

MANAJEMEN *IPOO* SEBAGAI ALTERNATIF MODEL MANAJEMEN PEMBIAYAAN PESANTREN BERBASIS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL AGRIBISNIS

Prof. Dr. H. Badrudin, M.Ag. CIIQA, CEAM
Guru Besar Bidang Ilmu Administrasi Pendidikan Islam
UIN Sunan Gunung Djati Bandung Indonesia
dr.badrudin@uinsgd.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research was to formulate a financing management model of Islamic boarding school based on agricultural social business that can improve educational productivity. This study used design-based research (DBR) on the head of the foundation, clerics (head of Islamic boarding school), administrators of cooperatives in Islamic boarding schools, the board of educators, the board of students, and community leaders. Data were collected by using observation, in-depth interviews, documentation studies, and FGD (focus group discussion). The results of the research found that the IPOO Model (Input Process Output Outcome) can be used for financing management of Islamic boarding schools based on agricultural social business and can increase productivity. The management model of IPOO begins with an input analysis (I) both instrumental (policy and educational components) and environmental (internal and external); the process (P) of financing Management in PICAE (Planning, Implementation, Controlling, Accountability and Evaluation); output (O) in the form of effective and efficient financing of Islamic boarding schools, and outcome (O) in the form of increased community trust, competitive graduates, productive Islamic boarding schools, and prosperous HR. The IPOO management model supported by social entrepreneurship leadership of clerics and cooperatives in Islamic boarding schools will have higher effectiveness with transparency and accountability in the implementation.

Keywords: Educational Productivity, Islamic boarding school, Financing Management, IPOO Model, Social Entrepreneurship

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis yang dapat meningkatkan produktivitas pendidikan pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan *design-based research* (DBR) pada pimpinan yayasan, kiyai (pimpinan pondok pesantren), pengurus koperasi pondok pesantren, dewan pendidik, dewan santri, dan tokoh masyarakat. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan FGD (*focus group discussion*). Hasil penelitian menemukan bahwa **Model Manajemen IPOO** (*Input, Process, Output, Outcome*) dapat digunakan untuk manajemen

pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis. Model manajemen **IPOO** dimulai dengan analisis **input (I)** baik instrumental (komponen kebijakan dan teori pendidikan) maupun *enviromental* ‘lingkungan’ (internal dan eksternal); **proses (P)** manajemen pembiayaan yang mencakup PICAE (*Planning, Implementation, Controlling, Accountability and Evaluation*/Perencanaan, Pelaksanaan, Pengendalian, Akuntabilitas dan Evaluasi); **output (O)** berupa pembiayaan pondok pesantren yang efektif dan efisien, dan **outcome (O)** berupa meningkatnya kepercayaan masyarakat, lulusan yang berdaya saing, pesantren yang produktif, dan SDM (pendidik dan tenaga kependidikan) yang sejahtera. Model manajemen IPOO yang didukung oleh kepemimpinan kewirausahaan sosial kiyai dan koperasi pondok pesantren akan memiliki efektivitas yang lebih tinggi dengan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pembiayaan pesantren.

Kata Kunci: Produktivitas Pendidikan, Pondok Pesantren, Manajemen Pembiayaan, Model IPOO, Kewirausahaan Sosial

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan keagamaan asli di Indonesia. Pesantren sudah ada sebelum Indonesia merdeka. Pesantren sejatinya mampu melakukan manajemen pembiayaan secara efisien, namun pada kenyataannya umumnya pesantren belum melaksanakan manajemen pembiayaan yang efektif dan efisien. Pesantren saat ini telah beradaptasi dengan perubahan terutama dalam hal manajemen (T. Priatna., Nurhamzah., HS Siregar., T. Ratnasih, 2018; Sapriadi, & Patimah, 2019). Beberapa kekurangan yang dialami pesantren di antaranya keterbatasan sumber pembiayaan, pelaksanaan fungsi manajemen pembiayaan yang tidak efisien, alokasi dan penyaluran pembiayaan belum efektif, transparansi anggaran, dan akuntabilitas pembiayaan, serta rencana kerja anggaran biaya pondok pesantren yang harus dibenahi disusun berdasarkan prosedur manajemen pembiayaan yang baik dan benar (Yunika Murdayanti & Dita Puruwita, 2017). Fenomena ini menunjukkan perlunya model manajemen pembiayaan pondok pesantren yang efektif yang dapat dijadikan acuan dalam penerapan manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel (Sapriadi, & Patimah, 2019). Tujuan manajemen pembiayaan menitikberatkan pada terselenggaranya proses pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan belajar santri, yang pada setiap tahapan manajemen pembiayaan diarahkan pada pencapaian visi dan misi lembaga (Dedy Achmad Kurniady, Linda Setiawati, Siti Nurlatifah, 2017).

Terkait dengan kewirausahaan sosial agribisnis, pesantren di Indonesia yang berjumlah 28.194 dikelompokkan menjadi sembilan kategori yaitu: 00 (tidak mempunyai bidang usaha); 01 (bidang usaha maritim dan perikanan); 02 (bidang usaha agribisnis dan perkebunan); 03 (vokasional); 04 (koperasi, UKM, dan ekonomi syariah); 05 (peternakan); 06 (teknologi); 07 (pusat kesehatan pesantren); 08 (olahraga); 09 (seni budaya). (Dokumen Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Kemenag RI, 2018).

Pesantren yang memiliki agribisnis sebanyak 49,15 persen (13.857 lembaga) karena sebagian besar pesantren berada di pedesaan dengan kepemilikan

lahan yang cukup luas. Pesantren tersebut memiliki kontribusi sosial, ekonomi, dan budaya melalui pemberdayaan masyarakat. Permasalahan faktual terkait pembiayaan pesantren dapat dinyatakan bahwa umumnya pesantren di Indonesia belum dapat menggali sumber pembiayaan secara memadai baik sumber yang berbasis potensi lingkungan ataupun potensi umat untuk membangun kemandirian ekonomi pesantren. Penelitian ini akan mengeksplorasi dan menggambarkan serta memformulasikan model manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis.

Signifikansi penelitian ini dapat dikatakan bahwa penelitian model manajemen pembiayaan pondok pesantren masih jarang dilakukan. Biasanya, penelitian model manajemen pembiayaan dilakukan di sekolah formal. Penelitian model manajemen pembiayaan oleh Sri Haryati (2012) menemukan model inovatif manajemen Pembiayaan Berdasarkan Kegiatan di SMP Negeri Internasional di Kota Magelang. Hasil penelitian menemukan manajemen pembiayaan pada satuan pendidikan berupa SOP (Standard Operating Procedure) manajemen pembiayaan dan perhitungan biaya per siswa per tahun per BOSP (Biaya Operasional Satuan Pendidikan). Hal ini sejalan dengan penelitian Sri Haryati bahwa penelitian ini menginginkan input, proses, output, dan outcome manajemen pembiayaan untuk meningkatkan kepuasan stakeholder pendidikan.

Model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis didasarkan pada kebutuhan untuk memberikan solusi dalam pembiayaan pondok pesantren. Model tersebut dimaksudkan untuk memberikan arahan bagi pondok pesantren dalam mengelola pembiayaan secara efektif dan efisien sehingga dapat diadaptasi oleh pesantren lainnya dalam mengelola pembiayaan berbasis kewirausahaan sosial agribisnis.

Kajian Pustaka

Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Kontek Ilmu Administrasi Pendidikan

Para ahli pendidikan ada yang memandang kajian administrasi pendidikan lebih luas daripada manajemen pendidikan dan sebaliknya ada yang memandang kajian manajemen pendidikan lebih luas daripada administrasi pendidikan. Namun demikian, ditinjau dari segi fungsi, administrasi pendidikan memiliki kesamaan dengan manajemen pendidikan. Menurut R. Terry fungsi administrasi/manajemen meliputi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Menurut Luther M. Gullick fungsi administrasi/manajemen meliputi POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reportig, Budgeting*). *Budgeting* (penganggaran/ pembiayaan) merupakan bagian dari kajian fungsi administrasi pendidikan.

