

Date Received : June 2025
Date Revised : June 2025
Date Accepted : June 2025
Date Published : July 2025

MANAJEMEN PEMBIAYAAN MADRASAH REGULER DAN BOARDING SCHOOL DI MI KEBON CINTA CIREBON

Mohammad Fikri Rafsanjani¹

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia (fikrimansur109@gmail.com)

Saepul Mukti

STAI DR. KH. EZ. Muttaqien Purwakarta, Indonesia (saepul.mukti99@gmail.com)

Nenden Haprilwanti

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia (nhaprilwanti@gmail.com)

Badrudin

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia (dr.badrudin@uinsgd.ac.id)

Qiqi Yuliati Zaqiah

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia (qiqiyuliatizaqiah@uinsgd.ac.id)

Kata Kunci:

*Manajemen
Pembiayaan,
Madrasah Ibtidaiyah,
Sistem Reguler,
Boarding School.*

ABSTRACT

Madrasah Ibtidaiyah (MI) memegang peranan strategis dalam pembentukan karakter, spiritualitas, dan kompetensi dasar anak-anak Muslim sejak dini. Keunikan MI terletak pada integrasi antara fungsi akademik dan keagamaan dalam satu sistem pendidikan. Namun, penyelenggaraan layanan pendidikan yang berkualitas, khususnya dalam dua model yaitu reguler dan *boarding school*, menghadirkan tantangan besar dalam hal manajemen pembiayaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen pembiayaan pada dua sistem pendidikan yang diterapkan di MI Kebon Cinta Cirebon, yaitu sistem reguler dan boarding school. Fokus kajian meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pembiayaan pada masing-masing sistem. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MI Kebon Cinta menerapkan strategi pembiayaan yang berbeda pada masing-masing sistem untuk menyesuaikan kebutuhan operasional, fasilitas, serta pelayanan pendidikan. Pada sistem reguler, pembiayaan lebih sederhana dengan sumber utama dari dana BOS dan yayasan, sedangkan pada sistem boarding school, pembiayaan mencakup kebutuhan asrama, konsumsi, dan kegiatan pembinaan karakter yang bersumber dari iuran bulanan santri serta subsidi yayasan. Meskipun menghadapi tantangan dalam pengelolaan keuangan, pihak madrasah mampu menjaga efisiensi dan transparansi melalui sistem pencatatan dan pengawasan yang cukup baik. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model manajemen pembiayaan yang adaptif dan kontekstual pada madrasah dengan sistem ganda.

¹ Correspondence author

Keywords:

Financial Management, Madrasah Ibtidaiyah, Regular System, Boarding School.

ABSTRACTS

Madrasah Ibtidaiyah (MI) plays a strategic role in shaping the character, spirituality, and basic competencies of Muslim children from an early age. The uniqueness of MI lies in its integration of academic and religious functions within a single educational system. However, providing quality educational services – particularly within the two models of regular and boarding school – poses significant challenges in terms of financial management. This study aims to describe and analyze the financial management of the two educational systems implemented at MI Kebon Cinta in Cirebon: the regular system and the boarding school system. The focus of the study includes planning, organizing, implementation, and supervision of financing in each system. A qualitative approach was employed using a case study method. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, and then analyzed descriptively. The findings reveal that MI Kebon Cinta applies different financing strategies for each system to accommodate operational needs, facilities, and educational services. In the regular system, financing is relatively simple, relying mainly on government BOS funds and foundation support. In contrast, the boarding school system requires additional funding for dormitories, meals, and character-building programs, which are financed through monthly student fees and foundation subsidies. Despite the challenges in financial management, the school has been able to maintain efficiency and transparency through a well-established system of record-keeping and supervision. These findings contribute to the development of an adaptive and context-sensitive financial management model for madrasahs operating with dual systems.

A. PENDAHULUAN

Madrasah Ibtidaiyah (MI) memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, spiritualitas, serta kompetensi dasar anak-anak Muslim sejak usia dini. MI tidak hanya merupakan lembaga pendidikan formal yang setara dengan Sekolah Dasar (SD), tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam kurikulum dan budaya sekolah. Hal ini menjadikan MI sebagai lembaga yang unik dan esensial dalam sistem pendidikan nasional, karena mengusung dualitas fungsi: akademik dan keagamaan. Pendidikan di MI tidak sekadar bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, tetapi juga membina generasi yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia sesuai dengan visi pendidikan nasional berbasis karakter.

Pada konteks Indonesia yang mayoritas penduduknya Muslim, keberadaan MI menjadi fondasi penting dalam mencetak generasi muda yang tidak hanya terampil secara intelektual, tetapi juga matang secara spiritual dan emosional. Pendidikan berbasis madrasah memberikan ruang yang lebih besar untuk internalisasi nilai-nilai religius dalam kehidupan sehari-hari peserta didik. Di sinilah letak kekuatan sekaligus tantangan MI: bagaimana menyelenggarakan pendidikan berkualitas tinggi yang seimbang antara aspek akademik dan spiritual di tengah keterbatasan sumber daya, terutama sumber daya finansial.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi MI adalah keberlangsungan layanan pendidikan yang berkualitas melalui sistem pembiayaan yang efektif dan efisien. Banyak MI menghadapi hambatan dalam membiayai berbagai komponen pendidikan seperti gaji guru, pengadaan sarana dan prasarana, serta penyelenggaraan program ekstrakurikuler. Hal ini menjadi lebih kompleks ketika MI menyelenggarakan layanan pendidikan dalam dua sistem, yakni sistem reguler (non-asrama) dan sistem boarding school (asrama). Perbedaan model ini membawa implikasi signifikan terhadap kebutuhan dan strategi pembiayaan yang harus dikelola oleh pihak madrasah.

Pada sistem reguler, pembiayaan umumnya mencakup kebutuhan operasional harian seperti gaji guru, perawatan sarana, dan kegiatan pembelajaran. Sementara itu, dalam sistem *boarding school*, diperlukan tambahan alokasi untuk konsumsi, pengasuhan, kesehatan, dan kegiatan pembinaan santri (Kementerian Agama RI, 2019: 22). Oleh karena itu, keberhasilan manajemen pembiayaan menjadi kunci utama dalam menjaga mutu layanan pendidikan di kedua sistem tersebut.

MI dengan model reguler umumnya hanya mengelola kebutuhan pembelajaran pada jam sekolah, seperti kegiatan belajar-mengajar, administrasi pendidikan, dan sarana pendukung minimal. Sebaliknya, MI dengan model boarding school harus memenuhi kebutuhan peserta didik secara menyeluruh selama 24 jam. Ini mencakup kebutuhan konsumsi, tempat tinggal, layanan kesehatan, keamanan, serta pengembangan karakter dan spiritual melalui program keagamaan dan sosial yang intensif. Oleh karena itu, sistem boarding school menuntut pengelolaan keuangan yang lebih kompleks, terstruktur, dan berkelanjutan.

Namun demikian, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa banyak MI, baik yang reguler maupun boarding, masih bergantung secara dominan pada dana bantuan pemerintah seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Data dari Kementerian Agama tahun 2023 menunjukkan bahwa lebih dari 70% madrasah sangat mengandalkan dana BOS sebagai sumber utama pendanaan operasional mereka (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2023). Ketergantungan ini membuat madrasah rentan terhadap perubahan kebijakan dan keterlambatan pencairan dana, yang berdampak langsung

pada kelangsungan layanan pendidikan. Fokus utama penelitian mencakup proses perencanaan anggaran, sumber dan strategi pendanaan, serta pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan.

