltd. System & Services*. Walaupun untuk Pesantren Modern Sahid Bogor sejak tahun 2015, mereka tidak lagi memperpanjang sistem *ISO* tersebut. Akan tetapi budaya mutu dari *ISO*, masih tetap mereka laksanakan. Hasil wawancara dengan Drs. H. Ade Hasanudin, Ketua Bidang Humas Pesantren Modern Sahid Bogor pada hari/tanggal: Selasa, 25 Juli 2017 bertempat di kantor MA Sahid Bogor.

²⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Ltd., 2002), 135.

²¹ Sallis, *Total Quality Management*, 76.

²² Kenneth H. Rose, *Project Quality Management: Why, What, and How*, (Florida: J. Ross Publishing, 2014), 40.

kepercayaan masyarakat dalam bentuk kepuasan pelanggan.²³ Dengan demikian akan sangat dipastikan kepercayaan masyarakat, sebagai pelanggan, akan semakin tinggi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Gaspersz dan Nasution bahwa setiap pelaku usaha, baik barang maupun jasa, yang unggul adalah mereka fokus secara maksimal terhadap mutu dan keinginan pelanggan.²⁴ Tjiptono dan Diana, menambahkan bahwa upaya-upaya tersebut hanya mungkin dapat dilakukan melalui pengimplementasian terhadap manajemen mutu.²⁵

Sehingga kedua pesantren tersebut, dapat mempertahankan tingkat kepercayaan (kredibilitas) masyarakat yang cukup tinggi. Keberhasilan kedua pesantren dalam mempertahankan kredibilitas tersebut tidak terlepas sistem manajemen yang mereka praktikan, yakni manajemen mutu (*quality management*). Bahkan kedua pesantren tersebut berpeluang untuk menjadi institusi maju yang siap untuk berkompetisi dalam persaingan global di kemudian hari.

Kedua, begitu pula dalam manajemen pembiayaan pendidikan, kedua pesantren tersebut, sudah mengimplementasikan sistem manajemen mutu. Hal ini tampak dari: 1) Sumber pembiayaan pendidikan pesantren. Kedua pesantren tersebut tidak terlalu mengandalkan pemasukan dana pendidikan dari pemerintah, terutama dalam dana BOS. Pada akhirnya, kedua pesantren tersebut melakukan alternatif pencairan dana yang bersumber selain dari pemerintah, misalkan dari donatur maupun orangtua. Misalkan di Pesantren Modern Sahid Bogor melakukan kerjasama dengan donatur luar negeri, sedangkan Pesantren DT melakukan kerjasama dengan dari DT Peduli (DTP).²⁶ 2) Secara manajerial pembiayaan pendidikan di kedua pesantren telah mengimplementasikan manajemen mutu. Hal

²³ Sebab suatu lembaga akan memperoleh sertifikat *ISO*, ketika lembaga tersebut telah melaksanakan seluruh standar yang telah ditetapkan oleh tim *ISO*. Pelaksanaan seluruh standar tersebut, dilakukan secara sistematis dan terukur. Sehingga mudah untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dan pengawasan. Dengan sistem tersebut, sehingga para pelanggan akan terpuaskan.

²⁴ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2011), 3 dan M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 21.

²⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 10.

²⁶ Hasil wawancara dengan H. Alek Kuswandi, Sekretaris Yayasan DT Bandung pada hari/tanggal: Selasa, 14 Maret 2017, yang bertempat di Sekretariat Yayasan DT Bandung dan Hasil wawancara dengan Drs. H. Ade Hasanudin, Ketua Bidang Humas Pesantren Modern Sahid Bogor pada hari/tanggal: Selasa, 25 Juli 2017 bertempat di kantor MA Sahid Bogor.

ini sangat terlihat dari beberapa hal: a) Perencanaan pembiayaan pendidikan dilakukan secara sistematis, mulai dari rencana pengembangan, renstra, program kerja, maupun RAPB; b) Adanya struktur organisasi yang amanah; c) Pelaksanaan pembiayaan pendidikan, baik pemasukan maupun pencatatan telah dilaksanakan secara konsisten; d) Memiliki lembaga pengawas internal, yang melakukan pengawasan secara berkala; e) Pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara detail; dan f) Perbaikan dilakukan secara berkelanjutan.²⁷

Ketiga, kedua pesantren tersebut, sama-sama mengorientasikan pengelolaan pembiayaan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Hal ini terbukti dengan, seluruh lembaga pendidikan formal yang berada di lingkungan kedua pesantren tersebut, telah memperoleh akreditasi A dari Badan Standarisasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN S/M).²⁸ Sehingga dengan demikian, kepercayaan masyarakat terhadap kedua pesantren tersebut semakin meningkat tiap tahunnya. Bahkan 6 bulan sebelum tahun ajaran baru dilaksanakan, kedua pesantren tersebut, sudah menutup Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB).

Inti dari mutu adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan (harapan) pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).²⁹ Sehingga kalau pelanggan ketika kebutuhan dan keinginan sudah terpenuhi, akan sangat dipastikan bahwa pelanggan akan merasa puas (*customer satisfaction*).³⁰ Kepuasan pelanggan merupakan respon yang efektif terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan, sehingga memperoleh rasa senang, baik kebutuhan yang sesuai (*meet expectation*) maupun melebihi harapan (*excellent*).³¹ Kalau dianalogikan bahwa pelanggan

²⁷ Kedua pesantren tersebut memiliki lembaga internal pengawas dan penjamin keuangan pesantren, yaitu SPI (Satuan Pengawas Internal). Setiap bulan lembaga ini, secara konsisten melakukan pemeriksaan (audit) terhadap pengelola keuangan yang ada di lingkungan kedua pesantren tersebut. Dengan lembaga pengawas internal tersebut sehingga kedua pesantren tersebut, selain untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas, pengawas internal juga untuk melakukan *continuous improvement*. Dengan demikian, kepercayaan masyarakat akan terjaga sangat baik (meningkat).

²⁸ Hasil wawancara dengan H. Alek Kuswandi, Sekretaris Yayasan DT Bandung pada hari/tanggal: Selasa, 14 Maret 2017, yang bertempat di Sekretariat Yayasan DT Bandung dan Hasil wawancara dengan Drs. H. Ade Hasanudin, Ketua Bidang Humas Pesantren Modern Sahid Bogor pada hari/tanggal: Selasa, 25 Juli 2017 bertempat di kantor MA Sahid Bogor.

²⁹ Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, (New York: McGraw-Hill, 1983), 7.

³⁰ Sallis, *Total Quality Management*, 16 dan Arcaro, *Quality in Education*, 8.

³¹ Samsirin, "Konsep Mutu dan Kepuasan Pelanggan dalam Pendidikan Islam", *Jurnal At-Ta'dib*, Vol. 10. No. 1, (Juni 2015), 143.

adalah tamu, maka memuliakan tamu menjadi suatu keharusan, sebab sebagai salah satu bentuk dari keimanan kita kepada Allah SWT.³²

Ada ungkapan bahwa *customer is the king*. Artinya bahwa ketika pelanggan merasa terpuaskan, maka pelanggan tersebut tidak akan pernah melupakan dan bahkan akan kembali lagi ke organisasi (institusi) tersebut. Setidaknya masyarakat dan orangtua, akan memasukkan lagi anak-anaknya ke lembaga tersebut. Dan bahkan tidak menuntut kemungkinan mereka akan mengajak orang lain untuk memasukan anak-anak ke lembaga yang sama. Jika pembeli (pelanggan) sudah terpenuhi kebutuhan dan harapannya sehingga terpuaskan, maka ia akan melakukan pembelian ulang.³³

Fenomena-fenomena di atas, menurut hemat peneliti merupakan sesuatu yang unik dan jarang terjadi di dunia pesantren, terlebih pesantren yang *notabene* sudah memiliki yayasan. Terlebih, kalau diperhatikan dari pendapat yang dikemukakan oleh Nurcholish Madjid, A.R. Tilaar, Abubakar dan Taufani, Umi Zulfa, dan Fahrurrozi berkenaan dengan permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam, terutama pesantren adalah berhubungan dengan masalah pembiayaan pendidikan, sebagaimana di atas.

