

**MANAJEMEN PEMBIAYAAN PESANTREN
BERBASIS MASYARAKAT DI PESANTREN IDRISIYYAH
TASIKMALAYA DAN PESANTREN DARUSSALAM CIAMIS**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Promotor

Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd

Co Promotor

Prof. Dr. H. M. Djaswidi Al Hamdani, M.Pd



Oleh:

Dede Husni Mubarrok

NIM. 0841916007

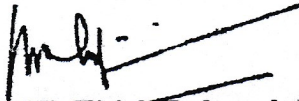
**PROGRAM DOKTOR
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2020**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “*Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis*” yang ditulis oleh Dede Husni Mubarrok ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi.

Jember, 30 November 2020

Promotor I



Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
NIP. 195310111979032001

Ciamis, 30 November 2020

Promotor II



Prof. Dr. H. M. Djaswidi Al Hamdani, M.Pd
NIP. 195006111976111001

Mengetahui,
Ketua Program Doktor MPI



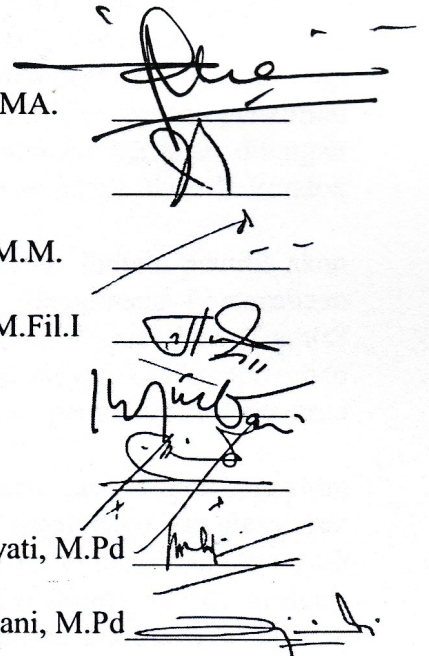
Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 196507201992031003

**LEMBAR
PENGESAHAN**

Disertasi dengan judul “MANAJEMEN PEMBIAYAAN PESANTREN BERBASIS MASYARAKAT DI PESANTREN IDRISIYYAH TASIKMALAYA DAN PESANTREN DARUSSALAM CIAMIS” yang ditulis oleh Dede Husni Mubarrok, NIM 0841916007, telah diujikan dan dipertahankan dalam sidang ujian terbuka disertasi pada hari selasa, 30 November 2020.

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
3. Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E.,M.M.
4. Penguji : Prof. Dr. H. M. Noor Harisuddin, M.Fil.I
5. Penguji : Dr. Khamdan Rifa’I, S.E., M.Si.
6. Penguji : Prof. Dr. Hj. Mukniah, M.Pd.I
7. Promotor : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
8. Co-Promotor : Prof. Dr. H. M. Djaswidi Al Hamdani, M.Pd



Jember, November 2020

Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur



Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA.
NIP. 196101041987031006

ABSTRAK

Husni Mubarrok, Dede, 2020. *Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis*. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. Co Promotor: Prof. Dr. H. Djaswidi Al-Hamdani, M.Pd.

Kata Kunci: Manajemen, Pembiayaan, Pesantren.

Sebagaimana maklum, eksistensi pesantren diapit oleh dua tren pilihan, yakni; perubahan dan kebertahanan. Pilihan pada perubahan, tentunya, akan menghasilkan proses, model dan bentuk pendidikan yang baru; mulai dari mengintegrasikan manajemen pada pola administrasi, dan mensistematisasi tingkatan sesuai aturan pemerintah. Sebaliknya, pesantren pada pilihan bertahan, mereka akan mengupayakan supaya tuntutan perubahan global tidak mengusik apa yang sudah diyakini oleh pengelola pesantren. Pesantren harus mengalami perubahan dan peran pemerintah bagi pesantren sangatlah minim. Oleh Karena ada dua pilihan tersebut, keberadaan penelitian ini adalah untuk menunjukkan bahwa ada pesantren yang mampu bertahan ditengah arus globalisasi. Yaitu di Pondok Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan di Pondok Pesantren Darussalam Ciamis.

Untuk membuktikan hal tersebut sesuai dengan asumsi ilmiah, penulis akan memfokuskan penelitian ini pada tiga rumusan; *Pertama*, Bagaimana Perencanaan pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis? *Kedua*, Bagaimana Penggunaan pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis? *Ketiga*, Bagaimana evaluasi pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis?.

Penelitian ini bertujuan untuk; *Pertama*, menemukan proses penganggaran pembiayaan berbasis Masyarakat di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis, *kedua*, menganalisis Penggunaan pembiayaan di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis, *ketiga*, menemukan sistem evaluasi pembiayaan di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis. Ketiga fokus tersebut diteliti dengan pendekatan teori manajemen pembiayaan yang dikemukakan Thomas H Jones, Garner, Lipham dan teori *legitimasi deegan*. James Van Horne.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif model *natural Inquiry*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipan, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah, yaitu: kondensasi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Temuan Penelitian ini adalah: 1) Perencanaan pembiayaan di pesantren sangat memaksimalkan rencana strategi, sistem terbuka, dan transparansi dalam memanfaatkan sumber anggaran, hal tersebut dipengaruhi oleh persepsi kepemimpinan kiai yang berbeda. 2) Penggunaan dan penerimaan pembiayaan sudah menggunakan dana secara efektif dan efisien sesuai rencana kegiatan yang sudah ditetapkan, pesantren menjadi lembaga profit dalam memberikan kesejahteraan masyarakat. 3) pelaksanaan evaluasi dilakukan satu kali, antara bulanan dan tahunan. Evaluasi ini ditentukan dari perolehan dana yang diterima oleh pihak pesantren.

ABSTRACT

Husni Mubarrok, Dede, 2020. Community-Based Islamic Boarding School Financing Management at the Idrisiyyah Tasikmalaya Islamic Boarding School and the Darussalam Ciamis Islamic Boarding School. Dissertation. Islamic Education Management Study Program, Postgraduate Institute of Islamic Religion, Jember State. Advisor I: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. Supervisor II: Prof. Dr. H. Djaswidi Al-Hamdani, M.Pd.

Keywords: Funding Management, Islamic Boarding School.

As it is understood, the existence of pesantren is flanked by two choice trends, namely; change and sustainability. The choice to change, of course, will result in new processes, models and forms of education; starting from integrating management in administrative patterns, and systematizing levels according to government regulations. On the other hand, pesantren are chosen to survive, they will endeavor so that the demands of global change do not interfere with what the pesantren managers already believe. Pesantren must undergo changes and the role of government for pesantren is very minimal. Because there are two options, the existence of this study is to show that there are pesantren that can survive amid the current globalization. Namely in the Idrisiyyah Tasikmalaya Islamic boarding school and the Darussalam Ciamis Islamic boarding school.

To prove this in accordance with scientific assumptions, the author will focus this research on three formulas; First, how is the planning for the financing of Islamic boarding schools Idrisiyyah Tasikmalaya and Pesantren Darussalam Ciamis? Second, how is the use of the Idrisiyyah Tasikmalaya Islamic boarding school and the Darussalam Ciamis Islamic boarding school? Third, how is the evaluation of the financing of the Idrisiyyah Tasikmalaya Islamic Boarding School and the Darussalam Ciamis Islamic Boarding School?

This research aims to; First, funding the Community-based financing budgeting process in the Idrisiyyah Tasikmalaya Islamic boarding schools and the Darussalam Ciamis Islamic Boarding School, second, analyzing the use of financing at the Idrisiyyah Tasikmalaya Islamic boarding school and the Darussalam Ciamis pesantren, third, funding the financing evaluation system in the Idrisiyyah Tasikmalaya Islamic boarding school and the Darussalam Ciamis pesantren.

These three focuses are examined with the theoretical approach of financing management proposed by Thomas H. Jones, Garner, Lipham and Deegan's theory of legitimacy James Van Horne. This study uses a qualitative research approach to the natural Inquiry model.

Data collection techniques are carried out by participant observation, interviews and documentation. Furthermore, the data were analyzed using several steps, namely: condensing data, presenting data, and drawing conclusions or verification.

The fundings of this study are: 1) Financial planning in pesantren has not maximized strategic planning, open systems, and transparency in utilizing budget sources, this is influenced by different kiai leadership patterns. 2) The use of funding has used the funds effectively and efficiently according to the predetermined activity plans. 3) The evaluation carried out by the pesantren was actually carried out once, either monthly or annually.

ملخص البحث

حسني مبارك ، ديدي ، ٢٠٢٠. إدارة تمويل المعاهد الإسلامية المرتكزة على المجتمعية في معهد الإدرسية تاسيكمالايا ومعهد دار السلام سياميس. أطروحة. شعبة إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة جمبر الإسلامية الحكومية. المشرف الأول: الأستاذ الدكتور الحاجة. تيتيك روهانا هداياتي . المشرف الثاني: أ.د.ح.جاسويدي الحمداني .

الكلمات المفتاحية : إدارة التمويل ، المعهد الإسلامي .

كما هو مفهوم ، فإن وجود معهد يحيط به اتجاهان للاختيار ، وهما ؛ التغيير والاستدامة. سيؤدي اختيار التغيير ، بالطبع ، إلى عمليات ونماذج وأشكال جديدة من التعليم ؛ بدءاً من تكامل الإدارة في الأنماط الإدارية ، ومنهجية المستويات وفق الأنظمة الحكومية. من ناحية أخرى ، يتم اختيار معهد للبقاء على قيد الحياة ، وسوف يبذلون قصارى جهدهم حتى لا ترزعج متطلبات التغيير العالمي ما يعتقد مسؤولو ومعهد بالفعل. يجب أن يخضع ومعهد لتغييرات ودور الحكومة بالنسبة للمعهد ضئيل للغاية. نظرًا لوجود خيارين ، فإن وجود هذا البحث هو إظهار أن هناك ومعهد يمكنهم البقاء في ظل العولمة الحالية. وهي في المدرسة الداخلية الإدرسية تاسيكمالايا الإسلامية ومدرسة دار السلام سياميس الإسلامية الداخلية.

تركز المشكلة في هذا البحث على إدارة التمويل المجتمعية بصياغة النقاط التالية: كيفية وضع ميزانية معهد الإدرسية الإسلامي ومعهد دار السلام الإسلامي، كيفية استخدام تمويل معهد الإدرسية الإسلامي تاسيكمالايا و معهد دار السلام الإسلامي سياميس . كيفية تقويم تمويل معهد الإدرسية الإسلامي تاسيكمالايا ومعهد دار السلام الإسلامي سياميس.

يهدف هذا البحث إلى: دراسة عملية وضع ميزانية التمويل المجتمعي في معهد الإدرسية الإسلامي تاسيكمالايا ومعهد دار السلام الإسلامي سياميس ، استكشاف استخدام التمويل في معهد الإدرسية الإسلامي تاسيكمالايا ومدرسة دار السلام الإسلامي سياميس ، معرفة نظام تقويم التمويل في معهد الإدرسية الإسلامي ومعهد دار السلام الإسلامي.

تستخدم هذه الدراسة نهج بحث نوعي لنموذج الاستفسار الطبيعي. يتم تنفيذ تقنيات جمع البيانات من خلال مراقبة المشاركين والمقابلات والتوثيق. علاوة على ذلك ، تم تحليل البيانات باستخدام عدة خطوات ، وهي: تكتيف البيانات ، وتقديم البيانات ، واستخلاص النتائج أو التحقق.

نتائج هذه الدراسة هي: التخطيط المالي في معهد لم يعظم التخطيط الاستراتيجي ، والأنظمة المفتوحة ، والشفافية في استخدام مصادر الميزانية ، وهذا يتأثر بأنماط قيادة المختلفة. استخدام التمويل استخدم الأموال بفعالية وكفاءة وفقًا لخطة النشاط المحددة مسبقًا يتم إجراء التقييم الذي يقوم به معهد بالفعل مرة واحدة ، إما شهريًا أو سنويًا.

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji syukur kehadirat *ilahi rabbi* Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan taufiq-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan karya ilmiah dalam bentuk disertasi dengan judul “Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis” .

Dengan selesainya penulisan disertasi ini, penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikannya, khususnya yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E. M.M, selaku Rektor IAIN Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi program doktor di Pascasarjana IAIN Jember.
2. Prof. Dr. KH. Abd Halim Subahar, M.A, selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember, Dr. H. Aminulloh. MA, selaku Wakil Direktur dan Prof. Dr. H. Moh Khusnurridlo. M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi S-3 ini. Demikian juga kepada seluruh Tata Usaha dan Jabatan Fungsional Umum Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan kemudahan administrasi sejak penulis kuliah hingga terselesainya penyelesaian disertasi ini.
3. Prof. Dr. Hj. Titik Rohanah Hidayati, M.Pd, dan Prof. Dr. H. Djaswidi Al Hamdani, M.Pd, selaku promotor 1 (satu) dan promotor 2 (dua) yang telah dengan penuh kesabaran dan meluangkan waktunya memberikan

bimbingan, arahan, dan gagasan-gagasan baru demi lancarnya disertasi yang penulis tulis.

4. Para Dosen dan guru besar Pascasarjana IAIN Jember, antara lain; Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.A. Prof. Dr. M. Noor Harisudin. M.Fil.I, Dr. H. Aminulloh, M.Ag. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd, Dr. H. Khamdan Rifa'I M.E, mereka adalah dosen dan para guru besar yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan berharga sesuai dengan keahlian masing-masing. Merekalah yang mengantarkan penulis memperoleh gelar doktor.
5. Kementerian Agama dengan Program MORA sehingga penulis bisa melanjutkan dan menyelesaikan studi Program Doktor ini
6. Segenap pengasuh Pondok Pesantren Darussalam, Ciamis; Dr. KH. Fadlil Munawwar Mansyur Ms, Dr. KH. Fadlil Yani Ainusyamsi, MBA. M.Ag, Rois Pepe Iswanto, yang telah berkenan memberikan izin dan bersedia memberikan informasi, data, dokumen dan kepentingan lainnya yang berhubungan dengan terselesainya proses penelitian tugas akhir ini. Tanpa mereka, dan kesediaan waktu yang sudah diberikan, penelitian ini akan terus terhalang waktu dan daya untuk bisa cepat diselesaikan.
7. Segenap Pengasuh Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya: Syeikh Akbar Fathurrohman sebagai pimpinan pondok, Ustad Adang, Ustad Iman, Ustadz Nuralam, Ustadz Pedi dan dewan ustadz, yang telah berkenan memberikan izin dan bersedia memberikan informasi, data, dokumen dan kepentingan lainnya yang berhubungan dengan terselesainya proses penelitian tugas akhir ini. Tanpa mereka, dan kesediaan waktu yang sudah

diberikan, penelitian ini akan terus terhalang waktu dan daya untuk bisa cepat diselesaikan

8. Institut Agama Islam Darussalam Ciamis terutama Rektor Ibu Dr. Hj Hani Herlina, M.Pd.I yang telah mengizinkan untuk melanjutkan S3 ini sampai selesai dan teman-teman serta rekan dosen di Institut Agama Islam Darussalam yang turut memberikan dukungan dalam menyelesaikan disertasi ini.
9. Khusus kepada ayahanda tercinta Drs Solihin Salam (Allah Yarham) dan ibunda Entin Supriatin, yang telah membimbing, mendidik penulis sejak lahir hingga dewasa dan mengajarkan banyak hal tentang hidup. Semoga keduanya mendapat tempat yang mulai di sisi Allah SWT.
10. Ucapan terimakasih kepada kawan-kawan Mora 2016 Dr. Ahmad Khalid, Dr. Siti Nursyamsiah, Dr. Shinta Nento, Dr. Syarifah Marwiyah, Hj Iffa Mardiyah, Mala, Ana, Hayyi Akrom, Dulhak, Agus Rm, Ahmad Ta'rifin, Fawaid, Ikhwan, Atmari, Emsikhu, Yustru, Cak Faris, Syamsul, Umar, terimakasih atas dukungan dan doa kalian semua akhirnya bisa menyelesaikan studi ini

Akhirnya penghargaan tulus kepada isteri tercinta Sumarni, S.Sy. M.E dan ananda tersayang; Zanjabil Keyza Al Husni, Balqis Aqila Al Husni, Assyauqie Muwaffaq Al Husni yang telah memberikan motivasi dukungan yang tidak kenal lelah kepada penulis. Mereka berempat senantiasa menjadi tumpuan harapan pelipur lara dan spirit di saat-saat penulis mengalami stagnasi dalam menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan dari semua pihak, semua bantuan Bapak/Ibu dan semua pihak dicatat Allah SWT sebagai amal shaleh, Amin!.

Semoga hasil penelitian ini bermanfaat, khususnya bagi penulis, dan bagi semua pihak, dan penulis selalu berharap masukan dan kritik konstruktif untuk penyempurnaan penulisan hasil penelitian ini.

Jember,.....November 2020

Dede Husni Mubarrok



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi Arab-Indonesia Program Pascasarjana IAIN Jember adalah sebagai berikut:

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	□	Koma diatas	ط	t	Te dengan titik dibawah
2.	ب	B	Be	ظ	Z	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	H	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	S}	Es dengan titik dibawah	ي	Y	Ya
15.	ض	d}	De dengan titik dibawah	-	-	-

Sumber Data: Dokumentasi pedoman penulisan karya ilmiah pascasarjana IAIN Jember Tahun 2017

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	18
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	19
E. Definisi Istilah	20
F. Sistematika Peneleitia	27
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. PenelitianTerdahulu	29
B. KajianTeori	46
1. Manajemen Pembiayaan	46
a. Manajemen.....	46
b. Pembiayaan	49
c. Manajemen Pembiayaan Pesantren.....	57
C. Peran Kiai di Masyarakat	88
D. Peran Pesantren dalam Memberdayakan Masyarakat	100
E. Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat	103
1. Karakteristik Penyusunan Pembiayaan Pesantren	112
2. Desain Pembiayaan Pesantren.....	115
3. Bidang Pembiayaan Pesantren	117

4. Jenis Pembiayaan Pesantren.....	119
5. Model Pembiayaan Pesantren	120
F. Efektifitas Manajemen Pembiayaan Pesantren	128
G. Evaluasi Pembiayaan Pesantren.....	134
H. Kerangka Konseptual	137

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	142
B. Rancangan Penelitian	144
C. Lokasi Penelitian.....	147
D. Kehadiran Peneliti.....	148
E. Subjek Penelitian.....	151
F. Sumber Data	154
G. Teknik Pengumpulan Data.....	155
H. Analisis Data	166
I. Keabsahan Data.....	169
J. Tahapan Penelitian	170

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data Penelitian pada Situs I Pondok Pesantren Idrisiyyah.....	172
1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya	172
a. Perencanaan Anggaran Pesantren Idrisiyyah	172
b. Penyusunan Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah	175
c. Sumber anggaran Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah	181
2. Penggunaan Anggaran Pembiayaan di Pesantren Idrisiyyah	206
a. Penerimaan Anggaran Pesantren	206
b. Pengeluaran Anggaran Pesantren	207
3. Evaluasi Anggaran Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah	209
a. Evaluasi Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah.....	209
b. Sistem Evaluasi Pesantren Idrisiyyah	214
c. Bentuk Evaluasi Pesantren Idrisiyyah.....	215
4. Fokus dan Temuan Penelitian	218

B. Paparan Data Situs II Pesantren Darussalam Ciamis

1.	Perencanaan Pembiayaan Pesantren Darussalam	219
a.	Perencanaan Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam	219
b.	Sumber Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam.....	229
c.	Dana Sumbangan.....	237
d.	KontribusiTenaga	242
2.	Penggunaan Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam.....	244
a.	Penggunaan Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam ...	244
b.	Bentuk Penggunaan Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam.....	248
3.	Evaluasi Pembiayaan Pesantren Darussalam	256
a.	Evaluasi Pembiayaan Pesantren Darussalam	256
b.	Sistem Evaluasi Pesantren Darussalam.....	259
c.	Bentuk Evaluasi Pesantren Darussalam	262
4.	Fokus dan Temuan di Pesantren Darussalam	269
C.	Temuan Penelitian.....	270
D.	Studi Lintas Kasus	274
E.	Proposisi Penelitian.....	276
BAB V. PEMBAHASAN		
A.	Perencanaan Pembiayaan Pesantren	284
B.	Penggunaan Anggaran Pembiayaan Pesantren	302
C.	Evaluasi Pembiayaan Pesantren	309
D.	Analisis Teoritis	318
E.	Analisis Praktis	330
BAB VI. PENUTUP		
A.	Kesimpulan	337
B.	Implikasi Penelitian.....	338
1.	Implikasi Teoritis	338
2.	Implikasi Praktis.....	341
C.	Keterbatasan Studi	343
D.	Saran –Saran	344

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 Konsep Manajemen Pembiayaan	51
GAMBAR 2.2 Konsep Financial Managemen	58
GAMBAR 2.3 Alur Manajemen Pembiayaan	66
GAMBAR 2.4 Langkah Penganggaran Lance T Leloup	68
GAMBAR 2.5 Model Penentuan Pembiayaan.....	120
GAMBAR 2.6 Kerangka Konseptual	141
GAMBAR 3.1 Model Analisis Data	168
GAMBAR 4.1 Rat Tahunan.....	178
GAMBAR 4.2 Proses Penyusunan Anggaran.....	178
GAMBAR 4.3 Badan Usaha Milik Pesantren	185
GAMBAR 4.4 Qini Mart	189
GAMBAR 4.5 Laporan BMT Idrisiyyah	191
GAMBAR 4.6 Tambak Udang	205
GAMBAR 4.7 Prosentasi penggunaan anggaran pesantren	208
GAMBAR 4.8 Laporan Pembiayaan	216
GAMBAR 4.9 Proses Penyusunan Anggaran.....	227
GAMBAR 4.10 Usaha Milik Pesantren.....	230
GAMBAR 4.11 Sumber Usaha Pesantren	232
GAMBAR 4.12 Sosialisasi Program	236
GAMBAR 4.13 Kontribusi tenaga oleh masyarakat.....	243
GAMBAR 4.14 Pembukuan Administrasi Pesantren	245
GAMBAR 4.15 data penggunaan anggaran.....	247
GAMBAR 4.16 Pembangunan Sarana Prasarana	249
GAMBAR 4.17 Pembukuan	250
GAMBAR 4.18 Rapat Bulanan	258
GAMBAR 4. 19 Pengawasan dan evaluasi Pesantren Darussalam	262
GAMBAR 4.20 Bentuk Evaluasi.....	266
GAMBAR 4.21 Arus pelaporan Pembiayaan Pondok Pesantren Darussalam ...	268
GAMBAR 5.1 Manajemen Pembiayaan Pesantren	298
GAMBAR 5.2 Bentuk proses pelaksanaan anggaran biaya.....	305
GAMBAR 5.3 Proses Perencanaan pembiayaan pesantren	321
GAMBAR 5.4 Proses berpikir sistemik manajemen pembiayaan	325
GAMBAR 5.5 Proses Penemuan Konsep.....	336

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1 Sumber Pendanaan Pondok Pesantren	17
TABEL 2.1 Perbedaan Penelitian Pada Kajian Terdahulu	43
TABEL 2.2 Sumber Pembiayaan Pesantren	118
TABEL 3.1 Data Penelitian <i>Purposive sampling</i> Subjek Penelitian Pondok Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya	153
TABEL 3.2 Sumber data <i>Snowball sampling</i>	153
TABEL 3.3 Data Penelitian <i>Purposive sampling</i> Subjek Penelitian Pesantren Darussalam Ciamis	153
TABEL 3.4 Data Penelitian Snowball sampling Subjek Penelitian Pesantren Darussalam Ciamis	154
TABEL 3.5 Hasil Observasi Pada Dua Pesantren	158
TABEL 4.1 Rencana Kegiatan serta Anggaran Pesantren Tahun Anggaran 2018/2019	175
TABEL 4.2 Badan Usaha Pesantren	196
TABEL 4.3 Lelang Toh Tohan Pesantren.....	201
TABEL 4.4 Fokus Dan Temuan Penelitian	218
TABEL 4.5 Perencanaan Pesantren Darussalam	220
TABEL 4.6 Perencanaan Pembiayaan	222
TABEL 4.7 Rincian Pengeluaran Ranah Indah Darussalam	247
TABEL 4.8 Prosentase Penggunaan Pembiayaan.....	250
TABEL 4.9 Fokus dan Temuan	270
TABEL 4.10 Temuan Penelitian Lokus II Pondok Pesantren Darussalam Ciamis	273
TABEL 4.11 perbedaan Kasus Pada Pesantren Idrisiyyah Dan Pesantren Darussalam Ciamis	275
TABEL 5.1 Fokus & Temuan.....	297
TABEL 5.2 Perencanaan Sumber Dana Pesantren	300
TABEL 5.3 Temuan Penelitian.....	301
TABEL 5.4 Penerimaan Anggaran	307
TABEL 5.5 Penggunaan Anggaran.....	307

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sejatinya, kajian terhadap pondok pesantren sangat banyak dan beragam. Ada yang mengkaji dari sudut pandang historisitas, dan kelembagaan (baca; dakwah dan pendidikan), sistem transmisi pendidikan pembelajaran keislaman, dan dari sisi keunikan model kepemimpinan kiai (Syeikh, ajengan). Kendati demikian beragam, hingga hari ini, tema tentang pondok pesantren tetap saja tidak pernah kehabisan *content* untuk diteliti dan dikaji. Rasa penasaran peneliti masih belum terpuaskan. Ditambah lagi, kecenderungan transformatif pondok pesantren yang terus mengalami perkembangan, perubahan, beradaptasi, serta melawan arus perubahan melalui merawat kearifan klasik yang sudah menjadi identitas melekat semenjak dikembangkan oleh para penyebar agama Islam, di Bumi Nusantara.

Historis pun mencatat, diawali dengan pengkajian pondok pesantren, bisa dikatakan, pendekatan-pendekatan yang dipergunakan masih cenderung satu dimensi entitas pesantren, apakah dari sisi sejarahnya, pengkategorian, dan ajaran yang dikaji, kemudian jaringan yang dibangun oleh ulama' dalam menyebarkan sistem kelembagaan pondok pesantren. Adapun tokohnya seperti, Martin Van Bruisenessen,¹ Nurcholish Madjid,² Dawam Rahardjo,³

¹Martin Van Bruisenessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat* (Bandung: Mizan, 1999), 21-23.

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

³ Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1985), 11.

Malfred Ziemik,⁴ dan Dhofier,⁵ menjadikan salah satu peneliti utama pada kajian pondok pesantren, berdasarkan ruang lingkup dan aspek kesejarahan. Yang pada dasarnya, para peneliti tersebut, menggambarkan pondok pesantren sebagai bagian dari institusi untuk menyebarkan ajaran agama Islam, khususnya di pulau Jawa. Selain itu, mereka juga menjelaskan instrumen pondok pesantren, seperti antara lain; ajengan santri, asrama, dan masjid.⁶ Komponen dasar tersebut yang menjadi instrumentalisasi penyebutan istilah pesantren, secara ilmiah.

Pasca kajian historis-deskriptif dan instrumentasi-terminologi, adanya perkembangan paradigma atau wacana, metode dengan pendekatan, hingga nomenklatur keilmuan berkembang kaya, maka dampaknya pada pola peneliti dalam menganalisis pondok pesantren. Dalam bahasa yang sederhana, pondok pesantren mulai dilirik oleh peneliti, dari sudut pandang *multi-disipliner*. Di pihak yang lain, harus diakui pula bahwa, pondok pesantren mengalami transformasi yang signifikan. Dari destinasi awal, yang hanya berperan sebagai tempat transmisi keilmuan Islam dan lembaga dakwah agama Islam, menjadi sistem yang menyentuh kehidupan sosial menyeluruh dan holistik.

Begitu pula dari sisi sistem pendidikannya, pondok pesantren mulai membuka

⁴ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Pembaharuan Sosial*, Terj. Butche B Soendjojo (Jakarta: P3M, 1986), 116.

⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1984), 18.

⁶ Semua hasil kajian-kajian para tokoh di atas, tentang instrumentasi identitas pondok pesantren dikumpulkan dan diulas ulang berdasarkan pada beberapa fenomena antropologis kekinian. Semisal, instrumentasi pondok pesantren dinyatakan bahwa harus memiliki setidaknya; santri, pondok, masjid/mushola, rumah kiai (*ndalem*) dan kitab kuning. Mulai sedikit direduksi menjadi rumah kiai dan santri. Oleh karena, di lapangan, terdapat beberapa rumah kiai yang berfungsi sebagai pondok, mushola, dan juga tempat transmisi dialektis antara santri dan kiai. Lihat : Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), 9.

diri untuk mengadopsi dan mengadaptasi keperluan masyarakat, demi kelayakan hidup profesional di era modern.

Hingga di awal tahun 1990an, terdapat banyak riset, yang mengemukakan pondok pesantren mulai mengakomodasi kebutuhan hidup di era modern. Karel Streenbrink, menegaskan adanya pergeseran cara pandang kiai di pesantren melihat sistem pendidikan. Pondok Pesantren Tebuireng, Jombang, yang awalnya dikenal sebagai pencetus pakar Ilmu Hadith, mulai mengembangkan pondok pesantren dengan mengakomodasi sekolah formal.⁷ Demikian halnya hasil penelitian Hasbullah, mengungkapkan adanya gerakan pembaharuan pendidikan pesantren secara masal, yang dilaksanakan oleh para kiai dalam mengakomodasi kepentingan dari masyarakat.⁸ Kendati kebijakan-kebijakan akomodatif terhadap sistem pendidikan modern, banyak dilakukan oleh para kiai, masih adapula pondok pesantren yang berusaha serta menjaga akan identitas otentiknya; dengan melalui sistem pondok pesantren, tanpa mengakomodasi kebijakan nasional tersebut.

Sudah usai para pakar dan peneliti mendeskripsikan pondok pesantren, nampaknya, masih belum. Perubahan, serta bergesernya transformasi dinamis yang di praktekkan oleh pondok pesantren tetap menjadi *concern* yang tidak pernah lepas dari para peneliti. Pasca reformasi melanda Indonesia atau di awal tahun 2000, pondok pesantren – yang sangat sederhana dalam cara pandang kebangsaan – turut mengambil bagian untuk membangun kultus baru tersebut. Para pakar ikut mempelajari cara pandang kiai terkait

⁷ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1994)

⁸ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 161.

dengan sistem baru itu. Tidak sedikit, para peneliti luar negeri, ambil bagian untuk membingkai kategorisasi pondok pesantren, dalam bingkai membangun sistem demokrasi yang ada di Negara Indonesia ini.⁹ Pada tahun yang sama pondok pesantren Bayasari rajadesa Ciamis dengan aksi 212, mencoba untuk bangkit menyatu dengan masyarakat dalam menjaga kebangsaan ini.

Masih dalam area pembangunan nilai-nilai demokrasi di Indonesia, ada isu-isu terorisme melanda. Pada kasus ini, pondok pesantren dianggap sebagai pemetik persoalan, sekaligus penyelesaian permasalahan.¹⁰ Pemicu persoalan disebabkan para pelaku teror ditengarai dididik, dibina, dan dibekali melalui lembaga pondok pesantren. Pondok Pesantren Ngruki, Jawa Tengah, dan beberapa pondok pesantren di Jawa Barat, menjadi sampel peneliti sebagai lembaga yang mengajarkan gerakan tersebut.¹¹ Sebagai *solver* dari masalah terorisme, dikarenakan mayoritas pondok pesantren mengajarkan nilai-nilai keislaman yang toleran, demokratis, serta pluralis. Bahkan, tak jarang pondok pesantren cenderung mengedepankan serta menjunjung untuk menghasilkan ilmu-ilmu pengetahuan modern.¹²

⁹ Robert Hefner "Islamic Schools, Social Movements, and Democracy in Indonesia" dalam *Making Modern Muslims*, (Honolulu, University of Hawai'i Press, 2009), 57.

¹⁰ Penelitian C. Tan mengindikasikan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang melakukan *brainwashing* terhadap pelaku teror di Indonesia; dengan cara melakukan indoktrinasi ajaran jihad dalam Islam sebagai kewajiban semua orang Islam. Penelitian C. Tan ini mengambil tempat di Pondok Pesantren Ngruki, Jawa Tengah. Meskipun di dalam buku yang sama, dia mengungkapkan bahwa adanya *smiling faces* pondok pesantren. Pondok Pesantren Tebuireng dijadikan *locus* dan contoh terhadap pondok pesantren yang toleran olehnya. Lihat: Charlene Tan, *Islamic Education and Indoctrination; The Case In Indonesia* (New York; Routledge, 2011)

¹¹ Martin Van Bruisennen, "Tradisional and Islamist Pesantrens in Contemporary Indonesia" dalam Fasrih A Noor *edt. Madrasa in Asia; Political Activism and Transnational Linkages* (Amsterdam; Amsterdam University Press, 2008). 217-218

¹² Charlene Tan, *Islamic Education and Indoctrination; The Case In Indonesia...*

Dia juga menambahkan beberapa atribusi kategori pesantren dari sisi unsur kepesantrenan, sisi kelembagaan, dan sistem keterbukaan atau tertutupan terhadap perubahan-perubahan kehidupan sosial-kemasyarakatan yang berkembang.¹³ Begitu halnya, M. Ridwan Natsir. Dia membagi tipe pondok pesantren menjadi; *Pertama*, pondok pesantren salaf/klasik; yaitu pondok pesantren yang menerapkan sistem pembelajaran agama Islam menggunakan pendekatan wetonan dan sorogan, dan menyelenggarakan sistem madrasah dalam pendidikan formalnya. *Kedua*, pondok pesantren semi berkembang yaitu pondok pesantren yang memuat sistem pendidikan salaf dan sistem klasikal (madrasah), berasaskan pada komposisi 90% agama dan 10% umum. *Ketiga*, pondok pesantren berkembang: yaitu pondok pesantren seperti semi berkembang, hanya saja lebih bervariasi dalam kurikulumnya, yang konten pembelajarannya 70% agama dan 30% umum. *Keempat*, pondok pesantren *Khalaf/Modern*, yaitu pondok pesantren berkembang, tapi menambah lembaga formalnya hingga pendidikan tinggi (baik umum atau agama), sekaligus membangun dan mengembangkan sistem keekonomiaian mandiri di dalam pondok pesantren. *Kelima*, pondok pesantren ideal, yaitu pondok pesantren modern, kemudian ditambahi lembaga-lembaga pendidikan lainnya, yang menjawab kebutuhan kehidupan masyarakat modern. Seperti, lembaga pendidikan pertanian, perikanan, dan lain sebagainya. Sebuah model pondok pesantren yang mampu menjawab apapun yang dibutuhkan

¹³ Charlene Tan....., 28

masyarakat, sekaligus menyediakan manusia purna yang bisa berguna dalam kehidupan masyarakat nyata.¹⁴

Berhubungan dengan idealisasi pendidikan pondok pesantren ke depan, Azyumardi Azra menambahkan potret ideal pondok pesantren ke depan adalah sebagaimana berikut; *pertama*, keterbukaan kiai terhadap perubahan sosial-masyarakat. *Kedua*, inovasi dan relevansi yang diajarkan kepada santri di pondok pesantren. *Ketiga*, strategi pengembangan manajemen yang profesional.¹⁵ Dari gagasan berdasarkan hasil kajian ilmiah di atas, seraya menandakan bahwa pondok pesantren yang mempertahankan idealisme-tradisionalnya akan tergilas oleh perubahan zaman. Pondok pesantren, jika masih menggunakan paradigma klasik, tidak akan lagi menjadi *centre of excellence* untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat modern.

Persoalannya adalah cara pandang akademisi dan keyakinan kiai dalam melihat persoalan masyarakat, serta hubungannya dengan pondok pesantren, cenderung berbeda. Oleh sebab itulah, berbagai hipotesis-konklusif pasca melakukan proses kategorisasi pondok pesantren, hampir selalu mengalami revisi, untuk menyesuaikan dengan corak, karakteristik, serta model pengembangan yang dilakukan pondok pesantren. Model yang berbeda pada pesantren Suryalaya Tasikmalaya yang di pimpin oleh syaikhuna Abah Anom (alm) merupakan salah satu pesantren rehabilitasi narkoba. Secara sistem

¹⁴ M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Perubahan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar : 2005), 83

¹⁵ Azzumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana, 2012), 87

pendidikan, pondok pesantren ini sangat tradisional. Padahal, sistem pengelolaan dan kemandirian pondok pesantrennya lebih modern dibandingkan lembaga-lembaga profesional lainnya.¹⁶ Kasus-kasus ini menyajikan kembali, bagaimana transformasi dan perubahan yang dilakukan pondok pesantren sangatlah beragam dan unik. Sampai kapanpun, dalam pandangan peneliti, kategorisasi pondok pesantren tidak akan pernah menemukan purna-konsepnya. Pasalnya, perubahan pondok pesantren akan terus menerus berjalan, sesuai perkembangan zaman.

Pesantren ini akan mengalami stigma yang tidak baik terkait dengan manajemen yang pada saat ini belumlah lenyap hingga saat ini sehingga lembaga pesantren belum mengalami perubahan status quo yang terkenal dengan pendidikan yang berpola tradisional. Keuangan menjadi sangat penting pada organisasi, sehingga lembaga pondok pesantren diharuskan untuk mengelola keuangan secara maksimal dan optimal, efektifitas dan efisiensinya harus disesuaikan dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Penjelasan dari pembiayaan dalam pendidikan merupakan hal yang sangat kompleks untuk dikembangkan, hal tersebut nantinya akan bersinergi dengan seluruh aspek, baik mikro maupun makro, di dalamnya akan dijelaskan

¹⁶ Sama halnya dengan dua pondok pesantren sebelumnya, sistem pendidikan di PP. Sidogiri, Pasuruan, Jawa Timur tergolong *salaf*. Pasalnya, hingga hari ini, tidak ada lembaga formal yang didirikan bagi santri untuk mendapatkan legalitas formal pendidikan (ijazah). Para santri yang dinyatakan lulus, berdasarkan satuan pendidikan yang mereka bentuk sendiri, biasanya, mencari pengakuan di luar pondok pesantren. Meski tergolong *salaf*, secara pengelolaan pondok pesantren, lembaga ini jauh lebih matang, mapan, dan profesional, layaknya instansi modern, bahkan lebih. Mereka memiliki santri bersarung yang pandai di bidang agro-bisnis, *bait al-ma'ali wa al-tamwi'li*, dan SDM profesional lainnya. Oleh karena itu, persepsi yang terbangun di masyarakat, PP. Sidogiri, mengalami pergeseran dari sekedar pesantren menjadi ruang bisnis potensial. Lihat; Abdul Halim dkk, *Pesantren; Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat* (Surabaya: Lemlit IAIN Sunan Ampel, 2002), 78.

sumber anggaran, pengelolaan pembiayaan yang efektif dan efisien dalam penggunaan, akuntabilitas pengukur dari bentuk yang berubah dan ini berpengaruh juga pada seluruh aspek diantaranya adalah lembaga pendidikan pesantren, dan permasalahan yang ada keterkaitan dengan keuangan dan pembiayaan. Pondok pesantren harus berkembang yang disesuaikan pada wilayah lembaga dalam memperoleh produktivitas yang maksimal, maka pengorganisasian akan menciptakan perencanaan yang memungkinkan bekerja secara optimal dengan cara skala prioritas akan berpengaruh diakibatkan keuangan yang sangat minim.¹⁷

Mekanisme pembiayaan lembaga pendidikan harus efektif membantu organisasi untuk mengembangkan lembaga pendidikan. Mekanisme anggaran dana dalam pembiayaan pendidikan haruslah transparan dan dapat diverifikasi serta menyertakan definisi, selanjutnya aspek ini harus mencerminkan keseimbangan antara manfaat informasi yang lebih baik. Isu krusial dalam pendidikan seperti yang dijelaskan oleh Syaiful Sagala adalah mengidentifikasi penilaian ekonomis untuk pendidikan, kemudian pengalokasian sumber pendanaan pada pendidikan, biaya pendidikan, dan perencanaan pendidikan. Sehingga dalam penyelenggaraan pendidikan di pesantren dibutuhkan biaya dengan perhitungan yang cermat.¹⁸

Manajemen bisa juga diartikan sebagai salah satu kemampuan dalam mendapatkan hasil yang di sandarkan pada pencapaian tujuan terhadap

¹⁷ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 112

¹⁸ Syaiful sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* .(Bandung: Alfa Beta, 2013) 208

aktifitas orang lain¹⁹ dalam proses pengelolaan pembiayaan merupakan bagian dari pelaksanaan fungsi manajemen, diantaranya dalam hal; perencanaan, pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan evaluasi (*controlling*). Secara teoritis ada tiga perspektif,²⁰ Manajemen keuangan pada lembaga pendidikan diantaranya dalam beberapa tahapan sebagai berikut: *Pertama*, Perencanaan pembiayaan. *Kedua*, Pelaksanaan Pembiayaan. *Ketiga*, Evaluasi pembiayaan.

Untuk mempelajari manajemen pendidikan Islam ada 7 (tujuh) sub yang tidak bisa lepas dari manajemen pendidikan Islam, salah satunya adalah permasalahan keuangan. Salah satu bidang kajian pembiayaan pesantren ini merupakan salah satu kunci utama dalam keberhasilan untuk membangun lembaga pendidikan pesantren. Kemudian manajemen pembiayaan yang termasuk pada pembiayaan di pondok pesantren ini pelaksanaannya menggunakan tata kelola pengadministrasian yang berpengaruh pada system dari pengelolaannya. Adanya perubahan sistem dengan manajemen pembiayaan pada pesantren masih tidak terlihat, ini disebabkan oleh peran lembaga pendidikan pesantren dan manajerialnya sangat tergantung pada sifat kepemimpinan. Peralihan kepemimpinan akan berpengaruh pada pola manajemen sumber anggaran dan pembiayaan di pesantren, yang paling utama pada bagian mengelola sumber anggaran yang sudah direncanakan. Terlebih pada masalah sumber pembiayaan, dan pesantrenpun tidak tergantung pada pemberian masyarakat²¹.

¹⁹ Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 5

²⁰ Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. Buku Berjudul *Pengelolaan Pendidikan.*, (Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI, 2010), 268.

