



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 2 Tahun 2023 Page 1362-1375

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-42468

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Pengelolaan Keuangan dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah Melalui Pemberdayaan Alumni (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta)

Ayu Wulandari^{1✉}, Hardianto², Eddy Setyanto³, Arifanisa⁴

(1) Universitas Negeri Surabaya

(2) Universitas Pasir Pangarairan

(3) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Bhakti

(4) STKIP Kusumanegara

Email: ayuwulandari@unesa.ac.id^{1✉}

Abstract

Artikel ini berisi tentang analisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ditinjau dari keuangan pesantren (pesantren). Pendidik dan tenaga pendidik di pondok pesantren, khususnya yang berpenghasilan rendah dengan keikutsertaan sumbangan tamatan pesantren. Fokus utama dalam analisis ini dilihat dari segi pengelolaan keuangan dalam konteks MBS di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta. Artikel ini mengungkapkan bagaimana alumni diberdayakan untuk mencapai tujuan pondok pesantren melalui metode kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi dan observasi kegiatan yang dilakukan oleh wisudawan. Pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Daarul Rahman ditinjau dari sumber penerimaan keuangan dan pelaporan keuangan berdasarkan persetujuan Bapak Kyai Ponpes Daarul Rahman yang memenuhi kaidah baku penggunaan keuangan pondok pesantren.

Kata Kunci: *Manajemen Berbasis Sekolah; Pemberdayaan; Lulus; Keuangan*

Abstrak

This article contains an analysis of the implementation of School Based Management (SBM) in terms of financial boarding schools (Islamic boarding schools). Educators and educators in Islamic boarding schools, especially those who have low incomes with the participation of graduated donations for boarding schools. The main focus in this analysis is viewed in terms of financial management in the context of SBM in Daarul Rahman Islamic boarding school in Jakarta. The article reveals how alumni are empowered to achieve the goals of Islamic boarding schools by means of qualitative methods. Data is collected through interviews, documents and observations of activities conducted by graduated. Financial management in Daarul Rahman Islamic Boarding School in terms of sources of financial revenue and financial reporting based on the approval of Mr. Kyai Ponpes Daarul Rahman who meet the standard rules for the use of financial boarding schools.

Keywords: *School Based Management; Empowerment; Graduated; Finance*

PENDAHULUAN

Penerapan MBS dapat memperoleh beberapa keuntungan seperti meningkatnya kepuasan kerja guru dan lebih tertibnya pelaporan keuangan (Arar & Abu-Romi, 2016). Selain itu, penerapan MBS juga dapat mengelola stress dan meningkatkan kompetensi emosi (Harris et al., 2016). Begitu juga penerapan MBS di Ponpes Daarul Rahman juga terlihat sangat menguntungkan. Keuntungan utama adalah tingginya keterlibatan alumni dan masyarakat dalam kegiatan ponpes (FATAYAN et al., 2019). Hasil penelitian Sumarto menyebutkan bahwa dengan adanya MBS akan memberikan peluang sekolah untuk mengelola sekolahnya secara otonomi (Sumarto, 2016). Selanjutnya Lubis mengemukakan bahwa MBS dapat meningkatkan mutu lulusan (Lubis, 2015).

Peran masyarakat sangat penting untuk kemajuan sebuah sekolah atau pondok. Sesuai dengan Undang – Undang Republik Indonesia tentang sistem pendidikan nasional No. 20 Tahun 2003 Bab III Tentang Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 4 ayat 6 yang menyatakan: Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Penelitian Bandur menyebutkan “Penerapan MBS menjadikan pengambilan keputusan ada ditingkat sekolah, sehingga sekolah akan mampu memutuskan sesuai dengan keadaan sekolah” (Bandur, 2012b). Penelitian lainnya menyebutkan bahwa partisipasi masyarakat dalam pendidikan sangat penting dan krusial (Barnett, 2013).

Penelitian (Haruthaithanasan, 2018) menggambarkan bahwa reformasi kebijakan sekolah dapat meningkatkan organisasi dan motivasi guru dalam peningkatan prestasi siswa.

Hasil-hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa penerapan MBS sangat penting dalam memajukan sekolah.

