

Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor

by Akhmad Shunhaji

Submission date: 10-May-2023 08:17PM (UTC+1000)

Submission ID: 2089370351

File name: 14_Naskah_Jurnal.pdf (374.28K)

Word count: 5732

Character count: 38516

**MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN DARUL
MUTTAQIEN PARUNG BOGOR**

AKHMAD SHUNHAJI

Institut PTIQ Jakarta
akhmadshunhaji@ptiq.ac.id

ABD MUID N

Uin Syarif Hidayatullah Jakarta
balesaloe@gmail.com

PIPIN DESNIATI

Pesantren Darul Muttaqin Bogor
pipindesniati@gmail.com

ABSTRAK

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun temuan penelitian ini adalah, 1). Kebijakan sistem pembiayaan pada Pondok Pesantren Darul Muttaqien dirancang oleh pimpinan pondok pesantren yang terdiri dari ketua yayasan, wakil pimpinan pondok, dan bendahara pondok. 2). Pelaksanaan sistem pembiayaan Pondok Pesantren Darul Muttaqien mulai berlaku sejak tahun ajaran 2018-2019. 3). Dalam mengimplemenmtasikan kebijakan system pembiayaan masih memiliki berapa kendala diantaranya; a) kurangnya sosialisasi penggunaan sistem dari manual ke online, b) kurangnya pembinaan sumber daya manusia (SDM) yang menjalankan sistem pembiayaan, c) kurangnya perangkat yang menunjang sistem pembiayaan.

Kata Kunci: Manajemen, Pembiayaan Pendidikan

ABSTRACT

In this study the authors used a qualitative approach. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. The findings of this study are, 1). The financing system policy at Darul Muttaqien Islamic Boarding School was designed by the head of the boarding school consisting of the chairman of the foundation, the deputy head of the boarding school, and the treasurer of the cottage. 2). The implementation of the Darul Muttaqien Islamic Boarding School financing system came into force from the 2018-2019 school year. 3). In implementing the implementation of the financing system policies, there are still several obstacles including; a) lack of socialization of the use of the system from manual to online, b) lack of development of human resources (HR) running the financing system, c) lack of tools that support the financing system.

Keywords: Management, Education Funding

A. PENDAHULUAN

Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan formal sudah tentu memerlukan pengelolaan yang impersonal, di dalamnya perlu dan harus diterapkan prinsip-prinsip manajemen modern, di mana objek yang menjadi perhatiannya secara umum tidak banyak berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya. Dalam hubungan ini, *The Six's M* yang menjadi objek pengelolaan manajemen dapat juga diterapkan pada lembaga pendidikan. Keenam objek tersebut adalah: *Man* (manusia), *Money* (dana/uang), *Material* (bahan/bahan), *Machine* (mesin/peralatan proses), *Method* (cara memproses), dan *Market* (pasar/konsumen).

Pembiayaan merupakan hal penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pemerintah memiliki peranan besar di dalamnya. Peran pemerintah mencakup pada perlindungan pemerintah terhadap anak di bawah umur, pengaruh eksternal peran pendidikan agar demokrasi berjalan, pemerataan kesempatan mendapatkan pendidikan bagi semua warga negara, peningkatan mutu dan relevansi pendidikan, serta tuntutan "norma umum" dan pengaruh pendidikan.

Pondok pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan maka sangat dipengaruhi oleh faktor manajemen pembiayaan. Dalam menjalankan proses manajemen pembiayaan pondok pesantren menggunakan sistem. Dalam hal ini sistem yang dimaksud adalah sistem teknologi, yang ternyata agak kesulitan dalam hal migrasi sistem. Dahulu pondok pesantren menggunakan sistem manual dan dengan berkembangnya teknologi maka adanya tuntutan zaman menuju sistem yang lebih baik dan menunjang keberlangsungan proses manajemen.

Sejarah juga telah membuktikan kontribusi pesantren dalam rangka turut mendirikan negara Republik Indonesia.¹ Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan tertua yang ada di Indonesia. Sebagai lembaga tertua, pesantren memiliki kontribusi dalam mewarnai perjalanan sejarah bangsa ini. Kontribusi ini tidak hanya berkaitan dengan aspek pendidikan semata, tetapi juga berkaitan dengan bidang-bidang lain dalam skala yang lebih luas.² Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia telah tumbuh dan berkembang sejak masa penyiaran Islam dan telah banyak berperan dalam kehidupan masyarakat.³

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabungkan menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan

¹ Ahmad Zain Sarnoto, "Urgensi Peningkatan Mutu Pengelolaan Pesantren Dalam Era", *Jurnal EDUCARE*, Vol. 03, No. 3 (2013): 49.