Beberapa fenomena yang peneliti temukan di kedua pesantren, untuk itu akan dicoba diteliti secara mendalam, sehingga hasil penelitian di kedua pesantren tersebut dapat juga diimplementasikan di pesantren-pesantren lainnya. Sehingga pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua dan *indigenous* akan tetap *survive*, berkembang (*growth*), bernilai tambah (*profitable*), dan bahkan dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Hal Sebagaimana pendapat A. Malik Fajar yang menyatakan bahwa jika pesantren tidak ingin membuka diri

³² "...Dan barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhirat, maka hendaklah ia memuliakan tamunya" (H.R. Bukhari). Bukhari, *Shahih Bukhāri*, 897.

³³ Woro Mardikawati dan Naili Farida, "Pengaruh Nilai Pelanggan dan Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Pelanggan, melalui Kepuasan Pelanggan pada Pelanggan Bus Efisiensi (Studi PO Efisiensi Jurusan Yogyakarta-Cilacap)", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Volume 2, Nomor 1, (Maret 2013), 66.

(eksklusif), akan sangat dipastikan ia akan kehilangan eksistensi di tengah masyarakat.³⁴

Pesantren akan tetap *survive, growth, profitable*, dan bersaing ketika pesantren dapat menjaga dan memelihara jaminan mutu di lembaganya. Jaminan mutu akan terlaksana dengan efektif, jika mengimplementasikan manajemen mutu. Hal ini sesuai dengan pendapat Gaspersz, Nasution, dan Tjiptono & Diana bahwa setiap pelaku usaha yang unggul adalah mereka fokus secara maksimal terhadap pengimplementasian manajemen mutu.³⁵ Oleh karena itu, mengutip pernyataan Azra, sudah saatnya bahwa pesantren harus dikelola dengan manajemen mutu (*quality management*), sehingga penyelenggaraan pendidikan pesantren dapat lebih efektif dan efisien.³⁶ Maka dari itu, akan lebih baik apabila pesantren dapat mengadopsi *quality management*, sehingga dapat membawa pada kemaslahatan umat dengan tetap mempertahankan akan kekhasan, yaitu *tafaqquh fi al-din*.³⁷ Oleh karena itu, maka peneliti ingin mencoba untuk melakukan pembuktian terhadap permasalahan penelitian di atas, dengan judul **MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN PESANTREN BERBASIS MUTU (Penelitian di Pesantren Daarut Tauhiid Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor)**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada permasalahan di atas, yaitu pesantren sampai saat ini masih belum memiliki format pembiayaan pendidikan yang utuh, terlebih manajemen pembiayaan pendidikan pesantren yang sesuai dengan mutu. Sehingga masih pesantren memiliki format masing-masing. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat bahwa selama ini pesantren,

³⁴ Jamaluddin Malik (ed.), *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*, (Jogjakarta: Pustaka Pesantren, 2005), xvii.

³⁵ Gaspersz, *Total Quality Management*, 3, Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 21 dan Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*, 10.

³⁶ Azyumardi Azra, "Pendidikan Islam Indonesia dan Tantangan Globalisasi; Peluang dan Tantangan", *JPI FIAI Jurusan Tarbiyah*, Volume IX, Tahun VI, (Desember 2003), 29 dan Muhammad Jamaluddin, "Metamorfosis Pesantren di Era Globalisasi", *KARSA*, Vol. 20, No. 1, (Tahun 2012), 138.

³⁷ E. Shobirin Nadji, *Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren dalam Pergulatan Dunia Pesantren Mambangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), 147.

dalam hal manajemen pembiayaan pendidikan, masih menjalankan sistem pengelolaan sesuai dengan keinginan dari sang pendiri (pemilik) pesantren tersebut. Karena terlalu mengandalkan sang kiai, maka ketika kiai meninggal, pesantren pun dengan sendiri akan menghilang pula.³⁸

Begitu pula pesantren merupakan lembaga yang *notabene* dikelola oleh swadaya masyarakat. Oleh karena, supaya masyarakat terpuaskan, maka pengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen pembiayaan yang berbasis mutu menjadi suatu keniscayaan. Hal ini sebagaimana pendapat pendapat Gaspersz, Nasution, dan Tjiptono & Diana,³⁹ yang menyatakab bahwa pelaku usaha yang unggul adalah mereka selalu memfokuskan secara maksimal terhadap pengimplementasian manajemen mutu dan keinginan pelanggan. Dengan demikian, pesantren akan tetap *survive* dan bahkan dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Azra juga menegaskan bahwa pesantren harus dikelola dengan manajemen mutu (*quality management*), sehingga penyelenggaraan pendidikan pesantren dapat lebih efektif dan efisien.⁴⁰

Oleh karena itu, rumusan masalah (*problem statement*) penelitian ini adalah mendeskripsikan tentang manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu. *Problem statement* tersebut berangkat dari *thesis statement*, bahwa pengelolaan pembiayaan pendidikan pesantren supaya terimplementasikan secara efektif dan efisien, maka harus dikelola sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen pembiayaan pendidikan yang berbasis mutu. Fungsi-fungsi manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu, antara lain: sumber pembiayaan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan pembiayaan pendidikan. Dengan mengimplementasikan berbagai fungsi dari manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu, tingkat kepercayaan masyarakat (*community trust*) terhadap pesantren akan semakin tinggi (meningkat).

³⁸ Hasil wawancara dengan Drs. H. Slamet, M.M., Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat pada hari/tanggal: Kamis, 22 Juni 2017 yang bertempat di Kantor Kasi Pontren Kemenag Kanwil Jawa Barat dan diperkuat dengan hasil penelitian dari Setiowati, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan, 167-168.

³⁹ Gaspersz, *Total Quality Management*, 3, Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 21 dan Tjiptono dan Diana, *Total Quality Manajemen*, 10.

⁴⁰ Azra, "Pendidikan Islam Indonesia, 29 dan Jamaluddin, "Metamorfosis Pesantren, 138.

Oleh karenanya, pesantren sebagai lembaga *indigenous* akan tetap *survive* dan bahkan dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Problem statement dan *thesis statement* di atas, peneliti mencoba untuk diturunkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research questions*), sebagai berikut:

1. Apa sumber-sumber pembiayaan Pesantren Daarut Tauhiid Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor?
2. Bagaimana implementasi manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di kedua pesantren tersebut dalam hal: a) Merencanakan pembiayaan pendidikan?; b) Mengorganisasikan pembiayaan pendidikan?; c) Melaksanakan pembiayaan pendidikan?; d) Mengawasi pembiayaan pendidikan?; e) Mempertanggungjawabkan pembiayaan pendidikan?; dan f) Perbaikan pembiayaan pendidikan?
3. Apa faktor-faktor pendukung dan penghambat manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di kedua pesantren tersebut?
4. Sejauh mana dampak manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu terhadap peningkatan *output* dan *outcome* pembiayaan pendidikan di kedua pesantren tersebut?

