

**TRANSFORMASI TATA KELOLA KEUANGAN
BERBASIS GOOD GOVERNANCE DI PONDOK PESANTREN
AL-MULTAZAM HUSNUL KHOTIMAH KUNINGAN
JAWA BARAT**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Promotor

Prof. Dr. H Abd. Halim Soebahar, MA

Co Promotor

Prof. Dr. H. Moh Khusnuridlo, M.Pd



Oleh:

SITI QOMALA KHAYATI
NIM: 0841916010

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2021**

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan Judul "*Transformasi Tata Kelola Keuangan Berbasis Good Governance di Pondok Pesantren Pondok Pesantren Al-Multazam Kuningan Jawa Barat*" yang disusun oleh Siti Qomala Khayati NIM:0841916010 telah direvisi sesuai dengan saran-saran dewan penguji dalam ujian tertutup pada hari Rabu tanggal 27 Januari 2021 dan direkomendasikan untuk menempuh tahap selanjutnya.

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
2. Penguji Utama : Prof. Dr. KH. Imam Taufiq, M.Ag
3. Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E.,M.M
4. Penguji : Dr. H. Moch.Chotib,S.Ag., M.M
5. Penguji : Dr. H. Aminullah, M.Ag
6. Penguji : Dr. Khamdan Rifa'i, S.E.,M.Si
7. Promotor : Prof. Dr. H Abd. Halim Soebahar, MA
8. Co-Promotor : Prof. Dr. H. Moh Khusnuridlo, M.Pd

1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....

Jember, April 2021

Mengesahkan,

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA
NIP. 19610104 198703 1 006

KATA PENGANTAR

Segala pujian hanya milik Allah SWT, Tuhan yang telah memberikan segalanya bagi semua makhluk. Sholawat dan salam semoga tercurahkan kepada Rasul Allah SWT, Muhammad SAW, pembawa risalah-Nya sehingga manusia mengenal Allah SWT. Nikmat besar dari Allah SWT di bidang akademik penulis adalah selesainya penulisan disertasi dengan judul: ***Transformasi Tata Kelola Keuangan Berbasis Good Governance di Pondok Pesantren Al-Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat.***

Banyak pihak yang terlibat dalam membantu proses penyelesaian disertasi ini. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Dengan tersusunnya disertasi ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada kedua orang tua saya H. Muh Bakri dan Hj. Tukijah yang selalu memotivasi dan mendoakan kelancaran penulisan disertasi ini, disertasi ini saya persembahkan sebagai bentuk bakti kepada kedua orang tua yang tak lelah mendoakan dan memberikan semangat dalam penyelesaian studi ini. dan terimakasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada promotor Yth Prof. Dr. H Abd. Halim Soebahar, MA dan Prof. Dr. H. Moh Khusnuridlo, M.Pd. selaku Co.

Promotor dalam penulisan disertasi ini. Terimakasih telah dengan sabar dan berkenan memberi bimbingan, arahan dan masukan bagi tersusunnya penulisan disertasi ini sehingga layak untuk disajikan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dirjen Pendis Kemenag RI yang telah memberi Program Beasiswa 5000 Doktor tahun 2016.
2. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember. Terimakasih telah diijinkan dan dibimbing baik langsung maupun tidak langsung selama menempuh program Doktor di IAIN Jember.
3. Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA dan Dr. H. Aminullah, M.Ag selaku Direktur dan wakil Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang secara langsung telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku ketua program Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang juga telah memberikan inspirasi serta motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember yang telah dengan sabar dan ikhlas melakukan pendidikan dan pengajaran yang tidak hanya transfer ilmu melainkan juga transfer nilai, semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah swt. sebagai amal sholeh.
6. H.Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua YPI Al Multazam Husnul Khotimah), KH. Adin Nurhaedin, Lc, (Mudir Ma'had Al Multazam Husnul Khotimah),

KH. Abdul Rosyid,Lc.,M.Ag,(Mudir Ma'had Al Multazam 2 Husnul Khotimah),beserta segenap Dewan Pengasuh, ustadz/ustadzah, yang banyak membantu peneliti selama di lokasi penelitian, dan semua pihak yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.

7. Abdus Salam,SE suami selaku *Support system*, yang ikut berjuang dan mendoakan untuk penyelesaian disertasi ini. Untuk dua jagoan terkasih (Ali Arkano Salam dan Alan Arsyandendra Salam) yang menjadi penyemangat dalam setiap perjuangan dikala harus merenggut waktu dari hak kalian.
8. Sahabat-sahabat seperjuangan program doktor IAIN Jember Angkatan 2016. Terima kasih kalian telah banyak memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah komitmen perjuangan.
9. Sahabat - sahabat Dosen STAINU Temanggung, yang selalu memberikan motivasi sehingga terselesaikannya disertasi ini..

Teriring doa, semoga Allah SWT memberikan kesehatan, umur yang barokah, kepada kita semua. Semoga penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Wallohulmuwafieq Ilaa Aqwamith Tharieq Wassalamu'alaikum.

Jember, April 2021

Siti Qomala Khayati
Promovendus

ABSTRAK

SITI QOMALA KHAYATI: Transformasi Tata Kelola Keuangan Berbasis Good Governance di Pondok Pesantren Al-Multazam Kuningan Jawa Barat. Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor: Prof. Dr. H Abd. Halim Soebahar, MA dan Co Promotor Prof. Dr. H. Moh Khusnuridlo, M.Pd.

Kata Kunci: *Transformasi, Tata Kelola Keuangan, Good Governance*

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh minimnya kajian tentang tata kelola keuangan pondok pesantren, terlebih yang berhubungan dengan nilai-nilai transparansi. Sebab, pada kenyataannya, pengelolaan pesantren cenderung tradisional; terfokus pada kekuasaan yang dimiliki kyai; serta mengedepankan pada nilai kesukarelaan masyarakat untuk memyumbang pesantren. Meski demikian, peneliti tidak memungkiri bahwa terdapat pesantren yang berusaha untuk menjalankan model pengelolaan yang bagus dalam hal tata kelola keuangan. Salah satu contohnya ialah di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah, Kuningan Jawa Barat. Pesantren ini mengelola keuangan pesantren menggunakan pendekatan berbasis teknologi serta mengedepankan nilai transparansi, dan membangun (*trust*) kepercayaan masyarakat terhadap pesantren.

Selain itu, pesantren ini juga memiliki keunggulan dibandingkan pesantren lainnya; *pertama*, adanya tekhnologi tepat guna, agar seluruh pengelolaan keuangan terkontrol dengan baik. *Kedua*, adanya tim audit eksternal-independen yang menilai kesesuaian pada proses kegiatan-kegiatan kepesantrenan. *Ketiga*, sumber keuangan yang didominasi oleh sumbangan pendidikan; dimana para santri ataupun user sangat mempercayai kualitas lembaga ini. Dari lokus dan alasan di atas, maka penelitian ini memiliki empat fokus yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan secara umum, (1).Bagaimana proses tata kelola keuangan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat?(2). Bagaimana tahapan-tahapan transformasi tata kelola keuangan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat?(3).Bagaimana tata kelola keuangan berbasis *good governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

Untuk mencapai pada kajian holistic tersebut, peneliti menentukan jenis penelitian kualitatif, melalui pendekatan fenomenologis dan teknik penggalan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan analisisnya menggunakan model analisis Miles &Huberman.

Temuan pada penelitian ini ialah *Pertama*, proses pengelolaan keuangan pondok pesantren di Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan dilakukan dengan perencanaan, pelaksanaan *accounting*, evaluasi atau *auditing*. Perencanaan dilakukan dengan penguatan SDM dan pertimbangan kebutuhan serta persediaan. Pelaksanan dilakukan sentralistis integrative berbasis aplikasi. Evaluasi dilakukan pada efektifitas program dan efisiensi keuangan. *Kedua*, urgensi adanya perubahan pengelolaan dilatarbelakangi oleh faktor internal/eksternal dan kemudian dilakukan melalui beberapa tahapan; 1) adalah masa pendirian, tata kelola keuangan dilakukan oleh kyai sendiri dan pencatatan tidak memakai standar umum akuntansi publik. 2) masa pengembangan lembaga formal. Proses pelaksanaan tata kelola keuangan berkembang di masing-masing sub unit dan masih terpisah. Tahap 3) masa pengembangan system aplikasi keuangan. Pada tahap ini peningkatan transparansi, akuntabilitas, efektifitas dan efisiensi optimal sebab didukung system aplikasi integratif. *Ketiga*, tata kelola keuangan pondok pesantren berbasis *good governances* dilakukan didasarkan pada integrasi nilai dan keilmuan professional keuangan. Beberapa tahapannya adalah, *institutional building* terdiri dari pengembangan struktur dan kerja, penyusunan program atas pertimbangan ketersediaan dan hirarki kebutuhan, pelaksanaan *sentralistis integrative* berbasis aplikasi, integrasi monev efektifitas program dan auditing efisiensi keuangan. Kesemua tahapan yang dalam penelitian ini disebut sebagai model sentralistis integrative berbasis aplikasi.

ABSTRACT

SITI QOMALA KHAYATI: Transformation of Financial Management at Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan, West Java, based on Good Governance. Dissertation of Islamic Educational Management Doctoral Program of IAIN Jember. Promotor: Prof. Dr. H Abd. Halim Soebahar, MA dan Co Promotor Prof. Dr. H. MohKhusnuridlo, M.Pd.

Keywords :*Transformation, Financial Management, Good Governance*

This research was conducted by the lack of studies on pondok pesantren's financial governance especially relating to transparency. Values. For, in fact, the pondokpesantren tends to focus on traditional; powers that they have put forward and in the kyai; community's philanthropism. However, while we do not break that there are boarding trying to run a good management model in terms of their financial governance. One example is the Pondok Pesantren Multazam Husnul Khotimah. this financial management used the boarding technologies and promoting the transparency, just to build public confidence.

In addition, according to my opinion, this islamic boarding schools, also has an experiencing many benefits compared another pesantrens; *first*, the existence of efficient was technology, that all financial management controlled well. Second, the existence of an independent audit team who feel conformity to the process pesantren's activities .Third, which is dominated by financial source is educational costs would remain; where most of the santris or user very believe in the quality of this institution and of the locus for attending, so this research having three focus pertaining to financial management in general, the urgency and the stages that are traversed by change, and how good governances based management that was to become the principle were run.

To have a holistic study, researcher determinate the types of qualitative research to be conducted, through phenomenology as approaches to read the data and use the Miles & Haberman analysis model to draw final result of this study.

Findings in this study is the *first*, the process of financial management in the financial Pondok Pesantren Multazam Husnul Khotimah brass performed with planning the accounting process, evaluation and auditing. Planning is done with empower the human resources and the consideration of needs and. Supply Enforcement is done centralistic and integrative based application. The evaluation is done on the effectiveness of the program and. financial efficiency. Both, the urgency of changes in the management carried out through several phases; 1) is the establishment financial governance of listing done by kyai alone and not wearing a common standard. public accounting. The course of development 2). formal institutions. The implementation of the financial governance of developing in each sub unit and. are separated 3). Developing the financial application system. At this stage the transparency of, accountability, effectiveness and optimal efficiency for integration, supported an application. *Third*, the financial governance based on good and clean governance implemented by coupled system on professionalism and applied technological procedure, integrated auditing internally and externally.

مستخلص البحث

ستي قوما لا حياتي: ٠ ٢١٣٥٤٦٧٨ تحول الإدارة المالية على أساس الحكومة الرشيدة في معهد "الملتزم حسن الخاتمة" كونيغان جاوى الغربية. رسالة الدكتوراة بكلية شعبة إدارة التعليم الإسلامي في كلية الدراسة العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر. تحت المشرف الأول الأستاذ الدكتور عبد الحليم سوبچار والمشرف الثاني الأستاذ الدكتور محمد حسن الرضا

الكلمات الرئيسية: التحول، الإدارة المالية، الحكومة الرشيدة

ينطلق هذا البحث عن قلة الدراسات حول إدارة مالية في المعهد، خاصة فيما يتعلق بشفافيتها أساسا. ذلك أنه في الواقع، مازالت تقليدية تتركز إلى سيطرة المدير وتقدم قيمة التبرع من قبل المجتمع في تطوعهم إلى المعهد. ولكنه لا ينكر الباحث أن بعض المعاهد قد أجرى نموذج الإدارة الجيدة في تنظيمه المالي، من ضمنها معهد "الملتزم حسن الخاتمة" كونيغان جاوى الغربية حيث يدير وينظم هذا المعهد الشؤون المالية في ضوء المدخل التكنولوجي يقدم أساس الشفافة هدفا لبناء ثقة المجتمع .

وبجانب ذلك، يتفوق هذا المعهد بمزايا وهي أولا، وجود التكنولوجيا الملائم في تنظيم كل من الشؤون المالية بشكل جيد. ثانيا، حضور فريق التدقيق الخارجي المستقل يفحص التناسب في نشاطات معهديه. ثالثا، الموارد المالية تهيمن من تبرعات تربية يتقن الطالب والمستخدم جودة هذه المؤسسة .

استنادا مما سبق، يمحور هذا البحث إلى ثلاث تركيزات تتعلق بالإدارة المالية بشكل عام، وأهمية التغيير والمراحل التي تجتازها، وكيفية إجراء تلك التصرفات الإدارية بالتأسيس على الحكم الرشيد. وللوصول إلى هذا البحث الشمولي، يقوم الباحث باستخدام نوع البحث الكيفي عبر المدخل الفينومولوجيا و نموذج تحليل مايلز وهوبرمان .

يستنتج هذا البحث إلى عديدة وهي أولا، أن معهد "الملتزم حسن الخاتمة" يجري تصرفاته المالية من التخطيط والممارسة المحاسبية والتقييم أو التدقيق. تقام مرحلة التخطيط بتعزيز الموارد البشرية والنظر إلى الاحتياجات والمخزونات. وتقام مرحلة التنفيذ على أساس التطبيقات بشكل مركزي وتكاملي. أما التقييم يجري على فعالية البرامج وكفاءة المالية. ثانيا، الأهمية في التغيير الإداري يعقد بعدة مراحل: (١) فترة التأسيس، حيث أن الإدارة المالية يقوم بها المدير نفسه بدون سجلات المحاسبة العامة. (٢) فترة تطوير مؤسسة رسمية، حيث تطورت التصرفات المالية إلى وحدة فرعية ومازالت تستقل. (٣) فترة تطوير تطبيقات لأنظمة الإدارة المالية، حيث تترقى فيها الشفافة والمسؤولية والفعالية والكفاءة الجادة بوجود دعم تطبيقات تكاملية. ثالثا، تنظيم الإدارة المالية في هذا المعهد الذي يعقد على أساس الحكم الرشيد بناء على القيمة التكاملية و منحة مهنية مالية. ومراحله هي: بناء المؤسسة يحتوي على تطوير الهيكل والعمل، وتخطيط البرنامج بالنظر إلى المتاحات وتدرج الاحتياجات، وتنفيذ التركيز التكاملي باستخدام التطبيق، وتكامل الرصد والتقييم على فعالية البرنامج وتدقيق الكفاءة المالي. وتلك المراحل في هذا البحث يسمى بنموذج التركيز التكاملي على أساس التطبيق.

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBER PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12
E. Definisi Istilah	13
F. Sistematik Penulisan	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	19
B. KajianTeori.....	33
C. Kerangka Konseptual Penelitian	88
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	89
B. Subjek Penelitian.....	91

C. Jenis dan Sumber Data	91
D. Teknik Pengumpulan Data	93
E. Analisis Data	96
F. Keabsahan Data.....	99
G. Tahapan-Tahapan Penelitian	101
BAB IV LAPORAN DAN PAPARAN DATA	
A. Paparan Data Hasil Penelitian	103
B. Temuan Penelitian.....	188
BAB V PEMBAHASAN	
A. Analisis Penelitian.....	194
B. Analisis Teoretik	243
C. Analisis Praktis.....	250
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	254
B. Rekomendasi	256
DAFTAR PUSTAKA	259

IAIN JEMBER

DAFTAR TABEL

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Persamaan dan Perbedaan dengan Kajian Terdahulu	30
2	2.2	Kosepsi <i>Conformance and Performance Deminsion Theory</i>	47
3	2.3	Framework Tata Kelola Keuangan Pesantren	90
4	3.1	Tahapan Penelitian	102
5	4.1	Jumlah Keanggotaan Struktur Yayasan Pendidikan Islam Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat	113
6	4.2	Catatan Rapat Anggaran Mudir Al Multazam II	135
7	4.3	Bentuk Rapat Evaluasi YPI Al Multazam Kuningan	142
8	4.4	Daftar Strktural Penting dan Kesarjanaan Pendidikan Struktural YPI Al Multazam Kuningan	172
9	5.1	Format <i>Dividen Decision</i> Penyusunan Anggaran Program	202

IAIN JEMBER

DAFTAR GAMBAR

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Konseptualisasi Financial Management and Governance	43
2	2.2	Pilar <i>Good Governance</i>	49
3	2.3	<i>Strategic Planning</i> dan Penganggaran Keuangan	64
4	2.4	Element <i>Monitoring</i> dan audit Tata Kelola keuangan	68
5	2.5	<i>Framework</i> Managemen Keuangan Sekolah	70
6	2.6	Sumber Pembiayaan Pendidikan	73
7	2.7	Framework Monitoring Pesantren	81
8	2.8	Model Tata Kelola Keuangan Pesantren	80
9	2.9	Framework Sederhana Managemen Informasi Keuangan	86
4	3.1	Analisis Data dari Hubberman dan Miles	98
11	4.1	Perkembangan Santri YPI Al Multazam I Kuningan Kuningan Jawa Barat	107
12	4.2	Tujuan dan Strategis Pengembangan Pesantren Al Mulatzam Husnul Khotimah	110
13	4.3	Keanggotaan Struktur Yayasan Pendidikan Islam Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat	115
14	4.4	Sub Unit Tata kelola kuangan Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat	123
15	4.5	Grafis Akutansi Kas Induk Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat	127
16	4.6	Grafis Pertimbangan Model Penerimaan Akademis Pesantren Al Multazam Kuningan Jawa Barat	133
17	4.7	Konten Pencatatan Akuntansi SANGO Pesantren	143
18	4.8	Dokumen catatan keuangan pesantren awal pendirian	158
19	4.9	Menu Utama Laporan Keuangan Yayasan	165
20	4.10	Contoh Laporan Keuangan Lembaga Pendidikan Formal	165
21	4.11	Contoh Utama Laporan Keuangan Program/Proyek	165
22	5.1	Pembacaan Teori dalam Konteks Tata Kelola	214

		Keuangan Pesantren	
23	5.2	Format Tata Kelola Keuangan Pesantren	218
24	5.3	Skala Perubahan Format Tata Kelola Keuangan Pesantren	234
25	5.4	Role Model Transformasi Format Tata Kelola Keuangan Pesantren	244



**DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB
BERDASARKAN PADA BUKU PEDOMAN PENULISAN KARYA
ILMIAH IAIN JEMBER**

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	koma di atas	ط	ṭ	Te dengan titik bawah
2	ب	b	Be	ظ	ẓ	Zed
3	ت	t	Te	ع	‘	Koma diatas terbalik
4	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5	ج	j	Je	ف	f	ef
6	ح	ḥ	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8	د	d	De	ل	l	el
9	ذ	dh	de ha	م	m	em
10	ر	r	Er	ن	n	en
11	ز	z	Zed	و	w	we
12	س	s	Es	ه	h	ha
13	ش	sh	es ha	ء	‘	Koma diatas
14	ص	ṣ	Es dengan titik bawah	ي	y	ya
15	ض	ḍ	de dengan titik bawah	-	-	-

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pergeseran nilai-nilai yang berkembang di lingkungan pondok pesantren, tentunya, tidak bisa dilepaskan oleh perubahan global, kondisi nasional, dan masyarakat di sekitar pondok pesantren. Sebagaimana banyak diungkapkan oleh para peneliti pesantren, seperti Zamakhsyari Dhofier,¹ Nurcholis Madjid,² dan Azyumardi Azra,³ pondok pesantren memiliki ciri adopsi, adaptasi, dan seleksi di dalam menjalankan proses kebertahanan mereka secara seksama. Termasuk di kemudian hari, adanya perubahan pada tata kelola pondok pesantren. Sulthon Masyhud & Khusnuridlo,⁴ Mudjamil Qomar,⁵ dan beberapa pakar manajemen pendidikan Islam lainnya, menyebutkan bahwa tata kelola pondok pesantren membutuhkan proses modernisasi manajerial, sekaligus peningkatan sumber daya manusia yang mampu memberikan dampak positif pada pengembangan pesantren itu sendiri. Serta harus diakui, ada banyak fakta-empiris yang menyebutkan bahwa pesantren bertransformasi secara pengelolaan tersebut.

Fakta empirik tersebut khususnya terkait dengan disiplin ilmu manajemen pendidikan, bisa dimulai dari frasa bagaimana kepemimpinan kyai

¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1984), 18.

² Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina 1997), 3

³ Azyumardi Azra, Azyumardi Azra, "Pesantren, Kontinuitas dan Perubahan", dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren ...*,

⁴ M.Sulthon Masyhud & M.Khusnuridla, *Manajemen Pondok Pesantren*,(PT Dian Rakyat 1994),10

⁵ Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Bandung: Rosdakarya, 2014), 27-28

di lingkungan pondok pesantren. Karim Amrullah,⁶ dan M. Shodiq,⁷ menilai kepemimpinan pondok pesantren dari kacamata kualitas personal sebagai seorang pemimpin. Menurut mereka, kepemimpinan pesantren yang inovatif-terbuka akan memberikan dampak pada pengembangan pesantren secara pesat. Demikian seterusnya, kyai pemimpin pesantren yang memiliki latar belakang pendidikan (atau disebut dengan kyai *nasib*) bisa lebih leluasa untuk membentuk karakteristik dan cita pendidikan mereka itu, tanpa harus terbebani oleh visi yang dilakukan oleh orang tua mereka. Artinya, kepemimpinan di lingkungan pondok pesantren bisa memberikan dampak yang sangat positif, apabila ada orientasi dan misi seorang kyai pada lingkungan pondok pesantren tersebut.

Selain kepemimpinan pondok pesantren yang sangat kaya, hal-hal lain yang mencakup disiplin ilmu manajemen, pada akhirnya, dibawa pula ke dalam kajian manajemen pondok pesantren. Misalnya, bagaimana pondok pesantren melakukan pengembangan strategis terhadap lembaga pendidikan formal mereka.⁸ Bagaimana pondok pesantren mengelola kurikulum yang dimiliki.⁹ Bagaimana pondok pesantren menjalankan budaya kerja dan perilaku organisasi yang dimiliki.¹⁰ Hingga pada sisi bagaimana pondok pesantren bisa mengembangkan kelembagaan mereka, tidak sekedar

⁶ M. Karim Amrullah “*Perubahan Model Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren*” (disertasi; Universitas Malang 2011)

⁷ Muhammad Shodiq, “*Kepemimpinan Kiai Nasib dalam Meningkatkan Mutu Pesantren, Studi ipada Pesantren Al-Hikam Malang, Pesantren Luhur Al-Husna Surabaya, dan Pesantren Mahasiswa An-Nur Surabaya*” (Disertasi -Universitas Negeri Malang, 2011), xx

⁸ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 47

⁹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009). 265

¹⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*.,8

menjalankan dunia pendidikan, melainkan juga berhubungan dengan konsep pengembangan ekonomi (*entrepreneurship*) yang ada di bawah naungan pondok pesantren.¹¹ Hal yang mungkin masih minim dalam kajian di pondok pesantren ialah berhubungan dengan bagaimana pondok pesantren bisa beradaptasi dengan kondisi-kondisi kekinian atau disebut sebagai revolusi 4.0. Demikian halnya dengan pengistilahan lain, pada tataran manajerial, yakni berkait tata kelola yang *clean and good governance* di lingkungan pondok pesantren.

Konsep *clean and good governance*, pada kenyataan di lapangan, selalu berhubungan dengan tata kelola keuangan; meski tidak sepenuhnya demikian.¹² Di dalam konsep tersebut, ada dua hal yang tampak, tapi sulit dicarikan perilaku sepadan di lingkungan pondok pesantren, yakni; transparan dan akuntabel (dipertanggung jawabkan). Harus diakui, suka tidak suka, tata kelola keuangan masih sangat tradisional. Artinya, para santri membayar keuangan pesantren secara manual (konvensional), dicatat oleh pengurus pesantren, lalu dialokasikan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang disusun secara aksidental oleh pondok pesantren. Hal yang bahkan kerap terjadi, pondok pesantren tidak memberikan laporan untuk apa keuangan yang sudah dibayarkan para santri kepada pondok pesantren tersebut.

Kendatipun demikian peneliti juga tidak menutup kemungkinan ada pergeseran tata kelola keuangan di lingkungan pondok pesantren. Miftahol Arifin mengatakan perkembangan paling sederhana dari pergeseran

¹¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 201

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 203

manajemen keuangan pesantren ialah berkaitan dengan pembukuan yang dijalankan oleh pesantren secara seksama. Walaupun dia juga menggarisbawahi bahwa pengelolaan keuangan masih banyak terkendala oleh sebab beberapa faktor; *pertama*, terkait sumber daya manusia yang memahami bagaimana membukukan penerimaan dan pengalokasian keuangan pesantren. *Kedua*, terkait tradisi pondok pesantren yang masih memiliki budaya untuk menyimpan dan menggunakan uang tersebut secara tidak transparan, karena para *user* lembaga pendidikan tidak banyak mempersoalkan hal tersebut.¹³

Suharjono mengatakan bahwa ada pengelolaan keuangan pesantren sudah harus mulai melibatkan keberadaan masyarakat sekitar, agar tercipta kondisi dan pengelolaan keuangan yang ideal. Ia memberi contoh bagaimana pesantren harus membuat komite pesantren, perencanaan yang bagus, dan pertanggung jawaban yang bisa dilihat oleh seluruh *stakeholder* yang menggunakan jasa/layanan lembaga pendidikan di bawah naungan pondok pesantren. Walau ia tidak menyebutkan dimana riset dijalankan. Hal demikian utamanya bagi pesantren salaf yang hingga hari ini tetap kokoh pada fundamental ketradisionalannya.¹⁴

Secara yuridis, pesantren sebagai lembaga pendidikan mestinya dibangun atas dasar manajemen keuangan yang baik. Seluruh lembaga pendidikan termasuk pesantren tentunya harus diselenggarakan sesuai dengan prinsip yang telah ditetapkan secara formal. Sebagaimana diatur dalam Sistem

¹³ Iman Firman, Rina Marlina, dan Medina Almunawwaroh, "Pelatihan Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren Menggunakan Aplikasi Berbasis Web Terintegrasi Dengan Barcode System dan SMS Gateway," *Jurnal Pengabdian Siliwangi* 2, no. 2 (2016).

¹⁴ Suharjono Suharjono, "Pengelolaan Keuangan Pondok Pesantren," *JURNAL STIE TRIGUNA* 8, no. 2 (2019): 49–62.

pendidikan nasional, prinsip yang penting untuk adalah keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.¹⁵ Dalam hal demikian ini, Kadarman menjelaskan bahwa ada tiga hal yang penting dilakukan oleh pesantren yakni (1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan pondok pesantren; (2) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan pondok pesantren; dan (3) Meminimalkan penyalahgunaan anggaran pondok pesantren.¹⁶

Secara aplikatif, amanah yuridis ini tidak mampu secara maksimal dikembangkan. Yunika mengatakan hal yang menjadi problem pengembangan tata kelola keuangan pesantren adalah kelemahan kompetensi manajemen keuangan yang ada. Dalam pandangannya, ia menyarankan untuk meningkatkan efektivitas keuangan pesantren perlu adanya peningkatan kompetensi SDM dulu.¹⁷ Sebagaimana diungkapkan dalam UU Nomer 18 Tahun 2019 tentang pesantren, juga dimanahkan upaya pengembangan peningkatan SDM Pesantren di ranah keuangan.¹⁸

Kendatipun, harus juga diakui, ada banyak perubahan-perubahan yang dijalankan oleh pondok pesantren untuk meningkatkan, memperbaiki, dan mengembangkan pola kepengurusan atau tata kelola keuangan yang mereka

¹⁵ Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

¹⁶ Kadarman Jusuf, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1992), 18

¹⁷ Yunika Murdayanti dan Dita Puruwita, "*Kompetensi SDM Keuangan dan Akuntabilitas Pesantren*," *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* 7, no. 1 (31 Juli 2019): 19–29.

¹⁸ Dalam aturan dijelaskan, menjelaskan bahwa pemberdayaan dapat dilakukan dengan cara *pertama*, pendirian koperasi, lembaga keuangan, dan lembaga usaha mikro, kecil, dan menengah *Kedua*, pendampingan dan pemberian bantuan pemasaran terhadap produk masyarakat, *Ketiga*, pemberian pinjaman dan bantuan keuangan, *keempat*, pembimbingan manajemen keuangan, optimalisasi, dan kendali mutu. Lihat dalam, UU NO 18 Tahun 2019 tentang pesantren.

miliki. Sebagai sebuah contoh ialah bagaimana pondok pesantren ‘modern’¹⁹ menyeimbangkan agar dengan beberapa aturan, khususnya apabila berurusan dengan keuangan yang dihasilkan dari bantuan pemerintah, atau berkaitan pada sumber keuangan yang bertambah di lembaga pendidikan formal, sebagai sub-sistem yang banyak dikembangkan di pesantren.

Faktualnya, di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan misalnya. Pondok Pesantren ini awalnya mengelola keuangan layaknya pesantren tradisional. Lambat laun, oleh karena itu perkembangan keuangan pesantren, sekaligus sumber-sumber keuangan yang didapatkan, mereka pun membangun tata kelola keuangan yang diperinci; baik itu dimulai dari sumber sampai model-model penggunaannya. Di pondok pesantren Nurul Jadid Paiton pun demikian. Pondok Pesantren di daerah probolinggo ini juga mengembangkan model keuangan gaya lama. Mereka sekedar mencatat, mewujudkan dalam bentuk kegiatan, lalu melaporkan penggunaannya kepada masyarakat atau wali santri. Namun belakangan, mereka membuat system satu atap; dimana sumber keuangan yang ada di pesantren dikelola langsung, lalu di bagi sesuai kebutuhan lembaga-lembaga pendidikan formal yang ada di bawahnya.

Berdasarkan pada aspek-aspek di atas, penelitian ini tak ubahnya juga ingin membuktikan bahwa terdapat sebuah pesantren yang melakukan banyak perubahan tata kelola keuangan; mulai dari aspek tradisional hingga pada model pengelolaan yang transparan, akuntabel, profesional, efektif dan efisien. Bagaimana pondok pesantren melalui yayasan menjalankan fungsi-

¹⁹ Lihat Naskah Akademik Rancangan Undang-Undang Pondok Pesantren Tahun 2019

fungsi control terhadap pendapatan, pengalokasian, hingga pada sisi system evaluasi yang lebih profesional. Pondok Pesantren tersebut ialah Pondok Pesantren al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat.

Pondok pesantren ini didirikan pada tahun 1994an, yang pada awal pendiriannya difasilitasi oleh KH. Manarul Hidayat, salah seorang tokoh NU di Jawa Barat. Sama halnya dengan pendirian pesantren lainnya, orientasi awalnya ialah memfasilitasi masyarakat sekitar untuk mendapatkan pengetahuan keagamaan (belajar al Qur'an). Lalu, beberapa tahun kemudian, pesantren ini mendirikan satu lembaga pendidikan formal, yakni Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD). Hingga hari ini, pondok pesantren ini sudah memiliki pendidikan formal dari paling awal, hingga pendidikan tinggi. Jumlah santrinya pun cenderung meningkat hingga ribuan orang dari pelbagai daerah, khususnya dari ibu kota Jakarta.

Berkaitan dengan pengelolaan keuangan, tentunya pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah pun sama dengan yang lain. Sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang pengurus pesantren al Multazam Husnul Khotimah, ia mendeskripsikan bahwa:

“...Ketika awal saya disini, tata kelola keuangannya masih belum memakai aplikasi seperti sekarang. Mungkin sama seperti di Jawa Tengah atau di daerah jawa lainnya... setelah bertambahnya santri disini pengurus yayasan memutuskan untuk menggunakan aplikasi. Alasannya agar dapat dipertanggung jawabkan...lebih-lebih pondok disini *kan* santrinya dari beberapa daerah. Makanya, kami pun meyakini bahwa itu adalah cara yang baik untuk pengembangan lembaga ke depannya...”²⁰

²⁰ Wawancara dengan ustadz rahmad fauzi salah seorang pengurus Pondok Pesantren al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat pada 28 Januari 2020

Hal senada disebutkan juga oleh Bendahara Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Menurutnya, perkembangan pondok pesantren ini memang tergolong pesat. Setidaknya disaat pesantren mengimplementasikan lembaga pendidikan formal. Konsep keterpaduan antara pengetahuan umum dan pengetahuan agama menjadi salah satu daya pikat yang dimiliki. Ia pun mengatakan:

“...Jadi, disaat pesantren ini berkembang. Keuangan pesantren dan yayasan pun berkembang dengan cukup pesat. Kami disini mengelola semua keuangan. Kami di yayasan menerapkan keuangan yang sentralistic. Uang masuk semuanya ke yayasan. Dari situ kemudian diberikan kepada lembaga-lembaga pendidikan untuk proses pengembangan lembaga masing-masing. Komando keuangan pondok pesantren ialah melakukan subsidi silang pada keperluan yang ada di lembaga pendidikan formal itu sendiri.”²¹

Ketua Yayasan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah mengatakan kepada penulis tiga alasan kenapa pergeseran tata kelola keuangan ini dijalankan di lembaganya; *pertama*, persoalan kepercayaan masyarakat. Sebagaimana *mafhum*, pondok pesantren ini memiliki *users* (pengguna jasa pendidikan) berlatar belakang orang yang mampu dan berpendidikan. Sehingga, kualitas pendidikan, termasuk di dalamnya, bagaimana keuangan ini dikelola bisa dipertanggung jawabkan dengan sangat baik. *Kedua*, sumber pembiayaan yang sepenuhnya berasal dari sumbangan pendidikan. *Ketiga*, menghindari adanya konflik-konflik di dalam pengelolaan keuangan yang cukup besar dari masyarakat tersebut.²²

²¹ Wawancara dengan Miskadi, Bendahara PP Pesantren al Multazam Husnul Khotimah pada 02 Februari 2020

²² Wawancara dengan Ketua Yayasan PP. al Multazam Husnul Khotimah pada 27 Januari 2020

Secara observasi, peneliti juga tidak menampik bagaimana pondok pesantren ini menjalankan keuangan yang ‘lebih’ modern daripada pondok pesantren lainnya. Ada beberapa aplikasi yang dipakai sekedar untuk melakukan pencatatan keuangan. Seperti, Aplikasi Sango untuk melihat bagaimana uang itu dicatat secara internal pondok pesantren. Aplikasi Brajasoft Asisten untuk pencatatan yang dijalankan atau dilakukan oleh lembaga pendidikan di bawah naungan pondok pesantren. Serta, keberadaan aplikasi lain-lain yang tidak sekedar menilai tata kelola keuangan yang ada di pesantren tersebut.²³

Selain keunikan dari sisi proses pengelolaan, tahapan-tahapan transisional (perubahan) tata kelola keuangan juga tergolong cepat. Adaptasi pondok pesantren ini agar dapat membangun kepercayaan masyarakat, khususnya mereka para *user* (pengguna layanan pendidikan) dijamin dengan melalui pendekatan professional, penguatan sumber daya manusia sesuai kebutuhan, dan layanan prima berbasis pada nilai transparansi, akuntabilitas, ukurang luaran yang jelas, serta *feedback* supaya mereka memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap pondok pesantren.²⁴

Selanjutnya, sebagai hantaran penelitian ini, keunikannya terletak pada aspek upaya untuk menjalankan *good governance*. Artinya, dikala pondok pesantren di Indonesia menghadapi problem peng-administrasian keuangan, kecurigaan akan adanya proses audit (baik itu melalui lembaga independen ataupun pemerintah), sekaligus dominasi pengasuh yang kuat. Pondok

²³ Data observasi pada 27 Januari 2020

²⁴ Data observasi pada 27 Januari 2020

Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah memilih untuk melepas pengikat tradisional tersebut. Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah, secara mandiri, memberikan kewenangan ke lembaga audit Independen bernama BAMS supaya menilai apakah uang yang digunakan berkesesuaian dengan perencanaan, pengaturan, ataupun aspek-aspek lainnya. Mereka tidak menutup diri kepada siapapun yang ingin mengetahui kemana uang yang dibayarkan diperuntukkan. Mereka pun juga terbuka apabila akan melakukan perubahan jika terdapat ketidak-sesuaian penggunaan keuangan tersebut.²⁵

Kendatipun, peneliti meyakini hal ini dilakukan oleh Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah sebagai konsekwensi dari model *fund-raising* (penggalan keuangan) pesantren yang bertumpu pada keuangan yang dibayarkan oleh santri ataupun siswa. Sumbangsih kegiatan usaha, sumbangan sukarela masyarakat, dan pembangunan sarana pesantren, tidaklah signifikan. Kalaupun ada, maka peruntukannya sudah ditentukan dan tidak untuk proses pengembangan lembaga pendidikan di bidang pembelajaran. Sebagaimana dokumentasi yang ada, 60-70 % dari 66an Miliar pendapatan pesantren adalah biaya pendidikan yang dibayarkan santri.²⁶

Berdasarkan pada potulasi teoretik, empiris, dan keinginan untuk mengkonstruksi model tata kelola keuangan yang dilakukan di lingkungan pesantren, maka penulis memberi judul penelitian ini **“Transformasi Tata Kelola Keuangan berbasis *Good Governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan, Jawa Barat”**. Tujuan sederhana

²⁵ Data observasi pada 27 Januari 2020

²⁶ Laporan Keuangan 2020, berdasarkan pada audit penggunaan uang 2019.

penelitian ini ialah melakukan kajian koheren perubahan-perubahan yang ada di dalam mengelola keuangan pesantren, model atau format tata kelola keuangan pesantren, hingga bagaimana idealnya sebuah pengelolaan keuangan, khususnya di lingkungan pesantren berdasarkan pada pengalaman yang dijalani oleh Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Dari semua proses kajian ini, diharapkan adanya generalisasi serta duplikasi hasil kajian di pondok pesantren lainnya.

B. Fokus Penelitian

Sebagaimana paparan konteks di atas, maka peneliti membatasi masalah-masalah dalam penelitian fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses tata kelola keuangan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat?
2. Bagaimana tahapan-tahapan transformasi tata kelola keuangan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat?
3. Bagaimana tata kelola keuangan berbasis *good governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk hal sebagai berikut::

1. Untuk menemukan proses manajerial keuangan umum yang dijalankan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

2. Untuk menemukan tahapan transformasi tata kelola keuangan yang diimplementasikan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat
3. Untuk menemukan tata kelola keuangan berbasis *good governance* yang diimplementasikan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat serta kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan di bidang ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait tentang perencanaan model transformasi tata kelola keuangan pesantren, dan membaca strategi untuk mengimplementasikan di pondok pesantren.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pengasuh pondok pesantren, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dan kerangka berfikir dalam memberikan arah kebijakan pengembangan model baru di lingkungan pondok pesantren.
- b. Bagi masyarakat umum (*stakeholder*), hasil penelitian ini setidaknya menjadi bukti bahwa pesantren mampu beradaptasi dengan model-model manajemen yang dikembangkan di perusahaan

dan birokrasi pemerintah; baik yang klasik maupun yang akan datang.

- c. Bagi pribadi peneliti, penelitian ini dapat meningkatkan daya penalaran dalam melakukan pengkajian, pengembangan wawasan keilmuan, perumusan, pemecahan masalah secara teoritis maupun praksis, terkait tentang disiplin ilmu Manajemen Pendidikan Islam berbasis Pondok Pesantren.

E. Definisi Istilah

Tema besar penelitian ini adalah Transformasi Tata Kelola Keuangan Berbasis *Good Governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Maka untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman, perlu adanya definisi dan batasan istilah yang ada dalam terma judul penelitian ini. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini:

1. Transformasi Tata Kelola Keuangan Pesantren

Kata transformasi bisa dimaknai juga dengan istilah perubahan bentuk atau perubahan structural.²⁷ Perubahan bentuk ataupun struktural tentunya dibumbui oleh factor-faktor yang menjadikan bentuk/struktur tersebut berubah. Di dalam tata kelola keuangan, perubahan bentuk dapat dilihat dari bentuk pencatatan keuangan, format pengelolaan yang dijalankan dalam upaya penempatan keuangan, dan aspek-aspek lain yang tidak membicarakan persoalan sumber daya manusia. Adapun perubahan

²⁷ Tim Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses melalui <https://kbbi.web.id/transformasi> pada 18 April 2020

struktur, dalam konteks manajemen keuangan, tentunya bisa dibatasi pada aspek Sumber Daya Manusia itu sendiri. Contoh kongkrit dari struktur tata kelola keuangan ialah seperti masuknya Badan Pemeriksa Keuangan (auditor) di eksternal untuk menilai apakah pelaksanaan kegiatan keuangan sudah sesuai dengan apa yang direncanakan oleh lembaga tersebut.

Tata kelola dalam konteks penelitian ini juga mencakup hubungan antara para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang terlibat serta dengan kerja manajemen pengembangan lembaga pendidikan. Pihak-pihak utama dalam tata kelola pesantren tentunya pimpinan pesantren, manajemen, dan seluruh pihak yang berkaitan dengan pengembangan pemerintahan manajemen pendidikan pesantren. Tata kelola dalam judul besar penelitian ini sebenarnya disenadakan dengan istilah *corporate governance*. Secara konseptual bentuk berupa rangkaian proses, kebiasaan, kebijakan, aturan, dan institusi yang mempengaruhi pengarahannya, pengelolaan, serta pengontrolan suatu perusahaan atau organisasi.

2. *Good Governance*

Selain pembahasan terkait tata kelola keuangan lembaga pendidikan yang sering dimaknai sebagai rangkaian proses, kebijakan, dan aturan-aturan pengikat yang digunakan. Adapula aspek terminologis lain yang penting untuk dibahasakan lebih operasional, yakni keuangan pondok pesantren.

Keuangan pondok pesantren, sebagaimana diungkapkan oleh para sejarawan, dapat dipastikan bersumber dari masyarakat ataupun partisipasi pemerintah, khususnya setelah lahirnya negara kesatuan Republik Indonesia. Keuangan pondok pesantren, selain sumber, juga mencakup bagaimana keuangan itu dicatat, dialokasikan untuk menjalankan kegiatan atau aktivitas organisasi pesantren, serta system evaluasi yang dijalankan di lingkungan pondok pesantren tersebut. Hal yang unik dari keuangan pesantren ialah belum adanya pengaturan khusus, layaknya Badan Hukum lain seperti Yayasan, Koperasi, dan Perseroan Terbatas.

Oleh sebab itulah, tidak salah apabila Tim Perumus RUU Pesantren dalam naskah akademiknya menyertakan definisi keuangan atau dana yang dimiliki pesantren memiliki keunikan tersendiri, khususnya apabila hal tersebut berasal dari bisnis yang dijalankan oleh pesantren ataupun merupakan sumbangsih masyarakat dan pemerintah.

Kata *Good Governance*, secara etimologis, bermakna “tata kelola yang baik.” Cara mengukur paradigma ini terbagi cukup beragam. Rowan *et all*, memberikan penjelasan bahwa komponen yang dapat dinilai ialah; *pertama*, nilai keotonomian berkelanjutan. Artinya, para pengelola memiliki kewenangan untuk menentukan sendiri apa yang dibutuhkan, bagaimana sumbernya, dan tentunya penggunaannya. *Kedua*, transparan dan partisipatif. Nilai keterbukaan ini tentunya memberikan ruang bagi orang lain agar terlibat dalam pengambilan keputusan. *Ketiga*, akuntabilitas, khususnya bagi para pengelola keuangan. *Keempat*, efektif

dan efisien. Efektifitas bertumpu pada penentuan orang dan kegiatan yang sesuai. Sedang efisiensi berorientasi pada aspek kesesuaian waktu dan dana yang digunakan oleh lembaga tersebut.²⁸

Jadi diksi tata kelola yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan suatu sistem maupun proses yang berkaitan dengan pengaturan dan pengendalian hubungan kerja. Dalam konteks pesantren, tata kelola proses pengarahan, pengelolaan, dan pengontrolan hubungan kerja pihak manajemen (kyai dan pimpinan pesantren) dengan seluruh pihak yang berkepentingan (*slake/wider*) terhadap pesantren sebagai upaya menciptakan *good governance*. Sehingga hal-hal yang kemudian penting untuk dilihat adalah dimensi-dimensi transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan kordinasi, dalam hubungan yang dilakukan.

Sedangkan keuangan dalam penelitian yang dimaksud adalah difisi finansial pesantren. Kata tersebut merupakan spesifikasi tata kelola yang menjadi fokus kasus penelitian yang akan diungkap. Jadi penelitian ini membatasi kajiannya pada tata kelola bidang perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, dan pengendalian sumber daya moneter organisasi pendidikan pesantren. Secara keseluruhan, konstruksi yang dibangun menunjukkan tema besar yang diangkat dalam penelitian ini adalah kasus upaya tata kelola keuangan pesantren dalam membangun *good governance*.

Berdasarkan pada tiga pendefinisian istilah di atas, maka yang peneliti maksudkan terkait rangkaian terma dalam peneliti ini ialah adanya keyakinan

²⁸ Rowan, Brian, Eric Camburn, and Carol Barnes. “*Benefiting from Comprehensive School Reform: A Review of Research on CSR Implementation.*” ed. Christopher T. Cross, (Washington, DC: National Clearinghouse for Comprehensive School Reform, 2004.) 52.

postulatif yang menyebutkan bahwa pengelolaan keuangan yang ada di lingkungan pondok pesantren sudah berubah. Perubahan itu tampak dari model/format bagaimana pesantren sudah mulai melibatkan orang di luar pesantren menilai keuangan mereka. Selain itu, sudah banyak pula pesantren yang berupaya untuk memanfaatkan produk teknologi agar pengawasan akan keuangan bisa dijalankan lebih baik dari yang ada sebelumnya. Untuk itulah peneliti menempatkan riset ini di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah sebagai lokus yang dapat membuktikan fenomena tersebut.

F. Sistematika Penulisan

Penyusunan penelitian ini terdiri dari beberapa bab. Tiap bab terdiri dari sub-sub bahasan sesuai dengan keperluan penelitian yang akan dilakukan. Tentu dalam hal ini ditentukan atas dasar pedoman karya ilmiah yang berlaku dan beberapa hal yang berhubungan dengan upaya menjawab beberapa fokus masalah yang diangkat. Adapun yang demikian adalah *Bab satu*, merupakan bab pendahuluan yang menguraikan tentang pentingnya mengkaji transformasi tata kelola keuangan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Bab ini juga memuat fokus penelitian yang dibahas, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, kerangka konseptual, dan sistematika pembahasan.

Bab dua, berisi landasan teori. Pembahasannya meliputi kajian-kajian terdahulu dan teori tentang tata kelola keuangan pendidikan, manajemen keuangan dan transformasinya di pesantren. Selain dalam bab ini juga akan digambarkan kerangka konseptual proses penelitian yang akan dilakukan.

Bab tiga, berisi Metode Penelitian yang membahas pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan keabsahan data penelitian. Secara keseluruhan pembahasan merupakan gambaran proses upaya penyusunan substansi temuan.

Bab empat, berisi paparan data dan analisis yang membahas kondisi objektif Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah serta temuan penelitian berkaitan proses tata kelola keuangan, tahapan transformasi dan tata kelola keuangan berbasis *good governance*. Pada bab inilah, beberapa temuan substansi akan dihasilkan dari proses analisis data yang dilakukan.

Bab lima, pembahasan temuan. Berisi pembahasan yang berisi temuan penelitian berkaitan fokus penelitian yang akan dikaji. Kajian yang dilakukan pada bab ini dilakukan dengan mempertemukan temuan pada diskursus perkembangan teori dewasa ini.

Bab enam adalah Bab Penutup. Pembahasan berisi kesimpulan dan rekomendasi hasil penelitian. Kesimpulan digambarkan secara singkat sesuai dengan inti temuan masing-masing fokus penelitian yang akan diangkat. Sedangkan rekomendasi, berisikan beberapa saran bagi beberapa pihak yang diharapkan dapat menindak lanjuti penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada posisi penelitian ini, penulis belum banyak menemukan kajian *tata kelola keuangan pendidikan*—baik dalam bentuk disertasi maupun jurnal—yang berkembang telah berkembang secara luas, khususnya di Indonesia: apakah itu berhubungan dengan konteks ilmu pendidikan, dan manajemen umum, lebih-lebih pada sisi model pengembangan *tata kelola keuangan* di pondok pesantren. Secara keseluruhan penelitian yang ada membuktikan bahwa perkembangan *tata kelola keuangan* sangat penting itu dikaji sebagai sebuah bagian penting dari pengembangan dunia pendidikan. Berikut ini adalah beberapa hasil penelusuran penulis terkait dengan topic riset ini:

1. Penelitian Disertasi Kgabo Johannes Dibete, Tahun 2015 berjudul “*The Role of the School Governing Bodies in Managing Finances in No-Fee Schools In The Maraba Circuit of Limpopo Province*”. Penelitian ini didasari oleh adanya kebijakan desentralisasi pendidikan di Afrika Selatan. Pasca ditetapkannya kebijakan, beberapa sekolah memiliki kewajiban mengembangkan *tata kelola keuangannya* secara mandiri. *Financial Governance* dilakukan secara mandiri dengan mengacu kepada potensi-potensi yang dimilikinya sendiri. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa *tata kelola keuangan* sekolah harus dilakukan secara efektif melalui kerja peran struktural formal lembaga sekolah dan peran struktural eksternal. Struktural eksternal yang dimaksud adalah komite sekolah yang

berasal dari kepengurusan luar lingkungan sekolah. Kebijakan dibuat dan dikontrol implementasinya secara bersama-sama oleh kedua struktural ini.²⁹ Posisi penelitian ini sangat berbeda dengan apa yang akan dilakukan. Posisi penelitian ini dilakukan pada model sekolah yang gratis. Sekolah yang sepenuhnya dibantu oleh pemerintah, sehingga mereka diwajibkan membuat laporan keuangan sesuai dengan aturan pemerintah. Adapun disertasi penulis cenderung di lingkungan pendidikan yang tidak banyak punya keterikatan dengan lembaga pemerintahan. Pondok pesantren bertanggung jawab secara penuh kepada masyarakat dan user pendidikan.

2. Penelitian C. Kirabo Jackson, Rucker C. Johnson, Claudia Persico, Tahun 2015. berjudul *“The Effects of School Spending on Educational and Economic Outcomes: Evidence from School Finance Reforms”*. Penelitian yang dilakukan ini fokus pada implementasi proses pengembangan tata kelola keuangan sekolah. Penelitian ini menghubungkan belanja sekolah dengan tingkat pendapatannya yang berasal dari iuran murid. Dalam kesimpulannya, pengelolaan belanja keuangan dapat dikontrol dengan cara mendasarkan pada pertimbangan penting kondisi ekonomi penghasilan keluarga peserta didiknya. Jadi faktor utama yang menjadi pertimbangan bukan kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Namun juga harus mempertimbangkan kemampuan pembiayaan keluarga peserta didik.³⁰

²⁹ Kgabo Johannes Dibete, *“The Role of the School Governing Bodies in Managing Finances in No-Fee Schools in the Maraba Circuit of Limpopo Province”* (Desertasi, Afrika Selatan, University Of South Africa, 2015).

³⁰ C. Kirabo Jackson, Rucker C Johnson, dan Claudia Persico, *“The Effects of School Spending on Educational and Economic Outcomes: Evidence from School Finance Reforms,”* Working Paper (National Bureau of Economic Research, Januari 2015).

Kesamaan penelitian ini dengan yang dilakukan peneliti ialah pada perubahan/transformasi/reformasi model-model keuangan yang dijalankan oleh lembaga pendidikan. Perbedaannya, kondisi Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah tidak banyak mempertimbangkan akses peserta didik dengan nilai latar keekonomian. Kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah menjadi *concern* utama, sehingga pembiayaan yang dibutuhkan menyesuaikan dengan standar kualitas yang dibuat oleh lembaga pendidikan.

3. Penelitian Disertasi, Norfariza Binti Mohd Radzi, Tahun 2014 berjudul “*Development of Effective School-Based Financial Management Profile in Malaysia*”. Penelitian ini dilakukan pada sejumlah sekolah di Malaysia. Tujuan utama penelitian ini dilakukan guna pengembangan efektifitas sekolah melalui pengoptimalan tata kelola keuangannya. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa ternyata strategi yang difokuskan pada penataran pendidikan dan penyampaian kurikulum adalah dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan pendidikan sebagai bagian vital dari penyelenggaraan pendidikan. Rencana pemerintah pada saat penelitian tersebut ditulis, dibentuk dengan tujuan untuk memperbaiki sistem pendidikan untuk meningkatkan hasil siswa secara signifikan. Sebagai pendekatan inovatif untuk mewujudkan keefektifan penyampaian pengetahuan, kemitraan publik-swasta telah dibangun untuk pra-sekolah dan pendidikan dasar dan menengah yang

memungkinkan otonomi yang signifikan bagi manajer sekolah.³¹ Pada sisi bagaimana mencari konsepsi pengelolaan keuangan yang inovatif, maka penelitian ini berkesesuaian. Namun pada sisi ruang lingkup penelitian, *scope* yang dilakukan peneliti lebih kecil dan bercirikan pada ke-*khas-an* yang ada di Indonesia, yakni pondok pesantren, yang pastinya juga memiliki nilai pengelolaan keuangan tradisional lalu berganti menjadi lebih modern daripada sebelumnya.

4. Penelitian Disertasi Chrizelle Nelson, Tahun 2016 dengan judul “*Exploring Monitoring and Evaluation within a Good Corporate Governance Perspective; a Case Study of Stellenbosch Municipality*”.³²

Fokus disertasi ini adalah mengeksplorasi bagaimana *good governance* dan bagaimana model monitoring yang dilakukan dalam tingkat pemerintahan lokal. Penelitian ini berjenis kualitatif untuk menilai apakah yang dilakukan sudah sesuai dengan mekanisme yang berkembang serta diinstrumentasi oleh pemerintah ataupun lembaga lainnya. Salah satu kasus diteliti dalam penelitian ini adalah tata *financial governance*. C. Nelson mengambil satu studi kasus untuk mengungkapkan sebuah temuan bahwa prosedur dan mekanisme monitoring yang sentralistik sebagaimana kebiasaan yang hadir di Afrika Selatan, tidak memberikan perbaikan yang signifikan. Oleh karenanya, dia memberikan usulan agar perombakan

³¹ Norfariza Mohd Radzi, “*Development of an Effective School-Based Financial Management Profile in Malaysia: The Delphi Method Application*” (Desertasi, Kuala Lumpur, Faculty Of Education University Of Malaya 2015).

³² Chrizelle Nelson, “*Exploring Monitoring and Evaluation within a Good Corporate Governance Perspective; a Case Study of Stellenbosch Municipality*, (Disertasi, Stellenbosch University <https://scholar.sun.ac.za>)2016

instrumentasi – setidaknya berbasis pada monitoring kinerja dan system pelayanan – sebagai *core-business* dari manajemen berbasis *Good Corporate Governance*.

5. Penelitian Leslie Swartz, Tahun 2009 dengan judul “*Financial Management of Schools in South Africa*”. Sesuai dengan judulnya, penelitian ini didasarkan pada beberapa proses pengelolaan keuangan yang ada di Afrika Selatan. Jadi hampir senada dengan penelitian Dibete. Namun berbeda temuan. Swartz menganalisa bahwa Dinas Pendidikan Provinsi maupun Kabupaten Pendidikan Pinetown telah mengingkari mandat legislatif mereka untuk melatih badan pengelola sekolah. Dengan kata lain, beberapa sekolah, saat desentralisasi terjadi, mengadakan pelatihan atau peningkatan SDM tata kelola keuangan mereka. Hal demikian ini sebagaimana diamanahkan dalam kebijakan negara setempat. Namun sayangnya, pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan apa yang sebenarnya diatur. Dalam kebijakan formal, pelatihan harus mendatangkan konsultan keuangan sekolah. Sedangkan dalam pelaksanaannya, sekolah-sekolah hanya mendatangkan konsultan yang ahli keuangan dinas pemerintahan. Tentunya pelatihan ini juga terbukti tidak efektif karena banyak konsultan belum tentu memiliki pengetahuan yang baik tentang keuangan sekolah.³³
6. Penelitian Hoxby Tahun 2001 dengan judul “*All School Finance Equalizations are Not Created Equal*”. Penelitian ini sejatinya lebih pada

³³ Leslie Swartz, *Financial Management of Schools*, 2 ed. (Texas: Connexions 2009). 54

kerangka konseptual model-model tata keuangan yang umum dilakukan beberapa organisasi pendidikan. Penelitian ini mengambil kasus di sekolah-sekolah seluruh Amerika. Prosesnya dilakukan secara kuantitatif. Menjelaskan bagaimana pemerataan keuangan sekolah bekerja dan mengapa skema pemerataan memiliki efek yang berbeda-beda terhadap pengeluaran sekolah. Temuannya menunjukkan bahwa skema dapat menaikkan atau menurunkan pengeluaran, tergantung pada harga dan efek pendapatan yang dibebankan. Skema dapat dicirikan oleh beberapa variabel, dan dengan memilih nilai dari variabel-variabel ini suatu negara harus dapat menerapkan skema yang paling sesuai dengan tujuannya. Meskipun skema pemerataan dapat naik atau turun, kualitas belanja per siswa hanya tercapai di bawah skema yang setingkat lebih rendah. Ini karena negara bagian tidak menghadapi biaya langsung penyetaraan melalui penurunan level negara hanya perlu menetapkan harga pajak yang sangat tinggi untuk daerah yang lebih suka membelanjakan banyak uang.³⁴

7. Jurnal penelitian Yunika Murdayanti, dan Purwohedi dengan judul “*The Usefulness of Financial Accounting Systems in Islamic Education Institutions: Lessons Learned*”. Penelitian ini juga merupakan penelitian yang memfokuskan pada tema tata kelola keuangan sekolah Islam. Jadi hampir senada dengan penelitian yang akan dilakukan. Hanya saja, penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dan fokus untuk Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh aspek-aspek perilaku sub

³⁴ Caroline M. Hoxby, “All School Finance Equalizations are Not Created Equal,” *The Quarterly Journal of Economics* 116, no. 4 (1 November 2001): 1189–1231.

tata keuangan yakni akuntansi. Beberapa hal yang diangkat seperti dukungan superior, kejelasan tujuan, pelatihan dan motivasi kerja terhadap penggunaan sistem akuntansi keuangan Lembaga Pendidikan Islam. Kesimpulannya, membuktikan bahwa dukungan superior berpengaruh signifikan, sedangkan kejelasan tujuan, pelatihan, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kegunaan sistem akuntansi keuangan lembaga pendidikan Islam.³⁵

8. Penelitian disertasi yang dilakukan Budi Budaya dengan judul “*Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Sekolah Dasar yang Efektif (Studi Multi Kasus Sekolah Dasar Panglima Sudirman, Sekolah Dasar Abdul Rahman, dan Sekolah Dasar Welirang di Kota Batu)*”, tahun 2011. Penelitian kualitatif ini bertujuan menggambarkan model pelaksanaan tata keuangan satuan pendidikan sekolah dasar. Mulai dari merencanakan anggaran pendapatan belanja sekolah hingga evaluasinya. Kesimpulan penelitian ini perencanaan didasarkan adanya identifikasi kebutuhan sekolah dan melibatkan seluruh komponen sekolah yang kemudian dikonsultasikan kepada komite sekolah. Proses implementasinya dilakukan oleh tiga pihak yakni pemerintah, struktural sekolah dan masyarakat umum. Sedangkan evaluasinya, melibatkan beberapa pihak diantaranya, struktural sekolah dan komite sekolah secara formatif maupun sumatif.³⁶

³⁵ Yunika Murdayanti dan Dita Puruwita, “Kompetensi SDM Keuangan dan Akuntabilitas Pesantren,” *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis* 7, no. 1 (31 Juli 2019): 19–29.

³⁶ Budi Budaya, “*Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Sekolah Dasar yang Efektif (Studi Multi Kasus Sekolah Dasar Panglima Sudirman, Sekolah Dasar Abdul Rahman, dan Sekolah*

9. Jurnal Penelitian Masten dengan judul “*Old School Ties: Financial Aid Coordination and The Governance of Higher Education*”, Tahun 1995.