² Efendi Nur, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014)

³ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Pesantren "Paradigma Baru Mengembangkan Pesantren* (Yogyakarta: Mitra Media, 2014), 2.

manager untuk orang melakukan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁴

Menurut Hadari Nawawi dalam Ahmad Zain Sarnoto,⁵ manajemen adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam memanager organisasi, lembaga, maupun perusahaan. Sedangkan menurut George R. Terry dalam Mustari, "manajemen" adalah suatu proses yang mempunyai ciri khas yang meliputi segala tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian bertujuan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan berbagai sumber, di antaranya sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.⁶

Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah atau organisasi yang di antaranya adalah manusia, uang, metode, materiil, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.⁷ Manajemen adalah suatu istilah yang sulit didefinisikan dan pekerjaan manajer sulit untuk didefinisikan secara tepat (persis) ada sejumlah teori yang dimajukan bersama dengan sangat banyak deskripsi berdasarkan observasi karena sulitnya maka batas-batas manajemen pendidikan tidak jelas.⁸ Fungsi-fungsi manajemen secara garis besar dapat dipahami bahwa seluruh kegiatan manajemen tidak dapat terlepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Penjelasan mengenai fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan penting dilakukan oleh setiap orang. Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.⁹ Lebih detail Saefullah mengatakan perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jadi perencanaan adalah proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa mendatang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam perencanaan terlebih yang harus diperhatikan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan disini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.

b) Pengaturan (*Organizing*)

⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 4.

⁵ Ahmad Zain Sarnoto, "Pengantar Studi Pendidikan Berbasis Al Qur'an: Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an", *Jurnal MADANI Institute*, Vol. 5 No. 2 (2016): 97.

⁶ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 1.

⁷ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2010), 2.

⁸ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 16-17.

⁹ Ali Mufron, *Ilmu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Aura Pustaka, 2013), 154.

Pengaturan (*Organizing*) adalah kerjasama antara dua orang atau lebih dalam cara terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Mengorganisasikan adalah suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi.¹⁰ Organisasi dapat juga diartikan sebagai alat untuk mempersatukan usaha-usaha dalam rangka menyelesaikan pekerjaan.

Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia, sedemikian rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.¹¹ Jadi pengorganisasian adalah kerjasama terstruktur untuk mencapai atau untuk mempersatukan usaha-usaha dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam proses pengorganisasian dilakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing-masing sehingga terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

c) Pelaksanaan/Pergerakan (*Actuating*)

Pelaksanaan adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja/pelaksana melakukan tugas dan kewajibannya. Senada dengan hal tersebut, Ali Mufron mengemukakan *actuating* adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada orang-orang yang menjadi bawahannya sebelum dan selama melaksanakan tugas. Jadi *actuating* adalah kemampuan pimpinan untuk menggerakkan dan mengusahakan pekerja dengan memberikan bimbingan dan petunjuk untuk melaksanakan tugas.¹²

d) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah kegiatan menilai dan koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan. Dalam Pendidikan Islam pengawasan adalah proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen, baik materiil maupun spiritual, untuk meluruskan sesuatu yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.¹³ Senada dengan pengertian tersebut, Ali Mufron mendefinisikan bahwa pengawasan adalah mengukur pelaksanaan dengan tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan

¹⁰ Martin dan Nurhattati Fuad, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 22.

¹¹ Usman, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Pascasarjana UNY, 2004), 158.

¹² Syamsi dan Ibnu, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), 160.

¹³ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 38.

dan mengambil tindakan korektif.¹⁴ Pengawasan juga diartikan sebagai proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit, dan luasnya suatu organisasi, proses dasar tersebut adalah menetapkan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan kerja, dan menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Jadi pengawasan atau *controlling* adalah proses pemantauan untuk mengukur pelaksanaan rencana yang bertujuan untuk mencegah penyimpangan.¹⁵

Selanjutnya, pembiayaan secara luas berarti *financing* atau pembelanjaan, yaitu pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun dijalankan oleh orang lain. Dalam arti sempit, pembiayaan dipakai untuk mendefinisikan pendanaan yang dilakukan oleh lembaga pembiayaan, seperti bank syariah kepada nasabah. Pembiayaan pendidikan sebagaimana disebutkan dalam Standar Nasional Pendidikan: PP RI No. 19 Tahun 2005 terdiri atas tiga bagian besar yaitu: 1) Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan model kerja tetap; 2) Biaya operasional meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan; 3) Biaya personal yang meliputi: a) Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; b) Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai; c) Biaya operasional pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, dan lain sebagainya.¹⁶

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produktif konsumtif yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka MBS yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana.