Lebih jauh lagi, terhadap masih banyaknya madrasah yang belum memiliki strategi pembiayaan alternatif yang berkelanjutan. Literasi keuangan yang rendah di kalangan pengelola madrasah, lemahnya sistem pelaporan dan akuntabilitas, serta minimnya keterlibatan masyarakat dan mitra eksternal menjadi hambatan yang signifikan dalam upaya menciptakan sistem pembiayaan yang sehat (Nugroho, T., 2021: 145-163). Permasalahan ini tidak hanya menghambat peningkatan mutu pendidikan, tetapi juga mengancam stabilitas lembaga dalam jangka panjang.

Pada konteks ini, MI Kebon Cinta Cirebon menjadi objek studi yang menarik dan relevan. Madrasah ini menyelenggarakan dua model layanan pendidikan (reguler dan boarding school) dalam satu institusi. Hal ini menjadikan MI Kebon Cinta sebagai representasi dari tantangan nyata pengelolaan keuangan dalam sistem pendidikan madrasah ganda. Di satu sisi, madrasah harus memenuhi standar layanan pendidikan dasar sesuai regulasi nasional. Di sisi lain, ia harus mampu menjalankan layanan boarding yang membutuhkan anggaran lebih besar serta pengelolaan sumber daya manusia dan logistik yang jauh lebih rumit.

Permasalahan yang muncul kemudian adalah bagaimana manajemen pembiayaan di MI Kebon Cinta dirancang, diimplementasikan, serta dievaluasi untuk menjamin efisiensi dan keberlanjutan. Sejauh mana sumber-sumber pendanaan yang tersedia sudah dikelola secara optimal? Apakah madrasah memiliki mekanisme transparansi dan akuntabilitas yang memadai? Bagaimana proporsi pengalokasian anggaran antara sistem reguler dan boarding school? Pertanyaan-pertanyaan ini menjadi penting untuk dijawab melalui pendekatan riset yang mendalam dan komprehensif.

Kondisi ini menjadi semakin kompleks dalam situasi pasca pandemi. Pandemi telah menambah beban operasional madrasah akibat tuntutan digitalisasi pendidikan, pengadaan infrastruktur teknologi, serta peningkatan kompetensi tenaga pendidik dalam penguasaan teknologi pembelajaran. Dalam hal ini, pembiayaan pendidikan menjadi aspek yang semakin krusial untuk diperkuat agar madrasah mampu bertahan dan berkembang dalam situasi yang dinamis dan penuh tantangan.

Karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji dan menganalisis manajemen pembiayaan MI Kebon Cinta secara aktual, kontekstual, dan prospektif. Dengan pendekatan studi kasus, diharapkan hasil kajian ini tidak hanya memberikan gambaran realistik tentang praktik pembiayaan madrasah di lapangan, tetapi juga memberikan rekomendasi strategis yang dapat diadopsi oleh madrasah-madrasah lain yang memiliki karakteristik serupa.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*), yang bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam implementasi dua sistem layanan pendidikan pada satuan pendidikan dasar Islam. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan fenomena dalam konteks alamiah serta memungkinkan peneliti untuk memahami makna yang dibangun oleh subjek penelitian.

Lokasi penelitian ditetapkan di MI Kebon Cinta Cirebon, sebuah madrasah ibtidaiyah yang secara simultan menerapkan dua sistem layanan pendidikan. Penelitian dilaksanakan selama dua minggu, yaitu dari tanggal 14 Mei hingga 28 Mei 2025, dengan fokus pada dinamika pelaksanaan layanan pendidikan serta respons para pemangku kepentingan di dalamnya.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan informan kunci, antara lain kepala madrasah, guru, siswa, dan orang tua, guna memperoleh informasi yang kaya dan kontekstual. Observasi dilakukan secara langsung terhadap kegiatan pembelajaran dan aktivitas sekolah guna menangkap gejala empiris yang relevan. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mengonfirmasi data dari hasil wawancara dan observasi, seperti melalui telaah terhadap kurikulum, program sekolah, dan arsip kegiatan pembelajaran.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan, yakni kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan menyaring, menyederhanakan, dan memfokuskan informasi yang relevan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel kategorisasi untuk memudahkan interpretasi. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan yang bersifat sementara dan kemudian diverifikasi melalui proses refleksi berulang selama proses analisis berlangsung.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, perpanjangan keikutsertaan, pemeriksaan sejawat melalui diskusi kritis, serta konfirmasi kepada partisipan (*member check*). Keempat teknik ini digunakan secara simultan untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki validitas dan kredibilitas yang tinggi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian:

1. Sistem Manajemen Pembiayaan pada Madrasah Reguler di MI Kebon Cinta

Penelitian ini menemukan bahwa sistem manajemen pembiayaan pada madrasah reguler di MI Kebon Cinta telah mengikuti prinsip-prinsip dasar manajemen keuangan pendidikan, meskipun masih terdapat tantangan dalam aspek perencanaan dan evaluasi. Sistem pembiayaan di madrasah ini mencakup tiga komponen utama, yaitu: perencanaan anggaran, pelaksanaan pembiayaan, serta monitoring dan evaluasi.

a. Perencanaan Pembiayaan

Perencanaan anggaran dilakukan setiap tahun melalui rapat bersama antara kepala madrasah, bendahara, dan komite madrasah. Dalam proses ini, kebutuhan dana operasional dan pengembangan ditentukan berdasarkan analisis kebutuhan pembelajaran dan fasilitas. Perencanaan anggaran juga mempertimbangkan sumber dana yang tersedia, yaitu BOS (Bantuan Operasional Sekolah), iuran dari wali murid, serta donasi dari masyarakat sekitar.

Menurut Mulyasa (2007), perencanaan anggaran yang baik dalam lembaga pendidikan harus didasarkan pada kebutuhan riil dan disusun secara partisipatif ((Mulyasa, E., 2007: 142). MI Kebon Cinta telah berupaya menerapkan pendekatan ini, walau pada praktiknya keterlibatan wali murid dan guru dalam proses penganggaran masih belum optimal.

b. Pelaksanaan Pembiayaan

Dalam pelaksanaan, dana dikelola oleh bendahara madrasah yang bertanggung jawab langsung kepada kepala madrasah. Penggunaan dana dilakukan sesuai Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Prioritas utama alokasi anggaran adalah untuk membiayai kegiatan belajar mengajar, honor guru tidak tetap, serta pemeliharaan sarana prasarana.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan pembiayaan dilakukan dengan cukup disiplin, meskipun pencairan dana BOS yang kadang terlambat menyebabkan keterlambatan dalam pembayaran operasional. Hal ini sejalan dengan temuan Syafruddin (2018) bahwa tantangan umum dalam pengelolaan dana BOS adalah keterlambatan pencairan serta kurangnya transparansi (Syafruddin, D., 2018: 61-70).

c. Monitoring dan Evaluasi Pembiayaan

Monitoring pembiayaan dilakukan secara berkala oleh kepala madrasah dan komite. Evaluasi dilakukan setiap akhir semester, namun masih bersifat umum dan belum menyentuh aspek efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran secara menyeluruh.

Sebagaimana disampaikan oleh Ramli (2019), monitoring dan evaluasi pembiayaan yang efektif menuntut adanya indikator kinerja keuangan dan keterlibatan pemangku kepentingan secara aktif (Ramli, M., 2019: 120-132). Di MI Kebon Cinta, aspek ini masih menjadi tantangan, khususnya dalam penguatan peran komite madrasah sebagai mitra strategis dalam pengawasan anggaran.

d. Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi dalam konteks pembiayaan pendidikan mengacu pada keterbukaan informasi mengenai proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pelaporan keuangan pendidikan kepada seluruh pemangku kepentingan. Transparansi menjadi prasyarat penting untuk membangun kepercayaan publik dan memastikan penggunaan dana pendidikan secara tepat sasaran dan efisien.