Penelitian ini merupakan penelitian berbicara tentang hubungan pemerintah dan tata kelola sekolah. Penelitian Kualitatif tersebut memberikan kesimpulan bahwa teori kartel tradisional. Jadi koordinasi bantuan keuangan merupakan solusi untuk masalah organisasi yang dihadapi dalam industri pendidikan, khususnya, untuk masalah pencocokan dan eksternalitas yang timbul dalam alokasi siswa elit di antara lembaga pendidikan.³⁷

10. Tulisan Jurnal Bawono dengan judul “*Creative Economic Development of Pesantren*”. Penelitian ini mengamati nilai-nilai yang dilakukan oleh pesantren dalam mengambil pengaruh ekonomi kreatif di masyarakat. Tiga faktor yang diamati dalam yakni nilai-nilai tradisional, sumber daya teknologi dan peran ustadz dan kyai yang terlibat dalam proses ekonomi kreatif. Dengan mengambil beberapa pesantren di Jawa dan Yogyakarta sebagai lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis regresi berganda. Kesimpulannya menjelaskan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

Dasar Welirang di Kota Batu. (Disertasi)” (Disertasi, Malang, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011).

³⁷ Scott E. Masten, “Old School Ties: Financial Aid Coordination and The Governance of Higher Education,” *Journal of Economic Behavior & Organization* 28, no. 1 (1 September 1995): 23–47.

pengembangan ekonomi kreatif pesantren.³⁸ Hasil penelitian ini yang menunjukkan secara konkrit baiknya, tata keuangan pesantren.

11. Desertasi yang ditulis Badrudin dengan judul “*Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis Al Ittifaq Ciwidey Kabupaten Bandung*”, pada tahun 2020.

Penelitian ini menyimpulkan, pertama, Model manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial disusun melalui perumusan kebijakan pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis Al Ittifaq Ciwidey Kabupaten Bandung; Menyusun perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pertanggungjawaban, dan evaluasi pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis Al-Ittifak Ciwidey Kabupaten Bandung. *Kedua*, PPAI memiliki kekuatan yang didukung oleh adanya kepemimpinan kewirausahaan sosial kiyai, penerapan tata kelola keuangan yang transparan, efektif, efisien, dan akuntabel, serta ketersediaan Kopontren (Koperasi pondok pesantren). *Ketiga*, model manajemen pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan sosial agribisnis yang efektif yaitu Model IPPO (Input, Proses, Output, Outcome). Keseluruhan model pembiayaan yang dikembangkan disebut dengan model PICAE: P (Planning ‘Perencanaan’), I (Implementation ‘Implementasi’), C (Controlling ‘Pengawasan’), A (Accountability ‘Pertanggungjawaban’),

³⁸ Anton Bawono, “Creative Economic Development of Pesantren,” *Shirkah: Journal of Economics and Business* 3, no. 1 (10 Januari 2019).

dan E (Evaluation ‘audit/evaluasi’); menghasilkan output (O); dan memberikan dampak outcome (O).³⁹

12. Jurnal Penelitian As’ad dan Azizi, Tahun 2020 dengan judul *“Pengembangan Manajemen keuangan Pesantren Balekambang jepara dan Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara di Era digital”*. Penelitian ini juga memakai metode kualitatif. Bahkan penelitian ini juga dilakukan dengan dengan dasar adanya keunikan tata kelola keuangan pesantren salaf. Dalam kesimpulannya dijelaskan bahwa a) Sumber keuangan di pondok pesantren hanya bersumber dari donatur tidak tetap dan dari hasil unit usaha yang dimiliki pondok pesantren. b) Perencanaan anggaran, dalam merencanakan anggaran di Pondok Pesantren Al Musanni ini mempunyai konsep tersendiri dari pondok pesantren. Konsep tersebut di buat oleh pihak pondok pesantren secara langsung yang sudah didasarkan atas musyawarah yang dilaksanakan pada setiap enam bulan sekali. c) Pelaksanaan anggaran di Pondok Pesantren Al Musanni disesuaikan dengan kebutuhan pondok pesantren. d) Evaluasi atau Pelaporan, dilakukan oleh pondok pesantren setiap enam bulan sekali dibulan Juni dan bulan Desember. Namun masih ada hambatan dalam manajemen keuangan di pondok pesantren. Hambatan tersebut yaitu tidak menentukannya pemasukan sumber keuangan di pondok pesantren.⁴⁰

³⁹ - Badrudin, *“Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis Al Ittifaq Ciwidey Kabupaten Bandung”* (Disertasi, Bandung, Universitas Pendidikan Indonesia, 2020).

⁴⁰ ali Ali As’ad dan Hakim Muhammad Hakim Azizi, *“Pengembangan Manajemen keuangan Pesantren Balekambang jepara dan Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara di Era digital,”* *Tarbawi : Jurnal Pendidikan Islam* 17, no. 1 (24 Juni 2020).

13. Tulisan Jurnal Zaki Irham, Dkk. pada tahun 2019 dengan judul “*Business Network Strategy in Islamic Micro Finance Institution of Islamic Boarding School*”. Penelitian dilakukan di pesantren Sidogiri pasuruan. Penelitian ini fokus pada tata kelola sumber keuangan pesantren salaf. Konklusi temuan penelitian menjelaskan bahwa strategi pengembangan bisnis pesantren tidak terlepas dari peran dan fungsi sosial pesantren sendiri. Penguatan model pendidikan pesantren melibatkan seluruh komponen jaringan usaha besar yang dimiliki oleh PP Sidogiri, termasuk santri, cabang madrasah, UGT, alumni dan simpatisan yang membentuk satu kesatuan utuh sebagai jaringan usaha. Dalam prosesnya, jaringan bisnis terdiri dari tiga elemen yang menjadi dasar dalam model bisnis yang dijalankan oleh PP Sidogiri yaitu rantai nilai, model jaringan, model operasi dan preposisi nilai dengan ukhuwah sebagai landasan fundamentalnya.⁴¹

Berbagai macam penelitian yang berhubungan dengan tata kelola keuangan pendidikan maupun yang spesifik pada tata keuangan pesantren, tidak ada yang secara khusus membahas perkembangan dan perubahannya. Beberapa penelitian terdahulu di atas meliputi beberapa bahasan yang berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Adapun yang fokus ada tata keuangan pendidikan secara umum, mayoritas berbicara proses pengembangan kreatif pasca desentralisasi, misalnya Kgabo Johannes Dibete, C. Kirabo Jackson, Rucker C. Johnson, Claudia Persico dan Norfariza Binti

⁴¹ Irham Zaki dkk., “*Business Network Strategy In Islamic Micro Finance Institution Of Islamic Boarding School*,” *Humanities & Social Sciences Reviews* 7, no. 4 (7 September 2019): 276–79.

Mohd Radzi. Penelitian mereka memfokuskan pada pencarian model yang efektif dalam mengembangkan tata kelola keuangan pasca kebijakan desentralisasi pemerintah.

Begitupun yang fokus pada tata keuangan pesantren. Penelitian yang dilakukan tidak ada satupun yang berbicara perubahan-perubahan penting yang terjadi pada pengembangan tata kelola keuangan pesantren salaf. Bahkan mayoritas berbicara tentang sumber dan pengembangan pendapatan pesantren saja, misalnya seperti penelitian Bawono, Badrudin dan Zaki Irham. Ada yang hampir senada atau juga sedikit adanya indikasi perubahan tata kelola keuangan. Penelitian tersebut seperti yang dilakukan As'ad dan Azizi. Mereka sama berbicara tentang pengembangan tata kelola keuangan pesantren salaf juga. Walaupun demikian, kasus yang diangkat masih nampak tidak terfokus perubahan-perubahan yang terjadi. Mereka lebih pada fokus mengkontekstkan tata kelola keuangan di era digital. Kesimpulan dari pelbagai persamaan dan perbedaan penelitian tergambar sebagaimana tabel berikut:

Tabel. 2.1
Persamaan dan Perbedaan dengan Kajian Terdahulu

NO	Penulis, Tahun, dan Judul Penelitian	Aspek Persamaan	Perbedaan
1	Kgabo Johannes Dibete, Tahun 2015 berjudul " <i>The Role of the School Governing Bodies in Managing Finances in No-Fee Schools In The Maraba Circuit of Limpopo Province</i> ".	Ruang Lingkup kajian yang berhubungan dengan tata kelola keuangan	Lokus penelitian yang dispesifikasi pada sekolah yang menjalankan keuangan gratis dan derivative dari sisi kebijakan keuangan atau menyesuaikan dengan tata kelola penggunaan keuangan negara

2.	C. Kirabo Jackson, Rucker C. Johnson, Claudia Persico, Tahun 2015. berjudul <i>“The Effects of School Spending on Educational and Economic Outcomes: Evidence from School Finance Reforms”</i>	Nilai-nilai perubahan tata kelola keuangan yang dapat meningkatkan outcome pendidikan menjadi lebih baik	Ruang lingkup pendidikan yang sangat luas, menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif.
3	Norfariza Binti Mohd Radzi, Tahun 2014 berjudul <i>“Development of Effective School-Based Financial Management Profile in Malaysia”</i>	Kemandirian tata kelola keuangan yang ada di lingkungan pendidikan	Lokus penelitian yang ada pada profil kelembagaan tradisional, khususnya yang ada di Indonesia.
4	Chrizelle Nelson, Tahun 2016 dengan judul <i>“Exploring Monitoring and Evaluation within a Good Corporate Governance Perspective; a Case Study of Stellenbosch Municipality”</i>	Sistem pengawasan dan nilai yang dikembangkan berbasis GCG	Pada tahapan-tahapan reformasi tata kelola keuangan yang ada, serta lokus yang tidak spesifik di lembaga pendidikan
5	Leslie Swartz, Tahun 2009 dengan judul <i>“Financial Management of Schools in South Africa”</i>	Kemandirian tata kelola keuangan yang ada di lingkungan pendidikan	Ruang lingkup yang sangat luas pada level kebijakan keuangan kenegaraan
6	Hoxby Tahun 2001 dengan judul <i>“All School Finance Equalizations are Not Created Equal”</i> .	Paradigma kritis bagaimana membentuk tata kelola keuangan yang bisa diakses oleh semua kalangan dan jaminan akan kualitas pembelajaran yang dijalankan;	Spesifikasi kajian yang bertumpu pada kajian sosiologis, bukanlah manajerial.
7	Yunika Murdayanti, dan Purwohedi dengan judul <i>“The Usefulness of Financial Accounting Systems in Islamic Education Institutions: Lessons Learned”</i>	Model-model pengelolaan keuangan yang menggunakan paradigma akuntabilitas public	Pendekatan Kuantitatif

8	Budi Budaya dengan judul “ <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Sekolah Dasar yang Efektif (Studi Multi Kasus Sekolah Dasar Panglima Sudirman, Sekolah Dasar Abdul Rahman, dan Sekolah Dasar Welirang di Kota Batu)</i> ”, tahun 2011	Kesamaan dari sisi jenis penelitian kualitatif; Fokus pada sisi belanja kegiatan yang disesuaikan dengan pendekatan analisis kebutuhan	Kebijakan pengelolaan keuangan yang dipaksa menyesuaikan dengan aturan yang ada di Indonesia, karena merupakan public school
9	Masten dengan judul “ <i>Old School Ties: Financial Aid Coordination and The Governance of Higher Education</i> ”, Tahun 1995	<i>Fund-raising</i> yang dijalankan mirip seperti yang ada di lembaga pendidikan swasta	Tidak holistic membicarakan seluruh aspek pengelolaan keuangan yang ada.
10	Bawono dengan judul “ <i>Creative Economic Development of Pesantren</i> ”.	Sumber keuangan dari kegiatan kewirausahaan social yang memiliki sumbangsih ke pesantren (kesamaan lokus)	Ruang lingkup kajian yang spesifik pada pengelolaan ekonomi pondok pesantren
11	Badrudin dengan judul “ <i>Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis Al Ittifaq Ciwidey Kabupaten Bandung</i> ”,		
12	As’ad dan Azizi, Tahun 2020 dengan judul “ <i>Pengembangan Manajemen keuangan Pesantren Balekambang jepara dan Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara di Era digital</i> ”	Perubahan dan pengembangan manajemen keuangan	Fokus pada model-model pengembangan pondok pesantren dari sisi ekonomi, bukan keuangan itu sendiri

Berdasarkan hal demikian, penelitian ini begitu penting untuk dilakukan, sebab merupakan satu-satunya penelitian yang fokus ada perubahan dan pencarian model tata kelola keuangan pesantren. Apalagi dari beberapa penelitian terdahulu, tidak ada satu pun yang memiliki kesamaan lokus dengan

penelitian ini. Sehingga, disebabkan perbedaan lokus, kasus dan fokus yang diangkat inilah, penelitian ini sudah selayaknya dilakukan untuk melengkapi dan ikut serta memberikan gagasan temuan pada perkembangan diskursus tata kelola keuangan pendidikan, utamanya pesantren.

B. Kajian Teori

1. Tata Kelola Keuangan Pendidikan

Ada beberapa klasifikasi pembahasan dalam menggali konstruksi teoritis tata kelola keuangan pendidikan. Dalam penelusuran penulis, beberapa pakar memiliki perbedaan pandangan, baik dari konsepsi terminologis dan dasar teoritisnya hingga aplikasi teori yang ditawarkan. Untuk melihat yang demikian, penjelasannya akan diperjelas dari beberapa sub bahasan di bawah ini:

a. Terminologi Tata Kelola Keuangan Pendidikan (*Antara Management dan Governances*)

Pengertian tata kelola keuangan pendidikan dari beberapa kajian kepusatakaan, terdapat beberapa macam penjelasan. Kendatipun secara substantif dapat dipertemukan. Penjelasan-penjelasan teoritik yang bermacam-macam ini sebenarnya dapat dibedakan dalam dua kelompok pembahasan. Kedua berdasarkan pada sudut pandang makna tata kelola sendiri. Ada mensنادakan tata kelola keuangan pada manajemen keuangan organisasi dan ada yang mengaitkannya sebagai cara mengatur keuangan. Jadi ada terminologi dari sudut pandang tata kelola secara bagian dari konsep manajemen organisasi dan juga ada

yang mensensadakan tata kelola keuangan sebagai parsial signifikan konsep *corporate governance*.

Pandangan yang mendekatakan pada terminologinya dengan manajemen keuangan tentu berbeda dengan pandangan yang mendekatkan pada konsep *corporate governance*. Sebagai sebuah proses manajemen, istilah tata kelola keuangan tentu berkaitan dengan proses perencanaan, implementasi dan evaluasi keuangan organisasi dalam hal mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Jadi dalam sudut pandang ini senada dengan konsepsi penting manajemen. Jika dilihat dari terminologi George Robert Terry, maka yang dimaksud dengan tata kelola keuangan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, aktuasi dan kontrol pengelolaan keuangan lembaga pendidikan.⁴²

Namun tidak cukup dalam peninjauan konsep manajemen Terry saja, untuk melihat terminologi tata kelola sebagai konsep manajemen organisasi saja. Pendapatnya masih terasa sangat general. Sebab Terry sebenarnya membahas konsep manajemen umum. Tidak hanya fokus pada keuangan saja. Ada beberapa tokoh lain yang mendefinisikannya. Salah satunya Beaumont, dalam bukunya yang berjudul "*Financial Engineering Principles: A Unified Theory for Financial Product Analysis and Valuation*", dijelaskan bahwa tata

⁴² Terry mengatakan bahwa sebuah manajemen apapun bentuknya, idealnya meliputi, *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Lengkapnya bca, George Robert Terry, *Principles of Management* (Homewood: R.D. Irwin, 1956). 77.

kelola keuangan merupakan perencanaan, pengorganisasian, aktuasi dan kontrol hal yang meliputi produk, *cash flows*, dan *credit*.⁴³

Brigham dan Ehrhardt melengkapi terminologinya dengan menambah sisi orientatif prosesnya. Ia mengatakan, “*financial management is to maximize the value of the firm’s stock*”. Maksudnya segala upaya yang dilakukan adalah berorientasi menambah nilai ekonomi perusahaan.⁴⁴ Argumentasi keduanya yang nampak sebagai diskursus ekonomi ini, dapat dijadikan cerminan orientasi di dunia pendidikan. Dalam konteks pengembangan lembaga pendidikan, “*the value of the firm’s stock*” dapat disنادakan dengan nilai atau peran layanan pendidikannya di masyarakat.

Penjelasan oleh beberapa pakar di atas, memperlihatkan bahwa terminologi tata kelola keuangan dalam sudut pandangan teori manajemen umum. Tentu hal ini berbeda dengan terminologi yang didekati dengan konsep bagian dari *corporate governance*. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa perbedaannya sebenarnya ada dalam ruang lingkup konsep keduanya sendiri. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Indrajit, seorang guru besar lulusan Master of Applied Computer Science at Harvard University, Massachusetts, USA. Dia menjelaskan bahwa dalam beberapa referensi yang ada, istilah “*governance*” memiliki dimensi yang berbeda dengan manajemen,

⁴³ Perry H. Beaumont, *Financial Engineering Principles: A Unified Theory For Financial Product Analysis And Valuation* (North America: John Wiley & Sons, 2004). 1-73

⁴⁴ Eugene F. Brigham dan Michael C. Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice*, 15th Edition (Australia ; Boston, MA: Cengage Learning, 2016). 87

karena berada pada tataran yang lebih filosofis. Walaupun dalam berbicara aktor dan prosesnya tidak bisa dipisahkan, namun secara substansial berbeda. *Governance* dilakukan dengan mengacu pada prinsip-prinsip kebaikan atau bernuansa positif, bukan mengarah pada kegiatan yang bersifat “machiavelist” alias “menghalalkan berbagai cara negatif untuk mencapai tujuan atau obyektif dimaksud”. Jadi sangat berbeda dengan manajemen yang tidak berbicara aspek-aspek itu. Definisi yang demikian ini yang mendasari, tata kelola lebih dekat diistilahkan dengan *Governance*.⁴⁵

Lebih lugas, Jean Tirole mengemukakan bahwa *Governance* Oleh karena itulah maka berbeda dengan manajemen yang lebih dekat dengan dimensi proses karena sifatnya mengelola sumber daya, *governance* berada pada dimensi struktur pertanggung-jawaban dan pengambilan keputusan terhadap berbagai kegiatan yang strategis. Sehingga tidak mengherankan jika pembahasannya meliputi segi *transparency, accountability, responsibility, independence, dan fairness* organisasi.⁴⁶ Jadi ruang lingkupnya sebenarnya ada pada *separation of ownership dan control*. Oleh Schein, *financial governance* sebagai salah satu jalan menjaga standar performa perusahaan.⁴⁷

⁴⁵ Richardus Eko Indrajit, “Manajemen dan Governance,” *E-Artikel Sistem Dan Teknologi Informasi* 999 No. 266 (1 Juni 2013): 5.

⁴⁶ Jean Tirole, *The Theory of Corporate Finance* (USA: Princeton University Press, 2010). 17

⁴⁷ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition* (New York: Jossey-Bass Publishers, 1986). 63

Kesimpulan dari pelbagai pandangan diatas bermakna bahwa terminologi tata kelola keuangan adalah proses pemaksimalan implementasi managerial keuangan. Sehingga secara konseptual teoritis, tata kelola keuangan merupakan parsial signifikan *good corporate governance*. Artinya, merupakan salah satu bagian terpenting mengoptimalkan proses struktur pertanggung-jawaban dan pengambilan keputusan atau strategi yang orientasi demi peningkatan nilai organisasi. Sehingga dalam kontek pendidikan, tata kelola keuangan merupakan upaya penguatan kerja struktural dalam pelaksanaan manajemen keuangan sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan.

Walaupun ada perbedaan sebagaimana dijelaskan di atas, sebenarnya konstruksi dasar perkembangan teori tata keuangan dalam pendidikan senada dengan dasar teori tata kelola keuangan dalam ilmu ekonomi. Pada umumnya, teori tata kelola keuangan dalam ilmu ekonomi, dinisbahkan kepada salah satu tokoh cendekiawan besar aliran kapitalisme ekonomi klasik yakni Adam Smith. Ide-ide tata kelola keuangan, baik lembaga profit atau pun no profit, selalu didasarkan pada argumentasinya yang berbunyi,

“Man educated at the expense of much labor and time to any of those employments which require extraordinary dexterity and skill, may be compared to one of those expensive machines. The work which he learns to perform, it must be expected, over and above the usual wages of common labor, will replace to him the

*whole expense of his education, with at least the ordinary profits of an equally valuable capital”.*⁴⁸

Perkataannya di atas, mendorong adanya kemampuan organisasi untuk mencapai output yang baik, tidak hanya sekedar membutuhkan kemampuan capital materil saja. Namun juga membutuhkan peningkatan pemahaman pengelolaan model SDM yang merupakan capital immateril. Modal yang demikian, dianggap penting untuk meningkatkan produktifitas organisasi. Dalam konteks pendidikan, proses pengembangan layanan pendidikan tentu membutuhkan kompetensi SDM yang terlatih sebagai modal gerak organisasinya. Berdasar hal inilah, dorongan menciptakan agensi-agensi yang memiliki kemampuan tata kelola keuangan diperlukan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan lembaga pendidikan.

Bermuara pada dorongan tersebut, Marc Gunther menjelaskan keahlian dalam memproses tata kelola keuangan penting ditingkatkan sebab adanya tiga alasan yang saling berhubungan. Satu sisi, setiap lembaga organisasi pasti mengharapkan keuntungan dari layanan atau produk yang dikeluarkan. Selain itu juga, *free enterprise* (strategi yang bebas) tentu merupakan cara terbaik untuk mencapai keuntungan yang maksimal. Keduanya merupakan sebuah keniscayaan, namun ada hal yang lain, yang perlu dilihat (dalam hal ini dirinya juga mendasarkan ide Adam Smith). Hal tersebut adalah adanya dorong etis kemanusiaan

⁴⁸ Perkataan ini diambil dalam dari pembahasannya tentang “*Iniquities Arising from the Nature of the employments Themselves*”. Lihat. Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (London: W. Strahan and T. Cadell, 1775), 119.

yang perlu dijaga, yakni perusahaan atau organisasi tidak diizinkan untuk mencemari udara dan air, terlibat dalam praktik ketenagakerjaan yang tidak adil, dan menciptakan monopoli yang mengeksploitasi konsumen.⁴⁹

Ketiga dasar inilah yang kemudian menjadi titik digagasnya adanya dua dasar konseptuali sekaligus yang perlu dikembangkan. Tentunya yang demikian, senada dengan dua hal penting terminologi di atas. Maksudnya, perbedaan terminologi dalam memandang tata kelola keuangan di atas, tentu juga mendasari adanya konstruksi dasar konseptualisasi berbeda yang sama penting untuk dilakukan.

Pertama, sebagai *governance*. Tata kelola keuangan dalam hal ini meliputi seluruh sifat proses ingin memastikan kebutuhan dan harapan dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*) organisasi tersebut telah sesuai. Jadi berbicara tentang bagaimana arahan-arahan (*direction*) yang penting untuk menjalankan organisasi dalam menggapai visi dan misinya. Arahan ini yang pada akhirnya, dapat menjadi standar acuan monitoringnya. Dengan kata lain, konsep tata kelola keuangan merupakan proses pertimbangan beberapa hal baik etis maupun yang lain dalam bentuk direksi atau proses *monitoring* organisasi.⁵⁰

Pada perkembangannya, konsepsi yang demikian di atas, secara formal dijadikan dasar sebagai kegiatan yang dilakukan oleh bagian

⁴⁹ Marc Gunther, “*Money and Morals at GE*,” *Fortune*, 15 November 2004, 176–182.

⁵⁰ Indrajit, “*Manajemen dan Governance*.”

tertinggi struktural tinggi sebuah organisasi dalam hal berhubungan kerja dengan struktural bawahannya. Taktis prosesnya, *governance* merupakan proses yang tindakan penting dalam menentukan kebijakan dan tindakan yang dilakukan struktural tinggi atau eksekutif. Dalam hal ini Aytes, Dkk. mencontohnya dalam bentuk pengembangan bentuk tata kelola IT organisasi. Ia mengatakan, “*IT governance focuses not just on the allocation of decision rights within each of the IT-related decision-making domains, but rather attempts to more explicitly describe executive-level decision-making efforts within each of the domain*”.⁵¹

Jika perkataan tersebut dijadikan dasar dalam menjelaskan *financial governance*, maka dapat dijelaskan bahwa prosesnya pengembangan keputusan yang baik dalam hal menghasilkan keputusan dalam perencanaan, pengaturan, implementasi dan evaluasi keuangan. Pada konteks lembaga pendidikan, maka hal tersebut berarti tata kelola keuangan dalam konsep ini menyangkut tentang sikap atau tindakan pengambilan keputusan struktural puncak guna mengoptimalkan tata manajemen keuangan dalam proses peningkatan pendidikan.

Kedua, sebagai *management*. Konseptualisasi tata kelola keuangan sebagai sistem manajemen merupakan langkah konkrit dalam mengembangkan amanah *governance* itu sendiri. Dalam

⁵¹ John C. Beachboard, Gregg Aytes, dan Jack Probst, “*IT Governance and IT Management: Is There a Difference That Makes a Difference?*,” *Informing Science + IT Education Conference 10* (2010): 077–086.

gagasan tulisan yang disusun ISACA, dijelaskan bahwa tata kelola keuangan dalam aspek managerial meliputi empat domain bidang. Keempatnya adalah *plan, build, run* dan *monitor* (PBRM).⁵²

Pada dasarnya konseptualisasi ini mengembangkan konsep manajemen, sebagaimana yang dijelaskan Terry sebelumnya. Hanya saja, istilah *organizing* diistilahkan sebagai *building*, sedangkan implementasi sebagai *run*.⁵³ Ide konstruksi manajemen secara umum ini, yang banyak dijadikan dasar pengembangan pola manajemen organisasi secara umum. Dengan kata lain, bukan hanya keuangan, namun di beberapa bidang lain, juga menganggap konstruksi dasar tersebut sebagai sumber pendekatan yang cukup baik. Salah satunya, misalnya dalam Idrajit. Pada sisi IT manajemen organisasi, tata kelola meliputi *planning and organisation, acquisition and implementation, delivery and support* dan *monitoring and evaluation*.⁵⁴ Jika ditelisik keempatnya juga didasarkan pada diskursus teori manajemen pada umumnya.

Beberapa konsepsi di atas, dikembangkan oleh Dew dan Xiao. Keduanya menjelaskan bahwa dalam tata kelola keuangan ada POAC sebagai konsep umum manajemen dikembangkan dalam beberapa ruang lingkup. Ia menyebut ada empat sektor yang perlu dikembangkan secara managerial yakni *consumption, cash-flow*

⁵² Tim ISACA, *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. (USA: ISACA, 2012).

⁵³ Terry, *Principles of Management*. 77

⁵⁴ Beachboard, Aytes, dan Probst, "IT Governance and IT Management: Is There a Difference That Makes a Difference?"

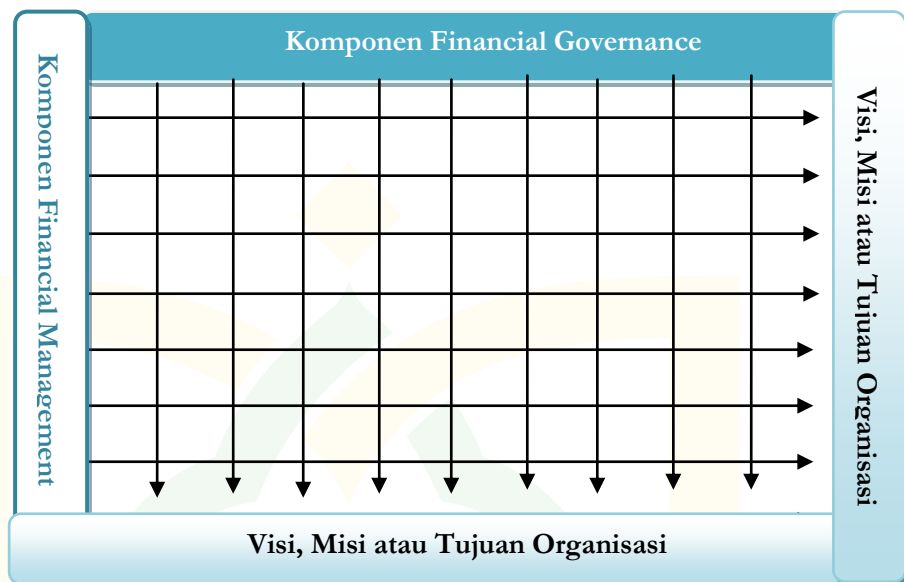
management, saving and investment dan *credit management*. Keempat hal ini merupakan ruang lingkup pembahasan manajemen keuangan yang sangat penting untuk dilakukan.⁵⁵

Consumption berbicara POAC dalam hal mengatur dan mengelolah pengeluaran. *cash-flow management* mengatur keseimbangan pengeluaran dan pemasukan. *saving and investment* merupakan proses manajemen modal yang tidak dipakai tidak dipakai untuk pengeluaran. Sedangkan, *credit management* merupakan strategi dalam memaksimalkan hutang. Dengan demikian, pada konteks pendidikan, tata kelola keuangan merupakan cara sekolah manajemen keuangan pendidikan yang meliputi pengeluaran, penstabilan, efektifitas simpan dan pinjam demi meningkatkan atau mencapai tujuannya.

Kedua penjelasan konseptual di atas, sebenarnya mengindikasikan bahwa perbedaan tata kelola sebagai bagian dari manajemen merupakan hal yang tidak terpisahkan dari aspek-aspek penting *governance* organisasi. Begitupun sebaliknya, Manajemen sebagai tindakan manajerialnya, sedangkan *governance* sebagai etis dari tindakan tersebut. Relasi keduanya lengkapnya sebagaimana digambarkan di bawah ini:

⁵⁵ Jeffrey Dew dan Jing Jian Xiao, "The Financial Management Behavior Scale: Development and Validation," *Journal of Financial Counseling and Planning* Vol. 22, No. 1 (2011): 43.

Gambar 2.1 Konseptualisasi *Financial Management and Governance*



keuangan dalam sudut pandang *governance* dan manajemen sebenarnya sama berorientasi pada tercapainya tujuan bersama atau objektif organisasi. Keduanya memiliki posisi dan relasi. Posisi *governance* lebih pada nilai tindakannya. Sedangkan tindakan manajemen adalah penguatan sistem pengelolaannya. Dengan demikian, *financial governance* adalah berbicara komponen-komponen seperti transparansi, akuntabel dan efektif-efisien. Sedangkan *financial management* pada umumnya meliputi perencanaan, Pendapatan, Pembiayaan/Pengalokasian, dan monitoring serta evaluasi.

b. Dasar Teori dan Prinsip *Financial Governance* Pendidikan

Pembahasan ini akan menggambarkan dasar teori, sekaligus konsepsi tata kelola keuangan sebagai bagian dari upaya pengembangan *good governance*. Sebagai bagian dari konseptualisasi *good corporate governance*, tentu ada beberapa teori yang dipakai

memiliki kesenadaan dengan dasar teori pada umumnya. Setidaknya ada empat konstruksi teoretik. *pertama, agency theory*. Jensen dan Meckling menjelaskan *agency* sebagai suatu bentuk kontrak di bawah satu atau lebih *principal* (orang inti) dengan melibatkan orang lain (*agent*), untuk melaksanakan beberapa bagi mereka termasuk di dalamnya, melibatkan pembagian wewenang pengambilan keputusan kepada agen. *Principal* mengharapkan agar agen dapat bekerja keras untuk memaksimalkan tingkat pengembalian pemegang saham, tetapi pendelegasian wewenang tersebut dapat disalahgunakan oleh agen dengan melakukan manajemen laba.

Oleh karena itu, *agency theory* mendasarkan hubungan kontrak antar anggota-anggota dalam perusahaan dimana prinsipal dan agen sebagai pelaku utama.

Prinsipal merupakan pihak yang memberikan mandat kepada agen untuk bertindak atas nama prinsipal, sedangkan agen merupakan pihak yang diberi amanat oleh prinsipal untuk menjalankan perusahaan. Agen berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah diamanatkan oleh prinsipal. Disebutkan juga oleh Naomi sebagaimana ungkapan berikut:

“Principal - agent theory, or agency theory for short, has been the dominant theory of corporate governance arrangements in the economics and finance literature. It is based on the assumption that the owners of an enterprise (the principal) and those that manage it (the agent) will have different interests. Hence the owners or shareholders of any enterprise face a problem that managers are likely to act in their own interests rather than to benefit shareholders. While free markets are seen

as the best restraint on managerial discretion, agency theory sees corporate governance arrangements as another means to ensure that management acts in the best interests of shareholders (see Keasey et al, 1997: 3-5). In this perspective the board is central to corporate governance arrangements, and its main function is to act as a monitoring device to control management. This suggests that a majority of board members of companies should be independent of management, and that the primary role of these NEDs is to ensure managerial compliance, that is to monitor and if necessary control the behaviour of management to ensure it acts in the shareholders' best interests.⁵⁶

Berdasarkan penjelasan ini, pada intinya teori ini memposisikan pemilik utama atau pemegang saham sebagai simbol dan wewenang kontrol. Dalam hal tata kelola keuangan, teori agensi ini dipakai guna menyesuaikan proses penataan keuangan agar tetap tersistem dan terstruktur. Pada konteks organisasi pendidikan, teori agensi ini memiliki karakter hirarkis dan sistematis. Seluruh kebijakan keuangannya dipegang oleh stakeholder sekolah.

Kedua, Stewardship Theory. Berbeda dengan komposisi *teoritik* di atas, dimana ada banyak pelibatan dalam kepemimpinan dan pendelegasian yang diberikan kepada para agency. Stewardship Theory lebih mengedepankan pada sisi kesamaan, motivasi dari seorang pemimpin dan pelaksanaan yang bisa dicontoh secara baik oleh bawahannya. Naomi menyatakan bahwa;

“Stewardship theory (Donaldson and Davis, 1991; Muth and Donaldson, 1998) is grounded in a human relations perspective (Hung, 1998) and starts from opposite assumptions to agency theory. It assumes that in general managers are motivated by

⁵⁶K Tornyeva, & T Wereko, ‘Corporate governance and firm performance: evidence from the insurance sector of Ghana’, European Journal of Business and Management, vol. 4, no, 13, Tahun 2012 95–112.

more that their own narrow economic self-interest. Managers want to do a good job and will act as effective stewards of an organisation's resources. As a result executives and shareholders of the organisation are better seen as partners. Hence, the main function of the board is not to ensure managerial compliance, but to improve organisational performance. Applying this perspective to the public sector the role of a governing body is primarily strategic, to work with top management to set the direction of the organisation, add value to top decisions and improve performance"⁵⁷

Secara dialektis, teori ini sebenarnya merupakan kontra konsep dari teori agensi. Teori tidak sama sekali menguji kepatuhan bawahan atau para pelaksana koporet. Posisi manager atau stakeholder bukan tidak bertugas meningkatkan kepatuhan kerja organisasi. Namun lebih berposisi sebagai partner kerja yang cenderung memberikan motivasi dari pada menguatkan tata hirakis kewenangan kerja. Dalam kontek tata keuangan pendidikan, dengan teori ini dapat dijelaskan bahwa peran stakehoder sekolah tidak hanya dilihat orang yang memiliki wewenang tinggi, namun juga harus dilihat skill penguatan kebersamaan kerja organisasinya.

Ketiga, Conformance and Performance Deminsion Theory. Jika pada dua pendekatan di atas, model instrumentasi pendekatan *Good Corporate Governance* diletakkan pada posisi *agency* dan kebersamaan di antara anggota di dalam sebuah perusahaan tertentu. Teori ini lebih menekankan pada kinerja jangka pendek

⁵⁷Naomi Chambers, *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*,(Cambridge: Cambridge University Press, 2010)16

(*conformance*) dan kinerja jangka panjang (*performance*). Tricker menyatakan bahwa:

*“Conformance involves two main functions external accountability including compliance with legal and regulatory requirements and accountability to shareholders or other stakeholders, and supervision of management through monitoring performance and making sure that there are adequate internal controls. This conformance dimension matches quite closely with agency theory perspective on governance. In contrast the performance dimension is about driving the organisation forward to better achieve its mission and goals. This again consists of two main functions policy formulation and strategic thinking to take the organisation forward. The performance dimension is in keeping with stewardship theory of corporate governance.”*⁵⁸

Tabel berikut ini bisa menjelaskan pola kerja teori ini keduanya:

Tabel 2.2 Kosepsi Conformance and Performance Deminsion Theory

	<i>Conformance</i>	<i>Performance</i>
<i>External Focus</i>	Acocountability <ul style="list-style-type: none"> - Ensuring external accountabilities are met, e.g. to stakeholders, funders, regulators. - Meeting audit, inspection and reporting requirements 	Policy Formulation <ul style="list-style-type: none"> - Setting and safeguarding the organisation’s mission and values - Deciding long-term goals - Ensuring appropriate policies and systems in place
<i>Ecternal Focus</i>	Supervision <ul style="list-style-type: none"> - Appointing and rewarding senior management - Overseeing management performance - Monitoring key performance indicators - Monitoring key financial and budgetary controls - Managing risks 	Strategic Thinking <ul style="list-style-type: none"> - Agreeing strategic direction - Shaping and agree long-term plans - Reviewing and deciding major resource decisions and investments.

⁵⁸ Sundaramurthy and Lewis “Cognition and Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data” dalam Jurnal *Academy of Management* No 28 Vol 3 Tahun 2003, 371-38

Keempat, Theories of Board Power. Naomi mengatakan bahwa keberadaan teori tidak jauh berbeda dengan managerial hegemony theory. Sebuah teori yang menyebutkan bahwa pada setiap proses manajerial ada power (kekuasaan) yang dimainkan untuk menghasilkan sebuah pekerjaan dan *performance* yang baik. Salah satu kekuasaan yang diperluas ini, sejatinya, bisa digunakan untuk menjalankan nilai-nilai yang digabungkan dalam sikap profesionalisme kerja. Naomi Chambers menyebut cara kerja teori ini dengan mengatakan, “*This theory suggests that managers, through their professional knowledge and control of key power sources such as information and other organisational resources, are able to exert most influence over key organisational decisions.*”⁵⁹

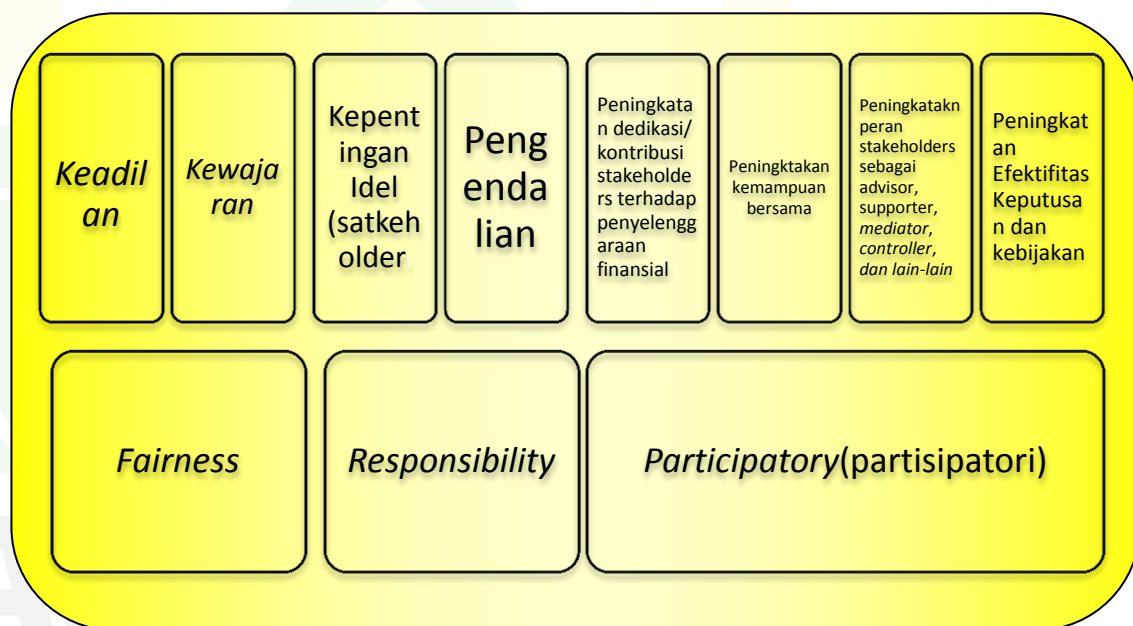
Jadi menurutnya, ada beberapa kekuatan yang dibutuhkan dalam mengatur secara efektif tata kelola keuangan organisasi. Dalam hal ini, Merton Huse menjelaskan ada empat macam kekuatan yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan tata kelola keuangan. Keempatnya adalah kekuatan langsung, kekuatan tidak langsung, kekuatan pengendalian hati nurani dan kekuatan kelembagaan.⁶⁰ Kekuatan-keuatan inilah yang penting masing dirumuskan sebagai dasar proses pengembangan *financial governance*.

⁵⁹ Naomi Chambers, *Connecting Knowledge...* 14

⁶⁰ Morten Huse, “Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance,” *British Journal of Management* 16, no. 1 (2005): S65–79.

Terlepas dari penjelasan beberapa teori pelaksanaan *governance* di atas. Sebanarnya secara praksi ada beberapa konsep dan komponen penting dalam *financial governance* yang penting untuk dilakukan dalam mengembangkan organisasi pada umumnya, utamanya lembaga pendidikan. Disebabkan merupakan bagian dari *good governance*, tentu beberapa tawaran prinsip proses pengembangannya adalah senada. Dalam hal ini juga dapat mengutip penjelasan Santoso terkait dengan pilar-pilar *good corporate governance*. Adapun konseptualisasinya adalah sebagaimana gambar berikut ini:

Gambar 2.2 Pilar Good Governance



Diadopsi dari penjelasan Pandji Santoso dalam "Teori dan Aplikasi Good Governance",

Berdasarkan ada tiga pilar penting yang diperlukan dalam pelaksanaan tata kelola keuangan sebagai bagian dari *good governance*. Ada *fairness*, responbilitas dan partisipatori. *Fairness* ini

merupakan pilar untuk menguatkan prinsip keadilan dan kewajaran antar agensi, stakeholder dan lain sebagainya. Responsibilitas dilakukan dengan cara menguatkan kepentingan ideal (dalam Usaha bisnis dapat disenadakan dengan kepentingan stakeholder) dan proses pengendalian. Sedangkan partisipatoris, merupakan pilar yang penting guna membangun kesesuaian dan pembagian kerja yang objektif dan bermutu. Tentunya hal ini demi menguatkan efektif efisien kerja organisasi.

Ketiga konsep inilah yang memunculkan prinsip-prinsip penting dalam pengembangan *finance governance* dalam pendidikan. *Fairness* dalam hal tata kelola keuangan adalah kesetaraan akan hal mengetahui kondisi dan situasi keuangan yang ada. Sehingga pilar ini disenadakan dengan konsepsi transparansi. Adapun responsibilitas, dalam tata financial lembaga adalah terjamin prinsip akuntabilitasnya. Sedangkan partisipatif, dalam hal tata kelola keuangan adalah upaya mengembangkan kerja yang efektif dan efisien.⁶¹ Sehingga kesemuanya ada tiga prinsip penting yang semestinya ada dalam tata kelola keuangan pendidikan. Kegiatannya adalah sebagai berikut:

1) *Transparancy*

Titik tumpu prinsip transparansi di lembaga pendidikan ialah ketersediaan informasi yang dibutuhkan oleh para pengguna layanan pendidikan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh sekolah

⁶¹ Anne Gold and Jennifer Evans, *Reflecting on School Management* (London : Taylor & Francis e-Library,2005), 20

itu sendiri. Konkritnya, konsep transparansi ialah membicarakan bagaimana data dan informasi tersebut dapat diakses oleh masyarakat luas. Dalam konsep tata kelola pendidikan secara luas, keterbukaan informasi sudah menjadi *mainstream* dijalankan. Walaupun aspek apa saja yang dapat diakses oleh public terhadap informasi pendidikan masih banyak yang dibatasi oleh sekolah itu sendiri.

Terlepas dari aspek apa yang dapat diakses, Anne Gold *et.al* menyebutkan ada beberapa Hak publik atas informasi yang harus diberikan oleh sekolah, misalnya: hak untuk mengetahui kebijakan pendidikan, hak menghadiri pertemuan untuk merumuskan kebijakan, hak untuk mendapatkan salinan informasi yang sudah menjadi kesepakatan bersama, hak untuk diinformasikan tanpa permintaan yang dibuat oleh *user* pendidikan, dan hak untuk mentransmisikan informasi yang didapatkan kepada orang lain yang belum mendapatkan informasi yang sama.⁶² Oleh karena itu, sekolah berkewajiban memberikan jaminan kepada publik para *stakeholder* pendidikan untuk mendapatkan akses informasi sekolah atau kebebasan memperoleh informasi sekolah .

Tentunya, untuk menjalankan kewajiban memberikan hak yang melekat pada *stakeholder* pendidikan tersebut. Sikap sekolah juga harus merubah *mindset* pengelolaan informasi yang ada.

⁶² Anne Gold and Jennifer Evans, *Reflecting on School Management*, 46

Sekolah harus meyakini bahwa melalui sistem yang dibuka aksesnya secara luas akan lebih memudahkan sekolah untuk mendapatkan citra yang baik. Terlebih dari itu, sikap keterbukaan juga dapat meminimalisir kebiasaan sikap saling curiga antara sekolah dengan para pengelola lainnya; baik itu secara internal ataupun dari aspek eksternal. Artinya, dalam hal pelaksanaan sikap transparansi di lingkungan pendidikan, sekolah tidak perlu mengkhawatirkan sikap reaktif dari para stakeholders, terkecuali sekolah sengaja melakukan penyelewengan di dalam pengambilan keputusan di lingkungan pendidikan.

Berdasarkan pada aspek prinsip, cara bagaimana mentransmisikan informasi, aspek apa saja yang dapat dilaksanakan proses keterbukaan di dalam pengelolaan sekolah. Beberapa pakar pendidikan juga memberikan batasan-batasan minimal bisa maksimal di apa yang dimaksud dengan penyelenggaraan pendidikan yang transparan. Indikator keberhasilan tersebut ialah;⁶³ *pertama*, adanya peningkatan keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah bersih dan wibawa. *kedua*, adanya peningkatan kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan sekolah. *Ketiga*, bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah. *Keempat*, berkurangnya penyelenggaraan terhadap prinsip umum penyelenggaran

⁶³ Anne Gold and Jennifer Evans, *Reflecting on School Management*, 48.

pendidikan yang diatur peraturan perundang-undangan yang berlaku di sekolah ataupun standar operasional yang sudah disepakati bersama oleh seluruh elemen yang ada di lingkungan sekolah tersebut.⁶⁴

Terlepas dari itu, secara factual, peneliti dapat mengkategorikan dua aspek penting dimana sekolah dapat memberikan informasi, serta akan meningkatkan kepercayaan public terhadap sekolah. Aspek pertama adalah keterbukaan dari sisi tugas dan pokok para tenaga pendidikan yang terlibat aktif dalam pengembangan lembaga pendidikan. Keterbukaan akan informasi di bidang ini, sedikitnya, akan mengurangi *mis-leading* informasi khususnya kenapa kebijakan itu diambil, sekaligus kenapa seseorang ditunjuk untuk menjalankan kegiatan tersebut. Aspek kedua ialah dari sisi keuangan sekolah. Sisi keuangan sekolah tentunya akan menjadi penentu sekolah dianggap transparan ataupun tidak. Semua orang akan tertuju pada untuk apa mereka membayar, serta bagaimana uang tersebut dikelola secara baik dan benar oleh sekolah itu sendiri.

Hal yang tidak kalah pentingnya ialah keterbukaan dari aspek program-program kegiatan yang sudah dirumuskan dan kejelasan sekolah dapat menentukan tujuan akhir dari kegiatan tersebut. Artinya, setiap stakeholders yang terlibat dalam

⁶⁴ Anne Gold and Jennifer Evans, *Reflecting on School Management*,

pengelolaan kelembagaan akan selalu berkeinginan untuk tahu dari jumlah uang yang dikasikan hasil apa yang dapat didapatkan dari bentuk layanan jasa di sekolah tersebut. Dari semua itu, barulah membicarakan apa saja sarana yang akan dipakai oleh sekolah untuk menyebarluaskan informasi yang ada di sekolah.

Di era modern ini, berikut ini adalah beberapa sarana yang dapat digunakan untuk menjelaskan keberadaan sekolah yang transparan; *pertama*, penggunaan berbagai jalur komunikasi, baik secara langsung melalui temu wicara, maupun secara tidak langsung melalui jalur media tertulis (brosur, leaflet, newsletter, pengumuman melalui surat kabar) maupun media elektronik (radio dan televisi lokal). *Kedua*, penyiapan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, bentuk informasi yang dapat diakses oleh publik ataupun bentuk informasi yang bersifat rahasia, bagaimana cara mendapatkan informasi, durasi waktu untuk mendapatkan informasi, dan prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik. *Ketiga*, menyusun peraturan yang menjamin hak publik untuk mendapatkan informasi sekolah, fasilitas database, sarana informasi dan komunikasi, dan petunjuk penyebaran produk-produk dan informasi yang ada di sekolah maupun prosedur pengaduan.

Kendatipun, bagi peneliti ada sarana lain yang lebih efektif dapat dilaksanakan melalui artificial intelegences, aplikasi yang

dibangun untuk menyediakan segala informasi, dan produk-produk teknologi lain seperti media sosial yang dibuat sekolah untuk menjawab apapun yang menjadi kebutuhan masyarakat terhadap informasi sekolah itu sendiri. Setidaknya, inilah beberapa hal yang dapat dijadikan indikator dan model pembuktian bahwa sebuah sekolah sudah menjalankan prinsip-prinsip transparansi sebagai wujud dari *good governance* secara teoretik.

2) *Accountability*

Bahasa sederhana dari kata akuntabilitas ialah pertanggungjawaban sekolah terhadap kegiatan atau program yang sudah dijalankan dalam satu periode yang berkala, ataupun secara aksidental. Perbedaan transparansi dan akuntabilitas lebih terletak pada; *pertama*, concern transparansi ialah apasaja dan bagaimana informasi dapat diakses, sedangkan akuntabilitas ialah sikap sekolah untuk melaporkan bahwa apa yang dijalankan sudah sesuai keputusan-keputusan yang disepakati bersama. *Kedua*, concern transparansi ada pada alat/sarana untuk menyebarkan kebijakan, sedangkan akuntabilitas umumnya hanya memiliki satu forum bernama ‘laporan pertanggungjawaban kegiatan’ yang bersifat dialogis dan melibatkan semua elemen sekolah yang ada.

Dengan demikian, sekolah wajib memberikan klarifikasi dan mempertanggung jawabkan kepada semua stakeholder termasuk masyarakat luas tentang apa yang dikerjakan, sebagai konsekwensi

(dampak) dari mandat yang diberikan oleh publik/masyarakat. Ini berarti, akuntabilitas publik akan menyangkut hak publik untuk memperoleh pertanggungjawaban penyelenggara sekolah. Publik sebagai pemberi mandat dapat memberi penilaian terhadap penyelenggara sekolah apakah pelaksanaan mandat dilakukan secara memuaskan atau tidak.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas, publik mempunyai hak menanggapi laporan pertanggungjawaban yang dijelaskan oleh sekolah, lalu memberikan masukan kepada sekolah atau memberikan penilaian apakah yang disampaikan sudah sesuai atau tidak dengan visi sekolah, kemudian dari sisi transparansi public juga punya hak diberitahu/diinformasikan atau meminta penjelasan apabila di kemudian hari disadari ada penjelasan-penjelasan yang berbeda dari yang sudah disampaikan pada forum pertanggung jawaban kegiatan/aktivitas yang dijalankan di sekolah.

Akuntabilitas juga merupakan kewajiban untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Pertanggung jawaban penyelenggara sekolah merupakan akumulasi dari keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pokok dan fungsi sekolah yang perlu disampaikan kepada publik/stakeholders. Akuntabilitas kinerja sekolah adalah perwujudan kewajiban sekolah untuk

mempertanggungjawabkan keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan rencana sekolah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.

Indikator dari proses Akuntabilitas meliputi; *pertama*, perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta perencanaan. Hasil dari rumusan perencanaan akan menjadi *guidelines* (penujuk/arah) apakah kegiatan-kegiatan yang dijalankan oleh sekolah selaras atau tidak. Serta dapat menjadi alat penilaian public apakah sekolah melakukan kelalaian/kesengajaan yang mengakibatkan kerugian yang dialami oleh sekolah. *Kedua*, Anggaran Dasar sekolah; baik itu dari sisi keuangan ataupun SOP yang wajib dijalankan oleh tenaga pendidikan di lingkungan sekolah tersebut. Hal ini adalah petunjuk atau *rules of the games* terkait sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan. *Ketiga* pengelolaan sumberdaya dan kekayaan/asset yang ada di sekolah. *Keempat* capaian atau kendala dalam pelaksanaan rencana sekolah. Inilah yang disebut dengan keselarasan, konsistensi, dan performansi yang dijalankan oleh sekolah untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Dalam konteks jenisnya, akuntabilitas dapat dibagi menjadi empat tipe penting:

- a) Akuntabilitas kebijakan, yaitu akuntabilitas pilihan atas kebijakan yang akan dilaksanakan

- b) Akuntabilitas kinerja dan capaian (*product/quality accountability*), yaitu akuntabilitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan sekolah,
- c) Akuntabilitas proses atau pelaksanaan kegiatan/program sekolah, yaitu akuntabilitas yang berhubungan dengan proses, prosedur, aturan main, ketentuan, pedoman, dan sebagainya.
- d) Akuntabilitas keuangan (*financial accountability*); dimulai dari penghitungan kebutuhan, asset, dan sumber keuangan lembaga pendidikan Atau dapat juga dimaknai sebagai akuntabilitas yang berhubungan dengan pendapatan dan pengeluaran uang (*cash in and cash out*). Sering kali istilah *cost accountability* juga digunakan untuk kategori akuntabilitas ini.⁶⁵

Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya. Penyelenggara sekolah harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik. Selain itu, tujuan akuntabilitas adalah untuk menilai kinerja sekolah dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan, dan untuk

⁶⁵ Brian J. Caldwell, *School-Based Management. Education Policy Series*. (Paris: International Institute for Educational Planning and International Academy of Education, 2005.), 15

mempertanggungjawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik.

Untuk mengukur kinerja mereka secara obyektif perlu adanya indikator yang jelas. Sistem pengawasan perlu diperkuat dan hasil evaluasi harus dipublikasikan dan apabila terdapat kesalahan harus diberi sanksi. Sekolah dikatakan memiliki akuntabilitas tinggi jika proses dan hasil kinerja sekolah dianggap benar dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Keberhasilan akuntabilitas dapat diukur dengan beberapa indikator berikut, yaitu: *pertama*, menguatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah, *kedua* terciptanya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah, *ketiga*, berkurangnya kasus-kasus penyelewengan atau sikap koruptif yang ada di sekolah, dan *keempat*, meningkatkan kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.⁶⁶

3) *Effective-Efficient*

Efektivitas berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan

⁶⁶Filipe Barera.dkk. *Decentralized Decision Making In Schools*, (USA: World Bank Woshington D.C, 2009), 17

memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional. Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Dengan demikian efektivitas MBS/M berarti bagaimana MBS/M berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumberdana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.⁶⁷

Efektifitas MBS/M dapat dilihat berdasarkan teori sistem dan dimensi waktu. Berdasarkan teori sistem, kriteria efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus input – proses – output, tidak hanya output atau hasil, serta harus mencerminkan hubungan timbal balik antara MBS/M dengan lingkungan sekitarnya. Adapun berdasarkan dimensi waktu, efektivitas MBS/M dapat diamati dalam jangka pendek (menunjukkan hasil kegiatan dalam jangka waktu 1 tahun, dengan kriteria kepuasan, efisiensi, dan produksi), jangka menengah (dalam jangka waktu 5 tahun, dengan kriteria perkembangan serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan perusahaan), jangka panjang (diatas 5 tahun, dengan kriteria kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan

⁶⁷ Surip, “*efektifitas kepemimpinan kepala sekolah*” dalam Reyadi, ed; *bunga rampai penelitian pendidikan di Indonesia* (Jogjakarta : Logos, 2005), 45

kemampuan membuat perencanaan strategis bagi kegiatan masa depan).⁶⁸

Efisiensi merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen sekolah, karena sekolah umumnya dihadapkan pada masalah kelangkaan sumber dana, dan secara langsung berpengaruh kegiatan manajemen efektifitas membandingkan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, adapun efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan input atau sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisien jika tujuan yang dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal.

Efektifitas dalam sekolah / madrasah mempunyai tujuan sebagai berikut:⁶⁹

- a) Menentukan tujuan dengan kegiatan yang tepat
- b) Merinci metode atau cara dalam pencapaian target organisasi
- c) Memilih pekerjaan yang harus dilakukan dan tidak mesti untuk dilakukan

Sedangkan tujuan Efisiensi adalah:⁷⁰

- a) Meminimumkan biaya dalam pengelolaan sekolah dan organisasi
- b) Memprediksi keluaran atau capaian dengan batas waktu yang ditentukan

⁶⁸ Surip, "efektifitas kepemimpinan kepala sekolah" 82

⁶⁹ Hani Handoko, *Manajemen*, (Jogjakarta : BPF, 2003), 7

⁷⁰ Hani Handoko, *Manajemen*, 7.

- c) Menghitung secara matematis antara *input* dan *output* dengan benar
- d) Mengevaluasi produktivitas, performance, dan hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi.

Secara garis besar, ada dua kata kunci yang biasanya dijadikan indicator dalam upaya menilai efektifitas dan efisiensi. Capaian efektifitas dikatakan berhasil apabila para anggota (*staff*) dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang sudah digariskan dalam organisasi atau sekolah. Misalnya saja, *Staff* melaksanakan tugas administrasi dengan baik dan tertata dengan rapi. Sedangkan pada aspek Efisiensi indikatornya adalah sedikitnya, *cost* (harga), capaian, *performance*, dan lain sebagainya. Harga dan produktivitas adalah dua hal yang harus diperhatikan sebagai bentuk indicator. Karena banyak terma-terma dalam sebuah organisasi bahwa untuk menjadi organisasi bagus, maka dibutuhkan pula dana yang sangat banyak. Padahal, tidak semua organisasi mempunyai kebutuhan uang (harga) yang cukup mahal untuk menjadi efektif. Hal ini juga menjadi *trend* dalam masyarakat, bahwa sekolah yang bagus adalah sekolah yang mahal.

c. Unsur-Unsur Manajemen Keuangan Pendidikan

Sebagaimana disampaikan di awal bahwa tata kelola keuangan juga dapat dianggap sebagai bagian dari manajemen pendidikan. Dengan kata lain, sebagaimana pada umumnya terminologi

managemen, tata kelola keuangan juga merupakan proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi keuangan. Sebagaimana dijelaskan di depan, ada beberapa hal yang mendasar merupakan hal yang substansial sebagai komponen atau tahapan pengembangan manajemen keuangan sekolah. Ada beberapa hal tersebut adalah sebagaimana berikut ini:

1) Perencanaan dan Penganggaran

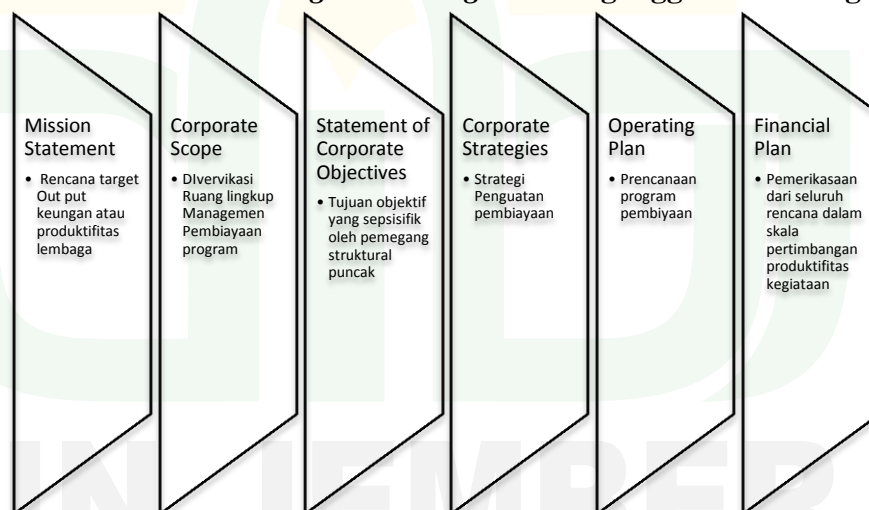
Tata kelola keuangan pendidikan sebenarnya merupakan bagian dari aspek manajerial pengembangan pendidikan. Sehingga sebagaimana teori pada umumnya juga tentu terdiri dari aspek manajemen, organisasi, implementasi dan evaluasi. Hanya saja betul lebih khusus pada sektor pengembangan instrumen pembiayaan. Walaupun secara substansial senada namun memiliki loka Job tersendiri.