Konsep biaya bisa dirujuk dari beberapa pakar, diantaranya Mulyono menyatakan biaya adalah suatu unsur yang menentukan dalam mekanisme penganggaran. Penentuan biaya akan memengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas

¹⁴ Ali Mufron, *Ilmu Pendidikan Islam*, 162.

¹⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 101.

¹⁶ Saihu, "Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyah Tangerang Selatan", *Mumtaz*, Vol. 3, No. 1 (2019): 1-22.

kegiatan dalam suatu organisasi mencapai tujuannya.¹⁷ Di samping itu Mulyadi mengelompokkan konsep biaya dalam arti sempit yaitu sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. Sedangkan dalam arti luas biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi dan kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Dari definisi ini biaya bisa dibagi dalam empat unsur, yakni: 1) pengorbanan sumber ekonomi; 2) diukur dalam satuan uang; 3) yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi; 4) pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.¹⁸ Untuk memahami konsep biaya pendidikan secara utuh dan mendalam ada beberapa pemahaman yang bisa dielaborasi, antara lain Buchanan J dalam Nanang Fattah *opportunity cost or sacrifice cost, money cost versus financial cost, factor cost, current cost versus capital cost, total expenditures, current versus constant prices, public versus private cost, dan unit cost*.¹⁹

Opportunity cost or sacrifice cost bisa dipahami sebagai biaya kesempatan atau peluang yang hilang selama mengikuti pendidikan baik formal maupun non formal diukur dari nilai uang yang hilang karena kesempatan/peluang yang ada tidak digunakan sebagaimana mestinya. Misalnya seorang mahasiswa yang sudah berusia produktif bisa bekerja sebagai karyawan, staf namun kesempatan itu tidak bisa diambilnya karena fokus untuk menyelesaikan pendidikan.

Model pembiayaan pendidikan di Indonesia sebenarnya merupakan modifikasi dan gabungan dari berbagai model pembiayaan pendidikan di Negara lain di dunia. Model-model pembiayaan pendidikan itu pada prinsipnya memiliki dua sisi yaitu sisi pengalokasian dan sisi penghasilan.²⁰ Sisi pengalokasian biaya pendidikan ditentukan dari penerimaan atau perolehan biaya, yang besarnya ditentukan dari dana yang diterima oleh lembaga pendidikan yang bersumber dari pemerintah, orang tua dan masyarakat.²¹ Dimensi alokasi biaya pendidikan juga terkait dengan target populasi yang disesuaikan dengan program layanan pendidikan, kelengkapan untuk mencapai layanan pendidikan. Perhitungan unit biaya masing-masing program yang dibiayai, ditentukan oleh kemampuan pemerintah lokal dan usaha yang disepakati Negara bagian (Model Amerika Serikat). Sedangkan sisi penghasilan (revenue) merupakan persentase dari penghasilan yang ditetapkan dari berbagai sumber seperti Negara bagian, pemerintah pusat dan pemerintah lokal (Kabupaten dan Kota). Tipe pajak yang ditetapkan oleh pemerintah merupakan penghasilan yang dialokasikan untuk mendukung sekolah menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.²²

Menurut Nanang Fattah persoalan penting dalam penyusunan anggaran adalah bagaimana memanfaatkan dana secara efisien, mengalokasikan secara tepat, sesuai

¹⁷ Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media Mustaqim, 2010), 81.

¹⁸ Mulyadi, *Akuntansi Biaya* (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2010), 14.

¹⁹ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, 19.

²⁰ Armida A, *Model Pembiayaan Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Media Akademika, 2011), 145.

²¹ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, 48.

²² Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, 96.