Administrasi pendidikan memfasilitasi penyelenggaraan pendidikan agar mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Bidang garapan ilmu adminisitrasi pendidikan meliputi sejumlah bidang kajian, yaitu: kebijakan pendidikan, kepemimpinan pendidikan, manajemen pendidikan, pengawasan, dan supervisi pendidikan. Bidang garapan administrasi/manajemen pendidikan meliputi administrasi kurikulum, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Implementasi administrasi dan manajemen tersebut dilaksanakan pada setiap

institusi atau satuan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan (termasuk manajemen pembiayaan pesantren) menjadi bidang garapan ilmu administrasi pendidikan. Dalam konteks ilmu administrasi pendidikan, manajemen pembiayaan pendidikan masuk dalam bidang kajian ilmu administrasi pendidikan. Pada sub bab ini akan diuraikan pengertian manajemen, biaya, pembiayaan, manajemen pembiayaan; jenis-jenis pembiayaan pendidikan; dan sumber-sumber pembiayaan pendidikan.

Manajemen pembiayaan yaitu aktivitas mengelola biaya agar dapat berfungsi sebagai alat perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengawasan sehingga kegiatan dapat dilakukan secara maksimal, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan baik itu lembaga yang bersifat profit maupun nonprofit (Mulyono, 2010:78). Dalam arti sempit, pengelolaan keuangan diartikan sebagai tata pembukuan. Dalam arti luas diartikan sebagai pengurusan dan pertanggungjawaban dana, baik dana dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, dari penyandang dana (baik individual maupun lembaga). Manajemen keuangan mencakup tahap perencanaan keuangan (*budgeting*), tahap pelaksanaan (*accounting*), dan tahap evaluasi (*auditing*) (Thomas H. Jones, 1985:22). Tahap-tahap manajemen pembiayaan yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan tahap penilaian atau evaluasi.

Fungsi dan Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Fungsi administrasi pendidikan sama dengan fungsi manajemen pendidikan. Fungsi manajemen mengacu kepada pendapat Luther M. Gullick meliputi tujuh fungsi yaitu POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*). Fungsi manajemen mengacu kepada pendapat R. Terry meliputi empat fungsi, yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Di bawah ini diuraikan empat fungsi dari R Terry.

Fungsi dan ruang lingkup administrasi pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1

Bidang Garapan Fungsi	S K L	S I	Pros es	PT K	Sarana prasara na	Pengelola an	Pembiaya an	Penilai an
Perencanaan							X	
Pengorganisasian							X	
Pelaksanaan							X	
Pengawasan							X	

Tabel 1: Fungsi dan Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan (oleh peneliti)

Kajian fungsi-fungsi manajemen dihubungkan dengan bidang garapan administrasi/manajemen pembiayaan pendidikan menghasilkan sejumlah konsep fungsi pembiayaan yaitu: perencanaan pembiayaan (*budgeting*), pelaksanaan pembiayaan (*accounting*), pengawasan pembiayaan (*controlling*),

pertanggungjawaban pembiayaan (*accountability*), evaluasi pembiayaan (*auditing*). Fungsi-fungsi manajemen pembiayaan inilah yang akan dijadikan sudut pandang manajemen pembiayaan dalam penelitian ini.

Kebijakan pembiayaan pendidikan

Pendidikan dasar wajib diikuti warga yang berusia 7-15 tahun tanpa dipungut biaya. Pemerintah wajib membiayainya (pasal 6, 11, dan 34 UU Nomor 20 Tahun 2003). Pemerintah sampai saat ini masih belum mampu memenuhi kewajibannya tersebut, kecuali jika semua dana APBN dan APBD dialokasikan untuk pendidikan dasar. Dana untuk pendidikan dasar (sekitar 60.000.000 siswa) dapat mencapai 90 triliun rupiah, termasuk gaji pendidik, laboratorium, perpustakaan, serta sarana dan prasarana lainnya. Itupun jika negara tidak mengalami bencana alam seperti banjir, gempa bumi, dan gelombang tsunami atau bencana sosial seperti korupsi dan kebocoran lainnya. Dalam konteks otonomi daerah, pendidikan termasuk yang diotonomikan dan menjadi tanggung jawab daerah. Pengelolaan pembiayaan pendidikan menjadi semakin kompleks. Pemerintah (pusat) dan pemerintah daerah berusaha untuk mengalokasikan dana 20% dari APBN dan APBD diluar gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan (UUD 1945 pasal 31; UU No 20 Tahun 2003 pasal 49 [1]). Di bawah ini diuraikan sejumlah kebijakan pembiayaan pendidikan.

Jenis-jenis pembiayaan pendidikan

Dalam konteks pendidikan Indonesia, biaya pendidikan meliputi: 1) biaya satuan pendidikan; 2) biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan; dan 3) biaya pribadi peserta didik (Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008). 1) *Biaya satuan pendidikan* mencakup: a) biaya investasi (lahan pendidikan dan selain lahan pendidikan), b) biaya operasi (personalia dan non personalia), c) biaya bantuan pendidikan, dan d) beasiswa. 2) *Biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan* mencakup: a) biaya investasi (lahan pendidikan dan selain lahan pendidikan), b) biaya operasi (personalia dan non personalia). Terdapat beberapa klasifikasi biaya, yaitu: 1) *Biaya langsung 'direct cost'* dan biaya tidak langsung '*indirect cost*'. 2) *Private cost* dan biaya sosial '*social cost*'. 3) *Biaya tetap 'fixed cost'* dan biaya variabel '*variable cost*'.

Di dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. "***Biaya investasi*** satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. ***Biaya operasi*** satuan pendidikan meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan sebagainya (Akdon, dkk, 2017:140)." ***Biaya personal*** merupakan biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan, antara lain meliputi pakaian, transpor, buku pribadi, konsumsi, akomodasi, dan biaya pribadi lainnya (Akdon, dkk, 2017:140-141).

Pembagian biaya pendidikan dalam PP No. 19 Tahun 2005 tersebut kemudian diperjelas lagi dengan PP Nomor 48 Tahun 2008 tentang *Pendanaan Pendidikan*, yang menjelaskan bahwa biaya pendidikan meliputi *biaya satuan pendidikan, biaya penyelenggaraan atau pengelolaan pendidikan, dan biaya pribadi peserta didik*. Biaya satuan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, bantuan biaya pendidikan, dan beasiswa. Biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan terdiri atas biaya investasi dan biaya operasi. Biaya pribadi peserta didik merupakan biaya personal yang meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan peserta didik untuk mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Sumber-sumber pembiayaan pendidikan

Sumber pembiayaan pendidikan adalah pihak-pihak yang memberikan bantuan subsidi dan sumbangan yang diterima setiap tahun oleh lembaga sekolah dari lembaga sumber resmi dan diterima secara resmi (Nanang Fatah, 2000:113). Sumber-sumber biaya pendidikan bisa bersumber dari pemerintah dan sumber-sumber swasta. Sumber-sumber tersebut dikemukakan oleh Manuel sebagai berikut: a. Sumber Pemerintah. b. Sumber-sumber swasta (Manuel Zymelmen, 1975:51-84).

Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Keagamaan Islam di Indonesia

Pesantren berperan sebagai lembaga pendidikan keagamaan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Selain mencetak generasi berperilaku islami, pesantren juga memiliki peran sebagai lembaga perekonomian yang bertujuan menyejahterakan santri serta masyarakat luas. Keinginan pesantren untuk mandiri dalam ekonomi telah mendorong beberapa pesantren menggali potensi ekonomi pesantren berbasis lingkungan, di antaranya PPAI Al Ittifaq Ciwidey. Pesantren Al Ittifaq Ciwidey diselenggarakan berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis.

