

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A.Deskripsi Teori**

Peneliti mendasarkan kegiatan penelitian dengan teori yang dideskripsikan sebagai berikut:

##### **1. Manajemen Strategis**

###### **a. Konsep Manajemen Strategis**

Manajemen mempunyai arti proses menggerakkan tenaga manusia, modal dan peralatan lainnya, secara terpadu untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.<sup>1</sup> Menurut Iwa Sukiwa manajemen adalah sebagai suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi, intervensi, dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran tertentu atau yang telah ditetapkan, dengan efektif.<sup>2</sup>

Arifin Abdurachman sebagaimana dikutip oleh M. Ngalim Purwanto, mengartikan manajemen sebagai kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana.<sup>3</sup>

Strategi secara umum adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan strategi secara sederhana dapat didefinisikan sebagai keputusan atau tindakan

---

<sup>1</sup> Marbun, *Kamus Manajemen*, (Jakarta: CV Muliasari, 2005), hlm. 155.

<sup>2</sup> Iwa Sukiwa, *Dasar-Dasar Umum Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Tarsito, 1986), hlm.13.

<sup>3</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 7.

yang berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.<sup>4</sup> Dengan demikian, strategi selalu mengacu kepada tujuan dari organisasi yang ingin dicapai.

Mark Light menyatakan: “*A mission statement is meant to drive strategies. Strategies are the lines of business for the organization, the programs and service, the product. Strategies are how the mission will be brought to life and represent the organization’s major brand. In the vision, it’s the where the rubber meets the road*”.<sup>5</sup>

Dari pernyataan Mark Light dapat diartikan bahwa, sebuah misi dimaksudkan untuk mendorong terlaksananya strategi. Strategi disini adalah lini bisnis bagi organisasi, program, layanan dan produk. Strategi adalah bagaimana misi tersebut akan dibawa ke kehidupan dan mewakili merek utama organisasi.

Menurut Kasmir strategi adalah langkah-langkah yang harus dijalankan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Kadang-kadang langkah yang harus dihadapi terjal dan berliku-liku, namun ada pula langkah yang relatif mudah. Di samping itu banyak rintangan atau cobaan yang harus dihadapi untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, setiap langkah harus dijalani dengan hati-hati dan terarah.<sup>6</sup>

Sedangkan manajemen strategis dapat diartikan sebagai penentuan serangkaian keputusan dan tindakan yang menyangkut arah perjalanan organisasi di masa depan penyelarasan sasaran setiap bagian organisasi, pengelolaan sumber dayanya sesuai

---

<sup>4</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009) hlm. 54.

<sup>5</sup> Mark Light, *The Strategic Board: The Step-by-Step Guide to High-Impact Governance*, (Canada: John Wiley & Sons, Inc, 2001), hlm. 69.

<sup>6</sup> Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2006), hlm. 186.

dengan lingkungannya, serta pembuatan siasat yang benar, yang dimaksud untuk pencapaian sasaran-sasaran.<sup>7</sup>

Manajemen strategis juga berarti serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka waktu panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang) implementasi strategis, dan evaluasi serta pengendalian.<sup>8</sup>

Sesuai uraian diatas manajemen strategis adalah proses untuk mengambil suatu keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya dalam jangka waktu yang panjang, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan.

#### b. Tahapan Manajemen Strategis

Wheelen dan Hunger mengembangkan model manajemen strategis ke dalam empat tahap proses yaitu: *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *evaluation and control*.<sup>9</sup>

##### 1) Pemindaian lingkungan (*environmental scanning*)

---

<sup>7</sup> Pontas M Pardede, *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2011), hlm. 23.

<sup>8</sup> J. David Hunger dan Tomas L. Wheelen, *Management Strategis*, Diterjemahkan oleh: Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 4.

<sup>9</sup> Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 78.

Pemindaian lingkungan merupakan gambaran dari kondisi lingkungan organisasi.<sup>10</sup> Pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) adalah suatu kegiatan pemantauan (*monitoring*), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi kepada personal kunci (*key people*) di dalam organisasi. Kegiatan ini terdiri atas pemindaian lingkungan eksternal organisasi yang dikelompokkan oleh Wheelen dan Hunger sebagai *societal environment* dan *task environment*.

*Societal environment*, yaitu lingkungan eksternal organisasi yang tidak akan memberi pengaruh terhadap implementasi strategi organisasi dalam jangka pendek, tetapi akan memengaruhi keberhasilan implementasi strategi organisasi dalam jangka panjang. Di dalamnya mencakup analisis terhadap variabel-variabel ekonomi, teknologi, politik dan hukum serta sosial budaya.

*Task environment* adalah berbagai elemen atau kelompok di lingkungan eksternal organisasi yang dipengaruhi secara langsung oleh tindakan organisasi, dan oleh karenanya akan memengaruhi organisasi.<sup>11</sup>

Selain melakukan pemindaian lingkungan terhadap lingkungan eksternal, organisasi juga melakukan pemindaian lingkungan terhadap lingkungan internal organisasi. Pemindaian lingkungan ini ditujukan untuk melakukan analisis

---

<sup>10</sup> Murniati AR. Dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Memberdayakan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), hlm. 50.

<sup>11</sup> Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, hlm. 80.

terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sumber daya organisasi, proses internal organisasi yang tercermin dari bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi para pelanggan dan analisis terhadap budaya organisasi.