Salah satu yang membedakan ini ada pada sisi perencanaannya. Bringham dan Ehrhardt elemen ini sebagai *projected financial statements* atau *pro forma financial statements*. Menurut kedua hal tersebut, dalam prosesnya ada empat hal, *pertama*, penyusunan agar tata keuangan sesuai dengan orientasi program atau kepentingan para pemangku. *Kedua*, melakukan performa dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi saat pelaksanaan agenda. *Ketiga*, struktural puncak manajemen penting untuk melakukan rencana penguatan pembiayaan guna pengembangan program yang berkelanjutan. *Keempat*, membuat

perkiraan yang terukur tentang arus kas dan pengembangan nilai atau etis yang telah ada dalam perusahaan atau organisasi.⁷¹

Houston menganggap kegiatan perencanaan keuangan dalam pendidikan itu adalah proses peramalan. Artinya, statemen managerial yang berfungsi untuk mendiskusikan beberapa kemungkinan yang terjadi guna menggapai tujuan itu sendiri.⁷² Selain Houston, beberapa karya seperti yang ditulis oleh Philip G. Berger dan Eli Ofek,⁷³ serta D. Larry Lang dan René Stulz⁷⁴ menjelaskan beberapa komponen penting dalam proses perencanaan dan penganggaran. Konsepsi sebagaimana gambar di bawah ini:

Gambar 2.3 Strategic Planning dan Penganggaran Keuangan



⁷¹ Brigham dan Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice*.

⁷² Eugene Brigham dan Joel Houston, *Fundamentals of Financial Management* (Florida: Cengage Learning, 2009). 527

⁷³ Keduanya menulis tentang diversifikasi dampak dari nilai-nilai perusahaan. Dalam salah satu babnya ia bacanya memebahas nilai-nilai dalam strategi perencanaan keuangannya. Baca, Philip G. Berger dan Eli Ofek, "Diversification's Effect on Firm Value," *Journal of Financial Economics* Vol. 37, no. 1 (1995): 39–66.

⁷⁴ Keduanya juga sebanarnya juga membahas tentang diverfikasi. Pembahasannya pun juga membahas tentang strategi perencanaan kekuasaan. j Larry Lang dan Rene Stulz, "Tobin's Q, Corporate Diversification, and Firm Performance," *Journal of Political Economy*, Vol. 102, no. 6 (1994): 1248–1280.

Elemen-elemen yang mesti ada dalam perencanaan dan penganggaran keuangan organisasi di atas, merupakan varian yang secara rinci menjelaskan beberapa teknis proses yang penting dalam sebuah perencanaan keuangan. Kesemuanya ini yang oleh Brigham dan Ehrhaedt dijelaskan begitu rumit untuk diterapkan secara terpisah. Dalam pandangannya, sisi *corporate* dan strategis sebenarnya inklud dalam dua langkah penting yang secara substansial mesti ada dalam sebuah perencanaan. Yang demikian itu adalah komponen proses *operating plan* dan *financial plans*.⁷⁵

2) Implementasi Pengalokasian Pembiayaan

Implementasi ini adalah proses pengaktualisasian perencanaan yang dibuat sebelumnya. Dalam prosesnya sebenarnya pada sisi ada hubungan dengan konsepsi *financial governance*. Yang demikian, sebab proses implementasi merupakan proses pengaktualisasian prinsip-prinsip *governance* seperti akuntabilitas, transparansi hingga efektif dan efisiensinya.⁷⁶ Sehingga pembahasan dalam proses ini, tidak dapat dilepaskan dari sub konten pembahasan yang sudah bahas sebelumnya terkait tata kelola keuangan sebagai *governance*.

Salah satu contoh sebagaimana yang dijelaskan oleh Fatah.

Ia mejelaskan bahwa pelaksanaan tata kelola keuangan tidak terlepas dari aspek-aspek standar efisiensi dan efektifitas. Setiap

⁷⁵ Brigham dan Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice*.504-505

⁷⁶ T.H. Jones, *Introduction to School Finance: Technique and Social Policy* (New York: Macmillan Publishing Company Jones, 1985). 131-135

program pendidikan merupakan semestinya mempertimbangkan atau menghubungkan ketersediaan pembiayaan dengan out put yang dihasilkan. Tujuan untuk menguatkan produktifitas pendidikan tentu harus juga mempertimbangkan kekuatan atau kebutuhan strategi yang akan diambil dalam mencapai orientasinya.⁷⁷ Jika yang demikian ini dilakukan tentu prinsip efektif dan efisien governance telah berjalan dalam tata pelaksanaan keuangannya.

Selain mereka, pakar pengembang manajemen pendidikan awal, T.H Jones dan Polansky juga menjelaskan terkait dengan hal. Dalam pandangannya adalah pelaksanaan keuangan sebenarnya proses *accounting*.⁷⁸ Divisi keuangan dalam prpses pelaksanaan memiliki tanggung jawab untuk mencatat apapun tentang keluar masuknya keuangan. Beberapa yang hal penting yang perlu dicatat misalnya adalah *per pupil expenditure, pupil services, maximum teacher salary, minimum teacher salary* dan pembiayaan program khusus pendidikan yang dilakukan oleh sekolah.⁷⁹

3) Monev (Monitoring dan Evaluasi)

Adapun Monev sebenarnya dalam merupakan proses yang senada dengan elemen evaluasi pada konseptual kerja manajemen secara umum. Dalam penjelasan Arwildayanto, Dkk, proses ini

⁷⁷ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006). 35

⁷⁸ Jones, *Introduction to School Finance: Technique and Social Policy*. 22

⁷⁹ Thomas H. Jones dan Harvey B. Polansky, *The Relationship of Selected Financial Variables to the Organizational Health of High Schools* (New York: Macmillan Publishing Company Jones, 1987).

dapat dianggap sebagai pemeriksaan pada kesehatan dan penjelasan implementasi yang telah dilakukan. Menurutnya, beberapa hal yang dilakukan adalah menyangkut pertanggungjawaban akan proses penerimaan, penyimpanan dan pengalokasiannya pada kebutuhan-kebutuhan program yang telah direncanakan.⁸⁰

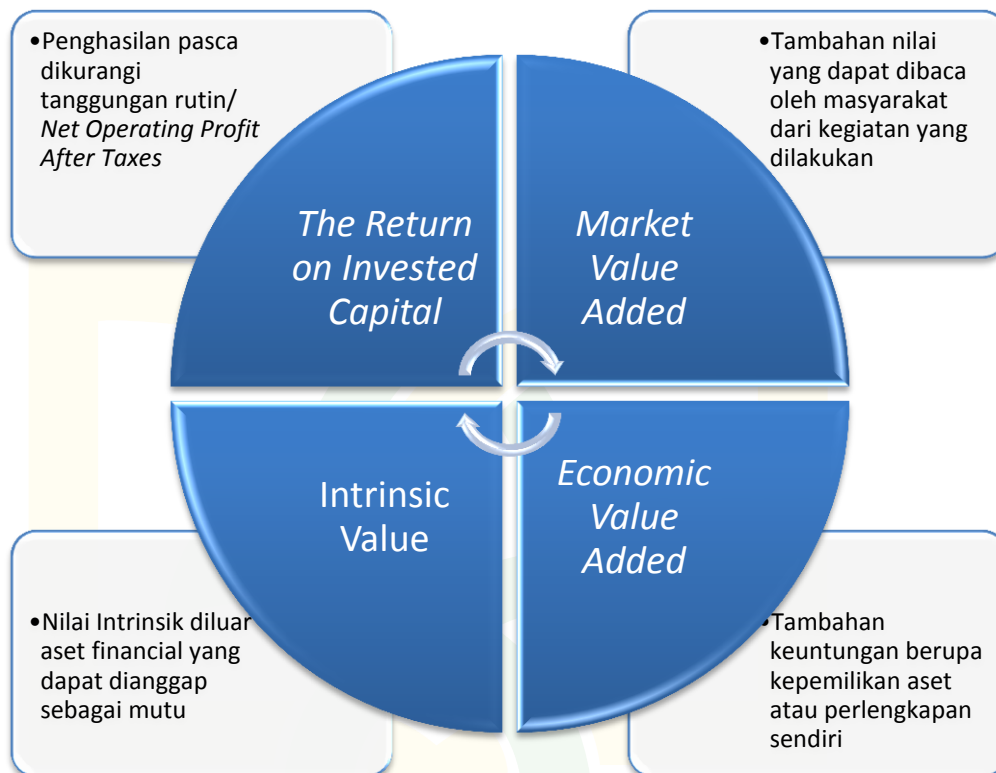
Proses yang dilakukan dalam proses audit ini tentu butuh standar kriteria yang sesuai dengan rencana dan tujuan utama. Artinya dilakukan dengan sangat terukur dan sistematis. Bahkan harusnya bisa diverifikasi dan disajikan berdasar pada sistem standar yang ada dan dirumuskan secara fundamental.⁸¹ Beberapa hal yang diperiksa dalam penjelasan yang dikemukakan oleh Brigham dan Ehrhardt.⁸² Yang demikian sebagaimana gambar di bawah ini:

⁸⁰ Arwildayanto, Nina Lamatenggo, dan Warni Tune Sumar, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, vol. Jilid I (Jabar: IKAPI, 2017). 29

⁸¹ Arwildayanto, Nina Lamatenggo, dan Warni Tune Sumar, *Manajemen Keuangan*, 30

⁸² Brigham dan Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice*.

Gambar 2.4 Element *Monitoring* dan audit Tata Kelola keuangan



Gambar di atas merupakan tata kelola keuangan dalam manajemen lembaga profit. Adapun manajemen monitoring dan evaluasi dalam pendidikan dijelaskan secara terperinci oleh Jones. Menurutnya dalam evaluasi dan monitoring adalah menghubungkan output program dengan efektifitas dan efisiensi pembiayaan yang dilakukan.⁸³ Artinya, elemen-elemen yang ada di lembaga atau instansi profit dihubungkan dengan *output* atau *income* kegiatan pendidikan.

Beberapa penjelasan di atas inilah yang oleh Jones disebut berputar dalam tiga substansial proses. Ketiganya adalah *budgetting*,

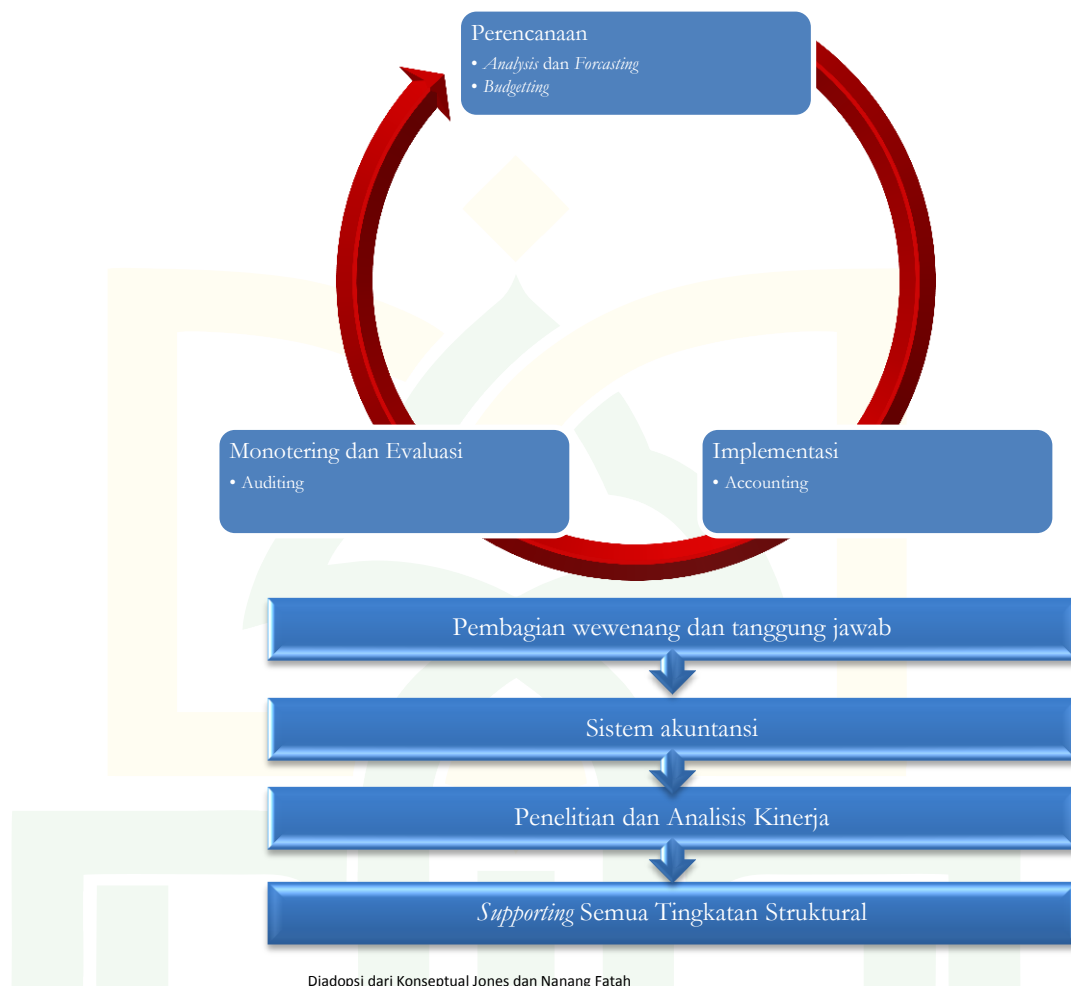
⁸³ Jones, *Introduction to School Finance: Technique and Social Policy*. 137

accounting dan *auditing*.⁸⁴ *Budgeting* berbicara tentang upaya perencanaan pengelolaan keuangan dalam setiap program pendidikan yang dilakukan. Adapun *accounting* merupakan sisi implementasi tata kelola keuangan dilakukan pada setiap program sekolah. Sedangkan *auditing* merupakan evaluasi *monitoring* yang dilakukan pada proses dan akhir program dijalankan.

Ketiga konsepsi di atas juga dijelaskan oleh Nanang Fatah. Ia menambahkan untuk menjalankan elemen managerial tersebut perlu beberapa prinsip substansial. Prinsip tersebut menurutnya perlu dilakukan dalam proses pelaksanaan seluruh gerak manajemen tata kelola keuangan pendidikan. Penjelasan tentang beberapa prinsip ini sebagaimana framework yang telah dipadukan dengan elemen-elemen yang dijelaskan oleh Jones. Deskripsi kerangkanya sebagaimana di bawah ini:

⁸⁴ Jones, *Introduction to School Finance: Technique and Social Policy*. 22

Gambar 2.5 Framework Managemen Keuangan Sekolah



Konsep pada bagan di atas merupakan tata kelola keuangan dari penjelasan beberapa pakar. Lingkaran luar merupakan elemen-elemen langkah-langkah manajemen pengelolaan keuangan yang dijelaskan oleh Jones. Sebagaimana telah dijelaskan di awal, bahwa Jones menggambarkan elemen manajemen dalam pendekatan tata pengelolaan keuangan perusahaan. Ia menyamakan planning dengan

budgetting, implementasi dengan *accounting* dan evaluasi dengan *auditing*.⁸⁵

Penjesalan ini yang oleh Nanang Fatah disebut perlu didukung oleh beberapa hal yang prinsipil. Sebagaimana digambarkan dengan grafik menurun dalam lingkaran proses manajemen. Dalam pandangan ada empat macam hal yang perlu dalam kerangka manajemen keuangan pendidikan. Keempatnya adalah pembagian wewenang, instrumen sistem akuntansi, penilaian/analisis kerja, dan adanya dukungan dari seluruh stakeholder serta struktural sekolah.⁸⁶

2. Manajemen Keuangan Pesantren

Pembahasan ini akan membahas bagaimana konsepsi keuangan yang ada di lingkungan pondok pesantren. Baik itu dari sudut pandang sumber keuangan pesantren, tata kelola yang ada di lingkungan pesantren, sistem monitoring yang dilakukan oleh pengurus pesantren terhadap keuangan yang sudah dikumpulkan oleh pesantren. Sekali lagi, pembahasan ini sekedar ingin menjelaskan bagaimana pesantren menggali dan mengelola keuangannya.

a. Sumber Keuangan Pesantren

Pada umumnya, secara historis, pondok pesantren digambarkan sebagai *school based communities* (SBC). Artinya, pesantren hadir dan didirikan dari seorang kyai dan dibantu oleh masyarakat yang ada di lingkungan pondok pesantren. Sebagaimana diungkapkan oleh Abd. Halim dkk, kondisi pesantren pada era-era awal kemerdekaan merupakan bentuk dari kepercayaan masyarakat untuk mengembangkan potensi masyarakat, melalui lembaga pendidikan.⁸⁷ Selain itu, pemerintah - melalui naskah akademik UU Pesantren - juga menyebutkan bahwa kemandirian pesantren merupakan ciri khas yang tidak bisa dihilangkan secara historis; pesantren mampu mengembangkan dan memberdayakan potensi yang dimiliki.⁸⁸

Di dalam kajian yang berbeda, ada yang menyebutkan bahwa sumber utama keuangan pondok pesantren ialah berasal dari Sumber

⁸⁵ Jones, *Introduction to School Finance: Technique and Social Policy*. 22

⁸⁶ Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. 50

⁸⁷ Abd. Halim dkk, *manajemen pesantren....*89

⁸⁸ Tim perumus Naskah Akademik UU Pesantren ...90

Daya Alam yang dimiliki oleh kyai. Kyai – sebagaimana diungkapkan sebagian tokoh disebut mengelolakan tanah yang dimiliki dan hasilnya dikembangkan untuk mendirikan pondok pesantren. Kendatipun demikian, sumber-sumber keuangan pondok pesantren pun tambah berkembang. Pesantren sudah menjadi lirikan dari pelbagai elemen yang ada di masyarakat; semisal pesantren sudah mampu menarik keuangan dari peserta didik yang memanfaatkan jasa pondok pesantren tersebut.⁸⁹

Terlepas dari kerangka berfikir sumber keuangan pesantren secara factual. Secara teoretik, Mulyasa menjelaskan secara formal yang dijelaskan dalam aturan sisdiknas dan yang juga lumrah ada di sebuah lembaga pendidikan. Ketiganya yakni pemerintah negara, baik pusat hingga daerah, wali siswa dan Masyarakat umum. Adanya orang tua dan masyarakat umum diakui secara formal sebagai sumber, menurut dinyatakan oleh undang-undang karena keterbatasan dari kekuatan keuangan pemerintah.⁹⁰ Jadi perannya hanya sebagai penyokong kekuatan dan tanggung jawab utama pemerintah.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan tentu pada hakikatnya, dalam pembiayaan juga berdasar pada aturan formal tersebut. Namun dalam pendidikan pesantren, khususnya salaf, sumber utamanya bukan dari pemerintah. Namun bersumber kebanyakan bersumber dari internal dan masyarakat umum. Sepanjang penelusuran penulis ada dua pola sumber pembiayaan yang ada. Ada yang mengambil sokongan dana dari pemerintah ada yang tidak. Namun secara umum pesantren lebih mengandalkan sumber yang dari awal dimilikinya. Sumber yang dimaksud adalah produktifitas usaha lembaga dan gotong royong masyarakat. Yang demikian dijelaskan oleh Dita dan Mudayanti dalam IBIMA Conference, Seville, Spanyol.⁹¹

Selain keduanya, Nanang Fatah sebenarnya telah memberikan beberapa sumber keuangan pendidikan, termasuk juga pendidikan pesantren. Yang demikian ini sebagaimana dijelaskan dalam gambar di bawah ini:

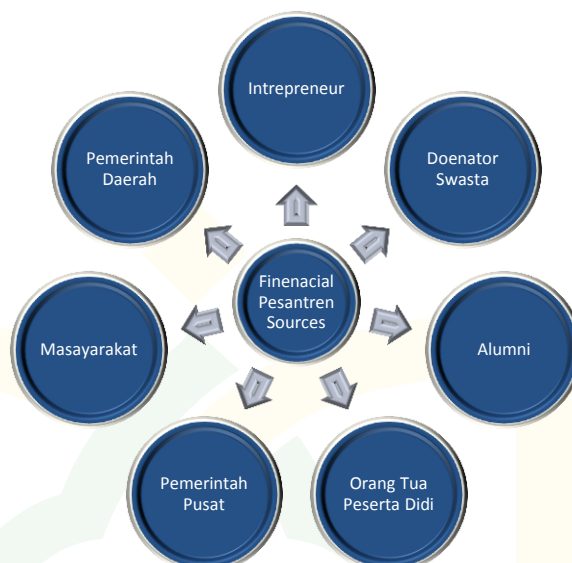
IAIN JEMBER

89

⁹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Rosdakarya, 2003). 48

⁹¹ Dita Puruwita dan Yunika Murdayanti, “Measuring Financial Management in Islamic Educational Institutions in Indonesia,” *IBIMA Conference* 32 (15 November 2018), 2.

Gambar 2.6 Sumber Pembiayaan Pendidikan



Berdasarkan gambar di atas, fatah menjelaskan secara menyeluruh ada tujuh sumber keuangan yang ditemukan. Ketujuhnya adalah sumber usaha, peremerintah pusat, pemerintah daerah, iuran masyarakat, orang tua siswa, alumni, dan donatur swasta.⁹² Beberapa sumber inilah yang kemudian dapat dikelompok menjadi dua bagian yang sumber internal dan eksternal lembaga.

Sumber internal yang dimaksud adalah sumber keuangan yang berasal dari internal kelembagaan melalui usaha mandiri yang dilakukan. Beberapa pesantren yang memiliki sumber internal ini, umumnya memiliki unit usaha yang dikembangkan. Dengan kata lain, penyediaan sumber dana tersebut diupayakan dengan jalan mengoptimalkan sumber daya yang berasal dari kompetensi Sumber Daya Manusia di internal pesantren. Yang demikian dapat dilakukan dengan penguatan Sumber Daya Manusia dalam pengembangan bisnis dan tata kelola keuangan.⁹³

Beberapa pesantren yang melakukan upaya ini rata-rata adalah pesantren yang memiliki kemampuan bisnis. Beberapa pesantren yang pernah diteliti melakukan banyak langkah dalam pengembangan. Beberapa langkah diantaranya adalah pengembangan SDM sebagaimana dilakukan oleh pesantren Sidogiri Pasuruan,⁹⁴ Pengembangan Puskopentren di beberapa pesantren Jawa Barat,⁹⁵ Pengembangan

⁹² Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. 42-43

⁹³ Murdayanti dan Puruwita, "Kompetensi SDM Keuangan dan Akuntabilitas Pesantren."

⁹⁴ Salah satu yang meneliti adalah Priliyanti. Ia menjelaskan pengalaman pesantren Sidogiri dalam mengembangkan SDM ekonomi pesantrennya. Baca, Indah Piliyanti, "Pendidikan Ekonomi Islam Di Indonesia: Pengalaman Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur," *Jurnal Hukum Islam*, 24 Februari 2016.

⁹⁵ Ugin Lugina, "Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren Di Jawa Barat," *Risâlah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam* 4, no. 1, March (10 Maret 2018): 53-64.

ekoproteksi ekonomi,⁹⁶ pengembangan Agroindustri di pesantren As Shidiqi Jember,⁹⁷ dan lain sebagainya. Seluruh upaya bisnis yang dilakukan mayoritas dilakukan secara terpadu dengan sistem pembiayaan pesantren.

Sedangkan sumber internalnya, merupakan sumber dana yang berasal dari pihak-pihak diluar pesantren. Secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua yakni pihak eksternal masyarakat umum dan pemerintah.⁹⁸

Sumber eksternal ini yang paling mencolok adalah beberapa dana yang bersumber dari paguyuban masyarakat atau rutin keagamaan di sekitar dan dari beberapa alumni pesantren. Beberapa wujud konkritnya dalam buku yang diterbitkan dijelaskan diantaranya sumbangan dari yayasan, masyarakat, pinjaman bank, hibah dan wakaf, sumbangan alumni, donatur dan zakat serta shodaqoh.⁹⁹ Kesemuanya merupakan potensi yang ada diluar sumber pemerintah.

Untuk mengupayakannya yang demikian ini, Amin Haderi memberikan langkah pengembangan sumber daya eksternal ini. Adapun langkah-langkahnya adalah 1) mengikutsertakan masyarakat secara aktif dalam merumuskan program, 2) mengumpulkan gagasan dan pendapat dari eksternal, 3) Mempertimbangkan bantuan yang sifatnya mengikat, 3) pengembangan kerjasama di lingkungan pesantren, 4) memberikan ijin dan bahkan masyarakat untuk mengembangkan usaha di pesantren, 5) pengembangan potensi masyarakat untuk santri, 6) kerja sama di bidang usaha yang dilakukan sehari-hari di masyarakat, 7) memberikan sumber daya pesantren untuk masyarakat.

Sumber keuangan eksternal pesantren tentu memiliki pola dan peruntukan yang berbeda-beda. Jika dijelaskan bahwa secara substansial ada dua jenis sumber yakni pemerintah dan masyarakat umum, tentu keduanya berbeda secara fungsional. Menurut Munir, sumber yang berasal dari pemerintah biasanya diarahkan untuk operasional dan pengembangan pendidikan pesantren. Sedangkan selain itu, banyak diarahkan pada pengembangan dan operasional yayasan pendidikan pesantren.¹⁰⁰ Yang demikian, karena peran pendidikan formal pesantren, secara formal telah diakui sebagai sistem pemerintah.¹⁰¹

⁹⁶ Ekbisi Ekbisi dan Siti Nur Azizah, "Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi," *Ekbisi* 9, no. 1 (1 Desember 2014).

⁹⁷ Khafidotul Janah, "Evaluasi Kelayakan Usaha Roll Cake Binaan Bbc Jember DI Unit Bisnis Pondok Pesantren Ash-Shiddiqi Curah Lele, Jember" (Desertasi, Jember, Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember, 2019).

⁹⁸ Amin Haedari dan Ishom Elha, *Manajemen Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah* (Jakarta: Diva Press, 2004). 18

⁹⁹ Depeg RI, *In Service Training KKM MTS/MI* (Jakarta: PPIM, 2001). 86

¹⁰⁰ Ahmad Munir, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam," *At-Ta'dib* 8, no. 2 (14 Desember 2013).

¹⁰¹ Haedari dan Elha, *Manajemen Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah*. 75-76

Selain berdasarkan pada aspek penggalian dan sumber keuangan yang dijelaskan di atas, ke depan pondok pesantren sudah memiliki legalitas untuk mengakses sumber pembiayaan yang dicanangkan oleh pemerintah. Atau dalam bahasa yang lebih lugas, pemerintah melalui Undang-Undang Pesantren dipaksa untuk memberikan sumbangan kepada pesantren, baik itu berupa uang ataupun barang.

Misalnya, sesuai dengan peraturan Menteri agama Republik Indonesia, pembiayaan yang diberikan kepada majelis masyaikh dan beberapa elemen penting di lingkungan pesantren diberikan oleh pemerintah daerah ataupun menggunakan anggaran pendapatan dan belanja negara. Artinya, melalui peraturan ini keberadaan kyai dan para pendiri pondok pesantren bisa mendapatkan pembiayaan ataupun pendanaan yang bersumber dari pemerintah. Dengan demikian pula, implikasinya pondok pesantren wajib mengikuti prosedur dan model-model akuntabilitas umum yang diatur melalui tata cara pengelolaan keuangan negara. Pesantren harus berubah dari proses pengelolaan keuangan yang tradisional menjadi pengelolaan yang lebih akuntabel dan transparan.¹⁰²

b. Prosedur Pengelolaan Keuangan Pesantren

Prosedur pengelolaan keuangan pesantren sebenarnya tidak berbeda jauh dengan apa yang ada dalam pendidikan formal. Sub pembahasan ini akan memfokuskan pada prosedur managerial dan *governance* yang dijelaskan dalam beberapa hasil *research* terdahulu. Secara umum prosedur pengelolaan keuangan pesantren dapat dipandang dari skala manajemen dan *governancenya*. Dengan kata lain, selain terdapat langkah implementasinya, dalam diskursus pengembangannya juga memiliki prinsip-prinsip tertentu. Yang demikian akan dibahas secara terperinci dalam sub kajian ini.

Secara managerial pembiayaan juga menyangkut tentang perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, dapat disebut sebagai langkah *budgetting*, *accounting* dan *auditing*. Yang demikian ini sebagaimana dijelaskan oleh Arifin. Ia menjelaskan bahwa manajemen keuangan pesantren merupakan upaya perencanaan penganggaran, perhitungan dan tentu juga *auditing*. Dengan demikian, menurut sudah memiliki standar pengelolaan secara umum layak institusi profesional.¹⁰³

Adapun prosedur perencanaannya telah banyak menjelaskan. Salah yang rinci membahas yang demikian ini adalah penjelasan dari hasil penelitian Shonhaji dkk. Mereka menjelaskan beberapa langkah perencanaan keuangan pesantren. Adapun penjelasannya adalah sebagaimana berikut:

¹⁰² Lembaran Negara Peraturan Menteri Agama No 30 tentang Penyelenggaraan Pesantren (diakses melalui kemenag.id)

¹⁰³ Miftahol Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren," *Fikrotuna* 4, no. 2 (2016).

- 1) Melakukan diskusi antar Stakeholder Pesantren
- 2) Mempersiapkan sistem guna meningkatkan kualitas, kinerja atau produktivitas dan pengembangan sumber keuangan pesantren.
- 3) Penetapan *Budgeting* program pesantren yang telah ditetapkan.
- 4) Analisis kebijakan yang penting untuk ditetapkan melalui pertimbangan efektifitas dan efisiensinya.

Beberapa langkah di atas, sebenarnya merupakan proses penyusunan beberapa rencana kerja penting dalam pengembangan keuangan pesantren. Sulthon, Ridho dan Tasmin menjelaskan ada dua hal yang secara tata manajemen perlu dijelaskan sejak keduanya adalah penyusunan rencana pendapatan Pesantren dan rencana penggunaannya. Jadi secara substansial berbicara tentang perumusan produktivitas pembiayaan dan tata prosedural kerjanya.¹⁰⁴

Adapun dalam tahap pelaksanaannya, sebenarnya juga tidak berbeda juga dengan implementasi manajemen keuangan pada umumnya. Secara teoritis proses pelaksanaan manajemen keuangan pesantren itu dilakukan dengan proses pencatatan pada setiap pemasukan dengan keuangan pesantren. Arifin memberikan penjelasan bahwa hal yang paling rinci dihitung adalah buku penerimaan SPP (*Sahriyah*). Buku tersebut dimiliki oleh seluruh santri dan dicatat secara terpadu oleh pengurus pesantren. Secara manajerial, buku *sahriyah* merupakan catatan pemasukan yang diperoleh dari internal pendidikan pesantren. Selain buku tersebut, ia juga menjelaskan bahwa di pesantren juga ada buku kas Umum dan yang salah satu komponennya adalah catatan pembayaran ustad dan azatids.¹⁰⁵

Terkait dengan pelaksanaannya, beberapa pesantren sebenarnya telah mengembangkan instrumen tata kelola keuangan. Telah ada banyak pesantren yang secara efisien mengembangkan instrumen sistem pelaksanaan keuangan berbasis pengembangan teknologi. Beberapa diantaranya adalah Pesantren Ikhlas Al Faruq,¹⁰⁶ Pesantren Al Ishlah Kediri,¹⁰⁷ Pesantren Darul Kholidin Bogor,¹⁰⁸ Pondok pesantren Ar

¹⁰⁴ Muhammad Sulthon, Moh Khusnuridlo, dan Zakiyah Tasmin, *Manajemen pondok pesantren dalam perspektif global*, Cet. 1 (Yogyakarta: LaksBang, 2006). 262-263

¹⁰⁵ Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren." 11

¹⁰⁶ Lestari Meyranti Iloe, "Sistem Pengelolaan Keuangan Program Pendidikan Gratis Berbasis Pesantren (Studi Kasus Di Yayasan Al-Ikhlas Al-Faruq Bondowoso)," *Journal Administrasi pendidikan UIN Malang*, 2019,.

¹⁰⁷ Ahmad Bagus Setiawan dan Juli Sulaksono, "Sistem Informasi Manajemen Santri Di Pondok Pesantren Al Ishlah Kota Kediri," *Network Engineering Research Operation* 4, no. 2 (2 Mei 2019).

¹⁰⁸ Dipa Teruna Awaloedin dan Herly Nurrahmi, "Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Keuangan Santri Di Pondok Pesantren Darul Kholidin Bogor," *Jurnal Rekayasa Informasi* Vol 7 No 1 (2018).

Risalah Cijantung¹⁰⁹ dan lain sebagainya. Berdasar hal demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan keuangan pesantren telah mengembangkan melebihi identitasnya.

Sedangkan pada evaluasinya, dalam pelaksanaannya dilakukan dengan cara melakukan audit pada seluruh aktifitas keuangan yang terjadi. Sebagaimana pada diskursus manajemen pada umumnya, proses dilakukan dengan bertujuan pada pengawasan dan pengeendalian kerja.¹¹⁰ Untuk hal akan secara rigit dibahas dalam sub bab selanjutnya.

Selain pembahasan di atas, sebenarnya yang terpenting dalam proses tata kelola keuangan pesantren ada tiga hal yakni pertama, *investment Decision*. Prosesnya dilakukan dengan melakukan pertimbangan secara rasional dalam pengalokasian dana. Secara struktural kerja, keputusan dilakukan oleh puncak struktural. Begitupun kepala pendidikan formalnya misalnya, berkaitan dengan pengalokasian pembiayaan dilakukan dengan mempertimbangkan *out put*. Kemudian secara priodik dipantau oleh struktural paling puncak.¹¹¹

Kedua, *Financial Decision*. Prosesnya dilakukan dengan cara memutuskan alternatif pembiayaan. Seluruh keputusan tata kelola keuangan kyai pondok pesantren atau ketua pengurus dan lembaga penting untuk membuat pertimbangan dan analisis yang mengintegrasikan sumber-sumber dana yang paling efisien bagi kebutuhan-kebutuhan program dan operasional pendidikannya. Yang demikian ini berada pada wilayah *pasiva* pondok pesantren, dan *aktiva* lembaga formalnya.¹¹²

Ketiga, *Dividen Decision*. Prosesnya dilakukan dengan cara membuat kebijakan pembagian *dividen*. *Dividen* sendiri adalah bagian dari *income* pondok pesantren yang kemudian dibagikan oleh lembaga-lembaga pendidikan formal yang ada di bawah naungan pondok pesantren. Jadi kebijakan *dividen* yang dimaksud di sini bentuknya adalah penentuan besarnya keuntungan (laba) yang akan kemudian dibuat untuk pembiayaan unit pengembangan pendidikannya. Kebijakan ini biasanya akan mempengaruhi *financial structure* dan *capital structure*.¹¹³

Proses menentukan dan melaksanakan beberapa komponen penting di atas ini, tentu juga dilakukan dengan prinsip *governance* yang baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa pesantren juga melakukan tata kelola keuangan berdasar prinsip *good corporate governance*. Yang

¹⁰⁹ Iman Firman, Rina Marlina, dan Medina Almunawwaroh, "Pelatihan Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren Menggunakan Aplikasi Berbasis Web Terintegrasi Dengan Barcode System dan SMS Gateway," *Jurnal Pengabdian Siliwangi* 2, no. 2 (2016).

¹¹⁰ MULYASA, *Manajemen berbasis sekolah*.

¹¹¹ Miftahol Arifin, *Manajemen Keuangan Pendidikan* (Sumenep: Madura Press, 2013). 24

¹¹² Miftahol Arifin, *Manajemen Keuangan Pendidikan* 25

¹¹³ Miftahol Arifin, *Manajemen Keuangan Pendidikan*, 26

demikian ini sebagaimana dijelaskan oleh Arifin juga dalam Jurnalnya. Ia mengatakan bahwa tata kelola keuangan pesantren juga melakukan upaya tranpransi, akuntabilitas, efektifitas dan efisiensi.¹¹⁴

c. Sistem *Monitoring* Keuangan Pesantren

Tata kelola keuangan tentu juga memiliki komponen proses monitoring. Secara proses dibahas oleh penulis secara terpisah sebab monitoring disini bukan hanya dilakukan dengan proses auditing biaya saja, namun juga dilakukan secara observasional kerja dan tugas yang dilakukan dalam masing-masing pembiayaan. Sehingga ada beberapa hal yang perlu dijelaskan secara khusus.

Monitoring keuangan pendidikan seperti Pesantren oleh Ali Mufron dijelaskan oleh upaya pengoreksian dan pengendalian program pendidikan. Namun perannya lebih pada upaya penguatan efisiensi dan efektifitas kegiatan yang dilakukan.¹¹⁵ Sehingga dalam beberapa tahapan yang dilakukan adalah dengan memadukan beberapa koreksi keuangan atau audit dan efektifitas kerja pengembangan biaya tersebut.

Secara terperinci beberapa yang dilakukan dalam tahap monitoring ini ada tiga tahapan yang penting sebagai pengilaian dan pengendalian efektifitas dan efisiensi pengembangan pendidikan adapun ketiganya dapat dijelaskan dalam gambar *framework* berikut:

Gambar 2.7 Framework Monitoring Pesantren



Konsepsi *monitoring* di atas secara komprehensif dibahas oleh Arifin dalam penelitiannya.¹¹⁶ Pertama, monitoring laporan keuangan. Yang demikian dilakukan dengan cara melakukan kroscek kepada pencatatan keuangan. Proses ini dalam manajemen keuangan pesantren dilakukan dengan cara standar kualitas pencatatan laporan. Dengan kata yang ditentukan adalah laporan keuangan yang dilakukan secara keseluruhan adalah informasi terukur yang akan diverifikasi, dan

¹¹⁴ Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren."

¹¹⁵ Ali Mufron, *Ilmu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Aura Pustaka, 2015). 162

¹¹⁶ Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren." 11-12

tentunya telah disajikan dengan pedoman kriteria-kriteria tertentu berdasar kekhasan pesantren.

Kedua, monitoring laporan operasional. Proses komponen monitoring kedua ini adalah dilakukan dengan penelaahan pada bagian penting dari prosedural pembiayaan dan beberapa metodenya. Sebagaimana pada umumnya dilakukan bahwa pada saat sebelum dilakukan pembiayaan tata proses dan tekhnis telah disampaikan. Tata proses inilah yang pada tahap ini dinilai dan dilakukan upaya-upaya perbaikan. Sehingga orientasi utama proses ini adalah guna memperbaiki prosedur jalannya pembiayaan pondok pesantren.

Ketiga, monitoring ketaatan. Proses yang ketiga ini bertujuan mempertimbangkan efektifitas aturan yang dibuat atau yang diintruksikan kyai sudah tidak dilanggar. Pada kontek ini, biasanya dilakukan oleh kyai sendiri. Sebab, otoritas organisasi memang menyisahkan kyai sebagai pemegang utama kekuasaan.

Ketiga langkah di atas tentunya berupaya menghubungkan pembiayaan dengan efisiensi dan efektifitas program yang dilakukan. Yang menarik dari keuangan pesantren adalah elemen yang ketiga yakni monitoring ketaatan. Tata aturan pesantren sentralitas diikat oleh kyai. Sehingga monitor ketaatan dilakukan oleh kyai sendiri.

3. Transformasi Model Manajemen Keuangan Pesantren

Sub pembahasan ketiga ini difokuskan pada bentuk tranfomasi yang terjadi selama ini di pesantren berkaitan dengah tata model keuangannya. Ada dua hal yang diskursus substansi kajian yang berkembang sepanjang pesantren berdiri. Keduanya adalah bentuk model yang lahir dan transformasi sistemnya. Dengan kata lain, kajian akan dilakukan pada diskursus pengembangan model dan sistem instrumental tata kelola keuangan yang ada di pesantren. Rincian pembahasannya sebagaimana berikut ini:

a. Model-Model Pengelolaan Keuangan Pesantren

Ada banyak model yang dibangun oleh para peneliti guna mengembangkan konseptual tata kelola keuangan pesantren yang ideal. Namun dari sejumlah gagasan dilahirkan dari realitas awal tentang *classical financial management* pesantren yang dianggap kurang mapan. Artinya, pengembangan model ideal pengelolaan keuangan pesantren sejak awal berkembang dan mengarah pada model idealnya. Dengan kata lain model tradisional dianggap memiliki masalah yang penting untuk dibahas. Tentunya sebagai dasar tranmisi tata kelola keuangan yang terjadi di pesantren.

Adapun masalah-masalah yang terjadi pada tata keuangan klasik, sebagaimana dijelaskan oleh Manumanusso Prastyo. Adapun beberapa uang ia anggap adalah sabagimana di bawah ini:

- 1) Pandangan tradisional kyai. Banyak yang mengatakan bahwa kepemimpinan pesantren dilakukan secara sectoral dan otoriter.

Sehingga perkembangan begitu tergantung pada figuritas pimpinannya

- 2) Profesionalitas SDM keuangan lemah. Ada anggapan bahwa pesantren begitu irit dalam program pengembangan SDM kerja organisasi. Padahal kerja organisasi tergantung juga pada SSM yang bermutu. Oleh karena itulah, Fattah menganggap seorang pendidikan butuh figur yang bisa menjadi dan manajer keuangan.¹¹⁷
- 3) Pengelolaan keuangan tidak memiliki tata aturan dan dasar administrasi yang jelas. Tata kelola keuangan pesantren tradisional tidak memiliki tahapan managerial yang jelas. Sehingga yang demikian membuat pelaksanaan dilakukan secara bebas.
- 4) Tidak mampu menentukan rencana prioritas. Dalam hal ini pesantren tradisional, tidak mampu secara obyektif menentukan rencana prioritas pembiayaannya. Sehingga terkesan berjalan secara alamiah.¹¹⁸

Beberapa masalah di atas inilah yang ingin dicarikan solusi melalui model ideal yang ditawarkan pada tokoh. Beberapa di antaranya, dilakukan dengan pengembangan sumber daya pengembangan SDM pesantren. Salah satunya adalah Manfred Oepen. Ia menjaskan langkah utama yang penting dilakukan adalah sebagaimana konseptual seperti gambar di bawah ini:

Gambar 2.8 Model Tata Kelola Keuangan Pesantren



Gambar di atas merupakan model yang ditawarkan oleh Manfred sebagai awal pengembangan tata kelola keuangan pesantren. Konsep di atas tentu bukan pengelolaan keuangan secara *an sich*. Menurutnya pengelolaan keuangan dapat berjalan dengan baik apabila kesiapan telah pengadopsi manajemen modern, siap sistem dan SDM strukturalnya.¹¹⁹ Sehingga model tata kelola keuangan yang dibuat olehnya nampak bersifat pengembangan awal manajemen.

Pengembangan awal inilah yang kemudian banyak menghasilkan terobosan penting manajemen keuangan. Setelah perkembangan ini, beberapa pesantren mencoba menguatkan keuangan dengan

¹¹⁷ Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*.

¹¹⁸ Muhammad Prasetyo, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Untuk Mendukung Kebijakan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Di Kabupaten Aceh Tenggara," *Jurnal Prokurasi Edukasi* Vol 1, no. 2 (1 Desember 2019).

¹¹⁹ Manfred Oepen, *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 1988).

mengembangkan unit usahanya dengan tujuan mengembangkan pengelolaan keuangan secara mandiri. Sebagaimana dimafhum bersama, Semula pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam yang dipergunakan sebagai tempat untuk menyebarkan agama Islam dan mendalami ajaran-ajarannya, yang tumbuh di masyarakat dengan sistem asrama, sekaligus bersifat independent dalam segala hal.¹²⁰ Kendati kebanyakan pesantren memosisikan dirinya hanya sebagai lembaga pendidikan dan keagamaan. Namun sejak tahun 1970-an beberapa pesantren telah berupaya untuk melakukan reposisi dalam menyikapi berbagai persoalan sosial, ekonomi dan politik.

Dalam kehidupan sosial, kebanyakan pesantren sangat jarang hadir dalam pembahasan persoalan ekonomi. Bahkan seringkali pesantren seolah menjadi beban ekonomi tersendiri menyangkut hubungan antara penyediaan lapangan kerja dengan tenaga santri.¹²¹ Hal tersebut dapat dilihat dari arus globalisasi dan kapitalisme pasar yang menerjang seluruh sendi kehidupan sehingga ada asumsi yang mengatakan bahwa minat masyarakat untuk masuk ke dalam lembaga pendidikan pesantren menjadi semakin berkurang.

Pada perkembangannya, mulai banyak yang sadar pesantren bukan hanya sekedar pusat pendalaman ilmu agama saja. Pesantren juga memiliki potensi pengembangan ekonomi.¹²² Potensi yang ada di dalam pesantren meliputi asset-asset ekonomi, ajaran agama dan ikatan antara Kiai, santri, keluarga santri, alumni, dan masyarakat sekitar menjadi modal sosial yang penting dalam sebuah kegiatan perekonomian.

Marwan Saridjo, seorang pemerhati pesantren menyebutkan, seiring dengan lajunya pembangunan dan tuntutan zaman serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jenis-jenis Pondok pesantren yang sederhana itu mulai melakukan berbagai inovasi untuk meningkatkan keterampilan dan sekaligus memberdayakan potensi bagi kemaslahatan lingkungan sekitar.¹²³ Banyak pesantren yang mengembangkan unit usahanya.

Keberadaan unit usaha di kalangan pesantren sebenarnya bukanlah cerita baru, sebab pendiri koperasi pertama di bumi nusantara adalah Patih Wiriatmadja, seorang muslim yang sadar dan menggunakan dana masjid untuk menggerakkan usaha simpan pinjam dalam menolong jama'ah yang membutuhkan dana. Tumbuhnya unit usaha di kalangan santri pada awalnya adalah koperasi. Hal ini

¹²⁰ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan ...*, 240

¹²¹ Amin Haedari (ed), *Khazanah Intelektual Pesantren*, (Jakarta: CV. Maloho Jaya Abadi, 2008), 182

¹²² Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri; Wajah Baru Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009), 221.

¹²³ Pada pembahasannya ia juga membahas tentang perkembangan pesantren dalam aspek pembangunan infrastrukturnya. Lihat. Marwan Saridjo, et.al., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 1979), 10.

merupakan salah satu bentuk perwujudan dari konsep *ta'awun* (saling menolong), *ukhuwwah* (persaudaraan), *tholabul 'ilmi* (menuntut ilmu) dan berbagai aspek ajaran Islam lainnya.¹²⁴

Tumbuhnya unit usaha pesantren yang berbentuk koperasi ini sebenarnya tidak terlepas dari adanya dorongan pemerintah yang kala itu mengeluarkan kebijakan aturan pendirian usaha koperasi. Pemerintah secara tegas menetapkan bahwa dalam rangka pembangunan nasional dewasa ini, koperasi harus menjadi tulang punggung dan wadah bagi perekonomian rakyat.¹²⁵ Koperasi sendiri merupakan suatu bentuk kerjasama dalam lapangan perekonomian. Kerjasama ini diadakan oleh individu-individu yang memiliki kesamaan jenis kebutuhan hidup mereka. Setiap orang bersama-sama mengusahakan kebutuhan sehari-hari yang mereka butuhkan. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan kerjasama yang akan berlangsung terus. Oleh sebab itu, dibentuklah suatu perkumpulan sebagai bentuk kerjasama itu.¹²⁶

Usaha pesantren yang berjenis koperasi ini, sebagaimana koperasi pada umumnya juga bersifat terbuka. Tumbuh berdasarkan kekeluargaan. Orang miskin dan kaya bersatu dan bekerja sama memperbaiki nasib dan meningkatkan taraf hidup mereka bersama.¹²⁷ Hal inilah yang kemudian membuat pesantren juga terdorong mengembangkan unit usahanya dengan membentuk koperasi.

Unit usaha pesantren yang berbentuk koperasi ini berkembang begitu pesat, sebab asas koperasi sejalan dengan syari'ah Islam yakni, berdasarkan konsep gotong royong dan tidak dimonopoli oleh salah satu orang pemilik modal. Begitu pula dalam hal keuntungan yang diperoleh maupun kerugian yang diderita harus dibagi secara sama rata dan proporsional. Asas tersebut telah sesuai dengan firman Allah SWT dalam al-Qur'an Surat Al-maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا

اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ۗ

Artinya: "...Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan

¹²⁴ Azyumardi Azra, "Pesantren, Kontinuitas dan Perubahan", dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren ...*, 1.

¹²⁵ Sebagaimana penjelasan UUD 1945 tersebut diungkapkan bahwa membangun usaha yang sesuai adalah koperasi. Lihat. Pandji Anoraga dan Ninik Widiyanti, *Dinamika Koperasi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2007), 9.

¹²⁶ Pandji Anoraga dan Ninik Widiyanti, *Dinamika Koperasi*, 1.

¹²⁷ Ninik Widiyanti, *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1989), 4.

pelanggaran. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksa-Nya.”¹²⁸

Berdasarkan pada ayat al-Qur'an di atas kiranya dapat dipahami bahwa tolong-menolong dalam kebajikan dan dalam ketakwaan dianjurkan oleh Allah. Koperasi merupakan tolong-menolong, kerjasama, dan saling menutupi kebutuhan. Menutupi kebutuhan dan tolong-menolong dalam kebajikan adalah salah satu wasilah untuk mencapai ketakwaan yang sempurna.

Maka menjadi tidak heran, jika hari ini banyak pesantren yang memiliki unit usaha maju. Sepanjang penelusuran yang dilakukan penulis, beberapa pesantren di Jawa Timur banyak yang sudah memiliki unit usaha yang maju. Salah satunya contohnya Pondok Pesantren Sidogiri di Pasuruan Jawa Timur juga selangkah lebih maju dan telah berhasil mengembangkan perekonomian berbasis koperasi dan tersebar seantero nusantara. Ponpes ini telah memiliki beberapa unit usaha seperti Koperasi BMT Syariah Muamalah Masholihul Ummah (MMU) dengan dimulai modal awal 13.500.000,- dan berkembang hingga sekarang dengan jumlah aset yang fantastis.

Disamping pengembangan tata kelola keuangan berbasis unit usaha dan komperasi di atas, ada pengembangan model tata kelola keuangan pesantren yang didasarkan pada pengadopsian teori-teori modern. Gambaran yang paling rinci dalam adalah model tata kelola pesantren dalam temuan penelitian Dita dan Mudayanti. Kerangka konseptual tata kelola keuangan pesantren senada dengan model tata kelola keuangan lembaga non profit pada umumnya. Adapun gambaran sederhanya sebagai tabel berikut ini:

¹²⁸ QS. Al-Maidah: 2

Tabel 2.3 Framework Tata Kelola Keuangan Pesantren

No	Element of Financial Pesantren	Indikator
1.	Financial Planning	<ul style="list-style-type: none"> ❖ The existence of an organizational budget established at the beginning of the fiscal year ❖ Participatory budgeting and budgeting process ❖ The existence transparency of the budget planning process
2.	Financial Implementation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ The existence of SOP ❖ The existence of a statement of financial accounting standards for non-profit organizations ❖ The existence of Formulation of Budget Plan of Revenue and Expenditure of Pondok Pesantren (RABPP) ❖ Strict separation of functions in financial management ❖ The existence of a computerized financial management
3.	Fundrasing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existence of a resource diversification effort (internal and external) ❖ The existence of the fund raising code of ethics ❖ The existence of independent funding source ❖ The existence of government funding source
4.	Accountabilty	<ul style="list-style-type: none"> ❖ The existence of notification to the external party about the audited financial statements ❖ The existence of documentation (bookkeeping) every use of the budget ❖ The existence of clear rules/sanctions against financial violations

Pemikiran Dita dan Mudayanti di atas yang telah banyak diperkenalkan dalam diskursus pengembangan keuangan pesantren. Melalui model ini, pemikirannya telah banyak dikenal. Yang demikian, salah satu buktinya diterimanya beberapa temuan penelitiannya di American Scientific Publisher.¹²⁹ Berlatar pada pemikirannya inilah, ia mampu mengembangkan konsep penting-penting, yang semuanya berkenaan dengan konsep keuangan pesantren.

Berdasarkan tabel di atas, menurut keduanya adalah empat element penting yang secara ideal ada dalam pengembangan tata kelola keuangan pesantren. *Pertama, financial planning*. Ada beberapa indikator

¹²⁹ Beberapa karnay dipublish ASP dan BIMSS. Selain tentang model utama yang digagas awal. Ia juga memperkenalkan tranparansi dan akuntabilitas keuangan pesantren. Lenngkapnya baca, Yunika Murdayanti dan Dita Puruwita, "Transparency and Accountability of Financial Management in Pesantren (Islamic Education Institution)," *Advanced Science Letters* 23 (1 November 2017): 10721–25.

perencanaan keuangan pesantren dapat secara ideal berjalan. Perencanaan yang perlu dilakukan meliputi persiapan atau adanya anggaran setiap akan melakukan perumusan. Anggaran yang dimaksud adalah potensi dan sumber keuangan yang ada. Setelah itu, dijamin adanya, proses penganggaran harus dilakukan dengan partisipatif. Selain harus juga dilakukan dengan transparansi. Dengan kata lain perlu mengikut sertakan seluruh struktural pesantren.¹³⁰

Kedua, financial implementation. Langkah kedua ini merupakan elemen tata kelola keuangan dalam tahap implementasi. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan dan dijamin adanya. Adapun hal tersebut meliputi, jaminan adanya standar operasional, formulasi rencana penganggaran, RABPPP, pembagian kerja, dan instrumen teknologi pengembangan keuangannya.¹³¹

Ketiga, Fundrasing. Proses ketiga dalam tata kelola keuangan pesantren adalah penghimpunan dana. Beberapa hal yang dibicarakan dalam tahap ini adalah penyediaan sumber-sumber pembiayaan yang penting untuk terus menjaga kesehatan keuangan pesantren. Dalam hal ini ada beberapa pertimbangan yang perlu menjadi dasar dan kajian prosesnya, yakni upaya diverifikasi sumber internal dan eksternal, adanya kode etik pengembangan sumber, independensi sumber dan sumber pendanaan pemerintah.¹³²

Keempat, Accountability. Mekanisme akuntabilitas berupa laporan keuangan tahunan yang disusun secara berkala minimal setahun sekali. Semua pendapatan keuangan pesantren, baik dari sumber independen maupun dari sumber eksternal, dan pengeluaran uang harus dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas bahwa setiap akhir tahun anggaran, Bendahara pesantren harus membuat laporan keuangan dengan melampirkan bukti pemasukan dan pengeluaran.¹³³

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keuangan pesantren bertransformasi sesuai dengan perkembangan zaman. Pada awalnya pesantren memiliki model yang sangat otoriter, sebab patronase pengelolaan organisasi hanya ada pada figur kyai. Selanjutnya, beberapa pesantren mulai mengutamakan sumber pembiayannya. Salah satunya dengan mengembangkan unit usaha. Kemudian pada akhirnya, adopsi tata kelola keuangan secara modern mulai dilakukan. Salah satu konsep ideal yang mashur dewasa ini, adalah pengembangan tata kelola keuangan menjadi empat elemen

¹³⁰ Puruwita dan Murdayanti, "Measuring Financial Management in Islamic Educational Institutions in Indonesia." 7

¹³¹ Pandji Anoraga dan Ninik Widiyanti, *Dinamika Koperasi*, 8-9

¹³² Pandji Anoraga dan Ninik Widiyanti, *Dinamika Koperasi*, 9

¹³³ Pandji Anoraga dan Ninik Widiyanti, *Dinamika Koperasi*, 10

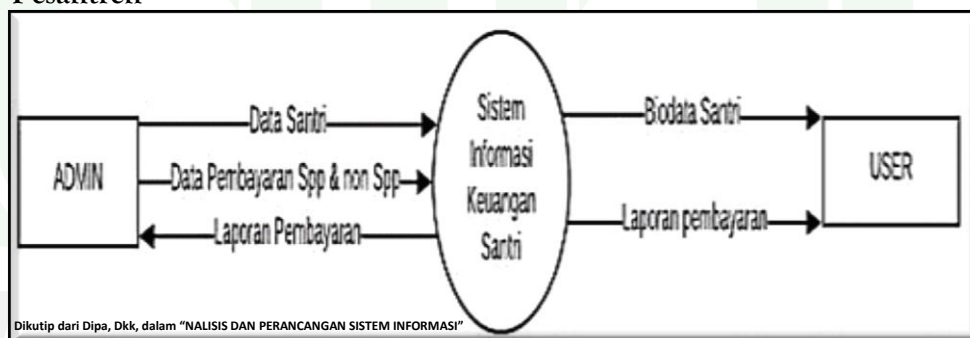
penting yakni *financial planning*, *financial implementation*, *Foundrasing* dan *accountability*.

b. Pesantren dan Sistem Manajemen Informasi (SIM) Keuangan

Pembahasan ini begitu penting untuk juga digambarkan. Salah satu perkembangan tata kelola keuangan pesantren yang paling mencolok berkembang di era ini, adalah pengembangan sistem informasi keuangan. Sebagaimana manajemen keuangan lembaga umum lainnya, pesantren juga nampak mengalami transformasi mengikuti perkembangan yang ada. Adanya perubahan dan pola kebutuhan publik manusia, nampak juga mempengaruhi instrumen tata kelola keuangan pesantren.

Secara keseluruhan sistem informasi yang digunakan dalam pengembangan tata kelola keuangan pesantren beragam. Namun perkembangan dewasa ini sudah banyak pesantren yang mengembangkan berbasis teknologi seperti Web, android dan implikasi sistem online. Jadi konsepsinya pengembangan sistem tata kelola keuangan pesantren mesti berkenaan manajemen pengembangan teknologi informasi yang diupayakan. Salah penelitian yang membahas, mengemukakan, menemukan konsep sederhana pengembangan tata kelola keuangan pesantren. Penelitian yang dimaksud adalah penelitian Awaloedin dan Nurrahmi. Keduanya menawarkan menjelaskan bahwa sederhananya pesantren sistem keuangan pesantren berkenaan dengan proses *input* dan *output* *findancial*.¹³⁴ Hal demikian digambarkan sebagaimana di bawah ini:

Gambar 2.9 Framework Sederhana Manajemen Informasi Keuangan Pesantren



Bagaimanapun pengembangannya pihak yang terlihat dalam sistem manajemen informasi manajemen adalah admin dan user. Admin dapat terdiri dari santri atau unit pelayanan pertama santri. Sedangkan user merupakan pemakai dari server yang utama sistem informasi.

Keduanya tentu memiliki tugas masing-masing. Admin bertugas menyetorkan data santri dan pelaksana input pembiayaan. Uang masuk akan diketahui oleh User. Begitupun pada proses pembayaran dan

¹³⁴ Awaloedin dan Nurrahmi, "Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Keuangan Santri Di Pondok Pesantren Darul Kholidin Bogor." 10

pengeluaran. Output akan keluar pada admin (yang dalam hal ini adalah guru dan sebagainya). Lapornya juga akan diketahui bersama-sama.¹³⁵

Selain temuan penelitian di atas, ada juga yang mencoba mengembangkan tawaran konsep adopsi teori modern SIM pada pengembangan keuangan pesantren. Dalam hal ini, sebagaimana yang ada dalam penelitian Setiawan dan Sulaksono. Keduanya menjelaskan bahwa ada beberapa hal tahapan proses untuk mengembangkan manajemen informasi keuangan pesantren. *Pertama, requirement analysis and definition*. Proses dilakukan dengan melalui analisa pada kebutuhan sistem yang akan dikembangkan. Dalam hal ini bisa berbentuk baik *software* dan *hardware*. Proses analisa dilakukan dengan pengumpulan data melalui cara studi literatur, wawancara, observasi dan lain sebagainya. Tujuannya adalah guna menghasilkan dokumen *user requirement*. Tentunya yang berkaitan dengan harapan *user*.