Penyusunan rumusan pertanyaan-pertanyaan penelitian di atas, peneliti memadukan dari beberapa teori, antara lain: 1) Nanang Fattah bahwa penerimaan biaya ditentukan oleh besaran dana yang diterima oleh lembaga dari setiap sumber dana;⁴¹ 2) Joseph M. Juran, dikenal dengan teori Trilogi Juran (*The Juran Trilogy*), ia menjelaskan bahwa untuk memperoleh mutu yang tinggi, maka lembaga pendidikan harus berdasarkan kepada prinsip manajemen mutu, yang terdiri dari *quality planning, quality control, and quality improvement*;⁴² 3) Jerome S. Arcaro, ia menyatakan bahwa mutu pendidikan akan meningkat, apabila seluruh *stakeholder* pendidikan dapat mengembangkan sikap fokus pada kepemimpinan, kerja tim, akuntabilitas, dan pengakuan. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka

⁴¹ Fattah, *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*, 47-48.

⁴² Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, (New York San Francisco Washington, D.C.: McGraw-Hill, 1998), 2.5.

harus dimulai dengan Siklus Pemecahan Masalah untuk Pendidikan, yang terdiri dari: pengorganisasian, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan mutu,⁴³ Dan 4) Kenneth H. Rose, bahwa untuk mewujudkan lembaga yang bermutu, maka harus dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip mutu, mulai dari: perencanaan, penjaminan, pengawasan, dan perbaikan mutu.⁴⁴

Berdasarkan dari beberapa teori di atas, peneliti membuat suatu simpulan yang dijadikan sebagai dasar dalam pembuatan rumusan pertanyaan-pertanyaan penelitian, yakni manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu itu harus berlandaskan kepada: sumber pembiayaan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan berkelanjutan pembiayaan pendidikan pesantren.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan umum penelitian ini untuk mendeskripsikan tentang manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu. Dari tujuan umum penelitian ini diharapkan akan memperoleh konseptual model manajemen mutu pembiayaan pendidikan pesantren. Dalam pencarian konseptual model tersebut, peneliti akan menggunakan uji keabsahan penelitian. Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi sumber-sumber pembiayaan di Pesantren Daarut Tauhiid Bandung dan Pesantren Modern Sahid Bogor.
2. Mengidentifikasi implementasi manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di kedua pesantren tersebut.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu di kedua pesantren tersebut.
4. Mengidentifikasi dampak manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu terhadap peningkatan *output* dan *outcome* pembiayaan pendidikan di kedua pesantren tersebut.

⁴³ Jerome S. Arcaro, *Quality in Education: an Implementation Handbook*, (United Kingdom: ST. Lucie Press, 1995), 2 dan 121.

⁴⁴ Rose, *Project Quality Management*, 49.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini, berharap peneliti akan memperoleh kontribusi (manfaat) terhadap dua hal, yaitu berkontribusi secara teoritis maupun praktis. *Pertama*, manfaat secara teoritis. Diharapkan penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan keilmuan pendidikan Islam, terutama Manajemen Pendidikan Islam (MPI), yakni pesantren, yaitu tentang konseptual model manajemen mutu pembiayaan pendidikan pesantren. Sehingga dengan konseptual model tersebut dapat berdampak kepada peningkatan mutu pesantren. Ketika mutu pesantren dapat meningkat, maka eksistensi pesantren sebagai *indigenous* akan tetap bertahan dan bahkan akan berkembang. *Kedua*, manfaat secara praktis. Penelitian ini juga berharap dapat berkontribusi terhadap seluruh *stakeholder* pendidikan, yaitu para pemangku kebijakan, baik pemerintah pusat maupun daerah, para pengelola yayasan, pesantren dan Kepala Sekolah/Madrasah. Sehingga secara makro bahwa mutu pendidikan Islam, terutama pesantren akan berkembang dan bertahan serta mutu pendidikannya akan semakin meningkat.

E. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Poin ini peneliti bermaksud membuat perbedaan (*distingsi*) yang sangat mendasar dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan dalam rangka menghindari adanya pengulangan (kesamaan) penelitian dan menghindari ada *plagiarism*, serta kebaruan (*state of the art*) penelitian. Berdasarkan atas *hunting* ke berbagai referensi, baik jurnal maupun perpustakaan, peneliti menemukan beberapa kajian penelitian terdahulu yang relevan, antara lain:

1. Edeng ZA. 2011. *Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren Sukahideng Perguruan KH. Zainal Musthafa Sukamanah Tasikmalaya)*. Disertasi Pendidikan Islam PPs UIN SGB Bandung.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa belum adanya standar mutu baku yang menjadi pedoman pesantren dalam meningkatkan mutunya. Manajemen mutu yang dilakukan di Pondok Pesantren Sukahideng didasarkan atas dalil surat al-Nash ayat 3 yaitu dengan tiga cara: *tasbih* (mengingat), *tahmid* (memuji), dan *istigfar* (taubat/perbaikan). Manajemen mutu pendidikan merupakan upaya

perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu pendidikan dengan fokus pada kepuasan santri/pelanggan. Implementasi manajemen mutu pendidikan pesantren dilakukan dengan cara membuat perencanaan mutu yang terdokumentasikan dalam bentuk Renstra, melakukan pengendalian mutu melalui penataan ulang lembaga, penjaminan mutu, pengawasan mutu, dan *Benchmarking*. Sedangkan perbaikan mutu dilakukan pada aspek sistem pendidikan dan kelembagaan dalam bentuk membuka pendidikan formal umum dan vokasional.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut hanya pada aspek manajemen mutu pesantren, mulai dari perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu pendidikan. Sedangkan peneliti pada aspek manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan mutu pembiayaan pendidikan pesantren.

2. Armida. 2012. *Sistem Anggaran Pendidikan (Studi tentang Sistem Penganggaran dan Efektivitas Penggunaan Biaya Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah di Kota Jambi)*. Disertasi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa RAB MA, belum sepenuhnya menjabarkan program KBM madrasah dan sumber anggaran MA hanya dari bantuan pemerintah pusat dan komite, proporsi anggaran seperti: MA Model 87,42% dari APBN, 12,58% dari Komite; MA Olak Kemang 96,04% dari APBN, 3,96% dari Komite; MA Nurul Falah 65,56% dari APBN, 34,44% dari Komite; dan MA Laboratorium IAIN 53,02% dari APBN, 46,98% dari Komite. Sistem penganggaran pendidikan belum mencapai tingkat efektif, ditandai dengan beberapa indikator: standar biaya yang belum kecukupan, kemampuan daya serap anggaran masih belum dibarengi target indikator pencapaian mutu yang jelas. Estimasi biaya yang belum seimbang dalam program KBM. Secara umum mutu pendidikan MAN dan MAS dalam lima tahun terakhir, terlihat peningkatan mutu pendidikan mengikuti arus peningkatan biaya pendidikan per siswa per tahun. Kontribusi biaya terhadap peningkatan mutu didukung oleh komitmen manajerial, dan anggaran berfungsi sebagai alat penggerak manajemen dalam aktivitas pendidikan.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut hanya pada aspek anggaran pendidikan dan sistem penganggaran pendidikan di MA saja, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada aspek manajemen mutu pembiayaan pendidikan

pesantren mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan mutu pembiayaan pendidikan.

3. Subkhan. 2012. *Peranan Kiai dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren Asma' Chusna Kranji Kedungwuni Kabupaten Pekalongan. Journal of Economic Education Universitas Negeri Semarang. Volume 1. Nomor 1.*

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa peran kiai kolektif dalam perencanaan pembiayaan di pondok pesantren Asma' Chusna ditekankan pada rencana penggenhian dana dan penentuan sumber dana. Kiai dan pengelola pesantren dalam pengelolaan penggunaan dana pembiayaan pendidikan tidak menggunakan otoritas, tetapi lebih pada memberdayakan santri. Peran kiai dalam pengawasan adalah dengan melakukan model pengawasan aktif. Peran kiai dalam evaluasi dan pertanggungjawaban terhadap pembiayaan lebih ditekankan pada peranannya sebagai pengaudit atau supervisor keuangan.