## 2) Formulasi strategi

Formulasi strategi adalah serangkaian proses yang terlibat dalam menciptakan atau menentukan strategi dari suatu organisasi.<sup>12</sup> Pada tahap formulasi strategi (*strategy formulation*) organisasi secara berkala mengkaji kembali misi dan tujuan organisasi serta merumuskan strategi yang sesuai dengan misi dan tujuan organisasi tersebut. Misi dan tujuan organisasi dapat mengalami perubahan sesuai dengan strategi yang dipilih oleh organisasi.<sup>13</sup> Sebagai contoh organisasi yang melakukan perubahan secara radikal dapat mengubah visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan strategi yang dipilih oleh pimpinan organisasi.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi maka dapat menggunakan teknik-teknik strategi sebagai berikut:

### a) Strategi agresif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan/prestasi yang ditargetkan.<sup>14</sup>

### b) Strategi konservatif

---

<sup>12</sup> Ricky W. Griffie, *Manajemen*, penerjemah, Gina Gania, (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 249.

<sup>13</sup> Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, hlm. 82.

<sup>14</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik ...*, hlm. 176.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku. Adapun tujuan utama strategi konservatif adalah mengutamakan resiko yang rendah meskipun harus menghadapi imbal hasil yang rendah pula.<sup>15</sup>

c) Strategi defensif (strategi bertahan)

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai serta menghindari kerugian yang besar.<sup>16</sup> Dalam kondisi tertentu organisasi akan lebih memilih strategi defensif yang akan mempertahankan posisi yang ada saat ini atau karena kondisi yang terbatas maka organisasi paling tidak harus survive.

d) Strategi kompetitif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi nonprofit lainnya yang sama posisi dan jenjangnya sebagai aparatur pemerintah.<sup>17</sup> Suatu organisasi dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika organisasi tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan

---

<sup>15</sup> Handono Mardiyanto, *Inti Sari Manajemen Keuangan*, (Jakarta: Grasindo, 2009), hlm. 104.

<sup>16</sup> Husein Umar, *Management Strategic in Action*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 35.

<sup>17</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik ...*, hlm. 176-177.

sesuatu lebih baik dari organisasi lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh organisasi lain.

e) Strategi inovatif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) agar organisasi nonprofit selalu tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam bidang pemerintah khususnya dibidang pokok masing-masing, sebagai unggulan atau prestasi. Inovasi bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Subyek penerapan inovasi sendiri bisa individu, kelompok atau organisasi.

f) Strategi diversifikasi

Dalam strategi diversifikasi, organisasi berusaha untuk menjadi unik sepanjang beberapa dimensi yang secara luas dihargai oleh masyarakat dengan menambah produk-produk baru.<sup>18</sup> Alat untuk diversifikasi adalah khas masing-masing organisasi. Logika strategi diversifikasi mengharuskan organisasi memilih atribut yang membedakan dirinya yang berbeda dari para pesaingnya. Sebuah organisasi harus benar-benar unik pada sesuatu atau dianggap sebagai unik jika mengharapkan harga yang premium.

3) Implementasi strategi

---

<sup>18</sup> Husein Umar, *Management Strategic in Action*, hlm. 35.

Implementasi strategi adalah perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam formulasi strategi.<sup>19</sup> Agar semua pekerjaan dalam implementasi dapat berjalan mulus, organisasi perlu mengoordinir semuanya dengan tepat. Siapa orang yang digunakan untuk pekerjaan tertentu dan bagaimana cara mengoordinasikan antar pekerjaan.<sup>20</sup> Tujuan dan strategi organisasi yang telah dibuat akan dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan ke dalam rangkaian kegiatan dalam bentuk program yang terjadwal dengan jelas serta memperoleh alokasi sumber daya yang memadai yang telah dituangkan dalam bentuk anggaran (*budget*) yang akan mendukung setiap program.

Program-program yang telah dibuat oleh organisasi selanjutnya harus didukung dengan prosedur yang menjelaskan secara rinci bagaimana suatu kegiatan atau pekerjaan harus dilakukan. Prosedur akan menjelaskan berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk menyelesaikan suatu program. Selain itu organisasi harus mengembangkan struktur organisasi yang akan memudahkan implementasi strategi yang telah dipilih organisasi.<sup>21</sup>

#### 4) Pengendalian dan evaluasi

Pengendalian dan evaluasi dimaksudkan adalah pengendalian yang difokuskan pada monitoring dan evaluasi sehingga terbentuk keselarasan antara formulasi strategi

---

<sup>19</sup> Murniati AR. Dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik ...*, hlm. 50.

<sup>20</sup> M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*, hlm. 198.

<sup>21</sup> Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, hlm. 82.



dengan implementasi strategi.<sup>22</sup> Proses pengawasan pada umumnya, menyebutkan proses evaluasi dan kontrol strategi dimulai dari menentukan apa yang harus diukur, menetapkan standar kinerja, melakukan pengukuran, dan bila tidak sesuai dengan harapan, kita melakukan tindakan koreksi.<sup>23</sup>

Hasil evaluasi dan pengendalian selanjutnya akan menjadi umpan balik bagi organisasi yang memungkinkan organisasi melakukan perbaikan dalam setiap langkah proses manajemen strategi sejak pemindaian lingkungan sampai tahap evaluasi dan pengendalian.