Kedua, system design. Proses ini dilakukan dengan menerjemahkan syarat kebutuhan sebuah rancangan *software*. Tentunya sebelum dilakukan *coding*. Hal yang terpenting dalam proses ini adalah arsitektur perangkat lunak, struktur data, representasi *interface*, dan algoritma prosedural. Jika tahap ini baik, sistem akan mudah dan informasi keuangan akan baik diinformasikan

Ketiga, pembuatan sistem. Tahap ini merupakan tahap *implementation* utama. Proses ini dilakuakn melalui penerjemahan proses desain kepada dimensi komputeris. Dengan kata lain ada proses *coding*, tentunya sesuai dengan server teknologi. Bahasa sistem yang dikenal meliputi PHP, database, MySQL dan sebagainya.

Keempat, Integration and Testing. Proses selanjutnya, merupakan tahap pengujian pada agenda atau program yang telah dibuat. caranya adalah mengadakan pengujian pada semua peran dan modul sistem yang sudah terbentuk.

Terakhir, Maintenance. Komputerisasi memiliki kerawanan dalam hal yang perlu dirawat secara priodik. Selain itu, kebutuhan perkembangan fungsional dari *user* dengan adanya perkembangan lingkungan seperti *hardware, software, peripheral*, dan lain sebagainya, juga perlu dipertimbangkan dan terus menerus membutuhkan perawatan. Proses ini tentu amat penting untuk keberlangsungan sistem informasi.¹³⁶

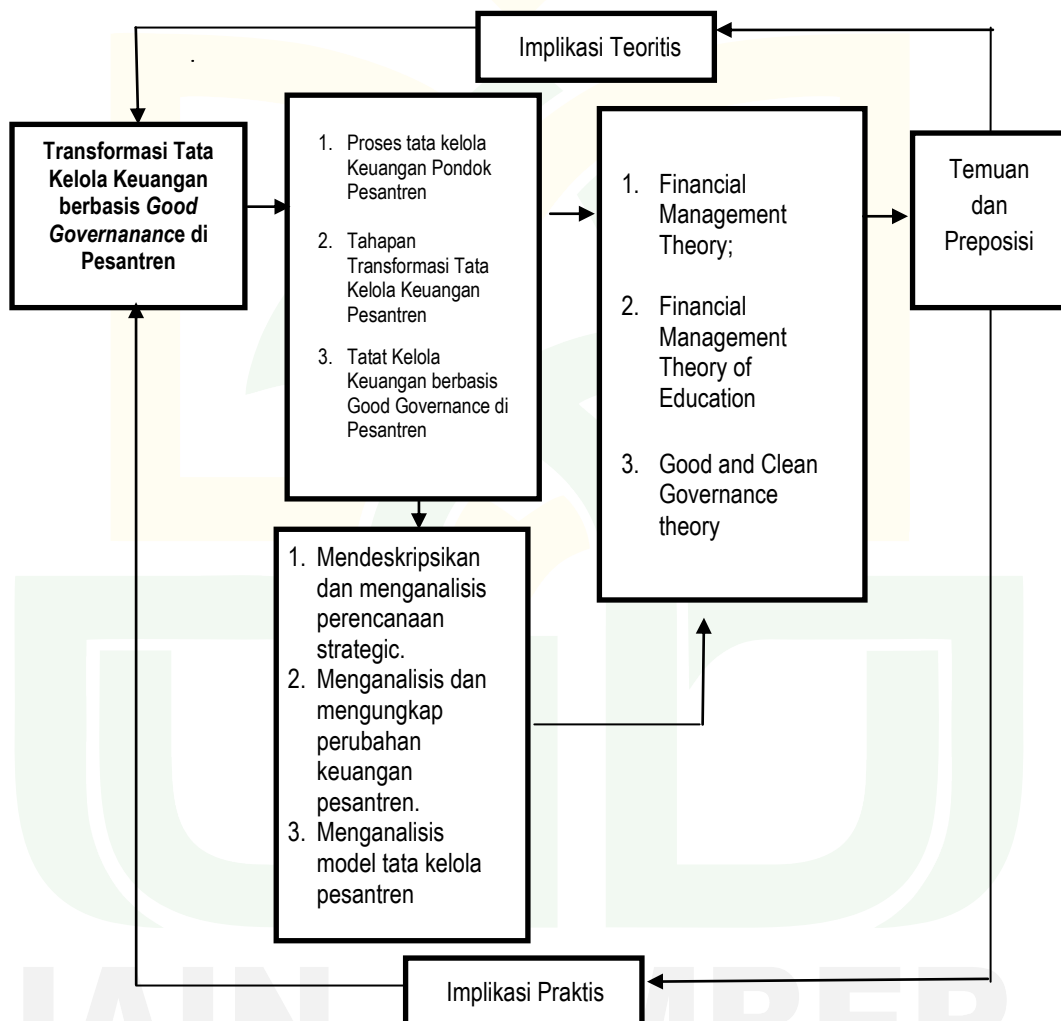
Beberapa penjelasan di atas, secara keseluruhan sebenarnya merupakan upaya penguatan beberapa prinsip penting *good governance*

¹³⁵ Awaloedin dan Nurrahmi, "Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Keuangan Santri Di Pondok Pesantren Darul Kholidin Bogor.", 11

¹³⁶ Setiawan dan Sulaksono, "Sistem Informasi Manajemen Santri Di Pondok Pesantren Al Ishlah Kota Kediri." 83

keuangan pesantren. Sebagaimana yang dikatakan oleh Wirawan, “*The growing age and the advancement of technology in this modern era, pesantren need to participate in developing to follow the current of changing times, which in the digital era requires information from the results of accountability*”.¹³⁷ Maksudnya, pengembangan informasi keuangan melalui kemajuan teknologi sebenarnya berorientasi pada penguatan akuntabilitas keuangan pesantren.

C. Kerangka Konseptual



¹³⁷ Desak Tiara Wirawan, “*Social Accountability Process of Islamic Boarding School: Case Study of Sidogiri Pasuruan Islamic Boarding School*,” *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 6, no. 1 (1 Februari 2019): 134–58.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas metode yang akan dipakai dalam proses penelitian ini. Hal demikian tentu menyangkut tentang rancang bangun cara yang digunakan. Yang demikian tersebut merupakan rencana dan struktur penelitian sedemikian rupa guna alat untuk mencapai jawaban tentang pertanyaan yang ada dalam fokus penelitian. Struktur yang disusun tersebut diharapkan dapat berguna bagi peneliti sebagai pijakan dalam meneliti fokus masalah yang dikaji.

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian berjenis penelitian kualitatif¹³⁴ berdasarkan model *field research* (penelitian lapangan)¹³⁵. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologis¹³⁶-sosiologis¹³⁷. Penggunaan penelitian kualitatif untuk membaca dan memahami fenomena atau kejadian-kejadian yang ada di lingkungan pendidikan secara natural dan holistik. Dalam

¹³⁴ Yang dimaksud dengan *Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and the researcher is the key instrument. Qualitative research is descriptive. Qualitative researchers are concerned with process rather than simply with outcomes or products. Qualitative researchers tend to analyze their data inductively. Meaning is essential concern to the qualitative approach.* Lihat Robert C Bogdan dan SK Biklen, *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods.* (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1992), 29-32. Lihat juga, Boy S Sabarguna, *Analisis Data pada Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 2006), 6.

¹³⁵ Lexy Moleong, *Metode Kualitatif* (Bandung :PT Rosda Karya, 2002), 135

¹³⁶ Pendekatan fenomenologis dalam kualitatif yaitu berusaha memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu. Pendekatan tersebut mengingatkan kita pada upaya Alfred Schutz dalam membangun fenomenologi sosial yang mengaitkan sosiologi dengan fenomenologi filosofisnya Edmund Husserl (1970). (Hand Book Of Qualitatif Research, terj, Norman K, Denzin), 336

¹³⁷ Pendekatan sosiologis tersebut adalah suatu landasan kajian sebuah studi atau peneliti untuk mempelajari hidup bersama dalam masyarakat. Sosiologi tidak menetapkan kearah mana sesuatu seharusnya berkembang dalam arti memberi petunjuk-petunjuk yang menyangkut kebijaksanaan kemasyarakatan dari proses kehidupan bersama tersebut. Asa tiga pendekatan utama sosiologis, yaitu: 1. Pendekatan struktural-fungsional, 2. Pendekatan konflik (marxien), 3. Pendekatan interaksionisme-simolis. Lihat di Iyas Ba-Yunus Farid Ahmad, *Islamic Sociology, An Introduction*, ter. Hamid Basyaib, (Bandung: Mizan, 1996), 20-24

konteks penelitian ini maka jenis penelitian ini diharapkan bisa menemukan dan mendeskripsikan apa yang mereka pahami terkait tahapan tata kelola keuangan secara manajerial maupun *governance*. Selain itu tentu juga, terkait dengan perubahannya pada Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat.

Sedangkan yang dimaksud dengan pendekatan dalam penelitian ini, ialah menjadi bagian tak terpisahkan dari sikap peneliti melihat fenomena yang ada di atas. Sikap fenomenologisme bermakna sikap untuk menampilkan data apa ada (*an sich*), lalu dilakukan interpretasi berdasarkan pada kesadaran teoretik yang peneliti miliki. Misalnya, peneliti menampilkan penjelasan dari Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat sebagaimana kutipan dalam paparan data. Tanpa proses reduksi terlebih dahulu. Adapun pendekatan sosiologis akan peneliti gunakan sebagai wujud pengayaan dalam menyusun instrument dan interpretasi terhadap data yang didapatkan dari lokus penelitian.

Jadi dalam pelaksanaannya peneliti akan berupaya untuk memahami tentang arti peristiwa tata kelola keuangan pesantren dalam situasi tertentu. Dalam hal ini tentunya situasi pertahanan budaya tradisional pesantren. Peneliti akan berusaha masuk ke dalam dunia konseptual masyarakat pesantren. Sehingga, hasil akan dapat memahami apa dan bagaimana sebuah pengertian yang dikembangkan oleh mereka yang ada di sekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari atau tindakan organisasai, utamanya

Transformasi tata kelola keuangan berbasis *good governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini ialah Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Pesantren tersebut didirikan oleh H Sahal Suhana. Awal pengembangannya dilakukan pada tahun 1994. Santrinya hingga hari ini mencapai kurang lebih 4000an santri dari berbagai penjuru Nusantara dan Luar Negeri. Banyak santri ini tentu menandakan pesantren ini memiliki keisimewaan dalam proses pengembangannya. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya pendidikan formalnya hingga perguruan tinggi.

Selain itu, pemilihan lokasi penelitian ini juga karena adanya temuan awal unit pengembangan sumber pembiayaannya. Diantaranya meliputi konveksi, klinik dan sebagainya yang secara keseluruhan secara terpadu dikelola oleh secara modern dengan pengembangan pendidikannya. Hal demikian inilah yang menjadi dasar pentingnya penelitian mengambil lokasi kajian tata kelola keuangan pesantren dilembaga ini.

C. Sumber data

Pencarian pemahaman mengenai Transformasi Tata Kelola Keuangan Pesantren ini mengambil lokasi penelitian ini Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Tentunya untuk informan atau sumber datanya yang ditentukan adalah seluruh agensi organisasi yang ada di menangani tata kelola keuangan di pesantren tersebut. Sebagaimana dipahami bersama bahwa informan adalah gejala-gejala segala hal yang berhubungan

dengan subjek penelitian. Dalam hal ini tentu mereka yang hidup dan ikut serta dalam pengelolaan keuangan pesantren.

Adapun bentuk-bentuknya data yang akan dihasilkan adalah verbal dan nonverbal. Verbal adalah serangkaian perkataan yang biasanya didapat dalam proses *interview*. Sedangkan nonverbal merupakan data artifisial baik berupa sistem tindakan dan beberapa dokumentasi lain.¹³⁸ Untuk memperoleh hal ini semua, peneliti menentukan orang-orang yang peneliti tentukan sebagai informan, yang dibagi dua, antara lain: *pertama*, kyai (Pengasuh Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah). *Kedua*, ketua pelaksana keuangan (bendahara Yayasan). *Ketiga*, pengurus pesantren. *Keempat*, Ketua Yayasan Pondok Pesantren Multazam Husnul Khotimah. *Kelima*, bendahara lembaga pendidikan/perwakilan sekolah formal di bawah naungan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat.

Penentuan informan dalam penelitian tidak terbatas pada informan yang telah ditentukan tersebut, dalam perjalanannya ternyata terjadi mengalirnya data yang sedang dijaring, oleh karena itu peneliti menggunakan teknik *purposive respondent*. Proses pencarian sumber data ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh di antara informasi satu dengan yang lainnya sama. Dengan kata lain sudah tidak ada data yang dianggap baru lagi/jenuh (*saturation*).¹³⁹ Hal tersebut juga dilakukan ketika peneliti menentukan sumber data terkait informasi terkait mekanisme kerja Transformasi Tata Kelola

¹³⁸ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung: Tarsito, 2003), 69

¹³⁹ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Bandung: PT. Remaja, 2008), 182.

Keuangan Berbasis *Good Governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat.

D. Teknik Pengumpulan Data

Adapun tehnik yang dipilih dalam pengumpulan data yang disusun dengan cara ganda yakni *pertama*, kajian empiris (lapangan). Yang demikian dilakukan guna mendapatkan data primer langsung dari sumbernya. Sumber yang dimaksud tentu adalah kyai dan beberapa staf pengelola keuangan diteliti. Orientasinya tentu agar diketahui adanya realitas tata kelola keuangan pesantren. *Kedua*, kajian kepustakaan. dalam hal ini peneliti mengumpulkan data-data yang sifatnya sekunder guna keperluan sudut padangan. Sumbernya tentu karya-karya yang ditulis oleh para intelektual dan pakar pendidikan dalam buku maupun laporan-laporan jurnalistik.¹⁴⁰ Hal ini tentunya yang berkaitan dengan tata kelola keuangan pesantren.

Pasca mendapatkan saran dari beberapa pengurus yayasan pendidikan pesantren yang diteliti, kemudian peneliti akan menemui beberapa orang di lokasi sebagai upaya penjajagan atau langkah *kulo nuwun*. Langkah selanjutnya, peneliti akan menemukan orang yang memiliki kriteria sebagai informan sebagaimana di atas. Pada tahap awal peneliti menemui pengasuh pesantren ini. Komunikasi tersebut peneliti gunakan sebagai modal awal dalam pengumpulan data lebih lanjut untuk menjawab permasalahan penelitian.

¹⁴⁰ Saefudin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), 91

Pada tahap berikutnya peneliti menemui sejumlah orang yang dijadikan informan sebagai hasil pengenalan diri dan mereka telah memahami apa tujuan kedatangan peneliti, apa saja yang hendak dilakukan selama penelitian. Pengumpulan informasi peneliti lakukan dari informan awal sampai informan berikutnya. Terus menerus peneliti mengumpulkan informasi dari informan satu ke informan berikutnya. Mengacu pada Bagdan dan Biklen, pengumpulan data dapat dilakukan dengan tiga yakni wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Adapun kontekstualisasi ketiganya akan dibahas secara teriperinci dibawah ini:

1. Wawancara Mendalam

Peneliti melaksanakan wawancara dengan menggunakan beberapa langkah taktis.¹⁴¹ Wawancara mendalam digunakan peneliti untuk mengetahui; *pertama*, latar belakang pengelolaan keuangan yang ada di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khatimah Kuningan Jawa Barat. *Kedua*, alasan kenapa dilakukan perubahan-perubahan; baik itu dari sisi manajerial atau sistem informasi keuangan yang ada. *Ketiga*, alasan penggunaan aplikasi untuk mentransmisikan penggunaan keuangan dan aspek-aspek lain yang berhubungan langsung dengan proses pengelolaan keuangan di Pesantren Al Multazam Husnul Khatimah Kuningan Jawa Barat.

Sebagaimana pembahasan sebelumnya, subjek/sumber-sumber yang akan diwawancarai pada proses ini ialah: *pertama*, bendahara

¹⁴¹ James P Spradley, *The Ethnographic Interview*. (New York: Holt Rinehart dan Winston, 1979), 86-88.

pondok pesantren baik itu di saat proses perencanaan penganggaran di awal pendirian pondok pesantren. *Kedua*, bendahara pesantren/Yayasan yang mengikuti alur transformasi tata kelola keuangan yang ada di lingkungan pondok pesantren. *Ketiga*, ketua Yayasan yang mengetahui alasan-alasan perubahan pengelolaan keuangan yang ada di pesantren. Serta, sebagian dari pengelola keuangan Pendidikan formal yang menjadi objek dari kebijakan pengelolaan keuangan di bawah naungan pondok pesantren.

2. Observasi

Peneliti memutuskan untuk melakukan observasi. Selain karena peneliti sudah banyak mengenal para komunitas Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khatimah Kuningan Jawa Barat. Namun juga sudah memiliki komunikasi intens dengan masyarakat pesantren ini. Hal ini menjadi motivasi tersendiri bagi peneliti, sebab dengan mudah akan mendengar kata-kata atau ungkapan mereka dalam situasi yang wajar mungkin, juga supaya dapat menyaksikan aktivitas mereka secara lebih wajar, karena mereka tidak merasa sedang diamati.

Observasi dalam penelitian ini difokuskan pada suatu situasi sosial, yaitu; gambaran keadaan tempat dan ruang suatu situasi sosial berlangsung, dalam hal ini lingkungan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Observasi yang akan dilakukan yakni peneliti memulainya dengan melakukan observasi deskriptif dan observasi terfokus serta observasi selektif dan seterusnya, sampai

mendapatkan data yang diharapkan yaitu untuk menjadi bagian dari jawaban dari masalah yang telah dirumuskan.

Peneliti juga melakukan bersilaturrehim ke pengasuh sekaligus mohon izin untuk melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Seperti diketahui bahwa wawancara mendalam adalah percakapan antara dua orang dengan maksud tertentu, dalam hal ini antara peneliti dengan informan. Ada berbagai jenis wawancara mendalam yang dapat digunakan dalam penelitian. Jenis wawancara yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur dan terstruktur.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi berorientasi guna menyempurnakan data yang ada.¹⁴² Dalam konteks penelitian ini dokumen yang dibutuhkan ialah foto, dan laporan keuangan, hasil audit internal ataupun eksternal, buku panduan penggunaan keuangan bagi lembaga, dan aspek-aspek lain yang mendukung kegiatan penelitian ini, khususnya kegiatan yang dijalankan untuk menumbuhkan tata kelola keuangan yang bagus di lembaga pendidikan.

E. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini, merupakan upaya mencari tata hubungan secara sistematis antara catatan hasil lapangan, hasil wawancara mendalam untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang

¹⁴² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,, 314-316.

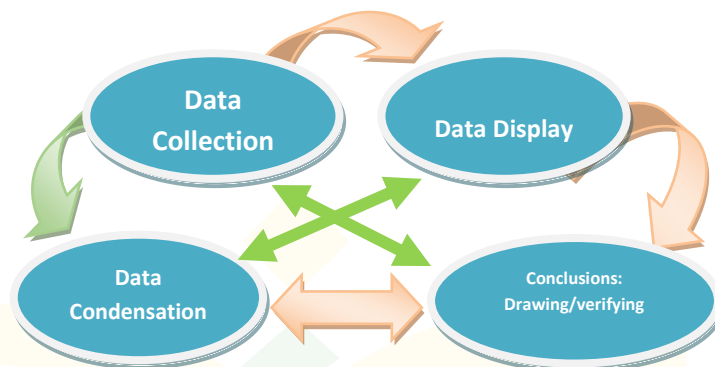
Transformasi Tata Kelola keuangan Berbasis *Good Governance* Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khatimah Kuningan Jawa Barat. Proses analisis dilakukan dengan teknik analisis data tunggal akan dilakukan dengan prinsip *on going analysis*.

On gong analisis, maksudnya prosesnya tidak dilaksanakan secara terpisah pasca seluruh proses pengumpulan data selesai. Walaupun demikian, hal tersebut tidak akan dilakukan berulang-ulang atau simul pengumpulan dan analisis data. Yang demikian dapat dilaksanakan melalui proses verifikasi pada para informan yang menjadi subyek penelitian. Tentunya verifikasi yang dimaksud adalah pada masyarakat pesantren itu sendiri. Wujud akhirnya, seluruh proses akan mampu dipahami menjadi titik upaya pengorganisasian dan pengurutan data. Tentunya, baik dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar. Harapannya, agar menemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis temuan sebagaimana yang ada dalam data.¹⁴³

Adapun proses analisisnya dilakukan dengan beberapa tahap yang disebut oleh Matthew B. Mills dan A. Michael Huberman. Menurutnya ada tiga tahap. Ketiganya adalah kondensasi data, penyajian data dan pengambilan konklusi. Proses analisis ini dapat digambarkan sebagaimana yang tampak pada gambar berikut

¹⁴³ Lexy J Moleong , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2010), 9.

Gambar 3.1 Analisis Data dari Hubberman dan Miles¹⁴⁴



Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa alur analisis model analisis Miles & Huberman terdapat beberapa proses. *Pertama*, *data Condensation* (Kondensasi data). Pada penelitian yang mengambil tema transformasi tata kelola keuangan berbasis *good governance* di pesantren ini, proses dapat dijelaskan dengan pemilihan dan mengurutkan data sesuai dengan fokus yang diambil secara sistematis. Jadi data yang terkumpul akan disusun sedemikian rupa untuk menjawab fokus yang akan diteliti. Sebagaimana dijelaskan diatas, fokus penelitian ini adalah Transformasi Tata Kelola Keuangan Berbasis *Good Governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Dengan demikian, data yang akan disusun juga akan berdasarkan fokus demikian juga.

Kedua, *Data Colection* (Pengumpulan data). Dalam konteks penelitian ini maka peneliti membangun kategorisasi-kategorisasi informasi yang didapatkan, ataupun data yang diperoleh dari informan ataupun dokumen, berdasarkan pada instrument penelitian yang sudah disusun, *Ketiga*, *data Display*. Proses ini disebut sebagai proses verifikasi, setelah dilakukan

¹⁴⁴ M.B Miles dan A.M. Huberman, *Qualitatif Analysis* (Jakarta: UI Press, 2014). 10

kondensasi data secara simultan dan juga dijamin telah ada kesesuaian dengan penyajian data. Proses ini merupakan jalan dalam menemukan kesimpulan sementara penelitian ini. *Keempat*, Temuan akhir. Pasca temuan-temuan disajikan, untuk sementara diupayakan kembali melakukan verifikasi.

F. Keabsahan Data

Adapun yang dilakukan dalam hal menjamin data temuan absah secara akademis. Penelitan akan melakukan uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Adapun dalam memenuhi kredibilitas ada sebenarnya telah ada patokan, yang demikian sebagaimana berikut ini:

1. Berada dan melakukan kegiatan lapangan dalam waktu yang relatif lama, di tengah-tengah komunitas Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Dengan demikian peneliti dapat maksimal dan mendalam untuk membongkar fenomena yang terjadi.¹⁴⁵
2. Melaksanakan tehnik triangulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan proses verifikasi temuan. Tentunya dapat dilakukan melalui proses pengecekan kebenarannya dari berbagai sumber kajian. Proses ini dapat dilakukan melalui tehnik cek silang (*cross check*) data dari sumber yang satu pada yang lain.
3. Melakukan *peer debriefing*,¹⁴⁶ Peneliti melakukan kegiatan ini dengan santri senior di ruang kantor perpustakaan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat melalui kegiatan *Focus Group*

¹⁴⁵ Para pakar menyebut proses ini dengan istilah *prolonged engagement* Y vonna S Lincoln dan Egon G Guba, *Naturalistic Inquiry*.,301.

¹⁴⁶ Y vonna S Lincoln dan Egon G Guba, *Naturalistic Inquiry*, 308

Discussion (FGD) untuk merekonfirmasi dan menarasikan ulang terkait catatan dan temuan dari hasil wawancara yang dilakukan.

4. Upaya pengecekan keanggotaan. Pada proses ini dilakukan dengan cara menggambarkan hasil atau temuan penelitian untuk kemudian dihubungkan dengan pelaku fenomena yang terjadi di pesantren. Langkahnya dilaksanakan dalam dua tingkatan penting. Yang pertama ada pada setiap proses pengumpulan data, utamanya dalam wawancara. Dalam Wawancara peneliti meminta konfirmasi kepada narasumber yang terdiri dari beberapa pihak yang berhubungan dengan kepemimpinan kyai dalam setiap akhir proses. Yang kedua dapat dilakukan pada saat mengakhiri pengumpulan data di lapangan. Hal demikian dapat dilakukan dengan cara review hasil temuan.
5. Melakukan analisis terhadap kasus-kasus penyangga (*negative case analysis*). Poin ini peneliti tidak melakukannya sebagaimana yang disarankan Guba dan Lincoln¹⁴⁷. Hal ini peneliti putuskan karena selama penelitian tidak menemukan kasus negatif.

Untuk memenuhi standar transferabilitas, adalah seberapa kaya dan banyak informasi dan Pendiskripsian tentang konteks (*setting*) dari fenomena Kyai dan komunitas Pondok Pesantren Sumber Bunga sebagai peserta praktik sosial yang dikenai penelitian. Data Gambaran yang disajikan dalam hasil penelitian ini tentang Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat adalah dalam rangka memenuhi standar transferabilitas

¹⁴⁷ Y vonna S Lincoln dan Egon G Guba, *Naturalistic Inquiry* 309

tersebut. Dengan gambaran yang relatif memadai tentang konteks (*setting*) tersebut, pembaca penelitian akan memperoleh kejelasan tentang konteks (*setting*) semacam apa temuan tersebut bisa ditransfer keberlakuannya.

Untuk memenuhi standar dependabilitas dan konfirmabilitas, pada dasarnya tergantung jejak dari mana datangnya suatu konsep, kategori, hipotesis, atau proposisi. Bila jejaknya jelas, tidak ada alasan mempertanyakan dependabilitas dan konfirmabilitas hasil/temuan penelitian kualitatif. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini memiliki orientasi sejelas mungkin dalam melaporkan hasil penelitian ini. Artinya benar-benar mudah untuk ditelusuri jejak penelitian dengan memperhatikan beberapa hal penting seperti data *setting* penelitian, proses penjaringan data dan paparannya, menentukan temuan formal penelitian yang terkait pada fokus penelitian (temuan substantif). Terakhir, tentu kemudian dengan meningkatkan menjadi hal-hal penting yang oleh penulis disebut sebagai hasil dari diskusi hasil temuan substantif. Temuan substantif yang dimaksud tentu sesuai tema besar kajian penelitian yang diangkat.

G. Tahapan Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan melalui empat (4) tahapan penting, yakni perencanaan, validasi, pelaksanaan, dan evaluasi penelitian. Empat tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1 Tahapan Penelitian

No	Tahapan	Proses	Target Hasil
1.	Perencanaan	Penelitian Pendahuluan dan Penyusunan Proposal	Pra Proposal
2.	Validasi	Revisi Proposal	Proposal Valid
3.	Pelaksanaan	Penelitian dan Laporan	Bab II –Bab IV
4.	Evaluasi	Revisi Hasil Penelitian	Temuan Peniltian
5.	Pelaporan	Seminar Hasil	Pemantapan hasil penelitian
6.	Ujian I	Ujian tertutup	Dipertahankan di dewan penguji
7.	Ujian II	Ujian Terbuka	Dipertahankan di dewan penguji dan tamu undangan



BAB IV

PAPARAN DAN ANALISIS DATA

Pembahasan ini merupakan pembahasan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan. Baik dari proses wawancara hingga dokumentasi akan dijabarkan dan dianalisis guna sebagai langkah penyusunan temuan penelitian yang tentu akan dibahas dalam bab setelah ini. Untuk memperincinya penulis akan menyusunnya dalam tema besar yang dalam fokus penelitian ini. Dengan demikian, bab ini akan membahas paparan data meliputi gambaran umum, data setiap fokus yang diangkat. Kemudian dilanjutkan dengan menyusun beberapa temuan formal melalui beberapa analisis yang telah dilakukan.

A. PAPARAN DATA

Pembahasan ini akan memperinci data yang telah didapat dari pengumpulan data. Data yang akan dibahas, sebagaimana digambarkan sebelumnya meliputi gambaran umum tentang situs dan beberapa sub fokus yang diangkat. Untuk itu, empat sub paparan yang ada dalam paparan data penelitian ini. Untuk lebih rincinya sebagaimana pembahasan berikut:

1. Gambaran Umum Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah

Kuningan Jawa Barat

Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat beridiri di tanah wakaf dengan nama Yayasan Husnul Khotimah. Pendirinya H. Sahal Suhana pada tanggal 2 Mei 1994.¹⁴⁸ Hari ini santrinya sekitar 4.000an santri. Mereka banyak berasal dari dalam negeri dan

¹⁴⁸ *Dokumentasi*, Sejarah Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2020

bahkan luar negeri. Pendirian pesantren ini misi awalnya adalah membangun desa, dimana lokasi pesantren menjadi desa santri. Desa yang memegang nilai fundamental ajaran Islam yang umum ada di pesantren. Sehingga perkembangannya, terarah untuk menjawab kebutuhan masyarakat setempat.¹⁴⁹

Hal yang begitu menarik dari proses perkembangannya adalah metodenya telah dilakukan dengan sangat modern. Maman Kurman menceritakan bahwa pesantren tempat ia bekerja sejak awal sudah memakai pendekatan manajemen modern dalam memulai rancana pendirian dan penyelenggaraan pendidikannya. H. Sahal Suhana memang merupakan sarjana hukum, namun begitu kompeten dalam hal pengembangan manajemen pendidikan. Diceritakan oleh beliau bahwa sebelum mendirikan pesantren, Sahal Suhana melakukan *research* pandangan masyarakat di sebelas desa sekitar pada pesantren. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kebutuhan masyarakat terhadap pesantren amat minim. Bahkan dalam paparannya dari sebelas desa ada satu desa yang sama sekali tidak ada minat untuk menyekolahkan pendidikannya di pesantren. Alasannya adalah karena pesantren terkenal kolot, kotor, ortodok dan lain sebagainya.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Hal demikian ini diungkapkan oleh H. Ibrahim Sukanta, Mertuanya. Mendengar cita-citanya inilah kemudian dirinya mewakafkan tanah yang menjadi tempat berdirinya pesantren ini. Luasnya sekitar 4.200 M². *Wawancara*, Ibrahim Sukanta (Mertua Pengasuh Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/03/2020

¹⁵⁰ *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana (Ketua Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/03/2020

Bukan hanya melakukan pendekatan manajemen modern, pendiri pesantren ini juga melakukan penguatan pendidikan dengan cara meningkatkan kompetensi keagamaannya. Salah satunya adalah dengan cara berguru pada beberapa kyai yang kharismatik. Beberapa diantaranya, KH. Fuad Hasyim (alm), KH. Abbas (alm), dan KH. Fahim (alm) dan KH. Amin dari pesantren Tahfidz Gedongan-Cirebon. Setelah berguru, ia segera melaksanakan Haji ke Baitullah. Saat bertemu Jamaluddin, cucu karismatik Banten (Kyai Armen (alm), dan Dr. KH. Manarul Hidayat dan cucu KH. Abah Anom Pesantren Suralaya-Tasikmalaya. Keduanya mendukung bahkan memberikan saran pada idenya mendirikan pesantren. Dari merekalah, awal pendidikan pesantren di buka dengan nama yayasan pendidikan Al Multazam Husnul Khotimah. Namanya sebagai indikasi pesantren lahir atas pertemuan dengan orang kharismatik di Pondok Pesantren Multazam Husnul Khotimah.¹⁵¹

Pendirian pesantren ini cukup diuntungkan, sebab sejak pendirian sudah mendapat dukungan dari beberapa komunitas yang secara naluriah memiliki semangat kerja tekun. Sejak peletakan batu pertama oleh KH. Fuad Hasyim Buntet-Cirebon dan KH. Rohani Al-Amin Waled Cirebon, sudah banyak pemuda yang hadir dan siap mengabdikan ke pesantren ini. Beberapa kelompok pemuda asal Karang Taruna desa setempat, Manis Kidul,

¹⁵¹ *Wawancara*, Kokasih Toyyib (Pengawas Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/03/2020

dari awal menyatakan kesiapannya untuk membantu pengembangan pendidikan pesantren.¹⁵²

Awal peningkatan pesat santri yang belajar Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah ini adalah pasca pengadaan pesantren kilat. Diceritakan oleh KH Adin Nurhaedin bahwa pesantren kilat yang diadakan tersebut banyak mendapat dukungan dari beberapa pihak, baik dari sipil bahkan hingga pemerintahan. Pesantren kilat ini diadakan di wilayah III Cirebon. Acaranya dapat sukses dilakukan, peserta yang mengikutinya sampai mencapai 900 orang. Sedangkan yang menjadi narasumbernya adalah dari kalangan ulama' seperti KH. Manarul Hidayat dan KH. Fuad Hasyim, serta kalangan profesional seperti Drs. Nazmuddin Ali. Pada forum ini jugalah gagasan nama "husnul khotimah". Lengkapnya nama pesantren ini adalah Al Multazam Husnul Khotimah.¹⁵³

Selanjutnya ada nama KH. Ade Syabul Huda, Lc dan KH. Achidin Noor membantu Sahal Suhana menyusun kepengurusan awal organisasi pesantren. Desain struktrul yang diputuskan didasarkan kelompok umara', ulama' tokoh masyarakat. Tokoh umara' diwakili oleh H. Udin Abimanyu dari Jakarta, dan H. Sahal Suhana, Hj. Tati dari Cirebon. Kelompok ulama' diwakili KH. Abdul Malik Musir, Lc, KH. Ade Syabul Huda, Lc dan KH. Achidin Noor, MA. Sedangkan tokoh masyarakat diwakili oleh H Ibrahim Sukanta dan H.M Djunaidi (ketua MUI Maniskidul). Posisi struktural

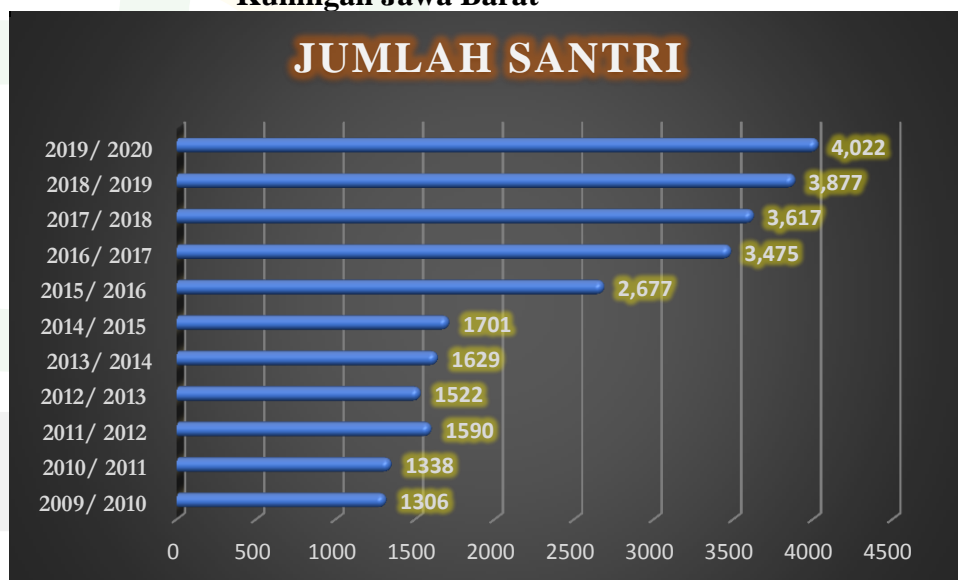
¹⁵² *Dokumentasi*, Sejarah Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2019

¹⁵³ *Wawancara*, KH Adin Nurhaedin (Pengasuh Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah I Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/09/2020

adalah yaitu: H. Sahal Suhana, SH selaku Ketua Umum Yayasan. Sekretarisnya KH. Achidin Noor. KH. Ade Syabul Huda menjadi pengasuh Pesantren. Bendahara umumnya, KH. Ibrahim Sukanta. Sedangkan KH. Abdul Malik Musir, Lc menjabat Kepala Biro Hubungan Luar Negeri.¹⁵⁴

Mereka bersama para pemuda yang telah mengembangkan pesantren ini hingga beberapa tahun. Beberapa pengurus ini, kemudian sukses bekerja sama mengembangkan pendidikan pesantren. Semakin tahun, data santrinya semakin banyak. Puncaknya sepuluh tahun terakhir, pesantren ini mendapat tambahan ratusan orang setiap tahunnya. Datanya secara detail diperinci dari 10 tahun terakhir pengembangan pendidikannya. Hal ini sebagaimana berikut;¹⁵⁵

Gambar 4.1 Perkembangan Santri YPI Al Multazam I Kuningan Kuningan Jawa Barat



¹⁵⁴ *Dokumentasi*, Profil YPI Al Multazam I Kuningan Kuningan Jawa Barat Tahun 2018

¹⁵⁵ *Dokumentasi*, Buku Induk Santri Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam I Kuningan Jawa Barat Tahun 2010-2020

Berdasarkan data di atas, setiap tahun perkembangan santri relatif meningkat hingga ribuan orang. Perkembangan yang demikian tentu membuktikan pengelolaan dan pengembangan pendidikan pesantren begitu diminati oleh masyarakat. Dengan kata lain tata kelola organisasi pendidikannya telah sukses menjawab kebutuhan kehidupan sosial masyarakat. Hal yang paling mencolok dari signifikansi pengembangan pendidikannya adalah lembaga pendidikan formal di pesantren ini.

Awalnya pesantren ini hanya membuka pendidikan formal usia dini. Dalam perkembangan selanjutnya terus berkembang. Hingga hari ini adalah lima lembaga formal yang berdiri yakni Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT), Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu (SMPIT), Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu (SMAIT), Sekolah Tinggi Ilmu Qur'an (STIQ).¹⁵⁶ Tercatat lembaga-lembaga ini telah melahirkan 5450 yang telah sukses di dalam maupun di luar negeri. Output pendidikannya tentu tidak diragukan lagi. Bahkan dalam dokumentasi yang ada, ada grafik penyebaran lulusannya di beberapa perguruan tinggi ternama di Indonesia. Rinciannya adalah sebagaimana di bawah ini,

Pengembangan yang istimewa di atas ini, merupakan desakan dari rencana dan pelaksanaan manajemen pendidikannya. Dari dokumentasi yang didapat, visi organisasinya adalah “Menjadi lembaga Kebanggaan Ummat”. Dari visi inilah kemudian dirumuskan juga beberapa misi penting

¹⁵⁶ *Dokumentasi*, Lembaga Formal Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Khusnul Khotimah I Kuningan Jawa Barat Tahun 2020

yang akan dan sedang dilakukan. Misi tentu merupakan tujuan pangkal yang telah dirumuskan bersama dan menjadi konsus orientasi yang ditetapkan secara formal sejak awal pendiriannya.

Adapun misinya adalah ada tujuh hal yang kesemuanya secara terpadu bermuara pada integrasi penguatan keagamaan dan pengetahuan umum. Ada tujuannya adalah 1) Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang profesional. 2) Menyelenggarakan sistem pendidikan yang kondusif terhadap pembentukan pribadi yang berakhlakul Karimah/ berkarakter 3) Mengembangkan sistem pendidikan yang berorientasi pada terciptanya generasi yang memiliki pemahaman syar'i dan kompetensi di bidang IPTEK. 4) Meningkatkan mutu pendidikan yang komprehensif. 5) Berperan dalam dakwah dan mendorong terciptanya masyarakat madani. 6) Membangun dan mengembangkan Badan Usaha Yayasan.¹⁵⁷

Untuk melakukan misi ada beberapa strategi yang dilakukan oleh pesantren ini. Untuk memperinci penjelasannya secara keseluruhan, mulai dari visi hingga strategis, penulis mengadopsi penjelasan yang adal dokumentasi renstranya sebagaimana di bawah ini:¹⁵⁸

¹⁵⁷ *Dokumentasi*, Brosur PSB Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam I Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2019

¹⁵⁸ *Dokumentasi*, Profil Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam I Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2020

Gambar 4.2 Tujuan dan Strategis Pengembangan Pesantren Al Mulatzam Husnul Khotimah



Berdasarkan penjelasan di atas, strategi yang dilakukan dalam menguatkan peran pendidikan sebagai lembaga unggulan kebanggaan ummat adalah seperangkat program pengembangan manajemen. *Pertama, Institutional Building*. Strategi ini berperan sebagai pengembangan yayasan pesantren dalam hal institusinya. Pada tahap ini, pesantren mengupayakan pengembangan struktural dan mencoba menyusun sistem atau rencana yang dapat mengakomodir kebutuhan internal dan eksternal.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Wawancara, Uud Pandu Suandhana (Ketua Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/03/2020

Kedua, Management Building. Upaya ini dilakukan sejak pesantren berdiri. Hingga hari ini pengembangan sangat signifikan. Di awal proses hanya dilakukan dalam hal pengembangan pendidikan, seperti dalam humas dan kepengimpinannya. Hari ini seluruh komponen pengembangan sudah dilakukan dengan sangat profesional. Termasuk didalamnya adalah masalah keuangan pesantren. Strategi ini meliputi beberapa yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.¹⁶⁰

Ketiga, Education Building. Strategi yang dilakukan ini bergerak dalam pengembangan proses penguatan desain pendidikan. Beberapa hal di antaranya, program-program pengajian, dakwah, pembelajaran Qur'an, penguatan SDM pengajaran, kurikulum pengembangan dan lain sebagainya. Orientasi dari strategi adalah pada penguatan output proses pendidikan pesantren.

Keempat, Economic & Infrastructure Building. Strategi ini dilakukan sebagai cara pengembangan instrumen sarana prasarana pendidikan. Beberapa kegiatan organisasi yang masuk dalam kategori strategi ini adalah perencanaan infrastruktur. Penguatan pembiayaan dan mekanisasi pengembangan sarana prasarana pesantren. Wujud konkritnya adalah pengembangan gedung-gedung dan pengadaan barang yang mendukung proses pendidikan.¹⁶¹

¹⁶⁰ Wawancara, KH. Abdul Rosyid (Mudir Ma'had Al-Multazam 2 Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 21/09/2020

¹⁶¹ Wawancara, Eka Wahyu Hidayat (Kabiro Pengembangan sarana prasarana Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/10/2020

Kelima, Capacity Building and Character Building. Strategi ini dilandaskan pada adanya kebutuhan SDM yang mumpuni untuk membangun pendidikan yang unggul. Jadi strategi ini diupayakan sebagai manajemen pengembangan agensi organisasi, khususnya untuk pengelola (kependidikan) dan pendidik pendidikan pesantren. Dalam dokumentasi yang ditemukan, beberapa hal yang masuk dalam strategi ini diantaranya pelatihan dan pengembangan tata kerja, manajemen, skill dan kompetensi santri dan struktural pesantren.¹⁶²

Keenam, Social Capacity building. Strategi ini diperuntukkan memang untuk costum dan habitut pendidikan pesantren. Jadi proses berkenaan dengan hal-hal yang dapat membentuk pola kesadaran dan kebiasaan tindakan organisasi. Beberapa hal yang ditemukan dalam observasi di antaranya pembuatan aturan, pertimbangan standar tindakan dan langkah-langkah rekayasa sosial untuk melahirkan nilai-nilai sebagai dasar tindakan yang luhur.¹⁶³

Beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara praksis dan teoretik YPI Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan telah menjalankan manajemen secara profesional. Visi misi yang mereka canangkan secara mendasar telah menjadi dasar pengembangan misi yang penting untuk dilakukan. Kemudian, penjabaran upaya pencapaiannya

¹⁶² *Dokumentasi*, Renstra Yayasan Pendidikan Islam A Multazam I Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2020

¹⁶³ *Obsevarsi*, Tindakan strktural Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam I Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 12-21/10/2020

dilakukan dengan strategi yang juga rinci dan dalam setiap aspek. Sehingga tidak heran, jika pengembangan pendidikannya begitu pesat.

Kemajuan pesantren Al Multazam Kuningan bukan hanya karena baiknya strategi atau misi yang dicanangkan. Namun tentu juga dari struktural organisasi yang selama ini berupaya secara kontinuitas mengembangkan lembaga pendidikan ini. Sehingga menjadi penting juga, sebelum pembahasan temuan formal dalam bab ini, terlebih dalam menjabarkan struktural organisasinya. Tentu dalam hal ini juga berkenaan dengan identitas para pengurus yang hingga hari ini menjadi elemen inti pengembangan organisasi pendidikan pesantren.

Adapun jumlah yang struktural yang menjabat sebagai pengelola dari semua tingkatan ada 559. Kesemuanya merupakan satu kesatuan pelaksana pelayanan dan pengembangan pendidikan pesantren. Adapun rinciannya adalah sebagaimana dibawah ini:

Tabel 4.1 Jumlah Keanggotaan Struktur Yayasan Pendidikan Islam Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

No	Keterangan	Jumlah
1	Pembina	5
2	Pengawas	2
3	Pengurus	8
4	Kelompok Bermain Al-Multazam	4
5	PAUD Al-Multazam	13
6	SDIT Al-Multazam	58
7	SMPIT Al-Multazam	44
8	SMPIT Al-Multazam 2	28
9	SMAIT Al-Multazam	45
10	STQ Al-Multazam	16
11	Staf Tata Usaha	23
12	Laboratorium	3
13	Tenaga Kesehatan	11
14	Security	31
15	Wali Asrama Putra	39

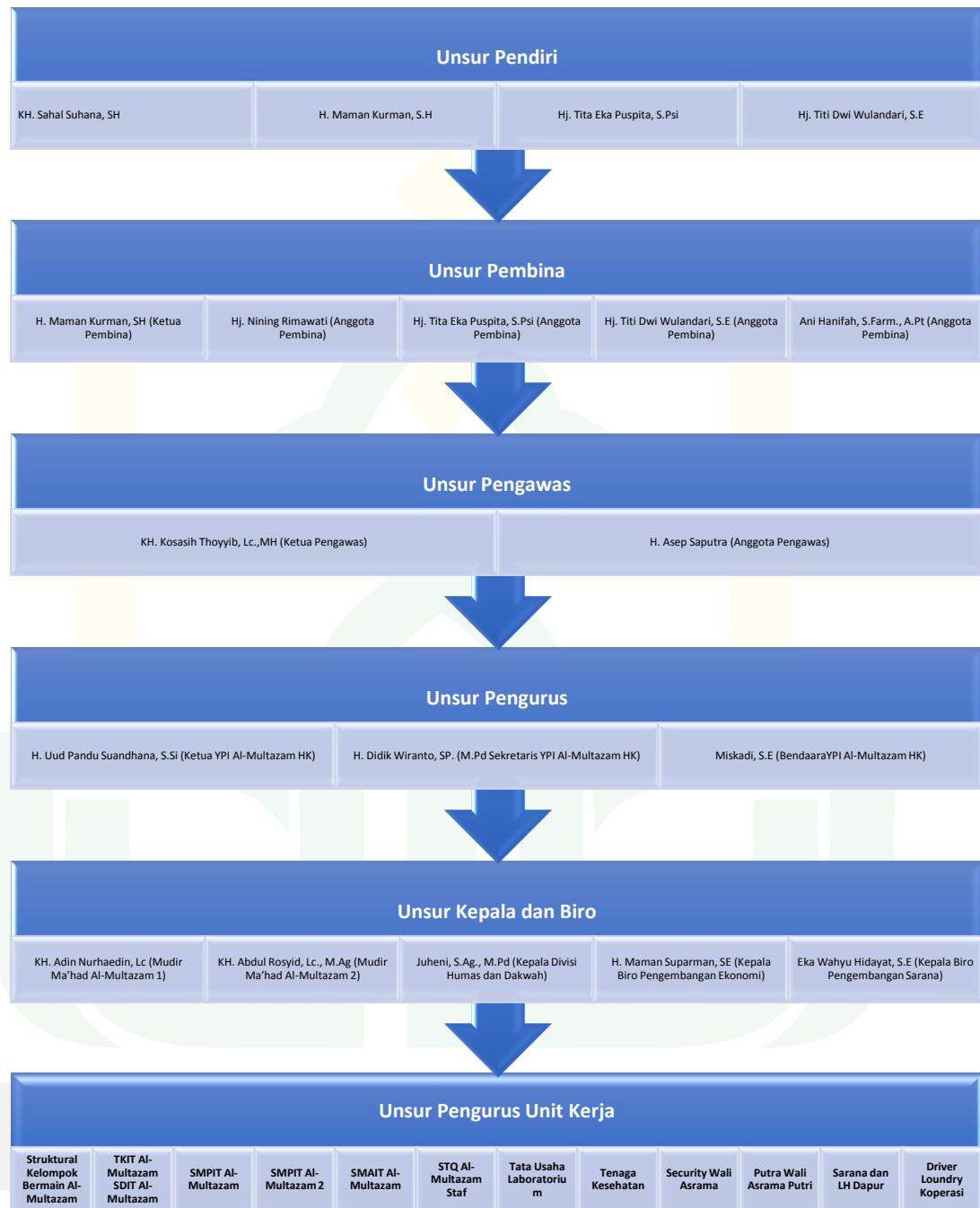
16	Wali Asrama Putri	33
17	Sarana dan LH	44
18	Dapur	67
19	Driver	5
20	Loundry	33
21	Koperasi	8
	Jumlah	559

Untuk memperinci keanggotaan jumlah di atas, penulis menggambarkan mengklasifikasi struktural di atas dalam kerangka hirarkis. Artinya, gambaran dikaitkan dengan kewenangan dan distribusi kerja pengembangan pendidikan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini:¹⁶⁴



¹⁶⁴ *Dokumentasi*, Struktur Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2020

Gambar 4.3 Keanggotaan Struktur Yayasan Pendidikan Islam Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat



Pertama, unsur pendiri. Secara historis pesantren ini didirikan oleh KH Suhana. Namun beberapa orang berjasa dan keluarganya berada pada unsur struktural ini. Kelompok struktural ini merupakan pemegang otoritas

dan kewenangan tertinggi. Bukan hanya menjadi pimpinan kerja, namun mereka juga menjadi sumber *norms* dan nilai budaya pesantren.

Kedua, unsur pembina. Struktural ini merupakan kelompok kelompok hirarkis kedua. Mereka memiliki peran sebagai pembimbing dan tentu juga pembina. Mereka memiliki hubungan dekat dengan unsur struktural pertama. Sehingga secara kultur mereka merupakan tangan kanan mereka. Fungsi kelompok ini adalah memberikan bimbingan dan pelatihan kerja pengembangan pendidikan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Sebagaimana dalam data observasi dihasilkan bahwa setiap ada pelatihan dan pengembangan unsur pembina mesti jadi salah satu narasumber.¹⁶⁵

Ketiga, unsur pengawas. Komponen struktural merupakan orang yang berwenang dalam melakukan evaluasi kinerja struktural organisasi. Prosesnya dilakukan dengan cara meminta laporan dan melakukan survey kerjanya. Hasil laporan didiskusikan dengan unsur pembina. Dari proses ini kemudian, mesti ada perbaikan atau kebijakan pemeliharaan dan pengembangan. Secara terus menerus dilakukan demikian, demi terus menerus mengembangkan layanan pendidikan pesantren.¹⁶⁶

Keempat, unsur pengurus. Kelompok ini merupakan eksekutif pelaksana utama pengembangan pendidikan pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan. Dalam bahas lain, unsur ini

¹⁶⁵ *Observasi*, Pelatihan dan Pengembangan Struktural Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2019-2020

¹⁶⁶ *Wawancara*, KH. Kosasih Thoyyib (Kepala Pengawas struktural Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 21/09/2020

merupakan pengurus harian yayasan. Kepengurusannya terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara.

Kelima, unsur kepesantrenan dan biro. Kelompok ini merupakan majelis pimpinan setiap unit pos kerja dan wilayah pengembangan pendidikan pesantren. Dalam dokumentasi dijelaskan ada dua wilayah kerja dan tiga unit biro manajemen kerja pengembangan. Yang mendasarkan wilayah kerja yakni pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah 1 dan 2. Sedangkan yang berdasarkan biro yaitu divisi humas, pengembangan ekonomi dan pengembangan sarana.¹⁶⁷

Keenam, unsur pelaksana kerja. Komponen ini merupakan struktur unit kerja pengembangan lapangan. Struktural ini amat banyak, sebab terdiri dari seluruh kepala dan anggotanya di masing-masing lembaga pesantren. Baik yang sifat profit dan nonprofit. Unsur terakhir inilah yang sangat penting dan memiliki tugas yang secara substansial paling mendasar dari proses upaya pengembangan pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah.

Berdasarkan dokumentasi struktur yang ada di kantor kepesantrenan, penulis mengklasifikasikan komponen-komponen strukturalnya menjadi beberapa klasifikasi peran kerja.¹⁶⁸ Secara keseluruhan struktural pengembang pendidikan pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat terdiri dari enam sub

¹⁶⁷ *Dokumentasi*, Renstra Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam I Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2020

¹⁶⁸ *Dokumentasi*, Struktur Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2020

hirakis kerja penting. Keenamnya memiliki orientasi dan tugas masing-masing. Tentu masing tugas terhubung dalam rencana kerja yang sistematis dan terstruktur.

2. Proses Tata Kelola Keuangan Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

Proses tata kelola yang akan dijabarkan disini meliputi format pengelolaan keuangan dari segi manajerial hingga format *governance* nya. Jadi dalam paparan data yang akan dijelaskan adalah format proses manajemen tata pengelolaan keuangan dan prinsip *governance* dalam pelaksanaannya di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Dengan demikian, sub pembahasan substansial penyampaian datanya ada dua bagian penting, yakni proses transformasi tata kelola keuangan dan basis *good governance*. Keduanya tentu memiliki lokal pembahasan sendiri. Format manajemen akan berbicara hal-hal yang meliputi perencanaan/*budgetting*, pelaksanaan/*accounting* dan evaluasi atau *auditingnya*. Sedangkan dalam format *governance* adalah meliputi prinsip-prinsip penting yang selalu ada dalam proses pelaksanaan tata kelola keuangan di pesantren ini.

Proses tata kelola keuangan berbasis *Good Governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat, nampaknya juga dilakukan dengan proses manajemen keuangan lembaga pada umum. Sehingga beberapa tahapannya yang fundamental, terdiri dari perencanaan anggaran, perhitungan dan evaluasi. Hal ini sebagaimana yang

dijelaskan oleh Miskadi. Ia menjelaskan bahwa secara substansial tata kelola keuangan pesantren senada dengan manajemen pada umumnya, ada proses penganggaran, auditing dan evaluasi.

Namun ketiga komponen ini yang disebutkan dirumuskan berdasar pada ketersediaan kemampuan dan perkembangan kebutuhan pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah sendiri. Untuk itu ada konsepsi yang tentu membedakan antara tata kelola yang umum diketahui dengan yang dilakukan di pesantren.¹⁶⁹ Untuk perlu penulis memperinci pertahapannya.

Tata kelola keuangan pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat diawali dengan tahap penganggaran. Tentunya sebelum tahapan ini dilakukan, hal yang penting adalah ketersedianya element-element institusional dan kompetensi dalam hal penganggaran. Proses ini yang kemudian disebut oleh Titi Dwi Wulandari, salah satu unsur pendiri, sebagai “*institusional building*”. Menurutnya pada tahap ini, seluruh unsur struktural dikumpulkan. Rincinya, ia mengatakan,

“Tidak semudah membalik telapak tangan tentunya. Saya dari unsur pendiri yang dipercaya dalam mengembangkan tata kelola keuangan yayasan pesantren ini. Langkah yang saya lakukan tentu pertama adalah menjamin mutu dan kuantitas SDM yang ada. Terkait mutu yang saya lakukan mengumpulkan seluruh struktural unit dan yayasan. Perkumpulan pertama diorientasikan untuk mengukur dan memilih SDM penguat keuangan di yayasan dan unit-unitnya. anda paham juga tentunya kan?, untuk menata keuangan pendidikan yang besar ini, perlu satu sistem yang terpadu, artinya beberapa unit memerlukan SDM yang dapat secara khusus fokus pada pengelola keuangan dan tentu yang sinergi dengan sistem induknya. Begitulah

¹⁶⁹ Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/06/2020

juga, awal pertemuan yang kami adakan. Kita memerlukan SDM yang bermutu dan tentu mengerti dan senada pemahaman”.¹⁷⁰

Berdasarkan penjelasan ini, hal penting yang dilakukan sebelum melakukan proses penganggaran sebagai langkah awal penyusunan tata kelola keuangan pesantren ini adalah *institutional building*. Prosesnya dilakukan dengan melakukan diagnosis SDM kesiapan institusi guna pengembangan proses tata kelola keuangan pesantren. Tahap ini sebenarnya ingin memastikan proses penganggaran dilakukan oleh orang-orang yang tepat dalam setiap unitnya. Sebagaimana yang dihasilkan dari data observasi.

Penulis melihat adanya pertemuan rapat rencana anggaran dilakukan dengan mengumpulkan beberapa perwakilan unit struktural kerja YPI Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan. Setiap perwakilan membawa rencana kerja dan anggaran masing-masing. Usulan dan rancangan itulah yang kemudian dibahas dan dijadikan bahan rapat penganggaran.¹⁷¹ Mekanisme yang demikian, tentu membutuhkan sinergitas antar struktural unit. Sehingga, tidak heran jika langkah awal dalam menyusun tata kelola keuangan YPI Al Multazam Husnul Khotimah, dilakukan dengan cara melakukan analisis kesiapan struktural.

Proses diagnosis SDM yang dilakukan awal ini menghasilkan beberapa keputusan terkait siapa yang akan menyusun rencana anggaran tata kelola keuangan. Menurut Didik Wiranto, yang dipilih adalah orang

¹⁷⁰ *Wawancara*, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/06/2020

¹⁷¹ *Observasi*, Rapat Pengannggaran tata kelola keuangan Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 12/09/2020

yang memahami dasar-dasar keuangan dan tentu juga telah mengerti pecatatan rencana kerja. Untuk itu, menurutnya, yang dipilih adalah sarjana ekonomi. Makanya untuk masalah tata kelola keuangan struktural yang bertanggung jawab dari semua tingkatan pengurus adalah sarjana ekonomi.¹⁷²

Pada dokumentasi, memang nyata ditemukan bahwa semua unsur kepengurusan memiliki dan diisi oleh agensi yang memiliki tingkat pendidikan kesarjanaan ekonomi. Dari unsur pendiri ada Titik Dwi Wulandari yang juga menjabat sebagai struktural pembina. Bahkan pada unsur kabiro, seluruhnya merupakan sarjana ekonomi, yakni Maman Suparman dan Wahyu Hidayat. Begitupun pada beberapa lembaga ma'had dan pendidikan formal, tentu banyak terdapat beberapa figur yang mengerti dan paham dasar-dasar keuangan organisasi.¹⁷³

Selain melakukan diagnosis, tentu yang juga penting dalam tahap persiapan penganggaran adalah sistem kerja struktural keuangan. Yang demikian ini dirumuskan oleh unsur pendiri pembina dan kepengurusan inti yayasan. Dalam hal ini, mereka menyusun sistem institusional kerja keuangan. Yang dibahas dalam penyusunan adalah proses distribusi wewenang dan otoritas kerja keuangan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa barat. Dalam bahasa sederhananya, Tita

¹⁷² *Wawancara*, Didik Wiranto (Sekretaris Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/06/2020

¹⁷³ *Dokumentasi*, Profil Struktur Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat Tahun 2019/2020

Puspita menyebutnya sebagai “standar mekanisme alur kerja pengelolaan keuangan” yang akan dilakukan.¹⁷⁴

Standar mekanisme alur tata kelola keuangan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat merupakan susunan tata kelola keuangan yang akan dilakukan. Proses ini lebih berbentuk rancangan kerja operasional keuangan. Hal yang berkaitan dengan proses tersebut diantaranya meliputi tugas dan fungsi, mekanisme operasional financial, dan skala otoritas serta wewenang.