Partisipasi alumni Ponpes Daarul Rahman dalam memajukan pondok terlihat sangat tinggi. Beberapa bentuk partisipasi tersebut adalah membiayai alumni pondok untuk menempuh pendidikan tinggi (Tahun 2018 memberikan beasiswa kepada 82 orang siswa pondok untuk melanjutkan kuliah). Selain itu, alumni juga ikut membantu memberikan pelatihan kepada santri (misalnya pelatihan kewirausahaan, kepemimpinan dan sebagainya). Partisipasi lainnya adalah membangun kerja sama atau kemitraan dengan organisasi atau lembaga lain. Partisipasi seperti ini tidak terlihat dilakukan oleh alumni pada pondok pesantren di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana Ponpes Daarul Rahman bisa memberdayakan alumni sehingga memiliki partisipasi yang tinggi tersebut. Cara-cara ponpes Daarul Rahman diharapkan bisa menjadi referensi bagi pondok atau sekolah lain dalam menerapkan MBS terutama berkaitan dengan pemberdayaan alumni. Sehingga diharapkan pondok pesantren di Indonesia mampu memberdayakan alumninya agar kemajuan pondok pesantren semakin baik nantinya.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu sistem dalam pengelolaan pendidikan. Sistem ini memberikan keluasaan kepada pihak sekolah/ponpes untuk mengelola pondok pesantren dengan asas kemasyarakatan. Pengelolaan ponpes dengan sistem MBS dirasa mampu menjadi suatu solusi sistem pendidikan di Indonesia dalam meningkatkan mutu pendidikan. MBS dirasakan lebih mampu memfasilitasi peserta didik dalam memenuhi kebutuhan pendidikan karena lebih bersifat otonomi. Seperti halnya yang diungkapkan Allen dan Cobbold : *Growing public support for MBS is based on the argument that if schools' autonomy and flexibility are increased, they will design and implement programs that better and more quickly correspond to the particular needs of children* (Arar & Abu-Romi, 2016).

Penerapan MBS akan mampu menciptakan kemandirian sekolah. Hal ini diungkapkan Susilo : *School culture contributed to the effectiveness of school management and developed positive internal habits resulting in effective and efficient school goals* (Susilo et al., 2018).

Pada prinsipnya MBS mengacu pada pemberdayaan kepala sekolah dalam membuat kebijakan, kurikulum, dan pengembangan profesional para stakeholder (Agasisti et al., 2013; Gobby et al., 2018).

Penerapan MBS akan memberikan pelimpahan wewenang ke sekolah. Pelimpahan kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah dapat menciptakan kemitraan dalam pengambilan keputusan sekolah partisipatif dalam hal menetapkan misi sekolah, visi bersama, program tahunan, anggaran sekolah, buku pelajaran sekolah, gedung sekolah, berbasis sekolah kurikulum dan bahkan kebijakan disiplin siswa. Penyerahan kekuasaan dan otoritas ke tingkat sekolah telah menciptakan beberapa perubahan di sekolah, termasuk

perubahan budaya di sekolah, dan meningkat partisipasi komunitas sekolah. Faktor-faktor ini telah menyebabkan peningkatan dalam belajar-mengajar lingkungan dan prestasi siswa disekolah tersebut. Hal ini diungkapkan Bandur:

Devolution of power and authority to school level can create partnership in participatory school decision making in terms of setting a school mission, shared-vision, annual programs, school budget, school textbooks, school buildings, school-based curriculum and even students' discipline policies. In turn, devolving power and authority to school level has created several changes in schools, including in-school culture changes, and increased participation of school communities.(Bandur, 2012a)

Dalam penelitiannya Lee dan Ciu mengungkapkan bahwasanya MBS dapat dikatakan berjalan apabila memiliki tiga kriteria berikut ini:

First, under school-based management, principals remain obliged to recognize the power of state-defined examinations in determining the schools' future destiny. Second, the exercise of school autonomy in response to this obligation varies, depending upon the competitive advantage schools have in the school banding system. Ideally, effective schoolbased management is dependent upon the principal's capacity to facilitate good instructional practices. However, principals need to adjust their leadership practices to school contextual demands. Third, adaptations to contexts result in the varied developments of teacher capacities in schools, corresponding with the types of principal leadership adopted.(Lee & Chiu, 2017)

Praktek – praktek MBS pada dasarnya sudah dilakukan pada setiap pesantren dari awal berdiri. Penerapan MBS itu seperti halnya dengan membangun pondok pesantren dari dana masyarakat, serta membicarakan keperluan sekolah pada orangtua santri demi kebutuhan santri menimba ilmu. Ruang-ruang belajar dibangun dari dana iuran alumni, dan sebagainya. Sejalan dengan itu Abu Duhou mengungkapkan :

MBS demands greater participation by staff and parents in the policy- and decision making processes of the school. By definition, decisions are made collectively by relevant stakeholders, not individually by the principal and/or deputy principal of the school Within the context of MBS, opportunities exist for increased professionalism for staff and for parent-staff partnerships in the education of students.(Abu-duhou, 1999)

Pengelolaan sumber daya dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan wewenang secara luas bagi sekolah untuk mengembangkan sumber daya manusianya sendiri di sekolah. MBS memberikan ruang otonomi untuk sekolah dalam pengambilan keputusan yang diperlukan sekolah. Hal ini juga dikemukakan oleh De Grauwe yang menyatakan :

School-based management, school based governance, school self management and school site management: different terms with somewhat different meanings, but all referring

to a similar and increasingly popular trend, which consists of allowing schools more autonomy in decisions about their management; that is, in the use of their human, material and financial resources.(Grauwe, 2005).