## 2. Konsep Pembiayaan

### a. Biaya dan Pembiayaan

Secara bahasa, biaya dapat diartikan pengeluaran.<sup>24</sup> Sedangkan biaya secara sederhana adalah sejumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diserahkan pada siswa.<sup>25</sup> Pengertian biaya dalam cakupan luas adalah semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga (yang dapat dihargakan dengan uang).<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> A. Halim, dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 117.

<sup>23</sup> M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*, hlm. 22.

<sup>24</sup> Baharudin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Pers, 2010), hlm. 129.

<sup>25</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Jakarta: Arr-Ruzz Media, 2010), hlm. 77.

<sup>26</sup> Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 3.

Dalam kamus manajemen dijelaskan bahwa biaya (*cost*) adalah setiap macam pengeluaran yang bernilai uang, baik yang memengaruhi jumlah hak atas modal maupun tidak. Kadang-kadang dipakai sebagai sinonim dengan pengeluaran, walaupun pengeluaran dianggap biaya yang bertalian dengan hasil pendapatan.<sup>27</sup>

Sedangkan biaya pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumental (*instrumental input*) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan.<sup>28</sup>

Dari pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa biaya merupakan semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga yang diharapkan dapat memberikan manfaat pada saat ini atau masa mendatang bagi organisasi.

Sedangkan untuk pembiayaan adalah bagaimana mencari dana atau sumber dana dan bagaimana menggunakan dana itu dengan memanfaatkan rencana biaya standar, memperbesar modal kerja, dan merencanakan kebutuhan masa yang akan datang akan uang.

*Financing* (pembelanjaan atau pembiayaan) merupakan fungsi penyediaan dana yang diperlukan untuk melaksanakan usaha. Kebanyakan usaha besar atau kecil memerlukan dana untuk modal tetap seperti tanah, bangunan, mesin, gudang, modal kerja, dan modal tetap lainnya. Dalam usaha yang besar atau kecil modal dapat terdiri atas modal sendiri dan modal pinjaman.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> B. N. Marbun, *Kamus Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2005), hlm. 41

<sup>28</sup> Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, hlm. 3

<sup>29</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, hlm.87.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, pasal 3 ayat (1) dijelaskan bahwa biaya pendidikan meliputi: 1) biaya satuan pendidikan; 2) biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan; dan 3) biaya pribadi peserta didik.<sup>30</sup> Dari ketiga biaya tersebut dirinci sebagai berikut:

- 1) Biaya satuan pendidikan sebagaimana dimaksud terdiri atas:
  - a) biaya investasi, yang terdiri atas biaya investasi lahan pendidikan; dan biaya investasi selain lahan pendidikan.
  - b) biaya operasi, yang terdiri atas biaya personalia; dan biaya non personalia.
  - c) bantuan biaya pendidikan; dan
  - d) beasiswa.
- 2) Biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan meliputi:
  - a) biaya investasi, yang terdiri atas biaya investasi lahan pendidikan; dan biaya investasi selain lahan pendidikan.
  - b) biaya operasi, yang terdiri atas biaya personalia; dan biaya non personalia.
- 3) Biaya pribadi peserta didik

Biaya pribadi peserta didik yaitu biaya yang terkait dengan kebutuhan pokok maupun relatif dari peserta didik itu sendiri, seperti: transport ke sekolah, uang jajan, seragam sekolah, buku penunjang, kursus tambahan dan sejenisnya.

Di dalam buku *Ta'lim Muta'alim*, Ali bin Abi Thalib berkata:

---

<sup>30</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008, *Pendanaan Pendidikan*, pasal 3 ayat (1).

ألا لا تنال العلم إلا ب ستة سأنبيك عن مجموعها ببيان  
ذكاء وحرص واصطبار وبلغه وإرشاد أستاذ وطول زمان<sup>31</sup>

Ketahuilah, kamu tidak akan memperoleh ilmu kecuali dengan bekal enam perkara, yaitu: cerdas, semangat, bersabar, memiliki bekal, petunjuk/bimbingan guru, dan waktu yang lama.<sup>32</sup>

Dari pemaparan di atas dijelaskan bahwa dalam menuntut ilmu seorang peserta didik salah satunya harus memiliki بُعْثَة (bekal), bekal disini salah satunya berupa biaya yang harus dimiliki dalam menuntut ilmu seperti: transport ke sekolah, uang jajan, seragam sekolah, dan buku penunjang. Seorang peserta didik harus berusaha semaksimal mungkin untuk memiliki bekal supaya dalam menuntut ilmu bisa dilakukan secara maksimal.

#### b. Sumber Pembiayaan Pendidikan

Sumber dana pendidikan adalah pihak-pihak yang memberikan bantuan subsidi dan sumbangan yang diterima setiap tahun oleh lembaga sekolah dari lembaga sumber resmi dan diterima secara teratur.<sup>33</sup> Pada tingkat sekolah (satuan pendidikan), biaya pendidikan diperoleh dari subsidi pemerintah pusat, pemerintah daerah, iuran siswa dan sumbangan masyarakat.<sup>34</sup>

Dalam kajian manajemen pendidikan sumber pendanaan pendidikan Islam pada umumnya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

---

<sup>31</sup> Syaikh Az-Zarnuji, *Ta'lim Muta'allim*, (Surabaya: Mutiara Ilmu Surabaya, 1995), hlm. 41.