Dalam hal transparansi, MI Kebon Cinta telah mempublikasikan laporan keuangan secara terbuka melalui papan informasi madrasah dan rapat komite tahunan. Namun demikian, pemahaman masyarakat terhadap laporan keuangan tersebut masih rendah, yang mengindikasikan perlunya edukasi literasi keuangan kepada wali murid.

Akuntabilitas adalah kewajiban setiap pihak yang menerima dan menggunakan dana publik untuk mempertanggungjawabkan penggunaan dana tersebut secara terbuka dan objektif kepada masyarakat, termasuk kepada otoritas yang lebih tinggi.

Menurut Mardiasmo, akuntabilitas publik merupakan kewajiban instansi pemerintah untuk memberikan pertanggungjawaban atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pembiayaan pendidikan, akuntabilitas mencakup:

- 1) Pelaporan hasil penggunaan anggaran,
- 2) Evaluasi kinerja keuangan dan kinerja program,
- 3) Audit oleh pihak internal maupun eksternal.

Prinsip transparansi dalam pengelolaan keuangan pendidikan merupakan indikator penting dalam mewujudkan tata kelola madrasah yang baik (Nurdin, M., 2020: 44-52).

Sistem manajemen pembiayaan pada madrasah reguler di MI Kebon Cinta secara umum telah berjalan sesuai dengan prinsip dasar manajemen keuangan pendidikan. Namun, aspek partisipasi dalam perencanaan, efektivitas dalam monitoring, dan literasi

keuangan masyarakat masih perlu ditingkatkan untuk mencapai manajemen pembiayaan yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel.

2. Sistem Manajemen Pembiayaan Pada Madrasah Boarding School di MI Kebon Cinta

Madrasah Ibtidaiyah (MI) Kebon Cinta di Kabupaten Cirebon mengembangkan model pendidikan berbasis dual system, yakni sistem reguler dan boarding school. Dalam sistem boarding, kebutuhan pembiayaan lebih kompleks karena mencakup biaya operasional pendidikan serta kebutuhan hidup santri selama 24 jam. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen pembiayaan yang terstruktur dan akuntabel.

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian terdiri dari kepala madrasah, bendahara, pengelola asrama, dan orang tua/wali murid.

a. Perencanaan

Perencanaan dilakukan secara tahunan oleh Tim Manajemen Madrasah dan Yayasan. Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) disusun berdasarkan kebutuhan dua sistem: reguler dan boarding. Komponen pembiayaan untuk boarding meliputi:

- 1) Konsumsi harian Santri
- 2) Honor pembina asrama
- 3) Biaya pemeliharaan asrama dan fasilitas ibadah
- 4) Kegiatan keagamaan dan keterampilan khusus

Perencanaan dilakukan dengan prinsip efisiensi dan prioritas kebutuhan mendasar. RAPBM disahkan oleh yayasan dan disosialisasikan kepada wali santri dalam forum tahunan.

“Kami menyusun RAPBM dua versi: untuk siswa reguler dan santri boarding. Karena kebutuhan mereka sangat berbeda, termasuk ada konsumsi tiga kali sehari, pengasuhan, dan kegiatan tambahan untuk santri boarding,” (Wawancara dengan Kepala Madrasah, 2025).

b. Pengorganisasian Pembiayaan

Struktur pengelolaan keuangan madrasah berada di bawah koordinasi kepala madrasah dan bendahara, sedangkan untuk boarding dikelola secara khusus oleh tim asrama. Sistem pengorganisasian dilakukan secara terintegrasi namun dengan pembagian unit kerja. Hal ini untuk menjaga akuntabilitas masing-masing sistem.

Unit Keuangan Madrasah: menangani dana BOS, BOP, dan iuran siswa reguler.

- 1) Unit Keuangan Asrama: mengelola dana dari SPP boarding, donatur, dan infak khusus.
- 2) Yayasan: mengawasi keseluruhan pengelolaan dan melakukan audit internal setiap semester.

c. Pelaksanaan dan Pengendalian Pembiayaan

Pelaksanaan pembiayaan boarding menggunakan sistem kas terpisah, namun tetap dilaporkan dalam satu laporan keuangan institusi. Pembayaran kebutuhan konsumsi dan honor pembina dilakukan secara bulanan, sementara pengadaan barang dilakukan per triwulan.

Pengendalian dilakukan dengan dua mekanisme:

- 1) Laporan bulanan oleh tim asrama kepada bendahara madrasah.

- 2) Audit internal semesteran oleh yayasan menggunakan format Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dan Laporan Arus Kas.

Dalam praktiknya, pelaksanaan tetap mengalami tantangan seperti keterlambatan iuran dan fluktuasi harga bahan pokok. Namun, kontrol dilakukan dengan sistem buffering anggaran sebesar 10% dari total belanja.

d. Evaluasi Pembiayaan

Evaluasi dilakukan setiap akhir semester dalam forum rapat antara kepala madrasah, bendahara, pengasuh boarding, dan perwakilan yayasan. Indikator evaluasi meliputi:

- 1) Realisasi anggaran dibandingkan rencana
- 2) Kepuasan wali santri terhadap transparansi
- 3) Kinerja pengelola asrama dari aspek efisiensi

Sebagai hasil evaluasi tahun 2024, madrasah mulai mengembangkan sistem keuangan digital sederhana berbasis Google Sheet untuk memudahkan pelaporan dan transparansi kepada wali.

Sistem manajemen pembiayaan pada MI Kebon Cinta dalam unit boarding school menunjukkan integrasi antara prinsip akuntabilitas, partisipasi masyarakat, dan efisiensi. Manajemen dilakukan dengan:

- 1) Perencanaan berbasis kebutuhan dan prioritas
- 2) Pengorganisasian terpisah namun terkoneksi
- 3) Pelaksanaan melalui pengendalian kas dan audit internal
- 4) Evaluasi berkala dan keterbukaan informasi kepada wali

Model ini dapat menjadi praktik baik (best practice) dalam pengelolaan madrasah boarding berbasis komunitas yang minim dana pemerintah

3. Perbedaan dan Tantangan Dual System Pembiayaan Madrasah Reguler dan Boarding School di MI Kebon Cinta

MI Kebon Cinta merupakan madrasah ibtidaiyah yang memiliki ciri khas tersendiri dalam pengelolaan sistem pendidikannya. Tidak seperti madrasah lain yang hanya menyelenggarakan pendidikan reguler, MI Kebon Cinta mengintegrasikan dua sistem pendidikan reguler dan boarding school. Inovasi ini lahir dari kebutuhan akan pendidikan Islam yang komprehensif, menjawab tantangan zaman serta kebutuhan masyarakat akan pendidikan formal dan pembinaan karakter keislaman secara intensif.

Penerapan dua sistem ini tentu berimplikasi besar terhadap tata kelola keuangan. Karena reguler dan boarding memiliki kebutuhan dan karakteristik pembiayaan yang berbeda, maka dibutuhkan sistem pembiayaan ganda (*dual system financing*) yang efektif, efisien, dan berkeadilan.

Sistem pendidikan madrasah di Indonesia, model boarding school (berbasis asrama) dan reguler (non-asrama) memiliki karakteristik manajerial yang berbeda, terutama dalam aspek pembiayaan. MI Kebon Cinta merupakan madrasah yang menjalankan keduanya secara bersamaan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis perbedaan dan tantangan dalam pengelolaan pembiayaan antara dua model tersebut.