Pengelolaan dalam hal keuangan merupakan unsur penting dalam MBS. Sesuatu hal yang sangatlah menunjang dalam berjalannya MBS. Kemampuan sekolah dalam hal mengatur keuangan, mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada pemerintah dan masyarakat. Keuangan dalam pondok pesantren yang berawal dari masyarakat dan untuk masyarakat ini harus mampu menjawab keinginan masyarakat akan pendidikan. Seperti halnya yang diungkapkan Munge, Kimani dan Ngungi yakni:

Pertumbuhan dan perkembangan sektor pendidikan tergantung pada seberapa baik keuangan dikelola. Manajemen keuangan berkaitan dengan organisasi tentang cara mencari sumber untuk menemukan, bagaimana mengontrol sumber daya keuangan dan langkah-langkah akuntabilitas. Ini penting untuk keberhasilan organisasi. (Munge et al., 2017).

Sebab inilah pertumbuhan dan perkembangan sektor pendidikan tergantung pada seberapa baik keuangan yang dikelola pesantren itu sendiri. Manajemen keuangan berkaitan dengan tentang cara mencari sumber keuangan Ponpes itu sendiri. Hal ini juga berkaitan dengan keberhasilan Ponpes dalam mengatur keuangan yang berasal dari masyarakat dan pemerintah ini.

Dalam hal ini kepala sekolah yang bertanggung jawab dalam kegunaan uang tersebut. Seperti halnya yang diungkapkan Olembo : *The school heads are responsible for efficient and effective management of school finances in order to promote delivery of services* (Olembo, 1986). Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus dapat mengefisienkan penggunaan dana yang ada di Ponpes demi kelanjutan Ponpes tetap berjalan. Hal ini diungkap Ngaware yakni : *Cost reduction measures should target the expansion of quality day schools, efficiency utilization of teachers, and streamlined procurements* (Ngaware et al., 2006). Jelaslah bahwasannya pendanaan juga dalam kaitannya pemaksimalan pemberdayaan sumberdaya manusia. Pemaksimalan kinerja guru akan lebih mengefisienkan pengeluaran dana sekolah.

Sejalan dengan Azarenkova dalam pengelolaan keuangan untuk meningkatkan potensi keuangan perlu dilakukan analisis terperinci mengenai biaya keuangan dan memikirkan strategi untuk meningkatkan kegiatan keuangan (Azarenkova et al., 2017). Berikut Sumtaky menjabarkan elemen-elemen pengelolaan keuangan yakni:

1. Efektivitas perencanaan keuangan,
2. Efektivitas kontrol pelaksanaan anggaran,
3. Transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan,
4. Efektivitas pengawasan pihak internal dan eksternal
5. Kinerja,

6. Layanan publik. (Sumtaky et al., 2018).

Elemen – elemen pengelolaan keuangan diatas akan mempengaruhi unsur-unsur manajemen keuangan lokal secara efektif mempengaruhi kinerja Unit Perangkat Daerah dan memiliki implikasi untuk kepuasan publik terhadap layanan publik. Kinerja Unit Perangkat Regional dapat memediasi pengaruh efektivitas elemen keuangan regional pada layanan publik.

Dalam hal pengelolaan keuangan menegaskan bahwa sebagian besar pengusaha perempuan tidak memiliki keterampilan manajemen seperti pembukuan, manajemen persediaan, manajemen personalia, dan pemasaran dasar sehingga sebagian besar pemilik bisnis akhirnya kehilangan jejak transaksi harian mereka dan tidak dapat memperhitungkan pengeluaran dan keuntungan mereka di akhir bulan (Okpara, 2011; Sajuyigbe et al., 2017).

Menunjukkan bahwasannya pengelolaan keuangan lebih baik di atur oleh laki – laki. Penyebab kurangnya perencanaan, pembiayaan yang tidak tepat dan manajemen yang buruk dikarenakan beberapa tidak menyimpan catatan/akun juga tidak memiliki rekening bank tersendiri untuk keuangan lembaga. Oleh sebab itulah, untuk meminimalisir itu ditetapkan bahwa strategi manajemen risiko harus diupayakan dalam meningkatkan nilai pemegang saham. Bukti empiris yang dikutip mendukung gagasan bahwa motif terkuat untuk perilaku manajemen risiko adalah tekanan finansial. Hal ini di ungkapkan Fatemi and Luft: *established that risk management strategies should be pursued to enhance shareholder value. The empirical evidence cited was supportive of the notion that the strongest motive for risk management behavior was the financial distress* (Fatemi & Luft, 2002; Sahu, 2017).