<sup>32</sup> Syaikh Az-Zarnuji, Penerjemah Abdul Kadir Aljufri, *Terjemah Ta'lim Muta'allim*, (Surabaya: Mutiara Ilmu Surabaya, 1995), hlm. 23.

<sup>33</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, hlm. 113.

<sup>34</sup> Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, hlm. 6.

### 1) Dana dari pemerintah

Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah, maupun keduanya, bersifat umum dan khusus serta diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan. Hasil penerimaan umum pemerintah pada dasarnya merupakan sumber yang terpenting untuk pembiayaan pendidikan.<sup>35</sup>

### 2) Dana dari orang tua siswa<sup>36</sup>

Pendanaan dari orang tua ini dikenal dengan istilah iuran Komite. Besarnya sumbangan dana yang harus dibayar oleh orang tua siswa ditentukan oleh rapat Komite lembaga pendidikan. Pada umumnya dana Komite terdiri atas:

- a) Dana tetap bulan sebagai uang kontribusi yang harus dibayar oleh orang tua setiap bulan selama anaknya menjadi siswa di lembaga pendidikan.
- b) Dana incidental yang dibebankan kepada siswa baru yang biasanya hanya satu kali selama menjadi siswa (pembayarannya dapat diangsur).
- c) Dana sukarela yang biasanya ditawarkan kepada orang tua siswa tertentu yang dermawan dan bersedia memberikan sumbangannya secara sukarela tanpa suatu ikatan apapun.

### 3) Dana dari masyarakat

Dana ini biasanya merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari anggota-anggota masyarakat yang

---

<sup>35</sup> Ruth Daroesman, *Pembiayaan Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Indonesia Raya, 1975), hlm. 21.

<sup>36</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 131.

menaruh perhatian terhadap kegiatan pendidikan.<sup>37</sup> Sumbangan sukarela yang diberikan tersebut merupakan wujud dari kepeduliannya karena merasa terpanggil untuk turut membantu kemajuan pendidikan. Dana ini ada yang diterima dari perorangan, dari suatu organisasi, dari yayasan ataupun dari badan usaha baik milik pemerintah maupun milik swasta.

#### 4) Dana dari alumni

Bantuan dari para alumni untuk membantu peningkatan mutu lembaga pendidikan tidak selalu dalam bentuk uang (misalnya buku-buku, alat dan perlengkapan belajar). Namun dana yang dihimpun oleh lembaga pendidikan dari para alumni merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari mereka yang merasa terpanggil untuk turut mendukung kelancaran kegiatan-kegiatan demi kemajuan dan pengembangan lembaga pendidikan. Dana ini ada yang diterima langsung dari alumni, tetapi ada juga yang dihimpun melalui acara reuni atau lustrum.

#### 5) Dana dari peserta kegiatan

Dana ini dipungut dari siswa sendiri atau anggota masyarakat yang menikmati pelayanan kegiatan pendidikan tambahan atau ekstrakurikuler, seperti pelatihan rebana atau keterampilan lainnya.

#### 6) Dana dari kegiatan wirausaha lembaga

Ada beberapa lembaga pendidikan yang mengadakan kegiatan usaha untuk mendapatkan dana seperti halnya

---

<sup>37</sup> Baharuddin, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 90.

koperasi.<sup>38</sup> Dana ini merupakan kumpulan hasil berbagai kegiatan wirausaha lembaga yang pengelolaannya dapat dilakukan oleh staf lembaga pendidikan atau para siswa.

Dipaparkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan pasal 51 ayat (6) bahwa dana pendidikan satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh penyelenggara atau satuan pendidikan yang didirikan masyarakat dapat bersumber dari:

1. Bantuan dari penyelenggara atau satuan pendidikan yang bersangkutan.
2. Bantuan dari Pemerintah.
3. Bantuan dari pemerintah daerah.
4. Pungutan dari peserta didik atau orang tua/walinya yang dilaksanakan sesuai peraturan perundang-undangan.
5. Bantuan dari pemangku kepentingan satuan pendidikan di luar peserta didik atau orang tua/walinya.
6. Bantuan pihak asing yang tidak mengikat.
7. Sumber lainnya yang sah.<sup>39</sup>

#### c. Strategi Pencarian Dana

Strategi menggalang dana adalah tulang punggung kegiatan menggalang dana yang dilakukan. Perlu memberikan perhatian penuh sejak dari awal pada setiap langkah yang diambil untuk menggalang dana, agar segalanya berjalan lancar. Oleh karena itu, maka harus merencanakan strategi sebagai berikut: 1) menentukan kebutuhan, 2) mengidentifikasi sumber daya, 3)

---

<sup>38</sup> Mastuki, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm. 188.

<sup>39</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008, *Pendanaan Pendidikan*, pasal 51 ayat (6).

menilai peluang, 4) mengidentifikasi hambatan, 5) merumuskan strategi, 6) menguji, evaluasi dan kontrol.<sup>40</sup>

#### 1) Menentukan kebutuhan

Titik tolak dalam merumuskan strategi menggalang dana adalah menentukan kebutuhan organisasi. Ini dapat dilakukan pada tiga tingkatan:

- a) Semata-mata agar bisa terus melakukan kegiatan.
- b) Untuk meningkatkan kegiatan, untuk memenuhi kebutuhan yang terus bertambah.
- c) Perkembangan kegiatan organisasi di masa depan

#### 2) Mengidentifikasi sumber daya

Identifikasi sumber daya dilakukan bersamaan dengan analisis lingkungan, melalui analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.<sup>41</sup> Dalam menyusun strategi menggalang dana titik tolak yang baik adalah mengidentifikasi sumber-sumber dana yang mungkin dapat digali:

- a) Dukungan dari perseorangan, diajak menjadi anggota atau memberi sumbangan. Sumbangan besar selama hidup, dan warisan setelah meninggal.
- b) Dukungan dari kegiatan menggalang dana, seperti minta sumbangan dari masyarakat, mengadakan malam hiburan, acara massal seperti jalan kaki 10 kilometer.