²¹ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Rosda , 2012), 83

Persepsi masyarakat sekarang ini menilai kurang baiknya suatu lembaga pendidikan ini bisa dilihat dari bangunan pesantren. Pondok pesantren Al Hasan yang terletak di Ciamis merupakan pesantren terpadu dengan menerapkan bisnis pesantren. Selanjutnya pesantren suryalaya salah satu pesantren besar di Tasikmalaya dengan santri dan cabang pesantrennya yang cukup banyak, memungkinkan pesantrennya memiliki pendanaan yang ditopang oleh pesantren yang berafiliasi ke pesantren suryalaya²². lembaga pendidikan yang memiliki sarana prasarana yang baik, masjid yang megah dan lembaga pendidikan dengan sarana yang lengkap bersih dan terawat, cenderung di persepsikan sebagai institusi yang mempunyai pengelolaan atau manajemen yang unggul dan mempunyai daya saing tinggi dengan prestasinya. lahirnya anggapan positif terhadap pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam adalah salah satu buktinya ialah menampilkan bangunan pesantren yang cukup besar, luas dan lingkungan yang besar untuk dijadikan sebagai tempat untuk belajar santri.

Undang-undang no 18 tahun 2019 bagian enam pasal 43 yang menjelaskan tentang “pesantren menyelenggarakan fungsi pemberdayaan yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat”, kemudian Disertasi ini pula kemudian dibangun atas dasar landasan religius dari Al-Quran dan al-sunnah surat ali-Imran ayat 64

²² Observasi pesantren tgl 12 april 2019

قُلْ يَا هَلَلِ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلَا
 نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَإِن تَوَلَّوْا فَقُولُوا
 أَشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ ﴿٢٣﴾

Berdasarkan pada landasan religius pada surat Al Imran diatas, maka pelaksanaan hukum yang berkaitan dengan proses pembiayaan termasuk pada ibadah. Hal tersebut mengindikasikan tidak lain kaum muslimin yang bekerja menyusun sebuah anggaran, maka tidak lain sedang melaksanakan ibadah dalam melaksanakan ketetapan Allah SWT, hal ini berpengaruh pada penyusunan anggaran akan transparansi, kedisiplinan kemudian dipertanggungjawabkan.

Pada surat yang lain prinsipnya yang memposisikan penganggaran sebagai sebuah tuntunan pekerjaan, pada lembaga pendidikan yang melaksanakan hal negatif akan diberikan sanksi dan sedangkan yang berpotensi prestasi akan diberikan *reward*. Dan ini diperkuat oleh surat Ali Imran pada ayat 104:.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
 وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

“Dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang batil dan munkar, merekalah orang-orang yang beruntung”

²³ A. Hassan. *Al-Furqan Tafsir Al-Quran*, 1962, 112

Hal ini dibuktikan dengan keberadaan pesantren yang rata-rata memiliki sarana baik dan luas pesantrennya, fasilitas cukup lengkap dan lembaga pendidikan yang lengkap dan lingkungan yang nyaman untuk belajar.²⁴ Fenomena biaya dan kualitas lembaga pendidikan menimbulkan problematik. Karena masyarakat ingin mendapatkan kualitas pendidikan melalui lembaga pendidikan yang mempunyai sarana yang mumpuni. Manajemen pembiayaan juga akan timbul problematika lainnya yaitu penyalahgunaan dana anggaran pesantren, dan ini harus ditinggalkan. Sifat amanah, jujur adil, gotong royong Ini harus dimiliki oleh pesantren dalam mengelola pembiayaan.

Pembiayaan yang baik dapat menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Prinsip ini diperkuat dengan suatu adat istiadat orang sunda menjadi ciri khas pesantren yang kuat akan komitmen "*Herang caina beunang laukna*" diartikan dengan pesantren dalam menyelesaikan masalah diselesaikan dengan tanpa menimbulkan pada masalah baru dan diharuskan adanya keuntungan bagi lembaga pesantren. "*ulah unggut kalinduan ulah gedag kaanginan kudu sing kahontal ku akal*" artinya lembaga pendidikan tidak boleh tergoda dan tidak boleh berubah dari hampasan angin sehingga pengelolaan pesantren dengan baik tidak boleh terhempas oleh masalah lain.

Priangan Timur terutama Kabupaten Tasikmalaya dan kabupaten Ciamis kalau ditelusuri adalah salah satu bagian dari kabupaten yang ada di

²⁴ observasi lapangan sekaligus wawancara dengan santri yang ada di pesantren tersebut. 12 januari 2020

Jawa Barat sebagai kabupaten yang banyak pesantrennya ini berdasarkan data yang ada di kementerian agama sekitar kurang lebih 80%²⁵, dari beberapa fenomena yang terjadi pesantren mempunyai ciri khas yang dikembangkan dalam pembiayaan pesantren dengan sumber anggaran yang berbeda, pesantren Idrisiyyah ini bisa dilihat dari ciri khas tersendiri yaitu :

1. Tingkat Perencanaan anggaran keuangan pesantren masih menganut prinsip menyiapkan kegiatan dahulu baru mengajukan pembiayaan
2. Terbukanya pengelolaan keuangan yang dilakukan pesantren dalam menjaga keharmonisan dengan masyarakat
3. Evaluasi yang dilaksanakan pesantren hanya melaksanakan evaluasi internal dan eksternal yang dilakukan oleh pesantren dan stakeholder.
4. Masyarakat memahami sufi tersebut adalah jalan menuju Tuhan dengan meninggalkan keramaian dunia. Tapi kenyataannya pesantren Idrisiyyah sufi mengajarkan tasawwuf dengan mengajarkan sejahtera dan kaya melalui kemandirian perekonomian diwajibkan kepada santri dan jemaahnya untuk berwiraswasta

Dari tingkat perencanaan anggaran pesantren dengan terbukanya pengelolaan, dapat dipahami dengan neraca yang di miliki pesantren sebagai pemasukan dari aktiva lancar dan aktiva tetap per tahun 2017-2018 dengan nominal aktiva lancar Rp 746.229.487,- dengan aktiva tetap Rp 161.765.750,- dan jumlah ekuitas modal lembaga Rp 868.695.237²⁶. satu prestasi yang di

²⁵ Hasil wawancara dengan kang Farhani bagian pekapontren kabupaten Ciamis dan Tasikmalaya

²⁶ Observasi dan dokumentasi pst tgl 12 januari 2018

peroleh pesantren dengan ekuitas modal yang mapan dalam mengembangkan prasarana pesantren.

Berangkat dari beberapa fenomena di atas, objek kajian pertama yaitu pesantren Idrisiyyah terkait proses perencanaan, penggunaan dan evaluasi bahwa manajemen pembiayaan merupakan salah satu rangkaian dalam mengokohkan pengembangan pesantren menuju kemandirian pada aspek perencanaan, penggunaan pembiayaan dan evaluasinya. Berdasarkan pada teori, masih banyak pesantren yang belum dikelola dengan baik seperti halnya pesantren Idrisiyyah pertama kali turun observasi kelapangan, penulis menemui kang ustadz adang selaku ketua bagian pesantren Idrisiyyah mengatakan:

“Pesantren Idrisiyyah dalam mengelola sumber anggaran pesantren dengan adanya perencanaan anggaran tapi belum mempergunakan system audit yang maksimal. Hanya sebatas pada pelaporan anggaran dari pesantren

Hal ini diawali dengan proses pendapatan dan pengeluaran dana yang dilanjutkan dengan evaluasi yang dilaksanakan oleh pesantren dengan bentuk internal dan eksternal pesantren.²⁷

Selanjutnya yang menjadi objek kajian kedua adalah Pondok Pesantren Darussalam merupakan lembaga pendidikan pondok pesantren sebagai pola pendidikan modern sejak berdirinya.²⁸ Aspek daya tarik dari pesantren Darussalam ini dalam pengelolaan pembiayaan pesantren dilakukan dengan sistem terpadu. Dengan santrinya yang berjumlah 1.500 santri yang

²⁷ Wawancara dengan ustad adang tgl 13 april 2019

²⁸ Pesantren Darussalam terletak di daerah Cidewa Kabupaten Ciamis, pimpinan sekarang merupakan generasi ke tiga, pesantren didirikan oleh Kiai Fadlil, kemudian diturunkan ke KH Irfan Hilmy (alm) dan sekarang generasi ke tiga oleh Dr. KH Fadlil Munawwar Mansyur MS

tinggal di asrama baik putera maupun puteri, dari berbagai daerah. Artinya pesantren dengan banyaknya lembaga pendidikan di dalamnya antara lain raudlatul atfal (RA), Madrasah Ibtidaiyyah (MI) setara dengan sekolah dasar, Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara dengan madrasah menengah, Madrasah Aliyah (MA) baik swasta maupun negeri, sekolah Tinggi dengan Institut Agama Islam Darussalam pada tingkat S1 dan S2, menjadikan penopang keberlangsungan pesantren pada saat ini. Kemudian sumber dana utama lainnya yang dimiliki oleh pesantren Darussalam antara lain; bantuan dari pemerintah dengan pembangunan gedung wisma dan asrama santri, wamart, kantin, kemudian melaksanakan undang-undang no 18 tahun 2019 pasal 43 dan pasal 44 dengan lembaga keuangan mikro syariah (LKMS).²⁹ Ada fenomena menarik yang ditemukan dan berbeda dengan pesantren Idrisiyyah, diantaranya:

Pesantren Darussalam Ciamis melakukan perencanaan dengan system kegiatan terlebih dahulu kemudian mengajukan anggaran pembiayaan.

1. Sumber dana yang dimiliki pesantren tidak terlalu dominan merupakan salah satu pemberian dari pemerintahan yang lebih dominan.
2. Evaluasi yang di gunakan adalah menggunakan audit internal lembaga.

Dengan Asset pertahun antara 2015 Rp 5.489.532.617,16,-. Tahun 2016 Rp 6.385.079.623,18,-, tahun 2017 Rp 7.114.617.682,51,- 2018 tahun Rp 7.652.765.503,71,- tahun 2019 Rp 8.218.441.602,01,-³⁰ Dari aktiva dan passiva pesantren Darussalam berbeda dengan pesantren Idrisiyyah. Activa

²⁹ Observasi Penulis dilapangan, 18 Januari 2019

³⁰ Observasi & Dokumentasi bendahara pesantren 31 desember 2019

pesantren Darussalam Rp 49.736.091,00 dengan total passiva Rp. 37.278.249,23,³¹ dengan asset keseluruhan Rp. 4. 263.228.450,-. Berangkat dari fenomena di atas. Jika kita perhatikan dengan seksama bahwasanya manajemen pembiayaan di pesantren yang terdapat pada Kedua pondok pesantren ini berbeda dan menjadikan pilihan bagi orang tua wali santri untuk mendaftarkan putera-puterinya, mengenyam pendidikan pada kedua pesantren di atas. Dan tidak lepas dari peraturan undang-undang no 18 tahun 2019 tentang pendanaan diatur dalam pasal 48 ayat 1.³²

Berdasarkan pada peraturan undang-undang di atas tentang manajemen pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam Ciamis menerapkan manajemen pembiayaan berdasarkan rancangan anggaran pendapatan belanja pesantren, sehingga pesantren harus membuat rencana anggaran bagi kegiatan yang akan dilaksanakan yang disusun oleh pesantren. Adanya perencanaan anggaran atau budgeting pesantren yang ditetapkan dengan mempergunakan metode dan strategi kemudian disesuaikan dengan keperluan pesantren.³³

Berdasarkan hasil dari observasi awal di lokasi penelitian, bahwa pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam mempunyai rancangan anggaran yang berbeda setiap tahunnya. Kemudian anggaran dana masih tertutupi Sehingga anggaran dana pesantren di Idrisiyyah selalu ada pelaporan baik kepada karyawan yang menjadi pengelola usaha bisnis di

³¹ Dokumentasi & Observasi pst bendahara Pesantren Darussalam

³² Undang-Undang pesantren no 18 tahun 2019

³³ Khusnurridlo, , standar national pendidikan, 50

pesantren, hal ini berjalan rutin setiap tahunnya. Masyarakat akan tahu naik turunnya pendapatan anggaran pesantren.³⁴

Sumber dana anggaran pesantren dapat dilihat pada tabel di bawah ini dapat dilihat bahwa sumber pendanaan utama di pesantren adalah sumber dana sumbangan dari santri ditunjang dengan bantuan pemerintah dan amal usaha, dan diperkuat oleh alumninya.

Tabel 1 Sumber Pendanaan Pondok Pesantren³⁵

No	Pondok pesantren	Sumbangan santri	Pemerintah	Sumbangan masyarakat	Hasil usaha	Sumbangan alumni
1	Idrisiyyah	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
2	Darussalam	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya

Potensi sumber dana pesantren dari aspek bisnis yang dimiliki oleh pondok, guna mempertahankan kemandirian pesantren untuk dijadikan objek penelitian, ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

No	Pondok pesantren	Pendapatan	Nominal	Saldo awal
1.	Idrisiyyah	Sumbangan tahunan	Rp.5.125.000	Rp. 241.288.674,-
		Sumbangan bulanan @ 1200 santri	Rp.840.217.000,-	Pengeluaran dana
		Dana yayasan	Rp 21.347.000,-	Rp. 151.780.612,-
		Dana lainnya	Rp.1.550.000,-	
		Dana pemerintah	Rp.29.949.000,-	
2.	Darussalam	Sumbangan tahunan	Rp.28.701.000,	Rp, 165.128.000
		Bulanan	Rp. 485.696.000	
		Dana yayasan	Rp.-	
		Dana lainnya	Rp. 35.731.226	

³⁴ Hasil observasi di pesantren Idrisiyyah tasikmalaya tanggal 24 januari 2019

³⁵ Hasil wawancara survey tahun 2018

Berdasarkan uraian di atas, maka beberapa motivasi yang mendasari penelitian ini. *Pertama*, penulis sebelumnya meneliti tata kelola keuangan dengan lembaga pendidikan belum mempertimbangkan tata kelola pesantren dengan *budgeting operation system* secara komprehensif, sehingga menimbulkan celah untuk melakukan tindakan yang tidak berpihak kepada pemangku kepentingan. Penelitian ini belum menggunakan pengukuran standar pedoman akuntansi pesantren dengan mempertimbangkan kepentingan stakeholder, sehingga berdampak terhadap nilai dan keberlanjutan pesantren.

Kedua, peneliti sebelumnya belum mempertimbangkan kemampuan lembaga dalam proses pengelolaan pembiayaan, dan penelitian ini akan menemukan dan menganalisis kinerja pembiayaan di lembaga pendidikan pesantren.

Ketiga, penelitian ini akan menemukan dan menganalisis tata kelola pembiayaan pesantren, kinerja keuangan dan pengungkapan tanggung jawab social terhadap nilai-nilai pengelolaan pembiayaan pesantren masih menunjukkan hasil yang belum konsisten, sehingga penting dilakukan penelitian ini.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, akan tersusun dari pembahasan: Manajemen Pembiayaan Pesantren berbasis masyarakat di Pondok Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pondok Pesantren Darussalam Ciamis, sehingga fokus ini akan dirinci menjadi 3 (tiga) sub fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis?
2. Bagaimana penggunaan pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis?
3. Bagaimana evaluasi pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan poin pada focus ini, maka secara umum gambaran secara detail dalam memahami manajemen pembiayaan Pesantren berbasis Masyarakat. Tujuan Umum tersebut di jabarkan menjadi tujuan khusus sebagai berikut:

1. Untuk menemukan dan mendeskripsikan bentuk perencanaan pembiayaan berbasis Masyarakat di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis
2. Untuk menemukan dan menggambarkan bentuk Penggunaan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam Ciamis
3. Untuk mengemukakan dan menjelaskan evaluasi pembiayaan yang diselenggarakan oleh pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam Ciamis.

D. Manfaat Penelitian

Pada proses penelitian mengharapkan untuk dapat menambah literasi dan wawasan bukan hanya dalam ranah teori saja, akan tetapi menambah penerapan pada dataran praktis.

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah wawasan keilmuan tentang perencanaan, penggunaan dan evaluasi pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam Ciamis.
- b. Memahami lebih jauh tentang penggunaan anggaran pesantren melalui manajemen pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis.
- c. Menemukan lebih jauh tentang evaluasi pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam Ciamis.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu referensi untuk tambahan kajian tentang manajemen pembiayaan pesantren secara umum, khususnya diterapkan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam Ciamis.
- b. Kajian ini akan memberikan kontribusi pada bidang manajemen pendidikan islam di IAIN Jember, khususnya pada program Pascasarjana Konsentrasi manajemen pesantren
- c. Bagi masyarakat, pada penelitian ini akan memberikan informasi tentang manajemen pembiayaan pesantren dan sebagai gambaran dalam memajukan pesantren dalam hal pembiayaan.

E. Definisi Istilah

Pemahaman Manajemen Pembiayaan Pesantren pada penelitian ini keseluruhannya mempunyai pemahaman tersendiri. Salah penafsiran pada

pengertian ini, sangat diperlukan penjelasan penulis dengan memberikan penjelasan tentang “Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat”

1. Manajemen Pembiayaan

Manajemen pembiayaan merupakan bagian integral dari manajemen secara keseluruhan sebagai *fundrising* dalam memperoleh sumber dana yang ada termasuk tentang mengelola sumber daya manusia yang dipunyai, kepada kemampuan sumber daya tersebut berkaitan dengan insani ataupun kemampuan lainnya yang ada di Pesantren sebagai organisasi yang mengembangkan pendidikan dengan tujuan yang sudah ditentukan. Sehingga dengan pengembangan pengelolaan yang baik, maka organisasi mengalami kemajuan yang sangat signifikan. Sedangkan Pesantren mempunyai peran yang cukup penting dalam mengembangkan dan mensejahterakan masyarakat. Pesantren harus mampu mencari dan mengelola sumber pembiayaan dalam pembiayaan Pesantren. Pesantren termasuk juga pada pendidikan tradisional (*Indigeneus*) Indonesia.

Manajemen Pembiayaan merupakan sistem pengelolaan suatu Kegiatan yang mengatur tentang penerimaan, pengalokasian dan pertanggungjawaban pembiayaan untuk mendapatkan tujuan yang sudah ditetapkan program secara efektifitas dan efisiensi. mengarah pada ranah manajemen pembiayaan yang berkaitan langsung dengan perencanaan yang sudah ditetapkan di keluarkan oleh pimpinan lembaga pendidikan dalam hal ini adalah kiai, ajengan sebagai pimpinan. Adapun proses di dalamnya termasuk bagaimana mengelola dan merencanakan pembiayaan

pada suatu lembaga serta mengembangkan perekonomian, sebagai salah satu sumber pembiayaan, serta bagaimana penggunaan pembiayaan yang di laksanakan di lembaga pendidikan kemudian sejauhmana pengawasan dan pelaporan pembiayaan yang di kembangkan. Ini akan mengarahkan pada sistem manajemen pembiayaan yang dilaksanakan, dan akan berpengaruh secara langsung pada keberlangsungan kinerja lembaga dalam mengumpulkan dan memanfaatkan sumber-sumber pembiayaan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan.

Masyarakat merupakan warga yang membantu, mengembangkan dan berpartisipasi dalam setiap aktifitas, masyarakat sebagai salah satu sistem kemitraan yang di kembangkan oleh lembaga pendidikan dengan bantuan sumber daya manusia yang berpengaruh langsung pada lembaga pendidikan. Masyarakat pada penelitian ini adalah Ustadz, Wali santri, *stakeholder*, masyarakat di lingkungan lembaga pendidikan. Hal ini berpengaruh pada keberlangsungan dan kemandirian.

Dalam upaya menghindari kesalahpahaman dalam memahami maksud dan tujuan dalam Manajemen Pembiayaan, secara oprasional pada disertasi ini akan dijelaskan tentang bagaimana pengelolaan, fungsi dan tujuan Pembiayaan. Sehingga masyarakat dapat berpartisipasi dalam mengelola sumber-sumber pembiayaan sebagai sumber utama kemandirian lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan harus mampu menggali sumber pembiayaan sebagai *fundrising* dalam mensejahterakan masyarakat di lingkungan pesantren, serta mengelola sumber pembiayaan

tersebut secara efektif dan efisien. Transparansi pengelolaan pembiayaan sangat diperlukan, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan penggunaan biaya dan pelaporan atau pengawasan sumber pembiayaan baik dari pemerintah atau non pemerintah.

lembaga pendidikan yang mengarahkan kepada kemandirian dengan mengelola sumber-sumber pembiayaan, meliputi Badan Usaha, Wakaf , dan pengelolaan sumber daya manusia melalui pemberdayaan masyarakat di lingkungan lembaga pendidikan. Manajemen pembiayaan sebagai salah satu seni dalam mengelola uang atau anggaran yang berfungsi sebagai pengadaan dana dan pemanfaatannya yang efektif dalam pembiayaan. konsep ini meliputi modal, dana dan jumlah dari pemasukan dan pengeluaran pada pesantren.

Manajemen Pembiayaan berbasis masyarakat salah satu metode untuk memberikan lapangan kerja untuk menghidupkan sebuah organisasi pendidikan supaya tujuannya tercapai dengan baik sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan bersama. Kemudian pada ranah lembaga pendidikan kepesantrenan, peran masyarakat sangat diperlukan di sekolah atau madrasah sebagai salah satu peran masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Sedangkan pimpinan dalam hal ini ajengan dalam istilah sunda masih menjadi salah satu inti dalam mengeluarkan peraturan-peraturan di pesantren.

2. Pesantren Berbasis Masyarakat

Pesantren merupakan salah satu lembaga yang mempunyai ciri khas tersendiri dalam mengartikan pimpinannya. Kiai sebagai pimpinan bisa dikatakan sebagai Ajengan yaitu orang yang mempunyai kemampuan dan pemahaman serta penguasaan ilmu agama serta sebagai salah satu pimpinan pesantren. Tasikmalaya dan Ciamis merupakan salah satu kabupaten yang ada di Jawa Barat. Sebutan kiai di tataran sunda diantaranya ajengan, akang, Aang, sebagai ciri utama penyebutan ulama di tanah sunda untuk mendekatkan dengan lingkungan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan Islam.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islami, yang berbasis kemasyarakatan, hal ini kemudian pesantren mempunyai rancangan yang harus dilaksanakan kemudian adanya pengembangan yang di lakukan oleh masyarakat. Dalam menjawab peran serta berpeluang untuk memajukan pesantren dan bekerjasama dengan masyarakat yang ada dilingkungan pesantren. konsep pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat, oleh masyarakat dan untuk masyarakat. Dalam acuan memahami pendidikan berbasis masyarakat adalah pendidikan luar sekolah, karena pendidikan luar sekolah itu bertumpu pada masyarakat, bukan pada pemerintah. Lembaga pendidikan pesantren berkembang baik yaitu dengan partisipasi masyarakat karena dibantu dan dijaga oleh masyarakat. Sejarah mencatat bahwasanya dengan lahirnya pesantren ini merupakan peranan masyarakat dari kemauan masyarakat ini disebabkan

pondok pesantren sebagai pusat pendidikan di Indonesia ini. Pesantren mampu untuk berkembang dengan masyarakat dan tidak lepas dari masyarakat, sehingga pesantren merupakan salah satu tempat dalam berdakwah mengembangkan pendidikan Islam di masyarakat.

Pesantren dan masyarakat baik yang ada dilingkungan pesantren tidaklah bisa dipisahkan begitu saja akan tetapi memberikan peran yang cukup erat dalam menjaga pesantren, ini bisa dikatakan dengan pepatah sunda “*Pasantren teu dibantosan ku masyarakat moal hirup*” artinya pesantren tanpa partisipasi dari masyarakat lembaga tersebut tidak akan berkembang. Sehingga masyarakat diwajibkan untuk terlibat dengan pesantren dalam mempertahankan pesantren supaya tidak terlepas dari fungsinya sebagai lembaga pendidikan Islam. Pesantren salah satunya sebagai kehidupan masyarakat, masyarakat mampu menjaga peran dan fungsi dari pesantren yang di dalamnya terdapat kiai sebagai pemimpin yang sekaligus ditopang oleh masyarakat dilingkungan pesantren.

Konsep pesantren dalam melakukan peran sertanya dalam memberdayakan pesantren bisa dilakukan dengan menciptakan suasana kehidupan yang membuat dan mengembangkan kemampuan masyarakat, selanjutnya memperkuat kemampuan masyarakat terhadap pesantren, melindungi masyarakat dan mensejahterakan masyarakat dilingkungan pesantren.

3. Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat

Manajemen pembiayaan pesantren adalah salah satu bagian dari manajemen pendidikan, yang akan menunjang pada kelancaran dan kegiatan-kegiatan di pesantren. Guna untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau yang sudah direncanakan sebelumnya, pesantren akan berkembang apabila melibatkan seluruh elemen diantaranya alumni dan masyarakat. Keberhasilan pesantren dalam mempertahankan eksistensi lembaga itu ditentukan melalui baik tidaknya dalam mengelola pesantren. Kemudian pesantren sebagai tempat dalam memberikan kesejahteraan di lingkungan pesantren.

Hal tersebut sangat ditentukan dari pengelolaan yang baik dalam mempertahankan eksistensi pesantren. Ada tiga factor yang berperan dalam menjaga eksistensi pesantren antara lain. *Pertama*, manajemen sebagai bentuk pengurusan dasar, *kedua* organisasi dan *ketiga* pengadministrasian. Sehingga diartikan sebagai salah satu proses dalam mengatur sebuah aktivitas dalam mengupayakan untuk mendapatkan dana anggaran dan pemanfaatan sumber anggaran yang ada di pesantren, dalam menunjang keberlangsungan kemandirian keuangan pesantren.

Jadi yang dimaksud dengan Manajemen pembiayaan pesantren Berbasis Masyarakat di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Ciamis adalah suatu tindakan pengelolaan keuangan dengan memanfaatkan pemberdayaan masyarakat yang meliputi, perencanaan pembiayaan, penggunaan pembiayaan, serta evaluasi pembiayaan

pesantren dengan melibatkan masyarakat dilingkungan pesantren dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis.

F. Sistematika Penelitian

Laporan ini berupa disertasi yang terdiri dari enam bab, dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab satu pendahuluan, yang membahas tentang: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah.

Bab dua kajian pustaka yang membahas penelitian terdahulu, teori pembiayaan, peran kiai di Masyarakat, peran pesantren di masyarakat, pembiayaan pesantren berbasis masyarakat, efektifitas manajemen pembiayaan, evaluasi pembiayaan dan kerangka konseptual.

Bab ke tiga tentang metode penelitian yang membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian, rancangan penelitian, lokasi penelitian, kehadiran penulis, subjek penelitian, sumber data dan tehnik mengumpulkan data dan analisis data.

Bab ke empat tentang paparan data dan temuan penelitian yang membahas tentang paparan data di pesantren Idrisiyyah sebagai situs pertama, kemudian paparan data pada situs kedua pesantren Darussalam Ciamis. Ini menjelaskan tentang *budgeting*, *accounting* dan evaluasi atau *auditing* pembiayaan pesantren.

Bab kelima, membahas tentang pembahasan hasil dari temuan penelitian. 1) perencanaan anggaran pesantren, 2) penggunaan anggaran

pesantren dan 3) evaluasi anggaran pesantren.

Bab keenam penutup, berisikan kesimpulan, implikasi dan saran yang sudah disesuaikan dengan pemaparan dan hasil penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian manajemen pembiayaan memang banyak dilakukan oleh para ahli, akademisi dan praktisi namun berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat sangat jarang dilakukan oleh para akademisi. Sehingga diskursus kontemporer mengenai manajemen pembiayaan pesantren dan aplikasinya akan mempengaruhi pada kemampuan manusia yang diperoleh lembaga tersebut, yang umumnya berupa pengaruh hal-hal yang positif dari pada hal yang negatif terhadap keberlangsungan pesantren. Di tengah-tengah perbedaan pandangan dan pengelolaan yang berbeda antara salafiyah dan kholafiyah, maka muncul konsep manajemen yang memiliki empat struktur penting yaitu Perencanaan, penggunaan dan evaluasi

A. Penelitian Terdahulu

1. **Fachrurrozi**³⁶ dengan sub judul “*Manajemen Pembiayaan Madrasah*” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sangat minimnya dan belum akuntabel dengan melihat kurangnya sistem Rancangan Anggaran Pendapatan Pesantren atau sekolah serta lemahnya sistem evaluasi dan audit pembiayaan lembaga. Penyusunan dan evaluasi pembiayaan hal tersebut di akibatkan karena tidak memberikan informasi pembiayaan kepada warga atau masyarakat di lembaga tersebut dan hanya di ketahui oleh bendahara saja.

³⁶ Fahrurrozi, “*Manajemen Keuangan Madrasah*”, “Media Pendidikan XXVII (2012), 230

2. **Lukman Fauroni**³⁷ disertasi yang berjudul “*Bisnis Berbasis Ukhuwah Di Pesantren*” yang diangkat dari hasil penelitian disertasi di UIN Sunan Kalijaga jogjakarta tahun 2013. Dalam penelitian menyimpulkan dengan menekankan pada pesantren dan akan berpengaruh terhadap perekonomian dan kesejahteraan masyarakat yang ada di lingkungan pesantren melalui usaha pesantren, keunggulan apabila bisnis berbasis ukhuwah ini dibentuk maka lembaga pondok pesantren akan menjadikan tempat bisnis dari beberapa dimensi, apabila terlaksana, maka pesantren akan menjadi salah satu lembaga pendidikan yang memberikan kesejahteraan pada masyarakat dilingkungan pesantren.

Dalam pandangan ini kekuatan terbesar adalah pesantren mampu mengelola dan merencanakan sumber-sumber dana pesantren yang terkait dengan sumber pemerintah atau BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren) dikelola dengan baik dan pengelolaan Perencanaan dana, Pembukuan serta evaluasi dana yang masuk ataupun yang sudah dipergunakan pesantren.

3. **Nanang Fattah**³⁸ untuk disertasinya yang sudah dibukukan dengan judul “*Studi Tentang Pembiayaan Pendidikan Sekolah Dasar (analisis Hubungan Pembiayaan Pendidikan dengan mutu proses)*”. Berdasarkan pada penelitian ini indikator pembiayaan dengan memberikan pemasukan dalam memberikan hasil yang baik pada belajar siswa di lingkungan perkotaan, yaitu 1) honorarium guru atau staf. 2) biaya

³⁷ Disertasi UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta 2013

³⁸ Nanang Fattah, *ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Rosda, 2017), 136-137

kompetensi guru. 3) pengadaan perlengkapan bahan ajar. 4) membina kesiswaan atau santri 5) pembiayaan dalam mengelola pesantren. Adapun hal yang tidak akan memberikan kebaikan bagi pesantren diantaranya berupa, 1) mengelola bahan ajar yang tidak efektif, 2) pemenuhan sarana prasarana, 3) perbaikan sarana prasarana. 4) pembiayaan perawatan sarana lembaga sekolah.

4. **Yahya**³⁹ disertasi yang berjudul “*Sistem Manajemen Pembiayaan pendidikan: suatu studi tentang pembiayaan pendidikan sekolah dasar*”. Di UIN Bandung tahun 2014 pada Penelitian ini secara khusus membahas tentang konsep keuangan yang berkaitan dengan pendidikan dengan metode yang tidak jelas hal ini disebabkan oleh pengalokasian dana dengan perbedaan tingkat kemampuan dari masyarakat masyarakat yang dikategorikan pada kemampuan masyarakat.

Anggaran pembiayaan yang dialokasikan oleh pemerintah sebagai sumber dana rutin ini akan ada pemerataan yang dilihat dari lembaga pendidikan, banyaknya kelas serta banyaknya murid pada setiap tempat atau daerah, keadilan dalam pembiayaan belumlah maksimal antara kesamaan, kecukupan dan tidak terpenuhinya kelayakan masyarakat. Serta kebiasaan masyarakat sebagai suatu potensi dari persaudaraan matrilineal atau memaksimalkan turunan melalui orang tua belum diberdayakan dan diorganisasi secara maksimal untuk kepentingan masyarakat.

³⁹ Disertasi UIN Bandung

5. **Mintarsih**⁴⁰ disertasi yang sudah dibukukan berjudul “*manajemen pembiayaan sekolah*” menjelaskan beberapa hal di antaranya; *pertama*, kepala sekolah harus mempunyai waktu cukup dalam mempergunakan wewenangnya serta kemampuannya yang berkaitan dengan susunan yang terkait pada pengelolaan keuangan. Kedua, harus mempunyai pola standar mekanisme untuk merealisasikan anggaran. Ketiga, realisasi sekolah swasta hampir semuanya ditanggung oleh orangtua siswa. Walaupun ada bantuan dari bantuan pemerintah, sementara sumbangan dari komite sekolah sekian persen diperuntukkan untuk kesejahteraan guru. Keempat, pendanaan yang identik dengan layanan lebih baik yang berdampak pada mutu lulusan. Kelima, hal tersebut belum terlihat adanya kejelasan bentuk pengawasan, seperti internal dan eksternal, pengawasan tersebut tidaklah dilakukan secara rutin dan sebaliknya bagi lembaga swasta ada pengawasan pembiayaan langsung oleh pihak yayasan.
6. **Idhoci Anwar**⁴¹ dalam penelitian disertasinya yang sudah dibukukan berjudul “*Transformasi Biaya Pendidikan dalam layanan pendidikan pada perguruan tinggi negeri*”. Dalam penelitian menjelaskan anggapan pada lembaga pendidikan sebagai manfaat dalam pendidikan antara lain ;
 1) pola responsif pada tenaga pengajar yang kurang aktif, artinya tenaga pengajar dirinya tidak terikat dengan honor atau gaji yang diperoleh kemudian tidak memanfaatkan sarana secara maksimal. 2) pola respons

⁴⁰ Mintarsih Danumihardja, *manajemen keuangan sekolah*, (Bandung: UHAMKA PRESS, 2004),187-190

⁴¹ Moch, Idochi Anwar, *Transformasi Biaya Pendidikan dalam layanan pendidikan pada perguruan tinggi negeri*, Disertasi, (Bandung: Pascasarjana IKIP Bandung , 1990)

yang kaku yaitu tenaga pendidik yang honorariumnya masih terikat dengan sistem ekonomi. 3) bentuk responsif adaptif adalah sumber daya manusia yang beranggapan bahwa pelayanan edukatif sebagai pelayanan sosial. 4) bentuk tanggapan yang sinoptik, yaitu sumber daya insani yang menganggap pelayanan yang berkaitan dengan pendidikan yang diberikannya merupakan dasar keikhlasan. 5) bentuk responsif profesionalisasi, adalah komponen edukatif untuk mendapatkan prestasi jika produktifitas dan kreativitas dihargai. Sehingga dalam analisis ini merekomendasikan juga serta mempertimbangkan memberikan kesempatan dalam mengelola edukatif juga sebagai nilai tambah pemasukan baik di luar maupun di dalam lingkungan tanpa mengenyampingkan pokok tugas.

7. **Pada Jurnal internasional yang ditulis oleh Mohammad S Effendi.**⁴² (*bentuk mengelola serta Pembukuan Produk Penelitian pada dinas pelayanan umum*), dalam. Penelitian ini menitik beratkan pada sesuatu permasalahan yang cukup berat sehingga nantinya akan memberikan generalisasi penelitian pembiayaan.
8. **J. Hall** yang berjudul "*The Dilemma Of School Finance Reform*" pada penelitian ini, menjelaskan tentang adanya tingkat pembiayaan rendah atau pendanaan rendah, ini berpengaruh pada santri atau siswa dalam mencapai prestasi secara akademis. Ini diakibatkan oleh kurangnya dana dan fasilitas

⁴²*A Management Model Financing and The Use of Research Products in Public Service Agencies* European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. ISSN 1450-2275. Issu 81, Oktober 2015, 104-116

yang kurang memadai sehingga berpengaruh pada prestasi siswa atau santri.⁴³

9. **Mustadi** “*internalisasi nilai-nilai kewirausahaan (studi di pondok Pesantren sidogiri Pasuruan)*, pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Kemudian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) konsep pada nilai-nilai wirausah yang dikembangkan menstimulasi potensi usaha santri sebelum kepesantren kemudian masuk pesantren melalui internalisasi kewirausahaan, 2) melalui tiga jalur adalah jalur pada pendidikan diniyah, pengajian sehari-hari dengan konsep kitab kuning dan lembaga pembiayaan pesantren. konsep inilah yang mengembangkan kewirausahaan di lingkungan pesantren⁴⁴.

10. **Yusni Fauzi**, yang berjudul *Peran Pesantren dalam upaya pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (Penelitian Kualitatif di Pondok Pesantren Al-Ittifak Rancabali Bandung)* pada penelitian ini di kemukakan bahwasanya pesantren lama diakui oleh pesantren sebagai lembaga yang mempunyai potensi yang handal dalam upaya mengembangkan manajemen SDM sumber daya manusia. Dan ini memfungsikan pengembangan dan menerapkan manajemen dilingkungan pesantren,

⁴³ Hall, J.. —”*The Dilemma of School Finance Reform*— The Journal of Social, Political, and Economic Studies. Washington: Summer 2006. Vol. 31, Edisi 2; pg. 175, 16 pgs, (online) Tersedia: <http://proquest.umi.com/>

⁴⁴ Mustadi, *Internalisasi Nilai-nilai kewirausahaan (studi di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)*, Disertas—UIN Sunan Ampel Surabaya, 2014

santri dan masyarakat sesuai dengan potensi yang dimiliki dan memanfaatkan sumber daya alam yang berada dilingkungan pesantren.⁴⁵

11. **Muhajirin** dalam jurnal yang dikeluarkan oleh Unnes yang berjudul *pengelolaan pembiayaan Pendidikan dari partisipasi masyarakat* disini di paparkan bahwasanya dalam proses pembiayaan yang berkaitan dengan pendidikan yang bersalah dari pembiayaan dari masyarakat ini dikelola harus dengan manajemen yang baik, dan dilakukan dengan cara transparansi, efektifitas dan seluruh pengeluaran harus dengan cermat.⁴⁶

12. **Abd Halim Soebahar**⁴⁷ yang sudah dibukukan, disini dipaparkan mengenai Manajemen pembiayaan adalah memfokuskan penyaluran serta proses dalam memberikan peluang kepada masyarakat berapa yang harus ditanggung oleh masyarakat tersebut. Dalam konteks penawaran mengembangkan pengelolaan pondok pesantren bahwasanya pesantren diharuskan bisa melakukan hal berikut ini: *pertama*, mengembangkan sumber daya, *kedua*, adanya perbaikan pengelolaan pada pondok pesantren, *ketiga*, mengembangkan perekonomian dan usaha pesantren, *keempat*, mengembangkan informasi pesantren.

13. **Disraeli M Hutton** yang berjudul "*Cost Sharing and The Financing of Public Education: Applying A Comprehensive Model*", dalam jurnal ISEA, Vol 43 No 3 disini dijelaskan sumber pendanaan menjadi salah satu

⁴⁵ Yusni Fauzi, "Peran Pesantren dalam Upaya Pengembangan Manajemen Sumber daya manusia (Penelitian Kualitatif di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung) Jurnal Pendidikan Universitas Garut Vol 06; no 01 (2012), 1-9

⁴⁶ Muhajirin, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan dari Partisipasi Masyarakat*, <http://Journal.Unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>. vol 1 No. 02, 2012.

⁴⁷ Abd Halim, "*konsep-konsep Pengembangan Pondok Pesantren* " dalam Abd Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, Jogjakarta:Lkis, 2005) 8-11

tanggung jawab pemerintah pusat dan pemerintah daerah, wali orang tua, lembaga multilateral dan bilateral. Dengan mempertimbangkan beberapa sub a) proporsi anggaran Negara yang dialokasikan, b) ketentuan anggaran operasional dan c) cost local lembaga pendidikan.

14. Babun Suharto⁴⁸ yang sudah dibukukan berjudul “*Dari Pesantren Untuk Ummat*”, disini dijelaskan pesantren sebagai salah satu basis intelektualisme pendidikan Islam yang memainkan peranan sangat penting dalam mengkonstruksi masyarakat, sehingga pesantren secara sosio politik memainkan peranan yang penting dalam membangun kesejahteraan masyarakat.

15. Yuanyuan LI, yang berjudul “*financing management and public relation at the university of Houston and its implication for china*” dalam penelitian menjelaskan tentang pendanaan kemudian manajemen modal dan hubungan masyarakat pada perguruan tinggi. Pendanaan merupakan salah satu problematika utama yang akan mempengaruhi pendidikan tinggi. Temuan disini bahwa dengan mendirikan agen hubungan masyarakat yang efisien dan menciptakan hubungan yang luas dengan alumni, pemerintah dan masyarakat dalam proses memperkuat pendanaan lembaga tinggi.

16. Muhammad Sofwan Effendi “*A Management Model of Financing and the use of research product in public service agencies*” (Model Pembiayaan dan penggunaan produk penelitian pada badan layanan

⁴⁸ Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Ummat* (Reinventing eksistensi Pesantren di era globalisasi) Surabaya:Imtiyaz, 2011, 9

umum), temuan pada penelitian ini bertujuan dalam meningkatkan efisiensi dan manajemen produktifitas biaya penelitian dengan cara mensinergikan tiga aspek utama, yaitu biaya riset, kegiatan penelitian dan produk penelitian. Adapun sinergi yang di bangun adalah adanya hubungan positif antara biaya pengeluaran yang efisien untuk mencapai produktifitas, hubungan positif antara teknologi dengan produk yang dikomersialkan dan hubungan positif antara pengeluaran dan penciptaan.

17. Muh Khusnurridlo penelitian yang dibukukan berjudul “*Manajemen Pondok Pesantren*”. Temuan dari hasil penelitian ini bahwa pembiayaan atau keuangan pesantren harus dengan prinsip efektifitas dan efisien dalam mempergunakan dana anggaran yang di miliki oleh pesantren. hal tersebut untuk menghindarkan adanya indikasi pemborosan dan penyelewengan dalam penggunaan anggaran dana pesantren, sehingga dana pesantren dipergunakan sesuai dengan prinsip efisien dan efektifitas dalam mempergunakan dana anggaran.

18. Mastuhu yang berjudul “*Menata Ulang Pemikiran Sisitem Pendidikan NAsional*” kesimpulan dan temuan penelitian dalam penelitian ini dana merupakan salah satu syarat yang akan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan bermutu dan sarana yang lengkap dan canggih. Sehingga lembaga pendidikan harus memanfaatkan prinsip pembiayaan antarlain memperoleh, membelanjakan dan mengembangkan.