Kewirausahaan sosial Agribisnis

Kewirausahaan sosial adalah upaya memperbaiki, menjadi lebih baik, atau membuat suatu usaha dengan semangat dan karakter seorang wirausahawan yang dalam praktiknya bukan hanya mementingkan kepentingan pribadi, tetapi juga mementingkan masyarakat umum. “Kewirausahaan sosial (KS) merupakan kewirausahaan yang bertujuan untuk kepentingan masyarakat, bukan hanya untuk memaksimalkan keuntungan atau kepentingan pribadi. KS dapat disebut juga dengan pemberdayaan masyarakat karena merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan sosial untuk memecahkan berbagai masalah sosial seperti kemiskinan, kerusakan lingkungan, dan lain sebagainya (Tundzirawati, 2016). Wirausaha sosial melihat masalah sebagai peluang untuk membentuk sebuah model bisnis baru yang bermanfaat bagi pemberdayaan masyarakat sekitar. “Kewirausahaan sosial adalah pemanfaatan perilaku kewirausahaan yang lebih berorientasi untuk pencapaian tujuan sosial yang tidak mengutamakan perolehan laba, atau laba yang diperoleh dimanfaatkan untuk kepentingan sosial (Hardi Utomo, 2014:2).

Gregory menyatakan bahwa kewirausahaan sosial merupakan kombinasi dari semangat besar dalam misi sosial dengan disiplin, inovasi, keteguhan yang

ada di dunia bisnis. Kegiatan kewirausahaan sosial memiliki tujuan sosial dan tidak bertujuan mencari laba (Hery Wibowo dan Soni A. Nulhakim, 2015:32). Kewirausahaan sosial mempunyai empat elemen utama, yaitu: Pertama, *social value* dengan menciptakan manfaat sosial yang nyata bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Kedua, *civil society* yaitu kewirausahaan sosial berasal dari inisiatif dan partisipasi masyarakat sipil dengan mengoptimalkan modal sosial yang ada di masyarakat. Ketiga, *innovation* yaitu kewirausahaan sosial memecahkan masalah sosial dengan cara-cara inovatif yaitu dengan cara memadukan kearifan local dan inovasi sosial. Keempat, *economic activity* yaitu kewirausahaan sosial menyeimbangkan antara aktivitas sosial dan aktivitas bisnis yang keduanya dikembangkan untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan misi sosial organisasi (Hardi Utomo, 2014:6).

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa kewirausahaan sosial merupakan kegiatan kewirausahaan yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat, bukan untuk memperoleh keuntungan bagi diri sendiri, tetapi memikirkan keuntungan yang didapat masyarakat secara umum.

Model IPOO dalam Manajemen Pembiayaan

Model dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai analogi yang mengabstraksi dan menyeleksi sebagian dari seluruh elemen, karakteristik, atau komponen penting dalam manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis. Model terbatas pada konsep model alternatif yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Model terdiri dari a) dasar pemikiran model, b) asumsi model, c) tujuan model, d) visualisasi skema model, e) komponen sistem model, f) indikator keberhasilan model, g) prasyarat implementasi model di masa mendatang beserta kriteria yang harus dipenuhi, h) penggunaan dan pemanfaatan model, i) pengukuran dan evaluasi model serta prosedur validasi model.

Model harus memiliki kriteria sebagai berikut: (1) sederhana, (2) lengkap pada isu-isu penting, (3) mudah dikendalikan, (4) stabil, (5) adaptif, dan (6) mudah dikomunikasikan. Untuk mewujudkan model yang memenuhi kriteria tersebut, Danim (1987:27) merekomendasikan kerja sistematis sebagai berikut: (1) mendefinisikan proses kunci yang akan digunakan, (2) merinci model baik secara individu maupun secara keseluruhan, (3) mengidentifikasi proses yang memerlukan perbaikan, dan (4) model proses sebelum diimplementasikan.

Model harus mengandung aspek: (1) konkretisasi fenomena abstrak, (2) representasi suatu sistem, (3) dikonstruksi melalui aktivitas berpikir, berdasarkan teori dan prosedur ilmiah, (4) menjadi acuan dalam bertindak atau mengambil keputusan, (5) memiliki seperangkat kriteria yang harus dipenuhi, dan (6) dibangun dengan prosedur yang sistematis.

Perumusan model memiliki tujuan sebagai berikut: (1) memberikan gambaran cara kerja sistem untuk periode tertentu yang secara implisit berisi seperangkat aturan untuk menerapkan perubahan atau memprediksi cara sistem beroperasi di masa mendatang, (2) memberikan gambaran tentang fenomena tertentu menurut perbedaan waktu atau menghasilkan seperangkat aturan yang berharga untuk keteraturan suatu sistem, dan (3) menghasilkan model yang menyajikan data dan format ringkas dengan kompleksitas rendah (Kuswana & Wowo, 2004).

Ada beberapa model pembiayaan pendidikan, yaitu: model hibah datar, model rencana yayasan, rencana basis pajak yang dijamin, model penyetaraan persentase, model pemerataan kekuatan, model pembiayaan negara penuh, model biaya sumber daya, rencana voucher sekolah, rencana bobot siswa, pembiayaan historis, model penawaran, model diskresi (Mira Karmila, 2016).

Sri Haryati (2012) memperkenalkan model manajemen pembiayaan pendidikan berbasis kinerja. Manajemen dilakukan melalui empat tahap: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Sri Haryati memperkenalkan manajemen pembiayaan pada satuan pendidikan berupa

SOP (Standar Operasional Prosedur) manajemen pembiayaan dan perhitungan biaya per siswa per tahun per satuan pendidikan. Kedua model telah diuji dan terbukti efektif.

Siti Nur Azizah (2014) menyatakan bahwa pada dasarnya pondok pesantren memiliki potensi besar baik dalam pemikiran maupun ekonomi. Penelitian Azizah mengusulkan model manajemen unit bisnis pondok pesantren berbasis proteksionisme atau sistem yang mengacu pada kemandirian dan pemanfaatan sumber daya internal untuk mewujudkan ketahanan ekonomi yang mengarah pada keberadaan pondok pesantren dan berfungsi sebagai instrumen dalam melindungi bisnis atau ekonomi pesantren. Proteksionisme di pondok pesantren dilakukan oleh kiyai atau ulama, pendidik, lembaga, dan pemerintah. Strategi proteksionisme dilakukan melalui nilai-nilai Islam; wakaf, memaksimalkan sumber daya lokal; dan memaksimalkan kemandirian ekonomi.

Penelitian Kiky Zulkifli, dkk. (2018) menyimpulkan bahwa dalam perspektif Islam, akuntabilitas terbagi menjadi dua yaitu akuntabilitas kepada Allah SWT (vertikal) dan akuntabilitas organisasi dan pimpinan (horizontal). Tampaknya pendapat ini diilhami oleh Mardiasmo (2002) yang membagi tanggung jawab menjadi dua yaitu secara vertikal kepada Allah dan secara horizontal kepada tetangga. Penelitian Akbar Zainudin (2018:21) menyimpulkan tiga model manajemen unit usaha pesantren, yaitu: manajemen bisnis berbasis pendidikan, manajemen bisnis semiprofesional, dan manajemen bisnis profesional.

METODE

Penelitian ini menggunakan *Design Based Research* (DBR) sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu merumuskan model manajemen pembiayaan. Ciri dari metode DBR adalah adanya produk penelitian berupa model pembiayaan. Menurut McKenney dan Reeves (2012), *Design Based Research* memiliki empat tahapan kegiatan, yaitu (1) Analisis dan Eksplorasi, (2) Desain dan Konstruksi, (3) Evaluasi dan Refleksi, dan (4) Implementasi dan Penyebaran.

Data yang dikumpulkan adalah fakta, kegiatan sosial, persepsi, keyakinan, dan pemikiran peserta yang diperoleh melalui kontak langsung di Pondok Pesantren. Perlunya model manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dikarenakan umumnya pesantren terletak di pedesaan dengan lingkungan agribisnis. Pesantren membutuhkan model manajemen pembiayaan berbasis kewirausahaan sosial agribisnis.

Penelitian model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis harus valid dan kredibel. Tiga pendekatan untuk merumuskan model simulasi yang valid dan kredibel adalah: (1) merumuskan model dengan fase validitas tinggi; (2) menguji model secara empiris; dan (3) menentukan bagaimana menyajikan data simulasi (Law dan Kelton, 1991). Pengujian model dilakukan secara empiris dan internal. Perumusan model IPOO: manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis hanya pada tataran model evaluatif alternatif, yaitu menciptakan model dengan fase validitas tinggi.