---

<sup>40</sup> E-book: Michael Norton, *Menggalang Dana: Penuntun bagi Lembaga Swadaya Masyarakat dan Organisasi Sukarela di Negara-Negara Selatan*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2002) hlm. 56-57.

<sup>41</sup> [http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/modulrencanastrategis/materi1\\_artipentingperencanaanstrategis.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/modulrencanastrategis/materi1_artipentingperencanaanstrategis.pdf), diakses 14 September 2014.



- c) Merumuskan strategi menggalang dana untuk mewujudkan kemampuan berdiri diatas kaki sendiri yang memerlukan pemikiran kreatif.

### 3) Menilai Peluang

Kesempatan strategis merupakan gap antara situasi apabila organisasi menggunakan tujuan dan strategi yang dirumuskan dalam proses penentuan tujuan dengan situasi apabila organisasi menggunakan strategi sekarang ini (tanpa perubahan).<sup>42</sup> Sebelum memutuskan sumber-sumber mana yang akan digali, perlu mempertimbangkan faktor-faktor pengalaman di masa lalu, pendukung yang sewajarnya, ingin menjadikan organisasi yang seperti apa, sumber daya dan keahlian yang dimiliki, sumber dana organisasi sekarang, peluang yang terbuka bagi organisasi, dan siapa yang dikenal.<sup>43</sup>

### 4) Mengidentifikasi hambatan

Hambatan akan selalu ada ketika melakukan sesuatu. Ada hambatan yang timbul karena sifat organisasi dan apa yang diperjuangkannya. Ada yang timbul dari dalam tubuh organisasi itu sendiri. Ada pula beberapa hambatan yang datang dari luar. Apa pun sumber hambatan itu, perlu memperhitungkan ketika menyusun rencana menggalang dana.

### 5) Merumuskan strategi

Proses perencanaan strategis merupakan proses pengarahan usaha perencanaan strategis dan menjamin strategi tersebut

---

<sup>42</sup>[http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/modulrencanastrategis/materi1\\_artipentingperencanaanstrategis.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/modulrencanastrategis/materi1_artipentingperencanaanstrategis.pdf), diakses 14 September 2014.

<sup>43</sup> E-book: Michael Norton, *Menggalang Dana..*, hlm. 60-62.

dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.<sup>44</sup> Proses perencanaan strategis perlu mempertimbangkan semua pilihan yang tersedia, membuat keputusan berdasarkan informasi yang cukup lengkap mengenai pendekatan yang terbaik, merencanakan langkah-langkah berikutnya, dan mempertimbangkan dengan seksama sumber daya apa yang akan diperlukan. Ada beberapa teknik sederhana yang dapat digunakan untuk perencanaan strategis. Berikut ini teknik yang bisa digunakan untuk merumuskan strategi:

a) Analisis SWOT

Analisis SWOT (*strength-weakness-opportunity-threat*) mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada organisasi dan kegiatannya menggalang dana. Dengan melakukan SWOT maka dapat:

- (1) Mengembangkan metode-metode penggalangan dana yang dibangun diatas kekuatan organisasi.
- (2) Menghindari kelemahan-kelemahan atau mencari cara mengimbangi kelemahan-kelemahan itu.
- (3) Meraih peluang-peluang yang terbuka.
- (4) Mengembangkan cara-cara untuk mengatasi ancaman-ancaman yang muncul.<sup>45</sup>

b) Analisis pihak berkepentingan

Analisis pihak berkepentingan mengidentifikasi perorangan dan lembaga yang menaruh perhatian pada

---

<sup>44</sup>[http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/modulrencanastrategis/materi1\\_artipentingperencanaanstrategis.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/modulrencanastrategis/materi1_artipentingperencanaanstrategis.pdf), diakses 14 September 2014.

<sup>45</sup> E-book: Michael Norton, *Menggalang Dana...*, hlm. 70

organisasi dan kegiatannya, dan menggali alasan-alasan mengapa mereka mungkin tertarik membantu dengan dana atau menyumbangkan sumber daya lainnya, atau melalui semacam kemitraan.<sup>46</sup>

Umumnya pendonor dana memiliki dua alasan utama mengapa pendonor mendukung dalam penggalangan dana:

- (1) Pendonor percaya bahwa organisasi akan menggunakan uangnya dengan bijaksana.
- (2) Pendonor mempunyai pemikiran bahwa donasinya akan membawa perubahan bagi kehidupan seseorang.<sup>47</sup>

#### 6) Menguji, evaluasi dan kontrol

Manajer harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis.<sup>48</sup> Mengontrol kegiatan menggalang dana penting sekali. Donor, pendukung dan dewan penasehat akan selalu menanyakan mengapa hasil yang diperoleh seperti itu. Biaya yang tinggi untuk menggalang dana adalah iklan terburuk dalam mata pendukung-pendukung yang masih baru. Penggalangan dana harus tahu persis apa yang sedang terjadi dan bagaimana dia memperoleh hasil yang lebih baik.