Dalam hal tugas dan fungsi yang dimaksud adalah seperangkat aturan yang terdiri dari kerja dan fungsi kepengurusan tata kelola keuangan semua tingkatan struktural. Sebagaimana dijelaskan dalam profil Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan, selain kepengurusan yayasan, juga ada beberapa divisi kerja lain dan pengelola pendidikan formal yang ada di bawah naungan YPI ini. Untuk melihat rincinya, sebagaimana gambar yang disusun berdasarkan dokumentasi yang ditemukan di bawah ini:¹⁷⁵

¹⁷⁴ *Wawancara*, Tita Eka Puspita (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/06/2020

¹⁷⁵ *Dokumentasi*, Tugas dan Fungsi Struktur Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat 2020

Gambar 4.4 Sub Unit Tata kelola keuangan Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat



Seluruh divisi dan pengelola lembaga pendidikan masing-masing memiliki kerja dan program. Sebab mereka memiliki tugas dan fungsi masing-masing. Misal pada divisi HRD memiliki fungsi pengembangan kualitas SDM pendidikan dan kependidikan pesantren. Sehingga tugas divisinya adalah melakukan dan mengadakan kegiatan yang orientasinya meningkatkan kualitas civitas pesantren yang nanti akan meningkatkan mutu Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah sebagai lembaga pendidikan unggulan umat (sebagaimana visi dan misinya yang telah dijelaskan di awal). Dalam perumusan anggaran divisi ini memiliki skala peran dan wewenang pertimbangan pembiayaan dalam hal-hal yang hubungannya dengan pengembangan SDM. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Asep Saputra yang menuturkan,

“Ada tentu juga proses perumusan prosedural tata keuangan itu sendiri. Kan semuanya mesti dijalankan atas dasar struktural kerja yang sudah ada. Mekanisme yang akan dijalankan tentu mesti bersesuai dengan topoksi umum. Kalau tugas dibidang ekonomi dan sarana, ya keuangannya ada hubungannya dengan itu. Begitupun yang lain. Selain itu juga diatur masalah-masalah yang berkenaan dengan wewenang dan otoritasnya. Di SMP IT ada keuangan juga, SMA dan lembaga formal lain juga ada. Mereka mengurus program dan keuangan lembaganya atau divisinnya. Sekreatif mungkin tentu. Namun ada batasan, pengelolaan keuangan yang mereka lakukan tidak boleh melanggar kebijakan umum yayasan. Nah ini mungkin yang dimaksud oleh beberapa teman yang anda wawancarai sebagai prosedural umum operasional tata kelola keuangan pesantren. Jadi susunan lebih pada mekanisme alur kerja pengelolaan keuangan pesantren ini”¹⁷⁶.

Berdasarkan pernyataan di atas, prosedur operasional yang dimaksud adalah tugas dan fungsi seluruh sub keuangan pesantren beserta relasinya. Artinya untuk melakukan *institutional building* sebagaimana yang tercantum dalam renstranya adalah melakukan optimalisasi proses analisis dan perumusan hubungan dan skala tugas dan fungsi kerja masing-masing sub unit yang ada. Setelah hasilnya optimal maka proses penganggaran dapat dilakukan. Yang demikian ini sebagaimana dinyatakan oleh Titi Dwi Wulandari. Ia menjelaskan dua proses ini harus terlebih dahulu ada sebelum merumuskan anggaran. Jika tidak ada, proses penganggaran akan susah dilakukan, sebab struktural sub unit beserta tugas dan fungsinya merupakan acuan penganggaran itu sendiri. Jadi, posisi keduanya merupakan pra syarat dirumuskannya keuangan pesantren.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Wawancara, Asep Saputra (Unsur Pengawas Struktural Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

¹⁷⁷ Wawancara, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Signifikansi hasil dua proses prasyarat ini merupakan dasar pelaksanaan penganggaran. Setiap unit yang sudah memiliki SDM pengelola keuangan dapat secara komprehensif melakukan perumusan awal program pembiayaan sesuai dengan skala kerja atau tanggung jawab lembaganya sebagai bagian dari YPI Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan. Di titik inilah, proses penganggaran nampaknya mengikutsertakan seluruh elemen struktural unit kerja yayasan pendidikannya. Jadi penganggaran dilakukan dengan berpijak pada kreatifitas atau ikhtiar masing-masing pengurus di sub unit kerja pengembangan pendidikan pesantren.

Alasan fundamental dari proses yang terkesan berpijak pada subsidiaritas lokal program unit struktural. Hal ini dijelaskan oleh Maman Kurman. Ia menjelaskan penyusunan anggaran itu dilakukan dengan mengacu pada ketersediaan anggaran dan signifikansi program dalam hal peningkatan mutu pesantren. Jadi menurutnya ada dua dipertimbangkan dalam melakukan perencanaan anggaran. Keduanya adalah persepsi ketersediaan atau kekuatan potensi sumber pembiayaan dan signifikansi program yang dianjurkan. Signifikansi yang dimaksud adalah urgensitas program dalam pengembangan atau pemecahan masalah kelemahan pengembangan pendidikan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Sedangkan kekuatan sumber adalah pertimbangan ketersediaan anggaran baik yang sudah ada, maupun yang masih berbentuk

potensi. Relasi keduanya inilah yang menjadi pertimbangan proses perencanaan anggarannya.¹⁷⁸

Disebabkan keberadaan kekuatan dan potensi pembiayaan menjadi sumber pertimbangan, tentu pembahasan dalam perumusan anggaran, juga dilakukan dengan pendataan atau proses inventarisasi sumber daya modal dan sisa keuangan yayasan terakhir. Dari dokumentasi beberapa unsur pengawas dan pembina ditemukan adanya catatan penting yang menjelaskan hal demikian. Dalam catatannya ada beberapa kekuatan sumber pembiayaan yang ada di pesantren. Bentuknya ada tiga yakni sumber yang berupa modal dari kas induk, aset tetap dan sumber potensial lain yang datang tidak tetap. Kas induk yang dimaksud adalah kas baik yang dipegang oleh struktural yayasan. Aset tetap adalah nilai aset seperti bangunan dan lain-lain. Sedangkan sumber pendapatan potensial meliputi arus penerimaan yang berasal dari iuran dan tagihan wajib santri, bantuan dan BOS dari pemerintah, serta infaq dan shodaqoh dari seluruh donator.¹⁷⁹

Berkaitan dengan kas induk, hal tersebut merupakan sumber pertimbangan pembiayaan pada program-program penting yayasan. Kas ini tentu dijadikan sebagai acuan dalam mempertimbangkan program utama yayasan. Program utama yang dimaksud adalah kegiatan-kegiatan seperti rapat internal yayasan dan beberapa kegiatan sifatnya berskala pada pada kepentingan pengembangan yayasan secara umum. Jadi sumber kas utama

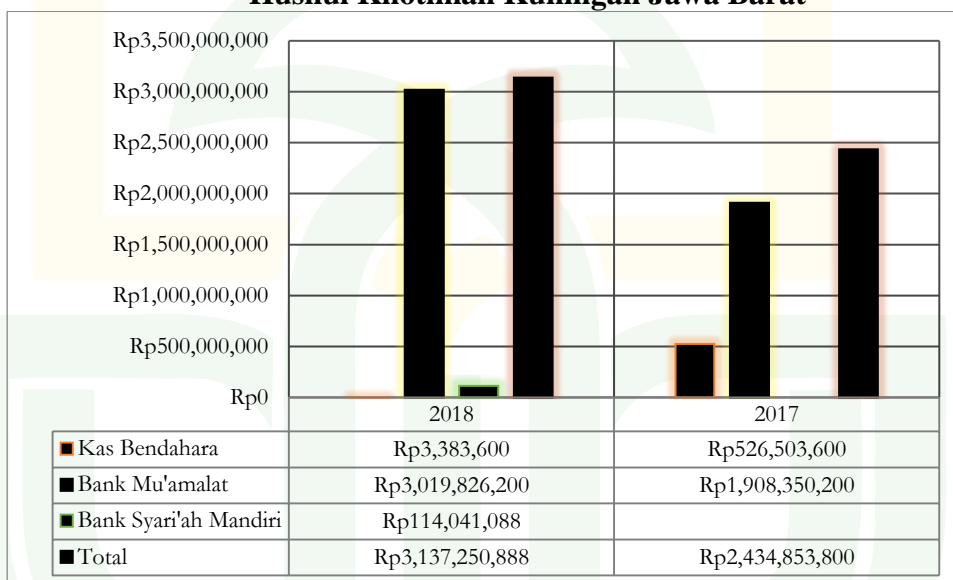
¹⁷⁸ *Wawancara*, Maman Kurman (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

¹⁷⁹ *Dokumentasi*, Catatan rapat anggaran Struktur unsur pendiri Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Kuningan Jawa Barat tertanggal 12/08/2020

ini digunakan dalam program pengembangan pendidikan yang sifatnya internal yayasan.¹⁸⁰

Adapun bentuk kas induk ini ada beberapa bagian, yakni ada yang dipegang oleh bendahara sendiri dan ada pula yang diletakkan di beberapa bank. Dari dokumentasi yang ditemukan, jumlahnya begitu lumayan besar dibanding dengan pesantren pada umumnya. Datanya sebagaimana gambar yang disusun secara grafis kas di bawah ini:¹⁸¹

Gambar 4.5 Grafis Akutansi Kas Induk Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat



Diadopsi Penulis dari Laporan Akutansi Pra Pembahasan anggaran

Berdasarkan gambar di atas, sumber pembiayaan yang berdasar pada kas induk pesantren sebenarnya sangat besar dibanding dengan pesantren pada umumnya. Jumlahnya tembus hingga 3 miliar lebih. Besar jumlah tersebut dihasilkan dari sumber produktif usaha yayasan, selain dari pendapatan akademik dan bantuan BOS pemerintah. Yang demikian ini

¹⁸⁰ *Wawancara*, H.Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

¹⁸¹ *Dokumentasi*, Catatan rapat anggaran Struktur unsur pendiri Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Kuningan Jawa Barat tertanggal 12/08/2020

dipaparkan oleh Miskadi langsung. Kas dibagi menjadi beberapa bagian, yakni kas yang tagihan/iuran santri, kas berupa aset tetap, kas yang berasal dari bos pemerintah, kas bantuan eksternal infaq/shodaqoh dan kas yang berasal dari produktifitas ekonomi lembaga. Kas induk yang dicatat di atas menurutnya merupakan kas yang dihasilkan dari bantuan eksternal dan usaha mandiri yang dilakukan oleh yayasan sendiri.¹⁸²

Adapun terkait dengan kas yang berasal nilai aset tetap adalah berupa nilai tanah, bangunan, kendaraan, mesin/peralatan dan inventaris. Kas ini sebenarnya tidak begitu dipertimbangkan dalam pertimbangan program atau kegiatan pendidikan. Namun bukan berarti tidak penting. Aset tetap pesantren dijadikan hal yang sifatnya pengembangan program sarana organisasi, utamanya dalam hal peningkatan layanan pendidikan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Eka Wahyu Hidayat. Dia menyampaikan,

“Memang keberadaan laporan penyatuan dan penambahan nilai aset tetap tidak begitu penting sebagai dasar pertimbangan program anggaran. Mungkin bagi yang lain. Namun selaku bidang prasarana, program yang kami buat tetap mempertimbangkan kondisi nilai tersebut. Dalam hal merumuskan beberapa agenda dalam rapat, tentu beberapa hal yang didiskusikan adalah kondisi aset yang ada. Dengan demikian sifatnya lebih pada memberikan pemahaman, signifikansi aset mana yang begitu diperlukan dirawat, tentu penting untuk tetap didasarkan pada acuan aset awal yang ada”¹⁸³.

Setelah menjelaskan hal tersebut, ia memberikan dokumen pencatatan akuntansi. Dalam catatan tersebut menjelaskan adanya pencatatan nilai yang dapat menggambarkan kondisi aset yang dimiliki

¹⁸² *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

¹⁸³ *Wawancara*, Eka Wahyu Hidayat (Kabiro Pengembangan sarana prasarana Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/10/2020

pesantren. Dalam catatan tersebut dijelaskan bahwa beban penyusutan aset terjadi. Pada tahun 2017 dijelaskan nilai aset tetap menyusut Rp. 3.701.344.835 dan tahun 2018 adalah 3.666.058.385.¹⁸⁴ Angka penyusutan ini merupakan hal yang perlu dipertimbangkan dalam rencana peningkatan dan pemeliharaan prasarana sebab masuk dalam beban operasional kas.¹⁸⁵

Adapun terkait dengan sumber potensial kas yang berasal dari iuran dan tagihan santri, adalah jumlah keseluruhan iuran akademik yang dikomandani oleh struktural beberapa lembaga unit pendidikan. Nama lain modal ini adalah “pendapatan penerimaan akademik”. Kas ini dijadikan pertimbangan dalam pengembangan pendidikan formal. Segala hal yang berhubungan dengan pengembangan masing di masing-masing lembaga pendidikan akan mengacu kepada besar dana yang didapat dari sumber pendapatan yang didapat dari setoran lembaga formalnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Maman Kurman. Ia mengatakan bahwa pertimbangan masing-masing program perencanaan anggaran dilakukan dengan mempertimbangkan pemasukan dari lembaga terkait. Jadi besar anggaran program sebanding dengan besar pemasukannya.¹⁸⁶

IAIN JEMBER

¹⁸⁴ Dijelaskan dalam bentuk catatan akuntansi aset tetap dalam tata kelola keuangan Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat tertanggal per 31 September Tahun 2017-2018. *Dokumentasi*, Rapat Anggaran Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Kuningan Jawa Barat Tahun 2019.

¹⁸⁵ *Wawancara*, Eka Wahyu Hidayat (Kabiro Pengembangan sarana prasarana Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/10/2020

¹⁸⁶ *Wawancara*, Maman Kurman (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Berikut rincian biaya pendidikan santri:

Awal masuk Pondok

No.	Keterangan	MTs	P'dad	MA
1	Wakaf Gedung	10.000.000	10.000.000	10.000.000
2	Wakaf Tanah	1.300.000	1.300.000	1.300.000
3	Tabungan Pahala*	300.000	300.000	300.000
4	Pengembangan SDM & Beasiswa	1.000.000	1.000.000	1.000.000
5	Infak Dakwah dan Dunia Islam	140.000	140.000	140.000
JUMLAH		12.740.000	12.740.000	12.740.000

Awal Tahun

1	Iuran bulan Juli	1.500.000	1.500.000	1.500.000
2	Pekan Orientasi**	400.000	400.000	400.000
3	Penilaian Tengah dan Akhir semester	250.000	250.000	250.000
4	Raport dan Photo	150.000	150.000	150.000
5	Buku Paket	1.500.000	1.100.000	1.600.000

6	Kalender	35.000	35.000	35.000
7	Infak Perpustakaan	90.000	90.000	90.000
8	Majalah HK	100.000	100.000	100.000
9	PORSENI/PRAMUK A/PMI	BOS	75.000	BOS
10	Rek.Tabungan Santri di BMS	100.000	100.000	100.000
11	Psikotes Penjurusan	-	100.000	100.000
12	Kegiatan ARESTA dan Milad	125.000	125.000	125.000
13	Medical Check Up	100.000	100.000	100.000
14	Studi Karyawisara	250.000	250.000	250.000
JUMLAH		4.600.000	4.375.000	4.800.000

Perlengkapan Santri

1	Sewa Ranjang dan Lemari	1.800.000	1.800.000	1.800.000
---	----------------------------	-----------	-----------	-----------

2	Sewa Kasur	400.000	400.000	400.000
3	Seragam***Spray dan sarung bantal	1.600.000	1.700.000	1.700.000
JUMLAH		3.800.000	3.900.000	3.900.000
TOTAL		21.140.000	21.015.000	21.440.000

KETERANGAN

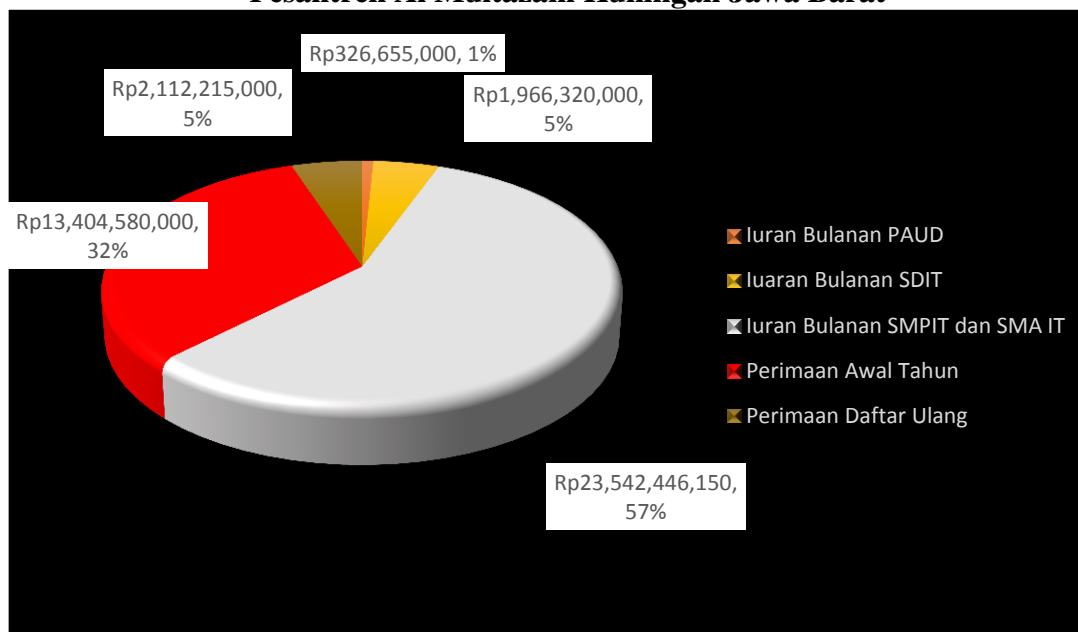
*Dikembalikan ketika lulus atau pindah

**Mencakup pelaksanaan acara dan sebagian perlengkapan santri

***Seragam pondok , perizinan , seragam olahraga,gamis putih (santri putra), gamis hitam,(santri putri),sepatu masing masing 1 stel.

Maka berdasarkan dokumentasi yang ada, biaya pengembangan akan semakin meningkat kala sumber anggarannya besar. Tidak heran, SMPIT dan SMA IT merupakan lembaga yang paling banyak melakukan program-program dengan anggaran besar. Keduanya merupakan lembaga yang memiliki setoran sumber pendapatan yang besar dibanding lembaga-lambaga lain. Yang demikian ini dapat dilihat dari rincian pendapatan dan penerimaan akademik di bawah ini:

Gambar 4.6 Grafis Pertimbangan Model Penerimaan Akademis Pesantren Al Multazam Kuningan Jawa Barat



Diadopsi Penulis dari Laporan Akunatasi Pra Pembahasan anggaran

Data di atas menunjukkan bahwa sumber dana dari penerimaan akademik tidak merata. Tentu prioritas pertimbangan besar anggaran dalam kegiatan akan sesuai dengan penerimaan ini. SMPIT dan SMAIT memiliki program pengembangan pendidikan dengan anggaran yang lumayan besar dibandingkan dengan yang lain. Sedangkan program pendidikan yang terkecil tentu PAUD. Dari keseluruhan anggaran penerimaan akademik, lembaga unit pendidikan usia dininya hanya mencapai satu persen saja. Sehingga program yang dicanangkan akan sangat terbatas dalam aspek pembiayaannya.

Selain pertimbangan di atas, tentu proses penganggaran juga didasarkan pada pertimbangan signifikansi program. Dua hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Miskadi. Ia menjelaskan bahwa proses pemutusan anggaran juga mempertimbangkan seberapa penting program

tersebut dilakukan. Pada aspek ini, tentu yang dipertimbangkan orientasi dalam pelaksanaan program tersebut. Proses pengukurannya tentu mendahulukan pertimbangan urgensi atau posisi program tersebut dalam mengembangkan pesantren unggul sebagaimana visinya sejak awal.¹⁸⁷

Pertimbangan besar tidaknya urgensi ini didasarkan pada penggolongan tiga standar urgensi. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh KH. Kosasih Thooyib. Ia mengatakan,

“Memilih program itu didasarkan pada ajaran agama juga mbak. Begini, ada program yang penting berhubungan dengan hal-hal pokok yang hubungan dengan sesuatu yang paling mendesak dalam pengembangan pendidikan pesantren. Ada juga, dianggap penting karena demi berjalannya pengembangan pendidikan pesantren. Ada juga, dianggap penting karena merupakan upaya pengembangan pendidikan pesantren. Nah, yang ketiga ini, tentu diajarkan dalam Islam. Ada *daruriyat*, *hajiyyat* dan *tahsiniyat*. Ini berurutan ini. *Daruriyat* dulu, *hajiyyat*, baru *tahsiniyat*. *Daruriyat* itu pertimbangan anggaran demi menjauhi adanya hal-hal yang merusak. Kalau *hajiyyat* itu, kan program yang berorientasi untuk menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang umum diperlukan di pesantren. Sedangkan yang sifatnya *tahsiniyat* itu adalah pertimbangan program yang bertujuan mengembangkan pendidikan agar unggul dan mampu bersaing”.¹⁸⁸

Berdasar pada pernyataan di atas, pertimbangan pemilihan program yang diajukan oleh beberapa unit kerjanya. Atau, merupakan dasar yang dijadikan pertimbangan dalam musyawarah penganggaran keuangan pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan. Ketiga hal yang disebutkan kyai yang saat penelitian ini ditulis menjabat sebagai pengawas dalam struktural yayasan, merupakan cara pandang peserta rapat.

Hal ini juga diperkuat oleh beberapa data dokumentasi beberapa catatan

¹⁸⁷ Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

¹⁸⁸ Wawancara, K.H. Kosasih Thooyib (Pengawas Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

peserta rapat. Salah satunya yang ada dalam catatan KH Abdul Rosyid. Catatan ini didapat sekretaris pengurus pesantren Al Multazam II, Khoirul Hasan Al Ghoni, yang sering menemani kyai dalam beberapa acara di pesantren. Yang demikian disusun ulang sebagaimana di bawah ini:

Tabel 4.2 Catatan Rapat Anggaran Mudir Al Multazam Husnul Khotimah II¹⁸⁹

<i>Daruriyat</i>	<i>Hajiyat</i>	<i>Tahsiniyat</i>
➤ <i>Perbaikan Kamar Mandi</i>	➤ Ujroh Sekolah Pesantren	➤ Asrama Pengembangan Bahasa Inggris di Pesantren
➤ <i>Perbaikan atap PAUD</i>	➤ Ujroh Keamanan Putri	➤ Laboratorium IPA SMAIT
➤ <i>Rekrutmen Keamanan Asrama Putri</i>	➤ Peningkatan anggaran Listrik	

Catatan di atas membuktikan bahwa pertimbangan urgensitas program dilakukan dengan sudut pandang dasar kebijakan dalam Islam. Berdasarkan pada data di atas, pertimbangan *daruriyat* program yang dimaksud adalah pertimbangan penanganan masalah atau timbulnya adanya masalah yang ada. Artinya, apabila program tersebut, tidak dilaksanakan akan menyebabkan kerusakan dan mengganggu proses pengembangan pendidikan pesantren. Program dengan dimensi *daruriyat* ini lebih didahulukan karena didasarkan pada ajaran Islam juga tentunya. Dalam paparan KH. Adin Nurhaedin, saat diwawancarai mengatakan bahwa pendahuluan *daruriyat* dasarnya adalah *dar'u al-mafâsid muqaddamun 'alâ jalbi al-mashâlih*. Artinya mencegah kerusakan lebih didahulukan dari pada mengupayakan kemaslahatan. Kemaslahatan ini wujudnya dalam

¹⁸⁹ *Dokumentasi*, Catatan hasil Rapat Penganggaran K.H. Abdul Rosyid (Mudir Ma'had Al Multazam II Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 23/10/2020

pesantren yang kesejahteraan pendidik dan semuanya. Bisa dianggap ini yang *hajiyyat*. Rigitnya, ia mengatakan, “yang *daruriyyat* didahulukan dari pada *hajiyyat*. Apalagi dibandingkan dengan *tahsiniyyat*”.¹⁹⁰

Setelah pemilihan program, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan keuangan pesantren. Pada aspek inilah yang diakui beberapa pihak pengurus yayasan, ada masalah. Masalah yang paling fundamental adalah kesiapan sistem dan SDM pengembangan sistem keuangan. Problem signifikannya tentu adalah tidak adanya kemampuan pengembangan instrumen sistem keuangan. Sebagaimana pesantren pada umumnya, pesantren merupakan lembaga pendidikan formal yang memiliki kelemahan pengembangan sistem teknologi modern. Yayasan pendidikan Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan pun demikian, penguatan manajemen sistem keuangan masih menghadapi lemahnya tingkat IPTEK SDM strukturalnya. Walaupun dikatakan sebelumnya, beberapa agensi kerja telah memiliki spesialisasi bidang ekonomi dan akuntansi, namun bukan berarti sistem teknologi keuangannya dapat dikembangkan secara mandiri.

Solusi yang diambil untuk mengatasi masalah ini adalah bekerja sama dengan perusahaan provider Greasoft. Dalam interview KH.Uud Pandu Suandhana menyatakan bahwa Greasoft sendiri merupakan perusahaan pengembangan *software* karya anak bangsa. Salah satu aplikasi yang dikembangkan adalah SANGO. Aplikasi tersebut dapat membantu

¹⁹⁰ Wawancara, KH. Adin Nurhaedin (Mudir Ma’had Al Multazam I Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

pencatatan keuangan lembaga nirlaba atau non profit. Jadi dalam pandangannya sangat sesuai dengan jenis lembaga pesantren. Hal yang penting dan tepat jika dipakai di pesantren adalah tersedianya pencatatan penerimaan perdonatur. Ia mengatakan, “sumber pembiayaan pesantren yang ada sejak awal dari masyarakat umum. Tersedianya pencatatan tersebut akan lebih menguatkan akuntabilitas keuangan pesantren”.¹⁹¹

Pada aplikasi inilah, proses pelaksanaan tata kelola keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Berdasarkan dokumentasi yang ada, layanan catatan yang disediakan dalam proses *accounting* keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah dalam aplikasi ini adalah kas dan setara kas, piutang non akademik, aset tetap, pendapatan diterima dimuka, pendapatan penerimaan tidak terikat (penerimaan akademik dan pendapatan lain-lain/perdonor), beban yang dikeluarkan dan sumber utama ketidakpastian estimasi.¹⁹² Jadi seluruh catatan nampak tidak akan yang terlewatkan. Dengan kata lain, pencatatan akuntansi keuangan pesantren akan secara baik terlaksana.

Adapun dalam observasi, beberapa langkah yang dilakukan dalam proses *accounting* pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan ada beberapa hal. *Pertama*, tentang pencatatan pengeluaran. Dalam hal ini ada alur yang berbeda yakni pembiayaan yang dilakukan pada unit divisi dan unit lembaga pendidikan. Pada unit divisi, proses diawali dengan

¹⁹¹ Wawancara, K. Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

¹⁹² Dokumentasi, Laporan Keuangan Yayasan Al Multazam Kuningan Jawa Barat Tanggal 12 Maret 2020

pengusulan rencana pelaksanaan kegiatan oleh penanggung jawab kerja divisi pada pengurus yayasan pesantren. Setelah itu, yayasan melakukan konsultasi dengan unsur pembina. Dari konsultasi ini, baru dipertimbangkan anggaran yang turun sesuai dengan pos anggaran yang ditentukan dan pertimbangan situasi pelaksanaannya. Apabila telah disetujui, baru proses dilanjutkan pada bendahara yang tentu sebagai admin dari SANGO. Pencatatan dilakukan dengan nomer transaksi keluar yang telah ditentukan. Nomernya tentu sesuai dengan jenis pembiayaannya yakni bentuk proyek atau program. Pencatatan ini secara keseluruhan disebut sebagai beban operasional dan kewajiban utang. Sedangkan pada proses pembiayaan lembaga sekolah, dilakukan secara mandiri yang dipimpin langsung oleh kepala lembaga unit. Secara berkala pencatatannya, dilaporkan pada bendahara yayasan.¹⁹³

Kedua, tentang pencatatan pemasukan. Proses diawali dengan proses pencatatan no transaksi sesuai dengan jenis sumbernya. Dalam hal ini ada tiga jenis yakni pendapatan diterima dimuka, pendapatan tidak terikat, dan pendapat lain-lain. Proses pencatatannya dilakukan oleh bendahara yayasan. Yang unik dari proses ini adalah adanya dua alur *accounting* yang berbeda. Ada proses penerimaan langsung pada yayasan dan tidak langsung.¹⁹⁴

¹⁹³ Observasi, Pencatatan Pembiayaan Program dan Proyek Yayasan Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat 12-23/10/2020

¹⁹⁴ Observasi, Pencatatan Pendapatan Program dan Proyek Yayasan Al Multazam Kuningan Jawa Barat 12-23/10/2020

Pada penerimaan langsung, pencatatan dilakukan pada jenis pendapatan diterima dimuka dan pendapatan akademik. Yang dicatat langsung saat dana diterima. Sedangkan pencatatan yang tidak dilakukan pada pendapatan lain-lain. Menurut Miskadi dalam wawancara dijelaskan bahwa diantara beberapa pendapatan yang dicatat secara tidak langsung adalah BOS dan bantuan lain yang turun pada lembaga pendidikan tersebut. Sebagaimana proses pembiayaannya, pencatatan pendapatan juga dicatat oleh bendahara di masing-masing lembaga. Bersamaan dengan laporan pengeluarannya kemudian disetorkan pada bendahara yayasan.¹⁹⁵

Alur tata pelaksanaan tata kelola keuangan nampaknya berbasis pada jenis penerimaannya. Kas yang diterima dari sumber pendapatan langsung yayasan, dilakukan dengan prosedur hirarkis struktural yayasan. Artinya dalam hal ini dilakukan dengan memfungsikan kelompok struktural yayasan sebagai pemegang kendali pelaksanaan tata kelola keuangan pesantren. Yang demikian ini sebagaimana dijelaskan oleh Didik Wiranto. Dirinya mengungkapkan, “uang yang diterima langsung dari yayasan dikelola dengan prosedur yayasan. Bagi uang yang diterima tidak langsung. Dalam hal ini seperti bantuan BOS yang langsung pada sekolah formal. Uang tersebut dikelola secara mandiri oleh instansi yang menerima”.¹⁹⁶

¹⁹⁵ *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

¹⁹⁶ *Wawancara*, Didik Wiranto (Sekretaris Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Selain penjelasan tentang adanya aplikasi pencatatan keuangan yayasan, SANGO. Ada juga aplikasi keuangan yang dipakai di sekolah. Menurut Eka Wahyu Hidayat. Aplikasi SANGO tidak cukup tidak secara global dalam memperinci dan membantu pelaksanaan tata kelola keuangan secara baik. Utamanya untuk mencatat pemasukan rincian akademik yang berasal dari iuran peserta didik dan BOS dari pemerintah. Untuk itu, Selain Aplikasi Sango, juga dikembangkan aplikasi Brajasoft sistem. Aplikasi tersebut menurut secara rinci mencatat keuangan sekolah. Catatan dari aplikasi yang kemudian dilaoporkan kepada pengurus yayasan. Yayasan mencatat laproran tersebut.¹⁹⁷

Berdasarkan hal demikian ini, dapat disimpulkan bahwa sistem teknologi keuangan pada tahap pelaksanaan, akuntansi keuangan pesantren terpusat pencatatannya. Walaupun demikian, pengelolaan keuangannya tidak keseluruhan ditangani oleh bendahara yayasan. Proses pengeluaran dan pencatatan pendapatan ada yang langsung dilakukan oleh pengurus yayasan dan ada beberapa bagian yang dilakukan secara desentralistis. Yang demikian disesuaikan jenis sumber pendapatannya. Pada pos keuangan yang berasal dari pendapatan yang diterima langsung, dilakukan oleh yayasan. Sedangkan pos keuangan yang berasal dari pendapatan lain-lain, secara mandiri dicatat dan dikelola sendiri oleh masing-masing lembaga pendidikan.

¹⁹⁷ *Wawancara*, Eka Wahyu Hidayat (Kabiro Pengembangan sarana prasarana Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/10/2020

Pada intinya proses pelaksanaan tata kelola keuangan dilakukan dengan bantuan sistem teknologi keuangan yang terpadu. Sebagaimana dijelaskan di atas, ada dua sistem yang digunakan dalam pengembangan tata kelola keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah yakni SANGO dan Brajasoft. SANGO dipakai untuk membantu pencatatan keuangan induk atau yayasan. Sedangkan Brajasoft digunakan untuk membantu pengelolaan keuangan ditingkat unit pendidikan formal. Keduanya secara terpadu dihubungkan oleh struktural kerja yang ada. Hasil dari perhitungan Brajasoft dicatat sebagai laporan keuangan pendidikan formal pada aplikasi SANGO.

Selain penjelasan di atas, tahap selanjutnya adalah tahap evaluasi tata kelola keuangan. Berdasarkan paparan Titi Dwi Wulandari, evaluasi ini dilakukan dalam dua bentuk. Ia memaparkan bahwa ada evaluasi yang dilakukan ada evaluasi yang dilakukan fokus pada proses pencatatan laporan dan ada yang fokus pada evaluasi efektifitas pembiayaannya. Secara lengkap, ia mengatakan,

“Masalah anggaran ini sebenarnya kan bukan masalah pencatatan saja. Namun juga berhubungan bagaimana keuangan itu dikelola dalam pengembangan mutu pendidikan yayasan ini. Gini buk, laporan pertanggungjawaban keuangan itu kan tidak bisa hanya dilihat dari baiknya catatan laporan keuangannya saja. Namun juga perlu menilai biaya itu digunakan dalam program atau proyeknya. Dengan kata lain, juga perlu mengevaluasi efektifitas program dan proyeknya. Jadi ada dua yang dilakukan dalam proses evaluasi tata kelola keuangan ini, yang pertama adalah melihat laporan. Dalam hal ini tentu cukup melihat catatan-catatan bendahara yayasan. Dalam hal ini yang dikoreksi adalah laporan bulanan dan tahunan yang ada di SANGO dan berkas-berkas penting laporan program baik yang disetorkan oleh masing divisi dan unit lembaga pendidikan. Terus yang kedua, adalah evaluasi program atau proyek.

Proses dilakukan di rapat yayasan. Dalam rapat evaluasi yang hadir biasanya unsur pengawas dan beberapa struktural divisi dan unit pendidikan sesuai dengan jenis program dan proyeknya”.¹⁹⁸

Kedua proses yang dilakukan ini memang nampak dilaksanakan berbeda. Sebagaimana temuan dokumentasi. Evaluasi keuangan ada dalam catatan jadwal yang dibuat oleh bendahara sendiri. Sedangkan rapat evaluasi terkait efektifitas program dan proyek ada dalam jadwal umum yayasan. Walaupun sama diadakan setiap bulan dan tahun, namun tidak dilakukan pada satu forum. Evaluasi sistem dan catatan keuangan itu dilakukan dalam pertemuan antar struktural bendahara. Sedangkan evaluasi program dilakukan oleh seluruh struktural sesuai kebutuhan dan bentuk program dan proyeknya. Dokumentasinya disusun kembali sebagaimana dibawah ini:¹⁹⁹

Tabel 4.3 Bentuk Rapat Evaluasi YPI Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan

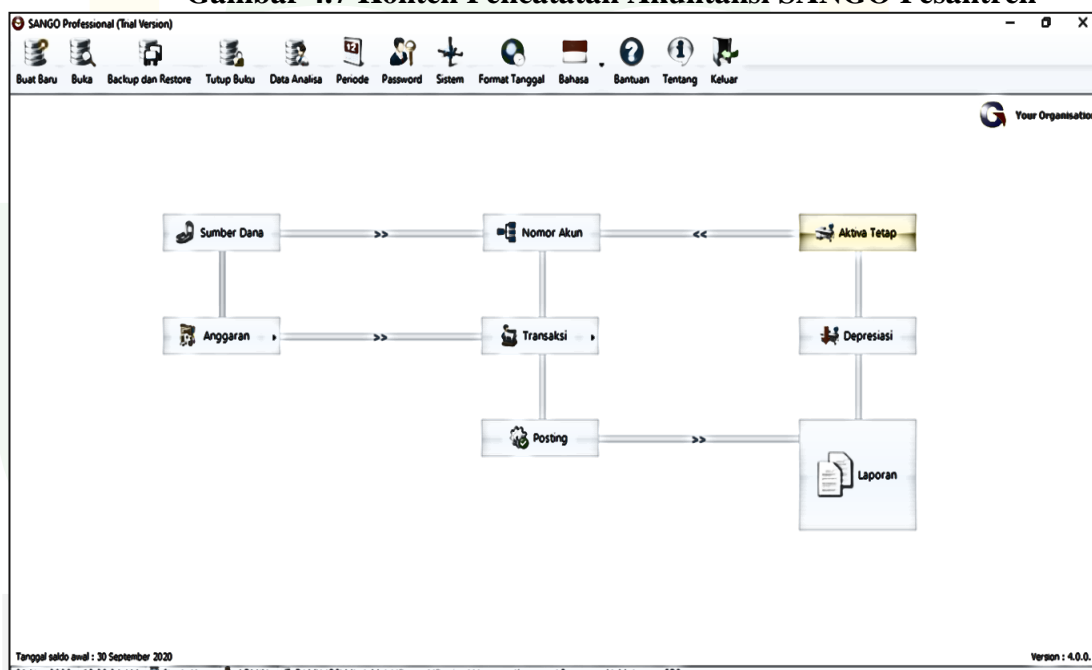
<i>EVALUASI BENDAHARA</i>	<i>EVALUASI PROGRAM/PROYEK</i>
<i>Rapat Bendahara Yayasan dan Unit Divisi Bulanan</i>	Rapat Program Bulanan YPI Al Multazam Husnul Khotimah
<i>Rapat Bendahara Yayasan dan SMPIT</i>	Rapat Program Tahunan YPI Al Multazam Husnul Khotimah
<i>Rapat Bendahara Yayasan dan SMAIT</i>	
<i>Rapat Bendahara Yayasan dan PAUD</i>	
<i>Rapat Pencatatan Pelaporan Keuangan Tahunan</i>	
<i>Rapat Bersama Pengurus Bendahara Ma'had</i>	

¹⁹⁸ Wawancara, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendidiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

¹⁹⁹ Dokumentasi, Jadwal rapat bendahra tahun 2020 dan Dokumentasi, Jadwal rapat evaluasi Yayasan tahun 2020

Selain berbeda dalam skala waktu dan pelaksanaannya, juga berbeda dalam konten yang dibahas. Dalam rapat bendahara yang dibahas dalam mekanisme proses pelaporan pencatatannya dan nilai komponen perakuntasi yang dicatat. Pada komponen mekanisme yang dimaksud adalah masalah tugas dan fungsi kerja struktural bendahara dari tingkat yayasan hingga sub-unitnya. Sedangkan dalam nilai komponen perakuntasi yang dicatat, itu adalah beberapa hal yang ada dalam catatan sistem keuangan pesantren menggunakan SANGO. Beberapa komponennya sebagaimana dokumentasi di bawah ini:²⁰⁰

Gambar 4.7 Konten Pencatatan Akuntansi SANGO Pesantren



Dokumentasi di atas, merupakan gambar yang diambil pada aplikasi yang digunakan dalam aplikasi keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Dalam penjelasan H. Uud Pandu Suandhana dikatakan bahwa

²⁰⁰ *Dokumentasi*, Tampilan utama instrumen sistem akuntansi Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah 12/08/2020

evaluasi pada pencatatan evaluasi keuangan berkenaan dengan bagian-bagian penting yang ada di konten SANGO. Sebagaimana dokumentasi di atas, ia menjelaskan evaluasi dilakukan pada proses pencatatan nomor akun, sumber dana, rencana anggaran, transaksi yang terjadi, kondisi aktiva tetap dan publis laporan yang ada. Ia menuturkan, “sehingga yang begini ini tidak mungkin dapat disatukan dengan rapat evaluasi program di yayasan”.²⁰¹

Untuk memperkuat proses laporan ini, auditing pencatatan keuangan tidak hanya dilakukan secara internal saja, namun juga dilakukan oleh unsur eksternal. Artinya, proses evaluasi pencatatan dilakukan oleh pihak eksternal yang profesional. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Asep Saputra, unsur pengawas struktural yayasan. Ia menuturkan bahwa audit catatan keuangan dilakukan oleh pihak eksternal. Lengkapnya ia mengatakan,

“proses audit kita lakukan secara profesional. Jadi ada audit internal dan audit oleh pihak eksternal. Audit internal pencatatan keuangan dilakukan oleh pengurus yayasan sendiri, utamanya unsur pengawas. Kemudian, tidak cukup dengan itu saja. Kami merasa kurang sempurna jika hanya dilakukan oleh pihak internal saja. Sehingga kami meminta kerja sama dari pihak akuntan publik profesional di kuningan, KJAP BAMS (Bharata, Arifin, Mumajjad, dan Sayuti). Mereka kami minta kerja samanya untuk melakukan audit setiap penutupan pencatatan keuangan kami. Tujuannya tentu agar tata kelola keuangan pesantren lebih bermutu dan bisa dipertanggungjawabkan secara profesional”.²⁰²

²⁰¹ *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

²⁰² *Wawancara*, Asep Saputra (Unsur Pengawas Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Walaupun proses pelaksanaannya dilakukan berbeda, bukan berarti keduanya terpisah. Rapat evaluasi laporan dan sistem keuangan merupakan bagian penting yang selalu dijadikan pertimbangan awal dalam melakukan evaluasi program. Laporan yang berasal dari SANGO dan data masing-masing divisi dan unit pendidikan akan dijadikan dasar dalam mengukur efektifitas dan efisiensinya. Dalam hal ini, Miskadi mengatakan bahwa pada proses evaluasi program juga dibahas sektor pembiayaannya. Tujuannya adalah guna melihat efektifitas dan efisiensinya. Standarnya diukur pada dampak baik berupa produk dan capaiannya secara keseluruhan. Jika ditemukan ada kelemahan, maka dilakukan kembali reformulasi rencana anggaran atau bahkan program yang akan dilakukan ke depannya.²⁰³

Pernyataan Miskadi ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Dwi Wulandari. Ia menyatakan, “untuk mengukur efektifitas dan efisiensi itu tidak cukup mengevaluasi proses pencatatan keuangan saja. Namun juga bagaimana program yang memakan anggaran itu dijalankan. Makannya unsur pengawas dalam yayasan ini bukan hanya melakukan evaluasi pada laporan keuangan saja. Namun juga memonitoring jalannya program”.²⁰⁴

Selain terpadu dalam hal proses, tentu evaluasi keduanya juga terpadu dalam administrasinya. Evaluasi program yang dilakukan tentu juga ditindak lanjuti dengan penyusunan reformulasi kebijakan. Hasil dari proses ini akan dicatat dalam sistem keuangannya. Sebagaimana yang ada

²⁰³ *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

²⁰⁴ *Wawancara*, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

dalam gambar titik satu, ada konten anggaran. Konten tersebut berisi tentang reformulasi anggaran dan proyek. Jika ada perubahan tentu beberapa rencana kerja yang dibangun di awal akan berubah.²⁰⁵

Berdasarkan penjelasan panjang di atas, dapat dikonklusikan bahwa dapat dikatakan bahwa format tata kelola keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan dilakukan dengan tahap penting yakni perencanaan *budegeting*, pelaksanaan *accounting*, evaluasi atau *auditing*, dan tahap reformulasi program/proyek. Tahap *budegetting* terdiri dari diagnosis SDM, penyusunan struktural kerja, perumusan program, pemilihan program (berdasar tingkat daruriyat, hajiyat, serta tahsiniyat), dan penentuan instrumen sistem keuangan. Tahap pelaksanaan dilakukan dengan dengan dua jenis proses *accounting*. Ada proses pencatatan langsung dan ada yang tidak langsung. Tahap evaluasi juga terdiri dari dua bentuk, ada evaluasi akutansi dan program/proyek. Sedangkan yang terakhir, tahap reformulasi adalah proses perumusan kembali program untuk tahun berikutnya. Secara garis besar format tata kelola keuangannya berkesinambungan dan dilakukan dengan pepaduan khasan pengelolaan pesantren dan pengembangan teknologi keuangan.

3. Faktor pendukung dan penghambur proses Transformasi Tata Kelola Keuangan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

²⁰⁵ Wawancara, Uud Pandu Suandhana (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

Di atas sudah dijelaskan bagaimana pengelolaan keuangan dijalankan menggunakan pendekatan system teknologi informasi, sekaligus bagaimana proses-proses yang dijalankan agar mereka memberikan ruang akuntabilitas penggunaan keuangan tersebut, baik itu secara internal maupun eksternal. Pada bagian ini, peneliti ingin menggambarkan aspek apa saja yang menjadi *stimuli* terhadap perubahan paradigmatic tersebut, sekaligus apa yang menjadi kendala pada proses perubahan itu. Dan, harus diakui, hal ini juga akan menggambarkan bagaimana sebaiknya tahapan-tahapan yang harus dijalankan untuk mencapai tata kelola yang baik dan bersih menyesuaikan pada nilai-nilai yang ada di dalam paham *good corporate governances*.

Uud Pandhu Suwardana mengatakan bahwa:

“...memang ada dua faktor yang mempengaruhi perubahan ini. Pertama itu ya eksternal; faktor di luar pondok pesantren. Kedua faktor internal pondok pesantren. Ekstern itu seperti adanya keinginan para alumni dan wali santri untuk mengetahui diapain aja uang yang sudah mereka sumbangkan kepada pesantren. Apa program yang dicanangkan pesantren dari uang yang cukup besar mereka bayarkan, dst. Di internal pun sama, kita sekedar merespon apa saja yang kurang dari sisi tata kelola keuangan yang ada. Apakah kita memiliki sumber daya manusia yang cukup untuk menjalankan apa yang diinginkan oleh masyarakat. Walaupun ya, saya juga merasakan mereka yang menjadi objek pertanyaan dari masyarakat juga menginginkan agar tata kelola keuangan di pondok pesantren ini lebih mengedepankan sisi-sisi yang mudah dipahami dan diinformasikan kepada masyarakat yang ada di luar pondok pesantren.”²⁰⁶

Demikian halnya dengan yang dinyatakan oleh salah satu unsur pengurus Yayasan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah.

²⁰⁶ *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Baginya, faktor eksternal merupakan sisi dominan di dalam proses transformasi keuangan yang ada di pondok pesantren. Sedangkan dinamika internal sekedar merupakan dampak dari keinginan kuat yang disampaikan oleh pihak-pihak di luar pondok pesantren. Dari situ, maka merekapun melaksanakan keinginan tersebut melalui pembenahan-pembenahan secara bertahap. Para pengurus pondok pesantren Menyusun startegi agar perubahan yang akan dijalankan tidak banyak mendapatkan sikap resistensi dari lingkungan internal, khususnya yang sudah mapan dan nyaman dengan kondisi tersebut.

Sedikit berbeda dengan yang disampaikan sebelumnya, bendahara

Pondok Pesantren al Multazam menyatakan bahwa:

“kalau dari saya faktor internal ini menjadi bagian terpenting di dalam melakukan perubahan ini. Karena apa, kan sayalah yang menjadi objek dari desakan – kalau boleh dikatakan begitu – dari luar itu. Saya yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap proses-proses yang berkaitan dengan pembiayaan di pondok pesantren ini. Maka dari itu, saya pun berinisiatif agar bisa dan mampu menjawab semua pertanyaan masyarakat tersebut. Selain memang memiliki beban tersendiri kalau saya ini memegang keuangan yang sangat besar dan harus amanah sebelum terjadi konflik-konflik yang tidak diinginkan...”²⁰⁷

Di saat yang sama, tentunya, keinginan untuk melakukan perubahan ini tidaklah berjalan seperti membalikkan tangan. Ada beberapa kendala yang dihadapi oleh pesantren – secara internal – ataupun oleh masyarakat yang akan menjadi bagian dari proses transparansi ini. Oleh sebab itulah

²⁰⁷ Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

keputusan Yayasan di saat itu ialah, sebagaimana diungkapkan oleh Uud

Pandu Suandhana:

“...secara eksternal memang sudah kuat berkeinginan melakukan perubahan tersebut. Namun, kita sadari salah satu alat bantu nya ialah menggunakan aplikasi atau produk teknologi. Kendala utama yang pasti dihadapi ialah kita secara internal harus lebih dulu memahami aplikasi tersebut. Selanjutnya ialah memberikan pemahaman kepada masyarakat agar mereka mau dan kemudian mampu menjalankan aplikasi tersebut. Jika tidak maka keinginan untuk menjadikan tata kelola keuangan yang lebih baik ini tidak akan terlaksana sebagaimana yang diinginkan Bersama. Maka dari itu, akhirnya, kami pun menggunakan aplikasi public. Kami tidak membuat sendiri produk aplikasi. Kami memilih Sango itu sebagai terobosan agar masyarakat bisa memahaminya lebih cepat daripada kita harus menggunakan produk baru...²⁰⁸

Keinginan ketua yayasan inipun menjadi hal yang dilaksanakan oleh semua elemen yang ada di internal pondok pesantren. Para pengurus berusaha untuk mensosialisasikan agar penggunaan aplikasi ini menjadi platform utama pengelolaan keuangan yang ada di lingkungan pesantren tersebut. Menurut bendahara pesantren, pelaksanaan kegiatan sosialisasi ini membutuhkan waktu yang kurang lebih dari satu tahun agar semua pengelola keuangan di bawah naungan Yayasan pondok pesantren Al Multazam mau dan mampu menjalankan system pengelolaan keuangan yang ada tersebut.

Setidaknya, inilah faktor-faktor yang menjadikan pondok pesantren al Multazam Husnul Khotimah menggunakan sebuah produk teknologi tersebut. Secara sederhana, faktor eksternal menjadi stimuli di dalam perubahan yang ada. Sekaligus faktor internal dan jumlah keuangan yang

²⁰⁸Wawancara, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

dikelola menjadi faktor pendukung kedua untuk melakukan perubahan tersebut. Adapun kendala hanya terletak pada sisi penggunaan aplikasi yang tidak banyak diketahui masyarakat. Pada sisi lain, tidak ada kendala yang signifikan karena sebenarnya mereka memiliki keinginan dan substansi tujuan yang sama agar tidak menjadi objek kecurigaan dalam hal penggunaan keuangan pesantren dalam jumlah yang besar tersebut.

4. Tahapan Transformasi Tata Kelola Keuangan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

Fokus ini akan membahas tentang transformasi tata kelola keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Dalam pembahasan ini, akan fokus mengkaji perubahan format tata kelola keuangannya yang dilakukan oleh pesantren yang diteliti. Sehingga hal yang penting untuk dipaparkan dalam aspek ini dinamika perubahan di setiap sisi tata kelolanya. Untuk mempermudah beberapa perubahan yang terjadi, paparan data diadakan dikelompokkan berdasarkan periode awal dan perubahan penting yang terjadi.

Pertama, tahap awal penataan tata kelola keuangan. Sebagaimana pesantren yang lain, awalnya tata kelola keuangan pesantren dilakukan secara sederhana. Keuangan direncanakan oleh unsur pendiri tanpa melibatkan struktural yayasan pesantren. Artinya, perencanaan dilakukan dalam musyawarah para pendiri saja. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Maman Kurman. Ia mengatakan bahwa pada awal pendirian, tentu proses tata kelola keuangan pesantren dilakukan oleh para pendiri sendiri.

Hal demikian karena pesantren dikomandani oleh KH Sahal Suhana dan keluarganya. Jadi proses perencanaan tata kelola keuangan tentu keluarga mereka yang menjadi pendiri.²⁰⁹

Hal ini juga disampaikan oleh H.Uud Pandhu Suandhana, ia menceritakan bahwa di awal berdiri keuangan itu sentralitas. Walaupun sudah ada struktural yang berdiri, namun tata rencana keuangan masih dikomandani oleh KH Sahal Suhana. Ia mengatakan,

“ya sama dengan pesantren lainnya. Awalnya semuanya dikelola oleh para pendiri. Walaupun saat itu sudah ada beberapa kyai lain yang membantu seperti KH. Manarul Hidayat, KH. Fuad Hasyim, KH. Abbas, KH Adin Nurhaedin dan Nazmuddin Ali. Namun mereka semua hanya sebagai orang yang mendampingi saja. Selain mereka ada juga kelompok pemuda, seperti karang taruna. Mereka hanya sebagai pembantu saja. Jadi rencananya semua dilakukan oleh KH Sahal Suhana”.²¹⁰

Sentralitas saat masa pendirian ini tentu karena institusi struktural pesantren masih banyak lemah dan sumber dana yang dicatat masih minim. Sehingga kompleksitas kerja tata kelola keuangannya masih sangat sederhana. Yang demikian ini dinyatakan oleh Dwi Wulandari. Ia menuturkan bahwa sederhananya tata kelola keuangan pesantren di awal berdiri dapat berjalan lancar karena memang proses alur kasnya tidak sekomplek dewasa ini. Pada tahap pendirian sumber dana hanya terdiri

²⁰⁹ *Wawancara*, Maman Kurman (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

²¹⁰ *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

beberapa donator dan dari kyai sendiri. Lengkapnya, ia mengatakan, “angkanya tidak sekompleks sekarang”.²¹¹

Proses perencanaan yang terkesan sentralistis ini disebabkan sumber dana yang memang tersentralitas pada pendiri sendiri. Dikisahkan oleh H.Uud Pandhu Suandhana bahwa perencanaan penganggaran oleh keluarganya dilakukan secara mandiri karena sumber utama pembiayaan juga memang banyak dari keluarganya. Sehingga, hal demikian cukup maklum, beberapa pihak yang membantu tentunya tidak pernah merasa keberatan sebab pendanaan utama pesantren dilakukan secara mandiri.²¹²

Walaupun terkesan sentralistis, bukan berarti kesemua proses perencanaan keuangan tidak melibatkan diluar unsur pendiri. Usulan jenis program yang akan dibiayai nampaknya telah dilakukan secara demokratis. Sebagaimana dalam yang ditemukan dalam dokumentasi sejarah pendirian pesantren. Ada banyak pihak yang berpartisipasi menyumbang ide dalam pengembangan pesantren ini. Sebagaimana telah dijelaskan di awal bahwa KH Sahal Suhana dibantu oleh beberapa kalangan pakar dan ulama’, dari kalangan ulama’ tradisional hingga para pakar modern. Beberapa orang yang terkenal sebagai ulama’ tradisional adalah orang-orang kharismatik di Jawa Barat seperti, KH. Manarul Hidayat, KH. Fuad Hasyim, KH. Abbas dan lain sebagainya. Sedangkan yang dari pakar manajemen modern adalah pendiri sendiri, beberapa pakar seperti Nazmuddin Ali, Udin

²¹¹ *Wawancara*, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

²¹² *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Abimanyu dan lain-lain. Beberapa pihak inilah, yang terlibat dalam proses penetapan program yang akan dibiayai. Dalam dokumentasi yayasan, kedua pihak baik dari unsur ulama' tradisional dan modern, adalah pihak yang terlibat dalam musyawarah penganggaran program.²¹³

Walaupun dicatat sebagai pihak yang membantu dan ikut serta dalam penganggaran. Namun bukan berarti kebijakan dalam perencanaan anggaran dilakukan secara demokratis mutlak. Mereka hanya berposisi sebagai pihak yang memberikan pertimbangan saja. Dalam eksekusi kebijakan program dan biaya yang akan dicanangkan secara mutlak di tangan para pendiri. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Miskadi. Ia mengatakan,

“proses awal itu ditentukan oleh pendiri sendiri. Sebab kan memang dari awal pendanaan bersumber dari upaya yang mereka lakukan. Namun ada beberapa orang yang sifatnya memeberikan masukan. Ada yang berasal dari ulama'-ulama' kharismatik dan ada yang berasal dari para pakar lainnya. Ada kyai-kyai yang sangat kharismatis juga, ada beberapa pakar lain. Bahkan ada yang berasal dari Jakarta kayaknya mbak. Kalau enggak salah namanya Udin Abimanyu. Ia orang Jakarta. Tentunya paham betul bagaimana cara mengembangkan lembaga secara profesional. Beliau yang memberikan masukan pada pendiri untuk menggagas program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Kalau ulama' kharismatis seperti kyai Manar itu tentu selain merupakan tempat konsultasi juga merupakan guru kyai. Dialah yang juga terlibat dalam proses penganggaran program pesantren. Kedua pihak tentu hanya sebagai pemberi masukan saja. Bukan ikut serta secara khusus merumuskan tata kelola keuangan pesantren. Kebijakan masalah penganggaran itu tetap dilakukan oleh para pendiri”²¹⁴

²¹³ *Dokumentasi*, Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat tahun 2019/2020

²¹⁴ *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Berdasarkan paparan Miskadi di atas, proses awal perencanaan tata kelola keuangan dilakukan oleh para pendiri secara mandiri. Namun dengan mempertimbangkan beberapa usulan dari para ulama' dan para pakar dalam penyusunan beberapa program yang akan dilakukan. Sentralitas perencanaan terbilang maklum sebab sumber pendanaan masih sebagian besar terfokus pada dana pribadi para pendiri sendiri. Sebagaimana yang disampaikan oleh H.Uud Pandhu Suandhana sendiri. Model penyusunan kegiatan pesantren banyak dari sumber pendapatan dari keluarga. Sebagian lainnya bersumber dari sumbangan teman ayahnya. Ia menuturkan, “sebagian besar dari keluarga. Dibantu oleh teman-teman abah dari Jakarta”.²¹⁵

Bukan hanya itu, proses keputusan kebijakan penanggaran juga dilakukan berbeda dengan dewasa ini. Pada awal pendirian keputusan kebijakan anggaran dilakukan dengan mempertimbangkan dasar orientasinya. Artinya, program yang akan dibiayai didasarkan pada tujuan penting diadakannya program tersebut. Dalam pandangan K.H Kosasih Toyyib, program yang paling diprioritaskan adalah program yang dipandang menjawab *hajat* atau keinginan masyarakat. Jadi program yang dicanangkan adalah program yang orientasinya *hajiyyat*.²¹⁶

Salah satu program yang dicanangkan awal misalnya adalah program pengembangan mutu dan kegiatan pesantren kilat. Asep Saputra,

²¹⁵ *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 05/10/2020

²¹⁶ *Wawancara*, K.H. Kosasih Thoyyib (Pengawas Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 21/09/2020

yang hari ini menjabat sebagai unsur pengawas struktural kerja pesantren, menegaskan demikian saat diwawancarai oleh penulis. Ia menuturkan,

“sejak awal, pendiri pesantren Al Multazam Husnul Khotimah mempertimbangkan program atau kegiatan pesantren berdasarkan pada hasil ilmiah tentang kebutuhan masyarakat di desa ini. Seperti yang dikemukakan oleh para sesepuh lain, pedirian pesantren ini diawali dengan melakukan penelitian pada masyarakat sekitar. Hasil beberapa masyarakat yang enggan mensekolahkan anaknya ke pesantren karena menganggap pesantren ini kotor dan kolot. Sehingga program awal yang dilakukan oleh pendiri adalah mengadakan pesantren kilat. Pada kegiatan pesantren kilat ini beberapa elemen masyarakat dan siswa diperkenalkan bahwa pesantren sebenarnya merupakan pendidikan yang penting bagi masyarakat. Yang demikian dibuktikan dengan program kegiatan pesantren kilat itu. Dalam program pesantren kilat ini, dihadirkan beberapa orang yang berbeicara ajaran agama dengan sangat rasioanal dan disiplin. Tujuan utama kegiatan ini, ingin melakukan publikasi kehidupan pesantren yang baik dan sebenarnya tidak sesuai dengan apa yang menjadi persepsi masyarakat yang enggan memodokkan anaknya di pesantren. Sehingga, mereka tidak lagi khawatir pada pesantren, sebab sebenarnya pesantren adalah sesuai dengan apa yang mereka harapkan”.²¹⁷

Berdasarkan pernyataan Asep Saputra di atas, proses pemilihan program yang akan dianggrakan dalam tata kelola keuangan adalah berpijak pada apa yang hajat orang banyak pada pengembangan pendidikan pesantren. Program disusun dengan berdasarkan pada kebutuhan pendidikan masyarakat. Sehingga seluruh program dipilih karena dibutuhkan sebagai instrumen yang dapat menjawab keresahan masyarakat atau dapat mengubah persepsi negatif masyarakat terhadap pesantren. Target utamanya adalah membuat masyarakat percaya terhadap pesantren.