Penyusunan model dengan tahap validitas tinggi dilakukan dalam lima tahap, yaitu: Tahap 1, diskusi dengan pakar dan praktisi manajemen pembiayaan di bidang pendidikan dan sejawat yang mempelajari model manajemen pembiayaan pesantren; Tahap 2, penelitian pendahuluan dan observasi manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis; Tahap 3, mengkaji teori-teori yang relevan, Tahap 4, mengkaji hasil penelitian, temuan dari observasi, wawancara, survei; Tahap 5, menggunakan pengalaman penulis dari proses penelitian untuk mengembangkan model manajemen pembiayaan pesantren yang efektif-efisien berbasis kewirausahaan sosial agribisnis.

HASIL

Model Manajemen IPOO: model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis

Pengujian awal model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dapat dijelaskan sebagai berikut:

Desain model manajemen IPOO (Input, Proses, Output, Outcome)

Pada tahap ini peneliti merancang model berdasarkan hasil analisis di lapangan dengan melakukan studi pustaka dan diskusi dengan pakar manajemen pembiayaan untuk mendukung penyusunan model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis.

Perancangan model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis menggunakan beberapa pertimbangan, yaitu: 1) fakta penelitian menunjukkan bahwa struktur sistem pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis tidak menyimpang dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan tujuan dan peruntukannya, 2) komponen dan sumber pembiayaan pesantren dapat dioptimalkan dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat, 3) kebijakan pembiayaan pesantren melibatkan pengelola yang jujur, kredibel, dan amanah sehingga mampu mengelola anggaran secara transparan dan akuntabel serta menghindari kebocoran anggaran, dan 4) untuk memaksimalkan manajemen pembiayaan pesantren, diperlukan pengendalian, pemeriksaan, pengawasan, dan evaluasi dilakukan secara berkesinambungan.

Model manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis menghasilkan Model IPOO (*Input, Process, Output, Outcome*). **Input** terdiri dari input instrumental dan input lingkungan 'lingkungan'. Input instrumental berupa dukungan kebijakan dan kelengkapan komponen pendidikan, sedangkan input lingkungan berupa potensi lingkungan yang mendukung sumber pembiayaan. **Proses** manajemen pembiayaan merupakan pelaksanaan fungsi manajemen yang diatur dalam *Planning, Implementing, Controlling, Accountability, dan Evaluating* (PICAE) pembiayaan berkelanjutan. **Output** berupa hasil pembiayaan, dan **Outcome** berupa dampak pembiayaan.

Dasar pemikiran model manajemen IPOO: Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis

Model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis pada dasarnya dikembangkan dengan mengacu pada konsep atau teori model manajemen pembiayaan, pondok pesantren, kewirausahaan sosial, dan agribisnis yang kemudian dianalisis dan dijadikan bahan pertimbangan untuk merumuskan model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis. Model tersebut dirancang sebagai hasil kegiatan penelitian yang telah dilakukan dengan menyederhanakan kompleksitas permasalahan di lingkungan pondok pesantren sehingga tercipta model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis.

Asumsi model manajemen IPOO: Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis

Asumsi-asumsi yang mendasari perumusan model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis, yaitu: 1) model manajemen pembiayaan pondok pesantren yang baik dan tepat merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan pesantren, 2) Model manajemen pembiayaan akan menentukan produktivitas pondok pesantren, 3) efektivitas model manajemen pembiayaan pondok pesantren ditentukan oleh ketersediaan sumber pembiayaan yang realistis dan produktif, salah satunya melalui agribisnis yang berkontribusi terhadap pelaksanaan program dan koordinasi pondok pesantren di antara sejumlah program kegiatan untuk mendukung tujuan pesantren, 4) model manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dapat menjamin kualitas pesantren secara berkelanjutan. Semakin baik perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis, maka semakin baik pula capaian dan tujuan kualitas pondok pesantren, 4) perencanaan pembiayaan di pondok pesantren akan menentukan pelaksanaan program yang akan dilaksanakan. Semakin baik perencanaan maka semakin baik pula kegiatan pondok pesantren dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga, dan 5) model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis yang efektif membutuhkan pengelola dan orang-orang yang jujur dan bertanggung jawab.

Tujuan perumusan model manajemen IPOO: Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis

Model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis bertujuan untuk: 1) menguji Model IPOO: manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis yang dapat mengoptimalkan manajemen pembiayaan yang sistematis dalam mencapai visi dan misi pesantren, 2) menganalisis kelebihan dan kekurangan Model IPOO: manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis, 3) mengembangkan Model IPOO: manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis yang mensyaratkan kepemimpinan kewirausahaan kiyai di pondok pesantren,

tersedianya koperasi, dan kewirausahaan sosial agribisnis sebagai elemen penting yang dapat mengoptimalkan pembiayaan pesantren, 4) memberikan kontribusi bagi pengambil kebijakan dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren melalui model manajemen pembiayaan berbasis kewirausahaan sosial agribisnis, 5) memberikan solusi bagi para pengelola pesantren. Pesantren yang memiliki potensi lingkungan agribisnis dalam rangka mengoptimalkan sumber pendanaan pesantren melalui kewirausahaan sosial agribisnis.

Prasyarat model manajemen IPOO: Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis

Prasyarat yang dikembangkan secara simultan dalam penyusunan model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan pondok pesantren kewirausahaan sosial agribisnis meliputi: 1) perlunya kebijakan pembiayaan pesantren kewirausahaan sosial agribisnis, 2) menerapkan manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis (perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, akuntabilitas, dan evaluasi atau audit) pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis, 3) menganalisis kekuatan dan kelemahan model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis; 4) merumuskan model manajemen pembiayaan berdasarkan manajemen pembiayaan yang dilaksanakan.

Draf model manajemen IPOO

IPOO model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis merupakan hasil kajian dan analisis temuan penelitian berdasarkan penerapan manajemen pembiayaan yang telah dilakukan oleh sejumlah Pondok Pesantren di Indonesia yang berbasis agribisnis. "IPOO" adalah singkatan dari *Input, Process, Output, Outcome*. Ada dua jenis input, yaitu instrumental dan lingkungan. Prosesnya diatur dalam PICAE (*Planning, Implementing, Controlling, Accountability, and Evaluation*). Outputnya menyangkut lulusan pesantren. Hasilnya adalah dampak dari manajemen pembiayaan.

Perencanaan pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dirumuskan secara komprehensif dan terintegrasi yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan pondok pesantren, dengan ukuran kinerja dan harga satuan kegiatan yang realistis, dengan analisis biaya satuan dan fokus pada pemenuhan SPM baik fisik maupun non fisik/kualitas non fisik. Pelaksanaan pembiayaan pondok pesantren didasarkan pada prinsip-prinsip seperti tepat waktu, tepat sasaran, berdampak, dan berdampak pada peningkatan kualitas, tidak hanya menghabiskan anggaran, dan tidak meninggalkan masalah besar. Masalah di atas 10% menunjukkan kinerja manajemen yang buruk dalam manajemen pembiayaan pondok pesantren. Pengendalian pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dilakukan secara komprehensif meliputi pengawasan, manajemen, dan akuntabilitas biaya. Pengawasan melibatkan pihak internal dan eksternal agar tata kelola keuangan dapat dipertanggungjawabkan oleh seluruh pemangku kepentingan pondok pesantren. Akuntabilitas

menunjukkan bahwa pembiayaan pondok pesantren merupakan manajemen yang terbuka sehingga dapat dipertanggungjawabkan oleh semua pihak yang berkepentingan.