Di dalam mengembangkan pembiayaan pendidikan kepercayaan dari masyarakat sangatlah penting. Kepercayaan masyarakat, terutama para hartawan calon donatur harus

---

<sup>46</sup> E-book: Michael Norton, *Menggalang Dana..*, hlm. 70-72.

<sup>47</sup> E-book: Rachel Blackman, *Penggalangan Dana*, (Shropshire: Tearfund, 2004) hlm. 15.

<sup>48</sup> [http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/modulreencanastrategis/materi1\\_artipentingperencanastrategis.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/modulreencanastrategis/materi1_artipentingperencanastrategis.pdf), diakses 14 September 2014.

diperkuat dan dijaga. Untuk membangun dan memperkuat kepercayaan mereka, ada beberapa langkah yang perlu di tempuh, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pihak yang mengajukan proposal kepada calon donatur itu haruslah orang yang terkenal jujur, bersih dan amanat.
- 2) Lembaga pendidikan Islam harus mampu menunjukkan bahwa bantuan dari pihak-pihak lain yang diterima selama ini telah dimanfaatkan secara benar dan dapat dibuktikan.
- 3) Pihak yang mengajukan bantuan bersama kelompoknya haruslah orang-orang yang dikenal memiliki semangat besar untuk menghidupkan dan memajukan lembaga.
- 4) Calon donatur harus bisa diyakinkan bahwa pelaksanaan program benar-benar sangat penting, bahkan mendesak untuk segera diwujudkan.
- 5) Calon donatur perlu disadarkan bahwa bantuan yang akan diberikan untuk pembangunan lembaga pendidikan Islam merupakan shodaqoh jariah yang pahalanya terus mengalir.<sup>49</sup>

Selanjutnya, untuk menggerakkan sumber-sumber keuangan anggaran mudah dikeluarkan untuk pembiayaan lembaga pendidikan Islam swasta, maka ada beberapa cara yang dapat ditempuh:

- 1) Mengajukan bantuan finansial ke Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- 2) Mengajukan bantuan finansial ke Pemerintah Daerah.
- 3) Mengedarkan surat permohonan bantuan kepada orangtua wali siswa.

---

<sup>49</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 166.

- 4) Mengundang alumni yang sukses untuk dimintai bantuan.
- 5) Mengajukan proposal bantuan finansial kepada para pengusaha.
- 6) Mengajukan proposal bantuan finansial kepada para donatur di luar negeri.
- 7) Mengajukan proposal bantuan finansial kepada para kolega yang sukses secara ekonomis.
- 8) Mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat mendatangkan keuntungan finansial.
- 9) Memberdayakan wakaf, hibah, infak, jariah, dan sebagainya.
- 10) Memberdayakan solidaritas anggota organisasi keagamaan yang menaungi lembaga pendidikan Islam untuk membantu dalam mencari dana.<sup>50</sup>

#### d. Pendistribusian dan Pemanfaatan Biaya Pendidikan

Di dalam pendistribusian biaya pendidikan harus dimanajemeni dengan baik. Manajemen keuangan dalam pendidikan menuntut lembaga pendidikan melakukan suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan dengan baik. dijelaskan dalam suatu hadits Rosulullah yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يَتَّقِنَهُ (رواه امم طبراني)

*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas). (HR.Imam Thabrani)<sup>51</sup>*

---

<sup>50</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam ...*, hlm. 168.

<sup>51</sup> Yahya ibn Syarifudin An-Nawawi, *Arba'in Nawawi*, (Semarang: Toha Putra, 1993) hlm.

Dari hadits di atas dipaparkan bahwa dalam melakukan pekerjaan harus dilakukan secara *Itqan* yaitu tepat, terarah, jelas dan tuntas. Oleh karena itu dalam pendistribusian biaya pendidikan harus dilakukan secara tepat, terarah, jelas dan tuntas supaya semua kebutuhan pendidikan dapat terpenuhi dengan baik.

Dana yang diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien. Artinya setiap perolehan dana dalam pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan perencanaan pembiayaan pendidikan. Dalam manajemen pembiayaan lembaga pendidikan, pengeluaran keuangan harus dibukukan sesuai dengan pola yang ditetapkan oleh peraturan. Beberapa hal yang harus dijadikan patokan bendahara dalam pertanggungjawaban pembukuan, meliputi format buku kas harian, buku tabelaris, dan format laporan daya serap penggunaan anggaran serta beban pajak. Aliran pengeluaran keuangan harus dicatat sesuai dengan waktu serta peruntukannya.

Dalam memanfaatkan biaya pendidikan harus didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Hemat tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
- 2) Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
- 3) Keharusan penggunaan kemampuan.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam ...*, hlm. 131.

Dari dana yang ada dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan di dalam penyelenggaraan pendidikan. Kebutuhan yang harus dipenuhi ada yang bersifat biaya rutin dan ada juga yang bersifat biaya pembangunan. Kedua kebutuhan inilah yang sangat mendasar untuk mendorong terciptanya pendidikan yang berkualitas.