Dari delapan belas kajian terdahulu di atas, penelitian ini mempunyai kedekatan pembahasan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Muhajirin, Idhoci Anwar dan Lukman Fauroni. Adapun bentuk kesamaan pada penelitian Muhajirin yaitu dari aspek pengelolaan pembiayaan dengan dukungan masyarakat, transparan, efektifitas kemudian dilakukan dengan manajemen yang baik. Sedangkan dalam penelitian ini diperinci secara mendalam tentang mengelola pembiayaan pesantren dari aspek merencanakan, menggunakan anggaran serta evaluasi yang dilakukan. Kemudian pemanfaatan sumber daya yang ada di pesantren.

Penelitian yang dilaksanakan oleh J Hall menambahkan tentang pengaruh pembiayaan yang rendah akan mempengaruhi pada tingkat prestasi anak. Hal tersebut diakibatkan kurangnya anggaran pendanaan lembaga pendidikan. Dengan rendahnya anggaran tersebut akan berpengaruh juga pada pemenuhan sarana dan prasarana lembaga pendidikan terutama pada pesantren. Namun penelitian H Hall tersebut merupakan bentuk dari diwajibkannya lembaga pendidikan mempunyai sumber anggaran yang memadai. Selanjutnya kesamaan penelitian abd Halim dan Babun Suharto secara ringkas menekankan pada kesejahteraan masyarakat melalui peran pesantren. Karena pesantren mampu untuk mengkonstruksikan masyarakat kearah yang lebih baik.

Bentuk kesamaan dari penelitian diatas seperti penelitian mintarsih yang sudah dibukukan tentang manajemen pembiayaan, harus mempunyai pola standar mekanisme untuk merealisasikan anggaran. realisasi sekolah

swasta hampir semuanya ditanggung oleh orangtua siswa. Setiap lembaga pendidikan diwajibkan mempunyai pola dalam merealisasikan anggaran supaya tidak semua ditanggung dan dibebankan kepada muris atau santri, akan tetapi pesantren harus mengayomi santri dalam proses pendidikan.

Oleh karena itu, posisi dalam penelitian ini pada dasarnya memiliki perbedaan dan kesamaan karena aspek lokasi yang diteliti. Model manajemen tentang pembiayaan bertujuan untuk hasil penelitian dalam meningkatkan efisiensi dari pengelolaan dengan mensejajarkan beberapa aspek penelitian, diantaranya pembiayaan yang berkaitan dengan riset, pembiayaan yang berkaitan dengan kegiatan penelitian serta pembiayaan yang berkaitan dengan produk atau hasil dari penelitian.

Untuk mencapai cita-cita itu, bagi pesantren harus mempunyai manajemen sebagai fondasi untuk memperkuat lembaga pendidikan Islam di tengah-tengah masyarakat dan mensejahterakan masyarakat untuk mempertahankan hubungan dengan Allah Swt dalam ibadah ritual. Karena itu pengelolaan yang berkaitan dengan sumber dana harus dilaksanakan dengan ranah kehidupan, yang berkaitan dengan efektivitas dan efisien, ekonomi, penambahan sarana prasarana, dengan manajemen pembiayaan ini harus juga dibentuk berdasarkan teori manajemen. Dari arah inilah, akan menciptakan suatu konsep model manajemen pesantren yang berkaitan dengan pembiayaan yang berbasis masyarakat.

Sementara itu, kumpulan tulisan lainnya mengenai manajemen pembiayaan, yang dilakukan oleh Akdon⁴⁹ yang berjudul Manajemen Pembiayaan pendidikan. Dalam Tulisan ini menyajikan latar belakang dan perkembangan pentingnya pengelolaan dana, pencarian sumber dana dan pembiayaan pendidikan, kemudian dalam manajemen pembiayaan ini berkaitan dengan sistem penggalan sumber dana, Perencanaan anggaran (dana) beserta akuntabilitas atau pelaporan yang ditetapkan oleh pesantren. Namun melihat peran pesantren tidaklah semua mempergunakan pengelolaan secara efisien dan pemanfaatan sumber dana sehingga dalam tulisan ini merupakan faktor kunci keberhasilan pesantren. setiap pesantren haruslah mempunyai rancangan dana atau anggaran yang akan dilaksanakan oleh pesantren sehingga tingkat efektifitas akan tetap terjaga.⁵⁰

Kemudian tulisan lain yang menelaah mengenai manajemen Pembiayaan dilakukan oleh Rachmat Hidayat dkk, yang berjudul “*ayat Al-Qur’an tentang Manajemen Pendidikan Islam*”. Dalam tulisannya itu, ia menyatakan bahwa komponen pembiayaan pada suatu lembaga pendidikan menjadikan sebuah keperluan yang penting bagi lembaga dalam konteks ini pembiayaan salah satu sumber anggaran yang sangat dibutuhkan oleh pesantren dalam memenuhi perlengkapan kelas, menambah gaji guru. Sehingga tulisan ini mencakup pada tiga aspek yaitu *revenue* (sumber dana),

⁴⁹ Akdon, dkk., *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 75

⁵⁰ Akdon dkk, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*,... 1

expenditure (alokasi Pembukuan pendanaan yang diterima) serta *Accountability*) atas pembukuan dana tersebut.⁵¹

Disamping karya-karya di atas, ada juga penelitian lainnya yang membahas masalah manajemen Pembiayaan secara umum, seperti Spencer Picket dengan judul *Auditing The Risk Management Process*, serta David P Ellerman dengan judul *economics Accounting and Property Theory*, kemudian juga tulisan yang berkaitan dengan pesantren berbasis masyarakat secara khusus di ulas oleh Arwidayanto dkk yang berjudul “*Manajemen Pembiayaan dan Pembiayaan Pendidikan*” 2017, dan Muwahid Sulhan “*Manajemen Pendidikan Islam strategi dasar menuju peningkatan Mutu Pendidikan Islam* tahun 2018 M, Sunarwoto “*The Traditional Pesantren And the discourse Of Islamic Reform In The Second Half Of The Nineteenth Century*”, Dalam Jurnal Internasional “*International Journal Of Pesantren Studies*, tahun 2009 M, dan Sulistyorini “*Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*”. Ide dan pemikiran yang disajikan peneliti dalam buku dan jurnal di atas, walaupun masih terbatas pembahasannya, tetapi dapat dijadikan sebagai tahap awal dalam melacak data dan membantu untuk menelusuri berbagai informasi dari sumber-sumber yang dekat dengan fokus penelitian tersebut.

Penelitian selanjutnya dari disertasi Nanang Fattah pada 1999, berdasarkan penelitian ini komponen pembiayaan yang akan memberikan masukan secara langsung pada proses serta hasil belajar, dalam hal ini

⁵¹ Rahmat Hidayat dkk, *ayat-ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPI, 2017), 109

meliputi gaji atau kesejahteraan pegawai, pengadaan sarana prasarana, pengelolaan lembaga, dan pembinaan lembaga pendidikan.⁵² Penelitian-penelitian tersebut di atas masih bersifat global dan umum, belum mengupas secara detail konsep Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat, untuk dijadikan basis utama dalam memperbaiki manajemen pesantren dan kemudian di implementasikan di pesantren-pesantren.

Dengan demikian, sepanjang penelusuran peneliti dari beberapa kajian dan penelitian yang dilaksanakan para ilmuwan, belum terlihat karya yang khusus mengupas konsep manajemen Pembiayaan pesantren berbasis masyarakat yang mencakup antara : Bagaimanakah pesantren berbasis Masyarakat menggali sumber- sumber pembiayaan di Pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam, Perencanaan anggaran dana pesantren, Penggunaan anggaran serta pertanggung jawaban atau evaluasi anggaran dana (*audit*).

Dari kajian terdahulu ini, dapat disimpulkan dan dialurkan menjadi tabel berikut ini untuk mengetahui perbedaan dan orisinilitas dalam penelitian ini.

⁵² Nanang Fattah, *ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*, 136-137.

Tabel.2. 1
Perbedaan Penelitian pada Kajian Terdahulu

No	Penelitian judul penelitian, tahun	Persamaan	Perbedaan	Orsinilitas penelitian
1.	Idhoci Anwar judul: <i>“Transformasi Biaya Pendidikan dalam layanan pendidikan pada perguruan tinggi negeri.</i>	respon tenaga edukatif terhadap biaya pendidikan pada tingkat lembaga	terdapat 5 macam profit, yaitu 1) pola respons tenaga edukatif yang defensif, yaitu tenaga edukatif merasa tidak terikat pada gaji yang diterimanya serta tidak memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada secara optimal. 2) pola respons yang mekanistik yaitu tenaga edukatif merasa terikat	a. Perencanaan dalam pembiayaan pesantren berbasis masyarakat b. penggunaan anggaran pembiayaan pesantren c. proses pengauditan atau evaluasi yang dilaksanakan pesantren
2.	Mohammad Sofwan Effendi. Model Pengelolaan Pembiayaan dan Penggunaan Produk Riset di Badan Layanan Umum	Pola Manajemen	Fokus pada penelitian produk penelitian pembiayaan	
3.	Nanang Fattah Judul :” <i>studi tentang Pembiayaan Pendidikan sekolah dasar</i>	Manajemen pembiayaan	Pembiayaan kesejahteraan, sarana prasarana	belum mengacu pada pengelolaan pembiayaan

4.	Mintarsih Judul “ <i>Manajemen Pembiayaan sekolah</i> ”	Pola pengelolaan pembiayaan, pola standar, sistem pengawasan	Penelitian yang memfokuskan pada adanya pola standar pembiayaan sekolah
5.	Yahya judul “ <i>Sistem Manajemen Pembiayaan pendidikan: suatu studi tentang pembiayaan pendidikan sekolah dasar</i> ”. UIN Bandung tahun 2014	Pola pembiayaan edukasi belum memiliki mekanisme yang jelas disebabkan oleh alokasi dana	belum mempertimbangkan tingkat kemampuan membayar pada masyarakat, apakah tergolong mampu atau kurang.
6.	Lukman Fauroni judul “ <i>Bisnis Berbasis Ukhuwah Di Pesantren</i> ” tahun 2013	Pesantren sebagai sentra ekonomi masyarakat	Berbasiskan agribisnis
7	J.Hall “ <i>The Dilemma Of School Finance Reform</i> ”	Tingkat pendanaan rendah akan berpengaruh pada prestasi santri	Kurangnya pengelolaan biaya, di lembaga pendidikan
8	Yusni Fauzi Berjudul “Peran Pesantren dalam Upaya Pengembangan Manajemen SDM (Penelitian Kualitatif di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung)”	Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penetapan Pesantren dalam upaya mengembangkan SDM	Belum ada kejelasan pada aspek pengelolaan administrasi pesantren
9	Abd Halim Subahar berjudul: <i>konsep-konsep Pengembangan Pondok Pesantren</i>	<i>pertama</i> , mengembangkan sumber daya, <i>kedua</i> , adanya perbaikan	Tata kelola administrasi pesantren

		<p>pengelolaan pada pondok pesantren, <i>ketiga</i>, mengembangkan perekonomian dan usaha pesantren, <i>keempat</i>, mengembangkan informasi pesantren</p>	
10	<p>Babun Suharto: <i>Dari Pesantren Untuk Ummat</i> (Reinventing eksistensi Pesantren di era globalisasi)</p>	<p>pesantren sebagai salah satu basis intelektualisme pendidikan Islam yang memainkan peranan sangat penting dalam mengkonstruksi masyarakat, sehingga pesantren secara sosio politik memainkan peranan yang penting dalam membangun kesejahteraan masyarakat</p>	<p>Pembentukan badan usaha pesantren, dalam memberikan kesejahteraan masyarakat</p>

Dari hasil penelitian di atas, ada perbedaan yang cukup signifikan dengan rencana penelitian ini. Karena diantara jurnal dan hasil penelitian tersebut, belum ada yang fokus terhadap bagaimana perencanaan pembiayaan pesantren berbasis masyarakat. Kemudian, dalam penelitian ini memiliki fokus yang berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki fokus bagaimana

penggunaan pembiayaan pesantren dan evaluasi pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmlaya dan Pesantren Darussalam Ciamis. Dengan demikian, *orisinalitas* penelitian ini masih sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut.

B. Kajian Teori

1. Manajemen Pembiayaan

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses dalam perencanaan serta mengorganisasikan meliputi; memimpin sekaligus pengawasan kinerja para anggota dalam sebuah organisasi yang mempergunakan sumber daya insani pada organisasi untuk mendapatkan tujuan yang pasti dan jelas. Pendapat lain dalam hal ini william springel memberikan pengertian Manajemen adalah fungsi perusahaan yang berkaitan dengan mengarahkan bisnis dan mengendalikan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan.⁵³ Helriegel, Jakson dan Slocum juga memberikan pembatasan tentang pengertian mengenai manajemen yang mencakup pada aspek kegiatan yang terlibat dalam menjuruskan suatu lembaga atau organisasi.⁵⁴ Manajemen ini dilakukan untuk pelibatan perancangan dan melaksanakan rancangan ataupun rencana secara efektif dengan organisasi.

Manajemen seperti yang dijelaskan oleh Schoderbek dalam bukunya *management* merupakan salah satu penugasan, fungsi serta aktivitas, yang terlepas pada pengaturan yang tidak ada ikatan dalam

⁵³ Ibnu Syamsi, Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen, Jakarta, Rosda Karya, 1994, 59

⁵⁴ Helriegel, Jakson dan Slocum, *Manajemen*, (Oxford University Press 2005),7

mengelola unsur *planning*, *organizing* serta auditing, ini semua merupakan hal yang dipentingkan.⁵⁵

Pendapat ini dapat di pahami bahwasanya istilah manajemen mengacu dan mengarahkan pada Perencanaan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Konsep ini sama halnya dengan bagaimana mengurus dan memperbaiki pengaturan strategi dalam sebuah lembaga atau organisasi. Hal tersebut di sandarkan pada manusia yang berperang di jalan Allah, seperti dalam surat al-Shaff pada ayat 4 (empat)

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بَنِينَ مَرْصُورًا ﴿٤﴾

“ sesungguhnya Allah cinta kepada orang-orang yang berperang di jalan-Nya dengan berbaris dan teratur seperti bangunan yang sangat kuat”⁵⁶

Pengertian lainnya dari beberapa tokoh utama sebagai sebuah teori dalam manajemen adalah yang dikemukakan oleh frederic Winslow Taylor “*Managemen is knowing exactly what you want to do and than seeing that they do it in the best and chapes way*” di artikan sebagai pemahaman dalam memahami dan mengetahui yang tepat apa yang dikerjakan dengan kemampuan yang terbaik dan terjangkau⁵⁷ dari penjelasan tokoh di atas mengindikasikan pada konsepnya yang di samakan dengan sifat *jujur* ataupun *shiddiq*. Hal ini diperkuat oleh Imam Al-Ghazali, ini harus masuk pada beberapa aspek diantaranya : *Jujur*,

⁵⁵ *Management is also tasks, activities and function*.peter P, Schoderberbek, *management* san diego: Harcourt Broce Javano Vich, 1988, 8

⁵⁶ A Hassan, *Tafsir Al Qur'an*, PERSIS, 1972,1096

⁵⁷ *Ibid*. 51

tepat dalam niat, dengan jujur ini bisa dikatakan adanya realisasi dari pendapat diatas.⁵⁸ Pengertian ini di perkuat oleh pendapat Mary Parker Follet dalam bukunya yang berjudul “*Ajakan Suci*” yang beraliran psikologi sosial, dengan “*the art of getting things done trough people*” ini mengindikasikan pada *art* guna mencapai tujuan melalui pemberdayaan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu.⁵⁹ ini diartikan sebagai sasaran atau metode dalam mengatur dan mempergunakan individu lainnya dalam tugas.

Manajemen menurut perspektif Islam bisa di sebut dengan kata *Al-Tadbir* atau mengatur. Kata *At-Tadbir* adalah akar kata dari kata *dabbara* atau mengatur. AL-Quran menjelaskan melalui surat *as-sajdah* ayat 5.

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Dari penjelasan ayat ini dapatlah di ketahui bahwasanya Allah SWT yang mengatur alam ini (*manager*). Dunia ini adalah salah satu bukti kekuasaan Allah SWT dalam mengatur dunia ini. Makhluk hidup manusia diciptakan Allah menjadi salah satu khalifah yang mengelola bumi ini.⁶⁰ Sehingga manajemen ada dalam seluruh aspek yang

⁵⁸ Ali Maksum. *Ajakan Suci* (yogyakarta: LTN-NU DIY, 1993) 179

⁵⁹ Ali maksum..... 180

⁶⁰ Ahmad Munir, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam perspektif Islam*, jurnal Ta'dib, Vo; 8 No. 2, 2016, 15

berpengaruh pada pola hidup manusia yang terbentuk melalui sebuah organisasi.

Dari pengertian ini dapat disimpulkan tentang pengelolaan atau manajemen merupakan mekanisme dalam merencanakan, pengendalian yang kaitannya pada organisasi, dan pengawasan pada organisasi berkaitan dengan tujuan yang sudah ditetapkan untuk mencapai hasil sesuai dengan efektifitas dan efisien. Sehingga manajemen ini dapatlah dipahami dan di mengerti oleh seluruh aspek bahwasanya ini merupakan salah satu proses aktifitas atau aktifitas yang berkaitan dalam menuju sebuah rencana yang sudah ditetapkan atau sudah ditentukan.

b. Pembiayaan

Keuangan atau pembiayaan merupakan asal kata *finance* ini terkait pada proses dalam mendapatkan anggaran perolehan dana anggaran untuk membiayai aktifitas yang akan dilakukan pada lembaga pendidikan.⁶¹ Biaya atau *cost* bisa di pahami sebagai sesuatu seperti dengan uang di pergunakan untuk berbagai kebutuhan atau keperluan organisasi atau masyarakat. Sehingga dalam konteks ini apabila ada keterkaitan dengan pendidikan, berarti bisa di sederhanakan menjadi salah satu biaya yang di terima atau di hasilkan ataupun tergantung nominal yang dipergunakan di sebuah organisasi. Sehingga biaya ini tergantung dari pemahaman masyarakat yang memakai layanan ini. Biaya terdiri dari 2 (dua) sub yaitu *direct cost* dan *indirect cost*. *Direct cost* juga berkaitan dengan pembiayaan yang berkaitan

⁶¹ Dijelaskan dalam bukunya siagian, berjudul *Administrasi Pendiidikan Suatu Pendidikan Sistemik*, Semarang: Satya Wacana, 1989, 130

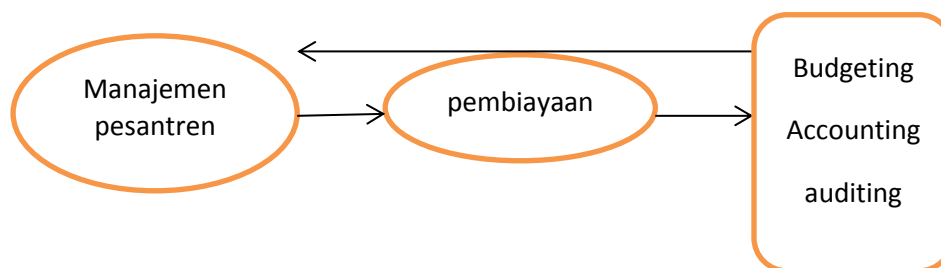
dengan keperluan tatalaksana pesantren yang sifatnya lebih penting misalnya; honor guru ngaji, sarana prasarana seperti buku kitab, dan peralatan pengajaran baik pembiayaan yang diterima dari pemerintah ataupun dari wali santri. begitu pula pembiayaan yang bersifat tidak langsung ini berkaitan dengan pesantren berarti *indirect* nya adalah sesuatu yang sifatnya berkaitan dengan kesempatan yang di tinggalkan oleh santri.

Pembiayaan yang berkaitan dengan lembaga pendidikan pada dasarnya adalah direncanakan dan pengeolaan yang baik serta terorganisir dan tepat pada sasaran, berarti lembaga tersebut baik dalam menyelenggarakan lembaga pendidikan serta akan mendapatkan kebutuhan maksimal dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Pada dasarnya penyebutan pembiayaan mempunyai konotasi yang sama sehingga manajemen pembiayaan, secara keseluruhan memfokuskan pada bagaimana pendistribusian, serta jumlah nominal uang yang di peroleh dan di pergunakan atau di belanjakan yang berkaitan dengan keperluan lembaga pendidikan seperti honorarium guru ngaji atau ustadz dan peralatan sarana prasarana.⁶² Kemudian disimpulkan bahwa manajemen pembiayaan seperti pendapat dari team dosen UPI adalah manajemen yang berkaitan dengan fungsi pembiayaan pada kegiatan yang sangat urgen yang harus di laksanakan oleh penanggung jawab. Sehingga fungsi ini bisa diartikan menggunakan dana dan mendapatkan dana sebanyak-banyaknya.⁶³

⁶² Mulyono, Konsep Pembiayaan Pendidikan, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2010), 78

⁶³ Tim dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan, (Bandung: Alfabet, 2009), 256

Manajemen Pembiayaan ini secara keseluruhan meliputi aspek Perencanaan (*Budgeting*), penggunaan, penggunaan (*Accounting*), evaluasi dan pertanggungjawaban (*Audit*) yang sesuai dengan tujuan yang sudah direncanakan. Ini bertujuan untuk mewujudkan tertib administrasi dimaksudkan untuk memudahkan dalam Pembukuan anggaran serta dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.⁶⁴ Seperti yang peneliti gambarkan untuk memudahkan dalam memahami konsep manajemen pembiayaan.



Gambar. 2.2

Konsep manajemen pembiayaan

Maka manajemen diartikan sebagai salah satu pengadministrasian dalam intinya sebagai lahan dalam mencatat dan mempersiapkan laporan yang sudah ditetapkan. Dalam suatu organisasi sangat diperlukan catat mencatat ini karena merupakan sebuah bukti otentik dalam pengeluaran ataupun pemasukan anggaran.⁶⁵ Sangat pentingnya dalam mencatat ini, Allah SWT menunjukkan sangat pentingnya manusia terhadap sebuah catatan ini termaktub dalam al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 282.

⁶⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), 27

⁶⁵ Syaifulallah *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013) 128

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ
 بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يُأَبِّ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ
 فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئًا ۚ ...

Manajemen mengandung sebuah unsur yang berpengaruh pada bagaimana mempengaruhi orang atau bawahan, sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-Mudatsir ayat 38

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾

“tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya”⁶⁶

Dalam pandangan Islam, ini berkaitan dengan seluruh aktifitas manusia harus dengan rasa tanggungjawab yang tinggi dan tidak berlaku asal-asalan dalam melakukan pekerjaan. Manajemen pembiayaan pada dataran pembahasan ini adalah memfokuskan pada bagaimana penyaluran serta proses dan memberikan sebuah beban kepada masyarakat berapa yang harus ditanggung oleh masyarakat tersebut. Dalam konteks penawaran mengembangkan pengelolaan pondok pesantren bahwasanya pesantren diharuskan bisa melakukan hal berikut ini: *pertama*, mengembangkan sumber daya, *kedua*, adanya perbaikan pengelolaan pada pondok pesantren,

⁶⁶ Yayasan Penyelenggaraan Penerjemah al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Semarang: Al-Waah, 1989), 1087

ketiga, mengembangkan ekonomi usaha pesantren, *keempat*, mengembangkan informasi pesantren.⁶⁷

Berikut ini Teori manajemen pembiayaan diantaranya menggunakan teori yang dikeluarkan oleh Thomas H Jones yang menyatakan pandangan tentang manajemen pembiayaan mencakup tiga langkah utama diantaranya; Perencanaan *financial* yang berkaitan dengan kegiatan mengkoordinir seluruh sumber anggaran yang ada dalam memperoleh keinginan sesuai dengan sistematika tanpa hal negatif dapat merugikan lembaga, penggunaan atau bisa disebut dengan *Implementation involves accounting*, berkaitan dengan kegiatan berdasarkan suatu rencana yang telah dibuat atau yang telah ditentukan, dan evaluasi auditing yaitu proses penilaian terhadap pencapaian suatu tujuan. Teori ini terkenal dengan sebutan teori Jones. Teori ini dijelaskan oleh akdon dalam manajemen pembiayaan dengan mengemukakan model pembiayaan pendidikan yang di berlakukan oleh Thomas H jones, Sebagai berikut:

- 1) *Flat Grand*, pola ini mengemukakan tentang distribusi anggaran negara atau pendapatan negara tanpa mengurangi dan mempertimbangkan anggaran yang sukses dikumpulkan dari pajak atau sumber lainnya.
- 2) *Full State Funding*, pembiayaan anggaran pendidikan oleh kas negara secara penuh. Tidak ada perbedaan dalam pembelanjaan atau pendapatan suatu daerah

⁶⁷ Abd Halim, "konsep-konsep Pengembangan Pondok Pesantren " dalam Abd Halim dkk, Manajemen Pesantren, Jogjakarta:Lkis, 2005) 8-11

- 3) *The foundation plan*, ini menekankan pada kekuatan daerah dalam pengumpulan dana anggaran atau pendapatan daerah
- 4) *Guaranteed Tax base*, pemerintah memberikan dan menyamakan anggaran yang diberikan tanpa melihat kekuatan daerah
- 5) *Percentage equalizing*, negara menjamin anggaran dan disesuaikan dengan pendapatan anggaran suatu daerah.
- 6) *Power equalizing*, model yang menjelaskan tentang kekuatan anggaran suatu daerah untuk membayarkan anggaran kepada suatu daerah yang sedikit mendapatkan anggaran pendapatan.⁶⁸

Dari model pembiayaan di atas, lembaga pendidikan tidaklah mudah dalam menerapkan model diatas, penulis menganggap hanya tiga model saja yang akan menjadikan dasar dalam mengembangkan manajemen pembiayaan, seperti john dan morphet yang dikutip oleh Uhar dalam bukunya administrasi Pendidikan yang terdiri dari *Flat Grant Model*, *equalization Model*, *nonequalizing Matching Grant Model*.⁶⁹

Kalau di lihat dalam wacana pendidikan khususnya di pesantren, manajemen pembiayaan dengan pola itu maka akan ada suatu kesamaan, artinya pesantren mempunyai karakter yang berbeda sehingga tidak dimungkinkan menyamakan pembiayaan pendidikan di setiap sub

⁶⁸ Akdon, *Manajemen Pembiayaan pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 34

⁶⁹ Flat Grand model artinya yang menggambarkan adanya variasi dalam unit cos yang di alokasikan bagi sekolah di daerah atau lokal. *equalization Model* artinya: lembaga pendidikan di perkotaan yang sudah mapan anggaran, dapat memberikan anggaran kepada lembaga-lembaga pendidikan yang ada didaerah yang tidak sama dalam pendapatan daerahnya, *Flat Grant Model*, *nonequalizing Matching Grant Model* artinya kemampuan lokal agar menyamakan pendapatan dana disesuaikan dengan pendapatan anggaran daerah. Suharsa putra, *Anistrasi pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 311

lembaganya. Pesantren memiliki model keterpaduan dalam mengelola manajemen pembiayaannya. Disamping itu digunakan pula teori manajemen pembiayaan dari adam smith⁷⁰ dengan teori *human capital*. Teori ini pada prinsipnya berupa kemampuan yang di dapat dan diperoleh melalui pendidikan. Manusia sebagai kemampuan yang di berikan akan memperoleh manusia yang aktif dan meningkatnya penghasilan dari kualitas kinerja, yang ditampilkan melalui manusia yang terdidik. Bedanya, teori ini lebih ditujukan pada kemampuan sumber Daya manusia dan kemampuan individu tersebut. Menurut teori ini, dalam proses pembiayaan *skill* atau kemampuan manusia dalam mengelola lembaga pendidikan sangatlah penting, sehingga dapat mengelola pembiayaan dengan baik dan efisien. Hal ini diperkuat dengan pendapat dari jones :

“Orang-orang memiliki keterampilan, kebiasaan dan pengetahuan tertentu, yang mereka jual kepada majikan dalam bentuk upah tenaga kerja, dan yang diharapkan dapat memberi mereka aliran pendapatan selama hidup mereka. Lebih jauh, model modal manusia dapat dianalogikan dalam beberapa hal dengan modal fisik karena keduanya digunakan bersama untuk menghasilkan aliran pendapatan selama beberapa periode tahun”.⁷¹

Pengelolaan yang baik tentunya di pengaruhi oleh tingkat efektif dan efisien, ini sesuai dengan teori Garner menyatakan efektivitas lebih menekankan pada kualitatif outcomes dengan indikator yang menekankan

⁷⁰ Adam smith, Teori pertumbuhan ekonomi perencanaan dan pembangunan. PT Raja Grafindo Pustaka; Jakarta, 20

⁷¹ *The people have certain skill, habit and knowledge, whic they sell to employers in the from of their wage salaried labor, and which can be expected to provided them a flow of income over their lifethimes. Furthermore, human capital model can be analogized in some respect to physical capital because both are used together to produce a stream of income over some period of years* Thomas H Jones, *Introduction to school finance: technique and social policy*, (new york: macmillan publishing company),1985, 4

efektivitas adalah kegiatan harus disesuaikan dengan dan dapat mengatur pembiayaan atau pembiayaan dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Sedangkan efisien Garner antara output dan input harus sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.⁷² Manajemen pembiayaan ataupun bisa dikatakan manajemen pembiayaan berkedudukan sangat urgen di lembaga pendidikan. Pada dataran implementasinya manajemen pembiayaan lembaga pendidikan (Pesantren) sangat membutuhkan suatu analisis pembiayaan dan analisis primer serta peralatan yang lengkap dan akurat. Bahwa sistem pendanaan yang menjamin pemerataan dan efisiensi merupakan termasuk pada sub bagian yang menjadi faktor penting dalam lembaga pendidikan.

c. Manajemen Pembiayaan Pesantren

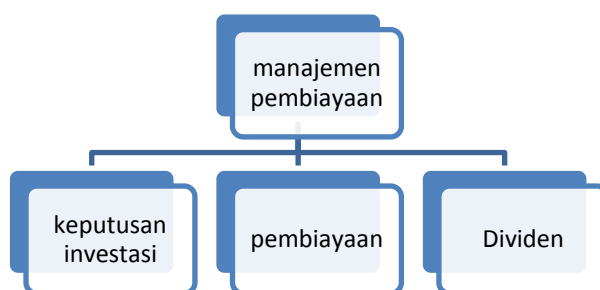
Dengan demikian manajemen pembiayaan sangat penting dan dibutuhkan untuk bekerja efektif dan efisien.⁷³ Arif Rohman menegaskan ada tiga aktifitas yang berkaitan dengan manajemen Pembiayaan, yaitu : *Budgeting* (menyusun Anggaran), *Accounting* (Penggunaan anggaran), *Audit* (Evaluasi).⁷⁴ Dengan aktifitas ini akan lebih sesuai apabila dengan mempergunakan suatu pendekatan hal tersebut bisa digunakan dengan salah satunya ialah pada sistem. Dengan pendekatan sistem ini akan menjuruskan pada tujuan dan keefektifan. Pendekatan pada manajemen pembiayaan ini akan diawali dengan menerapkan *planning Programing budgeting system*.

⁷² A.Garner, Bryan. 2004. Black's Law Dictionary Eighth Edition. USA: West Publishing Co, 2004, 34

⁷³ Arif Rohman, *Memahami Pendidikan Dan Ilmu Pendidikan* (yogyakarta:laksbang mediatama),2009, 37

⁷⁴ Ibid 26

Dalam perundang-undangan No 20 tahun 2003 tentang sisdiknas serta pasal 48 ayat 1 ini menjelaskan tentang mengelola anggaran dana harus berdasar adil, efisien dan transparan, pembiayaan ini telah didefinisikan secara beragam oleh beberapa tokoh diantaranya; James Van Horne.⁷⁵ Sebagian besar penulis lebih suka melihat pembiayaan dalam hal fungsinya dalam suatu organisasi. Fungsi pembiayaan melibatkan tiga keputusan yaitu: Keputusan Investasi, Pembiayaan dan Dividen.



Gambar 2.3
Konsep Financial Management Lawyer O Bara

Dari konsep ini mempunyai alur diantaranya *Pertama*, Keputusan investasi melibatkan penyebaran dana ke proposal investasi yang manfaatnya akan direalisasikan di masa depan. *Kedua*, Keputusan pembiayaan terkait dengan pilihan tingkat yang dapat diterima dari campuran uang pemilik dan dana pinjaman yang digunakan untuk menjalankan organisasi. Ini juga melibatkan perolehan dana pinjaman dengan biaya sekecil mungkin dan menggunakan instrumen yang paling nyaman. *Ketiga*, Keputusan dividen berkaitan dengan aturan yang memandu bagaimana organisasi membagikan laba yang diperoleh antara pemegang saham dan investasi kembali dalam bisnis. Van Horne berpendapat bahwa keputusan investasi adalah yang paling

⁷⁵ James Van Horne, *Fundamentals financial Management*, (England: Prentice Hall, 2009), 127

penting dari keputusan-keputusan ini. Hal ini karena tingkat dan pilihan investasi menentukan tingkat dana yang akan dikumpulkan. Juga tingkat investasi memiliki pengaruh langsung terhadap pengembalian. Ketiga keputusan ini secara bersama menentukan nilai perusahaan. Pembiayaan juga didefinisikan sebagai kumpulan fakta, prinsip, dan teori yang berhubungan dengan penggalangan dan Pembukuan uang oleh individu, bisnis, dan pemerintah.

Definisi ini tampaknya tidak menghubungkan pembiayaan dengan fungsinya. Melihat pembiayaan dari perspektif ini, peneliti cenderung menekankan ruang lingkup pembiayaan daripada fungsi yang dilakukannya. Kursus pembiayaan mencakup bidang-bidang seperti: Pembiayaan pribadi, pembiayaan bisnis, pembiayaan publik, investasi, pasar pembiayaan, lembaga pembiayaan, pembiayaan internasional, dan lain-lain. Pembiayaan juga dapat didefinisikan dalam konteks fungsi petugas pembiayaan⁷⁶. Fungsi utamanya adalah: (a) Penggalangan dana, (b) Investasikan dana dalam proyek-proyek yang bermanfaat. (c). Mengelola arus kas yang dikeluarkan dari proyek dan (d) Mengembalikan dana ke sumber pendanaan.

Keterkaitan pembiayaan dengan fungsinya seperti ditunjukkan di atas dianggap sebagai pendekatan "akar rumput" untuk definisi dan ruang lingkup manajemen pembiayaan. Tetapi satu hal yang tidak dapat disangkal adalah kenyataan bahwa pembiayaan adalah disiplin yang dikembangkan dari waktu ke waktu sebagai pengakuan atas fungsi-fungsi tertentu. Fungsi-fungsi ini

⁷⁶Eugene Brigham, *Fundamental of financial Management*, (Australia:Thomson, 2007), 23

menentukan ruang lingkup pembiayaan. Adapun fungsi manajemen pembiayaan ini dimaksudkan untuk meningkatkan salah satu efektifitas dan efisiensi dalam mengelola pembiayaan, yang berkaitan dengan pengurusan lembaga pendidikan. seperti pendapat Lawyer C Obara & Bassey O. Eyo berpendapat tentang fungsi ini untuk penggunaan fungsi pembiayaan dan pembiayaan disini termasuk pada beberapa rutinitas penting fungsi pembiayaan diantaranya mengurus rincian mekanis pembiayaan baru, serta penyimpanan catatan dan pelaporan pembiayaan.⁷⁷

Manajemen pembiayaan dalam pendidikan salah satu konsep utama dalam pendistribusian dan Pembukuan anggaran atau uang, ini bertujuan memberikan sebuah layanan pendidikan yang berprestasi melalui pengelolaan manajemen pembiayaan. oosthuijen⁷⁸ mengklasifikasikan menjadi beberapa tujuan sesuai dengan pendapat Owen⁷⁹ karena sebagian besar manajemen pembiayaan melibatkan sumber daya dan penetapan tujuan target diantaranya:

a) Menetapkan anggaran bisa di katakan Perencanaan pembiayaan, b) mengelola atau disebut dengan Pembukuan anggaran dan c) mengevaluasi anggaran atau cost yang dipergunakan. selanjutnya fungsi utama manajemen pembiayaan ini dapat di jelaskan antara lain :

⁷⁷ Lawyer C. Obara & Bassey O. Eyo, *Financial Management Principles and Practice* (Springfield Publishers: 2002),4. Manajemen keuangan dipahami sebagai satu set kegiatan pembelian dan penanganan dana. Bukan masalah misi, visi, nilai-nilai atau slogan simbolik, manajemen keuangan tidak pernah dilihat sebagai komponen strategis pengelolaan.

⁷⁸ OOSTHUIZEN, IJ & BOTHA, P. . *Aspek hukum pendidikan* . (3 rd Ed. Pretoria: Van Schaik.2003), 213

⁷⁹OWEN, JO *Cara mengelola* . (London: Pearson Education Limited 2006), 54

1) Perencanaan Pembiayaan (*Budgeting*)

Perencanaan di pahami sebagai suatu proses dalam menyusun anggaran, kalau di hubungkan dengan pesantren sebagai lembaga pendidikan maka disebut dengan RAPBP (Rencana Anggaran Pendapatan Biaya Pesantren). Perencanaan yang berkaitan dengan uang atau finansial yang disebut dalam disertasi ini dengan *budgeting* konsep dalam mengkoordinasikan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang di harapkan secara sistematis, tanpa menimbulkan hal negatif dan efek yang merugikan.⁸⁰ Hal ini dimaksudkan untuk dapat tercapainya sebuah tujuan pendidikan pesantren sesuai dengan harapan lembaga dan perencanaan.⁸¹

Perencanaan merupakan proses penyusunan anggaran, dalam hal ini merupakan langkah yang positif dalam merealisasikan rencana yang sudah tersusun. Karena hal ini melibatkan unsur pimpinan pada unit-unit organisasi. Menurut Van Deventer dan Kruger⁸², anggaran dapat dianggap sebagai alat atau mekanisme manajemen, di mana tim manajemen dapat memperkirakan dan merencanakan, serta memanfaatkan, mengkoordinasikan, memantau dan mengevaluasi sumber daya yang dialokasikan dari lembaga pembiayaan. Brimley dan Rulon⁸³ dalam hal ini

⁸⁰ Nanang Fattah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2000), 51.

⁸¹ George R Terry, *Princip Management*, Richard D. Irwin (INC. Homewood, Irwin Dorsey Limited Georgetown, 1977), 173.

⁸² Van Deventer dan Kruger *an educator's guide to school management skills, staff affairs, learner affairs, financial affairs. Learning and teaching outcomes*. Pretoria: Van Schai, 2005), 237

⁸³ BRIMLEY, J.R.. *Finance Education in a climate of change. 10th Ed.* (Boston: Pearson Education, 2008.), 294

menyatakan bahwasanya anggaran merupakan rencana fiskal yang berpengaruh pada empat elemen yaitu: Perencanaan, penerimaan dana, pengeluaran dana dan hasil evaluasi, ini semua dilakukan dalam batas waktu yang telah ditentukan. Dengan demikian, Perencanaan adalah pendefinisian prioritas dan kebutuhan serta penerimaan dan pengeluaran dana selama periode tertentu, biasanya satu tahun untuk lembaga pendidikan.

Perencanaan merupakan proses dalam mempersiapkan tujuan yang sudah ditentukan dalam organisasi. Dalam manajemen pembiayaan atau pembiayaan Perencanaan ialah merencanakan sumber dana dalam proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan di pesantren. Perencanaan ini di selaraskan dengan suatu tujuan yang berkaitan dengan anggaran (*budget*), memasukan dana dalam beberapa komponen agenda kependidikan.⁸⁴

Penyusunan Perencanaan adalah aktifitas untuk identifikasi bertujuan, penentuan prioritas, menjelaskan tujuan kedalam bentuk oprasional yang bisa di ukur, di analisa pada raihan tujuan ini dengan pemahaman biaya *cost effectiveness*, menentukan alternatif pendekatan untuk memperoleh sebuah sasaran, kegiatan Perencanaan secara tersusun. Aktifitas ini merupakan perencanaan oprasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang dapat digunakan sebagai

⁸⁴ Durotun Naafisah, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah aliyah*, economic education analysis journal, vol 3 p-ISSN 2502-356X, 2017, 790.

tujuan dalam lembaga pendidikan pada jangka waktu tertentu.⁸⁵

Jones dalam bukunya yang berjudul *Introduction to school financial management* menyebutkan tiga bentuk yaitu *financial management, implementation dan evaluation*.⁸⁶ Budgeting dalam penelitian ini adalah aktifitas dalam mengkomunikasikan semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan kekeliruan atau kerugian dalam penggunaan anggaran ialah perencanaan sudah dibuat dan adanya alternatif terjadinya kesesuaian jika dibutuhkan. Budget is may be defined as the financial management for a plan for the future, a usually for one year but possibly a longer or shorter period of time.

Dalam penyusunan anggaran harus memperhatikan sumber pembiayaan di antaranya a) Pemerintah, b) wali santri, c) masyarakat baik dilingkungan pesantren. Dalam konteks penelitian ini Perencanaan dan penyusunan anggaran merupakan aktifitas dalam perencanaan sumber anggaran untuk menunjukkan kegiatan yang prosesnya ke pendidikan. Hal ini di perkuat oleh teori yang dikemukakan oleh Lipham sebagai indikator budgeting a) Perencanaan, b) menyiapkan anggaran, c) pengelolaan anggaran, d) penggunaan anggaran.⁸⁷

Dalam sebuah organisasi, Perencanaan dimulai ketika perumusan dan penetapan Perencanaan strategis telah dilakukan. Perencanaan

⁸⁵ Nanang Fattah, 2002), 12

⁸⁶ Thomas H Jones, *Introduction To School Finance Technique And Social Policy*. (New York Macmillan Publishing Company And London:Macmillan Publisher, 1985), 60

⁸⁷ Lipham, *the principleship: concepts, competencies and cosos*: longmar, 1985, 50

merupakan rencana yang harus di laksanakan, sebagai fasilitas tercapai beberapa tujuan dari organisasi. Anggaran dalam suatu lembaga pendidikan atau organisasi akan berisi tentang kondisi financial yang meliputi pendapatan, belanja dan aktivitas program. Setiap kegiatan yang menunjang pendidikan berkaitan dengan anggaran akan berisi informasi apa yang akan dilakukan dalam periode yang akan datang.⁸⁸

Ada dua unsur pokok dalam menyusun suatu anggaran (*budgeting*) dalam lembaga pendidikan.