Evaluasi manajemen pembiayaan pondok pesantren dilakukan secara komprehensif terhadap sumber, alokasi, penyaluran, proses manajemen, pencapaian target, dan dampak. Hasil evaluasi tersebut digunakan sebagai masukan untuk melakukan perbaikan dan inovasi kinerja pembiayaan tahun depan. Analisis evaluasi manajemen pembiayaan pondok pesantren juga tidak hanya menghitung dampak biaya terhadap peningkatan jumlah lulusan pondok pesantren, atau kinerja pembiayaan dan penurunan tingkat daur ulang atau penurunan angka putus sekolah. Evaluasi juga melihat dampak pembiayaan terhadap individu, organisasi, masyarakat, lembaga, dan sistem sosial serta tanggapan terhadap dampak kebijakan. Output menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan pondok pesantren dapat dipertanggungjawabkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pondok pesantren dapat memperoleh kepercayaan dari pemerintah dan masyarakat serta menghasilkan santri yang berdaya saing.

Indikator Keberhasilan Model Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis

Berdasarkan hasil penelitian, asumsi, dan model komponen, indikator keberhasilan model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dapat digambarkan sebagai berikut: 1) pimpinan pondok pesantren menerapkan kepemimpinan kewirausahaan sosial dan kepemimpinan pendidikan yang kuat dan efektif, 2) pengelola pembiayaan yang jujur, berintegritas, dan berkomitmen terhadap mutu dan tujuan pondok pesantren, 3) perencanaan pembiayaan pondok pesantren dilakukan secara komprehensif dalam mencapai visi dan misi, dan tujuan kelembagaan, 4) program terstruktur dengan baik dan realistis sesuai dengan visi dan misi lembaga, 5) pelaksanaan pembiayaan yang efektif dan efisien sesuai dengan program yang direncanakan, 6) manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel, 7) koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan program, 8) penerapan sistem pengendalian mutu pada setiap tahapan manajemen proses pembiayaan, dan 9) dampak positif terhadap kualitas pendidikan pondok pesantren.

Persyaratan Implementasi Model Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis

Persyaratan internal

Indikator dan persyaratan internal untuk mewujudkan efektivitas manajemen pembiayaan pondok pesantren berdasarkan hasil penelitian ini adalah: (1) Kiyai sebagai pengambil kebijakan dalam pembiayaan pondok pesantren memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi sebagai motor penggerak untuk meningkatkan kualitas kinerja, yaitu: (a) memiliki visi dan misi pendidikan yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten, yang tidak hanya berdasarkan anggaran

proyek; (b) memiliki fokus yang sama dan jelas dalam mengeluarkan kebijakan anggaran pendidikan; (c) memiliki tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi dalam rangka peningkatan kapasitas dan kualitas pengguna jasa pendidikan; (d) memiliki orientasi terhadap mutu layanan pendidikan secara berkesinambungan; (e) memiliki integritas yang tinggi, jujur, disiplin, menjadi teladan, tanggung jawab dan anti korupsi; menguasai kebijakan anggaran pendidikan yang akan digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan, (d) mampu memanfaatkan berbagai media dan saluran komunikasi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat atau orang tua terhadap pendidikan, dan (e) mampu mengontrol dan mengatasi gangguan atau masalah yang berkaitan dengan manajemen dan sasaran pencapaian program serta hal-hal yang berdampak negatif bagi penyelenggara pendidikan.

Persyaratan eksternal

Indikator eksternal dan syarat terwujudnya efektivitas manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis, yaitu: a) lembaga pendidikan sebagai pengambil kebijakan di bidang anggaran dan manajemen anggaran harus menempatkan aspek kualitas pendidikan dibandingkan aspek lainnya di samping pendidikan; b) orang tua, masyarakat, pemerhati pendidikan, tokoh pendidikan, akademisi yang berkontribusi dalam efektivitas manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis; c) keterbukaan terhadap partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam bentuk apapun.

Pemanfaatan model manajemen IPOO

Prinsip-prinsip yang digunakan dalam pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis sebagai pedoman bertindak yaitu: (1) objektivitas, manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis mengacu pada program atau kegiatan yang membebani biaya belajar; (2) unit usaha, penggunaan dana tidak boleh dicampuradukkan dengan kepentingan pribadi pengurus pondok pesantren yang tidak mendukung kebutuhan belajar santri; (3) tarif harga, pencairan dana harus dicatat pada harga yang berlaku (4) transparan, penerimaan dan pencairan dana dilakukan secara rinci dan terbuka; (5) kondisi pondok pesantren, pembiayaan perlu mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal pondok pesantren; dan (6) akuntabel, Unsur-unsur dasar model manajemen pembiayaan pondok pesantren berdasarkan kebutuhan belajar: (1) kebutuhan belajar, unsur ini memberikan gambaran tentang kebutuhan belajar santri di pondok pesantren; (2) program atau kegiatan, unsur ini merupakan dasar untuk mencapai tujuan pembelajaran dan untuk menentukan distribusi dan alokasi dana secara efektif dan efisien; (3) tujuan atau sasaran, unsur ini menjadi arah yang akan dicapai pondok pesantren dalam melaksanakan pembelajaran; (4) santri, unsur ini menggambarkan banyak santri yang menempuh pendidikan; (5) penyaluran dan alokasi dana, unsur ini merupakan pedoman bagi pondok pesantren dalam menyalurkan dan mengalokasikan dana yang diperoleh untuk digunakan secara efektif dan efisien dalam melaksanakan pembelajaran; (6)

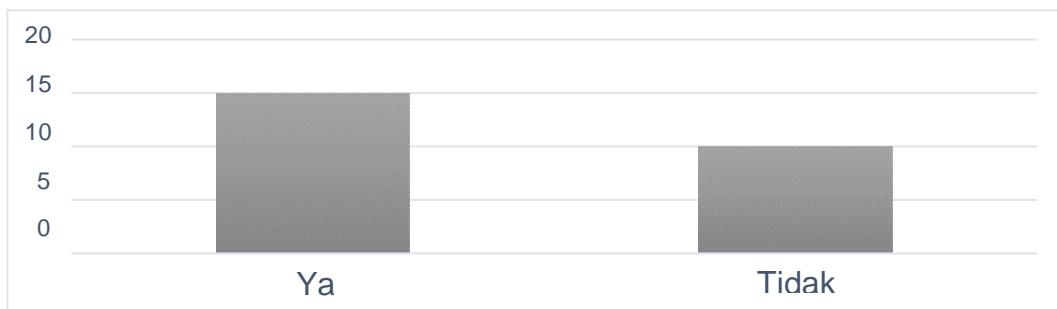
sumber dana, unsur ini memberikan gambaran bagaimana pondok pesantren memperoleh sumber pembiayaan; dan (7) standar nasional pendidikan, unsur ini menjadi landasan dalam memetakan kebutuhan belajar peserta didik.

Program dan kegiatan yang mendapatkan pembiayaan dalam mencapai maksud dan tujuan pondok pesantren meliputi (1) pengembangan kurikulum pesantren; (2) pembinaan santri dan kegiatan ekstrakurikuler; (3) pengembangan kompetensi lulusan; (4) peningkatan kompetensi guru agama; (5) peningkatan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan; (6) penyediaan alat peraga dan media pembelajaran; (7) menyediakan buku; (8) penerimaan mahasiswa baru; (9) bantuan untuk siswa miskin; (10) ulangan harian, ulangan dan ulangan tahunan.

Penyaluran pembiayaan pondok pesantren mengacu pada maksud, tujuan, program atau kegiatan yang ditentukan, serta jumlah santri yang terdaftar dan berdasarkan komponen biaya operasional yang terdiri dari biaya langsung yang dikeluarkan oleh pondok pesantren yang meliputi gaji, sarana prasarana, peralatan, pemeliharaan, alat tulis, dan biaya tidak langsung meliputi kesehatan, transportasi, buku dan alat tulis.

Review, Evaluasi, dan Uji Reliabilitas Model

Evaluasi pelaksanaan berdasarkan hasil peserta FGD pada Gambar 1.