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dengan informan utama: kepala madrasah, bendahara, pengelola asrama, dan komite madrasah.

a. Perbedaan Pembiayaan Madrasah Reguler dan Boarding School

Berdasarkan temuan lapangan di MI Kebon Cinta, perbedaan signifikan antara pembiayaan madrasah reguler dan boarding school dapat dilihat dari lima aspek utama:

1) **Sumber Dana**

Siswa Reguler: Mengandalkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), iuran dari wali siswa, infak, dan bantuan pemerintah daerah.

Siswa Boarding School: Selain sumber dana yang sama seperti reguler, juga memerlukan iuran boarding (SPP khusus asrama), donasi masyarakat, serta subsidi dari yayasan.

“Kalau siswa reguler cukup dengan BOS dan SPP, tapi santri boarding itu harus ada tambahan untuk makan, pengasuh, kebersihan, dan kesehatan,” (Wawancara dengan Bendahara Madrasah, 2025).

2) **Struktur Pengeluaran**

a) Reguler: Fokus pada belanja operasional pembelajaran (gaji guru, ATK, kegiatan kelas).

b) Boarding: Tambahan komponen pengeluaran untuk konsumsi harian santri, honor pengasuh, perawatan asrama, listrik 24 jam, serta logistik kebersihan.

Secara rata-rata, pengeluaran per siswa boarding bisa 2–3 kali lipat dari siswa reguler (Siswanto, 2019: 133).

3) **Frekuensi dan Skala Transaksi**

Transaksi keuangan di unit boarding lebih intensif dan rutin, terutama untuk pembelian makanan harian dan keperluan domestik. Unit reguler memiliki pengeluaran yang lebih terjadwal dan bersifat bulanan atau per semester.

4) **Kebutuhan Personil**

Reguler: Cukup dengan guru dan tenaga administrasi.

Boarding: Perlu tambahan SDM seperti pengasuh, juru masak, petugas kebersihan, dan penjaga malam.

“Di boarding, guru tidak cukup. Harus ada musyrif yang standby 24 jam, itu biaya lagi,” (Wawancara dengan Pengelola Asrama, 2025).

5) **Sistem Pelaporan**

Pelaporan keuangan reguler mengikuti format BOS dan lebih sederhana. Boarding memiliki pelaporan ganda: keuangan madrasah dan laporan keuangan unit asrama, sehingga menambah kompleksitas akuntansi.

b. **Tantangan Pembiayaan pada Sistem Boarding dibanding Reguler**

Penelitian mengungkap lima tantangan utama dalam sistem boarding school:

1) **Keterbatasan Dana untuk Operasional Harian**

Dana BOS tidak mencakup kebutuhan boarding seperti konsumsi dan pemeliharaan asrama. Sehingga boarding bergantung pada SPP santri dan donatur, yang tidak selalu stabil. Keterlambatan pembayaran dari wali murid juga menjadi masalah serius.

2) **Ketergantungan pada Donatur dan Subsidi Yayasan**

Model boarding sering mengandalkan subsidi yayasan atau tokoh masyarakat. Ketika dukungan eksternal melemah, operasional terganggu. Hal ini mencerminkan

risiko keberlanjutan (sustainability risk) pada model pembiayaan yang tidak mandiri (Bush & Bell, 2002: 89).

3) Fluktuasi Harga Bahan Pokok

Kebutuhan konsumsi harian membuat unit boarding sangat sensitif terhadap inflasi harga pangan. Kenaikan harga beras, telur, atau gas dapat mengganggu stabilitas anggaran, sementara iuran tidak bisa dinaikkan sewaktu-waktu.

4) Kualitas SDM Non-Pendidik

Pembiayaan untuk SDM seperti pengasuh dan juru masak seringkali terbatas, sehingga berdampak pada kualitas layanan boarding. Dalam banyak kasus, honor yang rendah mengakibatkan tingginya pergantian staf.

5) Kurangnya Sistem Keuangan Terintegrasi

Sebagian besar madrasah belum memiliki sistem akuntansi yang mendukung pengelolaan dua sistem keuangan secara bersamaan. Hal ini menyulitkan dalam hal pelaporan, audit, dan transparansi, yang berpotensi menimbulkan konflik internal.

Terdapat perbedaan mendasar dalam struktur dan tantangan pembiayaan antara madrasah reguler dan boarding. Madrasah reguler cenderung lebih stabil dari sisi dana dan struktur pengeluaran, sementara boarding school memiliki beban pembiayaan lebih besar dan risiko lebih tinggi. Oleh karena itu, sistem boarding memerlukan strategi pembiayaan yang lebih dinamis, kreatif, dan partisipatif, terutama dalam membangun kemandirian keuangan melalui wirausaha, CSR pendidikan, atau endowment (wakaf produktif).

Pembahasan dan Analisis:

1. Sistem Manajemen Pembiayaan Pada Madrasah Reguler di MI Kebon Cinta

a. Perencanaan Pembiayaan: Keterlibatan Stakeholder dan Akurasi Kebutuhan

Perencanaan pembiayaan di MI Kebon Cinta dilakukan secara rutin setiap tahun dengan mengacu pada kebutuhan operasional dan pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah telah menerapkan prinsip perencanaan keuangan yang sistematis. Namun, partisipasi stakeholder terutama guru dan wali murid masih belum maksimal.

Menurut Sutisna, perencanaan keuangan madrasah yang partisipatif dapat meningkatkan akurasi estimasi kebutuhan dan komitmen pelaksanaan (Sutisna, D., 2016: 53-60). Dalam konteks MI Kebon Cinta, perencanaan belum sepenuhnya berbasis data kebutuhan yang terukur (evidence-based), sehingga terkadang muncul ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi.

Keterlibatan stakeholder dan akurasi kebutuhan bukanlah dua aspek yang berdiri sendiri, melainkan saling memperkuat. Ketika stakeholder dilibatkan secara bermakna, maka proses identifikasi kebutuhan akan lebih kaya perspektif dan berbasis pada kondisi nyata. Sebaliknya, ketika kebutuhan telah diidentifikasi secara akurat, maka stakeholder akan lebih mudah memberikan dukungan karena memahami urgensi dan rasionalitas pembiayaan.

Keterlibatan stakeholder dalam tahap perencanaan hingga evaluasi sangat penting untuk:

- 1) Meningkatkan legitimasi dan dukungan, Partisipasi stakeholder membangun rasa memiliki dan mendorong keberlanjutan program.

- 2) Mendeteksi potensi tantangan dan peluang: Stakeholder memiliki sudut pandang dan pengalaman yang dapat membantu mengenali risiko dan peluang yang mungkin luput dari penyelenggara.
- 3) Mengoptimalkan sumber daya: Kolaborasi lintas pihak memungkinkan pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien dan efektif.
- 4) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas: Keterlibatan publik memperkuat pengawasan dan kepercayaan terhadap proses pengambilan keputusan.

Perencanaan pembiayaan dalam lembaga pendidikan Islam seperti MI Kebon Cinta menjadi aspek yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan program pendidikan. Sistem dual (reguler dan boarding) memerlukan strategi pembiayaan yang cermat, berkeadilan, dan berkelanjutan. Perencanaan pembiayaan tidak hanya sekadar alokasi anggaran, tetapi merupakan proses strategis yang menghubungkan visi lembaga dengan realitas keuangan.