Dalam pengelolaan keuangan, agar bisa tetap bertahan sebagai lembaga pendidikan yang memang berasal dari masyarakat maka dikembangkannya organisasi nirlaba dalam pemberian layanan dan tata kelola di Ponpes. Hal ini sejalan yang diungkapkan: *The field of public administration recognizes a strong and growing role for nonprofit organizations in service delivery and collaborative governance* (Agranoff, 2005; Feldman, 2010; Meier, 2010; Mitchell, 2017; O'Leary & Van Slyke, 2010; O'Leary & Vij, 2012; Smith, 2010).

Menghadapi perkembangan nirlaba perlu adanya peningkatan pengawasan manajemen keuangan nirlaba dan memeriksa pengeluaran. Seperti halnya yang diungkapkan Hager, et.al : *The increasing significance of the nonprofit sector has enhanced scrutiny of nonprofit financial management practices as a growing literature examines functional expense accounting* (Hager et al., 2004; Mitchell, 2017; Wing & Hager, 2004). Hal ini juga ditunjukkan pengelolaan keuangan Ponpes Daarul Rahman, dengan memberikan amanah dalam pengelolaan keuangan kepada laki-laki yakni kepala sekolah. Pengelolaan dengan mengembangkan organisasi nirlaba dalam bentuk koperasi yang didirikan oleh para alumni dalam rangka membantu kegiatan penyelenggaraan pendidikan

Ponpes Daarul Rahman. Jika dilihat dari sisi MBS yang bersifat otonomi dalam pengelolaan keuangan di Ponpes, Ponpes Daarul Rahman menjalankannya dengan prinsip MBS juga yang bersifat partisipatif alumni dengan membentuk organisasi nirlaba. Keuntungan organisasi nirlaba yang berbentuk koperasi yang didirikan oleh para alumni ini bertujuan untuk kepentingan atau memenuhi kebutuhan peserta didik. Hal ini menunjukkan prinsip-prinsip MBS yang telah dijalankan di Ponpes Daarul Rahman dalam pengelolaan keuangannya.

Alumni adalah mantan siswa atau peserta didik pada sekolah, lembaga, atau universitas tertentu (Oxford, 1995). Sejalan dengan ini Webb menyatakan : *describes alumni as the only permanent stakeholder of higher education institutions (HEIs), connected to their almamater for life* (Gallo, 2013). Para alumni merupakan bagian dari masyarakat yang memiliki ketertarikan khusus terhadap suatu organisasi. Keterkaitan ini disebabkan mereka pernah terlibat langsung pada organisasi/ sekolah tersebut.

The success of TQM programs with lateral and vertical flows of information systems and associates employees' commitment and participation with employee satisfaction with an organization's adjustment process to a TQM culture, emphasizes the need employee involvement in the cultural change or adjustment process. And the strong relationship between top management leadership and commitment and employee empowerment and customer satisfaction suggest a visible role for top management especially in creating and sustaining and organizational culture that focuses on customer satisfaction (Ugboro & Obeng, 2000).

Pemberdayaan secara umum bisa dilihat dari aspek psikologis dan material (Ghani et al., 2022). Dalam hal pemberdayaan psikologis tentang kebebasan untuk memilih dan mengendalikan kehidupan seseorang, aspek material berfokus pada aksesibilitas layanan esensial untuk mengubah kehidupan seseorang yang bahwasannya aspek material dan psikologis saling melengkapi satu sama lain. Hal ini seperti yang diungkapkan Shor dan Freire yang menyatakan : *While psychological empowerment focuses on freedom to choose and control of one's life, the material aspects focuses on the accessibility of essential services to change one's life*(Alam & Lawrence, 2009; Shor & Freire, 1987).

Pemberdayaan alumni ini dapat dicapai dengan menyediakan fasilitas dan menciptakan struktur pendukung di lingkungan masyarakat. Dimana dukungan layanan dirancang bekerja sama dengan para alumni khususnya serta orang – orang sekitar lingkungan sekolah pada umumnya. Bahwasannya konsep dasar pemberdayaan berfokus pada masyarakat sekitar dalam membangun kehidupan mereka yang lebih baik melalui pembinaan yang terorganisir. Seperti halnya diungkapkan Byham,dkk tentang pemberdayaan yang harus dilakukan secara terus menerus menyatakan : *Common objectives of empowerment include process flexibility, continuous improvement and better motivation of workers through involvement and commitment*(Herbert, 2009). Pengembangan alumni sesuai dengan kebutuhan pesantren itu

sendiri, hal ini diungkapkan: *The development of alumni is conducted according to the specificity of their regions and the needs of them. The development phase consists of needs assessment, alumni coaching, and follow-up* (Fathorrazi & Rifqi, 2017).