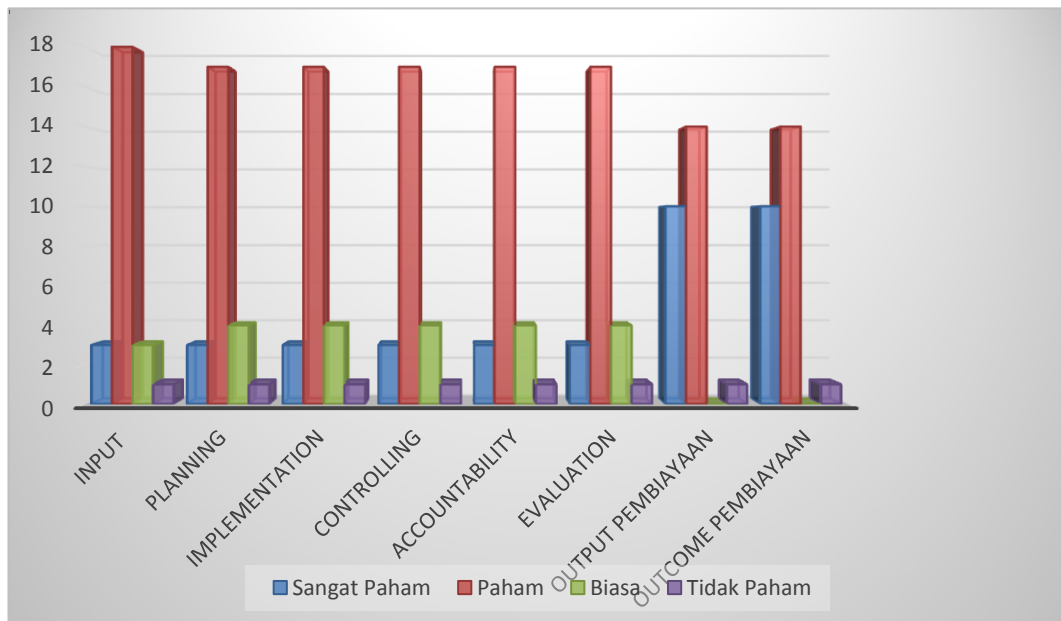
Gambar 2: Implementasi Model IPOO: Manajemen Pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis

Berdasarkan gambar di atas, implementasi model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis berdasarkan rumusan peneliti: 17 dari 25 responden (68%) menganggap bahwa model IPOO telah dilaksanakan. Sedangkan sisanya 8 dari 25 responden (32%) menyatakan bahwa IPOO sebagai model manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis tidak dilaksanakan secara optimal.

Beberapa responden memberikan masukan sebagai berikut: 1. Indikator kebijakan pendidikan dan komponen pendidikan yang perlu dicantumkan dari input instrumental belum jelas. Kebijakan berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, dan Peraturan Pondok Pesantren; Komponen pendidikan di pondok pesantren meliputi kiyai, santri, asrama, masjid, dan pondok pesantren (harus dicantumkan secara eksplisit sebagai angka) (R.2). 2. Masukan lingkungan untuk ALI, yaitu kepemimpinan kewirausahaan sosial kiyai, tata kelola keuangan yang transparan; dan ALE berupa ketersediaan lahan agribisnis (R.5). 3. Output financing, yaitu manajemen pembiayaan pesantren yang efektif dan efisien, bukan sikap, pengetahuan, keterampilan karena sikap, pengetahuan,

dan keterampilan hanya merupakan indikator kompetensi lulusan pondok pesantren (R.8). 4. Outcome plus SDM sejahtera (R.10). 5. Hasil siswa plus kompetitif (R.15). 6. Gambar desain model harus enak dipandang untuk warna yang menarik (R.18).

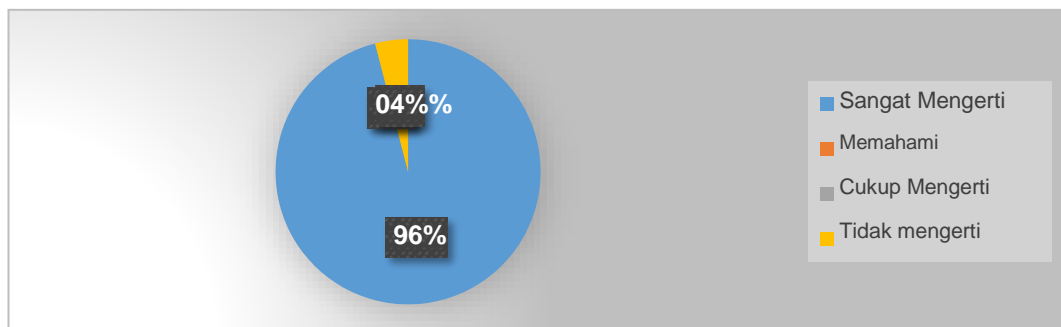
Evaluasi pemahaman dan penerimaan model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dilakukan setelah FGD disosialisasikan kepada 24 responden yang dihadiri oleh pakar, praktisi pondok pesantren, pemerhati pendidikan, konsultan, perwakilan masyarakat, dan kolega atau sejawat.



Gambar 3. Tingkat Pemahaman Setiap Aspek Model IPOO : MPP BKSA

Gambar 3 menunjukkan bahwa semua aspek manajemen pembiayaan dalam Model IPOO dipahami oleh semua peserta FGD.

Terkait penerimaan model IPOO : MPP BKSA (Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis) dapat dijelaskan di bawah ini:

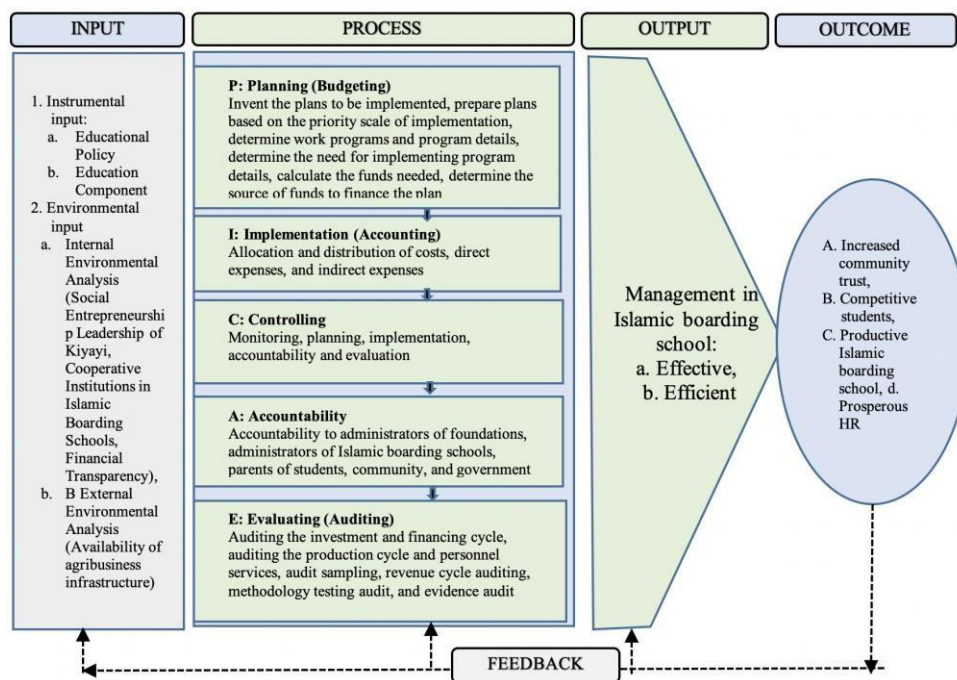


Gambar 4. Persentase Tingkat Penerimaan Model IPOO: MPP BKSA

Gambar 4 menunjukkan bahwa hampir semua responden menerima model dan penjelasan yang disampaikan selama FGD. Dari seluruh peserta, 96% sangat mengerti, 2% tidak mengerti dan 2% hanya mengerti. Tingkat penerimaan 96 persen menunjukkan peserta menerima model manajemen pembiayaan yang ditawarkan dan dikembangkan oleh peneliti, sedangkan sisanya belum mengambil sikap menerima.