Dengan prinsip partisipatif, transparan, dan akuntabel, madrasah dapat mengelola pembiayaan secara mandiri dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Tantangan yang ada harus direspon melalui inovasi dan penguatan kapasitas kelembagaan agar lembaga pendidikan Islam tetap eksis dan relevan di tengah perubahan zaman.

b. Pelaksanaan Pembiayaan: Kepatuhan terhadap RKAM dan Kendala Teknis

Dalam pelaksanaan, madrasah cenderung mengikuti Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) sebagai pedoman utama. Ini menunjukkan adanya kepatuhan terhadap regulasi pengelolaan keuangan. Namun, temuan di lapangan menunjukkan adanya kendala dalam pencairan dana BOS, yang menyebabkan beberapa program terhambat.

Sebagaimana dikemukakan oleh Azzet (2020), pelaksanaan pembiayaan di lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh efektivitas birokrasi dalam pencairan dana dan kemampuan manajerial bendahara (Azzet, A. M., 2020: 97-102). Dalam kasus MI Kebon Cinta, keterlambatan dana BOS dan minimnya pelatihan keuangan bagi bendahara menjadi hambatan utama dalam efisiensi pengelolaan keuangan.

c. Monitoring dan Evaluasi: Masih Bersifat Umum dan Belum Berbasis Indikator Kinerja

Evaluasi pembiayaan di MI Kebon Cinta lebih banyak dilakukan secara kualitatif dan informal, misalnya melalui rapat akhir semester atau laporan sederhana. Padahal, manajemen keuangan yang baik menuntut adanya indikator kinerja keuangan seperti cost-effectiveness, rasio penggunaan anggaran, dan analisis deviasi.

Temuan ini selaras dengan penelitian Nurlaili (2019), yang menyebutkan bahwa lemahnya evaluasi keuangan di madrasah disebabkan oleh keterbatasan SDM dan belum adanya sistem pelaporan kinerja yang baku (Nurlaili, S., 2019: 148-158). Tanpa evaluasi berbasis indikator, pengelolaan keuangan sulit untuk diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Beberapa indikator kunci keberhasilan monev pembiayaan di madrasah meliputi:

- 1) Kesesuaian penggunaan dana dengan RKAM.
- 2) Ketepatan waktu laporan keuangan.
- 3) Lengkapnya bukti administrasi dan SPJ.
- 4) Tidak ditemukannya penyimpangan anggaran.

- 5) Terjadi peningkatan layanan pendidikan setelah intervensi pembiayaan.
- 6) Peningkatan pemahaman manajemen keuangan oleh kepala madrasah dan tim.

d. Transparansi dan Akuntabilitas: Inisiatif Sudah Ada, Namun Perlu Penguatan Literasi Keuangan

MI Kebon Cinta telah berinisiatif untuk menyampaikan laporan keuangan secara terbuka, baik melalui rapat tahunan maupun media informasi di madrasah. Namun, efektivitas transparansi ini masih rendah karena sebagian besar wali murid tidak memahami laporan yang disampaikan.

Hal ini menunjukkan bahwa transparansi tidak cukup hanya dengan publikasi, tetapi perlu dibarengi dengan edukasi kepada masyarakat. Sebagaimana dijelaskan oleh Susanti (2021), akuntabilitas publik dalam pendidikan hanya bisa tercapai jika informasi keuangan disajikan secara edukatif dan disesuaikan dengan tingkat literasi masyarakat (Susanti, R., 2021: 75-84).

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen pembiayaan di madrasah reguler MI Kebon Cinta berada dalam kategori cukup baik, dengan beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, yaitu: partisipasi dalam perencanaan, kapasitas teknis pelaksanaan, monitoring berbasis indikator, dan literasi keuangan untuk mendukung transparansi. Penguatan aspek-aspek ini penting agar pembiayaan dapat benar-benar mendukung mutu layanan pendidikan yang optimal.

2. Sistem Manajemen Pembiayaan Pada Madrasah Boarding School di MI Kebon Cinta

a. Kontekstualisasi Manajemen Pembiayaan dalam Madrasah Boarding

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan rangkaian proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi terhadap sumber daya keuangan agar mendukung tujuan pendidikan secara optimal. Dalam konteks boarding school, kompleksitas pembiayaan meningkat karena tanggung jawab lembaga tidak hanya terbatas pada pendidikan formal di kelas, tetapi juga menyangkut kehidupan santri secara menyeluruh, termasuk konsumsi, kesehatan, spiritualitas, hingga pembentukan karakter selama 24 jam.

Temuan di MI Kebon Cinta menunjukkan bahwa sistem manajemen pembiayaan boarding dirancang khusus dengan pendekatan terintegrasi namun fleksibel. Pendekatan ini mencerminkan teori school-based financial management yang menekankan pada otonomi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana di satuan pendidikan. Menurut Mulyasa (2012), sekolah yang diberi kewenangan mengelola keuangan secara mandiri cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan lokal dan lebih efisien dalam penggunaan dana (Mulyasa, E., 2012: 56).

b. Perencanaan: Pendekatan Partisipatif dan Prioritas Kebutuhan

Perencanaan pembiayaan di MI Kebon Cinta dilakukan secara partisipatif antara tim manajemen madrasah dan yayasan. Proses ini sejalan dengan prinsip bottom-up planning, di mana perencanaan anggaran didasarkan pada analisis kebutuhan riil unit boarding, bukan hanya berdasarkan prediksi rutin tahunan.

Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) yang dibedakan antara reguler dan boarding memperlihatkan adanya pemahaman terhadap prinsip cost differentiation. Hal ini penting mengingat biaya operasional

asrama jauh lebih besar dibandingkan pembelajaran reguler karena mencakup aspek keseharian santri.

Keterlibatan wali santri dalam penyusunan dan sosialisasi RAPBM memperkuat dimensi transparency and stakeholder engagement, yang disebut oleh Bush dan Bell (2002) sebagai indikator utama dalam manajemen pendidikan berbasis mutu (Bush, T., & Bell, L., 2002: 137).

c. Pengorganisasian: Dualisme Struktural yang Terintegrasi

Pengorganisasian sistem keuangan dilakukan melalui dua unit kerja: keuangan madrasah dan keuangan asrama. Walaupun terpisah secara struktural, keduanya tetap melapor dalam sistem pelaporan terpadu kepada kepala madrasah dan yayasan. Strategi ini menghindari tumpang tindih kewenangan sekaligus menjaga transparansi.

Model ini sesuai dengan teori Henry Fayol tentang division of work, yang menyatakan bahwa pembagian kerja akan meningkatkan efisiensi dan kejelasan tanggung jawab (Fayol, H., 1949).

Namun, yang menjadi keunikan MI Kebon Cinta adalah bahwa unit boarding tetap berada di bawah pengawasan madrasah, bukan yayasan secara langsung. Ini memperlihatkan bahwa madrasah mengambil peran sentral dalam mengelola seluruh sistem pendidikan, termasuk asrama, sehingga tetap terjaga keselarasan visi dan misi.

d. Pelaksanaan dan Pengendalian: Praktik Akuntabilitas yang Kuat

Dalam pelaksanaan pembiayaan, MI Kebon Cinta menerapkan mekanisme cash flow buffering, yakni menyisihkan 10% dari total anggaran sebagai dana cadangan untuk mengantisipasi fluktuasi biaya. Ini merupakan bentuk dari risk management in financial planning, yang sangat disarankan dalam lembaga pendidikan berbasis masyarakat (Siswanto, 2019: 144).

Penggunaan laporan bulanan dan audit internal semesteran menjadi praktik pengendalian yang menunjukkan komitmen terhadap prinsip akuntabilitas. Praktik ini menunjukkan bahwa meskipun madrasah ini berada di bawah yayasan kecil di daerah, mereka telah menerapkan sistem pengawasan keuangan yang baik.