METODE PENELITIAN

Data pada penelitian ini mulai dikumpulkan pada saat pelaksanaan *grand tour observation*, *mini tour observation* dan *participant observation*. Data penelitian merupakan materi mentah yang dikumpulkan peneliti dari lokasi penelitian dilaksanakan, sehingga data tersebut menjadi bahan dasar bagi peneliti untuk melakukan analisis data. Data dalam penelitian ini, termasuk hal-hal yang secara aktif direkam oleh peneliti selama proses penelitian, termasuk catatan lapangan hasil observasi dan catatan lapangan hasil wawancara. Sedangkan sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data manusia dan dokumen. Manusia sebagai sumber data primer terdiri dari dua macam informan yakni internal dan eksternal. Informan Internal terdiri atas Pembina Ponpes, Kepala Sekolah Ponpes, Dewan Guru, siswa dan informan eksternal yaitu Staff Kementrian Agama Bagian Pondok Pesantren, Alumni Ponpes serta masyarakat. Subjek penelitian ini adalah orang-orang yang mengetahui sekaligus menjadi pelaku dari kegiatan tentang manajemen pemberdayaan alumni di Ponpes Daarul Rahman. Para pelaku pendidikan ini diharapkan dapat memberikan informasi secara lengkap tentang pelaksanaan manajemen pemberdayaan alumni Ponpes Daarul Rahman. Setelah dilakukan studi pendahuluan, selanjutnya ditetapkan pihak-pihak yang menjadi subjek penelitian yang terdiri atas informan kunci dan informan biasa. Untuk keperluan penelitian ini, pemilihan informan dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan maksud dan tujuan, antara lain: Pembina, Kepala Sekolah, Dewan Guru, Alumni, Siswa, Masyarakat.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposeive sampling* (sampel bertujuan) dan *snow ball sampling*, yakni meminta informan untuk menunjuk orang lain yang dapat memberikan informasi. Dalam penelitian ini, pemilihan informan internal sekolah diambil melalui struktur kepengurusan organisasi sekolah tahun pelajaran berjalan. Tujuannya adalah informan yang masuk ke dalam struktur organisasi kepengurusan sekolah merupakan orang-orang yang terlibat langsung dalam pemberdayaan alumni. Sedangkan pemilihan nama-nama informan, peneliti memperolehnya dari salah satu informan terpercaya di tempat penelitian. Sedangkan data dokumen yang sering disebut dengan istilah data sekunder yaitu berupa dokumen yang terkait dengan manajemen pemberdayaan alumni, buku pedoman, visi misi Daarul Rahman sampai dengan berakhirnya pelaksanaan penelitian.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif yaitu sebuah penelitian yang tolak ukurnya bukan dengan sebuah angka melainkan sebuah deskriptif. Dalam penelitian kualitatif peneliti yang menjadi instrumen. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah manusia. Untuk menjadi instrumen maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang

luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi objek yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna.

Penelitian ini bermaksud memberikan gambaran secara empiric dengan deskripsi data yang ada pada pengembangan Ponpes Daarul Rahman melalui konteks MBS. Dipilihnya Ponpes Daarul Rahman sebagai tempat penelitian selain sebagai ponpes tertua di Jakarta, Ponpes Daarul Rahman merupakan ponpes yang satu – satu nya berada di Jakarta penyelenggara pendidikan Muadalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam hal pengelolaan keuangan Ponpes Daarul Rahman Ponpes yang termasuk dalam penyelenggara pendidikan Muadalah tentunya berhak mendapatkan bantuan keuangan dari Kementerian Agama. Berikut akan dibahas dari sisi penerimaan atau sumber keuangan, pengelola keuangan serta pelaporan keuangan Ponpes.

Satuan Pendidikan Muadalah pada Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berada naungan Kementerian Agama. Satuan pendidikan berhak mendapat Biaya Operasional Sekolah (BOS). Penetapan satuan pendidikan Muadalah berdasarkan SK Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor: E.IV/PP.032/KSP/80/98 tentang Pemberian Status Disamakan Lembaga Pendidikan Islam (LPI). Sejak awal adanya sekolah Muadalah, Ponpes Daarul Rahman telah menjadi sekolah Muadalah bersama 30 Ponpes lainnya di Indonesia. Satuan pendidikan muadalah yang berada di DKI Jakarta hanya Ponpes Daarul Rahman.

Berdasarkan dokumen LP-DPS-13 acara workshop temu alumni Ponpes Daarul Rahman, acara ini terselenggara atas sumbangan para alumni yang tetap berkoordinasi dengan pihak Ponpes. Sumbangan alumni juga terlihat pada acara hari santri LOP-02-21102018 yang diadakan di Ponpes. Acara ini mengundang seluruh orangtua murid dan alumni Ponpes. Hal ini terlihat yang peneliti abadikan dalam dokumen LP-DPF- 02 yang merupakan foto kebersamaan para alumni dan para pengurus Ponpes. Program pelatihan dalam dokumen LP-DPS-07 untuk para guru dan santri alumni dalam rangka alumni membantu program penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Ponpes.