²¹⁷ *Wawancara*, Asep Saputra (Unsur Pengawas Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Alasan utama kenapa program yang dicanangkan berpijak kepada kebutuhan masyarakat sebenarnya adalah menguatkan simpati masyarakat terhadap pesantren. Para pendiri dalam hal ini tentu yakin bahwa pesantren tidak dapat hanya diupayakan oleh KH Sahal Suhana beserta keluarganya. Pesantren miliki masyarakat dan hadir untuk masyarakat. Program pesantren pada awal berdirinya penting untuk mempertimbangkan simpatik pihak masyarakat luas. KH Adin Nurhaedi mengungkapkan bahwa pesantren sejak awal harus dikehendaki kehadirannya oleh masyarakat. Tidak mengherankan, jika langkah utama proses pengembangan pendidikan pesantren dilakukan dengan meminta dukung pada kyai-kyai kharismatis dan memperlihatkan keseriusan pendiri yang secara sukarela dan penuh pengabdian untuk hadir menjawab kebutuhan masyarakat. Ia menuturkan, “sisi inilah yang dimaksud sebagai berusaha menjawab hajat masyarakat guna membangun simpatik dan kebersamaan gotong royong dalam mengembangkan pendidikan pesantren yang bermutu”.²¹⁸

Selain perencanaanya yang hanya disusun secara formal oleh para pendiri, pelaksanaannya tata kelola kuangannya juga demikian. Tidak sebagaimana yang berkembang saat ini. Proses *accounting* pada awal pendirian pesantren tidak tersistem. Bahkan di beberapa program tertentu tidak detail tercatat. Yang demikian disebabkan sumber pemasukan dan pengeluaran keuangan tidak terukur secara pasti. Alur pelaksanaan tata kelola keuangan yang sentralistis, dan program yang tidak secara terukur

²¹⁸ *Wawancara*, KH Adin Nurhaedin (Pengasuh Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam I Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/09/2020

tersusun secara sistematis tentu mengkaburkan alur penerimaan dan pengeluaran kas pesantren. Salah satu yang paling mencolok utama dalam program pengembangan infrastruktur pesantren. Sarana prasarana dalam tahap pendirian tidak tercatat secara pasti dan terintegrasi menjadi satu catatan keuangan. Penyebab utamanya tentu adalah sumber dana yang didapat bukan hanya dari pemerintah atau donatur tetap namun dari gotong royong masyarakat. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh H.Uud Pandhu Suandhana. Ia menjelaskan,

“Kenapa tidak dicatat, karena memang sumber keuangan tidak menentu. Contoh dalam tata kelola keuangan sarana prasarana dan pembangunan asrama pada awal pendirinya. Kebutuhan pembangunan tidak tercatat secara detail. Akibatnya, keuangan pembangunan berjalan mengalir. Pada pekerjaan tukang misalnya, tukang tetap jika sudah ada dana. Kalau tukang yang sukeralawan bekerja sesuai waktu senggang mereka. Konsumsi tukang juga banyak dari masyarakat yang tidak terhitung. Yang terhitung hanya jika ada bantuan besar saja. Ada bantuan yang hanya berupa bahan bangunan. Itu tidak tercatat. Pencatatan yang tersusun hanya pencatatan keuangan santri saja. Kalau yang lain berjalan mengalir”.²¹⁹

Penjelasan di atas, memperlihatkan bahwa pada tahap awal pendirian pencatatan keuangan pesantren tidak ada tersusun secara rapi dan tersistem. Hal tersebut dikarenakan keuangan pesantren masih terpusat pada dana pribadi dan bantuan dari masyarakat umum yang bentuk dan waktunya tidak tetap. Bantuan ada yang berbentuk materil, jasa dan makanan bagi para tukang. Sehingga proses pencatatannya tidak mudah. Apalagi ditahap awal, pencatatan keuangan tidak dilakukan pada buku

²¹⁹ *Wawancara*, H.Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 05/10/2020

formal keuangan, namun pada buku pribadi milik pendiri sendiri. Itu pun tidak dilakukan dengan pencatatan akuntansi yang jelas.

Berdasarkan dokumentasi yang ditemukan dan ditunjukkan oleh Uud Pandhu, pencatatan masih sangat seporadis jika dipandang dalam pendekatan akuntansi secara umum. Ia menunjukkan beberapa berkas yang ditemukan dalam lemari KH Sahal Suhana. Yang dicatat hanya beberapa pembelian saja. Pemasukan yang berasal dari harta pribadinya, donator dan masyarakat luas tidak tercatat. Artinya yang ada hanya catatan pengeluaran saja. Penerimaan data tidak tercatat. Bentuknya pun hanya nampak beberapa lembar saja. Untuk lengkapnya sebagaimana gambar di bawah ini:

Gambar 4.8 Dokumen catatan keuangan pesantren awal pendirian

Handwritten financial record on aged paper, showing transactions and contributions. The text is written in Indonesian and includes the following entries:

- Batu-Batu \Rightarrow Bpk Abdul Karim
- Semen 80 \rightarrow 10 ust Hasan
- 20 ust Budairi
- 5 ghatas
- 10 ust Hanaan
- 3 Rinsai
- 2 ABdul
- nasi 80 Bungkus \Rightarrow Bu Dwi
- Sumbangan ABimangin 20 juta
- uang yayasan = 850.000

Gambar di atas memperlihatkan pencatatan keuangan yang sangat sederhana. Tidak ada catatan kredit dan debit. Sehingga total penerimaan dan pengeluaran tidak tercatat secara sempurna. Menurut H.Uud Pandhu Suandhana proses pencatatan demikian karena memang keuangan sangat partisipatif. Bukan hanya dalam hal pencatatan pengeluaran namun dalam hal penerimaan dilakukan oleh siapapun. Ia mengatakan, “dulu seadanya, yang penting tercatat”.²²⁰

Menurut Miskadi pencatatan akuntansi yang baik hanya pada bantuan dari pemerintah. Dalam penjelasannya, untuk yang bersumber dari masyarakat dan teman para pendiri, tidak tercatat. Yang tercatat hanya bantuan pemerintah saja. Yang demikian karena untuk sumber dana bantuan dari pemerintah itu diminta laporannya sesuai dengan SOP yang berlaku. Kalau bantuan dari masyarakat dan uang pribadi pendiri tidak jelas catatannya.²²¹ Dengan demikian, pencatatan keuangan pada awal berdiri dilakukan tanpa prosedur yang baik, kecuali laporan keuangan bantuan yang bersumber dari pemerintah.

Jadi secara umum, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tata kelola keuangan dilakukan dengan seadanya. Pencatatan penerimaan dan pengeluaran tidak sempurna dicatatkan. Hal disebabkan sumber pembiayaan pesantren masih mengandalkan keuangan pengasuh dan gotong royong masyarakat. Bentuk bantuan yang beragam dan lemahnya

²²⁰ *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 05/10/2020

²²¹ *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

SDM yang ahli dalam pencatatan keuangan, menyebabkan alur pelaksanaan tata kelola keuangan tidak sistematis dan komprehensif.

Adapun terkait dengan proses evaluasinya, pada awal berdirinya pelaksanaannya tata kelola keuangan pesantren nampak tidak sering dilakukan. Prosesnya hanya dilakukan beberapa kali dan sangat terbatas. Penghitungan catatan tidak seluruhnya dilakukan secara akuntatif keuangan, namun sebagian dicatat dengan bentuk barang. Artinya tanpa dicatat jumlah nilai barang dalam jumlah nilai mata uang. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Dwi Wulandari. Ia menjelaskan bahwa pada awal berdiri tidak ada catatan akuntansi. Ia memperjelas perbedaannya dengan menggambarkan bahwa dalam pencatatan akuntansi saat ini, seluruh barang memiliki nilai keuangan. Ia menyebutnya sebagai nilai aset. Bantuan barang era awal tata kelola keuangan pesantren tidak demikian. Seluruhnya dicatat apa adanya. Bahkan tidak ada nilai inventarisir aset.²²²

Kondisi demikian ini, tentu tidak memungkinkan melakukan auditing keuangan pesantren. Sehingga evaluasi yang dilakukan hanya evaluasi efisiensi program dan proyek tanpa auditing anggaran. Program dan proyek hanya di evaluasi efektifitas pembiayaan. Artinya hanya fokus pada proses penguatan kerja atau kegiatan dengan potensi dan jumlah sumber dana yang ada. Sehingga akuntabilitas pencatatan yang dilakukan belum maksimal diterapkan.

²²² *Wawancara*, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Kedua, transformasi kedua saat beberapa unit kerja dan lembaga formal terbentuk. Hal yang begitu penting dan membedakan tahap kedua ini adalah proses penyusunan tata kelola keuangan masing-masing unit kerja dan lembaga pendidikan formal yang dikembangkan. Pasca adanya perkembangan lembaga formal dan adanya fokus unit kerja, anggaran pesantren disadari perlu direncanakan secara sistematis dan terarah dengan basis pengembangan program/proyek di masing-masing unit kerja dan lembaga pendidikan. Sehingga mau tidak mau, penyusunan tata kelola keuangan disusun berdasarkan pertimbangan tersebut.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh K.H. Kosasih Toyyib. Ia mengatakan,

“perubahan pertama untuk berbenah dalam hal tata kelola keuangan pesantren ini, saya masih ingat mbak. Dulu saat awal seluruh divisi dan unit pendidikan melakukan pencatatan keuangan itu ada masalah. Masalahnya waktu itu, saat evaluasi beberapa divisi tidak memiliki laporan. Bahkan dana yang dipakai kadang hanya dilaporkan *by lisan*. Akhirnya, untuk mengatasinya, pengurus yayasan membuat aturan agar setiap unit divisi maupun sekolah melakukan pencatatan keuangan. Artinya seluruh program dapat dilaksanakan dengan catatan dipertanggung jawabkan laporan keuangannya”.²²³

Berdasarkan pernyataan K.H Kosasih di atas, perubahan yang terjadi diakibatkan dari masalah yang dihadapi saat evaluasi program. Beberapa divisi program dan proyek tidak rigid saat melaporkan kegiatan yang dilakukannya. Ada beberapa catatan pembiayaan yang dipertanyakan oleh sejumlah pengurus. Hal demikian disadari bahwa nampaknya setiap program yang dilakukan memerlukan catatan yang jelas dan terperinci.

²²³ *Wawancara*, K.H. Kosasih Toyyib (Pengawas Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Setelah beberapa waktu dilakukan evaluasi, ada masalah lain yang terjadi. Beberapa lembaga merasa kebingungan untuk melakukan pencatatan keuangan pada setiap agenda yang dilakukan. Hal ini diceritakan oleh Miskadi. Ia menceritakan kronologi dirinya dipercaya mengomandani pelaksanaan tata kelola keuangan. Menurutnya, setelah diadakan pencatatan, beberapa laporan masih belum terperinci secara sistematis. Laporan keuangan yang dilakukan masing-masing unit sangat beragam. Ada yang hanya dicatat kas terakhir yakni pengeluaran dan penerimaan secara umum saja. Bahkan ada yang hanya dicatatkan di buku lembaran yang terkesan tidak terlapor secara rinci. Hal ini mengindikasikan pelaksanaan keuangan masih berjalan dan dicatat terpisah-pisah. Karena hal inilah Miskadi diminta untuk oleh unsur pendiri struktural yayasan untuk melakukan pengembangan tata kelola keuangan yang baik.²²⁴

Pengembangan SDM ini diuntungkan oleh tersedianya struktural kerja yang merupakan lulusan kesarjanaan ekonomi. Salah satu pengurus dari unsur pendiri, yakni Dwi Wulandari merupakan lulusan ekonomi akhirnya bekerja sama dengan Miskadi yang juga merupakan sarjana ekonomi melakukan upaya penataan dan pengembangan tata kelola keuangan. Hal ini disampaikan oleh Dwi Wulandari sendiri. Dalam paparan saat interview, ia menjelaskan bahwa awalnya bermusyawarah dengan para pendiri. Dari hasil musyawarah diputuskan agar dia bersama dengan Miskadi melakukan penyeragaman laporan keuangan unit-unit yayasan.

²²⁴ *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Agar semua laporan dapat dengan rinci dan jelas. Sehingga, program dapat berjalan secara efisien.²²⁵

Proses awal yang dilakukan pasca diputuskan dalam rapat pendiri adalah melakukan penataan struktural utama tata kelola keuangan dalam setiap unit kerja atau lembaga pendidikan yang ada di bawah naungan YPI AL Multazam. Dalam pandangan Miskadi dijelaskan hal utama yang untuk menjamin tata kelola yang baik adalah kesiapan SDMnya. Sehingga, untuk memulai transformasi tata kelola di tahap kedua adalah dengan menjamin mutu SDM tata kelola keuangan di masing-masing lembaga. Langkah yang Miskadi lakukan dengan kepengurusan yayasan adalah dengan melakukan musyawarah diagnosis struktural kerja tata kelola keuangan di masing-masing lembaga.²²⁶

Hasil dari diagnosis pada tahap didapatkan tidak semua unit divisi memiliki kompetensi dibidang pencatatan keuangan. Sehingga langkah lanjutan yang dilakukan adalah melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi struktural dibidang dalam tata kelola keuangan pesantren. Untuk langkah selanjutnya pasca pemilihan struktural pengelola keuangan, dilakukan proses pengarahan dan pelatihan proses akuntansi sederhana keuangan kelembagaan dan proyek/kegiatan. Dalam hal ini, materi pelatihan dan pengarahan dipimpin oleh Miskadi sendiri. Dalam catatan yang ditemukan, beberapa materi yang diberikan, tata cara penulisan

²²⁵ *Wawancara*, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 21/10/2020

²²⁶ *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

penerimaan, pengeluaran dan aturan tentang pelaporan keuangan. Beberapa peserta tentunya adalah struktural bendahara unit divisi dan lembaga pendidikan yang ada.²²⁷

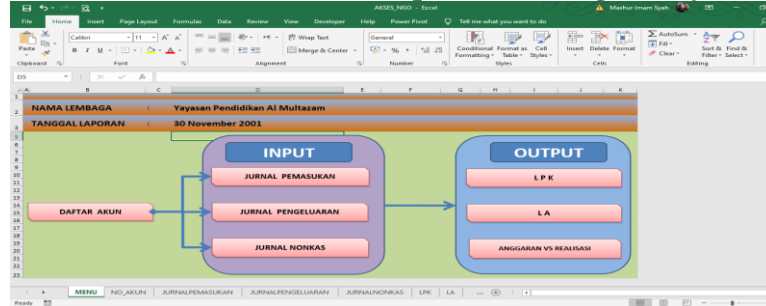
Proses pengembangan mutu SDM dilakukan bebarengan dengan pengembangan sistem pencatatan keuangannya. Sehingga dalam hal ini, proses pengembangan SDM struktural tata kelola keuangan dilakukan dengan pemberian materi pembangunan sistem atau instrumennya. Instrumen yang dimaksud dalam pencatatan keuangan ini adalah sistem berbasis aplikasi *microsoft excel*. Dalam hal ini, Miskadi menunjukkan proses pencatatan keuangan awal di pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Pada catatan tersebut dijelaskan ada tiga jenis laporan yakni bulanan, tahunan dan perprogram atau proyek. Ketiganya dilakukan dengan berdasarkan pada akuntansi yang nampak sudah baik.

Pencatatan dianggap telah baik karena telah didasarkan pada dasar ketiga jenis akuntansi. Ketiganya nampak telah dilakukan mencakup dasar akuntansi seperti pencatatan debit, kredit dan jumlah akhir dari kas. Untuk lebih terperinci sebagaimana gambar berikut:²²⁸

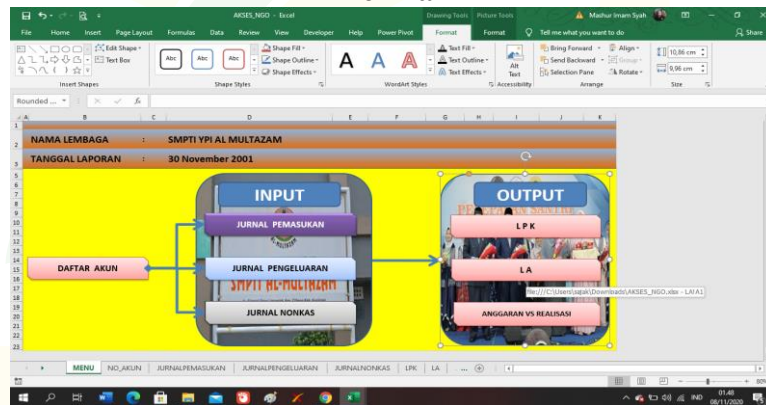
²²⁷ Dokumentasi, Musyawarah dan pelatihan pencatatan keuangan Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat 2000/2001

²²⁸ Seluruh catatan diambil dari *dokumentasi*, Softfile keuangan YPI Al Multazam tahun 2000/2001

Gambar 4.9 Menu Utama Laporan Keuangan Yayasan



Gambar 4.10 Contoh Laporan Keuangan Lembaga Pendidikan Formal



Gambar 4.11 Contoh Utama Laporan Keuangan Program/Proyek

NO AKUN	NAMA AKUN	POS	DEBIT	KRIDET	Kas
1100	Anggaran Program	Kas Yayasan	Rp. 5.000.000		5.000.000
1101	Anggaran Transportasi Hum	DEBIT		Rp. 200.000	Rp. 4.800.000
1102	Konsumsi Rapat	DEBIT		Rp. 500.000	Rp. 4.300.000
1103	Pembelian kertas Hariston	DEBIT		Rp. 20.000	Rp. 4.280.000
1104	Pembuatan dan pemasangan	DEBIT		Rp. 300.000	Rp. 3.980.000
1105	Ongkos Pembuatan Pentas	DEBIT		Rp. 150.000	Rp. 3.830.000
1106	Sound Sistem	DEBIT		Rp. 2.500.000	Rp. 1.330.000
1107	Dana Konsumsi Rapat Bersa	DEBIT		Rp. 500.000	Rp. 830.000
1108	Dana Mubaligh	DEBIT		Rp. 800.000	Rp. 30.000
1109	Akum. Peny. Inventaris	DEBIT			Rp. 30.000

Gambar di atas, merupakan pencatatan keuangan yayasan. Sistem pencatatan ini mencatat keuangan khusus yayasan. Yang demikian mirip, sistem keuangan yang ada pada lembaga-lembaga formal. Keduanya dicatat dalam skala arus kas bulanan hingga tahunan. Adapun setiap divisi yang digunakan adalah laporan keuangan perprogram dan kegiatan. Sebab pada

unit divisi pencatatan bulan dilakukan secara terpadu ada sistem keuangan yayasan. Begitupun pada setiap divisi kerja pendidikan formal. Ada laporan perprogam, yang kemudian dicatat secara terpadu pada sistem keuangan utama masing-masing lembaga. Dengan demikian, secara keseluruhan pelaksanaan keuangan pada tahap kedua sebenarnya sudah berbasis pencatatan digital dianggap telah maju.

Hal demikian ini selain dari adanya dokumentasi di atas, juga diperkuat dari hasil beberapa wawancara. Salah satunya sebagaimana diungkapkan oleh K.Uud Pandhu Suandhana. Ia mengatakan bahwa tahap kedua pengembangan yang terjadi pada era milenium, dikembangkan dengan aplikasi *visual basic excel*. Selengkapnya ia memaparkan sebagaimana dibawah ini:

“era tahun 2000an, sebenarnya kami sudah memiliki sistem pengelolaan keuangan. Walaupun masih offline, namun telah dilakukan pencatatan dengan prinsip akuntansi yang cukup baik. Pada pertengahan tahun 2000, kami telah memiliki sistem keuangan visual basic keuangan. Kala itu sudah dibilang modern mbak. Aplikasi itu dibuat oleh Miskadi dan para pendiri sendiri. Sehingga laporan keuangan sudah nampak cukup baik. Jadi dalam evaluasi kita tidak lagi ruwet masalah pencatatan karena semuanya sudah ada dan ada yang mengoperasikan”.²²⁹

Berdasarkan pada pemaparan Uud Pandhu ini, terobosan sistem pengelolaan keuangan cukup baik. Sejak perumusan hingga beberapa tahun setelah pencatatan pengelolaan keuangan sangat rapi dan tidak ada masalah. Utamanya dalam evaluasi, pelaporan keuangan tidak menemui masalah sedikit pun. Evaluasi hanya fokus pada evaluasi program saja.

²²⁹ *Wawancara*, K.Uud Pandu Suandhana (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

Namun setelah beberapa lama berjalan, sekitar tahun 2017, baru disadari ada masalah. Sistem yang hanya didasarkan pada sistem pencatatan aplikasi *mikrosoft*, mengalami keterbatasan dalam hal akuntabilitas. Aplikasi yang sudah disadari tidak mampu mengelola kompleksitas alur transaksi keuangan yayasan. Beberapa pencatatan seperti pencatatan piutang, aset dan sebagainya tidak secara terperinci dapat dicatat. Bahkan semakin banyak sumber pendapatan pesantren dan semakin lamanya pencatatan dilakukan, pelaporan keuangan mulai menemui kendala. Yang demikian ini, menurut Miskadi yang menjadi dasar diperlukan pengembangan baru tata kelola keuangan yang baru. Apalagi kala itu menurutnya, saat evaluasi pelaporan keuangan menemui masalah yang signifikan yakni pencatatan piutang pada beberapa pengurus yayasan sendiri. Bahkan dalam ceritanya, kala itu juga ada masalah sinergitas keuangan lembaga pendidikan formal dengan kas induk yayasan.²³⁰

Ketiga, perubahan saat dikembangkan instrumen sistem teknologi terpadu. Beberapa masalah yang dialami pada tahap kedua ini menjadi evaluasi struktural yayasan pesantren, utama pihak yang bertanggung jawab dalam pengembangan tata kelola keuangan pesantren. Hal dievaluasi tentu pengembangan sistem terbaru dan penataan ulang proses tata kelola keuangan. Tentu yang dipertimbangkan adalah beberapa masalah yang terjadi pada perubahan kedua formulasi keuangan pesantren.

²³⁰ Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

Reformulasi awal dikembangkan dengan penguatan sistem dan proses manajemen keuangan dilakukan. Penguatan sistem dilakukan dengan cara pengembangan aplikasi keuangan yang lebih terperinci. Tentu yang dimaksud adalah proses pencatatan yang lebih komprehensif dari sebelumnya. Dalam rapat penentuan sistem ini, sebagaimana yang dijelaskan pada fokus utama, yakni memilih aplikasi yang berbasis *software* aplikasi keuangan. Aplikasi yang dipilih adalah SANGO. Usalah pemakaian aplikasi ini diusulkan oleh Dwi Wulandari. Dalam cerita yang diungkapkan olehnya, usulan disampaikan saat rapat reformulasi tata kelola keuangan pada tahun 2017. Pada saat itu, ia mendapatkan kabar dari beberapa dinas pendidikan setempat tentang pengembangan pemakaian aplikasi keuangan yang sesuai dengan PSAK 45.²³¹

Menurut Miskadi pun demikian, pemilihan aplikasi yang dikembangkan didorong oleh dinas pendidikan setempat sendiri. Kala itu proses banyak pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah dan badan akuntan publik untuk mempromosikan sistem keuangan non profit. Dalam bahasan formalnya adalah sistem keuangan entitas nirlaba. Dalam pandangannya, proses penguatan sistem pendidikan tidak sama dengan akuntansi perbankan atau perusahaan lain. Namun sistem keuangan pendidikan sama pentingnya dengan sistem keuangan perusahaan. Dalam

²³¹ *Wawancara*, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/9/2020

pandangannya, walaupun tidak berorientasi profit, namun perannya sangat kuat pembangunan mutu pendidikan.²³²

Jadi secara keseluruhan proses perubahan terjadi lahir dari adanya kebutuhan pesantren untuk menyelesaikan masalah yang keuangannya dan adanya perkembangan sistem keuangan yang disosialisasikan oleh pihak eksternal pesantren. Kondisi yang disadari oleh beberapa unsur pendiri yayasan. Selain dari adanya unsur struktural yang memiliki kapabilitas keserjanaan pendidikan, pendiri utama, KH Sahal Suhana, juga mendapat saran dan pengetahuan akan penting pencatatan dalam Islam. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh KH Kasasih Tayyib. Ia menjelaskan sejak awal semangat pengembangan tata kelola keuangan dilakukan dengan tujuan mempermudah dan memperjelas pencatatan keuangan pesantren.²³³

Menurut putranya, K.Uud Pandhu Suandhana. Proses pencatatan akuntansi sebenarnya telah dijelaskan secara rinci dan memang didorong untuk dilakukan dengan tujuan mempermudah dan memperjelas transaksi. Beberapa ayat yang sering diikuti oleh ayahandanya adalah potongan al Baqoroh ayat 282. Lengkapnya ia mengatakan,

“dalam al Baqoroh itu adalah penjelasan “ فليس عليكم جناح ألا تكتبوها “ وأشهدوا. Maksudnya, pencatatan itu dan pelaporan itu harus dipermudah. Jadi jangan malah mempersulit. Apa yang ditakutkan kalau tidak dipermudah, dijelaskan dalam ayat tersebut, “ فإنه فسوق “ ”. Jadi menguatkan atau mempermudah pencatatan keuangan itu sangat jelas merupakan ajaran Islam. Dalam pengembangan

²³² Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/09/2020

²³³ Wawancara, K.H. Kosasih Thoyyib (Pengawas Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

organisasi pesantren, yang demikian dilakukan guna menghindari terjadi kefasikan”.²³⁴

Pernyataan di atas, barulah jelas bahwa perubahan demi perubahan yang dilakukan bertujuan untuk lebih mempermudah dan memperjelas pencatatan keuangan pesantren. Dorongan untuk melakukan perubahan tersebut nampaknya sejak awal dilakukan oleh pendiri sendiri. Jadi sejak awal pengembangan tata kelola keuangan memang mencoba mengarahkan anjuran-anjuran ajaran agama dalam proses pengembangan pesantren yang unggul. Hal ini yang secara mendasar menjadi ciri khas proses perubahan atau upaya peningkatan keunggulan di pesantren.

Pernyataan lebih lanjut dijelaskan oleh KH Abdul Rosyid. Hal yang paling mengikat dari pesantren Al Multazam Husnul Khotimah adalah nilai yang sejak awal didengungkan oleh pendiri pertama. Dalam pandangannya, pendirian pesantren tempatnya mengabdikan diri, dilakukan dengan mamadukan hal-hal cara-cara objektif dan ilmiah dengan hal yang bersifat spritual. Contoh hal-hal objektif yang sejak awal adalah adanya kajian atau penelitian tentang minat masyarakat sekitar tentang pesantren. Sedangkan contoh yang berdimensi spiritualitas adalah adanya partisipasi dan dukungan dari ulama'-ulama' kharimatis Kuningan. Sehingga, ia mengatakan, “hingga sekarang dalam perkembangannya, dua hal itu tetap terjaga dan menjadi semangat untuk terus mengupayakan pesantren ini

²³⁴ *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana (Ketua Yayasan Pendidikan Islam Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

unggul, tentunya unggul dalam kompetisi dan berperan dalam mencerdaskan bangsa”.²³⁵

Dua dimensi yang sejak awal ada ini membuat pengadopsian produk pengembangan sistem teknologi berbasis keuangan lebih mudah mendapat sokongan dari beberapa pihak. Dengan kata lain, tidak ada kendala yang berarti dan penting untuk bersepakat pada sistem tata kelola keuangan yang nampak lebih mempermudah dan baik untuk mendorong program agar lebih efisien. Jadi fokus utama pada perkembangan tahap tiga ini adalah penguatan tata kelola keuangan berbasis teknologi guna menguatkan mutu manajemen organisasi.

Semangat pengembangan mutu unggul dengan mengkolaborasikan semangat pengembangan ilmu ekonomi akuntansi dan ajaran Islam guna menguatkan proses manajemen yang mutu ini, terus tumbuh. Apalagi prosesnya disokong oleh adanya hubungan beberapa pendiri dengan beberapa instansi yang memiliki kapasitas dalam pengembangan mutu manajemen pendidikan, utamanya dalam tata kelola keuangan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Maman Kurman. Dalam pandangannya, hal yang paling disyukuri hingga hari ini adalah adanya beberapa orang yang memiliki pengetahuan dan tentunya dengan beberapa orang yang juga ahli dibidang tersebut dalam struktural YPI Al Multazam Husnul Khotimah. Ia mengatakan,

²³⁵ Wawancara, KH. Abdul Rosyid (Mudir Ma'had Al-Multazam 2 Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 21/09/2020

“hal yang tidak boleh disangsikan dan pastinya kita sukuri adalah adanya orang-orang yang paham dan dapat menjadi penggerak mutu pengelolaan keuangan di pesantren. Ada orang yang sejak awal fokus mengembangkan tata kelola keuangan di pesantren. Pengurus yayasan itu diisi yang ahli di bidangnya. Dari semua lapisan orang yang ahli ekonomi. Mereka ini yang tentu memiliki peran penting dalam penguatan tata kelola keuangan kami mbak. Artinya seluruh perubahan yang terjadi hingga hari ini ya dari sokongannya. Selain dari apa yang *njennengan* sebutkan tadi. Selain pengasuh yang menjadi pendorong semangat untuk terus mengembangkan mutu lembaga, ya dari SDM yang dimiliki juga penting perannya. Mereka yang memiliki ilmu dibidang ekonomi tentu paham dan memiliki jaringan orang-orang yang mempuni. Makanya tidak heran, jika hingga hari ini dibanding dengan pesantren lain, saya pikir kita unggul dalam pengelolaan keuangan”²³⁶.

Berdasarkan dokumentasi struktural yang ada, peneliti menemukan beberapa orang ahli yang disebutkan Maman Kurman di atas. Dalam struktural YPI Al Multazam Husnul Khotimah terdapat beberapa sarjana ekonomi. Adapun beberapa sebagaimana yang ada di profil kepemimpinan yayasan di bawah ini:²³⁷

Tabel 4.4 Daftar Struktural Penting dan Kesarjanaan Pendidikan Struktural YPI Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan

Nama	Jabatan/Kesarjanaan Pendidikan
Hj. Titi Dwi Wulandari	Unsur Pendiri dan Pembina/Sarjana Ekonomi
Miskadi	Bendahara/Sarjana Ekonomi
Maman Suparman	Kepala Biro Pengembangan Ekonomi/Sarjana Ekonomi
Eka Wahyu Hidayat	Kepala Biro Sarana/Sarjana Ekonomi
Ade Ramansyah	Kepala Sekolah SMPIT/Sarjana Ekonomi Islam
Oon Rohyana	Kepala Humas/Sarjana Komputer
Andriyanto	Kepala Pengembangan Mutu/Sarjana Ekonomi

²³⁶ *Wawancara*, Maman Kurman (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

²³⁷ *Dokumentasi*, Profil Struktural tahun 2016-2019

Nama-nama di atas merupakan figur penting dalam proses transformasi tata kelola keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Mereka bekerjasama dan saling melengkapi dalam hal penguatan sistem tata kelola keuangan hingga hari ini. Dalam hal perubahan tahap terakhir atau ketiga, yang paling signifikan sebenarnya adalah kerjasama yang mereka lakukan dengan beberapa orang bahkan kelompok profesional. Kerja sama inilah yang juga penting dijabarkan, sebab peningkatan yang terjadi, baik yang sifatnya sistem atau nilai yang berkembang tidak dapat dilepaskan dari perannya.

Mereka yang memang menggeluti ilmu ekonomi tentu memiliki jaringan atau relasi yang dapat mendukung setiap perkembangan atau transformasi tata kelola keuangan pondok pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Beberapa kerja sama yang dilakukan tercatat ada beberapa. Miskadi mengatakan untuk mengembangkan tata kelola keuangan saat ini dilakukan dengan bekerjasama pada beberapa instansi yang hubungannya untuk penguatan sistem dan skill kompetensi manajemen keuangan nirlaba. Ia menceritakan bahwa pada tahun 2016, dengan bekerjasama dengan KJA (Kantor Jasa Akuntansi) Romi Hendra Kuningan. Kerjasama ini untuk memberikan pelatihan tentang dasar pengelolaan akuntansi.

Setelah itu, masih menurut Miskadi pada tahun yang sama juga mengadakan kerjasama dengan IAI (Ikatan Akuntansi Indonesia) yang menggandeng BI. Kerjasama tersebut untuk menguatkan pemahaman tentang jenis akuntansi dan bagaimana standar-standar pengelolanya.

Dalam acara yang bekerjasama dengan merekalah, awal semangat mengembangkan tata kelola keuangan yang berbasis teknologi. Ia menuturkan, “Dalam acara itulah kita mendapatkan informasi adanya sistem pengelolaan keuangan pesantren, *Brajasoft*”.²³⁸

Setelah beberapa kerjasama dikembangkan, akhirnya beberapa perubahan yang berbasis teknologi mulai dikembangkan. Beberapa lembaga pendidikan seperti SMPIT dan SMAIT mulai memakai sistem keuangan *Brajasoft*. Pemakaian sistem tersebut nampaknya meningkatkan akuntabilitas lembaga pendidikan formal. Yang demikian juga tentu berdampak pada proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program yang dijalankan. Seluruh program serta merta mempertimbangkan aspek efektifitasnya. Program dirumuskan dengan mempertimbangkan sumber dana, dan fungsi pembiayaan dengan sangat rinci. Setiap pos program benar-benar mempertimbangkan tingkat kebutuhan yang menjadi orientasi diadakan program tersebut. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Ade Remansyah. Ia berkata,

“sejak memakai sistem keuangan. Rapat program dilakukan nampak mempertimbangkan banyak hal. Program sarana prasana, kegiatan dan pembiayaan lain secara rasional dihubungkan dengan seberapa besar kekuatan dana dan seberapa urgen program dilakukan. Bahkan dalam evaluasi program terlihat sangat realitis beberapa program dipertanggung jawabkan. Selain itu, adanya sistem itu nampak membuat lebih mudah pencatatan laporan. Mulai dari laporan BOS, hingga pemasukan lain tercatat secara rinci. Ini yang memungkinkan semakin mudahnya melakukan transparansi keuangan”.²³⁹

²³⁸ Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

²³⁹ Wawancara, Ade Remansyah (Kepala SMPIT Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

Pasca adanya pembenahan dalam sistem pelaporan lembaga pendidikan formalnya, ada beberapa hal yang disadari masih lemah. Salah satunya adalah sistem pengelolaan keuangan yayasannya yang harusnya dapat lebih maju karena merupakan induk struktural. Akhirnya, Dwi Wulandari dan Miskadi mencari pengetahuan dan kerjasama juga untuk mengembangkan tata kelola keuangan yayasan. Setelah beberapa upaya dilakukan, akhirnya ia mendapatkan masukan dari beberapa temannya di BI dan di dinas pendidikan. Dalam Miskadi menuturkan, “ada aplikasi yang dikhususkan untuk mengelola keuangan yayasan, namanya SANGO”²⁴⁰

Informasi yang didapat kemudian dibawah rapat yayasan. Hasil rapat menugaskan Miskadi untuk mempelajari SANGO dan mengaplikasikannya di Yayasan. Sejak saat itulah Yayasan memiliki sistem keuangan sendiri. Menurut Dwi Wulandari, dampak penggunaan SANGO yang paling terasa adalah semakin akuntabel rincian catatan keuangan yayasan. Indikator yang konkrit disadarinya adalah akuntabilitas pencatatan hingga rinci dalam persolan aset tetap. Sehingga dalam pandangannya, yang demikian dapat secara komprehensif bukan hanya dapat mengontrol aset bergerak, namun juga tetapnya. Sehingga kontrol pada nilai barang inventaris dapat secara rinci dilihat.²⁴¹

Selain itu, adanya sistem keuangan ditingkat yayasan, juga mempengaruhi arus kas secara keseluruhan. Yang demikian disebabkan,

²⁴⁰ Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

²⁴¹ Wawancara, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

melalui aplikasi SANGO proses integrasi keuangan semakin mudah dilakukan. K.Uud Pandhu Suandhana menuturkan,

“adanya pengembangan tata kelola keuangan pesantren yang berbasis akuntansi standar nirlaba yayasan memungkinkan pengurus yayasan dapat memadukan tata kelola keuangan secara terpadu. Aplikasi yang dipakai oleh yayasan itu akan dapat mencatat induk kas yang dikelola oleh lembaga pendidikan formal. SMP dan SMA kan memakai aplikasi *Brajasoft*. Sedangkan kita itu, pengurus yayasan memakai Sango. Keduanya sebenarnya berbeda. Memiliki kelemahan masing-masing. *Brajasoft* dapat mencatat penerimaan berbasis santri. Sedangkan yayasan dapat memadukan alur kas setiap kelompok lembaga yang ada dibawah naungan yayasan. Kelebihan masing-masing inilah yang secara terpadu difungsikan dalam tata kelola keuangan pesantren ini. Tentu guna mengembangkan tata kelola keuangan pesantren yang terpadu dan akuntabel”.²⁴²

Berdasarkan pernyataan di atas, hal yang paling penting dalam perubahan tahap terakhirnya ini adalah keterpaduan tata kelola yang dapat memperinci keuangan dari tingkat induk hingga sub unit kerja yayasan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Pemaduan kelebihan dua aplikasi ini diorientasikan untuk memperinci akuntabilitas keuangan pesantren. SANGO difungsikan sebagai aplikasi keuangan yang dapat mengintegrasikan kas induk sub unit. Sedangkan *Brajasoft*, difungsikan sebagai sistem yang dapat memperinci tata kelola keuangan ditingkat unit.

Selain itu, pemakaian aplikasi sistem keuangan SANGO ditingkat yayasan nampak juga mempermudah pertimbangan-pertimbangan penyusunan dan pelaksanaan program. Karena memiliki standar akuntansi yayasan, yang menarik dari aplikasi ini adalah adanya transparansi

²⁴² *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 05/10/2020

keuangan masing-masing unit. Adanya transparansi tersebut tentunya dapat dijadikan dasar semakin mudahnya mengukur tingkat biaya dari masing-masing sub unit. Dalam hal ini sebagaimana ditemukan dalam observasi rapat penyusunan program tahun 2020. Kebetulan peneliti berkesempatan mengikuti rapat tersebut. Peneliti dapat melihat dan menyaksikan alur diskusi yang terjadi. Dalam pengamatannya, program bukan hanya didasarkan pada urgensi orientasi program, namun juga pada pos anggaran yang ada dan potensi anggaran yang dimungkinkan ada.²⁴³ Dengan adanya temuan ini, sistem keuangan bukan hanya berfungsi sebagai pemaduan tata kelola keuangan sub unit. Namun juga sebagai dasar penetapan program.

Selain perubahan penting di atas, hal penting yang nampak dalam perubahan sistem tata kelola keuangan tahap ketiga ini adalah perkembangan evaluasi tata kelola keuangannya. Pada tahap kedua sebelumnya, dikatakan bahwa evaluasi tata kelola keuangan dilakukan dengan audit internal catatan keuangan dan evaluasi program. Jadi hanya ada auditor internal saja. Namun dalam perkembangan ketiga, terlihat evaluasi juga dilakukan oleh auditor eksternal. Dikatakan oleh Miskadi bahwa evaluasi catatan keuangan satu tahun sekali, diadakan dengan mendatangkan tim profesional dari luar.²⁴⁴

²⁴³ *Observasi*, Rapat Perencanaan program tahunan Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat tanggal 05/10/2020

²⁴⁴ *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

Salah satu tim yang dimaksud tentu adalah tim Jasa Akuntan Publik yang memang sebelumnya telah bekerja sama, KJAP BAMS (Bharata Arifin Mumajad Sayuti). Auditor eksternal ini menurut Asep Saputra sebenarnya agar dapat mengembangkan dan mengontrol prinsip-prinsip penting seperti transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pembiayaan keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Dalam pandangan dengan mendatangkan Auditor eksternal proses evaluasi keuangan akan secara komprehensif terus berkembang dan bermutu. Ia menjelaskan, kelebihanya adalah semakin objektifnya evaluasi untuk meminimalkan kesalahan dan penyalahgunaan pembiayaan yang tidak tepat arah.²⁴⁵

Berdasarkan paparan panjang di atas, dapat disimpulkan bahwa ada tiga tahap bentuk tata kelola keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Pada tahap awal, yakni tahap pendirian. Pada tahap ini tata kelola keuangan tidak tersistem dan terkesan bersifat sentralitas. Dengan kata lain, proses pengelolaan keuangan dari perencanaan hingga evaluasi dilakukan oleh unsur pendiri saja dan pencatatannya dilakukan tanpa standar akuntansi yang baik. Tahap kedua, saat sub unit pendidikan berdiri. Pada tahap ini, proses tata kelola keuangan sudah memiliki basis aplikasi, namun masih banyak kelemahan. Rincian pelaksanaan keuangan masih lemah akuntabilitasnya dan tidak terintegrasi secara baik. Pada tahap terakhir, yakni tahap ini ditandai dengan masuknya sistem aplikasi keuangan modern. Pada tahap ini, transparansi, akuntabilitas

²⁴⁵ *Wawancara*, Asep Saputra (Unsur Pengawas Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

dan efisiensi keuangan mulai baik. Bahkan pengelolaanya sudah terpadu. Artinya terintegrasi dari sistem induk keuangan hingga sub unit kerja yayasan.

Selain itu, dalam paparan di atas juga memperlihatkan adanya kesadaran yang memang tertanam atau ditanamkan sejak awal. Kesadaran yang dimaksud adalah kesadaran para pendiri pesantren yang dari dulu memadukan semangat pengembangan ilmu pengetahuan modern dengan ajaran yang ada dalam agama. Yang demikian tentu amat penting, sebab menjadi dasar transformasi tata kelola keuangan oleh generasi selanjutnya.

5. Tata Kelola Keuangan berbasis *good governance* Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

Model ideal yang akan diperinci dalam paparan data ini adalah pandangan rencana ideal tata kelola keuangan di pesantren Al Multazam. Hal yang dirinci tentu dari semua yang penting untuk terus dilakukan perubahan demi mewujudkan pesantren dengan pendidikan unggul, sesuai dengan misi pendiriannya. Proses tata kelola keuangan yang dilakukan dewasa ini terus akan dikembangkan dari segala aspek. Mulai dari tahapan perencanaan, hingga evaluasinya membutuhkan upaya transformatif demi terjamin yayasan pesantren agar dapat bermutu dan berkompetesi.

Hal paling penting dalam mengembangkan tata kelola keuangan pesantren yang ideal itu adalah menyadari bahwa pesantren bukan hanya lembaga pendidikan agama yang tentu memiliki kultur agama. Sisi ini, penting dalam rumusan ideal tata kelola keuangan mempertimbangkan

aspek nilai-nilai keagamaan yang merupakan kekhasan pesantren agar tidak terlepas dari sistem pengelolaan keuangan itu sendiri. Dengan kata lain, tata kelola keuangan penting untuk dilakukan atas dasar semangat nilai ajaran agama yang lumrah diajarkan di pesantren. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh KH Adin Nurhaedin,

“model tata kelola keuangan ideal pesantren itu tentu sangat berbeda dengan yayasan pendidikan umum lainnya. Pesantren itu bukan hanya beorientasi mencetak SDM unggul dalam kognitifnya, namun juga spritualitas. Jadi penting, untuk membangun model ideal keuangan dengan dasar penanaman nilai sebagai pondasinya. Seperti yang telah membumi di pesantren ini. Saya tadi kan cerita buk, pendiri sejak awal begitu mempertimbangkan bahwa ajaran Islam sebenarnya sempurna. Profesionalitas, kedisiplinan bahkan akuntansi diajarkan dalam Islam. Bahkan aspek penting seperti urgensitas transparan dan akuntabel itu diperintahkan dalam Islam. Artinya, pengembangan tata kelola itu harus memadukan pendekatan nilai agama dan pengetahuan”.²⁴⁶

Hal demikian juga dijelaskan oleh KH Kosasih Thooyib. Ia menjelaskan nilai agama yang dimaksud adalah beberapa pengetahuan agama yang berhubungan dengan pengembangan tata kelola keuangan. Ia menceritakan bahwa selama ini belum ada pedoman yang jelas di pesantren tentang panduan khusus tentang nilai-nilai yang penting dalam pengembangan tata kelola keuangan. Walaupun secara substansial tindakan struktural pesantren sudah sesuai dengan semangat pendiri. Namun nilai-nilai dan kesadaran tersebut belum secara formal berbentuk aturan baku. Dengan demikian, ia begitu berharap jika nilai tersebut secara formal dapat tersusun dengan jelas baik berbentuk aturan, maupun pedoman tertentu.

²⁴⁶ *Wawancara*, KH Adin Nurhaedin (Pengasuh Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam I Kuningan Jawa Barat) tanggal 22/09/2020

“kan enak jika sudah formal disusun, bentuk bisa sebagai pedoman fiqh keuangan atau akuntansi dan sebagainya”, tuturnya.²⁴⁷

Secara mendasar hal yang diperlukan dalam memulai penyusunan tata kelola model ideal keuangan adalah hal mendasar yang menjadi dasar kerja pengembangannya. Bentuknya adalah seperangkat nilai yang bersumber dari pemaduan ilmu agama dan keuangan. Sehingga hal demikian, yang nantinya dapat membedakan model ideal pesantren dengan model keuangan yayasan umum lainnya. Setelah itu dirumuskan, baru pertimbangan ideal tahapan-tahapan manajemen tata kelola keuangan dapat dilakukan dengan baik. Baik dari tahap perencanaan hingga evaluasi dan reformulasinya.

Pada tahapan perencanaan keuangan, hal yang terus menerus dipertimbangkan adalah konsep dasar perumusan anggarannya. Dalam hal ini menurut K.Uud Pandhu Suandhana, perencanaan yang baik itu mempertimbangkan latar perencanaan itu sendiri. Dengan kata lain, secara mendasar proses utama yang perlu terus dioptimalkan adalah diagnosis masalah yang dihadapi. Ia mengatakan, “proses diagnosis perlu dirumuskan dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang penting untuk pengembangan mutu pengelolaan tata kelola keuangan dan secara keseluruhan apa yang mejadi masalah yang dihadapi dalam menggapai pendidikan yang unggul”.²⁴⁸

²⁴⁷ Wawancara, KH. Kosasih Thooyib (Kepala Pengawas strutural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 21/09/2020

²⁴⁸ Wawancara, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 05/10/2020

Secara rinci pendapat diperkuat oleh Miskadi. Ia mengatakan,

“yang penting memang apa masalah yang melatarbelakangi dirumuskannya program. Itu yang penting, baik dalam tata kelola keuangan secara khusus atau program yang dianggarkan secara keseluruhan. Jadi dalam diagnosis itu idealnya dilakukan dengan berfokus pada pertimbangan masalah urgensi kebutuhan, dan sumber kas. Masalah urgensi itu misalnya pertimbangan kebutuhan yang tidak begitu mendesak, semi mendesak, dan sangat mendesak. Sedangkan dalam hal sumber kas itu ada dua pertimbangan yang ideal dipakai yakni pertimbangan total uang masuk dan pertimbangan potensi produktif yang dapat dijadikan sumber”.²⁴⁹

Hal ini dinyatakan oleh KH Kosasih Toyyib saat memberikan nasehat dalam forum pertemuan lembaga pendidikan formal. Dalam pertemuan tersebut, ia menyarankan setiap lembaga hendaknya secara kreatif melakukan terobosan sistem asesmen masalah internal lembaganya secara profesional. Dalam observasi yang dilakukan, beberapa peserta pertemuan menceritakan beberapa analisis masalah yang dilakukannya dalam lembaga yang urusannya masing-masing. Beberapa orang yang ada yang menggunakan analisis SWOT, analisis kelemahan saja, dan ada yang sekedar berbicara tentang kekurangan biaya infrastruktur.²⁵⁰ Hasil observasi ini tentu memperlihatkan diagnosis masalah dasar program tidak dilakukan secara seragam.

Ketidakteraturan ini oleh K.Uud Pandhu Suandhana disadari sebagai kelemahan yang masih perlu diatasi untuk membangun tata kelola keuangan yang ideal. Harapannya, nantinya ada proses diagnosis yang

²⁴⁹ *Wawancara*, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

²⁵⁰ *Observasi*, Rapat dan pertemuan struktural lembaga formal Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat tanggal 05/10/2020

dilakukan dengan sistem profesional yang baik. Sebab pelaksanaan yang sistem keuangan yang baik tanpa didukung oleh profesional penyusunan program kerja yang baik, akan percuma. Ia mengatakan, “uang banyak dan telah baik dikelola, namun penetapan anggarannya tidak sesuai dengan urgensi masalah, akan tidak efektif juga”.²⁵¹

Secara garis besar dalam tahap diagnosis, semua masalah harus jelas dilakukan. Jika tidak, tata kelola keuangan tidak akan optimal juga fungsinya pada mutu pesantren. Bapak Miskadi mengakui bahwa tata kelola keuangan pesantren yang masih lemah dalam tahapan perencanaannya adalah analisis masalah yang terjadi pada sektor program yang dijalankan. Menurutnya, tata kelola keuangan sudah akuntabel. Sisi laporan keuangannya sebagai objek diagnosis dalam reformulasi program sudah transparan saat rapat dan rinci. Yang demikian, tidak didukung dengan sistem penilaian dasar urgensi program yang akan disusun. Sehingga kadang masalah yang timbul adalah tidak efektifnya kegiatan yang dibiayai.²⁵²

Kelemahannya dirasakan oleh Bapak Miskadi ini, nampaknya berhubungan dengan proses eksekusi kebijakan penganggaran yang dilakukan. Di paparan awal disebutkan, bahwa proses pemilihan program ditentukan dengan sudut pandangan urgensi kebutuhan secara hirarkis yakni *daruriyat*, *hajiyyat*, dan *tahsiniyyat*. Untuk menjabarkan mana

²⁵¹ Wawancara, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 05/10/2020

²⁵² Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

program-program secara hirrakis ini, belum ditemukan diagnosis urgensitas yang terukur dan objektif. Hal demikian yang menjadi dasar semangat tata kelola keuangan terus dikembangkan untuk menuju yang paling ideal.

Selanjutnya, pada proses pelaksanaan tata kelola keuangan. Disadari oleh sebagian besar struktural inti yayasan, bahwa tata kelola keuangan yang dilakukan masih belum sempurna. Untuk disebut sebagai tata kelola keuangan yang baik dalam pandangan K.Uud Pandhu Suandhana harus ada proses yang menjamin otimalnya hal-hal penting dalam pelaksanaannya. Adapun yang demikian adalah akuntabilitas, transparasi, efisien dan terpadu.²⁵³

Pada sisi akuntabilitas, yang perlu penting untuk dikuatkan adalah sistem dan kejujuran pelaksanaannya. KH Kosasih Thoyyib memberikan penjelasan,

sistem yang jelas, tetap perlu didukung oleh SDM yang jujur. Keduanya tidak dapat dipisahkan. Jadi bukan hanya terus dikembangkan itu pengembangan sistem agar dapat menjamin secara rinci catatan-catatan keuangan dari seluruh kerja yayasan. Selain itu, juga perlu mengembangkan ikatan nilai kepesantren atau agama yang dapat memperkuat komitmen dan kejujuran dalam pengelolaan keuangan pesantren. Sistem boleh dikembangkan sekuat dan sehebat mungkin. Tapi namanya manusia, selalu ada ide dan berkesempatan untuk melakukan salah dan bahkan korup. Ini penting, artinya dalam pelaksanaan semangat nilai agama dan profesionalitas harus berjalan.²⁵⁴

Adapun mengenai hal yang berhubungan dengan sistem teknologi keuangan. Hal penting yang masih menjadi kelemahan adalah keterpaduan

²⁵³ *Wawancara*, Uud Pandu Suandhana, S.Si (Ketua Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 05/10/2020

²⁵⁴ *Wawancara*, KH. Kosasih Thoyyib (Kepala Pengawas struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 21/09/2020

yang komprehensif belum tercapai. Sebagaimana dikemukakan diawal bahwa sistem keuangan yang dipakai oleh dipakai oleh pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan ada dua sistem yang diintegrasikan dengan cara mamadukan kelebihanannya. Yang demikian nampaknya disadari belum sepenuhnya terpadu. Menurut Dwi Wulandari, pada sisi transparansinya, kedua sistem ini memiliki kelemahan. Utamanya, guna mengembangkan tata kelola keuangan yang transparan. Kedua sistem tidak memiliki publikasi keuangan yang dapat dilihat oleh seluruh civitas pesantren. Hal ini yang menyebabkan tata kelola keuangan pesantren masih memiliki tingkat tranparansi yang terbatas. Selain itu, kedua sistem ini juga tidak terpadu secara sempurna.²⁵⁵

Salah satu indikasi konkritnya ketidakterpaduannya adalah dalam hal kesatuan akses sistem tranparansinya. Dalam observasi, peneliti menemukan bahwa pemaduan kedua sistem teknologi keuangan dilakukan secara manual. Arus akuntansi yang terjadi dalam aplikasi *brajasoft* tidak terintegrasi secara auto pada SANGO. Sehingga, perlu secara proses integrasinya keduanya dilakukan secara terpisah. Pada titik ini, tentu ada celah besar dalam integrasi sistemnya.²⁵⁶ Tidak heran, seluruh nilai yang mestinya ada dalam tahap pelaksanaan, diakui oleh sebagian besar struktural belum maksimal dilakukan.

²⁵⁵ Wawancara, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendidiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

²⁵⁶ Observasi, Sistem keuangan Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat tanggal 05/10/2020

Sedangkan dalam hal tahap evaluasinya, tentunya secara ideal penjelasannya hampir bersenada dengan proses diagnosis ideal yang perlu dilakukan. Miskadi menyebutkan bahwa evaluasi yang dilakukan di pesantren Al Multazam Husnul Khotimah telah sesuai dengan standar umum *auditing* pada umumnya. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa *auditing* dilakukan oleh internal dan eksternal. Dalam pandangan keduanya merupakan standar profesional yang cukup baik, apalagi jika dibandingkan dengan pesantren pada umumnya. Yang dirasa belum sempurna, menurutnya adalah sisi evaluasi efektifitas program yang semestinya dilakukan secara terpadu dengan evaluasi keuangan.²⁵⁷

Jadi idealnya, proses evaluasi efektifitas program harus secara berkesinambungan dan sistematis dengan evaluasi efisiensi keuangannya. Untuk membangun hal inilah, Dwi Wulandari sadar untuk terus berupaya mencari desain evaluasi yang benar-benar terpadu. Untuk itu, hal yang penting yang perlu dilakukan itu sebenarnya membangun sistem penilaian objektif dan terpadu pada pelaksanaan pembiayaan pada program. Sistem yang dimaksud adalah standar dan metode dan bentuk penilaian pelaksanaan pembiayaan dalam program-program yang telah dicanangkan. Ia mengatakan, “untuk itu kedepannya, pesantren Al Multazam Husnul Khotimah memiliki harapan besar untuk mengembangkan memadukan monitoring dan evaluasi program serta pembiayaannya”.²⁵⁸

²⁵⁷ Wawancara, Miskadi (Bendahara Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 12/09/2020

²⁵⁸ Wawancara, Titik Dwi Wulandari (Unsur Pendiri Struktural Yayasan Pendidikan Islam AL Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat) tanggal 14/10/2020

Penjelasan-penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa model ideal tata kelola keuangan pondok pesantren dilakukan dengan beberapa hal, dimana model ideal keuangan pesantren semestinya mempertimbangkan pemaduan nilai agama dan pengetahuan profesional keuangan. Dalam perencanaannya, penting untuk memastikan sistem diagnosis yang objektif dan terpadu sebagai dasar penyusunannya. Adapun pada tahap pelaksanaannya, perlu mempertimbangkan sistem dan SDMnya. Dalam hal pengembangan sistem perlu mempertimbangkan beberapa hal yakni tingkat integrasi, transparansi, akuntabilitas dan efesiansinya. Dalam hal SDM, bukan hanya mempertimbangkan tingkat profesionalitas, namun juga spiritualitas yang menjadi dasar komitmen dan kejujurannya. Sedangkan pada tahap evaluasinya, hal penting yang dijamin adalah adanya *money* sistem yang objektif dan terpadu. Sehingga nantinya dapat dijadikan dasar dalam proses perencanaan ulang.

B. Temuan Penelitian

1. Proses Tata Kelola Keuangan di Pondoik Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

a. Proses perencanaan keuangan dilakukan dengan melakukan *institutional building* dan penyusunan pembiayaan program.

1) Tahap *institutional building*, dilakukan dengan melakukan diagnosis kualitas SDM dan penyusunan stuktural serta kerja tata kelola keuangan pesantren

- 2) Tahap pengusulan program dilakukan dengan demokratis yakni diusulkan oleh sub unit devisi kerja dan unit lembaga pendidikan.
- 3) Tahap eksekusi program dilakukan dengan mempertimbangkan potensi dan penerimaan kas yang ada serta hirarki kebutuhan (*daruriyat, hajiyyat dan tahsiniyat*)

b. Tahap pelaksanaan tata kelola keuangan dilakukan dengan sentralistis integratif dan berbasis teknologi

- 1) Pelaksanaan keuangan tingkat yayasan (sentral struktur) dilakukan dengan berbasis teknologi SANGO. Di dalamnya mencatat arus kas secara umum setiap unit kerja serta unit lembaga formal dan secara rinci menggambarkan nilai seluruh aset yang dimiliki.
- 2) Pelaksanan tata kelola tingkat sub unit kerja dan lembaga pendidikan dilakukan dengan berbasis teknologi Brajasoft. Didalamnya mencatat arus kas secara rinci baik yang sifatnya sumber iuran santri hingga donatur dan pengeluaran pribadi yang dilakukan.
- 3) Pengelolaan keuangan yang dilakukan berbasis dua teknologi diintegrasikan untuk membangun transparansi dan akuntabilitas

c. Tahap evaluasi tata kelola keuangan dilakukan dengan proses oleh pihak internal dan eksternal

- 1) Evaluasi oleh pihak internal; dilakukan dengan proses auditing pencataan keuangan yayasan dan sub unitnya serta pada penilain efektifitas program yang dilakukan.

- 2) Evaluasi oleh pihak eksternal; dilakukan dengan proses auditing pelaporan keuangan pesantren
- 3) Seluruh hasil evaluasi dilakukan dijadikan dasar peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam reformulasi tata kelola keuangan.

2. Faktor Pendukung dan penghambat

- a. Adanya keinginan masyarakat terkait transparansi keuangan yang digunakan oleh pengelola pondok pesantren
- b. Adanya keinginan internal agar tidak terjadi dinamika/konflik internal dari pengelolaan keuangan dalam jumlah besar. Serta terjadinya transparansi terkait pembagian keuangan yang ada di lingkungan pesantren
- c. Tidak terdapat kendala signifikan untuk melakukan perubahan pengelolaan terkecuali dalam hal penggunaan aplikasi yang baru dan butuh pemaparan mendalam; baik itu secara internal ataupun secara eksternal.

3. Tahapan Transformasi Tata Kelola Keuangan Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

- a. Tahapan Awal; tata kelola keuangan pada masa pendirian dilakukan dengan sentralistis dan tidak didasarkan pada standar akuntansi umum
 - 1) Bersifat sentralistis karena sumber keuangan yang tidak pasti karena mengandalkan gotong royong dan dana pribadi kyai
 - 2) Eksekusi program telah mempertimbangkan hirarki kebutuhan (*daruriyat, hajiyyat dan tahsiniyyat*)

3) Pencatatan laporan keuangan dilakukan terpisah-pisah dan tidak tercatat secara akuntabel

b. Tahapan Kedua; tata kelola keuangan pada masa pengembangan unit pendidikan formal dilakukan secara desentralistis terlapor

1) Perubahan perencanaan ditingkat sub unit lembaga formal dilakukan dengan mandiri

2) Perubahan pelaksanaan berbasis visual basic excel yang berisi pencatatan bulanan, tahunan dan program.

3) Perubahan evaluasi dilakukan dengan berfokus pada laporan bulanan, tahunan dan perprogram/proyek

4) Perubahan evaluasi dilakukan oleh struktural inti internal yayasan dengan mengintegrasikan seluruh laporan keuangan

5) Dengan demikian, tata kelola keuangan lebih integratif, transparan, akuntabel dan efisien dari sebelumnya.

c. Tahapan Ketiga; tata kelola keuangan pada masa pengembangan berbasis teknologi dilakukan secara sentralistis-integratif.

1) Perencanaan dilakukan dengan penyusunan usulan program ditingkat unit dan devisi

2) Eksekusi program dilakukan dengan berdasarkan pada rapat bersama diagnosis hirarki kebutuhan (daruriyat, hajiyat dan tahsiniyat)

3) Pelaksanaan program dilakukukan dengan memadukan dua sistem teknologi keuangan (SANGO pada struktural inti dan Brajasoft pada struktural unit)

- 4) Evaluasi program dilakukan oleh pihak internal dan eksternal profesional
- 5) Dengan demikian, tata kelola keuangan pada tahap ketiga, guna menguatkan akuntabelitas, tranpransi dan efisiensi dilakukan dengan menguatkan sistem tekhnologi pengelolaan keuangan dan optimalisasi proses auditing.