- 1) Jenis biaya rutin, terdiri dari pengeluaran untuk pengajaran yang meliputi penggajian dan tunjangan (staf pendidikan dan bukan). Buku-buku wajib, pengeluaran pengajaran lainnya, bahan-bahan, perlengkapan, pembinaan teknis edukatif dan sebagainya.<sup>53</sup> Pengeluaran pengajaran yang berulang-ulang ini merupakan biaya langsung untuk pengajaran. Pengeluaran berulang lainnya, terdiri dari pemeliharaan sarana dan prasarana, pengoperasian gedung (pemanasan, listrik, gas), dan sebagainya.
- 2) Jenis biaya pembangunan, terdiri dari pembelian dan pengembangan tanah, gedung pendidikan, kelas, peralatan yang tetap, peralatan pengajaran yang tahan lama, dan sebagainya.<sup>54</sup> Jenis biaya untuk pengeluaran pembangunan dengan sendirinya tidak setiap tahun atau berulang-ulang dikeluarkan, namun dalam waktu tertentu biaya itu dikeluarkan untuk pengembangan gedung-gedung, penambahan furnitur dan lainnya.

---

<sup>53</sup> Baharudin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 132-134.

<sup>54</sup> Baharudin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 88.

## **B. Kajian Pustaka**

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa kajian pustaka sebagai landasan berfikir, yang mana kajian pustaka yang digunakan adalah hasil penelitian tesis dan skripsi. Beberapa kajian pustaka tersebut diantaranya adalah:

1. Tesis yang diangkat oleh saudari Nuzulul Mucharomah yang berjudul: Strategi Pemenuhan Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus MA Arriyadlah Pandean Paiton Probolinggo).<sup>55</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: pemenuhan biaya pendidikan diperoleh dari sumber dana utama, yaitu orang tua siswa yang berupa pembayaran sumbangan penyelenggaraan pendidikan (SPP) dan infak. Strategi yang digunakan untuk pemenuhan pembiayaan pendidikan adalah dengan cara menggali dana dari sumber-sumber ekonomi potensial. Sumber ekonomi potensial madrasah adalah usaha mandiri, pemerintah, melalui dana APBD Propinsi, APBD kabupaten/kota, bantuan siswa miskin (BSM), dan partisipasi masyarakat. Adapun strategi dalam menggali dana dari sumber-sumber ekonomi potensial, yaitu: mendirikan usaha mandiri madrasah berupa sabil cell dan paguyuban pedagang Arriyadlah, mengajukan proposal dana sesuai dengan format kepada pemerintah, dan menggalang partisipasi masyarakat melalui dewan madrasah.
2. Skripsi yang diangkat oleh saudara Asroni yang berjudul: Manajemen Zakat untuk Pendidikan (Studi Kasus di Badan Amil

---

<sup>55</sup>Nuzulul Mucharomah, "*Strategi Pemenuhan Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus MA Arriyadlah Pandean Paiton Probolinggo)*" Tesis, (Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2012).



Zakat (BAZ) Kota Semarang).<sup>56</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: ada tiga program yang direncanakan oleh BAZ kota Semarang dalam pendidikan yaitu beasiswa produktif untuk mahasiswa kota Semarang, beasiswa santri dan pelajar berdayaguna untuk pelajar MA/SMA/SMK Islam di kota Semarang, dan bantuan pendidikan untuk pelajar MI/SD, MTs/SMP, dan MA/SMA kota Semarang. Untuk pelaksanaan, manajer BAZ kota Semarang bersama tim/panitia melaksanakan seleksi dalam merekrut sumber daya manusia dengan sasaran mahasiswa, santri dan pelajar untuk menerima bantuan pendidikan berupa beasiswa dengan memberikan informasi melalui berbagai teknologi kepada lembaga pendidikan sekolah dan perguruan tinggi di kota Semarang.

Sedangkan di dalam penelitian ini mengangkat judul “**Srategi Pembiayaan di TPQ Al-Falah Perum BPI Purwoyoso Ngaliyan Semarang**” dengan harapan bahwa akan memperoleh data-data tentang beberapa hal yang berkaitan dengan judul di atas yang meliputi: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di TPQ Al-Falah Perum BPI Purwoyoso Ngaliyan Semarang dalam hal pembiayaan pendidikan.