- a) Rencana, yang di jelaskan sebagai penentuan suatu kegiatan yang mempunyai tujuan tertentu disusun secara sistematis dan mencakup seluruh kegiatan. sehingga anggaran merupakan satu bagian dari rencana dalam suatu organisasi secara sistematis tersusun dalam melakukan penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang akan datang.
- b) Meliputi seluruh kegiatan organisasi, dalam hal ini semua kegiatan meliputi pemasaran, pembiayaan atau pembelanjaan (*financing*). Apabila anggaran tidak mencakup seluruhnya, maka keberlangsungan program dapat terganggu.

Dari fungsi Perencanaan ini adalah sebagai salah satu panduan penggunaan, yang mengendalikan, serta mempersiapkan agenda melaksanakan aktifitas kegiatan dan menentukan tujuan. Adapun langkah-langkah dalam Perencanaan yaitu: penentuan serta perumusan tujuan yang

⁸⁸ John Roe, *Economic Factors Affecting the Finance of Education*. edited J Ronnie Davis (national Education Finance Project: Florida, 1970), 59

harus dicapai, untuk menentukan tahapan beserta susunan kegiatan.⁸⁹

Kiai atau ajengan⁹⁰ pimpinan diharapkan mampu membuat perencanaan anggaran disebut dengan perencanaan anggaran dan pendapatan belanja pesantren. Kemudian pemimpin harus memahami sumber dana yang merupakan sumber kekuatan organisasi.

Peneliti beranggapan membuat suatu rencana anggaran untuk program lembaga pendidikan merupakan pekerjaan yang paling sulit. Perencanaan anggaran disini adalah komponen penting dari suatu program. Membuat budgeting atau Perencanaan anggaran akan membantu lembaga pendidikan dalam mengelola dan mengolah anggaran pendapatan serta anggaran pengeluaran. Ini harus disusun secara sistematis sesuai skala prioritas lembaga dengan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya sehingga tujuan dapat tercapai.

Joseph L. Massie, antara lain, merancang manajemen pembiayaan sebagai kegiatan operasional, menjadi komponen dari manajemen operasional: “Manajemen pembiayaan adalah kegiatan operasional PT sebuah bisnis yang bertanggung jawab untuk memperoleh dan memanfaatkan dana secara efektif diperlukan untuk operasi yang efisien”. Manajemen taktis terdiri prosedur untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana.⁹¹

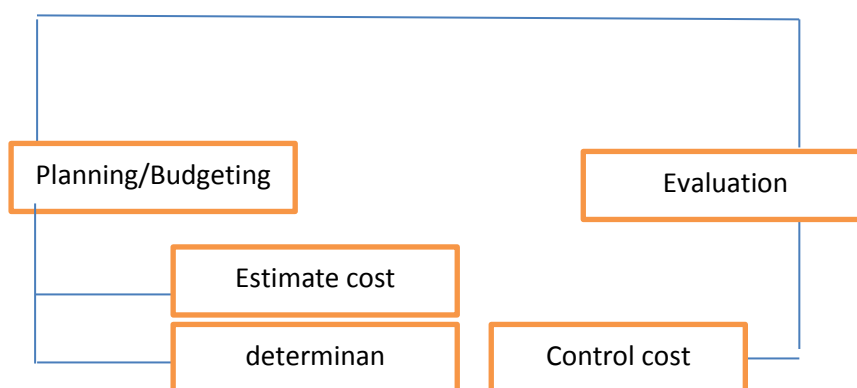
⁸⁹ Asmendri. *Teori dan aplikasi manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan madrasah, (STAIN Batu sangkar: Batu sangkar Press) 2012, 15*

⁹⁰ Kata Ajengan dalam kosa kata bahasa sunda adalah persamaan dari kata kiai atau syeikh sebagai pimpinan pesantren di tanah sunda.

⁹¹ David Alxander and Christopher Nobes, *Financial Accounting An International Introduction*, (Prentice Hall: england, 2001), 114

Setelah tujuan dan Perencanaan anggaran sudah ditentukan, maka ketika sudah diketahui sumber dana yang ada, selanjutnya yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah membuat RAPBP (Rencana Anggaran Belanja Pesantren) sehingga organisasi dan lembaga pendidikan mempunyai rancangan anggaran. Kiai diharapkan dapat menyusun skala prioritas pemasukan sumber dana Pembukuan dana anggaran secara cermat.

Berikut ini peneliti membuat bahan atau alur dari fungsi manajemen pembiayaan pada gambar di bawah ini.



Gambar. 2.4
Alur manajemen pembiayaan

Dari alur di atas dapat di pahami bahwa Perencanaan yang di lakukan oleh sebuah organisasi, adalah menentukan konsep yang sudah dirumuskan. Adapun isi dari Perencanaan anggaran ini adalah estimasi dana kegiatan, kemudian pemilihan kegiatan yang sangat urgent untuk dilaksanakan. Selanjutnya mengevaluasi dari segi efektifitas dan efisien anggaran yang digunakan.⁹²

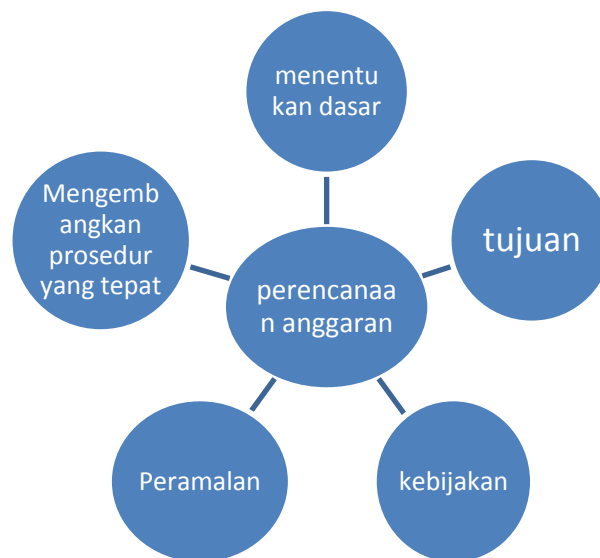
⁹² Marianne Coleman, *Managing Finance And Resources In Education*, dan baca juga Derek Glover Manajemen Keuangan dan Perencanaan Strategis. (Sage Publikasi : London,2000), 117

Lembaga pendidikan perlu melakukan kemauan dan mereka adalah tulang punggung masyarakat modern. Untuk kinerja yang efisien dan abadi, lembaga pendidikan harus menjaga kesehatan pembiayaan. Ini tidak mungkin tanpa memiliki Perencanaan pembiayaan yang sukses dan baik. Lembaga pendidikan yang baik mengembangkan ketentuan yang tepat untuk pengelolaan dana yang sistematis. Ini membutuhkan pemahaman yang tepat tentang dana dan pemanfaatan dana. Institusi pendidikan tidak dapat menjaga kesehatan dan kekuatan, karena dana yang tersedia sangat langka dan oleh karena itu institusi ini perlu bekerja untuk pengembangan Perencanaan pembiayaan yang sesuai.

Perencanaan pembiayaan dapat diatasi dengan banyaknya tantangan pada lembaga pendidikan. Fitur Perencanaan pembiayaan yang baik untuk lembaga pendidikan, padahal Perencanaan pembiayaan sangat dibutuhkan oleh setiap institusi pendidikan. Namun, itu harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang sehat dan kebijakan yang tepat. Kesehatan dan kesesuaian sistem pembiayaan Perencanaan tergantung pada berbagai faktor. Fitur prinsip Perencanaan pembiayaan yang baik di lembaga pendidikan dapat diidentifikasi sebagai berikut.

Langkah-langkah dalam Perencanaan pembiayaan atau pembiayaan di lembaga pendidikan berisi tentang⁹³

⁹³ *lance T Leloup, Budget Theory In The Public Sector.*: London: Quorum Books, 2002, 1



Gambar 2.5

langkah Perencanaan dari lance T lelop

- i) Menentukan dasar filosofis manajemen pembiayaan.
- ii) Memperkirakan tujuan.
- iii) Perumusan kebijakan.
- iv) Peramalan
- v) Mengembangkan prosedur yang tepat.

i) Dasar filosofis manajemen pembiayaan - Setiap organisasi bekerja dengan filosofi dan serangkaian prinsip tertentu. Institusi pendidikan tidak terkecuali. Mereka biasanya didirikan dan bekerja dengan filosofi pelayanan terhadap masyarakat. Profit bukan kriteria.

ii) Memperkirakan tujuan - Ini adalah area kritis lainnya. Ini memperkirakan tujuan dan sasaran. Setiap fungsi pembiayaan harus memiliki tujuan tertentu. Tujuan-tujuan ini selaras dengan filosofi organisasi. Tujuannya memberikan arahan pada berfungsinya organisasi dan

pendekatannya untuk menangani produk fungsional dan operasional.⁹⁴

iii) Perumusan kebijakan - Pembiayaan adalah masalah pemantauan dan kinerja yang berkelanjutan, karena itu perlu. Adalah kebijakan yang dirumuskan untuk melaksanakan keputusan.

iv) Peramalan - Ini melibatkan estimasi permintaan, kebutuhan dana dan manajemen di mana dana akan digunakan. Peramalan meminimalkan risiko dan kesenjangan dalam permintaan dana.

v) Pengembangan prosedur - aspek fungsional tidak dapat dilaksanakan dengan benar tanpa prosedur yang efisien, sistematis dan terdefinisi dengan baik. Itu sekarang fungsi pembiayaan dilakukan dengan benar.

Perencanaan dapat disederhanakan melalui langkah berikut ini *Pertama*, menentukan Perencanaan selama periode tertentu. *Kedua*, sumber anggaran yang akan di dapat. *Ketiga*, dibuat dalam bentuk format proposal kegiatan atau dalam bentuk excel. *Keempat*, adanya revisi usulan penggaran pembiayaan. *kelima*, adanya pengesahan anggaran yang sudah ditentukan dan penilaian akhir dari proses Perencanaan pembiayaan di lembaga pendidikan. Untuk aspek Perencanaan ini miimal ada dua format yang dimiliki oleh lembaga pendidikan pesantren apak itu berbentuk RAPBP (rancangan Anggaran Belanja Pesantren) ataupun RKAPP (Rencana Kegiatan Anggaran Anggaran Pondok pesantren).

⁹⁴ *lance T Leloup*,..... 5

2) Penggunaan Pembiayaan

Penggunaan merupakan kaidah yang digunakan dalam menggambarkan hasil kegiatan perekonomian. Dalam hal ini dapat kumpulkan pada dua unit aktifitas dasar yakni penerimaan dana anggaran dan pengeluaran. Penerimaan dana anggaran lembaga pendidikan yang berasal dari sumber dana yang perlu disusun disesuaikan proses mengelola anggaran yang sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.⁹⁵

Penggunaan dan pembukuan dalam hal ini merupakan kegiatan pencatatan seluruh transaksi baik yang berkaitan dengan pemasukan dan pengeluaran pembiayaan. Cooper & nisonof mengartikan *accounting* ini sebagai alat bagi manajemen lembaga pendidikan dalam melaksanakan tujuan dan rencana pesantren sebagai lembaga pendidikan dalam hal Perencanaan pembiayaan pesantren⁹⁶

Pembukuan pembiayaan berbasis masyarakat secara garis beras ini dapat dibentuk pada dua aktifitas, yakni perolehan anggaran dan Pembukuan anggaran. Menerima anggaran pembiayaan lembaga pendidikan dari sumber-sumber pendanaan perlu di bukukan berdasarkan proses mengelola yang sesuai dengan ketentuan yang disetujui, secara teoritis ataupun praktis dari peraturan pemerintahan. lembaga pendidikan haruslah memberikan pola pendapatan serta pengeluaran anggaran yang diperoleh perlu di bukukan, supaya mengelola harus sama dengan konsep

⁹⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosda Karya, 2007), 201

⁹⁶ Ibid, 205

lainnya, serta disertai dengan bukti nyata yang di gunakan oleh lembaga pendidikan, baik berupa buku pegangan ataupun buku penerimaan donatur tetap.

Pada dasarnya penggunaan dan Pembukuan anggaran yang di pegang oleh pelaksana, dalam hal ini harus disertai dengan dokumen bukti pengelolaan pembiayaan atau pembiayaan yang dilaksanakan oleh bendahara atau pengurus. Ketika mengelola penggunaan anggaran ini lembaga sudah mempersiapkan pembukuan, mengimplementasikan pembelanjaan serta membuat transaksi. Adapun dana pembiayaan yang di peroleh dari bermacam-macam sumber dana dan perlu di gunakan oleh lembaga pendidikan. Seluruh kegiatan yang digunakan serta dana yang di peroleh.

Dengan pendekatan yang dapat dipahami oleh lembaga pendidikan, proses *accounting* merupakan Pembukuan seluruh aktivitas masuk dan keluar biaya di lembaga pendidikan. Hal tersebut meliputi pengelolaan yang berkaitan dengan kewenangan penentuan kebijakan yang menerima ataupun pengeluaran biaya yang disebut dengan pengurusan pembiayaan. Penyusunan ini berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan serta pengeluaran anggaran dana dengan tidak memiliki kewenangan dalam mengelola anggaran serta kewenangan pada sesuatu yang sudah ditetapkan. Penatausahaan ini dilakukan oleh yang berwenang penentuan arah dari menerima dan mengeluarkan dana yang sesuai dengan petunjuk

yang sudah ada.⁹⁷

Penggunaan pembiayaan yang berkenaan dengan proses yang sangat urgen setiap lembaga pendidikan karena ini berkaitan dengan biaya (*cost*). Hal tersebut harus di buktikan dengan bukti dokumen, selama ini masih dipertahankan pada setiap lembaga pendidikan diantaranya buku pos (*vate book*), faktur, buku besar, buku kas pembayaran, buku kas piutang. Dari dokumen yang ada di lembaga pendidikan ini harus mengetahui informasi dan jurnal, terjadinya transaksi pembiayaan.

Penggunaan pembiayaan dapat dikategorikan pada dua aspek yaitu pada aspek penerimaan dan pengeluaran anggaran pembiayaan.

1) Aspek pada Penerimaan

sumber dana lembaga pendidikan diantaranya dari iuran perbulan ataupun dari bantuan pemerintah dan usaha-usaha yang dimiliki oleh lembaga pendidikan (pesantren) dan kreatifitas lembaga pendidikan dalam mendapatkan sumber dana anggaran. Dan ini memerlukan pencatatan atau pembukuan dibukukan berdasarkan konsep yang sudah ditentukan. Sumber dana lainnya berasal dari sumbangan masyarakat atau dunia usaha. Hal ini memungkinkan lembaga pendidikan penentuan yang di dahulukan dan mengefektifkan pengeluaran sehingga pengeluaran dapat di minimalisir agar kegiatan dapat dilakukan dengan sesuai tujuan. Hal ini di perkuat oleh pendapat Lipham yang dikutip dalam bukunya

⁹⁷ Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2011), 199

mulyono pengelolaan anggaran adalah menyiapkan pencatatan anggaran pada kebutuhan lembaga yang sesuai dengan kebijakan bertransaksi yang dilakukan, menyusun anggaran dengan menggunakan proses anggaran yang berlaku serta membuat laporan penggunaan anggaran.⁹⁸

2) *Aspek Pengeluaran*

Anggaran yang sudah diperoleh oleh lembaga pendidikan dari beberapa sumber dana yang akan dipergunakan secara efektif dan efisien. Karena dana perolehan harus di dasarkan pada keperluan dan kebutuhan yang sudah disesuaikan dengan budgeting atau Perencanaan yang sudah ditetapkan di lembaga pendidikan. hal tersebut berdasarkan pada sumber dana dan dipergunakan pada aspek pembayaran guru atau ustadz, sarana prasarana dan fasilitas lainnya. Daya dan jasa (listrik, telepon, air bersih dan gas), pengelolaan mencakup pada perjalanan dinas kelembagaan, rapat-rapat dan evaluasi lainnya.

Pada prinsipnya yang berhubungan dengan manajemen pembiayaan, pengeluaran harus dibukukan atau adanya bukti transparansi pembiayaan yang sudah digunakan. Adapun indikator dalam penggunaan dan pembukuan yang berkenaan dengan pembiayaan di lembaga pendidikan harus mempunyai prinsip Transparansi, efektif dan efisien, kreatif dalam penggalan dana serta

⁹⁸ Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Arruzz, 2010), 161

kompetensi dan profesional bendahara.

Pertama, Transparan Prinsip transparansi pada pengelolaan anggaran harus ada keterbukaan pada mengelola pembiayaan dalam suatu kegiatan di lembaga pendidikan. Misalnya dengan terbukanya sumber anggaran pembiayaan dan jumlahnya serta rincian Pembukuan dan pertanggungjawabannya haruslah jelas sehingga memudahkan dalam mengetahuinya yang terkait dengan stakeholder.⁹⁹ Transparansi ini akan mendapatkan kepastian informasi dan kepercayaan dari warga masyarakat dengan penyediaan system pelaporan dan menjaminnya kemudahan penginformasian yang akan diterima oleh masyarakat sekitarnya.¹⁰⁰ sistem pengelolaan dan manajemen dalam penggalan dana di fokuskan pada upaya strategi kemitraan.¹⁰¹

Kedua, Efektivitas Efektivitas salah satu bentuk kesuksesan dalam manajemen pembiayaan, sehingga banyaknya pengertian lainnya. Efektivitas bisa dipahami juga sebagai suatu pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dengan biaya yang sesuai dengan ketentuan. Dan ini diperkuat oleh Trevino, Lk Brown dan Hartman “*effectiveness is characterized by Qualitative outcomes*”¹⁰² dikatakan memenuhi syarat ini kalau aktifitas tersebut yang dilaksanakan dapat

⁹⁹ Jaja Jahari & Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah, Teori, Strategi dan Implementasi*. (Alfabeta: Bandung, 2014), 75

¹⁰⁰ Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung, Alfabeta, 2014, h. 143

¹⁰¹ R Firdaus, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dan Mutu Pendidikan pada Lembaga Pendidikan Swasta*. Bandung: UPI, 2004.

¹⁰² Trevino, L.K Brown & Hartman, *A Qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perception from inside and outside the executive suite*. *Human relation*, 2003. 5-37.

mengatur pembiayaan yang aktivitas dalam rangka mencari tujuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga.

Ketiga, Efisien Efficiency characterized by quantitative outputs. Konsepsi efisien menggambarkan hubungan antara pemasukan dan pengeluaran. Efisien manajemen pembiayaan, mengacu pada perbandingan antara input dan output. Sehingga ini berkaitan dengan pendayagunaan pembiayaan yang minim dengan memanfaatkan sumber dana lembaga pendidikan sehingga mencapai optimalisasi penyelenggaraan pendidikan.

Efisiensi adalah kesamaan dalam menentukan input dan output dalam masyarakat yang termasuk daya tenaga, pikiran dan waktu serta biaya. Ini berkaitan dengan perbandingan dari dua hal

- a. Dapat dilihat dari segi Pembukuan waktu, dan pembiayaan.
- b. ditinjau dari hasil kalau aktifitas di sebut dengan efisien Pembukuan pembiayaan (cost).

Efektivitas dan efisiensi yang baik adalah memungkinkannya terselenggaranya suatu melayani masyarakat yang ditinjau dari kepuasan dengan mempergunakan beberapa kompetensi yang dimiliki dan bertanggungjawab.

Adapun struktur dalam cost pendidikan ini meliputi a) satuan pendidikan; b) pembiayaan personal ; c) pembiayaan penyelenggara lembaga pendidikan. dapat dijelaskan dalam paparan berikut ini:

- a. pembiayaan pendidikan ini melingkupi pada pembiayaan

investasi pada kependidikan. b *cost personalia*, meliputi beasiswa prestasi. c) biaya yang berkaitan dengan penyelenggaraan lembaga pendidikan seperti gaji, tunjangan-tunjangan.¹⁰³

3) Evaluasi Pembiayaan (*Auditing*)

Auditing adalah evaluasi atau pengawasan seseorang, organisasi, sistem, proses, perusahaan, proyek atau produk baik oleh auditor internal maupun eksternal. Menurut Mxuma¹⁰⁴, tidak cukup bagi badan pengelola untuk menyusun laporan pembiayaan. Pernyataan tersebut harus diaudit oleh auditor eksternal untuk memastikan bahwa laporan tersebut sesuai. Orang yang ditunjuk untuk memeriksa catatan pembiayaan sekolah harus mandiri dan tidak boleh terlibat dalam urusan atau bisnis sekolah apa pun. Menurut Brimley dan Rulon¹⁰⁵, audit adalah proses atau prosedur secara sistematis dalam memverifikasi penggunaan pembiayaan dalam organisasi, kemudian dalam menentukan apakah properti dan dana telah atau sedang digunakan secara legal dan efisien. Untuk mengaudit catatan dan laporan pembiayaan suatu organisasi.¹⁰⁶

Pemeriksaan merupakan aktifitas yang berkaitan dengan pertanggungjawaban pemasukan, pengeluaran serta pengeluaran ataupun adanya transaksi dana yang dilaksanakan oleh pengelola kepada *stakeholder*. Sesuatu yang sudah tercapai haruslah ada

¹⁰³ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 66

¹⁰⁴ MXUMA, R.J. . *The role of the School Governing Body in the financial management of secondary schools in Mangaung*. MEd Dissertation. (Central University of Technology, Free Sta, 2006), 37

¹⁰⁵ BRIMLEY, J.R. & RULAN, R. *Finance Education in a climate of change*. (Boston: Pearson Education, 2008), 331

¹⁰⁶ BRIMLEY, J.R. & RULAN, R. ----- . 10th Ed. Boston: Pearson Education

pertanggungjawaban pada sesuatu yang sudah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan dalam aspek pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan yang dijelaskan pada tiga sub, yaitu adanya mengendalikan anggaran, pola pertanggungjawaban anggaran dana dan pengaruh dari pengawas anggaran

Pendapat Mulyasa pada evaluasi pembiayaan lembaga pendidikan mengawasi dan evaluasi merupakan kewajiban yang harus dilakukan pada manajemen pembiayaan ini yang berbasis masyarakat. Dalam pengelolaan pembiayaan di pondok pesantren umumnya kiai dan penanggungjawab di pesantren untuk mengendalikan pembiayaan lembaga yang selaras pada anggaran yang sudah ditetapkan.¹⁰⁷ Dalam hal ini ada tiga kegiatan pengawasan pembiayaan yaitu memantau, menilai dan melaporkan¹⁰⁸. Sedangkan ini diperkuat oleh pendapat Johnson bahwasanya sistem pengawasan pembiayaan ini sebagai salah satu pengendalian, suatu proses sesuai dengan rencana.

Proses evaluasi ini dilaksanakan semata-mata agar tatakelola yang dilaksanakan sesuai dengan manajemen pembiayaan dan efektif serta efisien juga tidak terjadi adanya penyimpangan-penyimpangan dalam suatu prosesnya.:

- a. pengauditan pelaporan pembiayaan, tujuannya penentuan pada hasil penggunaan pembiayaan yang signifikan salah satu penginformasian yang terukur harus di verifikasi.
- b. Audit Operasional berkenaan dengan efektivitas dan efisien kinerja,

¹⁰⁷ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan*, 66

¹⁰⁸ Ibid

pada umumnya setelah audit oprsional selesai maka auditor akan memberikan masukan dan saran dalam memperbaiki proses manajemen lembaga

- c. Audit kepatuhan ini berkaitan dengan bagaimana menyeimbangkan informasi dengan saran yang sudah di sepakati oleh otoritas. Audit kepatuhan atau ketaan ini berkaitan pada bidang peninjauan tingkat upah atau pengauditan perjanjian dengan pihak lain yang berkenaan dengan sumber pendanaan.¹⁰⁹

kesimpulan evaluasi pembiayaan pada tahap ketiga ini, evaluasi manajemen pembiayaan ini melingkupi pertanggungjawaban pembiayaan mencakup pada penerimaan, kemudian pengumpulan biaya serta pengawasan auditor pembiayaan dan ini bisa dilakukan oleh pihak internal dan eksternal dalam proses pengawasan atau evaluasi pembiayaan.

Dari pengauditan di atas maka aktifitas lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan pembiayaan adalah menyusun laporan pertanggungjawaban pembiayaan kepada stakeholder internal lembaga. Pelaporan ini dapat dilaksanakan secara periode melaporkan tahunan, triwulanan atau sesuai dengan manajemen lembaga tersebut. ini dilaksanakan mulai dari pengeluaran,Perencanaanb, serta pendataan pemasukan. ini biasanya ditujukan pada stakeholder yang sudah ditentukan.

¹⁰⁹ Rahmat Hidayat, *Ayat-ayat Al-Quran pada Manajemen Pendidikan Islam* (Medan: LPPPI, 2017), 116

Proses mengendalikan dan aktifitas pencatatan alokasi anggaran sifatnya normatif administratif, ini diakibatkan oleh belum berfungsi aspek pembiayaan dengan terdeteksinya penyaluran dana tidak sesuai dengan tujuan program yang telah ditetapkan. Konsep ini merupakan latar dari system mengawasi anggaran kemudian ini mempunyai tujuan untuk menilai dan perbandingan serta pengalokasian anggaran pembiayaan. Kemudian akan terdeteksi akan efisien dan efektivitas penggunaan dan perencanaan anggaran

Spencer picket pada bukunya *Auditing The Risk Management Process*. “Audit internal adalah kegiatan penjaminan dan konsultasi independen yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi organisasi. Ini membantu organisasi mencapai objektivitasnya dengan membawa pendekatan sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola”.¹¹⁰

Dalam buku pengauditan secara internal tersebut menjelaskan tentang auditor internal lembaga adalah adanya system objektif secara pribadi dan kegiatan konsultan disusun untuk menambah serta memperbaiki tingkat pengorganisasian serta membantu lembaga menyelesaikan objektifnya dengan proses pendekatan secara disiplin sistematis dalam mengevaluasi dan menyusun efektivitas pengendalian

¹¹⁰ *Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization operation. It helps an organization accomplish its objective by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance process* Spencer Picket, *Auditing The Risk Management Process*, (John Wiley & Sons, Inc,2005), 2

manajemen resiko dan proses tata kelola.¹¹¹ Aspek evaluasi mencakup memeriksa anggaran sebelumnya untuk membangun anggaran yang lebih baik untuk periode selanjutnya.

Audit dapat dilakukan secara internal oleh karyawan atau pimpinan tertentu dan secara eksternal oleh perusahaan luar atau auditor independen. Idennya adalah untuk memeriksa dan memverifikasi akun oleh otoritas independen untuk memastikan bahwa semua pembukuan akuntansi dilakukan secara adil dan tidak ada kesalahan representasi atau penipuan yang sedang dilakukan.

Ada empat langkah utama dalam proses audit. Yang pertama adalah mendefinisikan peran auditor dan ketentuan perikatan yang biasanya dalam bentuk surat yang ditandatangani oleh klien. Langkah kedua adalah merencanakan audit yang akan mencakup rincian tenggang waktu dan departemen yang akan ditanggung auditor. Apakah itu departemen tunggal atau seluruh organisasi yang akan diliput oleh auditor. Audit dapat berlangsung sehari atau bahkan seminggu tergantung pada sifat audit.¹¹²

Langkah penting berikutnya adalah mengumpulkan informasi dari audit. Ketika seorang auditor mengaudit rekening atau memeriksa laporan pembiayaan utama suatu perusahaan, temuan biasanya dimasukkan dalam laporan atau disusun secara sistematis. Elemen terakhir dan paling penting dari audit adalah melaporkan hasilnya. Hasilnya didokumentasikan dalam laporan auditor. Penjelasan pada Konsep manajemen di bangun dengan

¹¹¹ Ibid, 3

¹¹² R. Craig Wood, *Evaluating the School Finance Reforms Of The 1970*, (University of Illinois Press, 2015), 133-136.

dasar memahami yang komprehensif tentang pembiayaan tersebut. Biaya menurut pakar akuntansi dalam Ursy dan Hammer¹¹³ adalah. biaya sebagai pertukaran, pengorbanan, pengorbanan yang dilakukan untuk mengamankan keuntungan Kata *cost* (biaya) sinonim dengan *expense*, walaupun *expense* digunakan untuk mengukur pengeluaran (*outflow*) barang yang di sandarkan dengan keuntungan untuk mengukur jumlah pendapatan¹¹⁴. Nanang Fatah mendefinisikan biaya pendidikan sebagai sejumlah dana yang dikumpulkan dan digunakan untuk berbagai kebutuhan menyelenggarakan lembaga pendidikan.¹¹⁵

Pembiayaan pada pendidikan ini ditetapkan dengan adanya prinsip, diantaranya: akan di temukan kemampuan lembaga tersebut, kuantitas santri, biaya honorarium ustadz yang dipengaruhi oleh aspek keahlian kualitas keilmuan, *ratio* santri tidak sama dengan guru, guru yang mempunyai kualifikasi, khususnya di negara yang maju dilihat dari tingkat pertumbuhan penduduk, adanya perbedaan maklumat dari sistem penggajian/pendapatan¹¹⁶

Manajemen pembiayaan merupakan sebuah aktifitas dalam mengelola pembiayaan supaya dapat dipergunakan bentuk dari Perencanaan, penetapan keputusan, serta pengawasan. Sehingga aktifitas ini dapat dilaksanakan secara efisien, efektifitas dan efisiensi didalam bertujuan

¹¹³ *cost as an exchange, a forgoing, a sacrifice made to secure benefit* Ursy dan Hammer, *cost Accounting: Planning and Control*, (College Division: South-Western Publishing Company, 1991), 23

¹¹⁴ Nanang Fatah., *Standar Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2012), 3

¹¹⁵ *Ibid*, 5

¹¹⁶ Nanang Fatah., -----, (Bandung: Rosdakarya, 2012), 5

untuk mencapai hal baik di lembaga yang mempunyai proses maupun nonprofit¹¹⁷. Manajemen pembiayaan bisa dikatakan sebagai tata pengelolaan pencatatan, secara umum bisa juga di sebut dengan mengelola dan mempertanggungjawabkan, kepada stakeholder baik pusat maupun daerah atau dari seseorang yang menjadi donatur.

Pendefinisian lainnya, pembiayaan juga secara istilah yang berasal dari kata *finance* disandarkan pada proses usaha, mengusahakan serta mencari dana anggaran (*Fundrising*) dimanfaatkan sebagai dana anggaran lembaga akan dilakukan¹¹⁸. Proses mendirikan lembaga pendidikan pembiayaan dan pembiayaan salah satunya kemampuan dalam penentuan isi dari konsep manajemen pendidikan. bagian dari pengelolaan keuangan pendidikan adalah salah satu bentuk dari hasil penentuan dari kegiatan pembelajaran di pesantren beserta komponennya lainnya¹¹⁹.

Anggaran pendidikan salah satu komponen yang berkaitan pada banyaknya anggaran baik yang diperoleh serta bagaimana pencatatan dana tersebut digunakan dalam membiayai program yang sudah di tetapkan. Pemasukan anggaran pendanaan yang diperoleh dan diterima oleh pesantren atau sekolah itu merupakan bagian dari penerimaan dari pemerintah berasal dari hasil pendapatan selama ini,¹²⁰ Mengenai

¹¹⁷ Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-ruzz, 2010), 78

¹¹⁸ Harbangan siagian, *Administrasi kependidikan Suatu Pendekatan sistematik*, (Semarang:satya wacana, 1989),130

¹¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 47

¹²⁰ Tedjaningsih Hartono, *Pengaruh Manajemen Biaya Terhadap Mutu Proses dan Mutu Hasil Pembelajaran*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. XIII No.2 Oktober 2011, 104

pembiayaan sekolah, hal tersebut diperkuat oleh pendapat Levin¹²¹ yang menyatakan bahwa pembiayaan lembaga pendidikan merupakan sebuah proses mengatur perolehan anggaran dan sumber daya yang ada, dimanfaatkan untuk mengembangkan juga mengoperasikan lembaga di berbagai wilayah yang mempunyai cuaca geografis dan tingkat pendidikan yang berbeda-beda.

Manajemen keuangan ini kaitannya pada sub strategi pendidikan serta bentuk pembiayaan yang berasal dari pemerintah. Adapun istilah dari program ini adalah pembiayaan lembaga pendidikan diantaranya: pendapatan lembaga atau sekolah, pengeluaran sekolah, modal dan pembiayaan saat ini, pada pembiayaan ini belum berlaku adanya metode yang tunggal artinya pembiayaan lembaga pendidikan tergantung dari kemampuan dan kondisi lembaga tersebut¹²². Manajemen pembiayaan merupakan mengelola seluruh bentuk pembiayaan berkaitan dengan pendapatan dan pemakaian baik secara *direct dan indirect* dalam menjunjung aspek *education*, apakah yang berkaitan dengan lembaga ataupun santri tersebut.

Sedangkan pemahaman dari manajemen pembiayaan lembaga pesantren merupakan ketentuan pembiayaan yang teratur pada lembaga pesantren. Fungsinya adalah Perencanaan salah satu aktifitas penting yang harus dilaksanakan pesantren dan pertanggung jawab pengelola anggaran

¹²¹ Levin. *for increasing employment job opportunities, and produktivity, individual entitlement, financing recurrent education, strategies*, (Beverly Hills : Sage Publication, 1987), 39

¹²² Nanang Fatah., *Standar Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 6-7

pendidikan keagamaan Islam. Adapun Fungsinya mengelola pembiayaan adalah untuk memperoleh pembiayaan dan menggunakan biaya, serta melaporkan pembiayaan.

Menurut Oosthuizen,¹²³ manajemen pembiayaan dalam pendidikan adalah pendistribusian serta mengelola uang untuk tujuan melaksanakan pelayanan pendidikan dan outputnya menghasilkan prestasi belajar. Manajemen pembiayaan dalam manajemen pendidikan kontemporer bertujuan untuk: Pertama, memperkirakan kebutuhan pelatihan pendidikan lokal; Kedua, mendapatkan pembiayaan sesuai dengan perkiraan kebutuhan; Ketiga, mengelola pembiayaan yang diperoleh dengan cara yang benar secara hukum.

Dalam rangka memfasilitasi hal di atas, Owen¹²⁴ menyebutkan bahwa berhitung pembiayaan adalah keterampilan inti untuk semua manajer. Sebagian besar keterampilan manajemen pembiayaan melibatkan alokasi sumber daya dan penetapan target, harapan, dan prioritas. Keterampilan pembiayaan inti yang dibutuhkan oleh semua manajer memungkinkan untuk berhasil dalam menetapkan anggaran, mengelola anggaran dan mengelola biaya.

Bisschoff dan Mestry¹²⁵ menjelaskan bahwa komunikasi internal tentang masalah-masalah manajemen pembiayaan sangatlah penting untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan internal harus memahami

¹²³ OOSTHUIZEN, I.J. & BOTHA, P. *Aspects of education law*. 3rd Ed. (Pretoria: Van Schaik,2002), 213

¹²⁴ OWEN, J.O. *How to manage*. (London: Pearson Education Limited, 2006), 54

¹²⁵ BISSCHOFF, T. & MESTRY, R. 2007. *Financial school management explained*. 2nd Ed. (Cape Town: Maskew Miller, 2007), 154

kapan harus membuat pengajuan dan bagaimana cara membelanjakan dana yang dialokasikan untuk mereka. Anggaran, dalam hubungannya dengan kebijakan pembiayaan sekolah, adalah media yang paling penting untuk membawa pesan yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan kepada para pemangku kepentingan internal.¹²⁶

Manajemen pembiayaan yang menerapkan prinsip-prinsip manajemen sebagaimana Khumalo¹²⁷ menyatakan, memanfaatkan fungsi manajemen umum seperti Perencanaan dan pengendalian. Bisschoff dan Mestry¹²⁸ menyebutkan bahwa manajemen pembiayaan dalam pendidikan adalah kinerja tindakan manajemen (tugas pengaturan) yang terkait dengan aspek pembiayaan sekolah, dengan tujuan utama mencapai pendidikan yang efektif. Evaluasi pembiayaan dimaksudkan sebagai kontrol konsisten untuk memastikan bahwa tidak ada kemungkinan kecurangan atau penyalahgunaan dana yang selalu dimonitor. Sistem yang memastikan bahwa dampak jangka panjangnya dari Pembukuan anggaran akan ditinjau dari pencapaian tujuan yang sudah direncanakan¹²⁹

Berdasarkan beberapa teori tersebut, grand teori pada penelitian disertasi ini terkait dengan manajemen pembiayaan pesantren mengacu pada teorinya Thomas H Jones atau terkenal dengan teori jones memiliki alur

¹²⁶ Ibid. 154

¹²⁷ KHUMALO, R. *Understandable financial management: a guide for students and practitioners*. (Sandton: New Africa Books, 2007), 1

¹²⁸ Ibid, 5

¹²⁹ Derek Glover, *Manajemen keuangan dan perencanaan Strategis*, dalam buku Marianne Coleman Judul “*mengelola keuangan dan sumber daya dalam pendidikan*” (PCP: London, 2000), 117

pendanaan yang sangat sederhana, jelas serta efisien dan efektif apabila diterapkan di lembaga pendidikan pesantren Berbasis Masyarakat

C. Peran Kiai di Masyarakat

Propinsi Jawa Barat terdiri dari 18 kabupaten dan 9 kota dengan ibukotanya Bandung, merupakan salah satu provinsi yang cukup besar dan berdekatan atau berbatasan dengan ibu kota Jakarta. Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis termasuk salah satu bagian dari propinsi Jawa Barat yang termasuk pada daerah Priangan. Pesantren di Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis merupakan basis pesantren di priangan. Ajengan merupakan sebutan untuk kiai atau pimpinan pesantren di tataran Sunda yang mempunyai keilmuan yang tinggi. Tidak semua orang digelari dengan nama ajengan.

Mengartikan kata dari “*kiai*” dengan penerjemahan lain, bukanlah merupakan hal mudah. Kiai mempunyai definisi yang sangat luas. Berdasarkan keyakinan orang Jawa, kiai tidak bisa diterjemahkan dengan bahasa lain, kecuali kata kiai itu sendiri. Kiai atau syekh sebagai pimpinan pesantren, dalam pandangan ulama dalam kata kiai dan syekh bisa bermakna ulama, ahli ibadah, pelayan masyarakat dan ahli hukum Islam.

Manfred Ziemek menjelaskan kiai bukan berasal dari bahasa Arab, namun dari bahasa Jawa kuno “*kiai-kiai*” artinya seseorang terpuja, dihormati. Sebutan kiai dalam bahasa Jawa ini digunakan dalam tiga jenis gelar a) sebagai gelar kehormatan bagi sesuatu yang dianggap sakral, seperti “kiai Garuda Kencana” ini dipergunakan sebagai sebutan kereta

kencana kerajaan jogjakarta; b) sebutan bagi orangtua yang terhormat, c) sebutan bagi ahli agama dilingkungan masyarakat sebagai seorang pimpinan pondok.¹³⁰ Secara istilah kiai menurut pandangan koentjaraningrat, kiai merupakan peletak batu pertama dan pimpinan, kaum muslim yang mempunyai pemahaman agama dan mengabdikan diri juga hidupnya demi Allah SWT¹³¹

Dari sini dapat dipahami kiai atau syekh merupakan sosok yang dijadikan sebagai panutan dan pemuka agama yang dapat mengatur dan menganalisis suatu permasalahan yang berkaitan dengan agama dan pesantren. perkembangan pesantren tergantung dari peran kiai atau syekh. Pesantren yang dapat membingkai akulturasi budaya dan keberlangsungan masyarakat di sekitar pesantren.

Hambatan yang cukup besar dalam mengisi dan menghadapi zaman milenium ini adalah bagaimana pemberdayaan salah satu sumber daya manusia dan perekonomian. Pada tahapan pengelolaan sumber daya ini, terjadi dikarenakan adanya transformasi di semua aspek manusia. Hal tersebut di pengaruhi oleh salah satu sikap atau mental yang kuat dalam melaksanakan produktivitas dan efisiensi hidup manusia serta masyarakat. Aspek sumber daya manusia dan pertumbuhan perekonomian masyarakat ini harus dikedepankan pada pembentukan etika dan kepribadian sehingga akan terjalin keseimbangan duniawi dan agama. Konsep ini akan menjuruskan

¹³⁰ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Pmbaharuan Sosial, Transleted By Butche B Soendjojo* (Jakarta: P3M. 1986), 130.

¹³¹ Koentjaraningrat, *Kebudayaan Jawa* (Jakarta: Balai Pustaka, 1984), 34.

pada tujuan pesantren yaitu mewujudkan manusia yang beriman.

Dengan demikian, lembaga pendidikan pesantren pada masa sekarang telah mengembangkan perannya di masyarakat. Sehingga pesantren mampu memberikan keahlian bagi alumni dan santrinya dalam beradaptasi dengan masa sekarang ini. Sehingga banyak alumni dan santri yang berkembang di dunia politik dan sosial.¹³²

Kiai harus mempunyai pandangan tentang pemberdayaan masyarakat yaitu bahwasanya upaya yang harus dilakukan pesantren mengarahkan masyarakat untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan dalam pengembangan perekonomian rakyat.¹³³ apabila terjadi ketertinggalan dalam masyarakat maka harus ada peningkatan kemampuan melalui pemberdayaan masyarakat di pesantren¹³⁴

Pesantren salah satu bentuk pendidikan yang cukup tua artinya pesantren sebagai lembaga pendidikan yang pertama di Indonesia ini. Berdirinya pondok pesantren telah menginspirasi bentuk pendidikan pada masa sekarang. Pendidikan pondok pesantren ini tidak akan lapuk oleh zaman. Pesantren sejak awal berkiprah dalam mencerdaskan bangsa, serta masyarakat Indonesia tidak meragukan akan pendidikan pesantren. Dari Pesantren inilah melahirkan pejuang yang memperjuangkan bangsa, kemudian banyaknya pahlawan dalam mempertahankan negara ini'.¹³⁵

¹³² Marwan Saridjo, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* (Jakarta: Dharma Bakti, 1983), 78.