Pengelolaan keuangan mempengaruhi kebijakan Ponpes yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bandur menyatakan bahwa dalam hal pengelolaan keuangan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada pengambil keputusan di tingkat sekolah telah menjadi fitur paling menonjol dari sistem manajemen sekolah negeri di sebagian besar negara di dunia (Bandur, 2012b). Tren global dan perkembangan terkini dalam MBS di Indonesia dengan menciptakan kemitraan dan proses pengambilan keputusan partisipatif di tingkat sekolah. Penelitian ini menunjukkan bahwasannya pemberian otonomi pengambilan keputusan dalam pengelolaan keuangan dalam konteks MBS yang terjadi di

Ponpes Daarul Rahman bertujuan untuk mengembangkan Ponpes.

Pengelolaan keuangan Ponpes Daarul Rahman dapat dilakukan oleh kepala sekolah, bendahara sekolah serta pengurus alumni. Semua ini atas pengetahuan pimpinan Ponpes yakni Kiai. Pengelolaan Keuangan Ponpes Daarul Rahman yakni bersumber dari keuangan, yaitu dari santri, alumni dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Pengelolaan dan Pelaporan keuangan yakni Kepala Sekolah, Bendahara Sekolah dan Bendahara Ikatan Alumni dengan Kiai sebagai penanggung jawab. Berikut akan ditampilkan hasil triangulasi pengelolaan dan pelaporan keuangan Ponpes Daarul Rahman.

Dengan adanya partisipasi masyarakat yang tinggi ini merupakan indikasi masih tingginya kepercayaan masyarakat terhadap Ponpes. Tingkat kepercayaan masyarakat kepada Ponpes Daarul Rahman ini terlihat dengan tingginya sumbangan masyarakat dalam membantu penyelenggaraan pendidikan. Hal ini sudah dilakukan Ponpes Daarul Rahman dengan menggunakan kaidah-kaidah manajemen berbasis sekolah yakni kemandirian, keterbukaan, kemitraan, partisipasi dan akuntabilitas. Dari penjelasan diatas, maka dapat digambarkan pengelolaan keuangan di Ponpes Daarul Rahman sebagai berikut:



Gambar : Pengelolaan Keuangan Ponpes Daarul Rahman
(Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian)

Dari gambar diatas menunjukkan bahwasanya pengelolaan keuangan Ponpes Daarul Rahman yang memiliki tiga pengelola keuangan merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi.

Dengan pusat Kiai sebagai persetujuan kegiatan yang dilakukan. Kebijakan pemerintah yang mengatur dalam pengelolaan keuangan juga sudah dilakukan Ponpes dalam hal sumber dana, penggunaan dana, yang bertanggung jawab atas dana tersebut serta bentuk pelaporan dana. Prinsip-prinsip MBS dalam pengelolaan dana juga telah diimplementasikan di Ponpes. Akan tetapi, ditemukan belum adanya transparansi pada pelaporan keuangan yang digunakan pada kegiatan alumni. Bendahara pusat tidak memiliki data yang lengkap. Serta pada pelaporan dana BOS dalam Rencana Kegiatan Anggaran Pondok Pesantren (RAKP) dalam item penggunaannya masih ada uraian "lain-lain". Tidak terperinci laporan

penggunaan dana yang digunakan.

SIMPULAN

Pengelolaan keuangan di Ponpes Daarul Rahman dalam konteks MBS dengan adanya tiga sumber keuangan yakni dari iuran bulanan peserta didik yang dikelola bendahara sekolah, kementerian agama berupa uang Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang dikelola kepala sekolah serta bantuan alumni yang dikelola bendahara alumni. Dilihat dari prinsip kemandirian pengelolaan keuangan Ponpes Daarul Rahman berhak mengatur keuangannya sendiri dalam mempergunakan uang sesuai dengan kebutuhan Ponpes dan peserta didik. Dalam hal ini berdampak pada kerjasama Ponpes dan masyarakat /alumni yang prinsip kemitraan ini bekerjasama dalam menyelesaikan permasalahan keuangan sekolah baik dalam hal infrastruktur serta pemasalahan yang operasi dasar Ponpes.

Hal ini berdampak pada menumbuhkan partisipasi masyarakat dan alumni aktif yang tetap dibawah pimpinan Kiai dan kepala sekolah dalam menyelesaikan tantangan yang dihadapi Ponpes. Prinsip keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan keuangan Ponpes dilihat dari laporan keuangan yang dilaporkan kepada masing-masing penanggung jawab keuangan dan diketahui oleh komite sekolah yang merupakan bagian alumni Ponpes. Hal ini juga berdampak pada akuntabilitas Ponpes Daarul Rahman memberikan kebebasan dalam pengelolaan keuangan Ponpes namun tetap harus ada pertanggungjawabannya. Pelaporan pertanggungjawaban dalam bentuk laporan keuangan sesuai dengan penanggung jawab keuangan. Dengan menggunakan prinsip-prinsip MBS ini akan berdampak meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada Ponpes.