### **C.Kerangka Berpikir**

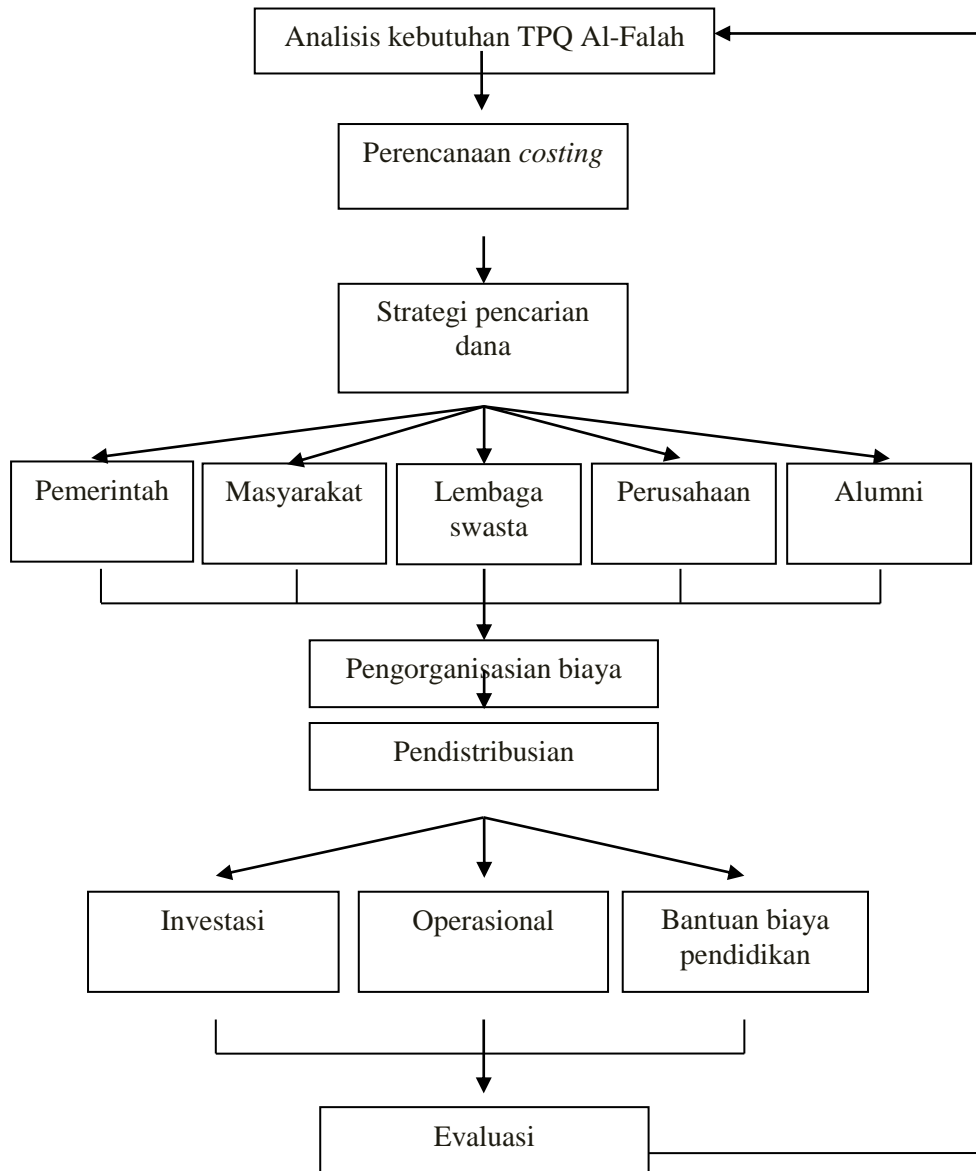
Seperti diungkap dalam PP No. 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, bahwa terdapat beberapa sumber dana pendidikan, yaitu antara lain: pemerintah pusat, pemerintah daerah,

---

<sup>56</sup>Asroni, “*Manajemen Zakat untuk Pendidikan (Studi Kasus di Badan Amil Zakat (BAZ) Kota Semarang)*” *Skripsi*, (Semarang: Perpustakaan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Wali Songo Semarang, 2013).

masyarakat, pihak lain yang tidak mengikat dan sumber lain yang sah. Semua sumber dana tersebut dikelola untuk memenuhi kebutuhan pendidikan berupa serangkaian aktivitas peningkatan mutu pendidikan.

Dengan mengacu pada PP No. 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan tersebut, pimpinan lembaga pendidikan dituntut untuk bisa kreatif di dalam memajukan pembiayaan. Oleh karena itu kerangka pemikiran penelitian ini diilustrasikan pada gambar sebagai berikut.



Kerangka pikir tersebut terdiri dari tujuh elemen dasar, yaitu analisis kebutuhan, perencanaan *costing*, strategi pencarian dana, pelaksanaan (*action*), pengorganisasian biaya, pendistribusian, dan evaluasi. Hal yang pertama dilakukan adalah menganalisis kebutuhan. Analisis ini harus dilakukan secara teliti supaya semua kebutuhan yang berkaitan dengan pendidikan bisa diketahui baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka waktu panjang. Dari hasil analisis kebutuhan tersebut setiap itemnya kemudian dianggarkan. Oleh karena itu untuk bisa memenuhi kebutuhan tersebut harus mencari sumber-sumber dana dari semua pihak. Untuk mendapatkan dana tersebut maka perlu dibuat strategi pencarian dana.

Strategi dalam pencarian dana antara lain mengajukan dana ke pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, masyarakat, lembaga swasta, perusahaan dan alumni. Strategi ini kemudian ditindak lanjuti untuk dilaksanakan. Dana yang dihasilkan dari pelaksanaan strategi tersebut harus diorganisasi terlebih dahulu kemudian baru didistribusikan. Pengorganisasian ini dimaksudkan supaya dana yang sudah diperoleh bisa dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Apabila dana yang diperoleh tidak bisa mencukupi semua kebutuhan maka kebutuhan yang terpenting yang harus diprioritaskan.

Pendistribusian dana pendidikan dikategorikan menjadi tiga, yaitu dana investasi, dana operasional dan dana bantuan pendidikan. Dana investasi satuan pendidikan, meliputi sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Untuk dana operasional meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, biaya operasional pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi,

pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk dana bantuan pendidikan berupa beasiswa yang diberikan kepada siswa yang orangtua atau walinya kurang mampu.

Setelah proses pembiayaan pendidikan dilaksanakan yang harus dilakukan selanjutnya adalah mengevaluasi dari pembiayaan pendidikan yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi tersebut selanjutnya dijadikan bahan untuk menganalisis kebutuhan ke depan.

---