⁴ dengan skala prioritas. Untuk itu, dalam prosedur penyusunan anggaran memerlukan tahapan- tahapan yang sistematis, yaitu: 1) Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran; 2) Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang; 3) Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang, sebab pada dasarnya anggaran merupakan pernyataan finansial; 4) Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu; 5) Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang; 6) Melakukan revisi usulan anggaran; 7) Persetujuan revisi usulan anggaran.²³

Dalam Peraturan Pemerintah No. 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan pasal 3, terdapat beberapa jenis biaya pendidikan yaitu: Biaya satuan pendidikan, yaitu terdiri dari biaya investasi (lahan pendidikan dan selain lahan pendidikan), biaya operasi (personalia dan nonpersonalia), bantuan biaya pendidikan (beasiswa). Biaya satuan pendidikan merupakan biaya penyelenggaraan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Biaya penyelenggaraan dan atau pengelolaan pendidikan oleh pemerintah, baik provinsi maupun kabupaten atau kota, atau penyelenggara satuan pendidikan yang didirikan masyarakat. Biaya pribadi peserta didik merupakan biaya personal yang meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Bantuan biaya pendidikan adalah dana pendidikan yang diberikan peserta didik yang orang tua atau walinya tidak mampu membiayai pendidikannya. Beasiswa adalah bantuan dana pendidikan yang diberikan kepada peserta didik yang berprestasi.

Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber dayamasyarakat, dan modal kerja tetap. Biaya personalia meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta tunjangan yang melekat pada gaji. Biaya nonpersonalia meliputi bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.²⁴

Pembiayaan pendidikan telah diatur dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 (Amandemen IV) menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan; setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya; pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang- undang; negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk

²³ Nanang Fattah, *Pembiayaan Pendidikan: Landasan Teori dan Studi Empiris*, 12.

²⁴ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, 50.

memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.²⁵

Diperkuat lagi dengan Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional lebih lanjut telah mengatur beberapa pasal yang menjelaskan pendanaan pendidikan yaitu pada Pasal 11 Ayat 2 Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun.

Lebih lanjut pada Pasal 12, Ayat (1) disebutkan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya dan mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya. Di samping itu disebutkan pula bahwa setiap peserta didik berkewajiban ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, kecuali bagi peserta didik yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.²⁶

B. METODE

1. Sumber Data

Penelitian ini dilakukan secara kualitatif sosiologi dengan bahannya didapat dari lapangan, untuk itu perlu dilakukan pengumpulan data sebagai bahan pendukung dalam pengolahan data. Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informan*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat soft data (data lunak). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat hard data.²⁷

Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bentuk, yaitu data primer (pokok) dan sekunder (pendukung). Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (verbal) dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan peranan manajemen pembiayaan pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor. Sedangkan data sekunder dari dokumen-dokumen, foto-foto dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder yaitu berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar atau foto yang berhubungan dengan manajemen pembiayaan pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor

²⁵ Peraturan Perundang-undangan: UUD 1945 Amandemen IV

²⁶ UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

²⁷ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 55.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi sebuah penelitian sehingga data yang diperoleh benar-benar sesuai dengan judul yang ditentukan. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono bahwa teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), wawancara (*interview*), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan dari keempatnya.²⁸ Untuk mengumpulkan data yang diperlukan maka penulis menggunakan beberapa alat pengumpul data yang umum dilakukan dalam penelitian lapangan, yaitu melalui wawancara, pengamatan, dan dokumentasi

3. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu Penelitian diadakan pada bulan April – Agustus 2019, Tempat penelitian di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor Jawa Barat

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pondok Pesantren Darul Muttaqien

Awalnya Pondok Pesantren (PP) Darul Muttaqien berafiliasi pada Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Namun berdasarkan pertimbangan dan kepentingan yang lebih luas, terkait dengan kemandirian dan efektifitas organisasi, maka pada tahun 1988 berdirilah Pondok Pesantren Darul Muttaqien dengan KH. Mad Rodja Sukarta diberi amanah untuk menjadi pimpinan. Sejarah berdirinya Darul Muttaqien terkait erat dengan pemberian tanah wakaf seluas 1,8 ha oleh pemiliknya H. Mohamad Nahar (alm.), seorang mantan wartawan senior Kantor Berita Antara. Yayasan Darul Muttaqien pada tanggal 29 Januari 1992, dengan H. Mohamad Nahar sebagai ketua. Terkait dengan pengunduran diri H. Mohamad Nahar, maka berdasarkan rapat anggota yayasan M. Lutfi Nahar, SE resmi menjadi ketua yayasan yang baru menggantikan ketua lama terhitung sejak tanggal 27 Oktober 2002 sampai sekarang.