4. Tata Kelola Keuangan berbasis Good Governance di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

a. Pengembangan tata kelola keuangan didasarkan pada integrasi nilai keagamaan pendiri dan keilmuan profesional keuangan

- 1) Untuk mengembangkan tata kelola keuangannya, pendiri pesantren penting untuk mensinergikan semangat pengembangan tata kelola

keuangan dengan semangat nilai keagamaan seperti argumen-argumen pencatatan keuangan yang bersumber ajaran Islam

- 2) Untuk mengembangkan tata kelola keuangan, struktural kerja memerlukan keilmuan profesional keuangan

- 3) Proses integrasi nilai dan keilmuan keuangan profesional dapat dikembangkan sebagai dasar pijak formal pedoman tata kelola keuangan pesantren

b. Perencanaan ideal tata kelola keuangan pesantren perlu mempertimbangkan diagnosis masalah yang lebih objektif dan terpadu

- 1) Pesantren perlu menyusun metode dan tahapan praksis diagnosis hirarki kebutuhan (*daruriyat, hajiyat dan tahsiniyat*)

- 2) Diagnosis perlu memadukan proses diagnosis kebutuhan dan diagnosis pelaporan tata kelola keuangan
 - 3) Eksekusi program dilakukan secara sentralistis atas dasar pengusulan unit organisasi
 - 4) Pengembangan program perlu mempertimbangkan sumber dana dan pengembangannya
- c. Pelaksanaan ideal tata kelola keuangan pesantren perlu dilakukan dengan sentralis-integratif berbasis teknologi dengan tujuan penguatan transparansi dan akuntabilitas
- 1) Pelaksanaan dilakukan dengan monitoring struktural inti yayasan
 - 2) Pelaksanaan yang berbasis teknologi harus dikembangkan dengan satu sistem yang mengintegrasikan seluruh arus keuangan baik ditingkat struktural inti hingga sub unitnya
 - 3) Sistem tata kelola keuangan memiliki standar akuntansi publik nirlaba yang baik. Artinya, dapat dipakai untuk mencatat seluruh arus kas dan kondisi semua aset
 - 4) Pelaksanaan sistem keuangan memiliki kompetensi profesionalitas dan komitmen serta loyalitas yang didasarkan pada nilai-nilai agama
- d. Evaluasi ideal tata kelola keuangan pesantren perlu dilakukan dengan sentralis-integratif guna penguatan efektifitas dan efisiensi
- 1) Untuk menguatkan efektifitasnya, memerlukan metode dan teknik objektif dalam hal monitoring dan evaluasi program

- 2) Untuk menguatkan efisiensinya, perlu didukung oleh proses auditing profesional baik dari internal maupun eksternal yayasan
- 3) Proses pepaduan evaluasi dan monitoring idealnya dilakukan secara terpadu sebagai dasar pengembangan tata kelola keuangan yang efektif dan efisien



BAB V

PEMBAHASAN PENELITIAN

Pada bab ini akan memperinci beberapa temuan dengan konstruksi teoritis penting tata kelola keuangan pesantren yang disusun dalam bab sebelumnya. Dengan kata lain, beberapa temuan yang dijelaskan di awal akan didekati menggunakan beberapa teoretik yang orientasinya untuk dijadikan dasar menemukan model teoretik dan praktis. Sebelum pembahasan lebih lanjut, terlebih dahulu akan ditekankan bahwa kajian akan dilakukan dalam dengan pola pemaduan konstruksi teori yang dijelaskan dalam bab II. Dengan demikian, beberapa konstruksi pembahasan akan berusaha mengkaji temuan yang lalu memosisikan secara teoritis dan dalam langkah praksis. Untuk lebih terperinci, pembahasan akan dijadikan beberapa kajian sebagaimana di bawah ini;

A. Analisis Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan mendekomposisi, mereduksi, dan membaca ulang keselarasan antara teori-teori pengelolaan keuangan, hasil dari paparan data, serta akan menilainya dalam bentuk *statement*-teoretik. Sama halnya dengan bagian sebelumnya, sistematika paparan analisis data menyesuaikan dengan fokus masalah yang sudah ditentukan pada bagian awal penulisan karya ini. Jadi, format (bentuk) tata kelola keuangan akan dibahas lebih awal. Tahapan perubahan pengelolaan keuangan, serta formal ideal di dalam konteks pondok pesantren berdasarkan pada kombinasi teori dan data yang didapatkan peneliti dari lapangan.

1. Proses Tata Kelola Keuangan Pesantren al Multazam Husnul Khotimah,
Kuningan Jawa Barat

Secara teoretik, pedoman umum pengelolaan keuangan terbagi menjadi empat aspek penting. *Pertama*, perencanaan yang berisikan proses penentuan sumber keuangan, proses penggalan, hingga rencana bisnis (*business plan*) yang dibutuhkan oleh sebuah lembaga atau organisasi. *Kedua*, pengalokasian dana atau uang untuk melaksanakan kegiatan atau mendukung program. *Ketiga*, penentuan pelaksana kegiatan dan penetapan *output* kegiatan yang harus dicapai. *Keempat*, penilaian (evaluasi) terhadap seluruh proses yang dilaksanakan oleh pengelola keuangan tersebut.

Secara sederhana, beberapa pakar telah merumuskan proses tata kelola keuangan pasca ada program desentralisasi pendidikan di beberapa negara. Beberapa para pakar yang dimaksud misalnya Kgabo Johannes Dibete, C. Kirabo Jackson, Rucker C. Johnson, Claudia Persico dan Norfariza Binti Mohd Radzi. Mereka fokus pada bagaimana lembaga pendidikan secara mandiri dapat melakukan rencana dan program pengembangan pendidikan pasca kebijakan desentralisasi. Inti dari gagasan mereka ini adalah konseptual proses tata kelola keuangan pendidikan yang terdiri dari *budgetting*, *accounting* dan *auditing* yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah. Konsep ini yang kemudian disنادakan oleh Jones sebagai pengadopsian teori manajemen murni pada format tata kelola keuangan sekolah. Yang oleh para pakar juga disebut sebagai *school financial management*.

Pendapat pakar yang dijelaskan di atas ini kemudian juga dikembangkan oleh pakar peneliti biaya pendidikan di Indonesia. Salah diantaranya adalah Nanang Fatah. Ia juga melakukan penelitian di tata kelola keuangan pendidikan di Indonesia. Dalam pandangan, tata kelola keuangan sekolah sejak awal di Indonesia telah dilakukan dengan mandiri. Secara mendasar tata kelola keuangan telah secara substansial dilakukan. Bahkan dalam penggambarannya, ia secara rinci telah berbicara komponen sumber penerimaan hingga pengeluaran.

Gambaran konseptual yang ditawarkan oleh beberapa pakar di atas, tidak satupun yang berbicara tentang tata kelola keuangan yang dilakukan di pesantren. Pada sisi demikian, temuan penelitian fokus pertama ini menempati posisi teroretisnya. Tata kelola keuangan pesantren kemungkinan dapat berbeda, namun juga ada kemungkinan sama. Hal demikian ini tentu karena tata kelola pesantren sudah sejak awal pesantren memilih untuk berposisi secara desentralistik pada pemerintah. Sehingga format yang berkembang tidak sama dengan sekolah yang dipengaruhi oleh kebijakan desentralistik.

Beberapa pakar sebenarnya telah ada yang membicarakan konsepsi tata kelola keuangan pesantren. Namun tidak terlalu rinci menggambarkan komponen-komponen format yang dikembangkan. Bahkan dalam hal manajemennya, beberapa temuan penelitian hanya memberikan gambaran yang nampak sebagai pengadopsian teori umum yang dipaksakan untuk menggambarkan format tata kelola keuangan pesantren. Salah satu temuan

penelitian yang mencoba dengan karakter demikian ini masalah yang digambarkan oleh Dita Puruwita dan Yunika Murdayanti.²⁵⁶ Penjelasan keduanya nampak tidak ada perbedaan dengan argumentasi-argumentasi Nanang Fatah. Walaupun secara komprehensif *point* dari sub komponen berbeda, namun sebenarnya tidak banyak memiliki perbedaan dengan tata kelola keuangan pesantren.

Padahal dalam konteks kepesantrenan sebagai lembaga pendidikan, tentunya, tata kelola keuangannya berbeda dari konsesi teoretik yang terbentuk sebagaimana yang ada sebelumnya. Komposisi keuangan pesantren dikelola langsung oleh pendiri berasal dari sumber keuangan pribadi dan bantuan masyarakat (baik personal ataupun kolektif), dan belakangan berasal dari bantuan pemerintah. Sehingga tentunya memiliki format proses pengelolaan yang berbeda.

Pada sisi inilah, penting untuk melihat persub komponen keuangan yang ada di pesantren. Jadi sebagaimana dijelaskan sebelumnya ada beberapa format tahapan penting dalam pengelolaan keuangan pesantren. Adapun tahapannya adalah sebagaimana di bawah ini:

a. Perencanaan Pengelolaan Keuangan Pesantren

Untuk mengkaji secara terperinci bentuk perencanaan yang dilakukan di pesantren, nampak perlu juga menggambarkan beberapa argumentasi terdahulu yang fokus menjelaskan konsep perencanaan tata

²⁵⁶ Model tata kelola keuangan yang digagas oleh kedua tokoh tersebut, memang mengkontekstkan proses tata kelola keuangan dari Nanang Fatah. Indikatornya, keduanya mendasarkan beberapa kali menyebut Fatah, sebelum melakukan kajian di pesantren. Perbedaannya hanya pada penyebutan sub komponennya saja. Bandingkan, Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan...*, dan Dita Puruwita dan Yunika Murdayanti, "Measuring Financial..."

kelola keuangan, utamanya lembaga pendidikan seperti pesantren. Sepanjang membaca dan mencari gagasan para pakar, penulis tidak pernah menemukan penjelasan konsep perencanaan tata kelola keuangan pesantren yang digambarkan secara rinci dan sistematis.

Penulis hanya menemukan konsepsi yang ditawarkan oleh Miftahul Arifin. Walaupun tidak rinci, ia menjelaskan komponen yang penting dalam tahapan perencanaan adalah analisis dan penyusunan program tata kelola keuangan. Sebenarnya penjelasannya ini menyederhanakan konsep Philip G. Berger dan Eli Ofek, D. Larry Lang dan René Stulz yang menyatakan bahwa konsep perencanaan itu ada lima hal yakni *mission statements*, *corporate scopes*, *statement of corporate objectives*, *corporate strategies*, *operating plans*, dan *financial plans*. Kelima elemen yang kemudian disederhanakan oleh Bringham dan Ehrhaedt. Dengan didasarkan pada penelitian yang dilakukan di beberapa lembaga pendidikan, mayoritas menerapkan proses penting yakni *operating plan* dan *financial plans*. Keduanya tentu didasarkan pada *projected financial statements* atau *pro forma financial statements*. Yang demikian ini oleh Arifin disebutkan bahwa sebenarnya adalah analisis dan penyusunan rencana kerja.²⁵⁷

Adapun pada temuan ini, nampaknya kegiatan perencanaan nampaknya berbeda dengan apa yang dijelaskan oleh pakar sebelumnya.

²⁵⁷ Pernyataan ini menyederhanakan beberapa proses yang mesti ada dalam perencanaan. Jadi tidak menghilangkan beberapa tahapan yang kompleks tersebut. Anggapan demikian tentu diorientasikan untuk model perencanaan yang lebih sederhana dan efisien. Statemen ini sebenarnya juga dinyatakan oleh Jones dan Polansky. Lengkapnya, Thomas H. Jones dan Harvey B. Polansky, *The Relationship of Selected Financial...*

Bukan berarti temuan ini medekonstruksi argumentasi sebelumnya. Namun bukan juga berarti secara teoretis dapat disنادakan dengan penjelasan pakar sebelumnya. Hal yang membedakan adalah temuan untuk tidak sama sekali menghilangkan keistimewaan lembaga pesantren sebagai institusi yang sejak awal sudah berdiri secara mandiri atau dalam istilah sudah dilakukan dengan desentralistis.

Temuan ini kembali menegaskan diferensiasi pesantren sebagai lembaga pendidikan agama dengan budaya organisasi yang unik. Bukan itu saja, dalam model perencanaan yang dikembangkan tidak sama sekali apatis pada fakta bahwa organisasi di pesantren mayoritas sentralistis dan memiliki kesulitan untuk mengembangkan keilmuan profesional modern. Kedua hal inilah yang banyak terlihat dalam format perencanaan keuangannya.

Bentuk perencanaan tata kelola keuangan pesantren dalam temuan penelitian ini terdiri dari dua komponen penting yang dijalankan dengan sub proses tertentu. Secara teknis senada dengan apa yang dijeskan oleh Bringham dan Ehrhaedt yakni *projected financial statements* atau *pro forma financial statements*. Namun tentu dengan kekhasan pesantren sendiri. Sebagaimana dipaparkan dalam temuan dua proses ini adalah *institusional building* dan penyusunan program tata kelola keuangan.

Pertama, tentang *institusional building*. Proses *institusional building* dilakukan dengan tiga langkah yakni Diagnosis Kompetensi

SDM, Penyusunan struktural kerja keuangan dan perencanaan sistem standar akuntansi nirlaba. Tentunya dalam melakukan ketiganya didasarkan pada sejumlah nilai yang sejak awal berusaha ditanamkan oleh para pendiri.

Diagnosis kompetensi SDM dalam hal ini tentu bukan hanya kompetensi profesionalitas keuangan. Namun kompetensi kerja pengembangan tata kelola keuangan, yang selain berpijak berbasis pengetahuan ilmu pengelolaan keuangan, juga yang paham pada seperangkat nilai keagamaan yang dibumikan oleh para pendiri. Pada sisi ini, seperangkat nilai dan pengetahuan tata kelola keuangan yang dimaksud tentu secara teoritis dapat disنادakan dengan istilah “*statement of corporate objectives*”. Jadi proses diagnosis tersebut, bukan hanya proses analisis pengetahuan yang diperlukan dalam pengembangan tata kelola keuangan dan juga tentang nilai yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para pendiri.

Dengan demikian, format perencanaan yang dilakukan dalam format keuangan pesantren sebenarnya juga meliputi sub komponen perencanaan yang sebutkan oleh Berger, Larry Lang, Ofek dan Stulz. Namun sifatnya tidak dibakukan dalam satu sub terpisah dari *institutional building* yang secara keseluruhan juga merupakan istilah yang hampir bersama dengan apa yang disebut oleh para pakar sebagai *corporate strategies*. Namun bentuknya lebih pada penguatan instrumental institusional keuangan. Sehingga tidak hanya berkenaan dengan langkah

strategis penguatan keuangan namun juga berbentuk penguatan agensi dan instrumen struktural keuangan pesantren.

Akan tetapi, jika ditelaah secara mendalam, *institusional building* sebagai proses perencanaan tidak sama sekali disebutkan oleh beberapa pakar sebelumnya. Titik perbedaannya sebenarnya karena pesantren memang tidak dapat disenadakan beberapa lembaga nirlaba pendidikan pada umumnya. Beberapa temuan para pakar tentang elemen perencanaan keuangan lembaga pendidikan tentu dilakukan pada sekolah-sekolah yang pada umumnya tidak akan senada dengan kondisi pesantren.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh tokoh sebelumnya seperti Sulthon Masyhud, Khusnurridlo, dan Mudjamil Qomar.²⁵⁸ Mereka nampak senada dalam mengomentari kondisi perkembangan pengelolaan organisasi pesantren. Bagi mereka, pesantren membutuhkan proses adaptasi, adopsi perkembangan pengetahuan umum dan mempersiapkan mutu kompetensi struktural kerjanya. Sehingga, membutuhkan langkah tertentu untuk mengupayakan hal perkembangan pengelolaan organisasinya agar tambah bermutu. Hal ini yang membuat langkah perencanaan tata kelola keuangan berbeda dengan lembaga nirlaba pada umumnya.

Pada sisi inilah, *institusional building* yang dilakukan oleh pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan merupakan

²⁵⁸ Walaupun karya mereka menfokuskan pada aspek manajemen yang berbeda, namun beberapa pernyataan mereka secara tegas sama mengomentari upaya pengembangan manajemen secara yang mesetinya pesantren lakukan.

langkah yang tepat dalam melakukan transformasi tata kelola keuangannya. Diagnosis kompetensi Sumber Daya Manusia, penyusunan struktural dan kerja, serta perencanaan sistem standar akuntansi yang modern, merupakan seperangkat cara yang menjadi keniscayaan dan mestinya dilakukan. Orientasinya tentu sebagai usaha penguatan dahulu apa yang oleh beberapa pakar sebelumnya perlu diatas terlebih dahulu.

Kedua, tentang penyusunan program. Proses yang kedua ini tentu senada dengan perencanaan tata kelola pada umumnya. Beberapa pakar menyebutkan proses ini sebagai *operating plan*.²⁵⁹ Artinya, tahap kedua perencanaan adalah penyusunan program pembiayaan.

Walaupun juga disebutkan oleh beberapa pakar, bukan berarti komponen ini senada secara substansial praksis. Dengan kata lain, penyusunan program dalam proses perencanaan tata kelola keuangan pesantren memiliki kekhasan tersendiri, baik dalam aspek metode dan nilai kerja yang melekat. Sekali lagi, peneliti begitu penting untuk menegaskan bahwa format tata kelola keuangan pesantren memiliki kekhasan karena memang berbeda dengan lembaga pendidikan yang diteliti oleh pakar sebelumnya. Langkah penyusunan program yang dilakukan terlihat tetap memadukan nilai tradisional agama pesantren dan keilmuan keuangan profesional.

²⁵⁹ Beberapa pakar yang menyebut istilah ini diantaranya, Berger, Larry Lang, Ofek, Stulz, Jones, Polansky dan Arifin.

Keilmuan profesional yang dimaksud disini adalah mempertimbangkan kebutuhan anggaran program dan nilai penerimaan kas serta potensial sumber dana yang ada. Jadi penyusunan program dilakukan dengan menghubungkan kebutuhan anggaran dan sumbernya. Bahkan menariknya, pada sisi *dividen decision*nya. Arifin menyebutkan bahwa prosesnya dilakukan dengan mempertimbangkan *income* pesantren dibanyak sub unit kerja. Dalam temuan penelitian ini nampak tidak sesederhana itu. Di pesantren Al Multazam Husnul Khotimah proses tidak dilakukan dengan konseptual teoritis tersebut. Pertimbangan pembagian pos anggaran program dilakukan dengan mengacu kepada nilai debit akademik yang dihasilkan masing-masing lembaga. Artinya, lembaga dengan nilai debit terkecil akan memiliki pos anggaran kecil. Semakin meningkat nilainya, pos anggaranya pun akan semakin meningkat. Sisi inilah yang membedakan temuan ini dengan temuan sebelumnya.

Jadi perubahan teoritis formula penyusunan keuangan pesantren yang awalnya oleh Arifin dapat disusun sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 5.1 Format *Dividen Decision* Penyusunan Anggaran Program

Format Umum (Arifin, Dita, Dkk)	Format Temuan
$\frac{\text{Total Income}}{\text{Sub Unit}} = \text{Deviden}$	$\frac{\text{Total Income Sub Unit}}{\text{Total Income}} \times 100\% = \text{Deviden}$
<i>Berbasis Pada Pemeretaan Kualitas Program</i>	<i>Bebasis Pada Produktifitas dan Kualitas Sumber Keuangan</i>

Tabel 5.1 di atas memperlihatkan perbedaan penting konstruksi teoritis formula *deviden decision* penyusunan rencana anggaran program keuangan pesantren. Secara mendasar, keduanya tentu memiliki asas pertimbangan rasional masing-masing. Formula yang dikenal pada umumnya (salah satunya yang digagas oleh Arifin) memiliki alasan ilmiah peningkatan program yang merata dengan anggaran merata tanpa didasarkan pada produktifitas sumber keuangannya. Sedangkan dalam temuan penelitian ini, alasan penting tentunya adalah pertimbangan program yang didasarkan pada produktifitas sumber keuangan lembaga.

Dengan demikian, perbedaan yang sangat mencolok adalah pada orientasi pengembangannya. Orientasi awal dilakukan guna penguatan seluruh program sektor unit. Sedangkan dalam temuan penelitian ini, dilakukan guna penguatan sumber penerimaan keuangan lembaga sub unit. Sehingga tidak mengherankan, jika sub unit, baik lembaga pendidikan formal pesantren Al Multazam Husnul Khotimah berlomba-lomba menguatkan sumber tata kelola keuangannya.

Namun tentu juga ada konsekuensi logis yang lahir dari formula demikian. Proses penetapan pembagian anggaran keuangan yang didasarkan kas penerimaan sub unit, memiliki efek kesenjangan anggaran program masing-masing unit. Dengan kata lain, menjadi sebuah keniscayaan jika anggaran SDIT lebih rendah dari SMAIT yang setoran pendapatan akademiknya lebih besar.

Selain dilakukan dengan pertimbangan formula teoritis ilmiah di atas, yang membedakan dari gagasan sebelumnya adalah masuknya metode penetapan berdasar pada pertimbangan khas pesantren. Dalam hal ini, yang dimaksud adalah pertimbangan program dilakukan dengan memakai sudut padangan *ushul fiqhiyah* yang banyak dikenal di pesantren.

Berdasarkan temuan yang ada, penyusunan program dilakukan dengan mempertimbangkan apa yang disebut sebagai “hirarkis kebutuhan”. Sebagaimana teori dari As-Satibi, Jaser Auda dan beberapa pakar *ushul fiqh* lain, menjelaskan bahwa tingkat urgencitas kebutuhan dalam melaksanakan tindakan program didasar pada tiga hirarkis tingkatan yakni *daruriyat*, *hajiyyat* dan *tahsiniyat*. Jadi hal program yang paling didahulukan oleh adalah program yang berorientasi pada penyelesaian atau penghindaran terhadap masalah. Baru kemudian memenuhi apa yang menjadi kebutuhan atau kemaslahatan bersama. Terakhir, baru program yang dilakukan dengan tujuan meperkuat atau peningkatan mutunya.

Seluruh penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa format perencanaan yang dilakukan di pesantren ada dua tahap penting yakni *institusional building* dan penyusunan program anggaran. Tahapan *institusional building* dilakukan sebagai persiapan transformasi tata kelola keuangan agar menjadi lebih baik. Pesantren yang awalnya sangat tradisional perlu mempersiapkan agensi, dan instrumen kerja tata

kelola keuangannya. Dalam hal ini dapat menyatukan apa yang menjadi nilai dan pengadopsian tata kelola keuangan modern. Sedangkan terkait dengan penyusunan rencana program, temuan penelitian ini dilakukan dengan berbeda dari konstruksi umum. Selain berbeda dalam *formula devidennya*, juga berbeda dalam hal pertimbangan urgensi programnya.

b. Format Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Pesantren

Format pelaksanaan tata kelola keuangan pesantren dalam temuan penelitian ini, tentu juga berhubungan hal substansial yang ada pada tahap perencanaan. Pada tahap pelaksanaan, hal menarik ada konsep yang didasarkan pada sistem aplikasi keuangan. Tentu dalam demikian adalah pendekatan program yang dilakukan.

Pada umumnya, secara teoritis tahap pengelolaan keuangan pendirian dengan pencatatan ini adalah proses pengaktualisasian perencanaan yang dibuat sebelumnya. Dalam prosesnya sebenarnya pada sisi ada hubungan dengan konsepsi *financial governance*. Yang demikian, sebab proses implementasi merupakan proses pengaktualisasian prinsip-prinsip *governance* seperti akuntabilitas, transparansi hingga efektif dan efisiennya. Dengan demikian pembahasan dalam proses ini, tidak dapat dilepaskan dari sub konten pembahasan yang dibahas sebelumnya.

Salah satu contoh sebagaimana yang dijelaskan oleh Fatah. Ia menjelaskan bahwa pelaksanaan tata kelola keuangan tidak terlepas dari

aspek-aspek standar efisiensi dan efektifitas. Setiap program pendidikan merupakan semestinya mempertimbangkan atau menghubungkan ketersediaan pembiayaan dengan *out put* yang dihasilkan. Tujuan untuk menguatkan produktifitas pendidikan tentu harus juga memperitmbangkan kekuatan atau kebutuhan strategi yang akan diambil dalam mencapai orientasinya. Jika yang demikian ini dilakukan tentu prinsip efektif dan efisien telah berjalan dalam tata pelaksanaan keuangannya.

Begitupun pelaksanaan tata kelola keuangan pesantren, hal yang yang dipertimbangkan adalah proses akuntabilitas dan efisiensinya. Hal inilah yang nampaknya menjadi dasar pertimbangan dalam tahap pelaksanaan pesantren. Termasuk didalamnya, pada sisi alasan memakai aplikasi tertentu sebagai transparansi. Sistem aplikasi yang dipilih sebagai sistem *accounting* keuangan pesantren adalah sistem yang akuntable dalam hal mencatat proses dan nilai arus keuangannya.

Sisi akuntabilitas dalam prosesnya, misalnya adalah upaya pengembangan sistem keuangan yang dapat memadukan seluruh apa yang terjadi. Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan sendiri, sebagaimana yang dinyatakan sebelum memakai aplikasi SANGO untuk yayasan dan sisi Brajasoft untuk laporan perprogram/proyek dan sub unit kerja. *Accounting* yang dilakukan dengan dua sistem ini dipadukan. Tentu yang dipadukan adalah kelebihan dalam menjadi instrument proses keuangan.

SANGO merupakan aplikasi Nirlaba yayasan yang umum dapat mencatat seluruh aset yayasan baik yang bergerak dan tidak. Bahkan dalam beberapa kajian yang dilakukan penulis itu, aplikasi tersebut memiliki kelebihan mencatat pemasukan dari dana donor atau sumbangan dari masyarakat dan unit-unit bisnis yang berkembang. Melalui aplikasi ini, seluruh proses umum tata kelola keuangan dapat dicatat dalam satu sistem yang terpadu.

Namun, dalam beberapa temuan yang telah didipaparkan sebelumnya, pada aspek proses aplikasi tersebut memiliki kekurangan. Salah satu kekurangan adalah tidak mampu pemasukan persantri dalam pendidikan secara rinci. Pakar pengembang manajemen pendidikan awal, T.H Jones dan Polansky menjelaskan terkait dengan hal. Menurutnya, beberapa yang hal penting yang perlu dicatat misalnya adalah *per pupil expenditure*, *pupil services*, *maximum teacher salary*, *minimum teacher salary* dan pembiayaan program khusus pendidikan yang dilakukan oleh sekolah.²⁶⁰

SANGO dalam temuan penelitian hanya dapat mencatat *maximum teacher salary*, *minimum teacher salary* dan pembiayaan program umum. Jadi tidak dapat secara keseluruhan mencatat arus kas secara rinci sehingga membutuhkan aplikasi tambahan yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Tentunya untuk mencatat

²⁶⁰ Dalam pandanganya adalah pelaksanaan keuangan sebenarnya proses *accounting*. Divisi keuangan dalam proses pelaksanaan memiliki tanggung jawab untuk mencatat apapun tentang keluar masuknya keunagan secara rinci. Lengkapnya, Thomas H. Jones dan Harvey B. Polansky, *The Relationship of Selected Financial....*

beberapa hal seperti *per pupil expenditure* yang oleh Arifin disebut sebagai *sahriyah*.²⁶¹

Aplikasi yang dipilih untuk mengatasi hal ini adalah kelebihan dari aplikasi Brajasoft. Brajasoft merupakan aplikasi yang dibuat untuk lembaga pendidikan. Dalam aplikasi tersebut, proses pencatatannya dapat merinci pemasukan dan pengeluaran yang sifatnya perorang atau materil proyek. Sehingga pencatatannya lebih detail. Walaupun memiliki kelemahan dalam hal pencatatan multi unit, namun secara rinci dapat menggambarkan proses rinci arus kas terkecil. Dengan aplikasi tersebut proses pelaksanaan keuangan menjadi sempurna. Dua aplikasi yang dipadukan ini, secara fungsional dapat berfungsi menambah akuntabilitas pelaksanaan.

Adapun dalam hal transparansi pencatatannya, kedua aplikasi ini juga cukup baik. Bahkan jika diukur dalam pada pesantren pada umumnya. Tata kelola keuangan pesantren yang didasarkan pada aplikasi keuangan SANGO, dapat dikatakan telah sangat baik. SANGO merupakan aplikasi nirlaba yang mampu secara rinci mencatat aset pesantren dengan rinci sebagaimana aset yang dilakukan. Pada sisi ini, karena dengan adanya pencatatan tersebut, aset pesantren dapat secara akuntabel dipantau dan direncanakan.

Melalui pencatatan aset ini, pesantren bukan hanya dapat bertahan dalam hal budaya pendidikannya. Namun, juga dapat dengan

²⁶¹ *Sahriyah* menurutnya adalah Sumbeangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang dibayarkan tiap bulan. Lihat, Miftahol Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren," *FIKROTUNA* 4, no. 2 (2016).11

baik mengontrol dan mempertahankan perkembangan dan pemeliharaan asetnya. Secara teoritis ini, temuan ini melahirkan ide strategi keberterahan pesantren menjadi dua hal yakni strategi keberterahan budaya seperti nilai dan semacamnya, yang bentuknya tentu formal. Sedangkan dalam keberterahan dalam bentuk materinya dapat dilakukan melalui pelaksanaan keuangannya.

Beberapa point penting dalam proses pelaksanaan tata kelola keuangan pesantren, sebenarnya mengarah pada proses keuangan yang berorientasi pada optimalnya akuntabilitas, dan efisiensinya. Beberapa penjelasan di atas, merupakan sisi akuntabilitasnya. Sedangkan pada sisi efisiensinya, dapat dilihat dari pemilihan pendekatan proses yang dilaksanakan.

Adanya dua aplikasi yang dipakai dalam pelaksanaan tata kelola keuangan membuat pelaksanaannya menjadi dua kelompok penting. Ada pelaksana keuangan yayasan dan ada pelaksana keuangan sub unit. Sehingga pada satu sisi, juga ada sifat pendekatan pelaksanaan yang dilakukan. Pada sisi pemakaian Brajasoft oleh unit lembaga pendidik dan sub unit, nampak tata pelaksanaan keuangan pesantren dilakukan dengan desentralisasi. Sebab pada aplikasi ini arus kas hanya dapat direncanakan oleh sub unit yayasan. Pelaksana keuangan yayasan tidak dapat melakukan intervensi.

Namun, jika dilihat pada hal proses pelaksanaan yang dilakukan dengan sistem SANGO, nampaknya bersifat sentralistis. Pada sisi ini,

tentu senada dengan budaya sejak awal pesantren didirikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Dhofir dan Mastuhu bahwa pengelolaan pendidikan pesantren cenderung sentralistis. Adanya aplikasi SANGO, yang hanya dapat diakses oleh pelaksana atau struktural keuangan yayasan nampak memposisikan seluruh sub unit tersentralistis.

Dua sifat pendekatan yang berbeda ini, sebenarnya merupakan hal yang logis. Sebab sejak awal perencanaan pembiayaan sub unit dan lembaga pendidikan didasarkan pada aturan formil yang tidak dapat dilepaskan dari perkembangan pendidikan di Indonesia. Pesantren pada satu sisi merupakan milik para pendiri. Sedangkan secara formal, merupakan bagian yang tidak dapat memisahkan diri dari aturan baku pelaksanaan pendidikan yang demokratis. Apalagi dalam situs penelitian ini, YPI Al Multazam Husnul Khotimah merupakan pondok pesantren modern yang memilih mengembangkan pendidikan formal. Sehingga program pendidikan yang dilakukan perlu dirumuskan mengikuti arahan atau aturan kebijakan global. Untuk itulah, pelaksanaan lembaga formalnya penting dilakukan secara desentralistis.

Sedangkan pada sisi pemakaian aplikasi Sango, tentu juga memiliki nalar logis. Walaupun secara komprehensif telah memandirikan tata kelola keuangan pesantren pada masing-masing sub unit. Tidak begitu saja membiarkan tata kelola keuangannya terlepas begitu saja. Aplikasi SANGO yang dipakai merupakan upaya pelaksanaan kerja yang *integrated*. Artinya, berupaya memadukan setiap

elemen kemandirian tersebut. Tujuan tentu satu, agar *projected financial statements* atau *pro forma financial statements* yang berupa *statement of corporate objectives* dapat tetap ada dalam tahap pelaksanaan keuangan pesantren.

Sebagaimana dijelaskan dalam tahap perencanaan sebelumnya, *statement of corporate objectives* yang ada di pesantren merupakan perpaduan antara *values* dari para pendiri dan keilmuan profesional keuangan. *Statement* ini yang diupayakan untuk terus melekat pada proses pelaksanaan di tingkat unit. Dengan kata lain, posisi SANGO sebagai instrumen pelaksanaan keuangan pesantren adalah sistem penguatan posisi pesantren sebagai sentral yang mengintegrasikan kerja unit organisasinya. Berdasarkan pada proses demikian, alasan penulis menyebutkan pelaksanaan tata kelola keuangan pesantren dilakukan secara “sentralistis dan integratif”.

c. Format Evaluasi Pengelolaan Keuangan Pesantren

Evaluasi tata kelola keuangan pesantren tentu merupakan hal yang paling vital. Keberadaannya merupakan keniscayaan yang penting dalam proses pengembangan manajemen organisasi apapun. Apalagi bagi pesantren yang sejak awal dikembangkan dengan manajemen modern. Tentunya proses evaluasinya harus bermutu, objektif dan rinci. Sehingga perlu merumuskan beberapa elemen tahapan penting dalam proses yang dilakukan.

Secara teoretis, evaluasi adalah proses proses yang dapat dianggap sebagai pemeriksaan pada kesehatan dan kejelasan implementasi yang telah dilakukan. Sehingga menurut beberapa pakar keuangan, hal yang dilakukan sebagai pertanggungjawaban akan proses penerimaan, penyimpanan dan pengalokasinya pada pada kebutuhan-kebutuhan program yang telah direncanakan.²⁶²

Selain pendapat di atas, Bringham dan Ehrhardt menjelaskan evaluasi dalam keuangan disebut sebagai proses audit. Yang demikian, menurutnya tentu butuh standar kriteria yang sesuai dengan rencana dan tujuan utama. Artinya dilakukan dengan sangat terukur dan sistematis. Bahkan harusnya bisa diverifikasi dan disajikan berdasar pada sistem standar yang ada dan dirumuskan secara fundamental. Beberapa hal penting ada menurut keduanya, ada empat hal.²⁶³ Element yang disebutkan tersebut akan terlebih dahulu penulis gambarkan dalam konten evaluasi logis keuangan pesantren di bawah ini:

²⁶² Pendapat ini disampaikan dalam penelitian Arwildayanto, Dkk. Lengkapnya, Arwildayanto, Nina Lamatenggo, dan Warni Tune Sumar, *Manajemen Keuangan*

²⁶³ Eugene F. Brigham dan Michael C. Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice*, 15th Edition (Australia ; Boston, MA: Cengage Learning, 2016).

Gambar 5.1 Pembacaan Teori dalam Konteks Tata Kelola Keuangan Pesantren



Gambar di atas mengilustrasikan praksis element evaluasi tata kelola keuangan pesantren. Pada temuan penelitian ini penulis melihat hal berbeda dan lebih sistematis sebagai sebuah konseptual proses evaluasi. Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah dalam proses evaluasi menjalankan dua bentuk evaluasi. Keduanya secara terpadu berhubungan dan nampak secara rasional memposisikan keempat elemen yang digagas sebelumnya sebagai proses yang terpadu.

Pertama, proses evaluasi efektifitas program keuangan. Bentuk evaluasi demikian difokuskan pada sejauhmana program efektifitas pelaksanaan program berjalan dengan efektif. Utamanya sebagai penyokong utama program kerja yayasan, baik dalam unit sentra yayasan hingga pada kerja sub unit yang ada. Posisi evaluasinya adalah sebagai evaluasi sentra atau keseluruhan program yang ada.

Langkah taktis yang dilakukan pada proses evaluasi program adalah melihat bagaimana pelaksanaan program dan produktifitas program. Dalam tahapan ini, evaluasi tidak difokuskan mengkaji catatan keuangan, akan tetapi memastikan program berjalan sesuai target atau sesuai dengan yang rencanakan. Jadi bentuk evaluasi jenis ini adalah rapat evaluasi yayasan yang fokus pada apa yang bentuknya bukan nilai nonfinancial keuangan. Namun berupa produktifitas kerja guna pengembangan keunggulan atau mutu pesantren.

Kedua, proses evaluasi efisiensi keuangan. Bentuk proses evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mengaudit catatan arus keuangan. Baik dari kas penerimaan, pengeluaran hingga kondisi asetnya. Jadi proses dilakukan fokus pada pelaksanaan *accounting*. Sehingga hasilnya adalah pertimbangan financial materil dan menjadi dasar dirumuskan program anggaran pada tahun berikutnya.

Hal yang menarik dalam evaluasi yang dilakukan ini adalah pada pihak evaluatornya. Sebagaimana dijabarkan pada bab sebelumnya, audit tata kelola keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah dilakukan oleh pihak internal dan eksternal. Sisi ini dianggap menarik, karena merupakan temuan yang membedakan dan perkembangan manajemen keuangan pesantren yang sangat profesional. Tentunya yang sebelumnya, masih tidak sama sekali digambarkan oleh para peneliti terdahulu.

Ali Mufron misalnya, dalam penelitian tentang keuangan pesantren hanya mengatakan evaluasi dilakukan secara profesional. Profesional yang dimaksud dalam pandangannya adalah karena dilakukan untuk penguatan efisiensi dan efektifitas. Dia sama sekali tidak membahas urgensi pertimbangan auditor. Padahal dalam karya Messier, Glover, dan Prawitt dijelaskan posisi auditor yang berasal dari eksternal itu memiliki independensi yang kuat.²⁶⁴

Independensi ini dianggap penting sebab akan membentuk apa yang mestinya ada dalam pelaksanaan keuangan. Sebagaimana dijelaskan oleh Albrecht, Dkk. Ia mengatakan, “*creating a culture of honesty, openness, and assistance*) serta mengeliminasi peluang terjadinya tindakan kecurangan (*eliminating fraud opportunities*)”.²⁶⁵ Pada sisi inilah, secara teoritis pesantren yang melakukan hal ini telah satu langkah lebih maju. Sebab, telah memiliki cara profesional untuk melakukan evaluasi laporan keuangan yang profesional.

Pada sisi pelaporannya, pesantren mempertanggung jawabkan keuangan yang dipakai berdasarkan pada kebiasaan-kebiasaan masyarakat sekitar. Pelaporan keuangan pesantren cenderung administratif apabila uang tersebut bersumber dari pemerintah/pemerintah daerah. Pesantren akan menyesuaikan sebagai implikasi dari *financial governances* (tata kelola keuangan berbasis

²⁶⁴ Mereka menyusun konsep audit yang objektif. Lengkapnya, Messier Jr, William F. Glover, Steven M. dan Prawitt, Douglas F.. *Jasa Audit & Assurance: Pendekatan Sistematis*, Terjemahan Nuri Hinduan. (Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 2006)

²⁶⁵ W. Steve Albrecht dkk., *Fraud Examination* (Cengage Learning, 2015). 120

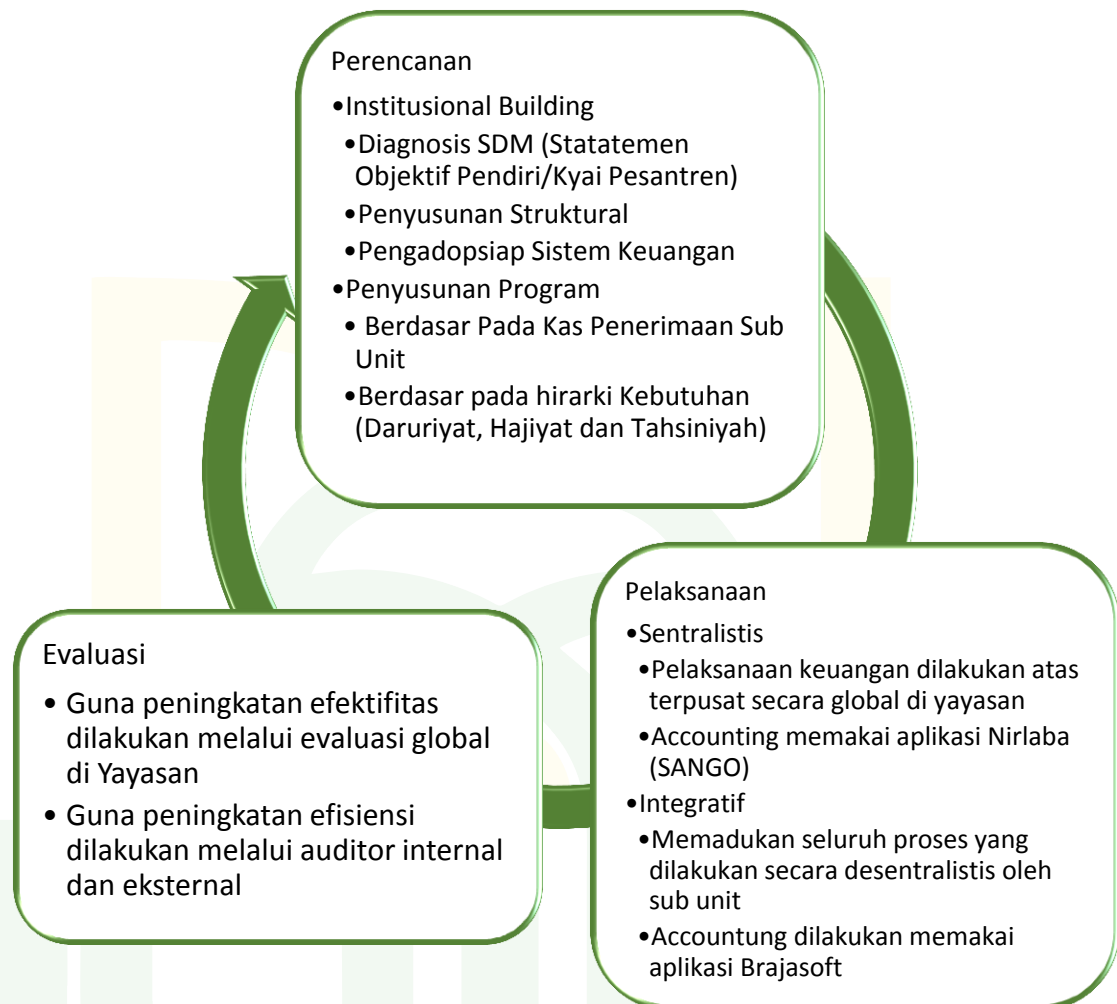
pemerintahan), semisal membuat progress penggunaan, peruntukan, dan *audit* terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut.

Secara keseluruhan format evaluasi dilakukan memadukan dua bentuk proses. Proses evaluasi yakni evaluasi efektifitas program dan efisiensi keuangan. Keduanya saling berhubungan dan saling menyempurnakan untuk membentuk efisiensi dan efektifitas sebagai bagian dari *good corporate* tata kelola keuangan. Laporan keuangan yang telah dievaluasi efisiensinya, kemudian dibawah ke evaluasi program untuk dijadikan acuan reformulasi yang sebenarnya merupakan tahapan perencanaan kembali (*fincancial planning*).

Dengan demikian, jika teori dihubungkan dengan teori sebelumnya, dua proses ini adalah kontekstualisasi model evaluasi umum keuangan profit pada lembaga seperti pesantren. Evaluasi yang fokus pada *the return on invested capital* dan *economic value added* adalah fokus utama dalam auditing laporan keuangan. Sedangkan *market value added* dan *intrinsic value* adalah konten fokus dalam evaluasi efektifitas program.

Secara keseluruhan, beberapa pembahasan diatas dapat dikonseptualisasikan dengan format tata kelola keuangan pesantren sebagaimana di bawah ini;

Gambar 5.2 Format Tata Kelola Keuangan Pesantren



Berdasarkan gambar di atas, seluruh format yang dilakukan saling berkesinambungan. Pelaksanaan dilakukan atas dasar hasil dari perencanaan. Sedangkan evaluasi, hasilnya dijadikan dasar proses melakukan perencanaan kembali. Artinya, jika terjadi kelemahan akan didiagnosis ulang sebagaimana perencanaan awal. Namun lebih penting dari format yang digambarkan di atas nampak dibangun guna peningkatan *good corporate* tata kelola keuangan pesantren. Artinya, beberapa proses pengadopsian sistem berbasis aplikasi, pelaksanaan yang sentralistis

integratif dan format auditor internal dan eksternalnya, mengarah pada penguatan akuntabilitas, transparansi, efektifitas dan efisiensi.

2. Faktor dan Tahap Perubahan Tata Kelola Keuangan Pesantren

Apabila melihat format yang ada di atas, corak perubahan tata kelola keuangan yang ada di Pondok Pesantren al Multazam Husnul Khotimah sudah terlihat. Namun demikian, dalam pembahasan ini, *concern*-nya diletakkan pada tahapan perubahan menuju pengelolaan yang lebih transparan, akuntabel, dan efektif-efesien. Dalam bingkai teoretik disebutkan bahwa perubahan tata kelola keuangan pesantren dipengaruhi dua faktor penting; *pertama*, faktor eksternal; dimana masyarakat mulai mengenal pentingnya keterbukaan dalam pengelolaan keuangan. *Kedua*, faktor internal; dimana Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan tersebut sudah ada, sekaligus meminimalisir konflik dalam proses pengelolaan keuangan, khususnya bagi lembaga atau organisasi yang memiliki sub-organisasi di bawahnya.

Demikian halnya pembahasan berkait tata kelola keuangan pondok pesantren. Perbincangan utama terkait tahapan perubahan keuangan pesantren akan berfokus pada; *pertama*, kebutuhan pondok pesantren yang bertambah setiap tahunnya. *Kedua*, kondisi ekonomi social masyarakat yang juga memiliki perubahan *mindset* memandang proses pendidikan yang berkualitas. *Ketiga*, kondisi politik pemerintah yang mulai melihat eksistensi pondok pesantren sebagai 'komoditas' politik yang ada.

Keempat, interaksi kepemimpinan kyai pesantren yang meluas tidak sekedar sebagai pemimpin internal pondok pesantren itu sendiri.

Di internal pesantren, *logos* profesionalisme bisa menjadi atribut utama merubah modal dan model pengabdian di pesantren. Para tenaga pendidikan di lingkungan pesantren berkeinginan untuk menjalankan tugasnya, tanpa mementingkan aktivitas lain di luar lembaga pendidikan. Mereka akan terfokus pada sisi pengembangan karir mereka, standarisasi *assessment* dan aspek-aspek lainnya. Jadi dengan demikian, keuangan pesantren dituntut untuk menyesuaikan agar kesejahteraan tenaga pendidik di lingkungan pesantren terjamin. Oleh karena itu pula, para kyai sebagai pemimpin pesantren berupaya secara sungguh-sungguh untuk melakukan pengembangan dan perubahan pengelolaan pondok pesantren itu sendiri.

Sebagaimana dipaparkan pada bagian sebelumnya, peneliti ingin menampilkan bagan bagaimana perubahan *mindset* itu dijalankan oleh pemimpin pesantren dalam hal tata kelola keuangan pondok pesantren. Penjelasan dari pakar sebelumnya, Manfred Oepen, menjelaskan sebagaimana ada beberapa tahap perubahan yang terjadi dalam menegemen organisasi pesantren. Tentu yang demikian ini didorong oleh perubahan pola pikir agensi struktural pesantren sendiri. Adapun perubahan yang digambarkan sebelumnya yakni adopsi manajemen modern, membuat wirausaha, melakukan pelatihan kewirausahaan

membuat network ekonomi, teknologi tepat guna (TTG) dalam *pre cooperative movement* dan *small bussines development*.²⁶⁶

Kerangka teoretik terdahulu di atas dalam penelitian ini bermakna *enhancing* (perluasan) dari tata kelola keuangan agar mampu menyelesaikan persoalan-persoalan kesejahteraan tenaga pendidikan yang ada di lingkungan pesantren. Sebagaimana paparan data di atas, perubahan untuk menyesuaikan dengan komponen profesionalisme dimulai semenjak tahun 2002, dimana pondok pesantren al Multazam Husnul Khotimah mendirikan sekolah formal tingkat dasar bernama SDIT al Multazam Husnul Khotimah. Pada tahun 2006, kebutuhan akan dana untuk pembiayaan operasional lembaga pendidikan pun akhirnya bertambah. Di tahun ini, PP al Multazam mendirikan SMPIT yang langsung bisa menjadi favorit di Kab. Kuningan Jawa Barat. Tidak selesai disitu SMA dan perguruan tinggi akhirnya didirikan untuk mengakomodasi kebutuhan pengembangan kelembagaan.

Kompleksitas pada aspek pengelolaan internal sudah mulai memberikan dampak perubahan. Tidak jauh berbeda dengan kondisi di luar pesantren. “Ketenaran” Pesantren al Multazam Husnul Khotimah, pada akhirnya, juga memperluas perhatian pemerintah serta elemen masyarakat lainnya. Pengaruh pondok pesantren ini merupakan modal politik untuk dibantu serta dijadikan basis oleh pemerintah setempat.

Dengan demikian, pengelolaan keuangan yang berasal dari negara

²⁶⁶ Hal dijelaskan dalam Kajian teoritik sebelumnya. Manfred mengatakan tahapan tersebut merupakan langkah awal untuk mengupayakan tranformasi managemen pesantren agar lebih bermutu. Lihat, Manfred Oepen, *Dinamika Pesantren:...*

memberikan gesekan kepada mereka agar lebih profesional dan akuntabel. Jadi, tahapan-tahapan natural seperti di atas menjadi tajuk utama.

Terlepas dari itu, kepemimpinan KH. Uud Pandhu, sebagai ketua yayasan, tidak dapat dipisahkan dalam hal pengembangan keuangan lembaga ini. Konsistensi kepemimpinan untuk menjalankan profesionalisme kerja, hingga model-model *fund-raising* (penggalan dana) yang kreatif serta inovatif tetap mewarnai kebijakan-kebijakan yang dijelaskannya. Bentuk kreatifitas yang dimaksudkan ialah pengasuh dan tim pengembangan selalu mengadakan rapat untuk memperluas akses demi pembenahan kualitas layanan-layanan pendidikan di lembaga tersebut. Oleh sebab itulah, progresifitas lembaga pendidikan di bawah naungan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah melebihi ekspektasi yang ada semenjak lembaga ini didirikan.

Terlepas dari perubahan pola pikir pendiri pesantren sebagaimana dijelaskan para pakar di atas, ada hal yang paling signifikan dibahas atau dikaji yakni perubahan bentuk atau format yang dikembangkan. Gagasan Manfred Oepen yang dijelaskan di atas, dikatakan olehnya sebagai tahapan penting dalam mengembangkan mutu tata kelola organisasi agar lebih baik. Penelitian ini tentu akan mencoba meneruskan apa yang disusun sebagai langkah mendasar tersebut, tentunya dalam hal perubahan bentuk dan format yang ada jika tahapan mendasar tersebut telah dipastikan ada. Dengan kata lain, temuan dalam penelitian ini disusun

sebagai bentuk perubahan format tata kelola keuangan sebagai gagasan baru yang berposisi sebagai pengembangan lanjutan dari temuan Oepen.

Berdasar pada temuan penelitian yang ada di bab sebelum, ada tiga format penting yang ada dalam perjalanan transformasi tata kelola keuangan yang terjadi. Ketiganya diambil dari pendekatan yang perubahan penting terjadi dan diakui oleh beberapa narasumber utama. Adapaun ketiganya akan dijelaskan satu persatu secara rinci, sebagaimana di bawah ini:

a. Format Awal; pada masa pendirian pesantren

Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat pada awal pendirannya sebenarnya tidak jauh berbeda dengan pesantren pada umumnya. Didirikan dengan oleh KH Sahal Suhana dengan gotong royong masyarakat. Sehingga, tidak heran jika pada awal pendiriannya tata kelola keuangan yang dilakukan juga senada dengan pesantren pada umumnya. Dilakukan secara sentralistis dan dengan akuntabilitas serta transparansi yang lemah.

Format awal tata kelola keuangan pesantren dalam temuan ini memang senada dengan apa yang dijelaskan oleh Prasatyo yang meneliti tentang kemandirian keuangan salah satu pesantren di Aceh. Baginya, pesantren sebenarnya memiliki model kapital ekonomi yang kuat untuk menyokong sumber keuangan di pesantren. Namun yang tetap menjadi susahnya pesantren melakukan transformasi ada beberapa faktor. *pertama*, adanya pandangan tradisional kyai. Banyak yang

mengatakan bahwa kepemimpinan pesantren dilakukan secara sectoral dan otoriter. Sehingga pengembangan manajemen pesantren susah untuk beradaptasi. *Kedua*, kelemahan profesionalitas SDM keuangan. Dalam hal ini, ia sependapat dengan Fatah, bahwa pendidikan dengan kompetensi struktural susah untuk berkembang.²⁶⁷ *Ketiga*, tidak adanya aturan yang jelas tentang tata kelola keuangan. Tata kelola keuangan tidak memiliki tata aturan tentang keuangannya. *Keempat*, tidak adanya ukuran jelas untuk menilai program prioritas. Yang demikian disebabkan tidak adanya penyusunan program anggaran yang baik.²⁶⁸

Beberapa faktor yang ditemukan dalam diskursi teori sebelumnya tidak semua sama dengan apa yang dalam pengelolaan tata kelola keuangan pesantren yang diangkat dalam penelitian ini.

Salah satu yang membedakan adalah pandangan kyai di pesantren Al Multamzam Husnul Khotimah tidak begitu tradisional sebagaimana yang digambarkan oleh beberapa pakar seperti Mastuhu, Dhofir, Hirokoshi, Arifin dan lain sebagainya, yang mengatakan bahwa kyai memiliki pandangan tradisional yang menjadi faktor ketidakdinamisan pengembangan manajemen pesantren. Dalam temuan penelitian ini ditemukan bahwa sejak awal sebenarnya memang pesantren telah

²⁶⁷ Lihat pendapat Fatah yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan butuh figur yang bisa menjadi dan meneger keuangan. Baca, Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*.

²⁶⁸ Beberapa langkah ini dinyatakan oleh Prasatyo menjadi masalah yang saling berhubungan. Dalam penjelasan lain yang mengatakan sebenarnya bersumber dari pengelolaan pesantren yang sangat tertutup pada perubahan yang terjadi dan kebutuhan masyarakat. Baca, Muhammad Prasetyo, "Manajemen Pembiayaan.....21

didirikan dengan semangat penyatuan dakwah Islam pada perubahan budaya serta kebutuhan masyarakat.²⁶⁹

Dengan demikian, sentralitas tata kelola keuangan pesantren yang dalam temuan penelitian digambarkan sebagai format awal tata kelola keuangan ini, tidak disebabkan oleh faktor pandangan tradisional Kyai. Namun disebabkan oleh ketidaksiapan instrumen sistem dan struktural pengembangannya. Dengan kata lain, dimensi sentralitas dan lemahnya akuntabilitas, dan transparansi keuangan pesantren tidak mampu dilakukan karena tidak tersedianya sistem dan SDM yang memiliki kompetensi keilmuan profesional keuangan.

Selain itu, hal yang memang secara mendasar menyebabkan format keuangan pesantren dikembangkan secara sentralistis adalah tidak terukurnya sumber dana, kebanyakan dari sumber dana pribadi. Sehingga memang arus kas tidak terlalu banyak dan hanya dikelola oleh kyai sendiri. Alasan ini yang cukup berdampak pada tidak adanya kebutuhan untuk melakukan pengelolaan yang sesuai dengan *good governance*.

Walaupun demikian, nilai dan arah format tata kelola keuangan pesantren secara mendasar telah disusun. Salah satunya misalnya, adanya paparan informasi yang menjelaskan bahwa arah pengembangan yang berupa rencana pengembangan tata kelola keuangan yang baik telah ada sejak tahap awal ini. Kyai Sahal Suhana sebagai pendiri telah

²⁶⁹ Salah satu yang menjadi bukti penting adanya padangan ini adalah pemaparan data yang menjelaskan bahwa KH Sahal Suhana sejak awal memadukan misi pengutan pendidikan yang unggul dalam menguatkan ajaran agama dan menjab kebutuhan masyarakat.

sejak awal mencoba membangun keterpaduan ajaran agama pada keilmuwan profesional keuangan. Beberapa ajaran agama seperti yang ada dalam surat Al Baqarah ayat 282 (nilai pendiri pesantren), dikatakan sering dijadikan dasar untuk menguatkan kerja pengembangan pesantren pada awal penyusunan format keuangannya. Jadi walaupun masih tidak tersistem dengan komprehensif, tapi telah ada gerak pembentukan *statement of corporate objectives*, telah diupayakan oleh para pendiri sendiri.

Berdasarkan pada penjelasan ini, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan format tahap pendirian adalah upaya penyusunan nilai dan arah pengembangan tata kelola keuangannya. Dalam hal ini yang dimaksud adalah upaya pemaduan nilai ajaran Islam khas pesantren dengan keilmuan keuangan profesional. Sehingga, walaupun terkesan masih sentralistis dan tidak sistem yang memiliki standar pencatatan keuangan yang baik, namun proses penting yang menjadi arah transformasi tata kelola keuangan pesantren telah ada.

b. Format Kedua; masa pengembangan unit lembaga formal

Tahap ditandai dengan adanya pengembangan pendidikan formal. Pendidikan formal di pesantren merupakan langkah pengembangan mutu pendidikan itu sendiri. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh beberapa pakar sebelumnya bahwa transformasi pendidikan pesantren merupakan bentuk keniscayaan dari adanya tujuan utama dari pesantren itu sendiri. Mastuhu dan Mafred mengemukakan

bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan memiliki orientasi mengembangkan kepribadian generasi bangsa Indonesia. Sehingga tidak mengherankan jika Madjid merekomendasikan agar pesantren tidak hanya berkutat pada masalah pengembangan pendidikan yang befokus pada sosial kultural agama, namun juga dapat menjawab kelemahan keterampilan dan kompetensi santri-santrinya dalam hidup di tengah masyarakat.

Berdasar pada beberapa penjelasan di atas, upaya pengembangan pendidikan formal di pesantren menjadi satu keniscayaan yang logis. Tujuannya tentu sebagaimana yang dijelaskan oleh Malik. Ia mengatakan pendidikan formal di pesantren berperan sebagai unit pendidikan yang bertujuan membentuk keterampilan dan kompetensi profesional yang nanti akan sesuai dengan kesempatan kerja yang ada.²⁷⁰ Berlatar pada urgensi inilah pesantren perlu serius mengembangkan pendidikan formalnya secara profesional pula. Tentunya sesuai dengan apa yang telah menjadi standar pengembangan pendidikan pada umumnya, yakni sesuai dengan UU No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional.

Transformasi yang dilakukan pada tahap kedua adalah adanya kewajiban pengelolaan keuangan yang profesional dalam lembaga pendidikan yang dikembangkan di pesantren. Lembaga pendidikan formal pesantren untuk memenuhi standar pengelolaan sistem yang

²⁷⁰ Malik dalam hal ini menjelaskan alasan penting masuknya materi umum pada pendidikan salaf. Baca, Jamaluddin Malik (ed), *Pemberdayaan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 10

baik, salah satunya juga perlu mengembangkan sub penting manajemen pengembangannya. Tentunya yang demikian pengelolaan sistem keuangan.

Memahami hal demikian, pengelolaan pesantren yang awal dilakukan secara tradisional dan tidak sistematis disadari perlu ditransformasikan secara baik. Pada tahap ini, langkah utama yang harus dipersiapkan adalah terjaminnya *institutional building* tata kelola yang baik. Yang demikian tentu membutuhkan kesiapan struktural dan sistem keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi. Tujuan meminimalisir mengembangkan pengelolaan yang sesuai dengan standar.

Berdasarkan pada temuan yang ada, langkah *institutional building* yang pertama dilakukan adalah pengelolaan keuangan sistem pendidikan formalnya. Sehingga tata kelola keuangan yang dilakukan pada tahap kedua ini masih terkesan sangat desentralistis. Hal ini disebabkan upaya pengembangan mutu memang dimulai dari aspek sub unit pendidikan formalnya. Semua sekolah yang ada di bawah naungan YPI Al Multazam Husnul Khotimah didorong untuk menyiapkan struktural yang memiliki dan sistem profesional keuangan sekolah. Struktural yang memiliki kompetensi inilah yang kemudian menjadi pengembang awal sistem keuangan pesantren.