Manajemen IPOO: Model Manajemen Pembiayaan Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis

Berdasarkan uji model, analisis kekuatan-kelemahan, dan evaluasi melalui FGD, dilakukan penciptaan model. Pada tahap ini model yang disajikan dikembangkan dan disempurnakan dengan uji coba sehingga model akhir oleh peneliti adalah sebagai berikut:



Gambar 5: Desain Akhir model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan Pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis (Badrudin, model manajemen IPOO: MPPBKSA, 2020)

"Model IPOO" adalah singkatan dari **Input** 'Masukan', **Proses**, **Output** 'Keluaran', **Outcome** 'Hasil'.

Input 'masukan' terdiri dari instrumental dan *enviromental* 'lingkungan'. Input instrumental terdiri dari: 1) analisis kebijakan, 2) analisis komponen pendidikan. Analisis kebijakan pendidikan terkait kebijakan pembiayaan baik berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, maupun

Peraturan Daerah sebagai dasar pembuatan kebijakan pembiayaan pondok pesantren. Masukan lingkungan meliputi 1) Analisis lingkungan internal (kepemimpinan kewirausahaan sosial Kiyai, kepemilikan lembaga koperasi Pondok Pesantren, dan komitmen tata kelola keuangan yang transparan). 2) Analisis lingkungan eksternal (ketersediaan lahan pertanian/agribisnis sebagai basis infrastruktur agribisnis).

Proses terdiri dari (PICAE) atau *Planning* 'Perencanaan', *Implementation* 'Pelaksanaan', *Controlling* 'Pengendalian', *Accountability* 'Akuntabilitas', dan *Evaluation* 'Evaluasi'. Perencanaan pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dirumuskan secara komprehensif dan terintegrasi yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan pondok pesantren, dengan ukuran kinerja yang realistis dan kegiatan harga satuan, dengan analisis biaya satuan dan fokus pada pemenuhan Standar Pelayanan Minimal Pendidikan, sehingga bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak hanya menyangkut kuantitas fisik yang sebenarnya merupakan salah satu standar nasional pendidikan dan mendukung peningkatan mutu tetapi pada kualitas sumber daya manusia dan lulusan, 2) menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaan, 3) menentukan program kerja dan rincian program, 4) menentukan kebutuhan pelaksanaan rincian program, 5) menghitung dana yang dibutuhkan, dan 6) menentukan sumber dana untuk membiayai rencana tersebut. Pelaksanaan terdiri dari 1) alokasi biaya, 2) distribusi biaya, 3) biaya langsung, dan 4) biaya tidak langsung. Pelaksanaan pembiayaan pondok pesantren didasarkan pada prinsip-prinsip seperti tepat waktu, tepat sasaran, berdampak, dan berdampak pada peningkatan kualitas, tidak hanya menghabiskan anggaran, dan tidak meninggalkan masalah besar. Masalah di atas 10% menunjukkan kinerja manajemen yang buruk dalam manajemen keuangan pondok pesantren.

Pengendalian pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis harus dilakukan secara komprehensif meliputi pengawasan sumber biaya, manajemen biaya, hingga pertanggungjawaban biaya. Pengawasan melibatkan pihak internal dan eksternal agar tata kelola keuangan dapat dipertanggungjawabkan oleh seluruh pemangku kepentingan pondok pesantren.

Akuntabilitas menunjukkan bahwa pembiayaan pondok pesantren harus terbuka manajemennya sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pihak yang berkepentingan yaitu: orang tua, masyarakat, dan pemerintah.

Evaluasi (*Auditing*) 'evaluasi' manajemen pembiayaan pondok pesantren harus dilakukan secara komprehensif terhadap sumber, alokasi, penyaluran, proses manajemen, pencapaian target, dan dampak. Komponen evaluasi atau audit meliputi: 1) Audit siklus investasi dan pembiayaan, 2) audit siklus produksi dan jasa personel, dan 3) audit sampling, audit siklus pendapatan, audit pengujian metodologi, dan audit bukti. Hasil evaluasi tersebut digunakan sebagai masukan untuk melakukan perbaikan dan inovasi kinerja pembiayaan tahun depan. Analisis

evaluasi manajemen pembiayaan pondok pesantren juga tidak hanya menghitung dampak biaya terhadap peningkatan jumlah lulusan pondok pesantren (tarif partisipasi), atau kinerja pembiayaan dan penurunan tingkat daur ulang atau penurunan angka putus sekolah pesantren. Evaluasi juga melihat dampak pembiayaan terhadap individu, organisasi, masyarakat, lembaga, dan sistem sosial serta tanggapan terhadap dampak kebijakan. Hasilnya digunakan untuk melakukan perbaikan dan inovasi kinerja manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial di masa yang akan datang.

Keluaran model manajemen pembiayaan di pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis menghasilkan pembiayaan pesantren yang efektif dan efisien.

Outcome model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis menghasilkan: 1) Meningkatnya kepercayaan masyarakat, 2) Lulusan yang berdaya saing, 3) Pondok Pesantren Produktif, dan 4) SDM Sejahtera.

Pembahasan

Tersedianya model manajemen pembiayaan yang efektif dan efisien merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan pondok pesantren. Penerapan model manajemen pembiayaan pondok pesantren menentukan kualitas dan produktivitas pendidikan pondok pesantren. Model manajemen pembiayaan pondok pesantren yang relevan harus melibatkan masyarakat tidak hanya secara pasif tetapi secara aktif menjadi bagian dalam menciptakan kesejahteraan bersama. Keterlibatan kiyai, pengurus pondok pesantren, kepala sekolah, bendahara, pengurus koperasi pesantren, dan petugas administrasi diperlukan tidak hanya dalam pengawasan, tetapi juga dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban. Penelitian Arwildayanto, Nina Lamatenggo, Ayu Anggraini Rosadi menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan kiyai efektif dalam mengambil keputusan dan melibatkan pemangku kepentingan secara memadai untuk meningkatkan kualitas pondok pesantren dalam berbagai aspek. Penelitian Anzor (2019) menyebutkan bahwa pesantren perlu mengembangkan diri menjadi pusat kewirausahaan sosial karena pesantren memiliki kekuatan. Selain itu, Masrukin, & Chusmeru, (2016) menyatakan bahwa manajemen kewirausahaan di pondok pesantren memerlukan program pemberdayaan seperti penyuluhan, pelatihan, dan pendampingan manajemen kelembagaan, kepengurusan, kepesertaan, dan keuangan.

Keberhasilan kewirausahaan sosial didukung oleh dukungan pemerintah, kemitraan dengan pengusaha, kepercayaan dan komitmen masyarakat, dan loyalitas warga pesantren. Hal tersebut memberikan kontribusi positif bagi kemajuan pesantren. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Muhammad Baqi Mustaghfiri (2020) bahwa agribisnis berhasil karena adanya kerja sama pondok pesantren dengan dunia usaha. Pemberdayaan Agribisnis terdiri dari tiga tahap, yaitu: input, proses, dan output. Penelitian oleh Siahaan, Daniar; Iswati, Sri; Zarkasyi, Amal Fathullah (2019) fokus pada kewirausahaan sosial dalam konteks pendidikan sebagai salah satu inovasi dalam memelihara sumber keuangan lembaga pendidikan. Kewirausahaan sosial ini telah memberikan manfaat yang tinggi bagi institusi dan masyarakat.

Model manajemen IPOO: manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis telah berhasil memberdayakan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sulistiyorini (2009) menjelaskan bahwa manajemen pembiayaan pondok pesantren dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan keuangan dan pertanggungjawaban. Manajemen keuangan merupakan bagian dari kegiatan manajemen pembiayaan yang secara keseluruhan menuntut kemampuan lembaga untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkannya secara efektif dan transparan (Rumble, G. 2019). Dengan demikian, diperlukan penjelasan yang lebih operasional dalam manajemen pembiayaan pendidikan di pondok pesantren.

Transparansi dalam manajemen keuangan merupakan salah satu indikator utama akuntabilitas. Akuntabilitas menunjukkan kinerja pondok pesantren. Akuntabilitas yang tinggi dalam program dan keuangan yang terbukti lebih solid dalam tata kelolanya. Inovasi tata kelola lembaga yang berkualitas dengan membangun iklim dan budaya lembaga yang berkualitas merupakan bentuk akuntabilitas lembaga (DA Kurniady, & Anggorowati, 2018).