Perbedaan dengan peneliti, dalam penelitian tersebut adalah pada aspek peran kiai dalam mengelola pembiayaan pendidikan di pesantren, mulai dari penggunaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban dana pembiayaan pendidikan saja. Sedangkan peneliti melakukan penelitian tidak hanya pada peran kiai saja, tetapi juga seluruh pimpinan pesantren memiliki peran yang sama dalam manajemen mutu pembiayaan pendidikan pesantren.

4. Pipin Arifin. 2013. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bandung (Studi Deskriptif Kualitatif Pembiayaan Pendidikan Sekolah Dasar di Lingkungan Kabupaten Bandung)*. Disertasi Manajemen Pendidikan PPs UNINUS Bandung.

Hasil penelitian ini secara prinsip antara lain menunjukkan bahwa perencanaan pembiayaan di Kabupaten Bandung, telah sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen. Namun dalam proses perencanaan belum adanya penghitungan yang akurat dalam alokasi anggaran yang mengacu pada pencapaian tujuan sebagai bagian dari pencapaian visi dan misi pendidikan Kabupaten Bandung. Anggaran pembiayaan pendidikan yang fluktuatif, sehingga pengusulan anggaran cenderung bersifat spekulatif, tidak mendapat kepastian besaran anggaran. Kemudian belum adanya strategi yang jelas dalam menyusun mekanisme pembiayaan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran di tingkat pengambil kebijakan pada pemerintahan Kabupaten Bandung yang

bersumber dari APBD Kabupaten, pemerintah provinsi yang bersumber dari APBD provinsi, dan Depdiknas yang bersumber dari APBN.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut bahwa manajemen pembiayaan pendidikan hanya pada aspek perencanaan, penganggaran, realisasi penggunaan (pelaksanaan), dan pengawasan pembiayaan pendidikan di SD Kabupaten Bandung saja. Sedangkan peneliti melakukan penelitian pada aspek manajemen mutu pembiayaan pendidikan pesantren mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan mutu pembiayaan pendidikan.

5. Suwarni. 2014. *Manajemen Pembiayaan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi (Studi Kasus di UNIVED, UMB, dan UNHAZ Bengkulu)*. Disertasi Manajemen Pendidikan PPs UNINUS Bandung.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ketiga Perguruan Tinggi telah melakukan proses perencanaan pembiayaan. Proses perencanaan mencakup penentuan sasaran, penentuan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengatur kegiatan. Pelaksanaan pembiayaan terpenuhi dan terealisasi menjadi aspek penting dalam peningkatan mutu pendidikan dengan dibuktikan kepemilikan sarana dan prasarana yang memenuhi kebutuhan kegiatan mahasiswa dan dosen Perguruan Tinggi. Pengawasan pembiayaan di tiga Universitas selalu dilakukan melaksanakan RAPB, dimungkinkan menciptakan sumber pemasukkan baru seperti mencari kontrak penelitian, kegiatan usaha, pinjaman bank yang baru atau kebijakan baru seperti melakukan investasi dengan pengembalian yang cepat dengan resiko kecil, menerapkan penghematan pengeluaran pembiayaan, menerapkan manajemen aset untuk menurunkan pemborosan. Faktor pendukung proses peningkatan mutu dalam Perguruan Tinggi, yaitu adanya evaluasi proses perkuliahan, evaluasi yang baik terhadap kinerja dosen, dalam kegiatan proses pembelajaran yang dilakukan setiap semester, adanya fasilitas interaksi antar dosen di dalam kampus, interaksi antar dosen dilakukan secara formal dan nonformal. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam mutu pendidikan di Perguruan Tinggi, walaupun dalam pelaksanaan pembiayaan belum berjalan secara maksimal, bukan berarti tidak memiliki hasil yang baik. Adapun hasil yang dicapai di antaranya: kompetensi lulusan sangat mendukung dalam dunia kerja para lulusan, para lulusan memiliki etos kerja yang baik, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut bahwa manajemen pembiayaan pendidikan di tiga PT hanya pada aspek perencanaan, pelaksanaan, dan

pengawasan pembiayaan pendidikan saja sehingga berimplikasi kepada peningkatan mutu PT tersebut. Sedangkan peneliti melakukan penelitian pada aspek manajemen mutu pembiayaan pendidikan pesantren mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan mutu pembiayaan pendidikan.

6. Ohan Burhan. 2015. *Manajemen Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Pondok Pesantren (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Darussalam Kabupaten Ciamis, Madrasah Aliyah Negeri Cijantung Kabupaten Ciamis, dan Madrasah Aliyah Negeri Cipasung Kabupaten Tasikmalaya)*. Disertasi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa di tiga Madrasah Aliyah Negeri (MAN) ini sudah mengembangkan manajemen mutu mulai dari perencanaan, pelaksanaan monitoring dan evaluasi serta tindak lanjut perbaikan mutu yang sangat bersinergi antara madrasah dan pondok pesantren sehingga eksistensi madrasah dan pondok pesantren terus berkembang. Rekomendasi, penelitian ini merekomendasikan bahwa madrasah dan pondok Pesantren harus tetap menjadi *teamwork* yang berkualitas dalam peningkatan mutu dengan peran dan tanggung jawab yang terstruktur, dan menjadi model yang dapat dijadikan alternatif konsep untuk pengelolaan madrasah yang bermutu.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut bahwa manajemen mutu secara umum yang berbasis pesantren di tiga MAN, mulai dari perencanaan, pengawasan, dan evaluasi mutu. Sedangkan peneliti melakukan penelitian pada aspek manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan pembiayaan pendidikan pesantren.

7. Nur Eka Setiowati. 2015. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren dan Lembaga Pendidikan Terpadu Nurushiddiiq Cirebon*. Al-Amwal; Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah. Volume 7. Nomor 2.

Temuan penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan di Lembaga Pendidikan Terpadu dan Pondok Pesantren Nuurushiddiiq Cirebon sudah memenuhi standar lembaga pendidikan. Hanya

saja karena tidak ada patokan baku yang berlaku secara umum pada lembaga pesantren, standar kecukupan atau ketidakcukupan khusus pesantren tidak dapat diketahui. Apalagi secara riil sistem pendidikan dan siklus kehidupan di pesantren berbeda dengan lembaga formal lainnya.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut bahwa manajemen pembiayaan di pondok pesantren terpadu hanya pada aspek sumber pembiayaan, perencanaan, pengorganisasian, dan pertanggungjawaban saja. Sedangkan peneliti melakukan penelitian pada aspek manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan pembiayaan pendidikan pesantren.

8. Jaenudin. 2016. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Studi di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)*. Disertasi Pendidikan Islam PPs UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Hasil penelitian yang dapat disimpulkan: 1) Perencanaan pembiayaan pendidikan tinggi di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah sama-sama menerapkan konsep manajemen dan tata kelola Bidang Layanan Umum (BLU); 2) Pengorganisasian pembiayaan pendidikan tinggi di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dilakukan melalui tiga pola, yaitu: kelembagaan, otonomi pendidikan tinggi, serta efisiensi dan efektivitas; 3) Operasional pembiayaan pendidikan tinggi di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yakni keduanya menghimpun sumber-sumber pembiayaan dari sumbangan dana mahasiswa dan sumber lainnya yang diaudit secara internal maupun eksternal; dan 4) Pengawasan pembiayaan pendidikan tinggi di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mencakup atas semua aspek dalam manajemen keuangan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, operasional, dan pelaporan keuangan. Penelitian ini memperoleh temuan bahwa penerapan konsep manajemen pembiayaan pendidikan tinggi berbasis manajemen BLU terbukti mampu menjamin kemajuan sebuah lembaga PTAIN apabila didukung dengan komitmen yang kuat oleh semua unsur pengampu kebijakan dan pengelola keuangan serta sivitas akademik di perguruan tinggi.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut bahwa manajemen pembiayaan berbasis BLU di tiga PTKIN mulai dari perencanaan, pengorganisasian,

operasional, dan pengawasan saja. Sedangkan peneliti melakukan penelitian pada aspek manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan pembiayaan pendidikan pesantren.