¹³³ A. Sumartiningsih, *Pemberdayaan Institusi Lokal Pedesaan*” (Yogyakarta: Aditya, 2004), 50

¹³⁴ G. Kartasasmita, *Pembangunan Untuk Rakyat, memadukan Pertyumbuhan dan Pemerataan* (Jakarta: Cides, 1996), 141

¹³⁵ Amin Haedari et.al., *Masa Depan Pesantren: dalam Tantangan Globalitas dan Tantangan Komplexitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004), cet. Ke-1, 2

Indonesia dengan kemerdekaannya, pesantren melahirkan tokoh-tokoh pendidikan sekaligus sebagai seorang yang mengembangkan pendidikan di negara ini. Tapi pada dasarnya, pesantren cenderung mengalami perubahan struktural sehingga pondok pesantren akan berdampak negatif untuk berkembang. Lembaga pendidikan pada dasarnya akan memperoleh bantuan dari pemerintahan dalam bentuk pendanaan BOS, subsidi bahan ajar, honorarium, renovasi sarana prasarana, ruang belajar, tidak ada fasilitas untuk pesantren, sesungguhnya pesantren sangat memerlukannya.¹³⁶

Pesantren pada masa sekarang ini sebanyak dua ribuan lebih lembaga pendidikan pesantren di Negara ini. Pesantren di wilayah Jatim yang terbanyak dan masih banyak pesantren salafiyah.¹³⁷ Sama halnya dengan pemahaman lain, istilah adat (bahasa Arab) ini adalah praktik agama lokal yang telah diajarkan kepada umat Islam Indonesia setiap generasi. Sehingga umat Islam bercampur dengan hukum adat dan kebiasaan masyarakat lokal (lokal wisdom), dari sinilah akan lahir model keIslaman yang khas ke Indonesiaan¹³⁸.

Dari beberapa pemikiran tentang lembaga pondok pesantren sangatlah menarik untuk diteliti yaitu pesantren memadukan keilmuannya antara keislaman dan keindonesian, kesederhanaan hidup, konsep yang belum maksimal, kehidupan kiyai dan santri sangatlah sederhana, yang

¹³⁶ MU YAPPI, *Manajemen Pengembangan Pondok pesantren*, (jakarta: Media Nusantara, 2008), 67

¹³⁷ A. Wahid, *Pesantren Sebagai Subkultur*, dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Pembaharuan*, cet. IV. (Jakarta:, LP3ES, 1988), 45

¹³⁸ Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat*. (Bandung:Mizan, 1995),140

menjadikan pengaruh terbesar di pesantren adalah kiyai yang menjadi tauladan masyarakat dan warganya. Peran dari kemasyarakatan inilah pendidikan disesuaikan dengan perundang-undangan no 20 th 2003 dengan pasal delapan yang berbunyi “masyarakat berhak berperan serta dalam Perencanaan, Pembukuan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan” kemudian pasal sembilan yang berbunyi “masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”. Sehingga pembiayaan yang di terima oleh walisantri menjadi tinggi dan memberatkan masyarakat dan orang tua, seperti biaya transportasi santri, biaya seragam, pembayaran Infak.¹³⁹

Dengan adanya ilmu manajemen masuk kedalam pesantren, yang kemudian merubah paradigma pengelolaan pesantren. pada waktu itu pesantren dikategorikan martin Van Bruinessen, dhafier beranggapan kepemimpinan kiai mulai merubah ke arah professional. Pesantren di tuntut untuk beradaptasi dengan perubahan pola pikir manusia, sosial, budaya dan ekonomi¹⁴⁰

Pondok pesantren pada dasarnya adalah istitusi yang mengembangkan agama dan sosial. Dengan berperan sebagai lembaga sosial, pesantren akan menjadi lembaga yang mengembangkan dan mengubah akhlak masyarakat, disebabkan pesantren sebagai lembaga yang legalitasnya

¹³⁹ Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional serta di jelaskan di Teixeira, Pedro dan Tatyana Koryakina. (2013). —*Funding Reforms and Revenue Diversification –Patterns, Chalenges and Rhetoric* _Reformasi Pembiayaan dan Diversifikasi Pendapatan –Pola, Tantangan, dan Retorikal dalam jurnal Routledge Tylor and Francis Group. (Studies in Higher Education).Vol.38, No 2, March 2013, 174-191

¹⁴⁰ S. Masyhud dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2002) 17.

berbagai moralitas berkembang di masyarakat. Pesantren sebagai lembaga yang sosialnya tinggi ini diperlukan oleh jemaah atau masyarakat. Bertahannya peran pesantren menjadi lembaga sosial ini dikarenakan perlunya peran pesantren di masyarakat. Disini fungsi dari pesantren sebagai lembaga sosial kemasyarakatan, adalah menjadikan nilai dan akhlak, menjadi sumber ajaran keagamaan, menjadikan pengendalian bagi perkembangan etika dan kehidupan keberagamaan, menjadi perantara berbagai kepentingan yang akan berkembang dan muncul di masyarakat dan menjadikan sumber praksis dalam kehidupan masyarakat.

Khusus pada kategorisasi yang satu ini, tidak semua pondok pesantren mampu melaksanakannya. Karena untuk mencapai posisi yang demikian, pondok pesantren dituntut mempunyai Sumber Daya Manusia (*Human Capital*) yang kompeten dalam konteks pemberdayaan masyarakat. Setidaknya, secara strata pendidikan santrinya harus memiliki predikat Pendidikan Tinggi. Pondok pesantren sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat berarti pondok pesantren memberikan pendidikan kepada masyarakat mengenai satu bidang kehidupan, baik itu politik, sosial, agama atau ekonomi. Pemberdayaan masyarakat dalam bidang keagamaan memang sudah merupakan tugasnya, tidak halnya dengan bidang-bidang yang lain.¹⁴¹

Pengembangan pondok pesantren sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat bisa dilaksanakan apabila pondok pesantren tersebut memiliki sebuah lembaga khusus yang berkonsentrasi terhadap pemberdayaan

¹⁴¹ R.A.Lukens-. Bull, —*Two Sides of The Same Coin: Modernity and Traditions in Islamic Education in Indonesia*!. Anthropology and Education Quarterly, Vol. 32, No. 3:350-372.

masyarakat. Misalnya di beberapa pondok pesantren modern saat ini, ada lembaga atau badan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat (BPPM). Kasus ini, salah satunya dapat ditemukan di Pondok Pesantren Paiton Probolinggo. Pesantren ini berfungsi sebagai lahan untuk memberdayakan para petani tembakau dan para nelayan yang berada di sekeliling pondok pesantren Nurul Jadid.¹⁴²

Pada kesimpulannya, seluruh pemaparan di atas, peran dan arah pengembangan pondok pesantren tidak menampilkan strategi-strategi praksis yang bisa dilaksanakan untuk dapat mengembangkan pondok pesantren menjadi lebih inovatif, profesional, dan memberdayakan masyarakat pada umumnya. Peranan yang diungkapkan di atas, merupakan sebuah predikat umum yang sudah melekat semenjak keberadaan pondok pesantren. Sedangkan arah pengembangan yang ditawarkan juga belum menyentuh pada faktor-faktor pendukung maupun penghambat, begitu halnya *planning* untuk mengimplementasikan pengembangan pondok pesantren. Jadi, sebelum merubah atau mengembangkan pondok pesantren, mesti dilihat beberapa faktor yang dapat menjadi pendukung dan penghambat pengembangan tersebut.

Robinson memaparkan tentang memberdayakan disini adalah juga menjadi pola sosial kepribadian; suatu keahlian dan kualitas pribadi,

¹⁴² Ahmad Zaini, “Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Melalui Usaha Kecil Masyarakat; Studi Kasus di PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo”, (Surabaya: Perpustakaan IAIN Sunan Ampel, 2010), 50

kemampuan, kemandirian.¹⁴³ Bahwa kompetensi yang akan diraih dari memberdayakan masyarakat yaitu menciptakan individu dan masyarakat menjadi kemandirian melalui pesantren. Pesantren berdiri dan berkembang dari pondasi merupakan kemauan masyarakat. Secara pendekatan kemasyarakatan yang telah melahirkan sifat tendensi dalam perjalanan sejarah sosial. Sebagai *centre of knowledge* dan berubahnya status sosial, pesantren mengalami perubahan yang berasal pada perubahan wujud dari perbedaan pemahaman di lingkungan umat Islam. Kekuatan pesantren untuk berkembang dan merubah masyarakat, ini disebabkan pada pemahaman yang berbeda oleh pondok pesantren.

Pondok pesantren dipercayai oleh masyarakatnya. Dengan kemampuannya dan kemauan masyarakat terhadap putera dan puterinya ke pondok pesantren hal tersebut di dasari oleh kepercayaan terhadap pembinaandan pendidikan yang dilaksanakan oleh pondok pesantren yang lebih pada pengembangan pendidikan agama Islam.¹⁴⁴ argumentasi yang berkembang pada nuansa pemikiran dan pengalaman praktis para lulusan pesantren nampak sangat tegas tentang pesantren hal tersebut merupakan unsur dari bagian masyarakat secara keseluruhan akan merubah masyarakat dan perkumpulannya terhadap proses, akhlak dan spiritual dalam merubah dan menciptakan model yang sesungguhnya. Selama ini pesantren memperlihatkan perkembangannya dengan kemampuannya dalam

¹⁴³Jurnal pemberdayaan-masyarakat-pengertian.html diakses, Senin, 9 April 2019, Pukul 20.00 WIB

¹⁴⁴ Aziz Mashuri, *kontribusi Pesantren terhadap perubahan sosial budaya masyarakat Indonesia*. Artikel diambil pada tanggal 3 maret 2019.

menggerakkan sumber daya yang dimiliki sebagai tempat pendukungnya. Berkat kemandiriannya, pesantren berperan menjadi lembaga pendidikan, pengayom masyarakat dan sebagai sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang dakwah

Pesantren seyogyanya mempunyai keterbukaan untuk menerima perbaikan di antaranya dengan memperbaiki pengelolaan lembaga. Sudah saatnya pengelolaan pesantren dikelola secara baik harus sama dengan prinsip manajemen. Manajemen dalam wacana ini diartikan salah satu proses Perencanaan, penatausahaan, memimpin serta mempertimbangkan pembiayaan untuk supaya sama dengan tujuan organisasi sesuai dengan prinsip efisiensi dan efektifitas.¹⁴⁵

Hoy and Miskel¹⁴⁶ menjelaskan tentang lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi yang dicirikan dengan manajemen keterbukaan keseluruhan dipengaruhi pola yang ada di masyarakat bahkan input lembaga pendidikan itu sendiri lahir dan berkembang oleh masyarakat. Penelusuran pembiayaan berbasis masyarakat didasarkan pada hasil penelitian tentang peran masyarakat yang telah dilakukan oleh sejumlah pesantren. Disadari, karena peranan ini belum menjadi peran utama pesantren pada umumnya, maka terlebih dahulu akan dipaparkan kesinambungan berbagai peran pesantren, dengan tidak terjadi secara langsung tetapi bertahap

Peranan pembaharuan lembaga dan pengembangan keilmuan oleh pesantren telah diakui keberadaannya. Karel A Steenbrink menyimpulkan

¹⁴⁵ Ricky W Griffin, *management*, (Boston, Houghton Mifflin Company, 1984). 9

¹⁴⁶ Hoy and Miskel, *educational administration: Theori Research and practice (sixth edition)* New york: mac Graw Hill. 2001,

adanya perkembangan pembaharuan lembaga dan keilmuan adanya perubahan total di pesantren sebagai jawaban pesantren atas tantangan kehidupan sosial.¹⁴⁷ Hiroko Horikoshi menguatkan adanya peran kuat pemimpin pesantren sebagai pemimpin lokal, yang sangat berperan strategis dalam mengatasi perubahan sosial dan melestarikan masyarakat Islam. Demikian pula dalam melestarikan tradisi Islam bagi generasi penerus dan memajukan dakwah Islam. Ortodoksi Islam tertanam kuat dan melembaga dalam struktur masyarakat lokal, bahkan letak geografis yang lebih kuat.¹⁴⁸

Temuan Hiroko, diperkuat oleh Zamakhsari Dhofier, kiai telah mempunyai semacam jaringan transmisi keilmuan, dengan sering mengirim santri, jaringan kekerabatan antara kiai, jaringan seperguruan dalam memainkan keseluruhan peran dan jaringan kemasyarakatan yang dikembangkan oleh kiai.¹⁴⁹ Kiai dan pesantren mempunyai peran yang sangat penting untuk mengembangkan pesantren modern.

Kekuatan peran di atas, mengarahkan pada etos pembaharuan lembaga secara mandiri dan pemberdayaan masyarakat. Demikian pula pemecahan persoalan lingkungan hidup yang dilakukan dengan pendekatan bahasa agama dan kharisma kiai. Dalam peranannya itu, kiai melakukan

¹⁴⁷ Perkembangan dan dialog antara pendidikan ilmu pengetahuan agama dan umum telah direspon oleh berbagai pesantren. Ada yang menolak ada yang memberikan apresiasi positif terhadap ilmu umum dengan memasukkannya ke dalam pendidikan pesantren melalui pendidikan madrasah hingga perguruan tinggi. Lihat, Karel steenbrink, *pesantren, Madrasah, sekolah: pendidikan Islam dalam kurun Modern* (jakarta; LP3ES, 1986), 223

¹⁴⁸ Hiroko Horikoshi, *kiai dan perubahan sosial*, terj Umar Basalim dan andi Muarli Sunrawa (jakarta: P3M, 1987), 238

¹⁴⁹ Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren, studi tentang pandangan hidup kiai* (jakarta: LP3ES, 1982), 61

usaha-usaha pengembangan masyarakat dan implementasi pemerataan keadilan sosial. Secara khusus perkembangan pemikiran masyarakat, pesantren melaksanakan beberapa hal yang sangat diperlukan. *Pertama*, mengupayakan serta menyadarkan masyarakat untuk merubah tatanan sosial misalnya dekadensi moral. *Kedua*, mengembangkan sistem dukungan dan bantuan masyarakat memprioritaskan pesantren sebagai lembaga yang mempunyai jaringan sumber anggaran sebagai *fundraising*. *Ketiga*, mengembangkan dan menyalurkan keilmuan. *Keempat*, mengawali bentuk dalam memberikan solusi bagi masalah kesejahteraan masyarakat¹⁵⁰

Potensi anggaran masyarakat dalam hal ini dari unsur alumni lulusan pesantren. semestinya pondok pesantren harus mampu memberdayakan dengan sistem memberikan pemberitahuan serta permohonan pendanaan kepada alumni. Begitu juga ini bisa di pergunakan dengan mengadakan kegiatan yang mempunyai unsur financial. Kemudian pesantren bisa mengajukan proposal bantuan kepada alumni yang sudah mapan, pesantren bisa juga dengan mencari bantuan dari luar negeri, kemudian memberdayakan tanah wakaf, hibah, infak, jariah. Lembaga pendidikan mampu mengembangkan rasa memiliki organisasi yang berkembang seperti keagamaan yang menaungi-lembaga lembaga untuk membantu pendanaan dan pengembangan dukungan atau partisipasi dari masyarakat.

¹⁵⁰ Manfred Ziemek dan Wolfgang Karcher, *Dinamika Pesantren* (Jakarta; P3M, 1988), 150

Tingkatan Partisipasi Masyarakat terhadap pesantren di antaranya, tingkatan dukungan masyarakat dalam membangaun tingkat pendidikan. *Pertama*, berperan dalam menggunakan lembaga yang tersedia. Jenis peran serta Masyarakat hanya memanfaatkan jasa lembaga pendidikan dengan memasukkan putera-puterinya ke pondok pesantren. *kedua*, memberikan dana bantuan, seperti bantuan tenaga ataupun alat. Masyarakat mendukung dalam merawat sarana prasarana dengan menyumbangkan pendanaan, seperti barang atau tenaga. *Ketiga*, Peran serta secara tidak langsung, artinya memberi persetujuan setuju atau menerima oleh pihak pesantren, misalnya komite atau dewan pesantren memutuskan agar orang tua membayar infak. *Keempat*, Peran serta dengan banyaknya berkonsultasi. Wali santri mendatangi pondok pesantren untuk mengadakan konsultasi terhadap masalah anaknya. *Kelima*, Peran serta dalam melayani. Dengan adanya sistem ini berkaitan dengan pembiayaan yang akan dikeluarkan oleh pesantren.¹⁵¹

Pesantren membutuhkan anggaran pembiayaan dibidang pendidikan. *Financial* atau pembiayaan adalah bagian terpenting untuk menyelenggarakan proses pendidikan, dalam hal ini pondok pesantren. Manajemen pembiayaan berperan penting dalam menjaga mutu dari pendidikan. Hal ini diatur pada Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 telah dirubah dan direvisi oleh Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 kemudian perubahan ini dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2015

¹⁵¹ Ahmadi H. Syukran Nafis, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2011), 27.

pada sub *Standar Nasional Pendidikan*¹⁵² artinya tentang bahwasanya anggaran pendidikan di penuhi oleh pemerintah kemudian penggunaannya disesuaikan dengan satuan lembaga selama setahun.¹⁵³

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 pada pasal 2 *anggaran pendidikan* diartikan sebagai: - (1) anggaran pendidikan ditanggung oleh pemerintah pusat dan daerah serta masyarakat. (2) masyarakat menjadi pengelola dan serta pendidik atau guru di lembaga tersebut (3) masyarakat yang memperhatikan dan menjaga pendidikan .¹⁵⁴

D. Peran Pesantren dalam Memberdayakan Masyarakat

Pemberdayaan masyarakat dalam disertasi ini dapat diartikan dengan upaya membantu masyarakat untuk mengembangkan kemampuannya, sehingga akan ada perubahan dalam aspek perekonomian. Artinya masyarakat dapat mengatasi masalahnya sendiri secara mandiri. Hal ini ditujukan untuk mendorong terlaksananya dan mengembangkan kemampuan masyarakat di lembaga organisasi dan mampu mengatasi rintangan dan tantangan permasalahan pada masa sekarang.

Di perkuat dan diperjelas oleh Bookman dan Morgan yang dikutip oleh Murwatie B Raharjo dan sukardi Rinangkit dalam hal ini menyatakan tentang pemberdayaan ini merupakan salah satu usaha dalam menumbuhkan

¹⁵² Mulyono, *konsep Pembiayaan Pendidikan*, (jakarta: Arruz, 2010), 228

¹⁵³ Mulyono, -----, 227

¹⁵⁴ UU No 48 Tahun 2008 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI Pasal 2 ayat (2). (Bandung: Fokusmedia), 25. (1) Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. (2) Masyarakat sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) meliputi: a. Penyelenggara atau satuan pendidikan yang didirikan masyarakat; b. Peserta didik, orang tua, atau wali peserta didik dan, (3) Pihak lain selain yang dimaksud dalam huruf a dan huruf b yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan

kemauan dan mengaktualisasikan masyarakat dalam kehidupan untuk berkembang bersama dengan masyarakat melalui lembaga pendidikan pesantren.¹⁵⁵

Tentunya salah satu proses adanya pengembangan dari situasi yang tidak menentu menjadi mempunyai upaya dalam mencapai kehidupan yang lebih baik. Ini mengarahkan pada tujuan perubahan perekonomian masyarakat melalui lembaga pendidikan hal ini terjadi disebabkan karena adanya peningkatan kepercayaan diri masyarakat terhadap organisasi.

Pondok Pesantren dengan mengacu pada kelebihan dan kekurangan yang dimiliki pesantren, potensi yang menjurus kepada mengayomi masyarakat, patut di contoh oleh organisasi dan lembaga-lembaga lain. Lembaga pendidikan pesantren berdiri dan berkembang tidaklah untuk komersialisasi dalam bidang pendidikan tetapi lembaga pesantren ditujukan untuk berikhtiar dalam keberlangsungan lembaga pendidikan ini. Perlu diketahui bahwasanya pesantren merupakan salah satu ruh tradisi nilai-nilai Islam sebagai salah satu implementasi dari *hablum min al-nas* dan juga *hablum min Allah*. Santri dan masyarakat dilingkungan pesantren dengan ciri khas dengan sarungan maka disini pesantren mengembangkan sikap istiqomah untuk melangsungkan kehidupan beragama dan bermasyarakat. Oleh sebab itu, dalam mempertahankan hidup kerja keras di masyarakat dan pesantren, sebagaimana hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Bukhori:

¹⁵⁵ Murwatie B Raharjo. *Pemberdayaan Konsep, Kebijakan dan Implementasinya*. (Jakarta; Centre For Strategic and International Strategic, 1996) 5

مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامُ كَانَ

يَأْكُلُ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ (البخاري)

“Tidaklah seseorang memakan suatu makanan yang lebih baik dari hasil pekerjaan tangannya sendiri, karena sesungguhnya Nabi Daud a.s. makan makanan dari hasil pekerjaan tangannya sendiri”.¹⁵⁶

Penjelasan pada hadits di atas, bahwasanya Nabi memberikan semangat kepada umatnya dengan bersungguh sungguh atau bersemangat, kerja keras, dalam pekerjaan harus semangat bekerja keras sehingga bisa memberikan sesuatu kepada masyarakat dan santrinya. Pada umumnya, pesantren menurut pengamatan Masyhud merupakan lembaga sosial serta lembaga penyiaran agama.¹⁵⁷ Gagasan lainnya disini disebutkan bahwa pondok pesantren mempunyai fungsi sebagai lembaga transmisi dan transfer keilmuan agama Islam, kemudian sebagai pemelihara tradisi-tradisi Islam, dan reproduksi ulama-ulama.¹⁵⁸ Bahkan perkembangannya pesantren sebagai salah satu lembaga pemberdayaan masyarakat, berkaitan dengan ekonomi, sosial dan politik. Tujuan paling utama pendirian lembaga pesantren merupakan langkah awal dalam mendidikan santri berdasarkan pada nilai-nilai islam. Dengan prinsip utama pesantren adalah ikhlas, teosentrik, kesederhanaan dan mengamalkan ajaran Islam. Sehingga perinsip saat ini pesantren harus menciptakan dan memadukan pendidikan agama dan pendidikan formal, karena tuntutan zaman berkehendak lain. Masyarakat

¹⁵⁶ Imam Bukhori, Sahih Bukhori Jilid 3 (beirut:t.p. 2007). 78

¹⁵⁷ Sulthon Masyhud dan Khusnurridlo, *manajemen Pondok.....*,17

¹⁵⁸ Abuddin Nata, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Angkasa, 2003), 67

yang memasukan anaknya supaya mendapatkan ijazah formal, hal ini bertujuan untuk setelah mereka keluar dari pesantren bisa bertahan hidup dengan bekerja ditempat lain.

Pengembangan pesantren sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat bisa dilaksanakan apabila pesantren tersebut memiliki sebuah lembaga khusus yang berkonsentrasi terhadap pemberdayaan masyarakat. Misalnya di beberapa pesantren modern saat ini, ada badan lembaga khusus pemberdayaan masyarakat. Pesantren Idrisiyyah yang memiliki agnia care yang memberdayakan khusus pada perikanan dan pertanian yang di kelola dan memperkerjakan masyarakat disekitar lingkungan pesantren.¹⁵⁹

Dengan demikian, kesimpulan *pertama*, kekuatan pondok pesantren dari figur kiyai. *kedua*, perpaduan pendidikan pesantren dan pengelolaan pesantren. *ketiga*, manajemen pengelolaan pembiayaan harus maksimal, *keempat*, pesantren harus mengupayakan kualitas dan hasil ketika santri sudah berkembang dan kembali ke masyarakat. Pengembangan pesantren menampilkan strategi praktis yang akan dilaksanakan oleh pesantren untuk menjadikan lembaga inovatif dan memberdayakan masyarakat pada umumnya.

E. Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat

Memperkuat teori Jones dengan Perencanaan, penggunaan dan evaluasi pembiayaan. Dalam disertasi ini dikemukakan teori legitimasi¹⁶⁰ ini memberikan makna bahwa teori legitimasi dianalisis dari perspektif manajerial yang berfokus pada strategi manager untuk dapat diakui. Hal ini

¹⁵⁹Salim B phili, *Tarekat Idrisiyyah sejarah dan ajarannya*, (Mawahhib: Tasikmalaya, 2019), 20

¹⁶⁰Deegan, *Financial Accounting Theory*, The McGraw Hill, 2004.

mengacu pada asumsi bahwa suatu kontrak social antara lembaga dengan masyarakat dimana lembaga tersebut beroperasi. Kontrak social digunakan untuk mewakili sejumlah besar harapan masyarakat yang berakibat pada operasional organisasi. Teori ini menyatakan bahwa organisasi akan berusaha meyakinkan masyarakat bahwa nilai-nilai organisasi atau lembaga sejalan dengan nilai yang berlaku di masyarakat dimana lembaga itu beroperasi.

Konsekuensi dan harapan masyarakat akan berdampak baik bagi lembaga, karena mendapatkan dukungan dari masyarakat sekitar, peran teori legitimasi untuk memahami hubungan kinerja keuangan dengan pengungkapan tanggung jawab social untuk memperkuat tanggung jawab social untuk memperkuat legitimasi lembaga dengan masyarakat.

Konsep mengembangkan pondok pesantren pada ranah perekonomian dalam menopang pembiayaan itu memiliki dua makna yang berbeda; *Pertama*, pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mengembangkan sistem perekonomian. *Kedua*, pesantren diwajibkan memiliki *sistem* ekonomi sendiri untuk mengelola usaha, memajukan serta pengembangan lembaga pendidikan. Pada argumentasi pertama, bahwa peranan pesantren saat ini untuk menjadi pendahulu bagi perekonomian masyarakat menengah yang tidak diketahui oleh pemerintahan. Sehingga pesantren harus mempunyai sumber daya yang mumpuni dalam mengembangkan perekonomian masyarakat menengah.¹⁶¹

Kemudian argumentasi selanjutnya, yakni pesantren diwajibkan

¹⁶¹Moh. Ali Aziz, "Pesantren dan Pengembangan Masyarakat" dalam Abd. Halim, *Manajemen Pesantren*, (Jogjakarta: LKiS, 2005), 210

mempunyai usaha dalam menuju mandiri pendanaan pesantren dan mempunyai tempat untuk mensejahterakan masyarakat, ini dimaksudkan agar lembaga tidak bergantung pengadaan dana pada pemerintahan, tetapi pesantren sudah bisa memberi usaha pada masyarakat sebagai lembaga yang mengayomi masyarakat bukan pemerintah. Menurut Hamdan Rasyid, kemandirian hidup pesantren berbasis masyarakat pada bidang perekonomian (BUMP) hakikatnya ini adalah implementasi dari ajaran Islam yang dikaji di pondok pesantren.¹⁶² mengoptimalkan mengembangkan kemampuan usaha pesantren dan kerakyatan dan dikembangkan dengan antar lain:

- 1) Pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam mengembangkan ekonomi pada pengelolaannya. Mengadakan workshop dilaksanakan oleh Pesantren dan mampu bekerjasama dengan pekonomi umat yang di prakarsai oleh LPU, yang berkembang seperti Bank-Bank Syariah dan Pengembangan Ekonomi Swadaya Masyarakat (LPESM), Lembaga Pembiayaan Mikro Syariah (LKMS).
- 2) Perubahan manajemen lembaga perekonomian diarahkan pada profesionalisasi yang berbasis masyarakat syariah. pengelolaan yang tidak maksimal ini merupakan faktor dominan tidak berkembangnya perekonomian di dalam lembaga pondok pesantren selama ini.

¹⁶² Hamdan Rasyid, *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* (<http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-Pengembangan-Ekonomi-Islam.pdf>). diakses pada 23 Juli 2019, 9

- 3) Mencari jaringan (*link*), kopontren yang sudah berdiri maka harus dimaksimalkan pemanfaatannya agar menjadi multi efek yang baik, dibidang pemasarannya dan usahanya.
- 4) Mengoptimisasikan *brand market* pelabelan di pondok pesantren sebagai penggunaan pada manajemen kopontren ini yang mampu memberikan kontribusinya secara langsung pada perekonomian pondok pesantren.¹⁶³ beberapa alumni yang fanatisme dan masyarakat, juga model dari pengembangan secara Islami yang jauh berbeda dengan metode konvensional. Apabila kekuatan bersatu dengan kemampuan profesional, maka seluruh lembaga pendidikan pesantren akan muncul kemandirian dari segi pembiayaan. Dengan perekonomian pesantren berkembang maka diperlukan perbaikan dari segi Perencanaan atau budgeting, penggunaan pembiayaan serta evaluasi yang di terapkan oleh pesantren.

Manajemen pembiayaan mempunyai tahapan penting diantaranya Perencanaan, penggunaan, serta tahapan pada evaluasi. Tiga tahap itu diterapkan pada manajemen pembiayaan mencakup tahap Perencanaan pembiayaan (*Budgeting*), tahap penggunaan (*Accounting*), dan tahap penilaian evaluasi (*auditing*).¹⁶⁴

Anggaran biaya salah satu konsep aktifitas dalam menyusun anggaran. Penyusunan anggaran ini salah satu upaya dalam perencanaan

¹⁶³Mahmud Ali Zain, *Model-Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalaman PP. Sidogiri*, dalam Abd. Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Jogjakarta: LKiS. 2005), 225

¹⁶⁴Thomas H. Jones , *Introduction the school finance*, Newyork: MacMillan Publishing Company, collier MacMillan Publisher London, 1985

operasionalisasi melalui sistem dana anggaran yang berbentuk uang ini yang dipergunakan untuk pegangan di seluruh aktifitas yang diselenggarakan oleh pondok pesantren pada waktu yang ditentukan.¹⁶⁵

Penggunaan anggaran ini bentuk pendataan anggaran yang dipergunakan, dan mengumpulkan proses perekonomian yang berbentuk teratur serta dapat dipahami bertujuan untuk menyajikan informasi pembiayaan yang diperlukan dalam mengambil keputusan.¹⁶⁶ Evaluasi disini merupakan kegiatan dalam melaporkan dan mengumpulkan bukti serta penginformasian mengenai usaha pesantren dalam menjaga kemandiriannya ini disebabkan harus mempunyai auditor independen dengan ciri khas yang telah ditetapkan. *Pengauditan* dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten dalam mengelola pembiayaan¹⁶⁷.

Anggaran atau pendanaan merupakan indikator yang dibentuk dalam memberikan fasilitas anggaran. Perencanaan akan memberi salah satu bagian suatu konsep tentang Perencanaan untuk memilih metode-metode yang sudah ditetapkan.¹⁶⁸ Perencanaan ini berbentuk tulisan dalam menjelaskan tahapan merencanakan dan ini sebagai salah satu kegiatan dalam kepastian Pembukuan sebagai bukti nyata dari masyarakat. Menyusun dan menganggarkan adalah bentuk dari perencanaan yang termasuk pada program yang sudah ditetapkan.. ini memnyangkut pada (1) penyusunan

¹⁶⁵ Nanang Fattah. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 47

¹⁶⁶ Arens & Loebbecke, terjemahan Amir Abadi Yusuf. *Auditing : pendekatan terpadu*, buku satu edisi Indonesia , cetakan ke dua, jakarta penerbit salemba empat, 2002, 74

¹⁶⁷ Ibid, 76

¹⁶⁸ Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*,. (jogjakarta: Arruz, 2010), 88

konsep rencana, pendapatan dan serta penggunaan pada waktu yang sudah ditetapkan (2) pemantapan Perencanaan yang disesuaikan dengan perencanaan awal (3) rencana melaksanakan yang terkumpul serta perbandingan dengan Perencanaan. Sebagaimana penjelasan tentang sistem Manajemen pembiayaan pendidikan, ada faktor yang harus dikembangkan dalam membuat dan merencanakan anggaran (1) Permintaan terhadap hasil produksi, (2) berkompetensi dalam membuat perencanaan khusus (3) anggaran dana yang telah digunakan dari perbandingan (4) serta Perencanaan.¹⁶⁹

Penyusunan anggaran, salah satu kegiatan merupakan cara dalam penyusunan anggaran. Perencanaan bisa diartikan sebagai perencanaan sebuah organisasi yang tersusun melalui rencana operasional bisa dinyatakan dengan kuantitatif.¹⁷⁰ Di jelaskan dalam bukunya nanang Fattah bahwasanya penentuan pembiayaan dilembaga pendidikan ini mempunyai beberapa metode yaitu mikro dan makro, artinya metode makro disini didasarkan pada hitungan seluruh penjumlahan pengeluaran lembaga baik itu pada penerimaan dari seluruh anggaran dan di samakan dengan banyaknya murid.¹⁷¹

Kemudian Mulyasa memberikan pemahaman tentang beberapa bagian yang harus diperhatikan dalam menganggarkan biaya lembaga, *Pertama*, Perencanaan menggantikan pada bagian aturan serta tujuan yang

¹⁶⁹ Henke Emerson, *Introduction to non Profit Organization Accounting* (Third Edition) Boston:Pws Kent Pubhising Co, 1988, 25

¹⁷⁰ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 47

¹⁷¹ Nanang Fattah dan ali, *Manajemen Berbasisi Sekolah*. Jakarta : UT, 2003, 56

sudah tidak bermanfaat serta ketidaksesuaian dengan keperluan lembaga ;
Kedua, memperbaiki perubahan yang relevansinya mengatur dan menginfut data yang ada relevansinya pada pengembangan anggaran dengan metode efektifitas, dan mengembangkan Perencanaan sistem yang efektif; dan
Ketiga, memantau serta memperbaiki pembiayaan secara bertahap serta adanya penilaian pengeluaran biaya, supaya bisa mengatur Perencanaan pada tahapan berikutnya.¹⁷²

Dalam proses penyelesaian Perencanaan pembiayaan pondok pesantren, yang menjadi pelaksana dan yang diberikan tanggungjawab yaitu penanggung jawab lembaga atau pengurus *mudabbir*¹⁷³. Apabila di lembaga pendidikan dalam naungan lembaga adalah kepala sekolahnya. Jika di pesantren maka penanggungjawabnya adalah Ketua pesantren mengurus pondok pesantren, ini mempunyai kemampuan dalam menjalankan beberapa bentuk yang berkaitan dengan pengadministrasian. Untuk perencanaan anggaran ini menjadi dua format yang harus dilaksanakan yang pertama perencanaan anggaran kegiatan pesantren.

Manajemen pembiayaan salah satunya adalah bersumber pada daya (*resources*) berupa aktifitas langsung dalam mengarahkan pada aspek efektif serta efisien pengelolaan lembaga. Ini implementasi dari manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam memanfaatkan dan desentralisasi lembaga yang menuntut kemampuan lembaga - lembaga untuk mampu

¹⁷² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 196

¹⁷³ Mudabbir adalah kepengurusan yang bertanggungjawab kepada santri sesuai dengan tanggungjawabnya pada aktifitas santri di pesantren, bagian ini biasanya ada wali kamar, kepala asrama dan penanggungjawab asrama

mengembangkan model perencanaan anggaran, penggunaan anggaran serta evaluasi dan bertanggungjawab terhadap manajemen pembiayaan, dan harus dilakukan secara keterbukaan kepada masyarakat dan pemerintahan. Setidaknya menurut para ahli seperti Spencer Picket¹⁷⁴, Eric Dunbar¹⁷⁵ dan David P Ellerman¹⁷⁶ membagi pembiayaan sesuai dengan fokus penelitian.

Manajemen pembiayaan meliputi Perencanaan *finansial*. Jones mengartikan Perencanaan dengan *financial planning is called budgeting* merupakan suatu aktifitas yang menuntut adanya koordinasi pada seluruh anggaran biaya supaya tercermin dalam menyusun dan merancang anggaran secara terstruktur tanpa terjadinya hal yang negative kepada masyarakat maupun stakeholder.¹⁷⁷ Pengelolaan pembiayaan, Perencanaan bentuk dari pencarian sumber-sumber anggaran dalam melancarkan aktifitas di pesantren supaya tercapai dari tujuannya di lembaga pesantren. Fungsinya adalah untuk menyusun sumber anggaran dana, sumber dana, ini ditujukan dalam memperoleh tujuan yang berkaitan dengan dana sebagai gambaran untuk terlaksananya suatu perencanaan untuk setiap komponen kegiatan yang berkaitan dengan lembaga pendidikan .

Adapun penyusunan anggaran lembaga tentu harus memperhatikan sumber-sumber Pembiayaan pesantren, apabila itu sesuai dengan ketiga sumber yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah no 48 Bab V Pasal 50, yaitu

¹⁷⁴ Spencer Picket, *Auditing The Risk Management Process*, (Willey: USA, 2005), 14

¹⁷⁵ Eric Dunbar, *Budgeting For Manager*, (USA: Mc Graw-Hill, 1976), 3

¹⁷⁶ David P Ellerman, *Economics Accounting And Property Theory*. (USA: Lexington Books, 1982), 27

¹⁷⁷ LR Jones And Fred Thomson, *Budget Theory In The Public Sector*, (London: Quorum Books, 2002), 139

a) pemerintah (pusat dan daerah) pada dasarnya dikhususkan untuk keperluan lembaga; b) wali santri dan santrinya; c) lingkungan di lembaga pendidikan serta warga secara keseluruhan. Pendataan anggaran di lembaga pendidikan, ini termasuk melaksanakan perencanaan anggaran demi terlaksananya kegiatan pembelajaran di lembaga pesantren, dan kesesuaian dengan tujuan yang sudah disepakati. Hal ini dapat dijelaskan bahwa Perencanaan dalam mencapai tujuan berkaitan dengan anggaran, sehingga Perencanaan ini sudah termasuk pada komponen rencana yang sudah ditetapkan. Secara keseluruhan harus sama dengan komponen yang terdiri dari: a) Perencanaan kegiatan yang sudah ditetapkan, b) persiapan penggunaan anggaran, c) pengelolaan anggaran, d) evaluasi penggunaan anggaran.

Konsep penyusunan Perencanaan pembiayaan lembaga itu sesuai dengan: 1) penggunaan anggaran lembaga itu ditujukan untuk merenovasi pada bagian isi dari kebijakan dan kurang keefektifannya yang sama dalam peraturan serta konsep yang tidak ada efektifitasnya karena tidak ada kesesuaian dengan keperluan lembaga saat ini. 2) memperbaiki peraturan serta masukan yang relevan, kemudian menunggu relevansinya, 3) memantau perencanaan kemudian mendata keluaran anggaran lembaga secara lanjutan pada tahap berikutnya. misalnya menyusun perencanaan anggaran, kemudian pesantren juga mempersiapkan Perencanaan Anggaran Pendapatan serta Belanja pesantren (RAPBP)

Perencanaan pembiayaan ini terbagi pada beberapa bentuk, diantaranya merancang dan mendesain input & outputnya kemudian

memperkirakan dana anggaran yang dipergunakan harus dipertanggungjawabkan kemudian dilaksanakan. Terkait dengan penyusunan anggaran tersebut, ini diperkuat oleh Lipham¹⁷⁸ dengan memberikan beberapa pandangan antara lain (1) *pendekatan dengan mempergunakan perbandingan* artinya ada proses membuat rancangan anggaran dan mempersamakan dengan anggaran yang digunakan setiap tahun antara *income* dan *outcomenya*; (2) *program perencanaan anggaran dan evaluasinya*; pendanaan ini disesuaikan dengan anggaran yang sudah direncanakan. Pendekatan analisis dana penggunaan, serta penilaian PPBS didasarkan atas *zero-based budgeting*; (3) *pendekatan fungsi* ini penggabungan antara perencanaan dan evaluasi anggaran yang digunakan sehingga diharuskan untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi anggaran yang sudah dipergunakan

Gordon¹⁷⁹ dalam hal tersebut memberikan solusi dengan mempergunakan tiga bentuk strategis pada pengelolaan manajemen di antaranya (1) *perencanaan strategis* termasuk sebagai dokumentasi sefara formal, (2) *manajemen strategis* dalam memproses sebuah perubahan, dan (3) *pemikiran strategis* merupakan langkah dasar dalam merencanakan tujuan serta pencapaian yang berkesinmabungan. Penggunaan Pembiayaan (*accounting*) pada aktifitas ini melingkupi beberapa sub, yaitu pertama mengelola sebuah kewenangan yang berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran dana anggaran

¹⁷⁸ Ali, Bahrami, *Object Oriented System Development*. (Singapore: MC Graw Hill, 1999), 20

¹⁷⁹ C. Vance Gordon, *Planning, Programing, and Budgeting System (PPBS) Multi year Programing reading guide*. (Virginia ; IDA, 2010), 227

Pengelolaan seperti ini bisa disebut dengan tatakelola. Pengelolaan ini merupakan menindak lanjuti pada tahap pertama, adalah penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran dana. Pengelolaan seperti hal ini tidaklah berpengaruh terhadap kebijakan penentuan pendanaan, dan hanya pelaksana dari pengelolaan keuangan bisa disebut dengan bendahara lembaga. Pimpinan sebagai penanggung jawab lembaga haruslah mengetahui akan tujuan pengelolaan keuangan, dari fungsi serta kemanfaatan mengelola pembiayaan.

1) Karakteristik Penyusunan Pembiayaan Pesantren

Penyusunan Pembiayaan hakikatnya terlihat dari beberapa pandangan, yaitu menerima serta mengeluarkan. Menerima dan penyusunan pengeluaran melibatkan santri dan pengurus pesantren yang di pilih. Menerima anggaran dana, akan terlihat dan akan ada penentuan penerimaan oleh lembaga pada penyandang dana anggaran. Besarnya dana yang diterima tergantung pada lembaga itu sendiri kemudian ditentukan pemberi dana apakah dari unsur pemerintahan ataupun dari swadaya masyarakat sehingga anggaran disamping sebagai alat bantu untuk Perencanaan sebagai alat untuk manajemen terhadap sebuah lembaga.¹⁸⁰ adapun pengeluaran mencakup pada pengalokasian banyaknya dana pada unsur-unsur yang memerlukan anggaran biaya, selebihnya di perlukan pada pembiayaan perbaikan sarana prasarana dan tatakelola keuangan

¹⁸⁰ Nanang Fattah *Manajemen Pembiayaan Pendidikan berbasis aktivitas pembelajaran*, (Bandung: Rosda, 2017), 49

Pengeluaran menggunakan istilah populer dipergunakan seperti kata *recurrent expenditure*, dan *capital expenditure*.¹⁸¹ *Recurrent expenditure* ini bisa diistilahkan sebagai dana rutin yang di keluarkan oleh pesantren seperti honor dewan guru pesantren, listrik ataupun yang sering digunakan, seperti Honorarium, perbaikan peralatan sarana prasarana. Kemudian *capital expenditure* bisa diartikan penggunaan barang-barang yang tahan lama, seperti kelas, sarana prasarana lapangan olah raga maupun fasilitas belajar santri.