Penggunaan teknologi sederhana (Google Sheet) untuk menyampaikan laporan ke wali santri juga menjadi bentuk financial transparency yang sangat relevan dengan tuntutan masyarakat modern, sekaligus meningkatkan kepercayaan publik terhadap madrasah.

Terdapat 10 Tips dalam praktik akuntabilitas yaitu:

1) Tetapkan Tujuan yang Jelas dan Terukur

Akuntabilitas hanya bisa dibangun jika seseorang tahu dengan pasti apa yang harus dilakukan dan bagaimana keberhasilannya diukur. Tujuan yang kabur atau tidak terdefinisi membuat pertanggungjawaban sulit ditegakkan. Strategi menggunakan prinsip SMART (Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

2) Bangun Komitmen sejak Awal

Komitmen tidak bisa dipaksakan, tetapi dibangun melalui partisipasi aktif. Jika seseorang dilibatkan sejak awal dalam merancang tugas atau program, maka ia akan merasa lebih bertanggung jawab atas pelaksanaannya.

3) Tulis dan Dokumentasikan Semua Tugas dan Tanggung Jawab

Tanpa dokumentasi, batas tanggung jawab menjadi kabur dan rentan disalahartikan. Akuntabilitas yang kuat membutuhkan bukti tertulis sebagai dasar pertanggungjawaban.

4) Laksanakan Monitoring Berkala

Tanpa pemantauan yang berkelanjutan, pelaksanaan tugas bisa melenceng dari tujuan awal. Monitoring memungkinkan deteksi dini terhadap masalah dan mendorong tindakan korektif.

5) Transparan dalam Proses dan Hasil

Transparansi berarti membuka semua proses dan hasil kerja kepada pihak yang berwenang atau berkepentingan. Ini adalah fondasi utama dari akuntabilitas. Strategi Laporkan semua kegiatan secara terbuka. Gunakan teknologi informasi (misalnya Google Drive, e-report) untuk berbagi data secara real time.

6) Berani Menerima Konsekuensi

Akuntabilitas sejati tidak hanya muncul saat mendapat penghargaan, tetapi juga saat harus bertanggung jawab atas kegagalan. Seseorang yang akuntabel siap menghadapi konsekuensi dari tindakannya.

7) Sediakan Dukungan dan Sumber Daya yang Memadai

Jangan menuntut pertanggungjawaban jika tidak memberikan alat atau kondisi yang memungkinkan seseorang bekerja dengan baik. Akuntabilitas tanpa dukungan justru menjadi beban.

8) Kembangkan Budaya Umpan Balik

Akuntabilitas berkembang dalam budaya komunikasi dua arah. Umpan balik yang jujur dan konstruktif membantu seseorang memperbaiki diri tanpa merasa diserang.

9) Jadilah Teladan dalam Bertanggung Jawab

Akuntabilitas tidak bisa hanya diwajibkan pada bawahan; pemimpin harus menjadi contoh nyata. Keteladanan ini menciptakan efek domino dalam organisasi.

10) Gunakan Sistem Evaluasi yang Adil dan Konsisten

Evaluasi yang adil membuat setiap orang percaya bahwa usaha mereka dihargai dan kesalahan diperlakukan objektif. Ini meningkatkan kesediaan untuk bertanggung jawab secara jujur.

e. Evaluasi: Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi pembiayaan dilakukan secara kolektif antara tim internal madrasah dan yayasan. Proses ini tidak hanya melihat capaian keuangan tetapi juga aspek non-keuangan seperti kepuasan orang tua dan efektivitas program boarding. Evaluasi model ini menunjukkan bahwa MI Kebon Cinta menerapkan prinsip continuous improvement, sebagaimana ditekankan dalam pendekatan Total Quality Management (TQM) di dunia pendidikan.

Evaluasi yang mengarah pada digitalisasi pelaporan adalah contoh respons terhadap evaluasi sebelumnya. Ini memperlihatkan bahwa madrasah tidak hanya mengevaluasi, tetapi juga mengambil aksi perbaikan yang terukur.

Evaluasi dalam pembiayaan pendidikan adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, relevansi, dan keberlanjutan penggunaan dana pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Evaluasi ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengelolaan dana, serta sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

Menurut Daniel Stufflebeam, evaluasi adalah proses pengumpulan dan penggunaan informasi untuk membuat keputusan yang beralasan dan bertanggung

jawab. Dalam konteks pembiayaan pendidikan, evaluasi membantu memastikan bahwa sumber daya yang digunakan benar-benar memberi dampak positif terhadap mutu pendidikan.

Refleksi dalam pembiayaan pendidikan merujuk pada proses menelaah ulang praktik pengelolaan keuangan pendidikan yang telah dilakukan. Refleksi menjadi bagian penting dari evaluasi karena memungkinkan pengambil kebijakan, manajer sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya untuk:

- 1) Menyadari hambatan dalam pengelolaan anggaran,
- 2) Menganalisis kesenjangan antara rencana dan realisasi pembiayaan,
- 3) Menumbuhkan kesadaran akan perlunya peningkatan manajemen keuangan.

Refleksi yang efektif membutuhkan data yang akurat, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, dan keterlibatan berbagai pihak, termasuk komite sekolah dan masyarakat.

f. Implikasi dan Relevansi Temuan

Dari hasil dan pembahasan di atas, terlihat bahwa MI Kebon Cinta berhasil mengembangkan sistem manajemen pembiayaan boarding school yang adaptif, transparan, dan berorientasi pada mutu. Model ini relevan untuk direplikasi oleh madrasah lain yang mengembangkan sistem boarding dengan keterbatasan dana namun memiliki basis partisipasi masyarakat yang kuat.

Temuan ini memperkuat gagasan bahwa kualitas manajemen tidak selalu bergantung pada besar kecilnya dana, melainkan pada struktur dan sistem yang dijalankan.

3. Perbedaan dan Tantangan Dual System Pembiayaan Madrasah Reguler Dan Boarding School di MI Kebon Cinta

Analisis Perbedaan Pembiayaan antara Madrasah Reguler dan Boarding School. Perbedaan sistem pembiayaan antara madrasah reguler dan boarding school tidak hanya terletak pada nominal biaya, tetapi juga pada struktur, jenis pengeluaran, sumber dana, dan kompleksitas pengelolaannya. Dalam konteks MI Kebon Cinta, yang menjalankan sistem dual (reguler dan boarding), perbedaan ini menjadi lebih nyata.

a. Kompleksitas Pengeluaran

Pengeluaran madrasah reguler relatif lebih sederhana karena terbatas pada kebutuhan pembelajaran, administrasi, dan kegiatan intrakurikuler. Sementara itu, madrasah boarding memiliki tanggung jawab 24 jam terhadap peserta didik, yang meliputi konsumsi, tempat tinggal, sanitasi, kesehatan, hingga pembinaan karakter. Hal ini menambah beban biaya secara signifikan.

Perbedaan ini selaras dengan pendapat Siswanto (2019) bahwa satuan pendidikan berasrama akan mengalami pembengkakan pembiayaan operasional karena harus menjamin kualitas hidup peserta didik di luar jam belajar (Siswanto, 2019: 133).

b. Sumber Pembiayaan yang Berbeda

Pada madrasah reguler, dana BOS dan SPP siswa sudah mencukupi sebagian besar kebutuhan operasional. Namun, dalam sistem boarding, kebutuhan pembiayaan lebih besar dan seringkali tidak tercukupi hanya dengan BOS atau SPP. Oleh karena itu, boarding school sangat bergantung pada iuran tambahan (boarding fee), donasi masyarakat, serta subsidi yayasan.