9. Miftahol Arifin. 2016. *Manajemen Keuangan Pondok Pesantren*. Fikrotuna; Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam. Volume 4. Nomor 2.

Simpulan dari penelitian tersebut bahwa manajemen keuangan pondok pesantren merupakan salah satu substansi manajemen lembaga pendidikan yang akan turut menentukan kelancaran kegiatan pondok pesantren. Seperti halnya yang terjadi pada substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan pondok pesantren seyogyanya dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Beberapa kegiatan manajemen keuangan berupa kegiatan memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban. Ada tiga tahap manajemen keuangan pondok pesantren, yaitu tahap perencanaan (*budgeting*), tahap pelaksanaan (*accounting*) dan tahap penilaian atau evaluasi (*auditing*) yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan agar manajemen keuangan pondok pesantren sehat; sehat perencanaan, sehat pengelolaan dan sehat pelaporan. Selain itu akan menjadikan pondok pesantren terhindar dari penyalahgunaan keuangan dan penyalahgunaan kebijakan.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut bahwa manajemen pembiayaan pendidikan pesantren hanya pada aspek perencanaan (*budgeting*), tahap pelaksanaan (*accounting*) dan tahap penilaian atau evaluasi (*auditing*) saja. Sedangkan peneliti melakukan penelitian manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan pembiayaan pendidikan pesantren.

10. Cecep Khairul Anwar. 2016. *Pembiayaan Pendidikan Berbasis Pemberdayaan Ekonomi di Pondok Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren Ar-Risalah Kabupaten Ciamis dan Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung)*. Disertasi Pendidikan Islam PPs UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Simpulan dari penelitian tersebut bahwa: 1) Tuntutan normatif yang digunakan oleh pondok pesantren ar-Risalah dan al-Ittifaq dibagi pada dua hal, yaitu tuntutan norma agama dan norma hukum; 2) Dukungan yang dimiliki oleh pondok pesantren ar-Risalah dan al-Ittifaq untuk mengusahakan kemandirian pembiayaan pendidikan dan pemberdayaan ekonomi umat, yang paling utama adalah sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, kondisi sosio-geografis, dan sosio-antropologis; 3) Mekanisme pendidikan yang berlangsung di pondok pesantren ar-Risalah dan al-Ittifaq adalah secara formal, pesantren mendorong terciptanya ruang bagi santri untuk berada dekat dengan distingsi agrobisnis mereka. Kedua, kurikulum yang diberlakukan memuat materi yang secara praktis, santri dapat memahami dan mengalami secara langsung praktik agrobisnis tersebut; 4) Umpan balik yang dihadapi pondok pesantren ar-Risalah dan al-Ittifaq bagi tuntutan maupun dukungan dalam mengusahakan kemandirian pembiayaan berbasis pemberdayaan ekonomi, sangat positif. Hal ini dilihat dari berkembangnya pesantren agrobisnis saat ini. Serta keterlibatan masyarakat dan pemerintah dalam mengadvokasi dan memberi bantuan terhadap perkembangan pesantren itu sendiri; dan 5) Model pembiayaan pendidikan berbasis pemberdayaan ekonomi di pondok pesantren ar-Risalah dan al-Ittifaq yang dijadikan sebagai model yang dapat ditiru oleh pondok pesantren lain dapat dirumuskan melalui: a) peningkatan pendidikan melalui sarana pendidikan alternatif dan pemanfaatannya secara maksimal, b) peningkatan skill melalui pengadaan sarana pelatihan keterampilan dan pelatihan keterampilan secara aktif dan kreatif; dan c) pemberdayaan pengembangan usaha ekonomi melalui peningkatan modal usaha dan pendampingan pelatihan pengembangan usaha ekonomi.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut terdapat pada konteks pemberdayaan ekonomi pondok pesantren dalam mewujudkan kemandirian pembiayaan pendidikan pesantren, melalui peningkatan sarana pendidikan, pelatihan keterampilan, dan peningkatan modal usaha serta pendampingan. Sedangkan peneliti melakukan penelitian dalam konteks manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan pembiayaan pendidikan pesantren.

11. Sujari Rahmanto. 2019. *Model Manajemen Pembiayaan Sekolah Islam Terpadu Bustanul Ulum Terbanggi Besar Lampung Tengah*. Disertasi Ilmu Manajemen Pendidikan Islam PPs UIN Raden Intan Lampung.

Simpulan dari penelitian tersebut, sebagai berikut: 1) Dalam perencanaan keuangan (*budgeting*) pendidikan, seluruh Sekolah Islam TK, SD, SMP Terpadu Bustanul Ulum Terbanggi Besar Lampung Tengah sudah baik sesuai

dengan Standar. RKAS disusun agar sekolah memiliki perencanaan yang tepat, 8 komponen yang ditetapkan yaitu a) Manajemen sekolah; b) Bahan penunjang pembelajaran; c) Praktikum pengajaran; d) Pemeliharaan dan perbaikan sarana akademik; e) Fasilitas belajar (buku, media, alat); f) Penunjang daya dan jasa; g) Personel-sekolah (gaji, tunjangan); h) Ujian-ujian sekolah telah mendapat porsi yang sesuai, sehingga anggaran telah teralokasi dengan pembelanjaan yang sesuai dan pembelajaran berjalan dengan baik. 2) Dalam implementasi (*accounting*) telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, manajemen keuangan sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan; Kepala sekolah TK, SD dan SMP IT Bustanul Ulum Terbanggi Besar Lampung Tengah melaporkan kepada Bawasda. 3) pada tahap penilaian (*auditing*), Semua kegiatan di sekolah ada pemeriksaan dan pengawasan baik TK, SD maupun SMP Bustanul Ulum Terbanggi Besar Lampung Tengah dan setiap kegiatan ada pemeriksaan dan pengawasan sehingga laporan menjadi tertib. 4) Model manajemen pembiayaan sekolah Islam terpadu yang meliputi perencanaan, implementasi dan penilaian sistem akuntansi dan pertanggungjawaban, dan penilaian merupakan siklus yang saling berantai dan berkelanjutan.

Perbedaan dengan peneliti, penelitian tersebut bahwa manajemen pembiayaan pendidikan di Sekolah Islam Terpadu yang meliputi aspek perencanaan (*budgeting*), implementasi/pelaksanaan (*accounting*) dan penilaian atau evaluasi (*auditing*) saja. Sedangkan peneliti melakukan penelitian manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan sampai kepada perbaikan pembiayaan pendidikan pesantren.