Penyusunan anggaran inilah yang sering dilakukan oleh pihak lembaga yang melibatkan *stakeholder* yang berwenang. Penyusunan anggaran lebih diarahkan sebagai rencana anggaran pendapatan belanja pesantren. *Budgeting* dan *accounting* merupakan komponen dalam membuat rencana anggaran dan pembukuan pada semua aktivitas masuk dan keluar dana (pesantren). Sementara itu ada beberapa fase pokok dalam penyusunan anggaran sebagai dasar dalam pengelolaan lembaga pendidikan. *Pertama*, Perencanaan yang meliputi mengidentifikasi pada sasaran serta penentuan sasaran supaya dapat menjurus kepada penganalisisan capaian sasaran yang ditetapkan, melaksanakan dan menetapkan perijinan dalam proses penentuan sasaran. *Kedua*, menyediakan anggaran di antaranya disesuaikan dengan kegiatan yang sudah di tetapkan dengan jelas. *Ketiga*, pengelolaan anggaran yang sudah ditetapkan, meliputi ; menyiapkan catatan anggaran penerimaan dan

¹⁸¹ -----, *ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Rosda, 2012),49

pengeluaran, melaksanakan pengeluaran kemudian dibuatlah catatan pertransaksian, kemudian evaluasi melaksanakan yang disesuaikan pada proses pekerjaan. *Keempat*, penilaian penggunaan Perencanaan dalam penilaian pembelajaran serta melaksanakan capaian tujuan yang ditetapkan.¹⁸²

Mulyadi¹⁸³ menuturkan Perencanaan mempunyai karakter dan efisien adalah anggaran yang disusun berdasarkan pada program yang sudah ditentukan. Hal ini menyusun dan memprogram adalah komponen dalam mengambil putusan pada program yang sudah dilakukan oleh lembaga atau lembaga pesantren dengan penaksiran pada sumber anggaran yang sudah ditentukan dan dialokasikan kepada setiap program tersebut. Perencanaan dalam manajemen ini merupakan aktifitas dalam perencanaan anggaran dana supaya tercapai aktifitas pendidikan. dengan terlaksananya tujuan dari proses pendidikan. proses dalam mengumpulkan sumber dana maka ini akan di fokuskan pada kegiatan yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pendidikan. kalau komponen sumber ini apabila di kualifikasikan maka sumber anggaran pendidikan yang diperoleh pesantren terdiri dari dana yang di berikan oleh pemerintah, wakaf masyarakat, orang tua santri dan usaha perekonomian pesantren.

Dengan pola diatas farhan dan syarifudin menjelaskan serta memberikan konsep tentang pengelolaan pesantren supaya pesantren mempunyai progresifitas manajerial, yaitu mengadopsi manajemen

¹⁸² Muhibbudin Abdulmuid, *Manajemen Pendidikan*, (Pengging: Mangkunegaran, 2013), 60

¹⁸³ Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Arruz,2010), 160

modern, membuat sumber usaha, melakukan pelatihan-pelatihan, membuat jaringan perekonomian.¹⁸⁴ Mengenai tujuan manajemen modern pada pesantren semestinya harus memberikan intensitas dan perkembangan sarana prasarana memadai di lembaga pendidikan pondok pesantren seperti pelatihan-pelatihan, alat transportasi yang di miliki oleh pesantren dengan manajemen dan pengelolaan pembiayaan yang efektif dan efisien di lembaga pondok pesantren.

2) Desain Pembiayaan Pesantren

Setiap lembaga pendidikan (madrasah dan pesantren) diwajibkan mempunyai perencanaan yang strategis pada masa serta ketentuan yang isinya tercakup visi, misi serta agenda tahunan. Manajemen keuangan dan pembiayaan secara komprehensif diajukan dan difokuskan untuk mencapai tujuan lembaga.

Setiap lembaga pendidikan mengenal dua unsur pembiayaan, yaitu pembiayaan yang sifatnya setiap hari dan pembiayaan sarana prasarana. Kiai menyusun dan memperoleh anggaran dana serta memberikan dana tersebut kepada masyarakat. Kiai harus bisa memotivasi agar masyarakat setempat dalam rangka mengumpulkan anggaran bisa melaksanakan proses pembelajaran yang di sepakati oleh masyarakat dan walisantri.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Hamdan Farchan dan Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta: Pilar Religia, 2005), h. 54

¹⁸⁵ Abu Bakar & Taufani C. Kurniatun, *Manajemen Keuangan Pendidikan*, dalam pengelolaan pendidikan (Bandung: UPI 2008), 261

Tujuan dari pengelolaan pembiayaan di Pesantren adalah (1) mempergunakan dana untuk lembaga pendidikan dan mempergunakan serta menginvestasikan kelebihan dana untuk dimanfaatkan kembali. (2) menjaga aset lembaga (3) tetap mempertahankan tradisi yaitu melaporkan perolehan dana anggaran yang dipergunakan. Setiap Perencanaan berbentuk Perencanaan yang sangat sederhana serta di gunakannya sangatlah banyak. Setiap pendanaan yang dipergunakan pada butir ini adalah setiap pengeluaran dibentuk dengan berdasarkan kategori, seperti gaji, upah dan honor menjadi satu kategori.

Kategori ini merupakan salah satu efektifitas lembaga pendidikan dalam mempertahankan mutu pendidikan. Taylor mengapresiasi pada lembaga pendidikan yang efektif adalah lembaga yang mengelompokkan serta mempergunakan sumber-sumber dana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan untuk menjamin seluruh elemen santri.¹⁸⁶ Hal ini diperkuat oleh pendapat Baharuddin ¹⁸⁷bahwa penyelenggara pendidikan dilaksanakan secara efisien, artinya anggaran yang di miliki akan dipergunakan untuk tujuan yang telah ditentukan. Fungsi efektifitas dalam pembiayaan pendidikan diharapkan akan memberikan keberlangsungan lembaga pendidikan serta dapat menghindari sesuatu yang akan mengakibatkan kesalahan- kesalahan dalam pengurusan dan pengelolaan anggaran.

¹⁸⁶ Taylor, *effective school project and school Based Management*. (PHI Delta Kappan, January 1991), 394-397

¹⁸⁷ Baharuddin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 148

Penggunaan Pembiayaan pada lembaga pendidikan, pada hakikatnya mempunyai fungsi dasar yang memastikan pelaksana pesantren dilaksanakan dengan efesiensi dalam penggunaan anggaran, sehingga dana-dana yang di miliki dapat digunakan untuk tujuan tertentu yang diinginkan secara efektif dan efisien. Dengan adanya fungsi lain dari pembiayaan memungkinkan ketercapaian keberlangsungan kehidupan lembaga, dengan dana anggaran diperoleh. Untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi adanya penyimpangan anggaran, Pembukuan dana agar dapat sesuai dengan RAPBP. Dengan pembiayaan yang sudah direncanakan ini akan menggambarkan target yang akan dicapai lembaga pendidikan (pesantren).

3) Bidang Pembiayaan Pesantren

Pembiayaan bukan hanya pada mencari sumber daya, akan tetapi bagaimana mempergunakan anggaran sesuai dengan tingkat efisiensi. Semakin efisien dan efektif maka sisitem pada pendidikan pesantren makin sedikit pembiayaan yang digunakan dalam mencapai tujuan dari organisasi atau lembaga pesantren,oleh sebab itu lebih nampak pada tercapainya dengan anggaran yang sudah direncanakan atau anggaran yang tersedia¹⁸⁸

Dalam Perencanaan tahap ini, pengembangan perencanaan program kegiatan, dilaksanakan dengan kemampuan lembaga, di mulai dari sumber daya manusia yang mumpuni dimiliki oleh lembaga.

¹⁸⁸ Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah* (Bandung: Rosda Karya, 2007), 4

Selanjutnya pada sumber-sumber usaha perekonomian yang dikelola oleh pondook pesantren, misalnya sumber yang mempunyai sifat bulanan contohnya dana santri yang ditujukan untuk konsumsi, yang sifatnya pertahun misal dana santri pendaftaran ulang serta dana bangunan, kemudian ada juga sifatnya tidak menentu seperti dana anggaran oprasional lembaga pemerintah atau pemerintahan dan sumber lainnya.

Seperti peneliti susun melalui tabel di bawah ini antara lain :

Sumber	Waktu	keterangan
Uang makan santri sebanyak 3x Dana Syahriah	perbulan	ketentuan lembaga
Dana Pembangunan	perbulan	ketentuan lembaga
Dana daftar ulang	pertahun	ketentuan lembaga
Dana kemenag	pertahun	ketentuan lembaga
Dana dispora	sesuai jadwal	ketentuan
Dana swasta	sesuai jadwal	ketentuan
BUMP	disesuaikan	Disesuaikan

Tabel. 2.2
Sumber Pembiayaan Pesantren

Pengelolaan sumber pendanaan ini pesantren mampu melakukan dan mengembangkan perekonomian secara mandiri serta halal artinya pembangunan dan pengembangan badan usaha pesantren untuk menjadi sebuah badan usaha milik pesantren dalam mengelola harus adanya pemisahan antara pesantren dengan milik pribadi, hal tersebut didasari pada pada prinsip mandiri serta sederhana dengan pengelolaan dan mempergunakan manajemen yang amanah kemudian modern.

4) Jenis Pembiayaan Pesantren

Kekuatan *cost* biaya pesantren adalah terletak pada faktor-faktor yang membawa kesuksesan dalam pengelolaan lembaga pendidikan

pesantren dalam manajemen administrasi, apakah yang dikelola secara baik dan efisien tersebut mengelola salah satu bentuk penyelenggaraan secara konvensional maupun yang sesuai dengan sifat yang berbasis lembaga pendidikan. sehingga hal tersebut terkait dengan kualitas sumber daya yang dimiliki oleh pesantren. Dan ini berpengaruh dan dapat dipengaruhi oleh bagaimana kompetensi tenaga keuangan dan pengajaran di lingkungan pesantren serta berpengaruh kembali dengan budaya belajar. *Cost* atau biaya ini mempunyai sub atau bentuk langsung dan tidak langsung (*direct and indirect*) dalam manajemen pembiayaan.¹⁸⁹

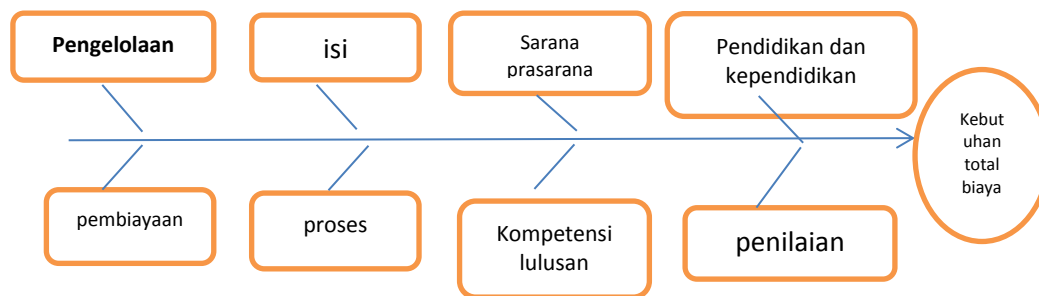
Biaya langsung atau *direct* pembiayaan ini digunakan dalam membiayai proses belajar mengajar di lembaga pendidikan serta berpengaruh pada hasil pendidikan serta akademik lainnya. Sedangkan biaya tidak langsung ini bentuknya seperti pembiayaan yang dikeluarkan oleh wali santri untuk santri sebagai keperluan pribadi santri, artinya pembiayaan tidak langsung ini pembiayaan yang di bebaskan kepada keluarganya untuk membiayai dan menanggung biaya hidup di pesantren. misalnya biaya konsumsi, biaya kesehatan dan biaya sarana prasarana¹⁹⁰

5) Model Pembiayaan Pesantren

Salah satu model dalam menentukan cost, ini dapat di gambarkan melalui model tulang ikan yang di kembangkan oleh ishikawa. Seperti gambar di bawah ini.

¹⁸⁹ Harsono, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, (jogjakarta: Pustaka book, 2007), 10.

¹⁹⁰ Dadang Suhardan, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 23



Gambar 2.6
Model penentuan pembiayaan fishbone ishikawa

Kebutuhan pada proses pembiayaan di lembaga pendidikan, dengan mengacu pada gambar di atas, dengan 8 (delapan) standar yang diambil sebagai salah satu komponen penentuan pembiayaan pesantren. Dalam penentuan pembiayaan dari biaya satuan pesantren ini ditentukan dan di alokasikan pada pembiayaan yang termasuk pada penerimaan dan pengeluaran; *Pertama*, berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan oleh santri pertahunnya, *kedua*, pengeluaran yang diperuntukkan bagi tenaga pengajar. *Ketiga*, berkaitan dengan biaya sarana prasarana akademik. *Keempat*, pada pengelolaan pesantren dan kiyai sebagai pengasuh pesantren. *kelima*, pembiayaan penunjang pertahun. *Keenam*, berkaitan dengan pembiayaan ujian dan peningkatan kompetensi tenaga pengajar pesantren dan manajemen pesantren.

Accounting merupakan penggunaan pembiayaan yang digunakan dalam menggambarkan hasil ekonomi. Sehingga besar kecilnya pembiayaan ini dikelompokkan kedalam dua kegiatan diantaranya penerimaan dan

pengeluaran.¹⁹¹ *Accounting* merupakan proses penata usahaan pembiayaan yang ruang lingkungannya sangatlah penting dalam manajemen pembiayaan. Perlu dipahami bahwa pengadministrasian dengan kegiatan membuat catatan tentang dana masuk dan keluar anggaran lembaga, proses mencatat transaksi keluar masuknya pembiayaan organisasi, kegiatan ini sangatlah penting dan bermanfaat karena hal tersebut dilakukan sebagai bukti untuk memperjelas dari proses Pembukuan dan Perencanaan.

Indikator Pembukuan pembiayaan indikatornya adalah pelaporan pada penggunaan anggaran pembiayaan yang dipergunakan oleh organisasi, diantaranya dipengaruhi oleh beberapa indikator pesantren dalam pengeluaran pembiayaan berbasis masyarakat antara lain : Pertama RAPBP (Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren) diinformasikan pada masyarakat. Kedua, penggunaan Rancangan anggaran harus sama yang dengan yang di rencanakan sebelumnya. Ketiga, pembukuan kontrol dan pemasukan. Keempat pembukuan pembiayaan. Kelima, berita acara pemeriksaan administrasi.¹⁹²

Mengelola Pembukuan anggaran pembiayaan meliputi persiapan dalam Perencanaan, persiapan dalam pencatatan penggunaan serta adanya pengawas dalam melaksanakan pembiayaan di pesantren kemudian diwajibkan harus membuat pelaporannya *“implementing involves administration in the process of making sure that the plant is carried out as intended”*¹⁹³ penggunaan ini akan dipengaruhi dan dibantu oleh seseorang atau bendahara gunanya untuk mengawasi sejauh mana perencanaan sesuai dengan yang direncanakan. Pada dasarnya proses penggunaan dari Perencanaan ini adalah salah satu bentuk dalam

¹⁹¹ Jahari dan Syarbini, *manajemen Madrasah Teori, strategi dan Implementasi*, hlm, 73

¹⁹² Umi Zulfa, *Membangun Lembaga Bermutu melalui Praktek Manajemen Pendidikan Berbasis Umat*

¹⁹³ Richard A Gorton, *School Based Leadership: challanges and opportunities*, (New York: Wim C Brown Publisher, 1991), 65

penentuan hal ini merupakan ukuran kesuksesan lembaga adalah penggunaan dari Perencanaan secara efektif dan efisien.

Mengelola penggunaan pembiayaan adalah mempersiapkan pencatatan, melakukan pembelian serta mencatat data penggunaan anggaran, membuat data akuntansi serta pengawasan kegiatan yang sama kemudian membuat sebuah pelaporan kegiatan dengan pembiayaan. Anggaran dana yang diterima oleh lembaga, sangat diperlukan untuk keberlangsungan lembaga pendidikan. Sehingga seluruh penerimaan anggaran dana baik pemasukan dan pengeluaran harus sama pada kebutuhan yang sudah di samakan dengan rancangan pendapatan Belanja Pesantren (RAPBP).

Pada jurnal lainnya berkaitan dengan penelitian ekonomi bahwa *Recent economic research shows that individuals who invest in education benefit not only themselves but increase the general level of knowledge in society*¹⁹⁴, Konsep inilah sebagai salah satu Penggunaan pembiayaan yang berkenaan pada sistem akuntansi pesantren di lihat dari suatu proses model pada mencatat, mengelompokkan serta meringkas segala aspek yang berkenaan dengan perekonomian secara logis tertur dalam memberikan informasi tentang Perencanaan pembiayaan.

Penggunaan Pembukuan pembiayaan pada lembaga pendidikan di wilayah kementrian agama terutama pondok pesantren, mempunyai sifat kemandirian dalam mempergunakan pembiayaan belanja pesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan *indigenus* Indonesia, hal ini terbatas pada pengelolaan oprasional. Salah satu kebijakan dalam

¹⁹⁴ OECD Unesco *“financing Education – Investments And Returns Analysis Of The World Education Indicators 2002 edition, 20*

Pembukuan Anggaran belanja pesantren banyak terkait dengan pengeluaran yang berkaitan dengan Pembukuan dana operasional Kiai.

Melaksanakan dan pencatatan anggaran yang ada dalam Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren (RAPBP) dilingkungan pesantren tampaknya memadukan antara konsep kiai sebagai otoritas kebijakan dengan komponen masyarakat. Oleh sebab itu, bentuk untuk mengelola anggaran pembelanjaan pesantren, ini dibatasi dengan operasional. Diantaranya peraturan di pesantren dengan unggulan program ekonomi kemandirian pesantren dari partisipasi masyarakat.¹⁹⁵

Partisipasi masyarakat terhadap pesantren dalam konteks pembiayaan ini dapat mempengaruhi dan mengandung sistem terbuka, berarti pesantren mau tidak mau terjadinya komunikasi secara transparan yang disebut dengan supra sistem. Kontak hubungan seperti ini digunakan dalam mengantisipasi supaya tidak terjadi kepunahan, maka suatu lembaga yang mengisolasi diri secara perlahan-lahan akan mati secara alamiah.

Setelah Pembukuan sumber dana dari masyarakat dan sumber lainnya, maka pesantren juga mengelola anggaran dana tersebut dengan menggunakan transparansi yang sesuai dengan apa yang sudah direncanakan terlebih dahulu. Pesantren menulis rancangan akuntansi yang dapat dilaporkan dan di informasikan. Konsep ini akan memberikan hal yang baik sebagai kepercayaan kepada pesantren, dalam mengelola

¹⁹⁵ Kurniadin, D dan Machali, I. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 5

anggaran pesantren (1) Pembukuan pembiayaan yang digunakan oleh pesantren harus sesuai dengan perencanaan, (2) Pembukuan sebagai pencatatan anggaran yang di gunakan secara efektif dan efisien supaya tidak ada hal yang mencurigakan, (3) menghindari adanya anggapan pesantren menghamburkan dana anggaran (4) penggunaan anggaran harus sesuai penggunaan oleh orang yang berkompeten (5) pengeluaran dan pendapatan anggaran harus di catat secara tersusun, (6) adanya catatan penggunaan anggaran harus ada bukti dan harus siap untuk diperiksa. (7) administrasi pembiayaan harus secara terbuka.¹⁹⁶

Penatausahaan adalah segala sesuatu kegiatan dalam menyusun serta menata kerjasama dengan yang lain, sehingga akan berdiri satu kesatuan perekonomian atau usaha, supaya pesantren dapat melaksanakan dalam rangka mencapai tujuan. Peran masyarakat dilingkungan pesantren akan terlihat dari peran kiai sebagai pimpinan. Secara umum penatausahaan ini masyarakat harus dilibatkan untuk pencarian dana anggaran pesantren. Penatausahaan ini merupakan kumpulan dari beberapa orang, peralatan sarana prasarana yang nantinya akan berpengaruh pada pencapaian organisasi dalam menetapkan rencana yang sudah ditetapkan.¹⁹⁷

Pembahasan ini dapatlah di mengerti jika penatausahaan dilakukan dengan langkah-langkah kearah perencanaan yang sudah tersusun. Sehingga aktifitas penatausahaan ini salah satunya yang berfungsi sebagai

¹⁹⁶ Nanang Fattah, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Rosda, 2017), 49

¹⁹⁷ Baharudin dan Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 105

penjelas dalam manajemen pembiayaan.. Tujuannya supaya tercapai dari hasil kekompakan tim bukan individu. Kelompok kecil harus dibentuk hal ini mempunyai tujuan untuk mensukseskan tujuan secara bersama. Tahapan ini pimpinan dalam organisasi akan melaksanakan dan mengembangkan kemampuan anggotanya dalam mengembangkan lembaga pendidikan terhadap sumber daya yang ada, mulai dari sumber daya manusia sampai sumber daya organisasi yang mencakup pada potensi kekuatan dana dan kekuatan dukungan antar personal, kemudian penguatan pada tahap memformulasikan visi, misi dan tujuan organisasi¹⁹⁸

Adapun proses yang harus dikembangkan menurut peneliti dalam disertasi ini merupakan penatausahaan pembiayaan yang meliputi beberapa tata urutan kegiatan antara lain:

1. *Perumusan tujuan*, mempunyai arti bahwa merupakan indikator dalam menyusun organisasi yang di rumuskan secara jelas seperti bidang, sarana pembangunan serta pencapaiannya.
2. *menetapkan tugas pokok*, merupakan bentuk yang di pahami dan di bebaskan kepada masyarakat dan organisasi.
3. *Perincian Kegiatan*, harus tersusun dan terperinci serta identifikasi aktifitas yang tidak perlu.
4. *Merinci fungsi aktifitas* artinya aktifitas yang berhubungan dengan salah satu dengan lainnya secara kelompok.

¹⁹⁸ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14 edition (new Jersey:Prentice Hall, 2012), 66

5. *Departementasi* diartikan sebagai proses yang ditetapkan pada keperluan yang menggunakan prinsip keorganisasian.
6. *Melimpahkan authority* artinya pimpinan memberikan perintah pada orang lain yang akan menimbulkan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan tujuan
7. *Staffing* sangatlah urgen dalam menepatkan seseorang pada tugas yang sudah ditentukan serta akan terciptanya proses dalam departementasi.
8. *Facilitating* memberikan ruang seperti perlengkapan-perengkapan yang menunjang pada proses pembiayaan¹⁹⁹

Pada penggunaan pembiayaan ini diperlukan pengajuan secara langsung semuanya kegiatan yang sudah ditentukan dan yang sudah tertulis dalam Perencanaan pembiayaan yang akan diberikan pembiayaan, hal ini dimaksudkan supaya mempermudah pengawasannya. Dengan dana yang diperoleh dari beberapa sumber pembiayaan diharapkan perlu adanya efektifitas dan efisiensi dalam memepergunakan dana dari sumber yang ada. Sehingga setiap dana yang diperoleh oleh lembaga pendidikan disamakan dengan keperluan-keperluan pada penetapan Perencanaan dana di pesantren.

Penggunaan anggaran adanya keterkaitan dengan pembiayaan pesantren selama ini untuk pembelian beberapa sumber dana hal ini berkaitan dengan proses pengelolaan pesantren sebagai lembaga pendidikan seperti halnya tenaga admnistrasi pesantren, pendidik di

¹⁹⁹ Philip Kotler & Kevin Lane Keller,....., 106

pesantren dan sarana pesantren. seperti yang dikutip dalam bukunya Sulthon Masyhud beliau menjelaskan pengeluaran dalam kaitannya dengan pengelolaan itu harus di bukukan sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan seperti halnya buku kas, daftar gaji dan honorarium dan buku catatan lainnya²⁰⁰

Anggaran dasar pengeluaran pembiayaan merupakan nominal yang sudah dikeluarkan atau dibelanjakan pesantren, seperti pengeluaran pengajaran, tata usaha pesantren, sarana prasarana, honorarium pegawai, dan membina pegawai yang pendidikan (guru).

F. Efektifitas Manajemen Pembiayaan Pesantren

Efektifitas dan efisiensi terlaksana pada penanggungjawab lembaga, hal ini memerlukan pengelolaan atau Perencanaan pada seluruh komponen. Hal ini sangat diperlukan dalam memanfaatkan kemampuan keilmuan dari tingkat atas sampai pada tingkat pendidikan bawah. Artinya pemahaman akan peraturan paling mendasar adalah pemerintahan harus fokus pada manajemen pembiayaan mutlak penuh pada otonomi lembaga pendidikan. Fokus keefektifan dan efisiensi pengelolaan pembiayaan sistem dan pengelolaan pembiayaan harus diatur supaya tidak terjadi tumpang tindih. Dengan prinsip di bawah ini :

1. Efektifitas bisa dikatakan suatu tujuan yang diperoleh melalui ketetapan.

Garner memberikan pemahaman tentang efektif ini dilakukan apabila tujuan yang sudah ditetapkan, akan tercapai tingkat pemanfaatan dari

²⁰⁰ S. Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka. 2003), 190

tujuan yang sudah ditetapkan . *Effectiveness "characterized by qualitative outcomes"*.²⁰¹ Hal tersebut penekanannya pada tingkat kualitatif saja, Manajemen Pembiayaan ini bisa disebut dengan terpenuhinya anggaran jika aktifitas yang dilaksanakan di lembaga pendidikan bisa untuk memproses Pembiayaan untuk kegiatan-kegiatan di pesantren dengan outcomes sesuai pada rencana yang sudah di musyawarahkan.

Manajemen pembiayaan bisa disebut dengan efektif apabila dapat mengatur aktifitas yang berkenaan dengan pembiayaan dan membiayai kegiatan dalam mencapai rencana yang sudah di sepakati. Konsep ini ang bias di pahami secara efektivitas pada lembaga dan ini adalah kesiapan lembaga dalam menjalankan tujuan yang ditetapkan, masyarakat akan mampu hidup mapan. Apabila organisasi atau lembaga ingin dikatakan sebagai lembaga yang efektif maka, masyarakat dan Jemaah harus melaksanakan tugas sesuai yang dibebankan pada Jemaah atau masyarakat agar bisa bertanggung jawab pada lembaga Untuk mengetahui ke efektivitasan pembiayaan pesantren, proses ini dilaksanakan melalui keterkaitan poin atau hasilnya dengan keterpaduan antara incomenya dengan outcomenya. McMillan & Schumacher²⁰² berpendapat seseorang yang bertanggungjawab penuh serta yang harus dibenahi di lembaga pendidikan, secara keseluruhan dasarnya mengenai analisis efektivitas pembiayaan.

²⁰¹ Pembahasan workshop pada Direktorat Tenaga Kependidikan. Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 18

²⁰² Mc Millan , Schumacher, *Research In the Education*. New York: Longman 2001, 550

Input dalam sub ini adalah: a) skala prioritas pada program dibidang pendidikan, b) aktifitas yang dilaksanakan, c) penetapan tujuan, d) menetapkan biaya, e) sesuai dengan perencanaan dalam target yang sudah ditetapkan, sedangkan output merupakan tercapainya aktifitas yang dilakukan serta meninjau misi di dapatkan dari pesantren.

2. Efisien keterkaitan dengan erat hasil dari kuantitas suatu aktifitas, konsep ini diperjelas oleh Garner,²⁰³ bahwa efisien merupakan membandingkan yang baik antara pemasukan dan pengeluaran. Yang dimaksud dengan keluaran disini adalah berkaitan dengan kekuatan, pemikiran, serta pembiayaan.

Konsepsi efisien ini mendasarkan pada keterkaitan antara masuk dan keluar.²⁰⁴ Efisiensi ini berkaitan erat pada kualitas pada pelayanan serta outcomesnya penyelenggara lembaga. Tingkat Efisien lembaga memiliki keterkaitan dengan stakeholder sebagai sumber dana yang terbatas untuk memberikan dana maksimal. Begitu pula tingkat efisien pada pengelolaan pembiayaan lembaga pendidikan, dalam hal ini ada kaitannya dengan kegiatan yang diberikan dana anggaran sesuai dengan tujuan dan kegiatan yang disepakati.

Efisiensi pengelolaan pembiayaan ini mensyaratkan pada membandingkan tingkat input dan outputnya, Sehingga ini berkaitan dengan suatu aktifitas yang dapat di sebut dengan efektif serta tujuan yang dapat dicapai secara maksimal pada penggunaan dan pemakaian sumber

²⁰³ Bryan.A.Garner, *Black's Law Dictionary Eighth Edition*. USA: West Publishing Co, 2004, 50

²⁰⁴ Soewarno H, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta : Gunung Agung, 1981), 37

anggaran. Nanang Fattah menjelaskan aspek dalam memahami efisiensi biaya pada lembaga yang ada keterkaitan pada proses memanfaatkan sumber anggaran pembiayaan yang terbatas sehingga pencapaian secara optimalisasi pengelola lembaga secara maksimal. Pada pembiayaan lembaga, efisien apabila penggunaan anggaran dana sesuai dengan keperluan lembaga, yang dapat memicu adanya naiknya prestasi siswa atau santri, dengan memperbaiki pelayanan lembaga pada seluruh manusia (*education for all*).²⁰⁵

Efisiensi manajemen pembiayaan pesantren, ini berkaitan pada proses penyamaan diantara *income* dan *outcomenya*, proses dan hasilnya. Analisis ini hanya pengembangan hasil dari efektivitas anggaran Pembukuan. Nanang Fattah menganalogikan efisien adalah suatu yang dapat diberikan keistimewaan dalam sistem pendidikan yang hasil pengeluaran yang tetapkan dengan biaya yang minimum. Pernyataan ini bahwasanya konsep pemasukan yang ditentukan akan memberikan hasil yang lebih baik.²⁰⁶

Pengertian dapat dipahami efektifitas salah satu upaya atau tahap pencapaian kesuksesan di dalam mencapai tujuan yang sudah di tetapkan, karena ini berhubungan pada efektifitas yang di harapkan dengan capaian yang harus di kembangkan. Efektifitas dan efisien salah satu standar dalam

²⁰⁵ Nanang. Fattah. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. (Bandung: Rosdakarya. 2006 cet 4), 35

²⁰⁶ Nanang F. -----01, 15

sebuah organisasi sukses atau tidaknya lembaga pendidikan dengan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan berjalan dengan baik.²⁰⁷

3. Kemitraan sebagai proses pembiayaan dapat ditinjau pada pendekatan ini secara etimologis diadaptasi dari kata *partnership*, dan berasal dari akar kata partner. Partner diartikan sebagai “pasangan, jodoh, sekutu”. Kata ini dapat di pahami dan diartikan dengan kerjasama atau perkumpulan.²⁰⁸

Mitra merupakan suatu cara berbisnis yang dilaksanakan pada dua pihak, pada masa yang sudah ditetapkan dalam mendapatkan hasil secara sama mempunyai bentuk paling dasar saling mengembangkan. Hal ini salah satu cara berbisnis sehingga kesuksesan dalam mendapatkan jaringan penentuannya dengan cara patuh pada mitra dalam melakukan proses bisnis”. Sehingga kemitraan dalam ilmu manajemen dapat diartikan dengan kerjasama dalam mengurus dan mengelola sebuah organisasi melalui jangka panjang secara maksimal. Dimulainya dari proses jaringan dalam mendapatkan dukungan dari jaringan lainnya sebagai kemitraan untuk menggambarkan inti dari kerjasama yang didasarkan pada sikap saling memerlukan pada beberapa bidang usaha tertentu, atau tujuannya tertentu, akan mendapatkan Kemitraan yang memiliki prinsip-prinsip dalam penggunaan di antaranya:

Pertama kesinambungan , keadilan (*equity*)²⁰⁹. Pendekatannya bukan *top down tapi bottom up*, dengan seperti ini kekuasaan bukan sebagai barometer, tetapi saling menghormati, saling memberikan kepercayaan.

²⁰⁷Ulum. Ihyaul MD, Akuntansi Sektor Publik, (Malang,UMM Press,2004), 294.

²⁰⁸Sulistiyani. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. (Gaya Media: Yogyakarta. 2004). 12

²⁰⁹ Henry Fayol, dalam bukunya soewarno Handayadiningrat, *Pengantar studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Gunung Agung, 1995),33

Dalam menghindari sistem antagonisme sangat diperlukan dengan kepercayaan dan saling ada percaya. Kesetaraan meliputi adanya kekhususan serta jaringan kemitraan. *Kedua*; adanya keterbukaan. keterbukaan sangatlah diperlukan dalam menghindari adanya mencurigai sesama kelompok. Keterbukaan dalam informasi ataupun keterbukaan dalam mengelola keuangan pembiayaan. *Ketiga*; timbal balik dalam memperoleh laba atau keuntungan bagi jaringan atau mitra yang ikut terlibat dalam pengelolaan pembiayaan.²¹⁰

Pesantren harus mempunyai jaringan kemitraan dengan masyarakat sebagai penopang kemandirian pesantren sehingga pesantren dengan pengembangan kemitraan dengan masyarakat dan mampu berdiri sendiri. Secara ideal, sasaran yang ingin diperoleh pada proses penguatan jaringan mitra adalah untuk peningkatan perolehan dana dari usaha-usaha bersama masyarakat. Ini sudah termasuk pada bertambahnya pendapatan dari banyaknya jaringan mitra antara warga dilingkungan pesantren. Meningkatkan akan pemberdayaan masyarakat melalui sumber usaha yang dibina oleh pesantren, kemudian Meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat dan pesantren, dan juga Memberikan lapangan kerja dan meningkatkan taraf ekonomi masyarakat dalam membangun pesantren.

Dengan memperkuat kerjasama kemitraan di pesantren yang nantinya akan berpengaruh pada proses pembiayaan pesantren. Pesantren harus mengayomi santri dan pembangunan lembaga akan menjadi prioritas

²¹⁰ Wibisono. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. (Fascho Publishing : Gresik. 2007). 103.

utama dalam mengayomi santri yang ada di pesantren. Sehingga pesantren mampu bersaing dengan lembaga non pesantren lainnya serta menciptakan sarana dan prasarana aktifitas santri terpenuhi dengan baik dan efisien. Secara implisit, unsur yang ada dalam membangun jaringan usaha di pesantren antara lain:

- a. Produktif atau produktivitas artinya siswa dan santri dan masyarakat di berikan kebebasan dalam memilih sektor kemampuan sesuai dengan keahlian masing-masing dan bakatnya.


 قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

“Tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. Maka tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”.²¹¹

Dalam Tafsir Departemen Agama kata dalam *Shakilatih* ini di artikan sebagai suatu keadaan, situasi ataupun sebagai tabiat²¹² peneliti dalam hal ini menyimpulkan bahwasanya dengan memperkuat jaringan atau kemitraan harus menjunjung tinggi rasa profesionalisme dalam mempertahankan kemandirian pesantren.

- b. Inovasi pada dasarnya merupakan kelebihan yang dimiliki oleh orang, sehingga seseorang yang mempunyai rasa kreatifitas yang

²¹¹ Al-Quran, 17 (surat Al-Isra’): 84. Departemen Agama RI, *al-Quran dan Terjemahnya*...., 437

²¹² Allah menyeru kepada Nabi Muhammad untuk disampaikan kepada umatnya, bahwa setiap orang itu bekerja dan beraktifitas sesuai dengan / menurut kemampuan dan keahliannya masing-masing. Ada umat mengingkari nikmat Allah, dan ada juga umat yang bersyukur dan bekerja sesuai dengan tabiat, wataknya dan keilmuan umat masing-masing

sangat baik dan mempunyai disiplin yang tinggi ini dapat melahirkan ide yang baru dengan cara seperti inilah menjadikan manusia yang inovatif karena melalui implementasi ide terbaru.

G. Evaluasi Pembiayaan Pesantren

Evaluasi bisa dikatakan sebagai “kontrol adalah proses di mana seorang eksekutif mendapatkan kinerja dari sub-cabangnya agar sedekat mungkin dengan rencana, pesanan, objektives, atau kebijakan yang dipilih..²¹³ Evaluasi disini merupakan sebuah konsep yang menjadikan pemimpin akan memahami dari bentuk kegiatan dan dilaksanakan anggotanya serta harus sama indikator yang diberikan oleh pimpinan antara lain perencanaan, memerintah kemudian tujuannya kebijakan yang sudah di sepakati. Adapun kesimpulannya adalah; *pertama*, Rencana yang telah diputuskan; *kedua*, perintah; *Ketiga*, tujuan, keempat kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pelaporan dalam manajemen bisa disebut dengan evaluasi, yang menemukan informasi tentang kecocokan antara Perencanaan dan penggunaan dalam mengevaluasi hasil dari pembiayaan, menurut pendapat dari richard Gorton “*evaluation can be defined as the process of examining as carefully, thoroughly and objectively as possible an individual, group, product or program to ascertain strengths and weakness*”²¹⁴ sehingga pengevaluasian

²¹³ *control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objektives, or policies* Dalton E Mc Farland. *Management, Principles and Practices*, (collie Mac Millan International edition. Third edition, 1972). 299

²¹⁴ Richard Gorton, *school based leadership: challenge and opportunities*,...73

merupakan bagian dari proses secara keseluruhan kemudian obyektifitas personal maupun berkelompok, dalam memahami akan kekurangan dari program Perencanaan pembiayaan lembaga pendidikan.

Teori Spencer Picket²¹⁵ secara khusus audit sebagai indicator dalam memverifikasi sedangkan Auditing adalah menentukan bahwa apa yang dimaksudkan adalah apa yang dilakukan dan, selanjutnya apa yang dilakukan sesuai untuk tugas tersebut. Auditing merupakan salah satu bukti dalam menentukan anggaran serta pengelolaan ini sudah termasuk pada system menerima anggaran, menyimpan dana ataupun proses pembayaran kepada *Stakeholders*.

Pendapat spencer Picket ini merupakan proses mengumpulkan dan mengevaluasi bahan-bahan sebagai dasar dari anggaran yang terkumpul dan independensi dalam penentuan dalam pelaporan akan keselarasan penginformasian menggunakan indicator sesuai dengan Rencana anggaran Program belanja pesantren. Pemeriksaan (*auditing*) salah satu evaluasi yang harus ada di pesantren, hal ini merupakan aktifitas yang berkaitan dengan akuntabilitas dari pendapatan, yang dilaksanakan oleh bendahara lembaga kepada *stakholder*. Dalam melakukan proses auditing ini sangat dianjurkan untuk menyamakan hasil dari beberapa kriteria untuk dapat dilakukan pengevaluasian. Spencer picket memberikan kriteria atau indicator teorinya, antara lain akuntabilitas pembiayaan, pemeriksaan laporan. Dua hal ini mempunyai suatu tujuan yaitu memberikan pelaporan pada seluruh informasi

²¹⁵ *auditing is verification. Auditing is determining that what is intended is what is being performed and, further that what is being performed is appropriate for the task* KH Spencer Picket, *Auditing The Risk Management Process* (USA; Wiley, 2005),10

yang harus terukur dan dapat di ketahui oleh pimpinan lembaga pendidikan dengan kriteria di atas.²¹⁶

Pada prinsipnya teori ini sangat umum. Kemudian dilakukan pengauditan pada pembiayaan dan sudah tersusun berdasarkan akuntansi pada akas, selanjutnya di sesuaikan dengan keperluan lembaga. Pada tahapan ini dipahami apabila proses melaporkan itu harus seefisien dengan melakukan auditing dan dapat memberikan kesimpulan di pahami orang lain. Seluruh lembaga yang berafiliasi dapat memberikan dan melakukan audit.²¹⁷ selanjutnya adalah memeriksa secara oprasional, ini merupakan salah satu cara dalam melaksanakan audit supaya tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas akan diketahui, kemudian nantinya menjadi informasi untuk manajemen dalam merekontruksi lembaga pendidikan.

Penggunaan evaluasi secara mandiri, tinjauan yang dilakukan tidak terbatas pada permasalahan dari akuntansi, ini berpengaruh pada audit tentang metode maupun kemampuan dari auditor. Dalam melaksanakan proses audit secara oprasional kemudian melaporkan hasil audit, kemudian hasilnya yang akan diketahui efektifitas dan efisiennya. Efisien tidaknya terhadap lembaga pendidikan dengan menerapkan dan menyajikan pelaporan pembiayaan harus sama dengan sistem kuantitatif akuntansi juga tentang audit pada informasi secara terukur dan cenderung subjektif. Pada dasarnya, audit operasional akan memberikan informasi bagi kinerja dan melaporkan hasil serta prestasi kerjanya.

²¹⁶ Ibid. 56

²¹⁷ B. Riyanto, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta), 4

Adapun Tujuan Pengauditan Pembiayaan Pesantren Pengawasan merupakan konsep dalam proses menentukan pencapaian. ini berpengaruh pada dasar yang akan menghasilkan kemudian adanya penilaian terhadap penilaian penggunaan apabila ada korektif supaya sesuai pada standar yang diharapkan. Pengawasan mempunyai tujuan system yaitu mengembangkan hasil atau output pada indicator yang ditetapkan oleh sistem, yang artinya dengan pengawasan ini memngharapkan untuk mencapai kualitas hasil dari organisasi yang sesuai dengan perencanaan yang sudah disepakati dengan konsumen merasa puas terhadap pelayanan lembaga pendidikan.²¹⁸

H. Kerangka Konseptual

Manajemen pembiayaan pesantren berawal dari permasalahan dalam penerapan pengelolaan pesantren yang memadai. Pesantren dengan kemampuan di atas rata-rata maka akan menjadi pesantren yang mampu dalam memenuhi sarana prasarana pesantren yang cukup baik. Ini terjadi di pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam dengan manajemen pembiayaan pesantren yang cukup baik maka disini akan tergambar pesantren-pesantren haruslah mempunyai pengelolaan pembiayaan yang maksimal dalam mengembangkan pesantren dengan perbedaan di setiap daerahnya. Berangkat dari gambaran di atas, manajemen pembiayaan pesantren berbasis masyarakat perlu ditingkatkan adanya kerjasama dan berkembang bersama dengan masyarakat di lingkungan pesantren.