Sejak berdirinya, dari tahun ke tahun Pondok Pesantren Darul Muttaqien telah mengalami kemajuan yang cukup signifikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Semoga harapan wakif menjadi kenyataan, bahwa Darul Muttaqien menjadi lembaga pesantren yang berkhidmat kepada ummat dengan mendidik generasi bangsa.²⁹ PP Darul Muttaqien ini berlokasi di KM 41 wilayah desa Jabon Mekar Kecamatan Parung Kabupaten Bogor Jawa Barat. Dan terletak di daerah bebas dari banjir, gunung meletus, aman dan nyaman. Dan kini telah mencapai luas 39,2 hektar tanah

Manajemen Pembiayaan Pondok Pesantren Darul Muttaqien

²⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 62-63.

²⁹ www.darul-muttaqien.com, *Sejarah Darul Muttaqien*, diakses pada tanggal 09 Agustus 2019.

1. Perencanaan Sistem Pembiayaan Pendidikan

Perencanaan merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi karena disinilah proses menetapkan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan selalu menduduki posisi pertama dalam organisasi karena sebelum menentukan apa-apa pasti perencanaan yang akan dibahas terlebih dahulu. Semua kegiatan yang akan dilaksanakan akan direncanakan terlebih dahulu agar sesuai dengan tujuan. Dalam pendidikan juga perlu memperhatikan perencanaan untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

Perencanaan pendidikan merupakan suatu proses dalam perumusan kebijaksanaan suatu instrumen dan teknik dalam penentuan prioritas dan merupakan bagian integral dari perencanaan pembangunan social ekonomi suatu bangsa, serta merupakan jembatan penghubung antara harapan peserta didik, orang tua, masyarakat, dan pemerintah dalam mencapai tujuan pendidikan. Untuk menghubungkan dan menjembatani harapan-harapan tersebut, proses perencanaan pendidikan dilakukan melalui beberapa pendekatan. Terdapat empat pendekatan dalam perencanaan system pendidikan, yaitu pendekatan berdasarkan permintaan masyarakat berdasarkan pendidikan, pendekatan berdasarkan kebutuhan tenaga kerja, pendekatan berdasarkan nilai balik dan pendekatan sistem terpadu.

Sistem informasi manajemen atau SIM adalah suatu aplikasi sistem terpadu yang menyediakan informasi untuk mendukung kegiatan operasional, manajemen dan fungsi pengambilan keputusan dari suatu organisasi. SIM dapat digambarkan sebagai sebuah bangunan piramida, dimana lapisan dasarnya terdiri dari informasi untuk pengolahan transaksi, penjelasan status, dan sebagainya. Lapisan berikutnya terdiri dari sumber-sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen sehari-hari. Lapisan ketiga terdiri dari sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen. Dan lapisan puncak terdiri dari sumber daya informasi untuk mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan oleh tingkat puncak manajemen.

Merujuk pada literatur yang ada, Pondok Pesantren Darul Muttaqien juga melakukan hal tersebut. Oleh karena itu perlu adanya perencanaan sistem yang matang yang melibatkan ketua yayasan, pimpinan pondok, kepala keuangan dan audit internal yang diputuskan melalui rapat serta musyawarah untuk mendapatkan hasil akhir dari perencanaan sistem pembiayaan pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor. Penyusunan perencanaan sistem pembiayaan yang direncanakan Pondok Pesantren Darul Muttaqien dilaksanakan satu bulan sebelum tahun ajaran 2018-2019. Di dalam perencanaan sistem yang direncanakan diuraikan kesiapan dari sumber daya manusia (SDM) sebagai *stakeholders*.

Perencanaan sistem pembiayaan di Pondok Pesantren Darul Muttaqien atas dasar meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Dengan mengikuti jaman yang ada, teknologi yang modern dari sistem manual ke sistem online. Berdasarkan musyawarah seluruh *stakeholders* serta menganalisis kesiapan *stakeholders* untuk sistem baru ini. System pembiayaan di pondok pesantren dengan memakai sistem

online adalah untuk mempermudah laporan keuangan serta mempercepat info yang ingin di dapatkan mengenai laporan keuangan santri Pondok Pesantren Darul Muttaqien tanpa menggunakan manual atau campur tangan orang lain kecuali sistem itu sendiri. Perencanaan pendidikan sebagai suatu alat yang dapat membantu para pengelola pendidikan untuk menjadi lebih berdaya guna dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Perencanaan pendidikan akan dapat menolong pencapaian suatu target atau sasaran secara lebih ekonomis, tepat waktu dan memberi peluang untuk lebih mudah dikontrol dan dimonitor dalam pelaksanaannya. Perencanaan dapat membantu pelaksanaan kegiatan agar berjalan dengan baik perlu pemahaman fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, di antaranya kemampuan mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan. Di samping itu, dalam sebuah perencanaan telah terancang langkah-langkah yang jelas bagaimana mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setidaknya ada empat (4) langkah yang ditempuh dalam proses perencanaan program sistem pembiayaan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor diantaranya:

- a. Mengadakan musyawarah bersama *stakeholders*, dalam arti musyawarah dilakukan dengan melibatkan para pengguna jasa pendidikan baik dari orang tua murid, pihak pemerintahan yang berkepentingan terhadap pendidikan maupun orang-orang yang ikut bekerjasama menggalang dana untuk kemajuan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung. Tujuan dilakukannya musyawarah ini adalah untuk mencapai kata mufakat, bahwa secara umum sekolah tidak bisa berjalan sendiri akan tetapi perlu adanya kerjasama yang baik dengan melibatkan banyak orang khususnya para *stakeholders* pendidikan.
- b. Kesiapan sistem dilakukan untuk meningkatkan kualitas, kinerja atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Tujuan kesiapan yakni untuk melihat dan mengetahui proses tersebut berjalan efektif atau tidak.
- c. Penetapan anggaran perencanaan sistem baru dilakukan guna mengetahui anggaran yang sudah diprogramkan jelas adanya. Akan terpakai kemana dan berapa jumlah anggaran yang akan dikeluarkan semuanya sudah terperinci dalam penyusunan anggaran yang sudah ditetapkan sesuai kesepakatan bersama. Sistem yang digunakan pun terbuka sehingga tidak ada kesalahpahaman terkait penggunaan anggaran antara pihak-pihak yang berkaitan maupun *stakeholders* sebagai pengguna jasa.
- d. Keputusan rapat pimpinan dalam arti segala keputusan yang dihasilkan dari hasil rapat perlu kemudian dipertimbangkan oleh ketua yayasan. Apakah hasil rapat tersebut memberi keuntungan bersama bagi seluruh pihak. Ketua yayasan memiliki peran penting dalam organisasi di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung khususnya dalam pemberian keputusan. Jika sesuai dengan hasil pertimbangan keputusan dari ketua yayasan maka segala anggaran yang akan dikeluarkan untuk sebuah program bisa dijalankan

Program perencanaan sistem pembiayaan pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dituangkan dalam bentuk penyusunan program baru yang disusun berdasarkan kesepakatan bersama. Implementasi sistem pembiayaan online di PP Darul Muttaqien lebih kepada pelaksanaan sistem nya, untuk wewenang diserahkan ke bendahara pondok. Tetapi dari pihak yayasan belum dikeluarkannya Surat Keputusan (SK) serta Standar Operasional Prosedur (SOP) dan masih bersifat kepercayaan dan kejujuran.

2. Pelaksanaan Sistem Pembiayaan Pendidikan

Pelaksanaan (*actuating*) adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja/pelaksana melakukan tugas dan kewajibannya. Senada dengan hal tersebut, Ali Mufron mengemukakan *actuating* adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada orang-orang yang menjadi bawahannya sebelum dan selama melaksanakan tugas. Jadi *actuating* adalah kemampuan pimpinan untuk menggerakkan dan mengusahakan pekerja dengan memberikan bimbingan dan petunjuk untuk melaksanakan tugas.³⁰

Actuating (pengarahan) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, *actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. *Actuating* adalah pelaksanaan untuk bekerja. *Actuating* merupakan fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah adanya *planning* (rencana), *organizing* (organisasi) dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan, maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Fungsi manajemen pelaksanaan (*actuating*) kepada bendahara pondok dalam pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan telah berjalan baik. Dan telah dilaksanakan bersama beberapa komponen yaitu bendahara pondok, staf keuangan dan audit internal.

Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dalam melaksanakan sistem online ini memakai jaringan internet, karena modal utamanya di jaringan internet maka jaringan internet harus lebih diutamakan karena koneksi saat pembayaran terintegrasi langsung dari wali santri ke pihak Bank lalu bagian keuangan. Pengembangan program dalam pembiayaan pendidikan otomatis ada di RAPBS sekolah sebagai perencanaan sistem dan pelaksanaannya pada sistem keuangan. Besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam penyelenggaraan sistem pembiayaan pendidikan tidak cukup hanya dengan mengandalkan dana dari satu sumber, seperti dari pemerintah pusat, atau pemerintah daerah seperti kabupaten/kota. Terlebih-lebih sekolah swasta yang hampir semua pendidikan dibebankan kepada orangtua

³⁰Ali Mufron, *Ilmu Pendidikan Islam*, 160.

murid, dengan pengecualian dimana beberapa pengeluaran ditanggung oleh yayasan, masyarakat dan pemerintah dalam bentuk subsidi

Pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor masih bersifat sementara karena masih dalam tahap sosialisasi karena baru setahun berjalan sistem ini. Adaptasi sistem masih dilakukan dan sosialisasi juga masih bertahap. Apalagi untuk sistem nya masih perlu banyak evaluasi yang dilakukan. Dan hal ini semuanya untuk kemajuan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor

3. Sistem Evaluasi Pembiayaan Pendidikan

Fungsi manajemen adalah masing-masing bentuk kegiatan manajemen dengan spesifikasi tertentu dan dilaksanakan pada periode-periode tertentu. Salah satu fungsi manajemen adalah evaluation atau penilaian. Evaluasi sama pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, dan pengendalian. Terkadang fungsi pemantauan dan fungsi evaluasi sulit untuk dipisahkan. Fungsi manajemen puncak misalnya meliputi semua fungsi dari perencanaan sampai pengendalian. Oleh karena itu, evaluasi sering dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam suatu rapat kerja, rapat pimpinan, atau temu muka baik secara reguler maupun dalam menghadapi kejadian-kejadian khusus lainnya.

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, fungsi evaluasi tidaklah berdiri sendiri. Fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Di samping untuk melengkapi berbagai fungsi di dalam fungsi-fungsi manajemen, evaluasi sangat bermanfaat agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama setiap kali. Kegiatan manajemen pembiayaan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi dan pertanggung jawaban perlu dikelola secara efektif dan efisien mungkin agar proses pelaksanaan berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu perlu adanya keterpaduan antara penerimaan keuangan dan pengeluaran keuangan. Evaluasi sistem online pada manajemen pembiayaan di PP Darul Muttaqien Parung Bogor mengadakan musyawarah dengan programmers karena dari mereka pusat pengembangan sistem online yang dilakukan di pantau sepenuhnya. Pihak dari PP Darul Muttaqien hanya bagian pelaksanaan sistem yang sudah dibuat dan di rancang oleh mereka selaku pihak yang bertanggung jawab atas sistem online.

Pertanggung jawaban adalah proses pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan, hal ini meliputi pertanggung jawaban penerimaan dana, penyimpanan dan pengeluaran dana sesuai dengan perencanaan, atau secara lebih rinci bisa ditegaskan bahwa pertanggung jawaban keuangan lembaga pendidikan yaitu yang berkaitan dengan pelaksanaan pembiayaan proses pendidikan apakah sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat dan sejauh mana tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pertanggung jawaban penerimaan dan penggunaan pembiayaan pendidikan berbasis

sekolah dilaksanakan dalam bentuk laporan bulanan dan triwulan kepada dinas pendidikan.

Evaluasi dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan berbasis sekolah dapat diidentifikasi kedalam tiga hal, yaitu: pengendalian penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggung jawaban dana pendidikan tingkat sekolah, dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal sekolah. Evaluasi bertujuan untuk melihat tingkat keberhasilan pengelolaan kegiatan, melalui kajian terhadap manajemen dan output pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi, untuk selanjutnya menjadi bahan evaluasi kinerja program dan kegiatan selanjutnya. Bentuk evaluasi berupa pengkajian terhadap manajemen dan output pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi. Dimaksudkan:

- a) Memberikan kesimpulan dalam bentuk umpan balik sehingga dapat terus mengarahkan pencapaian visi/misi/sasaran yang telah ditetapkan;
- b) Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara yang terjadi dengan yang direncanakan, serta mengaitkannya dgn kondisi lingkungan yg ada;
- c) Arah evaluasi bukan pada apakah informasi yang disediakan benar atau salah, tetapi lebih diarahkan pada perbaikan yang diperlukan atas implementasi kebijakan/program/kegiatan

Pengelolaan sistem pendidikan dengan sebaik-baiknya tidak terlepas dari system manajemen yang baik. Disadari bahwa manajemen merupakan serangkaian proses, maka dalam proses tersebut mencakup bagaimana proses manajemen terlibat dalam fungsifungsi manajemen yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Untuk mencapai tujuan bersama, perlu diadakan kerjasama yang baik dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan. Dengan tetap memperhatikan keterkaitan antar pihak-pihak yang terkait dalam terbentuknya pendidikan, pemerintah, sekolah, guru, siswa, masyarakat, dan orang tua. Dengan adanya pengelolaan pembiayaan pendidikan yang tepat sasaran, maka hal tersebut akan menentukan tingkat kemajuan dan keberhasilan tujuan pendidikan.