Pengembangan awal sistem keuangan terdiri sejumlah struktural yayasan yang memiliki kompetensi keilmuan ekonomi. Mereka

akhirnya menyusun sistem keuangan berbasis excel. Tentu yang demikian bagian dari pengelolaan sistem keuangan yang merupakan bagian dari *institutional building* tata kelola keuangan. Walaupun pelaksanaan sistem yang mereka kembangkan masih sederhana dan nampak desentralistis, namun yang terpenting dalam tahap kedua ini adalah terpenuhinya standar keuangan sesuai standar pengelolaan keuangan pendidikan.

Standar pengelolaan keuangan yang dimaksud adalah tata kelola keuangan yang baik secara yuridis, teoritis dan praksis. Secara yuridis, tentu sebagaimana yang dalam UU Sisdiknas. Didalamnya dijelaskan bahwa tata kelola keuangan harus berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.²⁷¹ Sehingga format keuangan pada tahap kedua ini berupaya dikembangkan dengan tujuan pengutaan prinsip keadilan, transparansi dan akuntabilitas publik. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan prinsip-prinsip yang demikian itu adalah pembuatan sistem rencana kerja yang sistematis dan jelas. Prinsip keadilan dilakukan dengan penyelenggaraan yang sesuai dengan mandiri. Transparansinya dilakukan dengan menyediakan informasi dalam catatan akuntansi setiap diadakan evaluasi di yayasan. Sedangkan akuntabilitasnya dijamin dengan pengembangan aplikasi keuangan berbasis komputer.

²⁷¹ UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 48

Sedangkan secara teoretis, tentu sebagaimana yang telah digambarkan oleh Nanang Fatah. Ia menjelaskan bahwa tata kelola keuangan pendidikan yang baik harus menjamin beberapa hal yakni adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab, adanya system akuntansi, adanya penelitian dan analisa serta adanya dukungan dari pelaksana. Dalam hal manajerialnya, secara teoretis menurut Jones, mestinya meliputi tiga proses yakni penganggaran, pencatatan dan *auditing*. Walaupun masih sederhana, seluruh prinsip dan tahapan penting yang disebut oleh para pakar ini secara praksis telah dilakukan pada tahapan kedua ini.

Jadi secara keseluruhan, pada tahap pengembangan pendidikan formal pesantren, telah dikembangkan dengan prinsip yang baik karena telah sesuai dengan standar minimal keuangan baik secara teoretis maupun yuridis. Hal demikian disokong dari adanya perubahan eksternal yang berlangsung. Perubahan eksternal yang dimaksud adalah adanya kebutuhan masyarakat di era modern yang bertambah kompleks. Untuk merespon perubahan yang terjadi di masyarakat, mendorong pesantren untuk mengembangkan pendidikan formalnya secara profesional.

Adapun kekurangan pada format kedua ini adalah tata kelola keuangannya yang masih nampak tidak terpadu. Yang demikian dikarenakan pengembangan tata kelola keuangan kala itu diupayakan untuk memenuhi standar pendidikan formal. Selain itu, sekolah-sekolah

formal yang berdiri nampak memiliki sumber keuangan yang lebih dari pada induk organisasinya. Dampaknya pengelolaan keuangan yang dikembangkan awal adalah fokus pada pencatatan arus keuangan sekolah-sekolah formalnya. Struktural yayasan pada tahap kedua hanya sebagai badan evaluasi dan sentral laporan keuangan umum.

Selain itu, sistem keuangannya masih fokus mencatat arus kas penerimaan dan pengeluaran pendidikan formal. Beberapa nilai dan arus kas tidak secara keseluruhan dikelola. Salah satu yang belum ada dalam format kedua ini adalah perubahan nilai asetnya. Padahal hal demikian begitu penting, sebab menyangkut tentang sumber modal yang dimiliki lembaga. Ini alasan penulis menyebut tata kelola keuangan yang dilakukan pada perubahan kedua nampak desentralistis dan masih tidak secara rinci dan akuntabel dalam hal pencatatan nilai yang dimiliki.

c. Format Ketiga; masa pengadopsian sistem keuangan modern

Temuan penelitian menggambarkan perubahan penting terakhir yang terjadi adalah pada masa pengadopsian sistem aplikasi keuangan modern. Tahap ketiga ini adalah praksis dari transformasi dasar perubahan yang telah dijelaskan oleh Manfred Oepen. Secara teoretis ia menjelaskan bahwa transformasi terakhir yang terjadi pada sudut pandangan pengembangan tata kelola keuangan adalah pengadopsian TTG dalam *pre cooperative movement* dan *small bussines development*. Artinya, tahapan terakhir yang dilakukan dalam proses

transformasi pengembangan tata kelola keuangan pesantren adalah pengadopsian produk perkembangan teknologi moder sebagai sistem standar keuangan. Tentunya guna pengembangan kerjasama kerja dan terlaksananya mutu atau produktifitas proses yang baik.

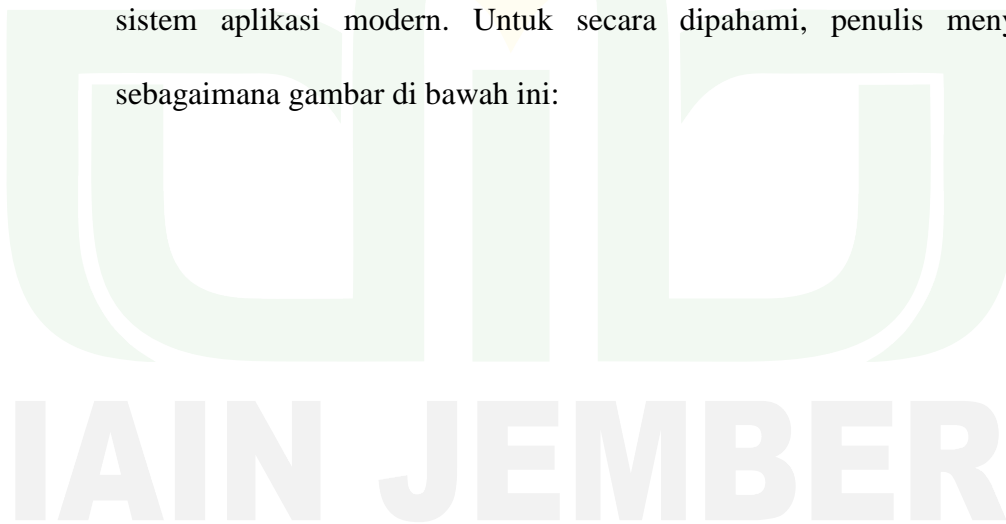
Pengadopsian sistem aplikasi yang dilakukan oleh YPI Al AL Multazam Husnul Khotimah sangat tepat. Untuk mengatasi masalah yang ada pada tahap sebelumnya, tata kelola keuangan dikembangkan dengan memakai aplikasi SANGO dan BRAJASOFT. Sebagaimana dijelaskan pada pembahasan temuan fokus satu, kedua aplikasi ini memiliki kelebihan masing-masing. Kedua kelebihan ini kemudian disatukan dengan untuk pengoptimalan proses kerja struktural dan pencatatan keuangan yang lebih akuntabel.

Pada tahapan kedua sebelumnya, tata kelola keuangan pesantren yang dilakukan nampak desentralistis dan tidak secara komprehensif mencatat nilai keuangan yang dimiliki pesantren. Kedua masalah ini nampak telah secara diatasi pada perkembangan tahap ketiga ini. Tata kelola keuangan yang hanya di sub unit dan pencatatan nilai semua aset yang dimiliki, akhirnya dapat dirubah dan dioptimalkan.

Hal lain yang menarik dari perubahan ketiga ini adalah adanya pengembang dalam tahapan proses auditing yang dilakukan. Sebagaimana disampaikan sebelumnya bahwa tata kelola keuangan pesantren dilakukan oleh pihak eksternal dan internal. Yang demikian

tentu menambah maksimalnya tata kelola keuangan pesantren menjadi lebih akuntabel, transparansi, efektif dan efisien.

Berdasarkan paparan panjang di atas, dapat disimpulkan bahwa ada tiga tahap perubahan tata kelola keuangan pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat. Pada tahap awal, yakni tahap pendirian. Pada tahap ini tata kelola keuangan tidak tersistem dan terkesan bersifat sentralitas. Namun sudah mengupayakan tertanamnya statemen objektif program pengembangan. Tahap kedua, proses tata kelola keuangan dilakukan dengan memfokuskan pada pencatatan keuangan sub unit. Sehingga pengelolaannya masih desentralistis, tidak secara rinci mencatat aset dan masih tidak melaksanakan audit yang optimal. Tahap terakhir, terbentuknya tata kelola keuangan yang berdasarkan pada pengembangan sistem aplikasi modern. Untuk secara dipahami, penulis menyusun sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar 5.3 Skala Perubahan Format Tata Kelola Keuangan Pesantren



Berdasarkan gambar di atas, dapat dikatakan bahwa pada perkembangan terakhir ini proses pengelolaan keuangan yang paling bermutu. Secara teoretis dapat dijelaskan tata kelola keuangan yang baik adalah didasarkan pada, transparan, akuntabel, efektif dan efisien.

Cladwell, Barera, Huse, Evans dan lain sebagai mengatakan seluruh prinsip tersebut merupakan hal yang paling mendasar untuk menguatkan mutu perkembangan *financial management*. Sehingga secara teoretis format akhir transformasi yang terjadi di pesantren telah memenuhi mutu tata kelola keuangan pada umumnya.

Apalagi dalam temuan penelitian ini disebutkan ada nilai lain yang nampak juga ada sepanjang transformasi yang terjadi. Nilai lain yang dimaksud adalah adanya pemaduan ajaran Islam dan orientasi pengetahuan pendiri sebagai statement objektif yang kemudian melahirkan prinsip keadilan dan teologis. Prinsip keadilan yang dimaksud, salah satu diantaranya dapat dilihat dari transformasi formula *deviden decision* yang dilakukan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, proses penganggaran disesuaikan dengan jumlah hasil inovasi pengembangan sumber penerimaan sub unit. Sedangkan prinsip teologisnya dapat dilihat dari penentuan program prioritas dan penguatan komitmen kerja praksis pencatatan keuangan yang didasarkan pada sejumlah ajaran agama Islam di pesantren.

Dengan demikian, format tata kelola keuangan sepanjang transformasi yang terjadi terlihat berkembang mengarah pada model ideal tata kelola keuangan yang baik. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh faktor eksternal dan kesiapan internal struktural pesantren. Yang sangat penting dalam proses perubahannya adalah konsistensi visi objektif yang sejak awal digagas oleh para pendiri.

3. Tata Kelola Keuangan Pesantren berbasis *Good Governance*

Setelah membahas format serta alasan kenapa terdapat perubahan pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Ada satu teori *mutaakhir* yang pada umumnya dijadikan landasan untuk menilai tata kelola keuangan itu dijalankan dengan baik

atau itu. Secara simplifikatif, terminology tersebut dengan istilah *governances*, yang pada dasarnya, memiliki prinsip; transparansi, akuntabilitas, serta efektif-efesien dalam neraca pengelolaannya.

a. Transparansi

Konsepsi transparansi (atau indicator) ialah *pertama*, adanya keterlibatan berbagai pihak di dalam perumusan pengelolaan keuangan, keterbukaan informasi terhadap keputusan yang di bidang keuangan, serta publikasi terhadap capaian-capaian yang sudah dijalankan pada siklus kegiatan, khususnya di lembaga pendidikan. Salah satu contoh transparansi ialah penyediaan informasi public melalui website, terkait jumlah keuangan yang dibutuhkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Selain itu, Anne Gold & Jennife Evan mengatakan bahwa transparansi sekolah dapat dibuktikan melalui; *pertama*, meningkatnya kepercayaan publik. *Kedua*, meningkatnya partisipasi publik di dalam pengembangan kelembagaan. *Ketiga*, bertambahnya pemahaman atau wawasan masyarakat terakit pengelolaan keuangan yang diselenggarakan lembaga pendidikan. *Keempat*, kedisiplinan di dalam pembukuan, penyertaan modal-modal keuangan, hingga sumbangsih yang diberikan masyarakat kepada lembaga pendidikan tersebut.

Di ppndok pesantren al Multazam Husnul Khotimah konsepsi transparansi dijalankan menggunakan pendekatan aplikasi, sekaligus produk-produk tekhnologi lainnya; dimana para stakeholders bisa

mengakses informasi apapun, termasuk penggunaan keuangan pesantren yang dimiliki. Pendekatan ini, tentunya, juga dibatasi melalui beberapa aspek yang tidak dapat diketahui oleh masyarakat secara luas. Pesantren menjaga nilai keterbukaan sekedar untuk menyediakan informasi agar user pendidikan di dalamnya tidak mendapatkan informasi yang kurang tepat, lebih-lebih dalam konteks keuangan yang cenderung sensitive di dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Selain akses, pelibatan *stakeholders* juga sangat penting di dalam pengambilan keputusan yang ada di lingkungan pesantren. Keterlibatan, khususnya di bidang keuangan, dapat dipastikan mulai dari perencanaan keuangan, pengalokasian, hingga memonitor bagaimana tenaga pendidikan di lingkungan pesantren menjalankan kegiatan-kegiatan yang ada. Dengan pelibatan tersebut, dapat dikategorikan bahwa transparansi yang dijalankan di Pondok Pesantren al Multazam Husnul Khotimah berjalan dengan sangat baik. Khususnya, disaat para stakeholder membutuhkan informasi yang dapat diakses melalui aplikasi yang dipakai untuk menjaga akuntabilitas penggunaan keuangan di pondok pesantren.

b. Akuntabilitas

Persinggungan akuntabilitas berada pada dasar pertanggung jawaban penggunaan dana atau keuangan yang ada di lingkungan pendidikan atau organisasi. Kata akuntabilitas juga bisa dimaknai

sebagai wujud dinamis dimana keterlibatan *stakeholders* berperan memainkan tugas dan fungsinya masing-masing. Di dalam pembacaan teoretik, akuntabilitas adalah proses pertanggung jawaban, atau memberikan jawaban kepada orang lain yang membutuhkan penjelasan, atau dalam praktek pemerintahan pertanggung jawaban yang dilakukan untuk menyatakan bahwa program/kegiatan yang dijalankan sudah sesuai dengan perencanaan yang ada.

Indikator menilai sebuah instansi pendidikan akuntabel atau tidak adalah; *pertama*, adanya akuntabilitas kebijakan yang akan dijalankan. *Kedua*, akuntabilitas kinerja bagi kelompok profesional yang mengerjakan program tersebut. *Ketiga*, akuntabilitas proses, yaitu berhubungan dengan aspek pembentukan aturan, ketentuan, adanya panduan, dan lain sebagainya. *Keempat*, akuntabilitas keuangan yang berkaitan dengan proses *cash in and cash out* dari keuangan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan.

Dari konsepsi di atas, maka akuntabilitas dapat disimpulkan sebagai proses menjelaskan capaian, kendala, dan membuat pelaporan kegiatan yang dijalankan oleh lembaga pendidikan tersebut. Dalam hal praktek manajemen keuangan di lingkungan pesantren, kegiatan ini merupakan proses interaksionis antara pemangku kebijakan, pelaksana kegiatan, dan pelaporan keuangan bagi mereka yang diberikan tugas mengatur pendapatan atau pengeluaran anggaran yang dimiliki oleh lembaga pendidikan.

Sebagaimana paparan data sebelumnya, akuntabilitas penggunaan keuangan, kegiatan, dan program yang dijalankan di pesantren al Multazam Husnul Khotimah dilaksanakan secara berkala. Artinya, mereka melaporkan semua bentuk kegiatan yang dijalankan di beberapa forum dan menggunakan alat komunikasi yang modern. Misalnya, siklus pelaporan penggunaan keuangan dijalankan dan dipantau dalam setiap bulan antara pengurus yayasan dan pelaksana kegiatan pendidikan di bawah naungan pondok pesantren. Di dalam konteks yang lebih luas, pengurus yayasan mewakili seluruh lembaga pendidikan formal untuk melaporkan secara luas kepada masyarakat melalui forum yang lebih luas pula, seperti temu wali santri ataupun alumni pesantren. Dengan demikian, akuntabilitasnya akan terus dipantau oleh semua elemen yang terlibat di lingkungan pesantren.

Tidak hanya itu, lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren juga memiliki tanggung jawab untuk melaporkan kegiatan-kegiatan keuangan mereka ke lembaga pemerintah yang memiliki kewenangan memantau. Jadi, selain pertanggung jawaban pasti, pesantren al Multazam Husnul Khotimah juga menjalankan sistem akuntabilitas yang diamanahkan melalui pengaturan pemerintah; baik itu di pusat ataupun daerah. Pada kesimpulannya, prosedur akuntabilitas yang dijalankan di pesantren al Multazam Husnul Khotimah pun dijalankan secara seksama mengikuti alur-alur pertanggungjawaban yang mengatur lembaga pendidikan; baik itu

secara internal maupun eksternal pondok pesantren. Mereka (para pengurus yayasan dan pesantren) sangat memahami bahwa pertanggungjawaban merupakan sebuah kegiatan inti untuk memastikan bahwa yang dijalankan sesuai dengan ekspektasi yang ada di masyarakat ataupun pemerintah yang memberikan bantuan kepada lembaga pendidikan di bawah naungan pondok pesantren.

c. Efektifitas dan Efisiensi

Secara *masyhur* di dalam konsep manajemen, kata efektif bermakna proses penunjukan orang untuk menjalankan kegiatan yang baik; sesuai dengan latar pengalaman dan pengetahuan; serta kegiatan yang dijalankan berkesesuaian dengan visi, misi, dan tujuan akhir lembaga pendidikan. Artinya, ada keselarasan antara orang yang mengerjakan, program, dan capaian misi. Sedangkan kata efisien ialah proses penentuan waktu penyelenggaraan kegiatan, serta kesesuaian *budget* (biaya) yang dibutuhkan.

Hani Handoko mengatakan di lembaga pendidikan, komposisi efektif dan efisien berasal dari kategori; menentukan, merinci, memilih orang dan memilih pekerjaan, yang sesuai dengan target lembaga pendidikan. Adapun efisien memiliki indikator; meminimalkan biaya, menghitung secara sistematis input dan output, dan menilai performance, besaran biaya, serta hasil yang dicapai oleh lembaga pendidikan.

Dalam konteks ini, kendatipun sedikit apologetic, penulis ingin mengungkapkan bahwa secara sumber daya manusia pesantren al Multazam Husnul Khotimah sudah menjalankan proses penentuan kualifikasi pengelola keuangan dibawah naungan pesantren dengan standarisasi yang pasti. Artinya, mereka menentukan dan memastikan bahwa yang menjabat sebagai pengelola keuangan memiliki pemahaman terkait akuntansi serta prasyarat lainnya. Demikian halnya disaat mereka akan menjalankan kegiatan kependidikan yang ada di pesantren, *concern* profesionalisme juga menjadi titik tumpu untuk menjalankan pendidikan yang efektif. Oleh sebab itulah, capaian efektifitas tersebut memberikan dampak pada citra yang didapatkan oleh pesantren al Multazam Husnul Khotimah dengan perkembangan peserta didik yang bagus.

Dari sumber daya manusia yang mumpuni tersebut, pada akhirnya, nalar efisiensi penggunaan keuangan pesantren pun berkembang. Kendati bagi sebagian kalangan, nilai uang yang disetorkan ke pesantren al Multazam Husnul Khotimah tidaklah sedikit, mereka merasa puas dengan hasil yang didapatkan melalui 'layanan jasa' yang diberikan. Jadi, harga 'mahal' yang dipasang oleh pesantren al Multazam Husnul Khotimah memberikan kelindan berimbang antara yang diharapkan dengan yang dihasilkan. Artinya, kata kunci efisiensi sebagai wujud penggunaan yang sesuai dengan

ekspektasi juga dicapai secara seksama oleh pondok pesantren yang berada di Kuningan Jawa Barat ini.

Tiga pilar *governances* yang menjadi ukuran akhir dari pengelolaan keuangan lembaga pendidikan, atau pendidikan secara umum ini. Tentunya juga ingin dijalankan di lingkungan pondok pesantren. Badrudin, As'ad al Azizi, dan Zaki Irham memberikan gambaran bagaimana upaya-upaya yang sedang dijalankan oleh pondok pesantren untuk menyesuaikan dengan siklus-siklus manajemen keuangan yang modern. Nilai-nilai utama dalam manajemen keuangan seperti pelaporan, pembuatan arus kas, serta lainnya, mulai dijalankan menggunakan format yang lebih sederhana daripada yang acapkali dilakuakn oleh lembaga pendidikan formal ataupun perusahaan public. Penelitian mereka ingin menegaskan bahwa pesantren sudah mulai memahami bagaimana proses-proses pengelolaan keuangan yang akuntabel itu sendiri. Seperti Badrudin yang menyebutkan pengelolaan keuangan pesantren berasaskan pada model IPPO. Sebuah model yang menekankan pada siklus transparansi di bidang hulu sampai hilir.

Berkaitan dengan model yang dijalankan oleh Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Dalam konteks ini, peneliti bisa menyatakan bahwa model *centralistic-integratif* berbasis produk digital bisa dikategorikan sebagai bentuk yang paling ideal mengelola keuangan yang ada di lingkungan pesantren. Dan terkait dengan nilai-nilai *governances* peneliti juga meyakini bahwa Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah mengaplikasikannya

dengan sangat baik Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah tak segan untuk menyewa jasa kantor akuntan Publik untuk menilai apakah keuangan yang dikelolanya sudah sesuai dengan acuan-acuan yang dibuat; apakah *cash in & cash out* sesuai dengan target pondok pesantren.

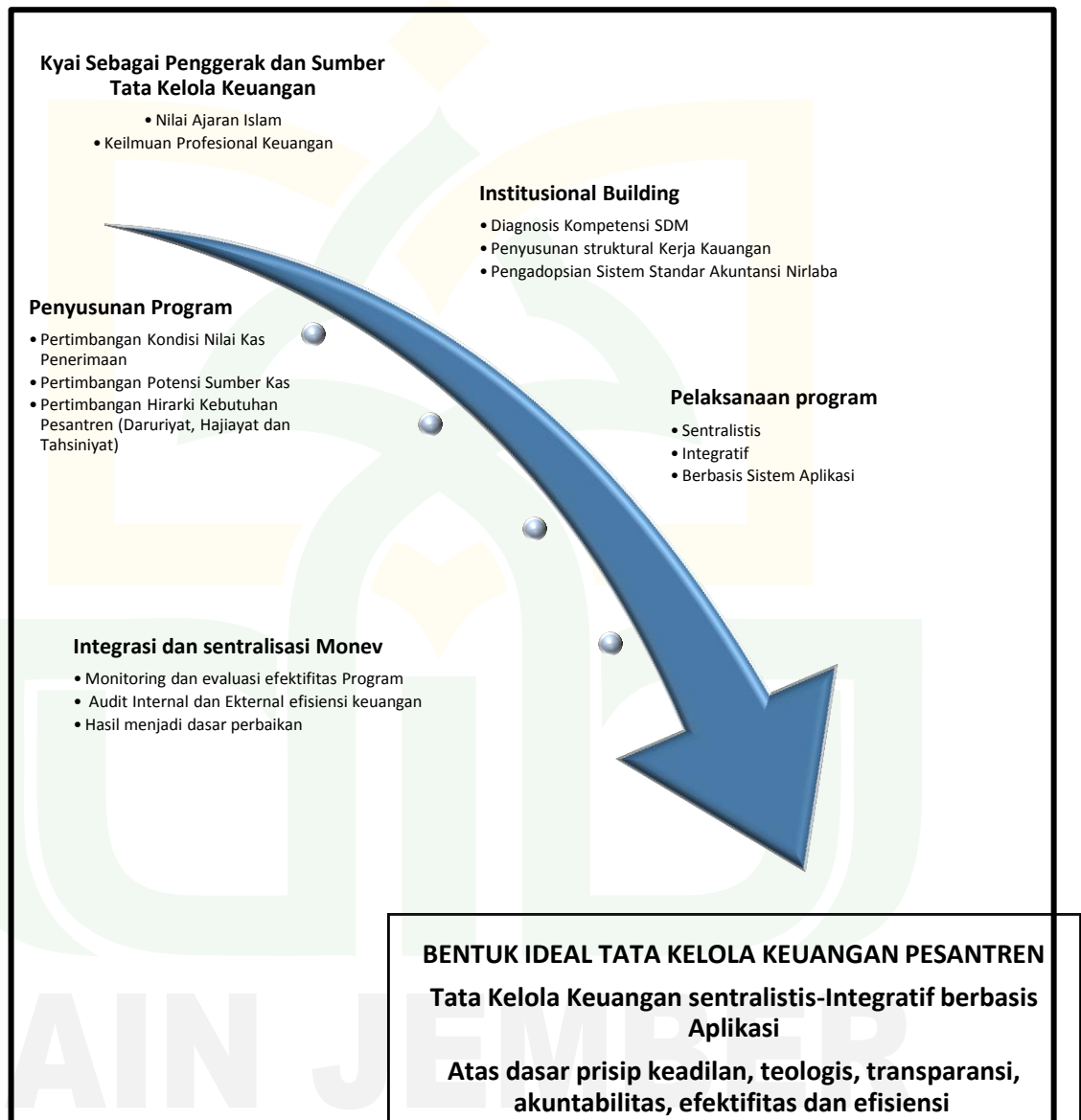
Alasan lain tata kelola yang centralistik disebabkan karena pondok pesantren berada pada posisi sebagai *holding company* dari sub-unit lembaga pendidikan yang ada di bawah pondok pesantren. Sebagai *holding* pemantauan dari pesantren akan perkembangan lembaga pendidikan menjadi sangat akuntabel, transparan, dan efektif-efisien. Sedangkan terkait dengan nilai keadilan dan teologisnya, secara kuat dapat mengembangkan ikatan kerja dan komitmen akan model kerja pengelolaan pesantren yang lebih baik. Jadi, *positioning* inilah yang digunakan oleh Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah agar pengelolaan keuangan dan kegiatan yang dijalankan bisa berjalan secara baik. Kendatipun mereka masih mengakui bahwa ada posisi kurang baik dalam hal “aplikasi” yang dipakai, yakni belum terintegrasi. SANGO dan *Brajasoft* keduanya belum tersistem secara online.

B. Analisis Teoretik

Pada bagian ini, peneliti ingin menjelaskan posisi temuan penelitian di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah dibandingkan penemuan sebelumnya, atau posisi teori pada *grand theory* manajemen keuangan ataupun pada model pembacaan *financial governances*, yang ada di lembaga pendidikan. Dari pembacaan teori, data, dan dekomposisi yang peneliti lakukan, bagan berikut ini merupakan konklusi teoretik yang penulis beri

nama temuan “*Stewardship Financial Management of Pesantren*”. Adapun komposisinya sebagaimana berikut:

Gambar 5.4 Role Model Transfomasi Format Tata Kelola Keuangan



Pesantren

Berasaskan pada tabel di atas, maka temuan teoretik ini berimplikasi

bahwa;

1. Perlunya reposisi kyai dan pendelegasian kewenangan keuangan ke kelompok profesional.

Pada konteks ini, peneliti ingin mengungkapkan bahwa apa yang disajikan oleh Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah sudah mereposisi kewenangan kyai/pengasuh pondok pesantren sebagai pemilik dan pemegang penuh tata kelola keuangan pesantren, secara tradisional. Pesantren al Multazam Husnul Khotimah memberikan contoh bahwa posisi seorang kyai adalah sebagai seorang *fund raiser* (penggali sumber keuangan), karena sebagaimana *mafhum* keberadaan seorang kyai selalu memiliki jejaring yang sangat luas; baik itu sosial ataupun politis. Artinya, seorang kyai memiliki manifest sosial yang sangat kuat sehingga dapat menimbulkan sisi filantropisme yang ada di masyarakat.

Melalui posisi ini juga nilai kepemimpinan kyai untuk mendelegasikan kewenangan kepada orang lain menjadi sangat penting. Kyai harus merubah *mindset* atau bahasa orang kepercayaan (*khadim*) menjadi orang-orang profesional dan memiliki kompetensi untuk mengembangkan *funding* (pembiayaan) yang didapatkan oleh pondok pesantren. Dengan kondisi yang demikian, maka pandangan para peneliti yang mengungkapkan bahwa pengelolaan keuangan pesantren dijalankan secara sentralistik pada seorang kyai sudah mulai bergeser menjadi lebih *hybrid* (bercabang). Kewenangan pengelolaan berada pada lingkup kolegialitas berbasis pada fungsi dan penugasan yang *detail*.

2. Pengembangan kelembagaan keuangan di lingkungan pondok pesantren

Selain paradigma teoretik kepemimpinan, secara institusional pengelolaan keuangan juga sudah berubah berdasarkan pada komponen yang ada di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah. Kelembagaan pengelolaan keuangan pesantren juga dirigidkan melalui proses-proses dan prosedur yang lengkap. Misalnya, forum perencanaan pengelolaan keuangan diagendakan dan diputuskan pada forum yayasan. Penyusunan program dan pelaksanaannya disetujui dan diputuskan pada forum yang ada dibawahnya. Lalu diadakan pula evaluasi secara menyeluruh terhadap penggunaan dan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Dengan komposisi yang demikian, keberadaan gagasan paradigmatik ini juga menegaskan asumsi bahwa pondok pesantren cenderung tidak profesional dalam pengalokasian keuangan pesantren. Pendapatan-pendapatan pondok pesantren baik itu melalui usaha atau bisnis yang dijalankan pondok pesantren hanya cukup untuk proses menutupi keuangan yang didapatkan dari sumbangan masyarakat/user pendidikan pesantren. Perolehan atau pendapatan dari bisnis yang dijalankan pesantren tidak dapat dipakai sebagai pengembangan pesantren atau pengembangan kompetensi yang ada di lingkungan pondok pesantren.

3. *Enrichment* (pengayaan) program-program pendidikan yang unggul

Manifest umum pendidikan pesantren umumnya ialah menjalankan pendidikan ala kadarnya, melalui pembiayaan yang disesuaikan dengan kondisi masyarakat pedesaan. Dengan demikian, maka kualitas pendidikan

yang dijalankan di bawah naungan pondok pesantren pun *ala* kadarnya, sesuai kemampuan keuangan yang dimiliki. Namun, temuan penelitian ini juga memberikan perbedaan yang cukup mencolok terkait keunggulan lembaga pendidikan, serta sumbangan yang diberikan wali santri untuk mendapatkan layanan jasa pendidikan di bawah naungan pesantren. Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah menjalankan pendidikan secara seksama dengan pembiayaan yang tidak tergolong murah.

Oleh karena itu, peneliti juga berkeyakinan bahwa kualitas layanan jasa pendidikan akan menentukan kesehatan keuangan yang ada di lingkungan pondok pesantren. Artinya, penancangan dan perencanaan pengelolaan pendidikan yang berkualitas akan berdampak pada citra pesantren itu sendiri. Sehingga, berapapun 'harga layanan' yang diminta pesantren, selama proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatannya memuaskan para *users*, hal ini tidak akan menjadi bagian yang memberatkan masyarakat dalam menentukan pendidikan yang akan dilalui.

4. Efektifitas Pelaksanaan program pendidikan

Hal inilah yang peneliti sebutkan akan menjadi penentu *income* keuangan pesantren sangat baik. Tanpa prinsip efektifitas maka hal-hal yang menjadi keunggulan dilingkungan pondok pesantren tidak akan berbekas di dalam benak masyarakat secara luas.

5. Sentralisasi sistem Monitoring dan Evaluasi

Sebagaimana sudah disebutkan di awal, meskipun kyai sudah kehilangan kewenangan untuk mengelola sendiri keuangan pesantren yang digalangnya. Namun, kyai atau ketua yayasan dapat memantau bagaimana keuangan tersebut dikelola oleh pengurus pesantren. Lebih-lebih pendekatan sistem monitoring dan evaluasi yang dijalankan oleh Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah berbasis “aplikasi” (SANGO dan Brajasoft). Jadi, kyai dapat memantau *day to day* bagaimana performance (kinerja) orang yang diberi mandate untuk mengelola keuangan yang ada di pondok pesantren. Tidak hanya itu juga, nilai lebih dari pesantren ini ialah keberanian mereka untuk menggunakan jasa auditor independen (BAMS) untuk menilai apakah yang dijalankan bawahannya sudah sesuai atau tidak dengan perencanaan keuangan yang dibahas dan diputuskan secara bersama-sama melalui forum-forum yang sudah disediakan oleh pesantren/yayasan.

6. Sustainability *Good Governances* pesantren

Terakhir tentunya adalah kesinambungan pelaksanaan kegiatan tata kelola keuangan yang ada di lingkungan pondok pesantren. Tanpa sebuah kesinambungan maka transformasi tata kelola keuangan yang dinyatakan sebagai sistem yang baik, tidak akan berjalan secara mulus. Artinya, kesinambungan untuk melakukan perubahan dan pembenahan pada setiap tahunnya, agar mencapai nilai tata kelola yang baik, menjadi kunci dari semua proses-proses yang akan dijalankan tersebut. Keberhasilan pondok

pesantren al Multazam Husnul Khotimah tidaklah dicapai dalam waktu yang sangat dekat, melainkan melalui proses-proses yang sudah mengalami pergolakan yang ada di dalamnya.

Berasaskan pada tabel dan penjabaran di atas pula, maka peneliti ingin menempatkan posisi teori ini pada tiga bidang keilmuan yang berbeda; *pertama*, pada sisi teori tata kelola keuangan pesantren (tradisional) maka temuan teori ini dapat dinyatakan sebagai bentuk *invention* (nilai kebaruan) dimana Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah sebagai lokus mampu memberikan contoh pengelolaan keuangan yang mengandalkan transparansi, akuntabilitas (bahkan dari sisi auditing), dan efektifitas dan efisiensi sehingga menciptakan citera baik pada pondok pesantren itu sendiri.

Kedua, dalam konteks tata kelola keuangan modern maka temuan ini hanya berbentuk pendukung teori tersebut, walaupun pada bentuk dan lokus yang berbeda yakni di bidang lembaga pendidikan non-formal. Artinya, *grand teori* tata kelola keuangan yang dibincangkan pada konteks manajemen modern tentunya sudah lebih maju daripada keberadaan dikomposisional di lingkungan pendidikan pesantren yang lebih menggunakan pendekatan birokratis. *Ketiga*, peneliti juga mendukung gagasan yang mengatakan bahwa dalam menciptakan *good governance* berbasis *stewardship theory* dapat menjadi landasan utama menjalankan tata kelola yang baik di lingkungan pondok pesantren.

C. Analisis Praktis

Secara praksis, generalisasi dari teori ini dapat dilakukan oleh pesantren yang memenuhi kriteria nilai sebagaimana berikut:

1. Legasi kepemimpinan pendiri pondok pesantren; kata kunci dari *legacy* kepemimpinan ini bertumpu pada keinginan pendiri pesantren untuk memberikan ruang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan pondok pesantren. Artinya, keterbukaan menjadi kunci utama pengembangan pesantren. Posisi pesantren yang demikian, harus diakui, tidak bisa dilepaskan dari kondisi sosialnya; dimana PP. al Multazam Husnul Khotimah didirikan pada era-era manajemen modern sudah mempengaruhi proses pengelolaan pesantren yang ada di Indonesia.
2. Koligialitas kepemimpinan; kolegialitas kepemimpinan bermakan tidak otoritas tunggal di dalam pengelolaah pesantren. Koliialitas mengindikasikan bahwa kepemimpinan akan dijalankan berdasarkan peranan dan fungsi yang disesuaikan dengan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan dalam memimpin. Maknanya, kekuasaan dalam kepemimpinan terbagi-bagi kepada siapapun yang dianggap memahami dan mampu menjalankan penugasan tersebut.
3. Profesionalisme pengelola keuangan; disaat kepemimpinan diampu/dipegang melalui proses yang professional, maka dampak kepada model pengangkatan atau perekrutan pengelola keuangan pun akan demikian. Para pemimpin akan membuat standarisasi bagaimana pengelolaan keuangan yang baik, sekaligus akan dipasrahkan kepada

mereka yang memahami peranannya; baik sebagai *fund-raiser* (penggali sumber keuangan) ataupun sebagai pelaksana pengalokasian keuangan pondok pesantren tersebut.

4. Adanya standar akuntansi nirlaba; selain pada sisi *agency* maka dibutuhkan pula model atau sistem pencatatan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi. Dengan pencatatan yang baik dan benar, maka hal ini akan menambahkan kepercayaan diri pengelola lembaga pendidikan untuk mempublikasikan apa yang sudah dijalankan. Lebih-lebih apabila lembaga pendidikan tersebut dapat menyewa jasa *auditor independen* sehingga pelaporan yang dibuat dapat menambah nilai kepercayaan bagi masyarakat pengguna jasa pendidikan.
5. Penyusunan program yang disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan; prinsip ini, tentunya, bertumpu pada kebutuhan-kebutuhan utama lembaga pendidikan itu sendiri (*mainstreaming the school vision*). Artinya, pengalokasian keuangan harus lebih banyak dikembangkan kepada penguatan kualitas, kapasitas, serta *out-come* lembaga pendidikan itu sendiri. Bukan sekedar menjalankan program-program rutin tanpa sebuah inovasi.
6. Sentralitas pengelolaan; tujuan dari indikator ini ialah agar *stakeholders* lebih memudahkan untuk memantau apa yang dijalankan oleh pengguna anggaran. Lebih-lebih dalam konteks kepesantrenan, posisi yayasan/pesantren merupakan *holding* (pusat) dari bergerak atau tidaknya

lembaga pendidikan formal yang menjadi tujuan masyarakat “memondokkan” putera-puteri mereka.

7. Pengintegrasian melalui produk teknologi tepat guna; artinya, pesantren harus mau dan mampu memberlakukan aplikasi yang tersedia melalui perkembangan ilmu pengetahuan tersebut. Tanpa demikian, maka keinginan untuk mengontrol di atas tidak bisa dilihat. Terkecuali pesantren memang memiliki sumber daya manusia yang banyak, sehingga bisa diminta untuk memberikan analisis secara manual, khususnya dalam penggunaan keuangan pesantren itu sendiri.
8. Pelibatan auditor internal dan eksternal; pada konteks ini pesantren memang membutuhkan keberanian berkorban untuk menjaga kepercayaan masyarakat. Sebab, keberadaan auditor eksternal bisa saja merubah suasana kebatinan pengelola dan pengguna keuangan di pesantren. Serta, dalam hal auditor eksternal, pembiayaan sewa jasa mereka juga tidaklah murah.

Dari delapan persyaratan di atas, peneliti tidak memungkiri bahwa ada banyak pesantren yang sudah/sedang berupaya mewujudkan model-model pengelolaan keuangan yang juga ingin mengedepankan aspek-aspek *good governance* di dalamnya. Sebagai contoh beberapa pesantren modern (PP. Nurul Jadid Paiton & PP. Tebuireng Jombang) dan memiliki sumber daya manusia yang bisa mengembangkan produk teknologi. Namun, terkait dengan pelibatan auditor eksternal saja, mereka masih mempertimbangkan

kondisi dan komposisi keuangan yang dimiliki di lingkungan pondok pesantren tersebut.



BAB VI

PENUTUP

Pada bab terakhir ini ada hal yang akan disajikan sebagai kesimpulan dan rekomendasi dari penjabarannya bab sebelumnya. Kesimpulan yang dimaksud adalah beberapa substansial poin temuan secara global. Sedangkan rekomendasi disusun guna memberikan masukan pengembangan lanjutan.

A. Kesimpulan

Seluruh pembahasan temuan penelitian ini memberikan tawaran baru tata kelola keuangan pondok pesantren berbasis *good governance* dari *stewardship theory*. Temuan ini didasarkan pada beberapa penjelasan temuan pada masing-masing fokus yang sejak awal disusun. Adapun yang demikian itu adalah sebagaimana berikut:

1. Proses Tata Kelola Keuangan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

Proses tata kelola keuangan pesantren di Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan dilakukan dengan perencanaan, pelaksanaan *accounting*, evaluasi atau *auditing*. Perencanaan dilakukan dengan pengaitan SDM dan pertimbangan kebutuhan serta persediaan. Pelaksanaan dilakukan sentralistis integratif berbasis aplikasi. Evaluasi dilakukan pada efektifitas program dan efisiensi keuangan

2. Faktor pendukung dan kendala transformasi tata kelola Keuangan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

Faktor pendukung terbagi menjadi dua sisi; *pertama* eksternal, yakni dimana masyarakat sudah mulai menyadari pentingnya keterbukaan di dalam pengelolaan keuangan. *Kedua*, internal dimana jumlah keuangan yang dikelola setiap tahun bertambah, sehingga membutuhkan treatment khusus di dalam pengelolaannya, agar menjauhkan dari konflik atau sikap saling mencurigai di skala internal. Sedangkan dari sisi kendala, dapat disimpulkan, tidak ada kendala berarti, terkecuali pada aspek penggunaan produk teknologi dimana masyarakat dan pengelola internal harus belajar lagi memahami bagaimana menggunakan produk tersebut.

3. Tahapan Transformasi Tata Kelola Keuangan Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

Tahapan transformasi ada tiga fase. Fase pertama adalah masa pendirian, tata kelola keuangan dilakukan oleh kyai sendiri dan pencatatan tidak memakai standar umum akuntansi publik. Fase kedua, adalah masa pengembangan lembaga formal. Proses pelaksanaan tata kelola keuangan berkembang di masing-masing sub unit dan masih terpisah. Tahap ketiga, masa pengembangan sistem aplikasi keuangan. Pada tahap ini peningkatan transparansi, akuntabilitas, efektifitas dan efisiensi optimal sebab didukung sistem aplikasi integratif.

4. Tata Kelola Keuangan Berbasis *Good Governance* di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat

Tata Kelola Keuangan Berbasis *Good Governance* di pondok pesantren dilakukan didasarkan pada integrasi nilai dan keilmuan

profesional keuangan. Beberapa tahapannya adalah, *institutional building* terdiri dari pengembangan struktur dan kerja, penyusunan program atas pertimbangan ketersediaan dan hirarki kebutuhan, pelaksanaan sentralistis integratif berbasis aplikasi, integrasi monev efektifitas program dan auditing efisiensi keuangan. Kesemua tahapan yang dalam penelitian ini disebut sebagai tahapan sentralistis integratif berbasis aplikasi.

B. Rekomendasi

Beberapa temuan dan kesimpulan di atas, dapat dijadikan dasar penyusunan rekomendasi sebagai tindak lanjut pengembangan temuan. Adapun yang demikian sebagaimana berikut ini;

1. Proses tata kelola keuangan pesantren berbasis *stewardship theory* merupakan gagasan awal untuk melakukan pengembangan teori keuangan yang didasarkan pada peran kepemimpinan kyai dalam pengelolaan keuangan pesantren. Artinya, masih terdapat kekurangan dari sudut pandang teoritik, semisal bagaimanakah tata kelola keuangan berbasis *good governance* apabila sumber keuangan yang didapatkan pesantren bukan dari masyarakat, melainkan bisnis yang dijalankan oleh pesantren? Bagaimana bentuk pengelolaan keuangan apabila pesantren yang didirikan masih belum membentuk sistem kolegialitas kepemimpinan, seperti pesantren yang sudah mencapai generasi-generasi non-pendiri? Apakah sistem nilai yang bisa dipakai apabila pesantren tidak memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten?. Serta aspek-aspek lainnya yang menjadi fitur utama temuan penelitian ini.

2. Temuan penelitian ini juga memiliki keterbatasan implikasi praktis. Teori yang didasarkan pada temuan lapangan ini tidak dapat digeneralisasi apabila pesantren memiliki perbedaan-perbedaan dari sisi kepemimpinan, institusionalisasi keuangan, dan sistem monitoring dan evaluasi keuangan pesantren. Artinya, penelitian ini tidak dapat menegaskan nilai efektifitas pengelolaan keuangan yang dijalankan oleh pesantren lain, yang nyatanya, juga mendapatkan citera baik bagi masyarakat. Sebut saja pondok pesantren yang sekedar mengaplikasikan nilai transparansi dalam pengelolaan keuangan, tidak melibatkan banyak orang dalam penentuan/pengambilan kebijakan kegiatan-kegiatan lembaga pendidikan formal ataupun pendidikan pesantren itu sendiri. Atau pesantren yang mengambil kebijakan sistem keuangan subsidi silang untuk menutupi kekurangan keuangan pesantren, seperti di beberapa pesantren yang membuat tarif pendidikan lebih mahal bagi mereka yang mengambil kelas unggulan, dan lebih murah untuk sekolah umum non-unggulan khusus memberikan akses pada masyarakat yang dianggap kurang mampu.
3. tata kelola keuangan yang dijalankan di pondok pesantren ini bisa dijadikan sebagai *role-model* untuk pengembangan pondok pesantren, khususnya bagi pemerintah yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan terhadap keuangan pondok pesantren di Indonesia. Meskipun, para *stakeholders* ini juga memerlukan perluasan kajian berkaitan dengan bagaimana penerimaan pesantren terhadap intervensi dunia luar pada

aspek yang cenderung menjadi pusat konflik dalam pengelolaan kelembagaan pendidikan di Indonesia.



DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, M. Karim. 2007. *Perubahan Model Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren*”Dissertation; Universitas Malang.
- Arwildayanto, Nina Lamatenggo, dan Warni Tune Sumar, 2017. *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, vol. Jilid I. Jabar: IKAPI.
- Arifin, Imron. 1996, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimasahada Press.
- Arifin, Miftahol. 2013. *Manajemen Keuangan Pendidikan*. Sumenep: Madura Press.
- Arifin, Miftahol. 2016. “Manajemen Keuangan Pondok Pesantren,” *Fikrotuna*” 4, no. 2.
- As’ad, Ali dan Hakim Muhammad Hakim Azizi. 2020. Pengembangan Manajemen keuangan Pesantren Balekambang jepara dan Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara di Era digital,” *Tarbawi : Jurnal Pendidikan Islam* 17, no. 1
- Azwar, Saefudin . 1998. *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azra, Azyumardi. 2016. *Pesantren, Kontinuitas dan Perubahan*”, dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren*.
- Brigham, Eugene dan Joel Houston, 2009. *Fundamentals of Financial Management* (Florida: Cengage Learning).
- Brigham dan Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice*.
- B. Suryosubroto, 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta).
- Beachboard, Aytes, dan Probst, “IT Governance and IT Management: Is There a Difference That Makes a Difference?”
- Brian, Rowan, Eric Camburn, and Carol Barnes. 2004 “*Benefiting from Comprehensive School Reform: A Review of Research on CSR Implementation.*” ed. Christopher T. Cross, (Washington, DC: National Clearinghouse for Comprehensive School Reform
- Budi Budaya, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Sekolah Dasar yang Efektif. 2011. Studi Multi Kasus Sekolah Dasar Panglima Sudirman, Sekolah Dasar Abdul Rahman, dan Sekolah Dasar Welirang di Kota Batu. Desertasi, Malang, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang

- Bawono, Anton. 2019. Creative Economic Development of Pesantren,” *Shirkah: Journal of Economics and Business* 3, no. 1
- Badrudin, 2020 “*Pengembangan Model Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial Agribisnis Al Ittifaq Ciwidey Kabupaten Bandung*. Desertasi, Bandung, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Bagus, Ahmad Setiawan dan Juli Sulaksono, 2019. Sistem Informasi Manajemen Santri Di Pondok Pesantren Al Ishlah Kota Kediri,” *Network Engineering Research Operation* 4, no. 2.
- Brigham dan Ehrhardt, 2009. *Financial Management: Theory & Practice*.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2015. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta. LP3ES.
- Dipa Teruna Awaloedin dan Herly Nurrahmi, 2018. Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Keuangan Santri Di Pondok Pesantren Darul Kholidin Bogor,” *Jurnal Rekayasa Informasi* Vol 7 No 1.
- E. Mulyasa, 2006, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Rosdakarya, 2003).
- Eugene F. Brigham dan Michael C. Ehrhardt, *Financial Management: Theory & Practice*, 15th Edition (Australia ; Boston, MA: Cengage Learning, 2016).
- Eko, Richardus Indrajit, 2013 “*Manajemen dan Governance*,” *E-Artikel Sistem Dan Teknologi Informasi* 999 No. 266. 1
- Ekbisi dan Siti Nur Azizah, 2014 “*Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi*,” *Ekbisi* 9, no. 1.
- E. Masten, Scott. 1995. Old School Ties: Financial Aid Coordination and The Governance of Higher Education,” *Journal of Economic Behavior & Organization* 28, no. 1.
- Edgar H. Schein, 1986. *Organizational Culture and Leadership Second Edition* (New York: Jossey-Bass Publishers.
- Firman, Iman, Rina Marlina, dan Medina Almunawwaroh, 2016. “*Pelatihan Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren Menggunakan Aplikasi Berbasis Web Terintegrasi Dengan Barcode System dan SMS Gateway*,” *Jurnal Pengabdian Siliwangi* 2, no. 2.

- Fatah, Nanang 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Filipe Barera.dkk. *Decentralized Decision Making In Schools*, (USA: World Bank Woshington D.C, 2009).
- Huberman,Miles.2014. *Qualitatif Data Analysis*.California: Sage Publication Inc.
- Haedari, Amin, 2008. (ed), *Khazanah Intelektual Pesantren*, (Jakarta: CV. Maloho Jaya Abadi.
- Haedari Amin dan Ishom Elha, 2004. *Manajemen Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah* (Jakarta: Diva Press
- Fattah,Nanang. 2006. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- H. Jones, Thomas dan Harvey B. Polansky, 1987. *The Relationship of Selected Financial Variables to the Organizational Health of High Schools* (New York: Macmillan Publishing Company Jones.
- Huse,Morten. 2005. Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance,” *British Journal of Management* 16, no. s1.
- Iman Firman, Rina Marlina, dan Medina Almunawwaroh, 2016. Pelatihan Managemen Keuangan di Pondok Pesantren Menggunakan Aplikasi Berbasis Web Terintegrasi Dengan Barcode System dan SMS Gateway,” *Jurnal Pengabdian Siliwangi* 2, no. 2.
- Jones, 2011. *Introduction to School Finance: Technique and Social Policy*.
- James Caldwell,Brian. 2005.*School-Based Management. Education Policy Series*. (Paris: International Institute for Educational Planning and International Academy of Education.
- Jeffrey Dew dan Jing Jian Xiao, 2011. The Financial Management Behavior Scale: Development and Validation,” *Journal of Financial Counseling and Planning* Vol. 22, No. 1
- John C. Beachboard, Kregg Aytes, dan Jack Probst, “IT Governance and IT Management: Is There a Difference That Makes a Difference?,” *Informing Science + IT Education Conference* 10 (2010):
- Jean Tirole, *The Theory of Corporate Finance* (USA: Princeton University Press, 2010).

- Jackson, C. Kirabo Rucker C Johnson, dan Claudia Persico. 2015 “*The Effects of School Spending on Educational and Economic Outcomes: Evidence from School Finance Reforms,*” *Working Paper*. National Bureau of Economic Research.
- Jusuf, Kadarman. 1992. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- .Kgabo Johannes Dibete, 2015 “*The Role of the School Governing Bodies in Managing Finances in No-Fee Schools in the Maraba Circuit of Limpopo Province*”. Desertasi, Afrika Selatan, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.
- .K Tornyeva, & T Wereko, 2012. *Corporate governance and firm performance: evidence from the insurance sector of Ghana*’, *European Journal of Business and Management*, vol. 4, no.
- Khafidotul Janah, 2019. Evaluasi Kelayakan Usaha Roll Cake Binaan Bbc Jember DI Unit Bisnis Pondok Pesantren Ash-Shiddiqi Curah Lele, Jember. Desertasi, Jember, Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
- Leslie Swartz, 2009. *Financial Management of Schools*, 2 ed. (Texas: C O N N E X I O N S,).
- Lestari Meyranti Iloe, 2019 “Sistem Pengelolaan Keuangan Program Pendidikan Gratis Berbasis Pesantren. Studi Kasus Di Yayasan Al-Ikhlas Al-Faruq Bondowoso),” *Journal Admintrasi pendidikan UIN Malang*.
- Lexy Moleong, 2002. *Metode Kualitatif*. Bandung :PT Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyana, Deddy. 2008. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja.
- Mufron, Ali. 2015. *Ilmu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Aura Pustaka.
- Munir, Ahmad. 2013 “Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam,” *At-Ta’dib* 8, no. 2.
- Murdayanti dan Puruwita, “Kompetensi SDM Keuangan dan Akuntabilitas Pesantren.”
- M. Hoxby, Caroline 2001. *All School Finance Equalizations are Not Created Equal. The Quarterly Journal of Economics* 116, no. 4 (1 November 2001).

- Murdayanti dan Yunika, Dita Puruwita, 2019. Kompetensi SDM Keuangan dan Akuntabilitas Pesantren,” *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis* 7, no. 1.
- Murdayanti, Yunikadan Dita Puruwita, “Kompetensi SDM Keuangan dan Akuntabilitas Pesantren,” *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI dan MANAJEMEN BISNIS* 7, no. 1 (31 Juli 2019):
- Madjid, Nurcholis. 1997. *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina.
- Masyhud M.Sulthon & M.Khusnuridla, 1994. *Manajemen Pondok Pesantren*, PT Dian Rakyat.
- Naomi Chambers, 2010. *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*, (Cambridge: Cambridge University Press.
- Norfariza Mohd Radzi. 2015 “*Development of an Effective School-Based Financial Management Profile in Malaysia: The Delphi Method Application*”. Desertasi, Kuala Lumpur, FACULTY OF EDUCATION UNIVERSITY OF MALAYA.
- Nelson, Chrizelle “*Exploring Monitoring and Evaluation within a Good Corporate Governance Perspective; a Case Study of Stellenbosch Municipality*, (Disertasi, Stellenbosch University <https://scholar.sun.ac.za>).
- Oepen, Manfred, 1988. *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M).
- Perry H. Beaumont, *Financial Engineering Principles: A Unified Theory For Financial Product Analysis And Valuation* (North America: John Wiley & Sons, 2004).
- Prasetyo, Muhammad. 2019. Manajemen Pembiayaan Pendidikan Untuk Mendukung Kebijakan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Di Kabupaten Aceh Tenggara,” *Jurnal Prokurasi Edukasi* Vol 1, no. 2.
- Puruwita Dita dan Yunika Murdayanti, 2018. *Measuring Financial Management in Islamic Educational Institutions in Indonesia, IBIMA Conference* 32.
- Puruwita dan Murdayanti, “Measuring Financial Management in Islamic Educational Institutions in Indonesia.”
- Qomar, Mujamil, 2014. *Menggagas Pendidikan Islam*, Bandung: Rosdakarya.

- Robert C Bogdan dan SK Biklen, 2006. *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1992), 29-32. Lihat juga, Boy S Sabarguna, *Analisis Data pada Penelitian Kualitatif*, Jakarta: UI Press.
- S. Nasution, 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: TARSITO
- Spradley, P. James. 1979. *The Ethnographic Interview*. (New York: Holt Rinehart dan Winston.
- S. Karni, Asrori. 2009. *Etos Studi Kaum Santri; Wajah Baru Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Sulthon, Muhammad, Moh Khusnuridlo, dan Zakiyah Tasmin, 2006. *Manajemen pondok pesantren dalam perspektif global*, Cet. 1. Yogyakarta: LaksBang.
- Sundaramurthy and Lewis. 2003. *Cognition and Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data*” dalam *Jurnal Academy of Management* No 28 Vol 3 Tahun
- Surip, 2005. *Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah*” dalam Reyadi, ed; *bunga rampai penelitian pendidikan di Indonesia*. Jogjakarta : Logos.
- Shodiq, Muhammad. 2011. *Kepemimpinan Kiai Nasib dalam Meningkatkan Mutu Pesantren*, Studi pada Pesantren Al-Hikam Malang, Pesantren Luhur Al-Husna Surabaya, dan Pesantren Mahasiswa An-Nur Surabaya” Dissertation -Universitas Negeri Malang.
- Terry, George Robert, *Principles of Management* (Homewood: R.D. Irwin, 1956).
- Tim ISACA, *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. (USA: ISACA, 2012).
- Tim Dosen, 2009. *Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta.
- Tiara, Desak, Wirawan, 2019. *Social Accountability Process of Islamic Boarding School: Case Study of Sidogiri Pasuruan Islamic Boarding School*,” *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 6, no. 1.
- T.H. Jones, 1985. *Introduction to School Finance: Technique and Social Policy* (New York: Macmillan Publishing Company Jones.
- Ugin Lugina, 2018. *Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren di Jawa Barat*,” *Risalah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam* 4, no. 1.

Widiyanti,Ninik. 1989.*Koperasi dan Perekonomian Indonesia*,Jakarta: Bina Aksara.

Zaki Irhamdkk.2019. Business Network Strategy In Islamic Micro Finance Institution Of Islamic Boarding School,” *Humanities & Social Sciences Reviews* 7, no. 4



PERNYATAAN KEASLIAN

anda tangan dibawah ini saya:

: Siti Qomala Khayati

: 0841916010

: Doktor MPI,

: Pascasarjana IAIN Jember

sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah
hasil karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, April 2021
Saya yang menyatakan,



Siti Qomala Khayati



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

: B.774/In.20/PP.00.9/PS/III/2020

10 Maret 2020

: -

: Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Al-Multazam
Kuningan Jawa Barat

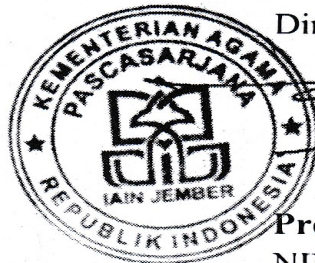
di-
Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan proposal disertasi mahasiswa berikut ini:

Nama	:	Siti Qomala Khayati
NIM	:	0841916010
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Program Doktor
Judul	:	Transformasi Tata Kelola Keuangan Pondok Pesantren Al-Multazam Kuningan Jawa Barat
Promotor	:	Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A
Co-Promotor	:	Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
Waktu Penelitian	:	1 tahun terhitung mulai terbitnya surat ini.

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.



Direktur

[Signature]
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM (YPI) AL-MULTAZAM HUSNUL KHOTIMAH
PONDOK PESANTREN TERPADU AL-MULTAZAM 2

مسجد الملتزم الإسلامي

SK KEMENAG KAB. KUNINGAN IZIN OPERASIONAL NOMOR STATISTIK PONPES 510032080003

Desa Linggajati, Kec. Citimus
Kab. Kuningan, Prov. Jawa Barat
Kode Pos 45556
Telp: (0232) 8910022
Website: www.almultazam.sch.id
E-mail: info@almultazam.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: 020/ SKET/ PPT-AM2/ X/ 2020

السلا م عليكم ورحمة الله وبركاته

Alhamdulillah syukur tak henti-hentinya kita panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya kepada kita. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada teladan sepanjang zaman, Rasulullah Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan orang yang senantiasa mengimani dan meneladani kehidupannya.

Berdasarkan surat direktur paska sarjana Institut Agama Islam Negeri Jember, perihal permohonan penelitian untuk penyusunan tugas akhir studi, maka Pimpinan Pondok Pesantren Terpadu Al-Multazam yang beralamat di kabupaten kuningan jawa barat, menyatakan bahwa :

Nama : Siti Qomala Kahayati
NIM : 0841916010
Jenjang : Doktor/S3
Program studi : Manajemen Pendidikan Islam

Hal yang benar telah melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir studi dengan judul "Transformasi tata kelola keuangan di Pondok Pesantren Al-Multazam Kuningan Jawa Barat" sejak tanggal 02 Juni sampai 10 Juli 2020.

Demikian Surat Keterangan ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih *Jaazakumullah Khairan Katsiran.*

و السلا م عليكم ورحمة الله وبركاته

Kuningan, 05 oktober 2020
Mudir Ma'had

KH. Abdul Rosyid, Lc.M.Ag

RIWAYAT HIDUP



Siti Qomala Khayati lahir di Temanggung Jawa Tengah tanggal 11 April 1990. Anak ketiga dari tiga bersaudara. Memulai pendidikan dasar di SD Negeri Gentingsari, kemudian melanjutkan ke SMP Negeri Bansari lalu menempuh tingkat menengah atas di MA Negeri Temanggung .

Sarjana Strata satu jurusan PAI di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta selesai tahun 2012, Adapun gelar Magister ditempuh di kampus dan jurusan yang sama lulus tahun 2014, kemudian melanjutkan jenjang doktoralnya program dari Kemenag RI (Mora Scholarship) di kampus IAIN Jember (sekarang UIN KHAS Jember) program studi Manajemen Pendidikan Islam . Karir sebagai dosen dari tahun 2015 sampai saat ini bergabung di INISNU Temanggung Jawa Tengah.

IAIN JEMBER