Model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis dapat dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling terkait, yaitu analisis tahapan input (baik instrumental maupun lingkungan), tahapan proses yang terangkum dalam PICAE: perencanaan/penganggaran; pelaksanaan/akuntansi; mengendalikan; akuntabilitas; dan evaluasi (audit) yang berkontribusi pada tahap output pembiayaan pesantren (manajemen pembiayaan pesantren yang efektif dan efisien), dan signifikansi pada tahap hasil (peningkatan kepercayaan masyarakat, pesantren produktif, sumber daya manusia yang sejahtera, dan lulusan yang kompetitif).

Menurut Samuel dan Wilfred (2009), manajemen keuangan terdiri dari *Budgeting*, *Accountability*, dan *Control*. Sedangkan Pandey (2004) mendefinisikan manajemen keuangan sebagai kegiatan manajerial yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian sumber daya keuangan organisasi. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian Chukwuemeka Okoro, And Ogechukwu Abel Ufomadu (2017) yang berfokus pada manajemen pengeluaran. Model IPOO dapat lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan krusial di lapangan dengan mempertimbangkan permasalahan pendidikan yang dihadapi.

SIMPULAN

Model manajemen IPOO merupakan model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis melalui tahapan manajemen yang meliputi *Input-Process-Output-Outcome*. Proses manajemennya meliputi kegiatan perencanaan pembiayaan, pelaksanaan pembiayaan, pengawasan pembiayaan, pertanggungjawaban pembiayaan, dan evaluasi pembiayaan (*audit*). Kekuatan model manajemen pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis, yaitu: a. Tersedianya lembaga koperasi di Pesantren, b. kepemimpinan kewirausahaan sosial kiyai, dan c. penerapan tata kelola keuangan yang transparan, efektif, dan efisien. Model manajemen

pembiayaan pondok pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis menerapkan fungsi manajemen dalam pembiayaan pondok pesantren yang disebut Model Manajemen IPOO. Model tersebut dilaksanakan melalui beberapa tahapan: (1) Input instrumental (kebijakan dan komponen pendidikan) dan input lingkungan (lingkungan internal dan eksternal), terutama kepemimpinan kewirausahaan sosial kiyai dan ketersediaan lahan agribisnis. (2) Proses terdiri dari P (Perencanaan), I (Implementasi), C (Pengendalian), A (Akuntabilitas), E (Evaluasi), (3) Output (manajemen pembiayaan yang efektif). (4) Outcome (Peningkatan kepercayaan masyarakat, Lulusan yang kompetitif).

REFERENSI

- Ansor, M. S. (2019). Strategi Kiyai dalam Pemberdayaan Santri di Pondok Pesantren Apis Sanan Gondang Blitar. *Jurnal Pendidikan: Riset Dan Konseptual*, 3(2), Pp.128–136
- Arwildayanto, Nina Lamatenggo, Ayu Anggraini Rosadi. (2019). Transparency of Education Financing Management at High School in Gorontalo City. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net Volume 5, Issue 4
- Azizah, Siti Nur. (2014). Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi. *EKBISI Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. IX, No.1. Hal.103-115. ISSN: 1907-9109.
- Chukwuemeka Okoro And Ogechukwu Abel Ufomadu, (2017). The Need for Effective Financial Management System in Nigerian Local Government Administration. *Journal of Resourcefulness and Distinction*, Volume 14 No. 1, ISSN 2276-9684 1
- D.A. Kurniady, R Anggorowati. (2018). Phenomenological study on educational financing based on students' learning needs. *Journal, Educational Administration Innovation for Sustainable Development: Proceedings of the International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2017)*, Pp.181.
- Dedy Achmad Kurniady, Linda Setiawati, Siti Nurlatifah (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Terhadap Mutu Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, LPPM Universitas Pendidikan Indonesia*, Vol. 17, No.3. Pp. 263-269
- Haryati, Sri. (2012). Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) Di Kota Magelang. *Journal of Economic Education*. 1 (1)., Pp. 64-70. ISSN 2301-7341
- Karmila, Mira. (2016). Menentukan Model Pembiayaan di Indonesia (Sekolah). *Universitas Negeri Padang: Program Pascasarjana Jurusan Administrasi Pendidikan*.
<http://s2administrasipendidikan.blogspot.com/2016/07/menentukan-model-pembiayaan-pendidikan.html>
- Kuswana, Wowo Sunaryo. (2004). *Konsep, Model, Pendekatan, Strategi dan*

- Metode Pembelajaran. Materi Pelatihan Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan.* Bandung: BPG Jawa Barat.
- Law, A.M dan Kelton, W.D, (1991). *Simulating Modelling and Analysis.* New York: Mc. Graw Hill. Inc.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik.* Yogyakarta: Penerbit Andi.
- McKenney, S., & Reeves, T. C. (2012). *Conducting educational design research.* London: Routledge.
- Muhammad Baqi Mustaghfiri. (2020). Economic Empowerment of Pesantren Through Agribusiness (Study On Al-Mawaddah Entrepreneurial Pesantren). *Journal of Islamic Economic Laws, Vol. 3, No. 1.* Pp.15-31
- Murdayanti, Yunika and Puruwita, Dita. (2017). Transparency and Accountability of Financial Management in Pesantren (Islamic Education Institution). *Advanced Science Letters, Volume 23, Number 11,* Pp. 10721-10725
- Pandy I.M (2004). *Financial Management Fourth Edition.* New Delhi vikas publishing house PVI ltd. Pp.43.
- Rumble, Greville. (2019). *The Planning and Management of Distance Education.* United Kingdom: Routledge, Taylor and Francis
- Safriadi & Patimah, Siti. (2019). Madrasa Financing Management Community Based. *Perma Pendis Indonesia Conference.*
- Samuel C. Ugoh dan Wilfred I. Ukpere, (2009). Problems and prospects of budgeting and budget implementation in Local Government System in Nigeria. *African Journal of Business Management Vol.3* (12), Pp. 836-846, Available online at <http://www.academicjournals.org/ajbm> DOI: 10.5897/AJBM09.301 ISSN 1993-8233 © 2009 AcademicJournals https://www.researchgate.net/publication/255659840_Problems_and_prospects_of_budgeting_and_budget_implementation_in_Local_Government_System_in_Nigeria[accessed Jun 24 2020].
- Satori, Djam'an dan Aan komariah. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.
- Siahaan, Daniar; Iswati, Sri; Zarkasyi, Amal Fathullah. (2019). Social Enterprise: The Alternatives Financial Support For Educational Institution. *International Journal of Economics and Financial Issues; Mersin Vol. 9,* Iss. 3, Pp. 1-11.
- Sulaiman, Masrukin, & Chusmeru. (2016). Pemberdayaan Koperasi Pondok Pesantren Sebagai Pendidikan Sosial dan Ekonomi Santri. *Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat, 3* (2), Hal.109-121.
- Sulistiyorini (2009). *Evaluasi Pendidikan Dalam peningkatan mutu pendidikan,* Yogyakarta: TERAS
- T. Priatna., Nurhamzah., HS Siregar., T. Ratnasih. (2018). Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pesantren Berbasis Tarekat. *Jurnal Pendidikan Islam 4*(1). hal. 63-74
- Zainudin, Akbar. (2018). Model Manajemen Unit Bisnis Pesantren. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta. Jil. 20,* No 01, p-ISSN: 1411-710x e-ISSN:2620-388x hlm. 11-22 <http://ejurnal.stieipwija.ac.id/index.php/jpwfile:///C:/Users/asus/Downloads/179-807-1-PB.pdf>.
- Zulkifli, Kiky, dkk. (2018). Financial Management Accountability in Islamic

Perspective (Phenomenological Study in Islamic Boarding School Nurul Hidayah). *International Journal of Business, Economic, and Law*, Vol. 15, Issue 5 (April), ISSN 2289-1552. <https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2018/07/ijbel-267.pdf>. Halaman 149-154.