D. KESIMPULAN

Dari pembahasan hasil penelitian tentang sistem pembiayaan pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan sistem pembiayaan pendidikan PP Darul Muttaqien Parung Bogor atas dasar pemikiran peningkatan sumber pembiayaan yang ada selama ini yaitu dari sistem manual ke sistem online atau untuk mempermudah dan mendapatkan update data secara langsung tanpa ada campur tangan dari orang lain kecuali dari sistem itu sendiri. Serta penyusunan dilaksanakan satu bulan sebelum tahun ajaran 2018-2019. Di dalam perencanaan sistem pembiayaan diuraikan kesiapan dari SDM sebagai *stakeholders* sekolah.

2. Pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan di PP Darul Muttaqien Parung Bogor, meliputi beberapa kegiatan: a) Sistem pembiayaan memakai jaringan internet maka yang harus diutamakan jaringan atau koneksi internetnya; b) Perubahan sistem dari manual ke online dan memakai sistem Virtual Account (VA); c) Mengadakan sistem pembayaran tunai hanya 1 bulan sekali, pihak dari Bank Perkreditan Rakyat Swasta (BPRS) langsung datang melayani sistem manual/cash; d) Pembiayaan yang ada sementara hanya pembayaran semester santri; e) Pembayaran programers untuk pengembangan sistem dibayarkan perbulan.
3. Evaluasi sistem pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di PP Darul Muttaqien Parung Bogor melalui beberapa kegiatan, yaitu: a. evaluasi sistem online dengan programmer, b. evaluasi jalannya sistem Virtual Account (VA), c. evaluasi hasil kegiatan setiap bulan, d. evaluasi hasil kesiapan stakeholders, e. evaluasi sistem penilaian meliputi efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dan pencapaian tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armida A., *Model Pembiayaan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Media Akademika, 2011.
- Aziz, Fathul Aminudin *Manajemen Pesantren "Paradigma Baru Mengembangkan Pesantren*, Yogyakarta: Mitra Media, 2014.
- Fuad, Martin dan Nurhattati, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Hamalik, Oemar *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mufron, Ali, *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Aura Pustaka, 2013.
- Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media Mustaqim, 2010.
- Mulyadi, *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2010.
- Mustari, Mohamad *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Nur ,Efendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Sarnoto, Ahmad Zain, "Urgensi Peningkatan Mutu Pengelolaan Pesantren Dalam Era", *Jurnal EDUCARE*, Vol. 03, No. 3 (2013): 49.
- _____ "Pengantar Studi Pendidikan Berbasis Al Qur'an: Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an", *Jurnal MADANI Institute*, Vol. 5 No. 2 (2016): 97.
- Saihu, "Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan", *Mumtaz*, Vol. 3, No. 1 (2019): 1-22.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Syamsi, Ibnu, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.
- Usman, Husaini *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Usman, *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Pascasarjana UNY, 2004.
- Peraturan Perundang-undangan: UUD 1945 Amandemen IV
UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
www.darul-muttaqien.com, *Sejarah Darul Muttaqien*, diakses pada tanggal 09 Agustus 2019.

Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

10%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	oemarbeksam.blogspot.com Internet Source	2%
2	pesantrenterbaik.com Internet Source	2%
3	miftahrosy.blogspot.com Internet Source	1%
4	celotehduajari.files.wordpress.com Internet Source	1%
5	staffnew.uny.ac.id Internet Source	1%
6	etheses.uinmataram.ac.id Internet Source	1%
7	shofia29.blogspot.com Internet Source	1%
8	putraews.blogspot.com Internet Source	1%
9	oukristin.wordpress.com Internet Source	1%

10

Submitted to Politeknik Ilmu Pelayaran
Semarang

Student Paper

1 %

11

repository.ub.ac.id

Internet Source

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 70 words

Exclude bibliography On