Hal ini menunjukkan perbedaan mendasar dalam financial sustainability model. Satuan pendidikan reguler bisa bertahan hanya dengan dana formal, sedangkan

boarding school memerlukan diversifikasi sumber pembiayaan agar dapat bertahan secara jangka Panjang (Mulyasa, E., 2012: 58).

c. Perbedaan dalam Struktur Manajemen Keuangan

Dari segi manajerial, madrasah reguler cukup dengan satu bendahara yang menangani seluruh keuangan. Sementara sistem boarding memerlukan struktur paralel yang menangani keuangan madrasah dan keuangan boarding secara terpisah, meski tetap harus dilaporkan secara terpadu. Kebutuhan akan sistem akuntansi ganda ini menjadi tantangan tersendiri bagi satuan pendidikan kecil seperti MI Kebon Cinta.

Pembagian ini dapat dianalisis melalui teori division of labor dari Henry Fayol, yang menyebutkan bahwa pembagian tugas akan meningkatkan efisiensi jika disertai koordinasi yang efektif (Fayol, H., 1949). Henri Fayol adalah salah satu tokoh penting dalam teori manajemen klasik. Ia dikenal sebagai bapak manajemen modern karena pendekatannya yang sistematis terhadap prinsip-prinsip manajerial. Salah satu gagasan penting dari Fayol adalah prinsip pembagian kerja (division of work), yang ia yakini akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas, asalkan diiringi dengan koordinasi yang efektif.

Berikut adalah uraian lengkap mengenai pendapat Fayol tersebut:

1) Pembagian Tugas sebagai Strategi Efisiensi

Fayol berpendapat bahwa setiap individu memiliki keterbatasan dalam hal waktu, energi, dan kompetensi. Oleh karena itu, jika tugas dibagi secara proporsional sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab masing-masing, maka hasil kerja akan lebih optimal.

“Division of work aims to produce more and better work with the same effort. It is the result of specialization.”

Dengan kata lain, spesialisasi memungkinkan seseorang untuk fokus, menguasai, dan menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan cepat, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi kerja.

2) Koordinasi sebagai Kunci Sinergi

Namun demikian, Fayol juga menekankan bahwa pembagian kerja saja tidak cukup. Tanpa koordinasi yang efektif, pembagian tugas bisa menimbulkan kebingungan, konflik kepentingan, dan tumpang tindih pekerjaan.

Analisis Tantangan Pembiayaan Madrasah Boarding School. Berdasarkan temuan di lapangan dan analisis literatur, terdapat lima tantangan utama dalam pembiayaan madrasah boarding school:

a. Keterbatasan Anggaran Operasional Harian

Salah satu tantangan utama adalah kekurangan dana operasional harian. Kebutuhan makan tiga kali sehari, listrik, air, gas, serta kebutuhan sanitasi rutin tidak bisa ditanggung oleh dana BOS. Hal ini menyebabkan pengelola harus menyesuaikan standar layanan dengan kemampuan keuangan yang fluktuatif.

MI Kebon Cinta menyiasatinya dengan menetapkan dana cadangan 10% dari iuran bulanan. Strategi ini mengacu pada prinsip risk-reserve budgeting dalam teori manajemen keuangan Pendidikan (Egar, W., 2011).

b. Ketergantungan pada Donatur dan Yayasan

Ketergantungan boarding school pada pihak luar seperti yayasan atau donatur memperlihatkan lemahnya self-financing capacity. Ini mengandung risiko keberlanjutan jika donatur berhenti berkontribusi. Dalam konteks ini, MI Kebon Cinta menyadari pentingnya merancang program pembiayaan alternatif seperti kantin

produktif dan koperasi siswa, namun implementasinya masih dalam tahap perencanaan.

Teori *community-based school finance* oleh Bray menjelaskan bahwa partisipasi masyarakat memang bisa menjadi kekuatan pembiayaan pendidikan, tetapi harus disertai sistem manajemen yang profesional

c. Fluktuasi Harga dan Inflasi

Tantangan selanjutnya adalah naik turunnya harga bahan pokok. Dalam sistem boarding, perubahan harga beras, telur, atau LPG langsung berdampak pada cash flow harian. Sementara di madrasah reguler, fluktuasi harga ini tidak berpengaruh langsung karena tidak ada kebutuhan konsumsi harian.

Pengelola boarding harus memiliki kemampuan proyeksi anggaran dan pengendalian biaya jangka pendek (*short-term cost control*), yang umumnya belum dimiliki oleh tenaga administrasi madrasah kecil.

d. Kualitas dan Kesejahteraan SDM Boarding

Kendala berikutnya adalah pembiayaan SDM non-guru seperti musyrif, pengasuh, juru masak, dan petugas kebersihan. MI Kebon Cinta mengakui bahwa honor bagi staf boarding masih minim, sehingga turnover tinggi. Hal ini berdampak pada kontinuitas layanan dan psikologis siswa.

Dalam pendekatan *human capital in education finance*, pembiayaan SDM berkualitas harus menjadi prioritas karena berkorelasi dengan mutu layanan pendidikan

e. Sistem Keuangan yang Kurang Terintegrasi

Terakhir, tantangan penting adalah belum adanya sistem pelaporan dan audit yang mampu mengintegrasikan keuangan madrasah dan keuangan boarding. Akibatnya, laporan keuangan sering kali terpisah-pisah dan sulit diaudit secara menyeluruh. Hal ini menimbulkan risiko ketidakterbukaan dan kurangnya transparansi.

MI Kebon Cinta mulai menginisiasi laporan bulanan melalui Google Sheet yang bisa diakses oleh wali santri. Ini merupakan langkah awal menuju manajemen berbasis transparansi digital.

Implikasi Temuan dari perbedaan dan tantangan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

Boarding school membutuhkan sistem pembiayaan yang lebih kompleks, kreatif, dan dinamis dibanding madrasah reguler. Model dual (reguler + boarding) seperti di MI Kebon Cinta menuntut manajemen keuangan ganda yang efisien.

Solusi keberlanjutan terletak pada kombinasi: transparansi, partisipasi orang tua, donatur aktif, serta inovasi ekonomi madrasah berbasis aset wakaf atau unit usaha.

Perbedaan struktur dan tantangan pembiayaan antara madrasah reguler dan boarding school memperlihatkan bahwa sistem boarding membutuhkan pendekatan manajemen yang lebih adaptif. Dengan pemetaan tantangan ini, madrasah seperti MI Kebon Cinta dapat mengembangkan strategi khusus untuk menjamin keberlangsungan layanan pendidikan yang holistik.

D. CONCLUSION

Penelitian ini mengungkap bahwa sistem manajemen pembiayaan di MI Kebon Cinta Cirebon, yang mengelola dua model layanan pendidikan secara bersamaan—reguler dan boarding school—menunjukkan adanya diferensiasi signifikan dalam struktur, sumber dana, serta kompleksitas pengelolaan. Model dual system financing tersebut menuntut pengelolaan yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga adaptif terhadap tantangan spesifik masing-masing sistem.

Hasil analisis memperlihatkan bahwa sistem reguler memiliki pola pembiayaan yang lebih sederhana, berfokus pada kegiatan pembelajaran harian dengan ketergantungan tinggi terhadap dana BOS dan iuran wali murid. Sementara itu, sistem boarding school menuntut pembiayaan komprehensif yang mencakup kebutuhan hidup santri selama 24 jam, sehingga bergantung pada diversifikasi sumber dana, termasuk SPP boarding, donatur masyarakat, dan subsidi yayasan.