²¹⁸ Baharuddin Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang; UIN maliki Press, 2010),111

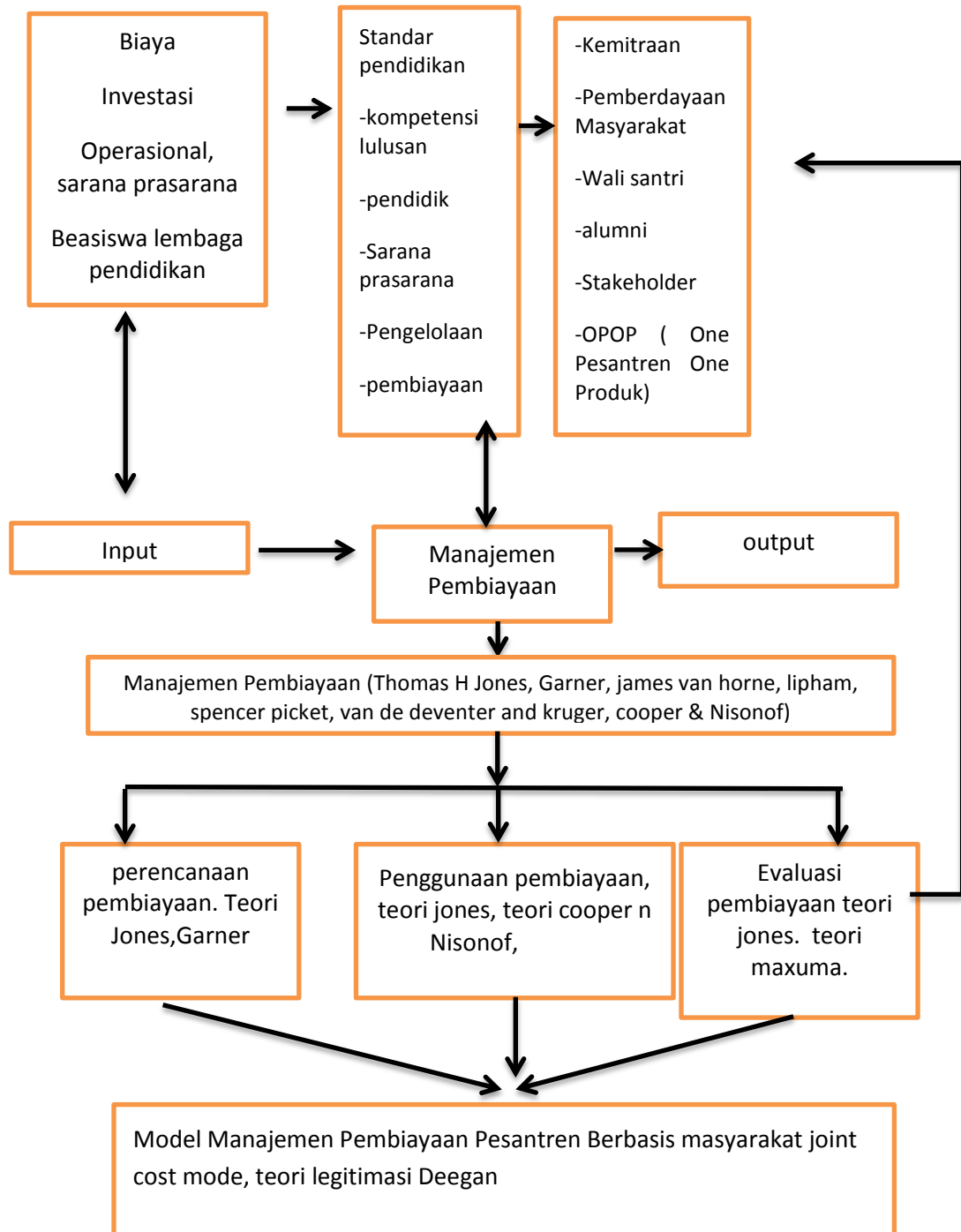
Berangkat dari fenomena di atas, yang menjadi grand teori pertama pada focus utama menurut Thomas H Jones atau teori jones mencakup Perencanaan *financial* yang berkaitan dengan kegiatan mengkoordinir seluruh sumber dana anggaran yang tersedia dalam menggapai cita-cita yang diharapkan secara sistematis dan menjauhkan dari kerugian lembaga, melaksanakan atau bisa disebut dengan *Implementation involves accounting*, berkaitan dengan aktifitas yang berdasarkan suatu rencana yang telah dibuat atau yang telah ditentukan, dan evaluasi auditing yaitu proses penilaian terhadap pencapaian suatu tujuan. Kemudian teorinya adam smith dengan teori *human capital* dengan prinsipnya berupa kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan, teorinya josep L Massie, Van deventer and Kruger, Brimley and Rulon menyertakan empat elemen dengan Perencanaan, penerimaan dan pengeluaran anggaran. Sedangkan fokus yang kedua menggunakan teori Garner tentang efektifitas dan efisiensi antara input dan outputnya harus sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Teori Cooper & nisonof mengartikan *accounting* ini sebagai alat bagi manajemen lembaga pendidikan dalam melaksanakan tujuan dan rencana pesantren sebagai lembaga pendidikan dalam hal Perencanaan pembiayaan pesantren. Lipham yang dikutip dalam bukunya mulyono pengelolaan anggaran adalah menyiapkan pencatatan anggaran pada kebutuhan lembaga yang sesuai dengan kebijakan bertransaksi yang dilakukan, menyusun anggaran dengan menggunakan proses anggaran yang berlaku serta membuat laporan penggunaan anggaran. Trevino, Lk Brown dan Hartman “*effectivenees is characterized by Qualitative outcomes* dikatakan memenuhi

syarat ini jikalau aktifitas tersebut yang dilaksanakan dapat mengatur pembiayaan yang aktivitas dalam rangka mencari tujuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga.

Kemudian pada fokus yang ketiga teori Maxuma tidak cukup bagi badan pengelola untuk menyusun laporan pembiayaan. Pernyataan tersebut harus diaudit oleh auditor eksternal untuk memastikan bahwa laporan tersebut sesuai. Orang yang ditunjuk untuk memeriksa catatan pembiayaan sekolah harus mandiri dan tidak boleh terlibat dalam urusan atau bisnis sekolah apa pun. Teori pendukung dari Brimley dan Rulon audit adalah proses atau prosedur secara sistematis dalam memverifikasi penggunaan pembiayaan dalam organisasi, kemudian dalam menentukan apakah properti dan dana telah atau sedang digunakan secara legal dan efisien. Untuk mengaudit catatan dan laporan pembiayaan suatu organisasi. Teori Spencer picket Audit internal adalah kegiatan penjaminan dan konsultasi independen yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi organisasi. Ini membantu organisasi mencapai objektivitasnya dengan membawa pendekatan sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola.

Gambar 2.7

Kerangka Konseptual Manajemen Pembiayaan



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “Manajemen Pembiayaan Pesantren berbasis Masyarakat di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis” menggambarkan penelitian dengan mempergunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran, pemahaman yang mendalam dan komprehensif dalam menjawab fokus masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Paradigma fenomenologi diterapkan dalam penelitian kualitatif dengan jenis multisitus. Audet dan Amboise mengatakan multisitus merupakan pendekatan kualitatif yang dirancang untuk mendapatkan pemahaman dan pengetahuan mendalam tentang fenomena organisasi yang diteliti sebagai analisis strategis, merupakan bagian dari pendekatan studi kasus dalam penelitian ini²¹⁹

Creswell mengatakan, ada beberapa karakteristik dalam penelitian multisitus, di antaranya: (1) melakukan identifikasi terhadap situs yang diteliti; (2) situs yang diteliti bagian dari “*sistem yang terikat*” dengan waktu dan tempat; (3) Pengumpulan data dalam multisitus melalui beragam informasi untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif terkait peristiwa dan (4)

²¹⁹ Rancangan ini dalam ilmu social disebut dengan penelitian fenomenologi yaitu suatu yang dikaji terkait dengan tindakan seseorang. Setiap tindakan diakaitkan dengan apa yang mendasarinya. Dalam weber disebut dengan aktifitas rasional yang bertujuan atau ada motif yang menjadi dasar tindakan itu.

Pendekatan multisitus, banyak menggambarkan konteks situs yang diteliti.²²⁰ Subyek penelitian yang dibahas dalam penelitian ini lebih dari satu, maka penulis mengikuti saran dalam teorinya Bogdan dengan menggunakan jenis multisitus.²²¹

Dalam penelitian kualitatif dengan jenis multisitus, pengumpulan data secara alamiah (*natural setting*) yang merupakan sumber data langsung di dapat oleh penulis dari hasil kelapangan. Fenomena yang terjadi di setiap obyek yang diteliti perlu diungkap secara rinci dan mendalam untuk menemukan gambaran secara utuh untuk mendapatkan dan mendeskripsikan manajemen pembiayaan di situs 1 dan situs 2 yang sama-sama dilakukan di pesantren. Akhir dari penelitian ini bukan hanya lingkup temuan secara substantif berdasarkan fokus yang diteliti, namun dikembangkan pada dataran temuan yang bersifat formal atau disebut dengan "*thesis statemen*".

Dengan demikian, proses pendekatan awal ini diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya di mulai pada tanggal 14 Agustus tahun 2018 dan Pondok pesantren Darussalam Ciamis sebagai obyek kajian kedua di mulai pada tahun 2018 guna mendapatkan informasi awal terkait manajemen Pembiayaan Pesantren.

Instrumen kunci yang disebut dengan *key instrument* dalam penelitian ini adalah penulis sendiri baik dalam merekam ataupun mengumpulkan data

²²⁰John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Chososing Among Five Tradition*, 36-37.

²²¹Bogdan, (et.al) menyatakan sebagai berikut: "*When reseachers study two or more subjects, settings, or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies*". Lihat Robert C. Bogdan, (et.al.), *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon Inc., 1998), 62.

yang dilakukan dengan beberapa tehnik yaitu: wawancara, melakukan pengamatan terkait perencanaan pembiayaan, serta mengumpulkan dokumen pesantren yang diperlukan yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti di kedua pesantren.

Jenis penelitian ini menggunakan studi multisitus yang terkait dengan gejala atau kejadian yang sedang berlangsung di lembaga pesantren disebut dengan (*ex post facto*). Sedangkan penelitian ini di fokuskan pada individu dan sekelompok dari lingkungan pesantren yang diteliti disebut dengan *Unit of analysis*.

B. Rancangan Penelitian

Adapun rancangan pada penelitian ini mempergunakan Multisitus, pada dasarnya dalam penelitian multisitus penulis harus mendeskripsikan pada latar yang diteliti seperti objek dan peristiwa yang ada di lapangan kemudian adanya penguraian atau diuraikan dengan rinci serta mendalam. Pada penelitian multisitus ini salah satunya memberikan penelitian yang mempunyai tujuan supaya dapat dipahami secara komprehensif tentang sekumpulan social dan masyarakat.²²² Dengan penelitian ini, akhirnya akan menghasilkan beberapa informasi detail yang dimungkinkan adanya penelitian lain.

Multisitus salah satunya akan melakukan penelitian secara inquiry dan empiris untuk menjelaskan fenomena yang mempunyai sifat sementara yang terdapat dalam sumber yang mempunyai fakta ganda. Seperti yang diungkapkan

²²² Y Riyanto, *metodelogi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: SIC, 2001, 24

oleh Bogdan dan Biklen: “*multi case study oriented more toward developing theory and they usually require many sites or subjeck rather than two or three*”²²³

Yang terpenting pada penelitian multisitus adalah penulis melaksanakan penelitiannya pada dua atau lebih subjek data. Pada penelitian ini mempergunakan situs penelitian yaitu manajemen pembiayaan di dua pesantren dengan sistem pembiayaan yang sama yaitu menggunakan basis masyarakat, akan tetapi kedua pesantren ini memiliki karakter tersendiri sebagai keunggulan dari pesantren tersebut. Misalnya pesantren Idrisiyyah dalam pengelolaan anggaran pembiayaan sebagai proses pemenuhan anggaran pesantren mempergunakan manajemen terbuka artinya masyarakat akan mengetahui dan memahami perencanaan anggaran pesantren seperti dengan “program lelang toh tohan” yang tidak ada di pesantren lainnya. Kemudian pengelolaan pembiayaan pesantren Darussalam mempergunakan sistem semi terbuka artinya penerimaan dan penggunaan anggaran pesantren hanya disesuaikan dengan objek pemberi anggaran. Dalam mengembangkan dan memenuhi sarana dan prasarana pesantren.

Penulis mempertahankan kedua pesantren tersebut untuk melakukan penelitian dengan rancangan multisitus. Hal tersebut diawali dengan situs pertama kemudian dilanjutkan dengan situs kedua. Langkah-langkah yang dilakukan penulis meliputi beberapa hal: 1) mengumpulkan data dari situs pertama yaitu pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya sampai menemukan titik kejenuhan yang dilakukan oleh penulis. 2) setelah melaksanakan pada situs

²²³ Bogdan Biklen, *qualitative research for education an introduction to theory and methods* London: Allyn and Bacon inc, 1998)., 62

pertama maka dilanjutkan pada situs kedua yaitu pesantren Darussalam Ciamis maksud dari penelitian yang ke dua ini untuk menemukan kembali tehnik manajemen pembiayaan yang dilaksanakan oleh pesantren Darussalam dalam proses pengembangan pesantren.

Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis mendorong penulis untuk menggunakan pendekatan metode kualitatif dengan rancangan multisitus. Ini diawali pada pesantren Idrisiyyah sebagai situs pertama dan pesantren Darussalam sebagai situs kedua, langkah yang akan dilakukan penulis: 1) mengumpulkan data pada situs pertama, 2) melaksanakan penelitian di situs kedua yaitu pesantren Darussalam Ciamis. Dari hasil temuan pada kedua pesantren tersebut penulis menganalisis kearah konseptual dalam mendapatkan abstraksi tentang manajemen pembiayaan di pesantren sehingga nantinya akan mendapatkan teori, apakah pesantren sesuai dengan teori ataupun belum terpenuhinya standar pada indikator pembiayaan.

Dengan penelitian multisitus berusaha untuk menganalisis dan memahami peristiwa pengelolaan keuangan di pesantren dengan kerjasama masyarakat dilingkungan pesantren. Sehingga tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis, kemudian mendeskripsikan manajemen pembiayaan pesantren. Apabila terjadi perbedaan dalam penelitian ini, penulis dalam memahami perbedaan maka menggunakan pendekatan teoritik pada manajemen pembiayaan terkait dengan perencanaan anggaran, penggunaan atau pelaksanaan anggaran pesantren serta evaluasi atau pengawasan pembiayaan sebagai program pembiayaan pesantren berbasis masyarakat.

C. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dan rancangan penelitian yang digunakan multisitus, sebagai kajian pertama yang dibahas dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan kedua Pondok Pesantren Darussalam Ciamis. Rancangan penelitian ini diawali dari situs tunggal. Lokasi ini dipilih sebagai tempat penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Kedua pondok pesantren ini termasuk pondok pesantren modern sejak awal berdirinya, dan pondok pesantren ini termasuk pada pesantren yang terbesar dengan pesantren-pesantren yang ada di sekitarnya.
2. Pondok Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis merupakan pondok memiliki jenjang sekolah mulai MTs/SMP, MA/SMA dan Perguruan Tinggi. Kedua Pondok Pesantren ini memberikan fasilitas dan layanan pendidikan cukup lengkap dan sebagai wadah memberikan layanan pendidikan berkarakter kepada semua siswa dan santrinya.
3. Pondok Pesantren ini tergolong pondok pesantren yang menerapkan manajemen Pembiayaan dan memberikan fasilitas dan layanan pendidikan yang memadai dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat dan sistem pendidikan yang baik.
4. Pondok Pesantren ini setiap tahunnya mengadakan pertemuan tepatnya pada tahun ajaran baru yang dikenal dengan *musyawarah santri*.

D. Kehadiran Penulis

Dalam pelaksanaan penelitian, penulis harus hadir ke lokasi penelitian karena instrumen kunci adalah penulis sendiri yang banyak berperan untuk mengetahui gejala-gejala yang terjadi di lokasi penelitian. Karena penulis sendiri sebagai perencana yang mengetahui seluk beluk yang diteliti, penulis sebagai pengumpul data, menyajikan data serta melakukan analisis terhadap data yang diperoleh, menafsirkan data dan tugas akhir penulis adalah melaporkan hasil yang telah dilakukan dari kedua pesantren tersebut yaitu berkaitan dengan manajemen Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam penelitian ini sebagai berikut: penulis melakukan studi penjajakan (penelitian pendahuluan) ke Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya sebanyak empat kali sebelum mendapatkan surat resmi dari IAIN untuk melakukan penelitian. Dalam menentukan lokasi yang ingin diteliti dan dilanjutkan pembuatan proposal berdasarkan hasil studi penjajakan yang telah dilakukan pertama kali; (2) Setelah itu penulis mengajukan proposal dan dilanjutkan ujian proposal dengan persetujuan pihak yang berwenang termasuk promotor dan co-promotor. Setelah selesai ujian proposal, penulis melakukan revisi dari beberapa masukan penguji untuk perbaikan proposal, maka selanjutnya penulis mendapatkan surat ijin penelitian dari Pascasarjana IAIN Jember, dengan surat ijin ini menunjukkan bahwasannya penulis secara legal dapat melakukan penelitian pada kedua pondok pesantren ini; (3) Proses

pengumpulan data dilakukan setiap minggu berturut-turut secara bergantian dari kedua pesantren tersebut, ada kesempatan untuk menginterview ajengan dan akang²²⁴ ustadz dan alumni terkait manajemen pembiayaan pesantren yang dilakukan oleh kedua pesantren ini secara kontinuitas, selain itu observasi juga dilakukan dan diberikan dokumen-dokumen yang terkait dengan manajemen pembiayaan; (4) melakukan kesepakatan untuk menentukan waktu kunjungan dengan kyai maupun subyek-subyek yang diinterview dengan cara bersilaturrehmi dan dilanjutkan dengan via telepon untuk konfirmasi memastikan kehadiran dalam kunjungan.

Dalam penelitian ini, etika perlu diperhatikan oleh penulis ketika berada di lokasi penelitian sebagaimana disarankan dalam teorinya Spradley mengatakan bahwa; 1) Sebagai penulis perlu menjunjung hak-hak dan kepentingan informan, memperhatikan dan menghargai merupakan etika baik yang harus ada pada penulis, 2) Penulis perlu berkomunikasi terlebih dahulu pada informan sebelum menginterview, 3) privasi informan tetap terjaga dan penulis tidak banyak melanggar kebebasan, 4) Jika diperlukan, penulis mengkomunikasikan secara langsung pada semua informan terkait tentang hasil penelitian 5) penulis tidak dianjurkan melakukan pemerasan, 6) penulis diharapkan selalu menghargai dan memperhatikan informasi-informasi dari informan, 7) penulis perlu menyebutkan lokasi penelitian secara jelas tidak perlu disembunyikan merupakan aspek positif, jawaban informan dari hasil wawancara secara hati-hati penulis perlu dipertimbangkan aspek positif dan

²²⁴ Akang adalah panggilan senioritas yang bercirikan sunda, artinya akang sama kedudukannya dengan ustadz, sedangkan ajengan adalah kiai atau sesepuh yang ada di pesantren atau sebagai pimpinan pesantren.

negatif, dan penulis diharapkan cermat melakukan penelitian ini sehingga tidak berdampak negatif terhadap kegiatan sehari-hari.²²⁵

Salah satu tugas penulis sebelum melakukan wawancara di lapangan, maka hal penting yang perlu dipersiapkan untuk memperoleh data dari lapangan adalah membuat instrumen untuk mempermudah penulis memperoleh informasi dari informan ataupun data di lapangan.²²⁶ Instrumen ini merupakan salah satu alat yang disediakan penulis untuk untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.²²⁷

Instrumen yang telah dibuat penulis sebagai acuan untuk membuat pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh penulis berkaitan dengan fokus penelitian. Penulis tidak terpaku pada pedoman wawancara saja, namun wawancara perlu dikembangkan berdasarkan kondisi dan situasi yang dilihat oleh penulis pada waktu melakukan wawancara dengan informan.

Pedoman observasi yang telah dibuat penulis berdasarkan instrumen yang telah dirancang dan direncanakan supaya penulis mudah melakukan pengamatan di lapangan menyesuaikan fokus yang diteliti. Pedoman observasi ini seringkali digunakan untuk melihat keadaan sarana dan prasarana, aktivitas kegiatan di pesantren termasuk aktivitas ustadz dalam mengajar, serta kondisi atau iklim dan budaya yang ada lingkungan pesantren yang menunjukkan pada penciptaan suasana yang kondusif. Adapun pedoman dokumentasi yang

²²⁵James A. Spradly. *Metode Ethnografi*. Ter. Misbah Zulfa Elizabeth. (Yogyakarta: Tiara Wacana), 98.

²²⁶Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 121.

²²⁷Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 177.

mendukung mencakup: data pembiayaan yang mengajar di pesantren, struktur organisasi pesantren, *job discription*, program kerja pembiayaan serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kajian dalam penelitian ini.

E. Subjek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah lingkungan internal terdiri dari ajengan atau kyai, pengasuh dan guru-guru yang berada lingkungan pesantren baik itu di pesantren Idrisiyyah sebagai kajian situs pertama dan pesantren Darussalam Ciamis sebagai kajian situs kedua. Dalam penelitian ini subyek penelitian menitik beratkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi manajemen pembiayaan di pesantren dalam proses perencanaan anggaran, penggunaan dan evaluasi pembiayaan di pesantren dan tindak lanjutnya sebagai obyek penelitian secara akurat. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah ajengan dan syeikh²²⁸ sebagai ketua yayasan dan pengelola pondok pesantren, direktur pondok pesantren pengajar (kang *ustadz* dan tete *ustadzah*) di kedua pondok pesantren sebagai tempat kajian dalam penelitian ini. Dalam penelitian kualitatif dan jenis studi kasus ini, penulis menentukan subyek melalui pendekatan *purposive sampling*. Makna dari *purposive sampling* adalah dalam melakukan wawancara penulis menentukan sample yang dituju untuk mendapatkan informasi untuk menghemat waktu, biaya dan tenaga. Sedangkan dalam memilah-milah sampel berdasarkan beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya: (1) sample yang dituju terlibat dalam aktivitas secara langsung dalam proses

²²⁸ syeikh adalah pimpinan pesantren Idrisiyyah, sama dengan ajengan atau akang, senior di pesantren.

manajemen pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam Ciamis, paling tidak subyek tersebut sudah lama berkecimpung selama tiga tahun dan dinilai subyek tersebut masih aktif pada waktu dilakukan penelitian.²²⁹

Purposive sampling digunakan dalam penelitian dengan tujuan antara lain: (1) penulis memperoleh informasi dalam melakukan percabangan dan kontruksi terkait manajemen pembiayaan di kedua pesantren yaitu pesantren Idrisiyyah Tasikmlaya dan Pesantren Darussalam, (2) penulis menguraikan secara rinci dari hasil temuan dilapangan terkait seluk beluk yang dianggap unik, dan (3) informasi yang didapat penulis merupakan dasar yang kuat dalam penelitian ini.

Setelah menentukan informan, penulis menggunakan pendekatan *snowball sampling* dalam memilih dan menentukannya, karena penulis mengibaratkan dengan bola salju yang terus menggelinding semakin lama bola tersebut menggelinding maka bola salju tersebut semakin besar. Ibarat dalam melakukan wawancara penulis sampai pada titik kejenuhan, maka proses pengumpulan data ini dianggap cukup setelah penulis mendapatkan kesamaan jawaban antar informan lainnya waktu wawancara, sehingga tidak ada data yang dianggap baru. Sedangkan lingkungan eksternal adalah orang tua sebagai pengguna dan masyarakat sekitarnya. Secara lebih lengkap daftar nama beserta jabatan dari para subjek penelitian ditulis oleh penulis sebagaimana tabel dibawah ini:

²²⁹ Lexy. J. Moleong, *Metode Penelitian*, (Bandung: Rosda Karya, 1998), 165.

Tabel 3.1
Data Penelitian *Purposive sampling*
Subjek Penelitian PP Idrisiyyah Tasikmalaya

No	Nama	Jabatan
1.	Syeikh Akbar Fathurrohman	Pimpinan pesantren
2.	Ust Adang	Kabiro Umum
3.	Ust Medi	Kesekretariatan

Sumber data *Snowball sampling*

No	Nama	Jabatan
1.	Ust Iman	Keuangan lembaga
2.	Ust nurulalam	Keuangan lembaga
3.	Ust Ing	Akademik
4.	Ust Faishal	Agnia Care
5.	Ust salman	Agnia care
6.	Supriadi	Satpam/Jemaah

Tabel 3.2.
Data Penelitian *Purposive sampling*
Subjek Penelitian Pesantren Darussalam Ciamis

No	Nama	Keterangan
1.	KH. Fadlil Munawwar Mansyur	Pimpinan Pesantren
2.	KH. Fadlil Yani Ainusyamsi	Direktur Kesantrian
3.	Pepe Iswanto	Rois/Ustadz
4.	Didih Syakir	Keuangan
5.	Dede Darisman	Keuangan

Tabel 3.3.
Data Penelitian *Snowball sampling*
Subjek Penelitian Pesantren Darussalam Ciamis

No	Nama	Keterangan
1.	Dudi Syuhada	Masyarakat/Alumni
2.	Agung	Masyarakat/Alumni/LKMS
3.	H. WAhidin	Ustadz/ Alumni
4.	H. FARhani	Alumni/Kemenag
5.	Ade Anis Husni Mubarok	Cucu kiai/Masyarakat/Alumni
6.	Budi Rahman	Guru Bendahara MAN
7.	Lia Rosmalia	Ustadzah/Pengurus asrama

F. Sumber Data

Sumber data didefinisikan sebagai pelbagai hal atau individu dimana lokasi penelitian yang ditempati penulis untuk melakukan pengamatan serta wawancara dan membaca data. Ada dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

Adapun data primer dalam penelitian ini, hasil wawancara dengan ketua biro kepesantrenan Idrisiyyah Tasikmalaya dan Darussalam Ciamis, pengurus, alumni dan dewan ustadz dan semua pihak yang dapat memberikan keterangan sesuai tema penelitian. Kemudian, data terkumpul yang diolah penulis sampai menghasilkan sesuatu untuk disajikan

2. Data Sekunder

Penelitian ini memiliki data sekunder yang berasal dari dokumentasi, berupa arsip, notulen rapat, buku catatan atau laporan, dan beberapa penelitian terdahulu di pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam. Kemudian data yang terkumpul diolah oleh penulis sampai menghasilkan sesuatu yang bisa disajikan.

G. Teknik Pengumpulan Data

Penulis berperan sebagai instrumen kunci (*key instrumen*) dalam mengumpulkan data secara langsung penulis datang ke lokasi yang diteliti melalui tiga tehnik yaitu: melakukan pengamatan atau observasi, wawancara mendalam dengan informan serta memanfaatkan dokumen yang dimiliki

pesantren. Ketiga tehnik tersebut digunakan dengan cara sebagai berikut: (1) penulis melakukan secara *continuitas*, (2) bersifat bebas, (3) menyesuaikan dengan kebutuhan, dan (4) mengikuti prosedur. Kegiatan selanjutnya adalah ketiga tehnik tersebut dikelompokkan menjadi dua bentuk yaitu bentuk interaktif mencakup observasi dan kegiatan wawancara sedangkan bentuk kedua interaktif mencakup pemanfaatan dokumentasi. Pada masing-masing tehnik pengumpulan data, lebih jelasnya penulis uraikan masing-masing tehnik tersebut sebagai berikut:

a. Observasi

Teknik observasi ini, merupakan kegiatan mengamati obyek yang diteliti atau dikaji terkait dengan kegiatan-kegiatan sehari-hari, ciri-ciri kondisi fisik keadaan masyarakat serta mencakup perasaan pada waktu keadaan tersebut. Ketika penulis mengamati situasi dilapangan pada saat itu yang menjadi obyek observasi bersifat tidak tetap. Pertama kali yang dilakukan penulis dilapangan adalah pengamatan secara luas yang bersifat diskriptif (*descriptive observations*), yaitu penulis menjelaskan kondisi yang terjadi di lapangan secara umum terdahulu. Pada saat itulah pertama kali penulis merekam dan dilanjutkan dengan menganalisis data, selanjutnya penulis melakukan observasi terfokus (*focused observations*) melalui penyempitan data. Kemudian penulis melakukan secara berulang-ulang dan rutin dalam analisis dan observasi di lapangan, penyempitan terus dilakukan dengan menggunakan observasi selektif (*selective observations*). Salah satu contohnya, berkaitan dengan fokus kedua yaitu penggunaan anggaran

pembiayaan pesantren, observasi ditekankan pada *direct cost* pada penggunaan yang sifatnya langsung tepatsasaran penggunaan anggaran. Sekalipun demikian penulis melakukan observasi terus menerus sampai dinyatakan berakhir dalam proses pengumpulan data.

Pencatatan sangat diperlukan setiap observasi, hasil tersebut dicatat dalam "catatan lapangan" atau dalam buku saku yang selalu dibawa penulis. Hasil catatan dari lapangan merupakan kegiatan terpenting yang tidak boleh ditinggalkan oleh penulis dalam penelitian kualitatif. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen mengatakan: ketika berada di lapangan, penulis perlu mencatat semua hal yang terjadi yang berkaitan dengan fokus kajian dari penelitian ini, setelah selesai mencatatnya penulis langsung menyusun hasil tersebut agar tidak lupa. Catatan yang dimaksud dalam teorinya Bogdan dan Biklen meliputi apa yang telah ditulis dari suatu kejadian yang dilihat maupun didengar oleh penulis dari lapangan bahkan sesuatu yang dialami dan difikirkan oleh penulis dalam proses pengumpulan data serta refleksi terhadap data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif.²³⁰

Kegiatan observasi dalam penelitian ini diarahkan dalam lingkup: (1) keadaan atau konteks yang berkaitan dengan fokus penelitian, informasi, berkaitan dengan apa yang terjadi, dan (2) informasi kejadian di lapangan. Dalam kegiatan pengamatan secara terfokus pada tiga hal penting yaitu aktivitas, pelaku ataupun tempat. Dalam penelitian ini, penulis memerlukan informasi terkait data: (1) lingkungan pondok pesantren, (2) kegiatan yang dilakukan oleh kyai, pengurus,

²³⁰Lihat dalam Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*, 74.

pengasuh (direktur) (3) kegiatan lainnya yang masih ada hubungannya dengan manajemen pembiayaan di kedua pondok pesantren dalam kajian penelitian ini yaitu Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis. Kegiatan-kegiatan tersebut diamati, kemudian dicatat dan dilanjutkan untuk direfleksikan oleh penulis selama di lapangan.

Tabel 3.3.
Hasil Observasi Pada Dua Pesantren

NO	Fokus	Hasil Observasi	Pesantren
	1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati dan mencatat proses pembiayaan pesantren. 2. Mengamati catatan dan penggunaan dana pesantren 3. Mengamati dan mencatat proses lembaga keuangan pesantren. 4. Melihat dan mencatat rencana anggaran pesantren. 5. Melihat dan mencatat sumber anggaran pesantren. Qini Market, rumah makan padang, perumahan syar'i 	Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya
	2. Penggunaan Pembiayaan Pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati dan mencatat pengeluaran honor guru 2. Tunjangan hari raya 3. Perlengkapan perpustakaan 4. Perlengkapan kebersihan 5. Belanja keperluan dapur 6. Kegiatan kurikulum 7. Kegiatan kesiswaan 	
	3. Evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati proses Audit intern. 2. Mengamati proses ekstern 	

		3. Rapat Bulanan dan rapat tahunan	
	1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati dan mencatat proses rencana anggaran pesantren. 2. Mengamati dan mencatat sumber anggaran pesantren seperti, Wamart, koperasi Foto Copy, kantin dan Laundry 3. Mengamati dan mencatat penerimaan dana pengeluaran pesantren 	Pesantren Darussalam Ciamis
	2. Penggunaan Pembiayaan Pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati penyaluran dana honor guru 2. Mengamati penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi budang pengelolaan unit usaha 3. Mengamati peningkatan kerjasama dengan alumni dalam pengembangan lembaga pesantren. 4. Honorarium pengelola dan staf. 	
	3. evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. mengamati proses rapat tahunan 2. mengamati dan mencatat evaluasi internal 	

Dari tabel di atas merupakan hasil observasi lapangan yang dilaksanakan di dua situs pesantren sebagai mapping penelitian kualitatif.

b. Wawancara

Kegiatan wawancara ini berkaitan dengan interaksi antara penulis dengan informan mencakup tentang kejadian, tuntutan, kepedulian,

motivasi, mengenai orang, organisasi dan kebulatan²³¹. Menurut teorinya Lincoln dan Guba bahwasanya sebagai penulis terus berusaha mengejar pertanyaan pada informan untuk mendapatkan informasi yang utuh dan sesuai dengan keinginan penulis terkait tiga fokus kajian dalam penelitian mengenai manajemen pembiayaan pesantren terkait dengan Perencanaan anggaran, penggunaan anggaran dan evaluasi auditing pesantren

Wawancara bertujuan untuk mengetahui yang difikirkan dan mengetahui perasaan subyek dalam penelitian ini. Penulis perlu menghindari hal-hal yang tidak diinginkan termasuk subyektivitas penulis untuk menjaga orisinalitas data, sehingga penulis harus konsisten berpegang teguh pada fokus yang diangkat dalam penelitian ini termasuk pedoman wawancara sebagai acuan dalam wawancara dan disesuaikan dengan sumber data.²³² Penelitian ini memilih menggunakan wawancara

tidak terstruktur (*unstructured interview*) yang menggunakan dua cara, pertama melakukan wawancara yang tidak terarah (*non directed*) atau wawancara secara bebas (*free interview*) dan kedua, wawancara yang terarah (*directed*) disebut dengan wawancara terfokus (*focused interview*).

Alat yang digunakan penulis, untuk melengkapi wawancara yaitu buku saku, Hanphone, kamera pocket untuk mengambil gambar dan merekam.

Pertama kali, penulis melakukan wawancara difokuskan pada pimpinan pondok pesantren Idrisiyyah yaitu Syeikh Akbar Fathurrohman, dan ketua bagian umum kang ustadz Adang. Sedangkan di Pesantren

²³¹Lincoln & Guba. *Naturalistic Inquiry*. (Beverly Hill: Sage Publications, 1985), 268.

²³²Nasution. S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, 73.

Darussalam Ciamis, penulis melakukan wawancara dengan Bapak Pengasuh Dr KH Fadlil Munawwar Mansyur MS biasa dipanggil dengan (Aang Acep), Dr KH. Fadlil Yani Ainusyamsi. MM (Aang Icep) dan Ustadz Pepe selaku pengurus pesantren,. Kegiatan wawancara dengan informan yang dituju dilakukan secara formal dan mengadakan kesepakatan terlebih dahulu melalui telephon untuk menentukan waktu wawancara, terutama wawancara dengan pengasuh dan pihak pelaksana satuan pendidikan, dan informan lainnya untuk mempermudah dalam melakukan kegiatan wawancara mengingat kesibukan informan memiliki kesibukan masing-masing. Dalam proses melakukan wawancara, penulis mengajukan beberapa pertanyaan terkait dengan pedoman dan fokus penelitian yang telah disiapkan sebelumnya. Hal ini dilakukan setelah dua-tiga-kali pertemuan, di mana penulis sudah dianggap akrab oleh informan. Di samping penulis menyodorkan berupa lembaran pertanyaan, maka penulis juga minta izin ke informan untuk mengambil foto kegiatan dalam wawancara. Alat ini berupa kamera digital Hp yang penulis simpan di tas agar kehadiran penulis di tengah-tengah komunitas pesantren tidak menarik perhatian. Isu pokok yang tercakup dalam wawancara ini adalah tentang fokus penelitian, yaitu: *pertama*, perencanaan pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis; *kedua*, penggunaan atau *accounting* pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis; *ketiga*, model evaluasi

pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan pesantren Darussalam Ciamis.

Tabel 3.4
Hasil Wawancara Pada Kedua Pesantren

Fokus	Hasil wawancara	Pesantren
1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan wawancara dengan pimpinan pesantren. Tentang proses pencarian dana pesantren 2. Melaksanakan wawancara dengan kabid ust adang tentang proses perencanaan program 3. Mewawancarai pedagang rumah makan padang (BUMP) tentang sistem keuangan pesantren. 4. Mengetahui keuntungan dari perencanaan anggaran pesantren dari sektor perikanan 	Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya
2. Penggunaan Pembiayaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan wawancara dengan ust iman terkait pengeluaran anggaran 2. Dari hasil wawancara bahwa pengeluaran anggaran semua di salurkan pada sektor riil usaha pesantren 	

3. Evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wawancara tentang evaluasi per bulan dan tahunan. 2. Adanya audit internal dan eksternal 	
1. Perencanaan Pembiayaan pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menanyakan adanya rancangan anggaran 2. Mewawancara pepe iswanto tentang sumber anggaran yang miliki oleh pesantren 3. Proses penyaluran anggaran pembiayaan 	Pesantren Darussalam Ciamis
2. Penggunaan pembiayaan pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya penerimaan dan pengeluaran anggaran 2. Honorarium guru atau ustadz 3. Pengadaan sarana prasarana 4. Wawancara dengan dede darisman terkait dengan Konsumsi santri 	
3. Evaluasi pembiayaan pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wawancara dengan didih syakir mengenai audit internal 2. Terkait dengan evaluasi dilaksanakan setiap tahun? Musyawarah tahunan. 3. Setiap lembaga sudah mempunyai alokasi pembiayaan 	

Hasil dari wawancara ini merupakan pelengkap dari data observasi yang dilaksanakan secara bersama, sehingga observasi bisa dilakukan sekaligus mempergunakan tehnik wawancara.

c. Dokumentasi

Dokumen digunakan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh penulis sesuai dengan penelitian. Karena dalam penelitian kualitatif bersifat alamiah, sesuai dengan konteks lapangan tanpa tercampur oleh subyektivitas penulis. Isi dokumen yang didapat penulis dari lapangan dianalisis, untuk menambah wawasan dan memperluas pengetahuan terkait apa yang diselidiki. Tehnik dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data dari sumber non-insani mencakup hasil dokumentasi maupun rekaman.

Tabel 3.5
Dokumentasi di kedua Pesantren

Fokus	Hasil dokumentasi	Pesantren
1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen foto sumber anggaran perikanan 2. Foto neraca keuangan pesantren 3. Dokumen buku dan majalah pesantren 4. Musyawarah tahunan 	Pesantren Idrisiyyah
2. Penggunaan anggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi rehab rumah warga 2. Dokumentasi warga dengan jemaah pesantren penanaman holti 3. Dokumentasi pengeluaran kwitansi 4. Dokumentasi lelang toh tohan 5. Rekaman wawancara 	
3. Evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi rapat tahunan pesantren 2. Dokumentasi anggaran 2016-2017, 2018 	

	neraca dan penerimaan dan pengeluaran anggaran pesantren. 3. Web Pst Idrisiyyah	
1. Perencanaan	1. Web Pesantren Darussalam 2. Dokumentasi sumber anggaran pesantren seperti wa mart	Pesantren Darussalam
2. Penggunaan anggaran	1. Foto kegiatan dengan warga dilingkungan pesantren	
3. Evaluasi	2. Dokumentasi rapat tahunan 3. Rekaman wawancara	

Dokumen bisa berupa catatan-catatan, buku harian, editorial surat kabar, Web Pesantren Idrisiyyah Taikmalaya melalui link: [https://.Pst Idrisiyyah/](https://.PstIdrisiyyah/) dan web Pesantren Darussalam Ciamis yaitu: <https://www.darussalam.ciamis/> ataupun foto-foto kegiatan.²³³ Penulis memilih tehnik dokumentasi untuk memperoleh data dari lapangan secara langsung. Data tersebut berkaitan dengan laporan hasil kegiatan, hasil rekaman, foto-foto, peraturan-peraturan serta data-data lain yang sesuai dengan kajian penelitian.²³⁴

Studi dokumentasi yang digunakan penulis di lapangan karena ada lima alasan, yaitu; (1) ketersediaan sumber-sumber dan harga terjangkau (terutama dalam konsumsi waktu); (2) hasil rekaman dan dokumen dari lapangan termasuk informasi yang dianggap akurat, stabil untuk dianalisis;

²³³Guba, E.G. & Lincoln, Y.S, *Naturalistik Inquiri*, (London: Bavery Hills, 1985), 12.

²³⁴Akdon, *Aplikasi statistika dan metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*, (Bandung: Dewa Ruchi, 2008), 137.

(3) Hasil rekaman dan dokumen termasuk dokumen yang kaya informasi, mendasar dan relevan secara konseptual; (4) sumber yang di dapat penulis dari lapangan merupakan pernyataan yang legal yang dianggap mampu memenuhi akuntabilitas, dan (5) sumber dari dokumentasi sehingga mudah ditemukan. Analisis dokumen, digunakan sebagai sumber data yang stabil, kaya informasi mendorong dalam banyak hal, dokumen sebagai sumber data yang dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan meramalkan.

Data yang diperoleh dari dokumentasi merupakan data yang bisa melengkapi data lainnya dari hasil observasi dan wawancara. Sedangkan untuk melacak data dokumentasi dari hasil wawancara, penulis ataupun observasi disebut dengan anotasi. Untuk memperoleh data dokumen dari lapangan, maka penulis menemui kesekretariatan yang berada di dua kantor pusat pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis.

H. Analisis Data

Dalam proses analisis data, penulis mengorganisasikan data yang diperoleh kemudian mengurutkan data sesuai dengan kategori, pola serta diuraikan untuk menemukan tema sekaligus ditelaah, ditata, dan memetakan secara sistematis. Analisis data dengan cara mengkaji, catatan dari lapangan, dokumentasi, transkrip wawancara dan lainnya dengan tujuan memperdalam

fokus kajian dalam penelitian.²³⁵ Analisis data, kegiatannya adalah mengorganisasikan ke dalam suatu pola, membuat kategorisasi, mengatur urutan data, serta satuan uraian dasar.

Dalam tahap ini merupakan pekerjaan yang menguras tenaga dan energi yang sangat berat, sebagai penulis harus cermat, berhati-hati dalam mereduksi, serta melakukan pemilahan data menyesuaikan fokus kajian. Maka dalam penelitian ini, kegiatan yang dilakukan penulis adalah analisis data dengan cara yaitu pertama, penulis melakukan analisis secara tunggal dan kedua, analisis data lintas situs. Data yang diperoleh oleh penulis dari hasil wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Analisis data dimulai dengan menelaah data, mereduksi dan menjelaskan serta menyimpulkan secara induktif diawali dengan menganalisis secara tunggal dengan teknik menganalisis model interaktif yang menggunakan teorinya Miles dan Huberman.²³⁶

Penelitian kualitatif dianalisis dalam bentuk kata-kata tidak dianalisis menggunakan angka-angka akan tetapi analisisnya dalam bentuk kalimat dan paragraf yang diuraikan secara diskriptif. Bentuk Analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif bersifat secara khusus (induktif) yang ditekankan pada pemberian makna pada kekhususan (*idiografik*) dari kasus yang dikaji, bukan terletak pada keumumannya (*nomotetik*). Analisis induktif analitik merupakan upaya untuk menganalisis data dengan berpijak pada

²³⁵Bogdan & Biklen, *Qualitative Research For Education; an Introduction to Theory and Methode*, 157.