Berdasarkan beberapa kajian penelitian terdahulu yang relevan, sebagaimana di atas, maka kebaruan (*state of the art*) penelitian ini, yaitu dalam hal manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu. Artinya manajemen pembiayaan yang dilandasi dengan teori-teori manajemen mutu. Karena dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan bahwa: 1) Penelitian tentang manajemen pembiayaan hanya fokus kepada perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban. Padahal dalam manajemen merupakan sistem. Artinya bahwa satu kesatuan yang utuh (*integral*) dan tidak hanya sebatas kepada tiga hal tersebut. Ada aspek lain yang terlupakan oleh peneliti terdahulu, yaitu: pengorganisasian, pengawasan, dan perbaikan pembiayaan pendidikan pesantren; dan 2) Penelitian di pembiayaan di pesantren, masih sangat minim. Padahal pesantren merupakan

lembaga pendidikan yang merupakan subsistem dari pendidikan nasional. Terlebih dengan diberlakukan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Artinya bahwa dalam hal pengelolaan pembiayaan pendidikan pun harus sesuai dengan lembaga pendidikan yang berada dalam pendidikan nasional dan amanat undang-undang tersebut.

F. Kerangka Berpikir

Pesantren merupakan lembaga sistem pendidikan tertua⁴⁵ dan produk budaya asli Indonesia (*indigenous*).⁴⁶ Pesantren, jika disandingkan dengan berbagai lembaga pendidikan di Indonesia, ia memiliki akar yang kuat di masyarakat.⁴⁷ Tradisi pesantren yang telah mengakar berabad-abad dan diwariskan dengan cara turun temurun sudah memainkan peranan penting dalam pembentukan jati diri (identitas) bangsa Indonesia. Pesantren juga sangat berperan di masyarakat dalam penguatan idealisme, nasionalisme, intelektual keagamaan, dan perilaku yang baik dalam *nation character building*.⁴⁸

Perkembangan pengetahuan dan teknologi yang semakin luar biasa cepat, sangat berpengaruh terhadap eksistensi pesantren. Akan tetapi, fakta bahwa pesantren masih tetap dapat bertahan dan konsisten (*survive*) dalam menjalankan fungsi dan pesan sebagai pusat pengajaran dan pemahaman tentang ajaran agama Islam (*tafaqquh fi al-dīn*). Sehingga melahirkan kader-kader ulama, ustadz, dan muballigh sebagai pewaris para nabi, yang kehadiran mereka sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Hal itulah merupakan modal yang sangat besar untuk terus dijaga dan dikembangkan, supaya pesantren terus *survive*.

⁴⁵ Pesantren sudah ada sejak 300-400 tahun sudah menjadi bagian dari sistem kehidupan umat Islam Indonesia dan mengalami beberapa perubahan dari masa ke masa sesuai dengan perkembangan zaman. Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren; Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 55.

⁴⁶ Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: PT. Dian Rakyat, tth.), 3.

⁴⁷ Said Aqiel Siradj, *Pesantren Masa Depan*, (Bandung: Pusataka Hidayah, 1999), 181.

⁴⁸ Suwendi, *Sejarah dan Pemikiran Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 117 dan Abdul Malik Karim Amrullah, "Perubahan dan Perkembangan Model Pesantren", *Jurnal el-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Malang*, Volume VIII, Nomor 02, (Januari 2011), 157.

Pembaharuan dalam pengelolaan kelembagaan pesantren menjadi suatu keniscayaan. Sebab tantangan yang dihadapi pesantren semakin hari akan semakin kompleks dan segera mungkin untuk melakukan penyesuaian dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi. Tantangan tersebut pada akhirnya akan menyebabkan terjadi pergeseran-pergeseran nilai dan paradigma pesantren, terutama pengelolaan pendidikan. Terlebih dunia pendidikan sekarang ini sudah memasuki dunia industri, indikasinya adalah hubungan masyarakat semakin rasional, dinamis, dan kompetitif.⁴⁹ Oleh karena itu, produk (*output*) pesantren sudah harus memiliki standar dan kompetensi tertentu. Tentunya, standar dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (masyarakat) yang berdasarkan pada jaminan kualitas (*quality assurance*).

Secara historis bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam telah berdiri di berbagai pelosok negeri ini, sebelum Indonesia merdeka.⁵⁰ Ketika Islam masuk ke Indonesia, pesantren tetap *survive* dengan kekhasannya. Hal ini membuktikan bahwa lembaga pendidikan pesantren mampu mempertahankan jati dirinya. Sebab pesantren lahir atas dorongan dan permintaan (*demand*) serta kebutuhan (*need*) masyarakat.⁵¹ Selain itu juga, bahwa pesantren memiliki potensi⁵² yang unik, jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan lain.

Potensi-potensi yang dimiliki oleh pesantren, antara lain: 1) Pesantren memiliki interaksi sosial dan proses pendidikan selama 24 jam. Pola ini menjadikan pesantren mampu menerapkan secara tuntas, optimal, dan terpadu pendidikan keagamaan; 2) Mengakar pada masyarakat. Hal ini terbukti dari kecenderungan masyarakat yang menyekolahkan anak ke pesantren. Karena mereka menyadari dan mempercayai bahwa pendidikan di pesantren lebih mengutamakan pendidikan keagamaan; 3) Tradisionalisme, yakni pesantren masih mempertahankan akan berbagai tradisi masa lalu, seperti pengajian kitab-kitab klasik sebagai *core* pendidikan; dan 4) Pertahanan budaya (*cultural resistance*). Budaya yang masih

⁴⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem*, 66.

⁵⁰ Azyumardi Azra, *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad XVII & XVIII: Akar Pembaruan Islam Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 1-6.

⁵¹ Rahim, *Arah Baru Pendidikan*, 152.

⁵² Bahkan potensi ini yang menjadi inspirasi dan sangat efektif bagi lembaga pendidikan yang lain, untuk dipraktikkan di lembaganya.

dipertahankan, yakni masih tetap bersandar pada ajaran Islam, menghormati kiai, ustadz, dan teman yang telah senior.⁵³

Potensi-potensi di atas merupakan *beginning asset* bagi pesantren untuk tetap *survive* sampai saat ini. Begitupun dengan sikap pesantren dalam memfilter terhadap kemajuan dan perkembangan global. Dan satu hal lagi keunikan dari pendidikan pesantren, yakni masih tetap mempunyai komitmen untuk melahirkan sumberdaya manusia yang handal. Kehandalan tersebut sangat tampak dalam integrasi antara kekuatan otak (*IQ*), keimanan (*SQ*), dan keterampilan (*skill*). Itu semua merupakan modal penting guna membentuk kepribadian bagi para santri dalam menghadapi kemajuan zaman.

Terlebih lagi dengan diberlakukan UU Nomor 20 Tahun 2003 bahwa pesantren merupakan subsistem pendidikan nasional. Artinya bahwa pesantren merupakan bagian integral dari lembaga pendidikan nasional ini. Menurut Maksu⁵⁴ bahwa posisi pesantren yang terintegrasi dengan sistem pendidikan nasional tercermin dalam: 1) Pendidikan agama merupakan salah satu mata pelajaran yang wajib diajarkan di semua jenjang pendidikan⁵⁵ dan 2) Pesantren diposisikan sejajar dengan pendidikan formal, sehingga kedudukannya menjadi sama, tidak ada lagi subordinasi terhadap pendidikan pesantren.⁵⁶

Sudah saatnya bahwa pesantren untuk segera berbenah dan menyesuaikan dengan sistem manajemen modern. Sebab sebagai subsistem pendidikan nasional, tidak semua pesantren bersedia melakukan pembaharuan sebagai upaya untuk menindaklanjuti dan mengikuti dinamika perubahan dunia pendidikan yang semakin berkembang dengan pesat. Terdapat pesantren yang secara demonstratif melakukan pembaharuan itu. Namun tidak sedikit pesantren yang berubah secara setengah-setengah, bahkan tetap bertahan dengan model tradisi lama sebagai ciri khas pesantren pada awal berdiri.

⁵³ Nawawi, "Sejarah dan Perkembangan Pesantren", *Ibda'; Jurnal Studi Islam dan Budaya*, Volume 4, Nomor 1, (Jan-Jun 2006), 3-5.