Temuan penting lainnya adalah perlunya sistem manajemen keuangan yang terintegrasi namun fleksibel, termasuk pelaporan yang akuntabel, pembagian unit kerja keuangan yang jelas, dan evaluasi berkala yang tidak hanya administratif, tetapi juga mempertimbangkan aspek kepuasan dan efektivitas layanan. Strategi seperti digitalisasi pelaporan, buffer kas, dan partisipasi aktif wali santri menjadi indikator keberhasilan manajemen pembiayaan boarding di MI Kebon Cinta.

Kesimpulan ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen pembiayaan tidak ditentukan oleh besar kecilnya dana, melainkan oleh sejauh mana madrasah mampu membangun sistem yang akuntabel, partisipatif, dan berkelanjutan. Untuk itu, madrasah berbasis komunitas seperti MI Kebon Cinta disarankan untuk mengembangkan model pembiayaan alternatif melalui unit usaha pendidikan, wakaf produktif, atau kolaborasi dengan sektor CSR.

Penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada eksplorasi strategi diversifikasi pendanaan madrasah boarding secara lebih mendalam, pemanfaatan teknologi keuangan berbasis digital, serta pengaruh manajemen pembiayaan terhadap kualitas output pendidikan dan ketahanan lembaga.

Acknowledgments: Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kepala MI Kebon Cinta Cirebon, para guru, staf administrasi, serta orang tua siswa yang telah berpartisipasi dan memberikan data berharga selama proses penelitian lapangan berlangsung. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung atas dukungan administratif dan teknis yang memungkinkan penelitian ini terlaksana dengan baik.

Conflicts of Interest: Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini.

Author contributions: Pengumpulan dan analisis data dilakukan oleh Mohammad Fikri Rafsanjani. Konseptualisasi dan metodologi disusun secara kolaboratif oleh Mohammad Fikri Rafsanjani, Saepul Mukti, dan Nenden Haprilwanti. Penulisan draf awal dilakukan oleh Mohammad Fikri Rafsanjani dan Saepul Mukti, sementara Badrudin dan Qiqi Yuliati Zaqiah berkontribusi dalam peninjauan dan penyuntingan naskah akhir. Semua penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir naskah untuk diterbitkan. Penelitian ini tidak menerima pendanaan dari pihak eksternal.

Data availability: Data yang disajikan dalam penelitian ini tersedia berdasarkan permintaan kepada penulis korespondensi. Data tidak tersedia secara publik karena kebijakan privasi institusi.

Disclaimer: Pandangan dan opini yang disampaikan dalam artikel ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis dan tidak mencerminkan kebijakan resmi atau posisi dari Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung maupun MI Kebon Cinta Cirebon.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, Dkk. (2017). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Al-Fauzi, Ahmad. (2020). *Pengelolaan Keuangan Pendidikan Islam*. Semarang: RaSAIL Media Group.
- Arifin, M. Zainul. (2014). *Filsafat Pendidikan Islam: Integrasi, Interkoneksi, dan Aplikasi dalam Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Azzet, A. M. (2020). *Manajemen Keuangan Madrasah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bray, Mark. (1996). *Community Financing of Education: Issues and Policy Implications in Less Developed Countries*. Oxford: Pergamon Press.
- Bush & Bell. (2002). *The Principles and Practice of Educational Management*. London: SAGE.
- Bush, Tony, and Les Bell. (2002). *The Principles and Practice of Educational Management*. London: SAGE Publications.
- Creswell, John W. (2012). *Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson.
- Creswell, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 4th ed.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Egar, W. 2011. *Educational Financial Management*. London: Routledge.
- Fatah, Nanang. (2006). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fayol, Henri. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
- Ghozali, Imam. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. (2020). *Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana Pendidikan Islam*. Jurnal Al-Tafkir, Vol. 11, No. 1, hal. 101–117.
- Hasan, Said. (2018). *Manajemen Keuangan dalam Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana.
- Ismail, Mohd Nasir. 2021. *School Financial Management Practices and Accountability: Malaysian Principal's Perspective*. International Journal of Educational Management, Vol. 35, No. 3, hal. 677–691.
- Kadarman dan Udaya Jusuf, *Manajemen Keuangan Sekolah* (Jakarta: Gramedia, 2005)

- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2023*. Jakarta: Kemenag RI.
- Kementerian Agama RI. (2019). *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Ibtidaiyah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Khoiruddin. (2022). *Penerapan Good Governance dalam Pengelolaan Keuangan Madrasah*. *Jurnal Madrasah*, Vol. 7, No. 2, hal. 85–96.
- Lexy J. Moleong. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Lubis, M. (2020). *Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas terhadap Efektivitas Penggunaan Dana BOS di Madrasah*. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1, hal. 49–60.
- Lukman. (2018). *Model Pendidikan Karakter di Madrasah Boarding School*, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2,
- Ma'arif, Syamsul. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan dan Manajemen Keuangan Sekolah*. Malang: Literasi Nusantara.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis A Method Sourcebook (3rd ed.)*. America: SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nata, Abuddin. (2011). *Pendidikan Islam di Indonesia: Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Kencana.
- Nawawi, Hadari. (2009). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Tri. (2021). *Strategi Pembiayaan Pendidikan pada Lembaga Madrasah Swasta*. *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 9, No. 2, hal. 145–163.
- Nurdin, M. (2020). *Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana BOS di Sekolah*. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, Vol. 17, No. 1, hal. 44–52.
- Nurlaili, Siti. (2019). *Evaluasi Pengelolaan Keuangan Madrasah dalam Perspektif Good Governance*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 2, hal. 148–158.
- Ramli, Muhammad. (2019). *Evaluasi Sistem Pengelolaan Keuangan Sekolah Berbasis Kinerja*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 7, No. 2, hal. 120–132.
- Ruslan, Undang. (2021). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Sleman: CV Budi Utomo.
- Ruyatnasih, Yaya dan Liya Megawati. 2017. *Manajemen Teori, Fungsi dan Kasus*. Yogyakarta: CV. Absolute Media.
- S. Nasution. (2007). *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Salam, Burhanuddin. (2018). *Pembiayaan Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Siswanto. (2019). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Stufflebeam, Daniel L., and Anthony J. Shinkfield. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sudarman. (2010). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, Dedi. (2003). *Mengelola Pendidikan Secara Efektif*. Jakarta: Grasindo.
- Susanti, R. (2021). *Transparansi Pengelolaan Keuangan Sekolah dan Literasi Keuangan Wali Murid*. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1,
- Susanti, Rina. (2021). *Transparansi Pengelolaan Keuangan Sekolah dan Literasi Keuangan Wali Murid*. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1, hal. 75-84.
- Sutisna, Dadang. (2016). *Partisipasi Stakeholder dalam Perencanaan Anggaran Sekolah*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 22, no. 1, hal. 53-60.
- Syafruddin, Dedi. (2018). *Manajemen Dana BOS di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Koto Tangah Kota Padang*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 25, No. 1, hal. 61-70.
- Tilaar, H. A. R. (2014). *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Strategis Kebijakan Pendidikan Nasional dalam Kerangka Otonomi Daerah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tjandra, W.R. (2012). *Manajemen Keuangan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- UNESCO. (2010). *Guidebook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction*. Paris: UNESCO.
- Yusuf, M. Amin. (2023). *Model Akuntabilitas Sosial dalam Pengelolaan Keuangan Sekolah Islam*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 10, No. 1, hal. 34-47.