Pengelolaan keuangan yang teknis diatur kepala sekolah dalam penggunaan keuangannya dan diketahui Kiai sebagai penanggung jawab. Pengelolaan keuangan ini juga sudah menjalankan sesuai dengan dasar undang-undang yang berlaku sebagai Ponpes penyelenggara pendidikan muadalah serta undang-undang standar pengelolaan keuangan. Pengelolaan keuangan ini digunakan sesuai adanya arahan kepala sekolah yang bertanggung jawab atas keberlangsungannya proses pembelajaran di Ponpes Daarul Rahman.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-duhou, I. (1999). School Base Management. In *International Institute for Educational Planning* (Vol. 62).
- Agasisti, T., Catalano, G., & Sibiano, P. (2013). Can schools be autonomous in a centralised educational system? *International Journal of Educational Management*, 27(3), 292–310. <https://doi.org/10.1108/09513541311306495>
- Agranoff, R. (2005). Managing collaborative performance: Changing the boundaries of the state? *Public Performance & Management Review*, 29, 18–45.
- Alam, M., & Lawrence, S. (2009). Resource allocation and empowerment practices: Evidence from disability support services. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 6(4), 275–291. <https://doi.org/10.1108/11766090910989527>
- Arar, K., & Abu-Romi, A. (2016). School-based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 191–208. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0118>
- Azarenkova, G., Golovko, O., Piddubna, K., & Polurezov, D. (2017). Determining the level of

- competitiveness and financial capacity of the insurance company. *European Journal of Service Management*, 22, 5–11. <https://doi.org/10.18276/ejasm.2017.22-01>
- Bandur, A. (2012a). School-based management developments: Challenges and impacts. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 845–873. <https://doi.org/10.1108/09578231211264711>
- Bandur, A. (2012b). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 316–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.05.007>
- Barnett, E. (2013). An analysis of community involvement in primary schools in Malawi. *International Journal of Educational Development*, 33(5), 497–509. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2012.06.007>
- Block, P. (1987). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey Press. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275839>
- Burke, W. W. (1986). Leadership as Empowering Others. *Executive Power: How Executives Influence People and Organizations, January 1986*, 63–77.
- FATAYAN, A., HANAFI, I., SARI, E., & GHANI, A. R. A. (2019). The Implementation of School Based Management: School Committee Involvement in Islamic Schools. *International E-Journal of Educational Studies*, 4(7), 106–110. <https://doi.org/10.31458/iej.608131>
- Fatemi, A., & Luft, C. (2002). Corporate risk management costs and benefits. *Global Finance Journal*, 11, 29–38.
- Fathorrazi, A., & Rifqi, A. (2017). Alumni Management At Islamic Boarding School (Case Study At Pondok Pesantren Nurul Jadid). *International Research-Based Education Journal*, 1(1), 2–5.
- Feldman, M. S. (2010). Managing the organization of the future. *Public Administration Review*, 70, 159–163.
- Gallant, R. V., Cohen, C., & Wolff, T. (1985). *Change of older persons' image, impact on public policy result from Highland Valley empowerment plan. Perspective on Aging*, 14(5), 9–13.
- Gallo, M. L. (2013). *Studies in Higher Education Higher education over a lifespan: a gown to grave assessment of a lifelong relationship between universities and their graduates. July 2014*, 37–41. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.833029>
- Ghani, A. R. A., Fatayan, A., Azhar, N. C., & Ayu, S. (2022). *Evaluation of technology-based learning in an Islamic school*. 20(3), 190–195.
- Gobby, B., Keddie, A., & Blackmore, J. (2018). Professionalism and competing responsibilities: moderating competitive performativity in school autonomy reform. *Journal of Educational Administration and History*, 50(3), 159–173. <https://doi.org/10.1080/00220620.2017.1399864>
- Grauwe, a De. (2005). School-based management (SBM): does it improve quality ? *Quality, October*, 1–14.
- Hager, M. A., Pollak, T., & Rooney, P. H. (2004). What we know about overhead costs in the nonprofit sector (Nonprofit Overhead Cost Project). Washington, DC: Center on Nonprofits. In *Urban Institute*.
- Harris, A. R., Jennings, P. A., Katz, D. A., Abenavoli, R. M., & Greenberg, M. T. (2016). Promoting Stress Management and Wellbeing in Educators: Feasibility and Efficacy of a School-Based Yoga and Mindfulness Intervention. *Mindfulness*, 7(1), 143–154. <https://doi.org/10.1007/s12671-015-0451-2>
- Haruthaithanasan, T. (2018). Effects of educational reforms in the 2nd decade (2009–2018) on teacher motivation and student achievement among schools in Southern Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 222–229. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.06.008>
- Herbert, I. (2009). Business transformation through empowerment and the implications for management control systems. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(3), 221–244. <https://doi.org/10.1108/14013380910995511>
- Kesuma, G. C. (2014). Pesantren dan Kepemimpinan Kyai. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 1(1).
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human competence*. Gower Publishing, Ltd.