⁵⁴ Maksu Mukhtar, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 159.

⁵⁵ UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 12 ayat (1) poin a.

⁵⁶ UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 15 dan pasal 30 ayat (4).

Seiring perubahan yang terus bergulir, pesantren dihadapkan pada akselerasi mutu pendidikan yang menuntut kesesuaian *output* pendidikan dengan alur perkembangan pengetahuan dan teknologi. Pesantren dituntut untuk melakukan langkah-langkah strategis guna meningkatkan mutu pendidikannya. Memosisikan diri sebagai industri jasa, pesantren harus memiliki beberapa kriteria tertentu yang menjadi karakteristik pesantren bermutu.

Kepuasan pelanggan pendidikan, yakni orangtua dan masyarakat, merupakan tujuan akhir (*ultimate goal*) dalam penerapan manajemen mutu.⁵⁷ Ada dua indikator, baik masyarakat maupun orangtua sudah mereka puas dengan lembaga pendidikan, yaitu: 1) Karena anak mereka telah mengalami perubahan, baik sikap, perilaku, dan bertambah pengetahuan serta keterampilan dan 2) Karena anak mereka mendapatkan pekerjaan.

Sejalan dengan perkembangan dunia yang semakin maju dan tingkat rasionalitas masyarakat tinggi, dalam menentukan pilihan kepada lembaga pendidikan. Mereka sudah tidak lagi bersifat emosional dan mengandalkan primordialisme untuk menyekolahkan anak-anaknya. Mereka akan menentukan pilihan kepada lembaga pendidikan bermutu yang dipandang ideal, yakni lembaga pendidikan yang dapat mengembangkan potensi spiritual, akhlak, intelektual, dan potensi santri (peserta didik).⁵⁸

Berdasarkan pertimbangan tersebut, sudah saatnya pesantren untuk berbenah diri sebagai industri jasa, yaitu memberikan pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan. Sesuatu pelayanan yang diharapkan pelanggan adalah sesuatu yang bermutu (*quality*) dan kepuasan (*satisfaction*). Maka, sudah saatnya lembaga pesantren harus dikelola dengan manajemen yang bermutu.

Manajemen merupakan proses pencapaian tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumberdaya, baik manusia maupun lain, untuk mencapai tujuan. Artinya bahwa untuk mencapai tujuan pesantren yakni pesantren yang bermutu, maka pesantren tersebut harus dimanaj sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen.

⁵⁷ Jack P. Pekar, *Total Quality*, vii-viii, Rose, *Project Quality*, 4-5, dan Sallis, *Total Quality Management*, 16.

⁵⁸ Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah, Gagasan, Aksi, dan Solusi Pembangunan Madrasah*, (Yogyakarta: Hikayat, 2007), 55-56.

Fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.⁵⁹ Keempat fungsi tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh (integral), bukan satu kesatuan yang terpisah (parsial), yang satu sama lain saling melengkapi dan menunjang terhadap keberlangsungan organisasi. Satu kesatuan yang utuh dari setiap fungsi tersebut.

Manajemen pendidikan merupakan salah satu yang menjadi konsen dalam manajemen. Manajemen pendidikan adalah proses pemberdayaan seluruh komponen pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan. Proses pencapaian tujuan pendidikan tersebut dilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.⁶⁰ Salah satu lingkup pembahasan dalam manajemen pendidikan adalah manajemen pembiayaan pendidikan dan manajemen mutu pendidikan.

Pertama, manajemen pembiayaan pendidikan. Pembiayaan pendidikan adalah kegiatan yang berhubungan dengan sumber dan penggunaan dana untuk membiayai seluruh program pendidikan yang telah disusun.⁶¹ Sumber pembiayaan menjadi tolak ukur dalam melakukan proses manajemen pembiayaan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Fattah bahwa penerimaan biaya ditentukan oleh besaran dana yang diterima dari sumber dana.⁶² Proses untuk mengatur seluruh sumber pembiayaan pendidikan tersebut, harus dimulai dari manajemen pembiayaan pendidikan. Sebab sebesar apapun atau bahkan sekecil apapun sumber pembiayaan yang diterima oleh lembaga, tanpa dikelola dengan baik, maka sumber tersebut akan menjadi malapetaka bagi keberlangsungan lembaga pendidikan itu. Oleh karena itu, dalam hal ini manajemen pembiayaan pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian (pertanggungjawaban) menjadi sangat penting.⁶³

⁵⁹ George R. Terry and Stephen G. Franklin, *Principles of management*, (Delhi: A.I.T.B.S. Publishers & Distributors, 2005), 4.

⁶⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 7.

⁶¹ Akdon, dkk., *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), 23.

⁶² Fattah, *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*, 47-48.

⁶³ Jhon F. Hough, *Financial Management in Education*, (UNESCO: Educational Policies and Management Unit, 1993), 41.

Jadi, manajemen pembiayaan pendidikan adalah upaya untuk mengelola terhadap seluruh aktivitas yang berkenaan dengan pembiayaan pendidikan, mulai dari sumber pembiayaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Fattah dan Hough. Ada hal yang tidak boleh dilupakan dan dipisahkan, yaitu prinsip-prinsip dalam pembiayaan pendidikan. Artinya pembiayaan pendidikan, selain harus dikelola dengan efektif (baik), tapi juga harus sesuai dengan beberapa kaidah (prinsip) pembiayaan pendidikan. Adapun beberapa prinsip dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan yaitu: responsibel, kredibel, efisiensi, transparan, dan akuntabilitas.⁶⁴

Kedua, manajemen mutu pendidikan. Mutu menurut Juran adalah mutu sangat dipengaruhi oleh *increases in costs* ‘melibatkan kenaikan biaya’ dan *oriented to income* ‘berorientasi biaya’. Artinya bahwa pendidikan yang bermutu sangat dipengaruhi oleh biaya (anggaran) pendidikan. Konsep Juran dikenal dengan Trilogi Juran (*The Juran Trilogy*), ia menjelaskan bahwa untuk memperoleh mutu, maka lembaga pendidikan harus berdasarkan kepada prinsip manajemen mutu, terdiri dari perencanaan, pengawasan, dan perbaikan mutu.⁶⁵

Menurut Arcaro, mutu merupakan suatu proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran. Konsep Arcaro dikenal dengan Siklus Pemecahan Masalah untuk Pendidikan, yakni: pengorganisasian, perencanaan, implementasi, dan monitoring mutu.⁶⁶ Sedangkan menurut Rose bahwa manajemen mutu difokuskan tidak hanya pada produk dan kualitas layanan, melainkan juga upaya untuk mencapai yang konsisten. Ini memiliki empat komponen utama: perencanaan, penjaminan, pengawasan, dan perbaikan mutu.⁶⁷

Berbagai pendapat yang dikemukakan di atas, maka peneliti berkesimpulan bahwa mutu adalah sesuatu telah memenuhi standar yang telah dibuat, baik dari

⁶⁴ Harsono, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, 2007), 89-90. Dan juga sebagaimana yang diamanatkan dalam UU Nomor 20 Tahun pasal 48 ayat (1) bahwa pengelolaan pembiayaan pendidikan harus dikelola berdasarkan prinsip keadilan, efisien, transparansi, dan akuntabilitas publik.

⁶⁵ Juran and Godfrey, *Juran's Quality*, 2.5 dan Rose, *Project Quality*, 2.1-2.2.

⁶⁶ Arcaro, *Quality in Education*, 75-76 dan 121.