- PETUNJUK TEKNIS BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH REGULER, 1 (2019).
- Lee, D. H. L., & Chiu, C. S. (2017). "School banding": Principals' perspectives of teacher professional development in the school-based management context. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 686–701. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2017-0018>
- Lubis, U. A. (2015). SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN DI SMA ISLAM AL-LULUM TERPADU MEDAN. *Analytica Islamica*, 4(1), 167–186.
- Meier, K. J. (2010). Governance, structure, and democracy: Luther Gulick and the future of public administration. *Public Administration Review*, 70, S284–S290.
- Miller, M. T., & Casebeer, A. L. (2003). Donor Characteristics of College of Education Alumni: Examining Undergraduate Involvement. *To The Educational Resources Information Center (ERIC)*.
- Mitchell, G. E. (2017). Fiscal Leanness and Fiscal Responsiveness: Exploring the Normative Limits of Strategic Nonprofit Financial Management. *Administration and Society*, 49(9), 1272–1296. <https://doi.org/10.1177/0095399715581035>
- Munge, M., Kimani, M., & Ngugi, D. (2017). Factors Influencing Waste Management in Public Hospitals in Nakuru County , Kenya. *Internasional Journal of Economics, Commerce and Management*, 11(9), 91–114.
- Ngware, M. W., Onsomu, E. N., & Muthaka, D. (2006). Financing of secondary education in Kenya: Costs and options, KIPPRA Discussion Paper No. 55, Nairobi: Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis. *Education Policy Analysis Archives*, 15.
- O'Leary, R., & Van Slyke, D. M. (2010). Introduction to the symposium on the future of public administration in 2020. *Public Administration Review*, 70, S5–S11.
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going. *The American Review of Public Administration*, 42, 507–522.
- Okpara, J. O. (2011). Factors constraining the growth and survival of SMEs in Nigeria Implications for poverty alleviation. *Management Research Review*, 34(2), 156–171.
- Olembo, J. O. (1986). Financing secondary education in Kenya. In *Kenya Educational Research Award; no. 2.02*. KERA research report/Kenyatta University College.
- Oxford. (1995). *Oxford Advanced Learners Dictionary*. Oxford University Press.
- PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 18 TAHUN 2014, Pub. L. No. 972, 1 (2014). <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- Tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah Reguler, 1 (2019).
- PENDANAAN PENDIDIKAN, 1 (2008).
- Sahu, S. (2017). Financial Derivatives Use in Top Corporate Entities in India – A Trend Analysis. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 4(8), 276–281.
- Sajuyigbe, A. S., Adeyem, A. Z., & Odebiji, I. I. (2017). Financial Management Practices and Women Entrepreneurs Performance : An Empirical Investigation. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 3(1), 70–79.
- Schmid, Kurt Hafner, Helmut Pirolt, R. (2007). Reform von Schulgovernance-Systemen: Vergleichende Analyse der Reformprozesse in Österreich und bei einigen PISA-Teilnehmerländern. In *Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw)* (Vol. 135, Issue March).
- Shor, I., & Freire, P. (1987). *A pedagogy for liberation: Dialogues on transforming education*. Greenwood Publishing Group.
- Sirait, J. T. (2016). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Grasindo.
- Smith, S. R. (2010). Nonprofit organizations and government: Implications for policy and practice. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29, 621–625.
- Spreitzer, G. M. (1992). *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*. University of Michigan.
- Sumarto. (2016). Pemetaan sistem pengelolaan pendidikan manajemen berbasis sekolah. *Universum*, 10(1), 83–90.
- Sumtaky, M., Chandrarin, G., & Sanusi, A. (2018). Effect of Elements of Regional Financial

Management towards SKPD Regency / City Performance and Its Implication on Public Service. *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research Available*, 4(2), 73–86.

Susilo, M. J., Kartowagiran, B., & Vehachart, R. (2018). Modeling of cultural effect on school autonomy at religion-based school in Indonesia. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 7(3), 365–375. <https://doi.org/10.15294/jpii.v7i3.12445>

Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247–272. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00023-2)

Wing, K., & Hager, M. A. (2004). Getting what we pay for: Low overhead lim- its nonprofit effectiveness (Nonprofit Overhead Cost Project). Washington, DC: Center on Nonprofits. In *Urban Institute*.

Wulandari, A., Hanafi, I., & Widodo, E. S. (2020). School-Based Management in the Graduated Empowerment Perspective *. *International E-Journal of Educational Studies (IEJES)*, 4(7), 70–80. <https://doi.org/10.31458/iejes.607249>

Yip, J. S. . (2000). Quality service success – property management development to empowerment: a Hong Kong analysis. *Structural Survey*, 18(4), 148–154.

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment Theory. *Psychological*, 2(1984), 43–63.