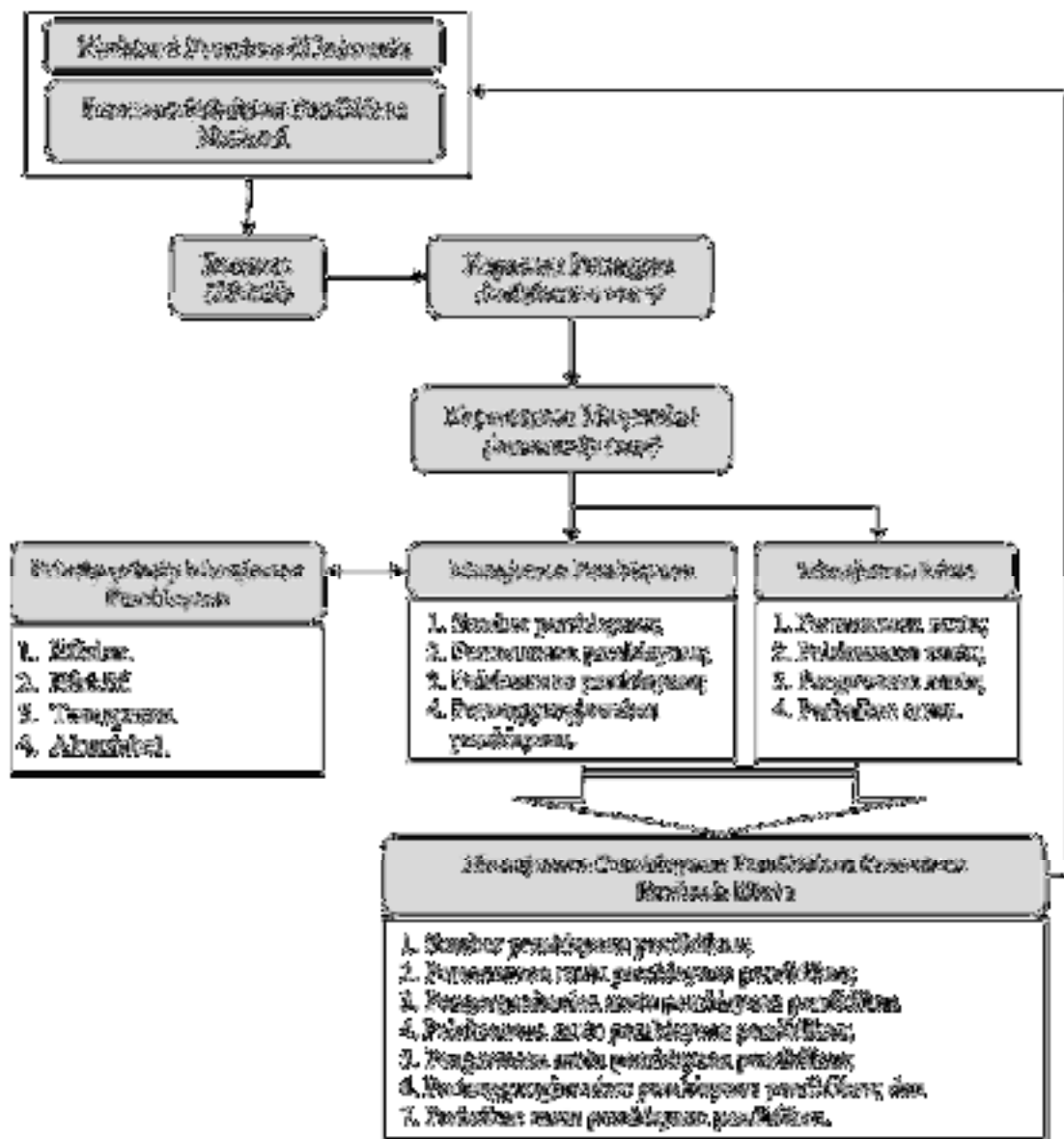
⁶⁷ Rose, *Project Quality*, 41.

aspek *increases in costs* ‘melibatkan kenaikan biaya’ maupun *oriented to income* ‘berorientasi biaya’, sehingga tidak hanya difokuskan pada produk dan layanan, melainkan juga upaya untuk mencapainya. Inti dari manajemen mutu adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan (harapan) pelanggan. Sehingga kalau pelanggan ketika kebutuhan dan keinginan terpenuhi, akan sangat dipastikan pelanggan akan merasa puas (*satisfaction users*).⁶⁸ Oleh karena itu, dalam pembiayaan pendidikan harus bersandar pada manajemen mutu pembiayaan pendidikan.

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pembiayaan pendidikan juga merupakan salah satu faktor permasalahan pendidikan yang sering muncul terutama di lembaga pendidikan swasta, seperti pesantren. Sebab lembaga pendidikan seperti ini merupakan lembaga pendidikan yang sumber utama pendanaan berasal dari masyarakat. Untuk itu, manajemen pembiayaan pendidikan di pesantren menjadi suatu keniscayaan guna meningkatkan kepuasan masyarakat.

Pertimbangan itulah yang menjadi dasar peneliti untuk mencoba mengintegrasikan antara manajemen pembiayaan pendidikan dan manajemen mutu. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu di pesantren, maka manajemen pembiayaan pendidikan pun harus dikelola dengan manajemen mutu. Adapun manajemen pembiayaan pendidikan di pesantren berbasis mutu tersebut terdiri dari: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan mutu pembiayaan pendidikan.

⁶⁸ Arcaro, *Quality in Education*, 10-14, Pekar, *Total Quality*, vii-viii, Rose, *Project Quality*, 4-5, dan Sallis, *Total Quality*, 16.



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

Penjelasan gambar 1.1 di atas, bahwa lembaga pendidikan pesantren merupakan lembaga tertua dan *indigenous* Indonesia. Di tambah lagi bahwa pesantren merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional. Berdasarkan kedua hal tersebut, maka pesantren harus segera berbenah. Pembenaan tersebut, terutama dalam manajemen pesantren. Sebab pesantren, secara umum merupakan lembaga pendidikan Islam yang lahir dari, oleh, dan untuk masyarakat. Oleh karena itu, untuk menjaga dan memelihara kepercayaan masyarakat (*community trust*), maka pengelolaan yang berorientasi kepada mutu (*quality management*) menjadi

suatu keniscayaan. Inti dari manajemen mutu adalah kepuasan pelanggan. Masyarakat merupakan pelanggan utama di pesantren. Jadi, untuk menghasilkan kepuasan masyarakat, maka pesantren harus dikelola dengan berbasis pada manajemen mutu.

Hal yang paling mendesak dan urgen yang harus dibenahi di pesantren adalah pengelolaan terhadap pembiayaan pendidikan. Sebab pesantren menampung dana, baik dari dana santri maupun sumbangan donatur, yang tidak sedikit jumlahnya bersumber dari masyarakat. Karena dana tersebut bersumber dari masyarakat, maka penggunaan dana tersebut harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat pula. Pengelolaan pembiayaan yang benar adalah pengelolaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan pembiayaan, yaitu: efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Inti dari mutu adalah kepuasan pelanggan. Untuk memuaskan pelanggan, maka pembiayaan pendidikan pesantren harus dikelola sesuai dengan standar mutu. Adapun manajemen pembiayaan pendidikan pesantren berbasis mutu harus dimulai dari: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan perbaikan mutu pembiayaan pendidikan. Harapan dari penelitian ini adalah konsep hipotetik, yaitu manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu untuk pesantren. Sehingga jika seluruh pesantren dapat mengimplementasikan model tersebut, mereka akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat semakin tinggi. Karena kepercayaan masyarakat yang tinggi, maka eksistensi pesantren pun akan semakin meningkat pula. Akhirnya, pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua dan *indigenous* akan tetap *survive*, berkembang (*growth*), dan bernilai tambah (*profitable*).