²³⁶Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael, *Qualitatif data Analysis*. (London: Sage Publication Ltd, 1984), 127.

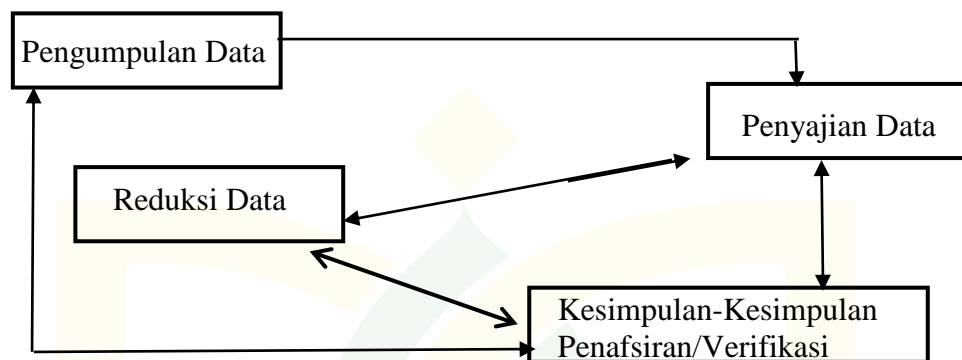
logika fenomenologik menjelaskan bahwa analisa data kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.²³⁷ Pada saat wawancara penulis sudah melakukan analisis terhadap jawaban nara sumber. Apabila jawaban dari nara sumber belum memuaskan, maka penulis akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

Adapun tehnik analisis data menurut Miles dan Huberman²³⁸, menyebutkan ada tiga alur kegiatan yang dilakukan secara bersamaan, *pertama* yang dilakukan oleh penulis yaitu reduksi data melalui proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan. *Kedua* dilakukan penulis melalui penyajian data yaitu suatu penyajian sekumpulan informasi tersusun yang dapat memberikan kemungkinan untuk menarik kesimpulan. *Ketiga* penarikan kesimpulan yaitu proses setelah penulis melakukan pengolahan data terlebih dahulu yang telah diperoleh dari lapangan baik dari wawancara, observasi dan dokumentasi maka dapat mengambil kesimpulan dan pengambilan tindakan. Berdasarkan uraian tehnik pengumpulan data tersebut, dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:

²³⁷Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*, (Bandung: ALFABETA, 2009), 249.

²³⁸Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael & Johnny Saldana, *Kualitatif data Analysis*, (London: Sage Publication Ltd, 2014), 5.

Gambar 1.
Analisis Data Model Aliran Miles dan Huberman²³⁹



Metode analisa dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga hal berikut ini, yaitu:

1. Mempelajari dan mendiskripsikan proses perencanaan anggaran.
2. Menjelaskan kajian pustaka yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan pesantren
3. Menyimpulkan serta memberikan saran kepada Pondok Pesantren terkait manajemen pembiayaan berbasis masyarakat

I. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan hal yang terpenting dalam penelitian. Pertama kali untuk mengecek keabsahan data akan digunakan teknik pengecekan keabsahan data (*kredibilitas data*). Teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah ketekunan pengamatan, triangulasi, keikutsertaan diperpanjang, melakukan pemeriksaan dengan teman sejawat melalui forum diskusi kecil-kecilan, referensi yang cukup,

²³⁹Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael & Johnny Saldana, 9.

melakukan analisis terkait dengan kasus negatif, melakukan auditing dan menguraikan secara rinci.²⁴⁰

Pertama, penulis melakukan kredibilitas data untuk melakukan kroscek terkait data yang diperoleh dengan obyek yang dikaji dengan tujuan menjaga keshahihan data. Adapun tujuan dari kegiatan ini yaitu untuk menunjukkan bahwa hasil pengamatan penulis sesuai dengan fokus penelitian yang dikaji.²⁴¹

Kedua, *transferability*²⁴² yaitu hasil penelitian dari lapangan dapat ditransfer ke dalam ranah yang lebih spesifik dengan tujuan agar dapat dipahami hasilnya. Oleh karena itu, penulis membuat laporan secara jelas, rinci dan sistematis serta dipercaya terkait manajemen Pembiayaan di pesantren.

Ketiga, *dependibilitas* data yaitu melakukan uji *dependibility* dengan cara penulis melakukan audit secara keseluruhan terhadap semua kegiatan dalam proses penelitian sesuai dengan focus kajian penelitian. Tujuan kegiatan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan atau kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses penyusunan konsep dalam penelitian.

Keempat, *Konfirmabilitas* data, yaitu disebut uji objektivitas penelitian atau kepastian. Dalam hal ini penulis melakukan konfirmasi dengan informan dan para ahli. Penulis menjaga objektivitas hasil penelitian dan langkah ini penulis lakukan supaya hasil penelitian ini dapat disepakati banyak orang. Kegiatan ini dilakukan bersamaan dengan dependibilitas dan berlangsung

²⁴⁰Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2001), 241.

²⁴¹Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, 105-108.

²⁴²Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (mixed Methods)*. (Bandung: Alfabeta, 2011), 373.

selama proses penelitian. Perbedaannya terletak pada penilaiannya terhadap manajemen pembiayaan.

J. Tahapan-Tahapan Penelitian

Adapun tahapan-tahapan dalam penelitian adalah melakukan orientasi, penulis mengeksplorasi secara umum, dan dilanjutkan dengan eksplorasi terfokus.

Pertama, penulis melakukan orientasi di lapangan. Obyek kajian penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis. Adapun lokasi penelitian ini dipilih dikarenakan beberapa alasan yaitu: a) menerapkan manajemen pembiayaan secara terbuka dan memiliki sumber anggaran yang cukup memadai dari kedua pesantren tersebut, b) sebagai pondok pesantren modern yang menerapkan sistem manajemen, c) sama-sama menerapkan manajemen pembiayaan berbasis masyarakat dengan gaya masing-masing pesantren.

Kedua, melakukan eksplorasi secara umum, dengan tujuan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi di lapangan terkait dengan manajemen pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis. Dalam hal ini, penulis melakukan eksplorasi dari hasil temuan-temuan di lapangan terkait dengan fokus penelitian yang dikaji.

Ketiga, penulis melakukan eksplorasi terfokus, yaitu diawali dengan kegiatan mengeksplorasi secara umum kemudian berusaha menggali dan menemukan tema-tema yang terkait dengan kajian penelitian dilihat dari aspek masalah, yang menarik. Setelah menggali secara teliti, penulis menemukan

keunikan ataupun kekhasan yang terjadi di lingkungan pesantren yang kemudian penulis terfokus pada kajian tema yang akan dikaji dan dianggap layak dan relevan dengan manajemen pendidikan Islam, sehingga munculah tema kajian dengan judul manajemen pembiayaan di situs satu yaitu Pondok Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Bab ini akan memaparkan data-data hasil temuan di lapangan tentang manajemen pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam. Pemaparan data dan temuan penelitian secara runtut nantinya akan di paparkan dimulai dari latar pertama sebagai situs I, yaitu, Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya, dan situs kedua adalah Pesantren Darussalam Ciamis.

A. Paparan Data Penelitian pada Situs I Pondok Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya

1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya

Proses perencanaan dalam penelitian yang dilakukan penulis terkait Perencanaan pembiayaan pesantren Idrisiyyah yang selama ini dilakukan dengan beberapa tahapan yakni: a) perencanaan anggaran, b) tahap penyusunan anggaran, c) sumber dana.

a. Perencanaan Anggaran

Hasil Observasi peneliti, menggambarkan sangat pentingnya Perencanaan dan sumber pendanaan yang melimpah Kiai /Mursyd syekh Akbar Muhammad Fathurrahman berperan penting dalam memimpin dan mengembangkan Pesantren Idrisiyyah di tanah Priangan, khususnya di Pagendingan Kab Tasikmalaya, dengan metode ceramah di media Televisi yaitu stasiun TVRI. Ini merupakan model secara langsung mengenalkan pondok Pesantren ke masyarakat dalam mengembangkan

syiar Islam, akhirnya masyarakat mau memasukan putra/putrinya masuk ke Pesantren Idrisiyyah. Perencanaan anggaran di pesantren Idrisiyyah sangat diperlukan sehingga tujuan beserta program pesantren akan lebih mudah dan lancar.

Pesantren Idrisiyyah sebagai salah satu Pesantren bermanhajkan tarekat Idrisiyyah yang mampu mengembangkan dan memperluas Pesantrennya serta bekerjasama dengan masyarakat dalam mengembangkan Pesantren serta menggunakan manajemen pembiayaan Pesantren dengan sistem terbuka, sehingga sistem pelaporannya sangat jelas. Yang lebih menarik dari pembiayaan Pesantren adalah sistem lelang oleh masyarakat untuk keberlangsungan Pesantren. Lelang barang ini merupakan sukarela masyarakat kepada Pesantren sebagai salah satu sumber pembiayaan Pesantren. sesuai dengan divisi yang ada di pesantren Idrisiyyah dengan struktur kepengurusan pada gambar di bawah ini.

Proses Perencanaan di pesantren Idrisiyyah terlihat dengan didahulukannya rencana penyusunan anggaran yang di samakan dengan program prioritas yang paling utamakan kemudian adanya penentuan jumlah dana yang dipergunakan. Perencanaan pembiayaan ini biasanya dilaksanakan pada awal tahun, dan diantisipasi apabila dana dari pemerintah belum turun sehingga perencanaan dana lebih memprioritaskan pada hal-hal kegiatan yang sangat urgent. Perencanaan sebagai perencanaan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah terlebih dahulu

melakukan rencana dalam menyusun anggaran sesuai skala prioritas yang diutamakan, selanjutnya penentuan jumlah nominal dana yang diperlukan dalam kurun waktu pertahun. Langkah-langkah yang dilakukan pesantren seperti pernyataan kang ustadz nurulalam:

Langkah –langkah kanggo nyusun anggaran pesantren tiasa di awali anu kahiji nyusun rencana anu bade dilaksanakeun, kadua nyusun anu sami kana rencana atanapi aya skala priorita, katilu nantoskeun program kerja sareng ngarincina, kaopat ngitung dana anu diperyogikeun kana eta program rencana²⁴¹

Langkah yang digunakan dalam menyusun perencanaan anggaran pesantren dimulai dengan menyusun kegiatan yang akan dilaksanakan, *kedua* menyusun prioritas kegiatan yang penting, *ketiga* menentukan program kemudian merinci anggaran yang akan dipergunakan. Seperti pernyataan di atas bahwasanya pesantren Idrisiyyah mempergunakan langkah-langkah dalam membuat perencanaan yang diawali dengan menyusun rencana atau menginventarisir yang akan dilaksanakan, kemudian menyusunnya dengan system skala prioritas, penentuan program selanjutnya menghitung dana anggaran yang digunakan oleh program yang akan dilaksanakan.

²⁴¹ Wawancara dengan kang ustadz nurulalam pst idrisiyyah

**TABEL 4.1 Rencana Kegiatan serta Anggaran Pesantren
Tahun Anggaran 2018/2019**

No urut	No kode	Uraian	jumlah	Tahap	Tahap
1		Program pesantren		Tahap 1	Tahap 2
		Perawatan sarana prasarana	2.350.000		2.350.000
		Pemeliharaan gedung	5.500.000		5.500.000
		Pembayaran honor	10.000.000	5000.000	5.000.000
		Pembelian bahan habis pakai	4.000.000	2.000.000	2.000.000
		Pembinaan dan peningkatan kualitas pengajar	1.000.000	500.000	500.000
		Penerimaan peserta didik baru	1.000.000	500.000	500.000
		Pembayaran air, listrik	1000000	500.000	500.000

Perencanaan yang dilaksanakan pesantren Idrisiyyah adalah melalui system menyusun kegiatan yang akan dilakukan kemudian membuat rincian anggaran pembiayaannya.

b. Penyusunan Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah

Pencatatan dalam menyusun dan membuat Rancangan Anggaran belanja pesantren di pesantren Idrisiyyah ini melibatkan bidang agnia care dan pengurus lainnya. Selanjutnya dibantu oleh operator pesantren. Aspek yang berkaitan dengan anggaran kegiatan bisa mempergunakan dana yang terkumpul dari beberapa sumber usaha pesantren, adapun rincian dana tersebut yang tertera dalam tabel berikut.

No	Penerimaan	Jumlah	No	Pengeluaran	Jumlah
1	Pendapatan rutin			Pengeluaran oprasional	
	Pendapatan rutin		1	Standar kompetensi	
	Gaji			Standar pembiayaan	
	Gaji pegawai tidak tetap			a. Biaya penyusunan pelaporan	300.000
	Kantin rumah makan padang			b. Pelaksanaan administrasipesantren	300.000
	Infak santri	600.000		c. Pembayaran honor	600.000
	Orang tua santri	200.000			
	BUMP	1.800.000		Gaji karyawan	500.000
	Qini Mart	2.000.000		Pembinaan kualitas tenaga guru/pendidika	800.000
	Tambak udang	3.000.000		Karyawan	700.000

Dana yang terkumpul di atas akan menekan syahriah santri di pesantren, sehingga infak santri ke pesantren akan terjangkau nominal keuangannya. Ini dikarenakan pemanfaatan sumber anggaran pesantren dengan beberapa usaha dilingkungan pesantren. Pondok pesantren ini memiliki bentuk kegiatan yang cukup bervariasi, selain program pengajaran kitab ala pesantren, pesantren ini juga menyelenggarakan peningkatan profesionalitas santri melalui pelatihan dan peran serta dalam peningkatan kompetensi pengetahuan. Kemapanan ekonomi pesantren terbukti dengan kemandirian dalam pendanaan yang meliputi Perencanaan, terhadap pembelanjaan pesantren.

Perencanaan Pembiayaan Pesantren Tarekat Idrisiyyah Tasikmalaya sebagai lembaga pendidikan, Perencanaan sebagai suatu

kegiatan dalam menentukan inti dari pendidikan serta sumber anggaran ini diperlukan dalam mencapai proses pendidikan yang maksimal. Keefektifan serta efisiensi dalam menggunakan anggaran dana serta pelaporan ini diharuskan sesuai dengan perubahan pemasukan dan pengeluaran anggaran. Perencanaan bukan hanya berkaitan dengan menentukan aktifitas saja melainkan pada proses kesuksesan lembaga dalam mengelola keuangan. Dalam menilai ini, kegiatan yang telah dilakukan ditentukan kesuksesannya dengan terpenuhinya target minimal. Apabila mencapai target, maka proses Perencanaan dianggap tepat. Sebaliknya jika Perencanaan belum mencapai target maka Perencanaan dianggap tidak tepat (tidak efektif). Keefektifan dalam mengelola anggaran dan sumber pendanaan pendidikan adalah prioritas utama ketika datang ke manajemen pendidikan. Dua faktor tersebut untuk menjauhi sifat boros, dalam pengeluaran pembiayaan pendidikan. Ada alur yang harus dilaksanakan dalam mengelola pembiayaan pendapatan dan belanja. Peneliti gambarkan mengenai alur atau proses *budgeting* Perencanaan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya, dapat dilihat pada gambar berikut ini.²⁴²

²⁴² Hasil Observasi pst Idrisiyyah tgl 2 Januari 2019

Gambar. 4.3 RAT Tahunan Pembahasan Pembiayaan Pesantren



Gambar 4.4

Proses penyusunan Anggaran pesantren Idrisiyyah

Berdasarkan informasi pada penelitian ini bahwa manajemen keuangan pendidikan dalam Perencanaan memiliki dua kegiatan utama yang harus direncanakan. Yang pertama adalah Perencanaan tentang cara mendapatkan dana dan Perencanaan kedua adalah bagaimana dana digunakan dan untuk tujuan apa. Perencanaan pembiayaan pendidikan di

pesantren diatur dan dinyatakan dalam bentuk RAP (Rencana Anggaran Pesantren / Pesantren), yang diadakan setiap tahun melalui Rakernas. Dalam pertemuan ini semua bentuk pemrograman dan Perencanaan untuk kemajuan organisasi (tarekat), termasuk divisi pendidikan, mengalokasikan dan menganggarkan anggaran masing-masing dibahas dan diputuskan. Sebagaimana penuturan ustadz sandra :

Pesantren Idrisiyyah mempunyai RAP (rencana Anggaran Pesantren) yang nantinya akan dialokasikan pada pembangunan pesantren. kemudian pesantren ini bekerjasama dengan Bank Indonesia dalam mengembangkan sumber anggaran.²⁴³

Pesantren Idrisiyyah mampu memberikan model pengelolaan pembiayaan dengan setiap bulan selalu merencanakan keuangan atau pembiayaan yang akan di laksanakan oleh Pesantren. perencanaan sangat di perlukan karena hal ini merupakan rencana oprasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam Penggunaan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.

Untuk mengefektifkan pembuatan Perencanaan pesantren maka yang sangat bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah syeikh. Ketika syeikh terbuka untuk pengembangan manajemen pembiayaan, sehingga Perencanaan yang dilaksanakan oleh pesantren semuanya yang menjadi pelaksananya adalah setiap divisi yang bertanggung jawab pada aktifitas pesantren.

²⁴³ Wawancara, dengan ustadz sandra, 12 Juli 2019

Manajemen pembiayaan pesantren berbasis masyarakat merupakan bagian dari kegiatan pembiayaan yang secara keseluruhan menuntut kemampuan pesantren merencanakan anggaran pembiayaan.

Menurut pendapat ustadz sandra:

Perencanaan pembiayaan pesantren Idrisiyyah berbasis masyarakat sedikitnya mencakup dua kegiatan pokok, yaitu penyusunan anggaran dan pengembangan rencana anggaran belanja pesantren (RAPBP). Pesantren Idrisiyyah dikelola oleh divisi keuangan dalam merencanakan pembiayaan pesantren dan dikonsultasikan melalui divisi-divisi yang ada di lembaga pesantren Idrisiyyah²⁴⁴

Dari pernyataan di atas bahwa penyusunan anggaran pesantren yang selama ini dikembangkan dalam format yang meliputi (1) sumber pendapatan, (2) pengeluaran anggaran pesantren dalam kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, honorarium dan kesejahteraan.

Pertama, mengenai sumber pendapatan pesantren Idrisiyyah selain sumber dana dari santri, pesantren ini cukup banyak sumber pendanaan yang dikembangkan oleh pesantren dengan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP). Selain sumber dari pemerintah pesantren ini mengembangkan usaha perikanan, depot air minum, qini market dll. Sehingga pembiayaannya itu berasal dari kerjasama masyarakat dengan pesantren dalam mengelola sumber dana. Seperti pernyataan ustadz iing:

Pesantren ini mempunyai sumber dana dari usaha yang dikembangkan pesantren dan masyarakat, alumni dan jemaah pesantren. sehingga Perencanaan pembiayaan pesantren harus mengacu pada hasil musyawarah pimpinan di pesantren. karena

²⁴⁴ Wawancara, dengan ustadz sandra, 12 Juli 2019

setiap divisi akan merencanakan anggaran yang akan di tetapkan.²⁴⁵

Musyawarah pimpinan akan menghasilkan neraca sebagai salah satu hasil perencanaan, terdiri dari aktiva²⁴⁶ lancar dan aktiva tetap, yang termasuk pada aktiva lancar antara lain BMT PPDB Rp 7.780.500. Bank Rp. 55.785.500,- piutang Rp. 637.244.500,- dengan jumlah 773.365.489,- kemudian yang termasuk pada aktifa tetap antara lain, tanah, bangunan, kendaraan dan inventaris kantor dengan jumlah 159.880.750,- sehingga jumlah aktiva secara keseluruhan Rp. 932.246.239,-

c. Sumber Anggaran Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah

Pesantren Idrisiyyah awal sejarahnya berdiri di areal seluas ± dua hektare. Gedung masjid yang cukup megah dengan pendanaan 3 Milyar untuk membangun masjid Al-Fattah. Sumber yang diterima adalah dari program lelang toh tohan. Masyarakat dan jemaah secara sukarela memberikan barang untuk di lelang, dan hasilnya dipergunakan untuk pembangunan masjid dan pesantren. Pesantren ini mendapatkan fasilitas dan pengakuan di level nasional, Hal ini terbukti dari program pesantren dibidang perekonomian pada berbagai macam sumber pendanaan pesantren. Pesantren Idrisiyyah mengembangkan berbagai bentuk perekonomian yang di bangun melalui tiga pondasi utama , yaitu nilai keimanan (Tauhid), syariah dan ihsan (etika). Hal tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh ustadz Adang sebagai berikut.

²⁴⁵ Wawancara, dengan ustadz iing, 14 juli 2019

²⁴⁶ Aktiva merupakan kata yang berkaitan dengan system ekonomi atau nilai suatu kekayaan sebagai sumber dana, diharapkan dapat memberikan manfaat dikemudian hari

Cikal bakal berdirinya sumber dana badan usaha yang dimiliki pesantren idrisiyyah adalah dilandasi oleh keimanan, syariah dan ihsan. Ini semua melandasi perkembangan sumber dana dari usaha milik pesantren yang berkembang saat ini.²⁴⁷

Hal tersebut dibenarkan oleh ustadz iman. Beliau menuturkan sebagai berikut.

Di Pesantren Ini semua kegiatan ekonomi pesantren di bangun atas dasar nilai-nilai keimanan maka akan berdampak pada positif pada terhadap mental dan pemikiran pelaku ekonomi pada dasarnya untuk pengembangan pesantren.²⁴⁸

Upaya pengembangan perekonomian pesantren Idrisiyyah diawali dengan pemantapan pada niat yang lurus dan visi misi yang benar, kemudian proses kegiatan usaha pesantren yang terukur dan terarah sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan, selanjutnya dalam menilai hasil usaha menggunakan dua sudut pandang yaitu syariat dan hakikat.

Dalam suatu kesempatan peneliti berkunjung ke koperasi dan BMT pesantren Idrisiyyah sebagai salah satu sumber dana yang cukup besar. Sehingga pesantren Idrisiyyah sebagai pesantren yang mampu menjadi pesantren ekonomi yang baik. Pada era milenia ini kopontren Iharus menjawab kebutuhan anggota dan masyarakat seperti yang dikembangkan di pesantren yaitu transaksi digital.

Dalam pembangunan bidang ekonomi pesantren syekh Akbar Fathurrohman melakukan upaya yang bersifat perintisan. Mulai dari mendirikan pabrik tahu, kemudian mendirikan pabrik roti, pabrik bakso dan warung nasi. Bentuk *fundrising* yang dikembangkan pesantren

²⁴⁷ Wawancara dengan usutadz adang, 12 agustus 2019

²⁴⁸ Wawancara dengan ustadz iman, 12 Agustus 2019

Idrisiyyah dalam memenuhi kesejahteraan masyarakatnya yaitu dengan pengembangan koperasi atau kopontren Idrisiyyah. Tantangan zaman, kompleksitas dan dinamika umat yang kian pesat mendorong pesantren untuk tidak hanya berkembang dalam dakwah tetapi dengan berkembang untuk membangun ekonomi kemasyarakatan.

Pertama, Qini Mart merupakan unit usaha perdagangan yang terdiri dari super market, mini market pergudangan dan pusat pelatihan. Usaha yang dikembangkan pesantren melalui label Qini, ini dikelola oleh masyarakat, jemaah dan alumni yang dibina oleh pesantren. Qini mart ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dilingkungan pesantren.²⁴⁹

Kedua, Qini vaname merupakan usaha tambak udang vaname dengan luas kelolaan 15 hektar di pesisir pantai cipatujah kabupaten Tasikmalaya. Usaha tambak tersebut dikelola oleh masyarakat di sekitar pantai cipatujah, dengan omzet yang luar biasa besarnya maka usaha tambak ini menjadikan keunggulan pesantren dalam proses kemandirian yang dimiliki oleh pesantren. Seperti yang termuat dalam tabel di bawah ini:

²⁴⁹ Observasi tanggal 12 januari 2020

SUMBER ANGGARAN PESANTREN					
N O	Sumber Dana	Rincian	Jumlah	Periode	Kegunaan
1	Qini mart	1	5.000.000	1 tahun	Oprasional pesantren
	Rumah makan	1	2.000.000	1 tahun	Oprasional pesantren
	Tambak udang	1	10.000.000	1 tahun	Oprasional pesantren dan perikanan
	Travel	2	1000.000	1 tahun	Oprasional travel dan pesantren
	Perumahan	5	1000.000	1 tahun	
	Infak santri		600.00	1 bulan	Konsumsi santri
	Agnia care	1	10.000.000	1 tahun	Oprasional pesantren dan masyarakat

Dari tabel di atas dapat peneliti jelaskan, sumber dana pesantren Idrisiyyah, memiliki sumber anggaran tetap seperti travel yang dikembangkan oleh pesantren dalam mengayomi santri dan Jemaah sekaligus masyarakat dengan memfasilitasi travel umroh, kemudian perumahan menjadi salah satu usaha mandiri pesantren untuk fasilitas Jemaah dan ustadz dalam hunian syariah dengan memberikan perumahan murah dengan cara syariah, selanjutnya agnia care merupakan fasilitas untuk dana sumbangan bagi masyarakat yang tidak mampu kemudian diadakan program bedah rumah dilingkungan pesantren.

Gambar 4.5
Badan Usaha Milik Pesantren²⁵⁰



Ketiga, UKM merupakan unit usaha yang masih ditumbuhkembangkan seperti rumah makan qini minang usaha kuliner masakan padang yang dikelola oleh keluarga jemaah pesantren yang berasal dari Padang kemudian mengembangkan rumah makan padang berdiri tahun 1999. Qini fashion yang bergerak melalui baju dan keperluan santri dan masyarakat, qini bakery pengembangan usaha dibidang pembuatan roti atau makanan, depo isi ulang air minum yang bertempat di luar pondok pesantren, peternakan serta perkebunan.

Menurut salah satu penanggung jawab perekonomian pesantren

Ust Iman :

Pesantren Idrisiyyah mempunyai perekonomian yang cukup dalam menunjang aktifitas di pesantren, dan berkembang dengan baik karena didampingi dan dbimbing oleh Bank Indonesia Cabang Tasikmalaya, sehingga pesantren ini menjadi salah satu pesantren yang mempunyai kemandirian dalam pembiayaan pesantren²⁵¹

²⁵⁰ Dokumentasi Unit Usaha Pesantren Idrisiyyah bidang Pertanian

²⁵¹ Observasi & Wawancara, ust Iman tgl 2 -09-2019

Karyawan dan pengurus serta masyarakat mengetahui pemasukan dan pengeluaran hanya pada bidang usaha tertentu, seperti rumah makan padang yang dikelola oleh pesantren, karyawannya mengetahui pendapat bulanan dan pengeluaran serta gaji yang diterima oleh karyawan tersebut.

Sesuai pernyataan di atas pesantren ini di bina oleh Bank Indonesia, hal ini disesuaikan dengan pernyataan gubernur Jawa Barat bahwa pesantren di Jawa Barat harus mempunyai kemandirian perekonomian dalam menunjang aktivitas di pesantren. Di era milenia ini pesantren Idrisiyyah harus menjawab kebutuhan anggota dan masyarakat seperti transaksi digital. Qini Mobile sebuah aplikasi android ini bisa mengakses bertransaksi menggunakan tabungan di handphone jemaah pesantren. Qini corner, program yang difasilitasi pesantren untuk program *branchless* di perbankan. Qini Community fasilitas ini digunakan untuk jemaah Idrisiyyah dan orang tua santri dalam memantau tabungan anaknya di pesantren. Mursyid Idrisiyyah mendefinisikan ekonomi pesantren sebagai salah satu bentuk kegiatan ekonomi yang berdasarkan prinsip Islam yang bersumberkan Al-quran dan Sunnah.

Perwujudan pesantren dalam mengayomi masyarakat yaitu dengan didirikannya Lembaga Pembinaan Keluarga Sejahtera (LPKS) divisi yang sudah menjadi lembaga otonom yang didirikan sejak Agustus 2016, visi misinya yaitu terwujudnya keluarga *sakinah Mawaddah Wa Rahmah* berdasarkan Al-Quran dan Sunnah.²⁵²

²⁵² Observasi lapangan tgl 1 Juli 2019

Beberapa pencapaian program yang telah terlaksana dalam menyatukan masyarakat pada pesantren yaitu dengan program sosialisasi konsep kiai sebagai hakim bagi keluarga, mediasi perjodohan, melaksanakan pendidikan pra nikah dan koordinasi informasi peluang kerja. Ini merupakan sistem yang dipergunakan pesantren dekat dengan masyarakatnya. Pesantren ini tidak mewajibkan santrinya membayar uang bangunan karena sudah di topang oleh usaha pesantren yang dikembangkan selama ini.

Keempat, bentuk fundrising pesantren Idrisiyyah dalam mensejahterakan masyarakat di lingkungan pesantren adalah pesantren membangun jaringan dengan pihak non pemerintah yang fokus kepada bidang air bersih dan sanitasi, melalui koperasi pesantren membangun fasilitas air bersih dan sanitasi bagi keluarga di wilayah pesantren dan wilayah kecamatan sukaratu tasikmalaya, untuk memenuhi keinginan masyarakat yang selama ini belum memanfaatkan sumber air bersih.

Seperti penuturan Akha Bonaza ketua pengurus BMT Idrisiyyah.

Pesantren Idrisiyyah mendukung masyarakat untuk pembiayaan memudahkan akses air bersih yang akan disalurkan melalui sumber air gunung galunggung dikecamatan sukaratu. BMT dalam hal ini mendapatkan dukungan penuh dan fokus dalam pengembangan potensi sumber mata air dan sanitasi pengairan yang saat ini telah berhasil memfasilitasi di daerah kecamatan sukaratu kabupaten tasikmalaya.²⁵³

Bentuk usaha yang dikembangkan pesantren Idrisiyyah, seperti penjelasan di atas, kesejahteraan masyarakat harus terpenuhi dengan

²⁵³ Wawancara dengan Akha Bonaza ketua pengurus BMT Idrisiyyah, 14 agustus 2019

memberikan lahan usaha dan membangun pesantren bersama masyarakat dilingkungan pesantren. kiai dan syekh merupakan pilar utama dalam Perencanaan, pelaksanaan dan penggunaan anggaran serta evaluasi. Syekh di pesantren Idrisiyyah sebagai pimpinan yang mempunyai landasan dalam menerapkan badan usaha pesantren untuk mengembangkan pesantren agar pendanaannya tidak hanya dari pemerintah saja tetapi dari badan usaha milik pesantren.

Dari paparan data di atas, hal tersebut dapat di formulasikan pada temuan penelitian tentang manajemen pembiayaan pesantren berbasis masyarakat. Dari segi Perencanaan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah sudah mempunyai RAPBP (Rancangan Anggaran pendapatan belanja pesantren) yang didalamnya program dan biaya sesuai dengan rencana.

Penggunaan dan pembukuan pembiayaan, Penggunaan anggaran di pesantren Idrisiyyah ini, seluruh anggaran secara tertulis dan sudah ada penanggungjawab, bendahara di bedakan dan keuangan semua di kelola oleh BMT pesantren. penggunaan anggaran diantaranya honorarium tenaga pengajar, renovasi fasilitas pesantren dan pengembangan sarana dan prasarana.

Pengembangan ekonomi sebagai sumber dana pesantren Idrisiyyah, melalui unit usaha yang dikelola oleh kopontren Idrisiyyah seiring dengan tingkat permintaan dan harapan serta kepercayaan yang tumbuh dari masyarakat. Adapun unit usaha milik pesantren dikelompokkan melalui empat besar yaitu:

1) *Qini Mart*

Qini mart yang berdiri pada tahun 2005 sebagai Sumber usaha yang dikembangkan pesantren Idrisiyyah dalam mengayomi santrinya dan masyarakat adalah melalui unit perdagangan yang terdiri dari super market dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan santri dalam mendapatkan kebutuhan sehari-hari, mini market yang tersebar di wilayah Tasikmalaya. Dengan berdirinya Qini Mart ini merupakan sumber dana terbanyak yang dimiliki oleh pesantren. Dengan omset perbulan Rp 10 juta rupiah pada satu usaha yang ada di pesantren Idrisiyyah.

Gambar.4.6 Qini Mart Pesantren Idrisiyyah



2) *BMT Idrisiyyah*

Bmt Idrisiyyah di bentuk tanggal 04 februari 2012 dengan badan hokum no 7284/Bh/PAD/KWK-10/tanggal 18 juni 1998. Unit usaha simpan pinjam dan pembiayaan Syariah dari kopontren Fathiyah. BMT ini telah menjadi salah satu lembaga keuangan yang memberikan manfaat dan solusi keuangan dan pembiayaan kepada anggota dan masyarakat serta usaha kecil dan menengah. Sehingga

dengan hadirnya lembaga ini sebagai media ekonomi strategis umat serta jalinan kemitraan yang terbangun dengan beberapa lembaga keuangan syariah. hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh ustadz adang sebagai penanggungjawab

Bmt Idrisiyyah menawarkan produk tabungan yang cukup bervariasi seperti tabungan sukarela, berencana, hingga tabungan berjangka, yang masing-masing memiliki keunggulan tersendiri²⁵⁴

Dari pernyataan diatas Manajemen keuangan adalah proses, disiplin, dan teknik pemanfaatan dana yang efektif. Karena manajemen keuangan tersebut mencakup sejumlah besar bidang fungsional yang terkait dengan berbagai kegiatan lembaga. Diagram berikut menjelaskan area fungsional manajemen keuangan

Menentukan kebutuhan keuangan - Memastikan berbagai tujuan yang akan digunakan dana. Menentukan sumber dana - Mengidentifikasi sumber seperti biaya, donasi, hibah. Analisis keuangan - Wilayah-wilayah yang dipastikan di mana dana akan dikerahkan. Struktur modal opsional - Untuk merancang struktur modal yang sesuai yang memenuhi persyaratan lembaga saat ini dan di masa mendatang.

Manajemen aset tetap - Untuk mengidentifikasi berbagai peralatan dan pemanfaatannya secara efektif, Perencanaan modal - Untuk memutuskan persyaratan dana jangka panjang.

²⁵⁴ Wawancara dengan ustz adang, 12 Agustus 2019

BAITUL MAL LAPORAN BAITUL MAL PER JUMLAH TOTAL				
KETERANGAN/URAIAN			JUMLAH	
PENDAFTARAN	ZAKAT MAAL		15.848.750,00	
	ZAKAT FITRAH		24.138.000,00	
	OTA MASUK		1.260.000,00	
	INFAQ & SEDEKAH	KOTAK OUTLET		2.238.600,00
		KOTAK ZAWIYAH		326.000,00
		KOTAK UPS		
		KOTAK LAINNYA		
		PAKET TOHTOHAN	PAKET 1	54.000.000,00
			PAKET 2	25.500.000,00
			PAKET 3	61.084.000,00
		INSAF		540.000,00
		LELANG TOHTOHAN	LELANG TUNAI	917.675.600,00
		KOTAK PEMBAKUNAN		
	PENJUALAN BARANG	TANAH BARANG		
	ZIS LAINNYA		200.000,00	
OPERASIONAL BAITUL MAL	HONOR			
	TELEPON			
	TRANSPORT			
	PROMOSI & PEMASARAN			
	MAKAN & AKOMODASI			
	ATK & BHN HABIS PAKAI			
	INVENTARIS			
	FAKIR MISKIN			
	MUSTAHIK	SABILLAH	37.150.000,00	
		BNU SABIL		
		AMILIN	252.000,00	
	PENGEMBIANGAN			
OTA KELUAR				
PEMBANGUNAN MASJID		747.777.900,00		
BIAYA LAIN-LAIN				
PEMERIKHAAN KOMITMEN LELANG (SPUTANG)		5.620.000,00		
PEMERIKHAAN BARANG LELANG				
POSISI SALDO KAS & BANK				
		SALDO AWAL	280.303.604,92	
		TOTAL PEMERIKHAAN	1.104.452.950,00	
		TOTAL PENGELUARAN	786.179.900,00	
		SALDO AKHIR	598.776.654,92	

Tabel laporan BMT Idrisiyyah²⁵⁵

Salah satu program yang di miliki oleh pesantren yaitu BMT yang memelopori usaha pesantren dengan produk unggulannya, memberikan kemudahan bertransaksi dengan masyarakat dilingkungan pesantren, penggunaan anggaran di BMT kemudian melaporkan hasil yang dipergunakan pesantren dengan baik.

3) UKM / Badan Usaha Milik Pesantren

Ukm yang dikembangkan pesantren adalah unit usaha yang berkembang dengan rumah makan Qini Minang, qini fashion, qini bakery, lapak toh tohan, tambak udang dengan nama qini vaname, beternak sapi dan perkebunan kopi.

²⁵⁵ Data Dokumentasi tanggal 14 februari 2019

Proses kegiatan usaha di pesantren yang terukur sesuai dengan Perencanaan dan terarah adalah salah satu prinsip pesantren Idrisiyyah dengan interpreneur sufi dan karakter yang tidak kalah penting adalah menilai hasil usaha dengan menggunakan dua sudut pandang yaitu dunia dan akhirat.

Banyaknya usaha yang dimiliki oleh pesantren sebagai sumber pendanaan (*Fundraising*) yang di kembangkan pesantren. dalam hal ini pesantren tidak terpaku pada bantuan pemerintah tapi pendanaannya di mulai dari usaha-usaha milik pesantren. Sehingga pesantren mampu mengayomi santri dengan menekan syah'riah perbulan, kesejahteraan warga dan pengurus atau ustadz.²⁵⁶ Salah satu usaha di bawah kopontren pesantren Idrisiyyah adalah mini market yang bernama Qini Mart. Tidak hanya tersebar di wilayah Tasikmalaya, Qini Mart juga berdiri di daerah lain. BMT adalah unit usaha lainnya yang dikelola oleh kopontren Idrisiyyah.

Sebagaimana diketahui bahwa partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pesantren dapat terwujud pada berbagai pendekatan. Sesuai dengan sosio kultur masyarakat. Bentuk partisipasi masyarakat dalam Perencanaan pembiayaan adalah berupa pemberian sumbangan atau bantuan kepada pesantren, tenaga, pemikiran maupun gagasan. Semakin maju pada lingkungan masyarakatnya maka bentuk partisipasinya akan cenderung pada sumbangan non fisik.

²⁵⁶ Dokumen & Observasi Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya berkaiatan dengan BUMP dan OPOP program OPOP ini merupakan program yang dicanangkan oleh Gubernur Jawa bArat One Pesantren One Produk.

Program gerakan peternakan setiap jemaah, simpatisan dan masyarakat diberikan kesempatan dapat berpartisipasi menyisihkan dan memberikan sebagian hartanya dalam kepentingan pengembangan dakwah dan pendidikan di pesantren Idrisiyyah. Hal tersebut sebagaimana penuturan kepala bagian keuangan pesantren Idrisiyyah.

Sumber pembiayaan dalam menjalankan suatu program pendidikan atau kegiatan yang dikembangkan oleh pesantren Idrisiyyah berasal dari keuangan yang dikelola lembaga itu dikelola melalui kopontren pesantren dan unit-unit usaha, swadaya jamaah, bantuan pemerintah serta dari sumber yang tidak mengikat.²⁵⁷

Dari penuturan diatas menurut peneliti, unsur-unsur masyarakat merupakan salah satu sumber dana yang dimiliki pesantren dalam keberlangsungan proses pendidikan. Hal ini di sebabkan oleh banyaknya unit usaha perekonomian yang dimiliki dan dikembangkan oleh pesantren, kemudian dikelola dengan masyarakat dan alumni atau jemaah pesantren Idrisiyyah.

Bentuk partisipasi lainnya sesuai dengan pendapat ustadz doddi sebagai berikut,

Bentuk dukungan Jemaah pesantren seperti menyumbangkan tenaga fisiknya, menyumbangkan dana, material, memberikan nasehat, petuah, amanat dan sumbangan keputusan²⁵⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi masyarakat di pesantren Idrisiyyah telah terwujud dengan bentuk keterlibatan dalam jemaah pesantren Idrisiyyah. Dukungan dari

²⁵⁷ Wawancara dengan kepala bagian keuangan, 22 september 2019

²⁵⁸ Wawancara dengan ustadz doddi, 12 agustus 2019

lingkungan masyarakat terhadap pesantren turut mempengaruhi perkembangan unit usaha yang dikembangkan oleh pesantren bukan hanya sebagai kekuatan ekonomi bagi pesantren, akan tetapi telah menjadi kekuatan dan solusi berekonomi masyarakat disekitaran lembaga pesantren Idrisiyyah.

Masyarakat menjadi karyawan atau jemaah, yang mengelola beberapa lahan usaha milik pesantren seperti Qini Rumah makan Padang, ini dikelola oleh masyarakat atau jemaah pesantren Idrisiyyah, sehingga keuntungannya di berikan kepada pesantren melalui BMT. Seperti penuturan ibu fatimah salah satu karyawan di rumah makan makan tesebut, Kami bertiga sebagai karyawan dan jemaah pesantren, mengelola dan melaporkan hasil, serta di berikan kesejahteraan dari pesantren. kami tau pemasukan pengeluaran melalui catatan yang diberikan oleh pesantren melalui BMT setiap bulan.²⁵⁹

BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren) dikelola oleh masyarakat sekitar pesantren (jemaah), pesantren hanya memberikan fasilitas sarana prasarana dan yang mengelola adalah masyarakat sekitar pesantren Idrisiyyah. Semua usaha milik pesantren dan tidak dimiliki oleh syeikh sebagai pimpinan akan tetapi sebagai interpreneur dalam mengembangkan dan memajukan pesantren Idrisiyyah.

Selain itu dalam konsep pesantren, yang memiliki jangka waktu dalam hal ini adalah khazanatulloh, artinya pengadaan sumber dana yang di haruskan dimiliki pesantren dan tidak menggantungkan dengan pihak lain. Diantara beberapa unit usaha melalui badan usaha milik pesantren laksanakan yaitu pada bidang peternakan, perikanan dengan

²⁵⁹ Wawancara dengan fatimah karyawan rumah makan, 12 agustus 2019

potensi yang dimiliki oleh pesantren Idrisiyyah. Prinsip tasawuf yang ada di pesantren Idrisiyyah pengelolaan sumber dana anggaran di pesantren hendaknya dilakukan dan dilaksanakan dengan cara yang halal dan mandiri yaitu dengan membangun usaha pesantren serta pengelolaannya dipisahkan antara hak milik pribadi dengan pesantren.

Partisipasi yang berperan serta dalam suatu kegiatan. Agar partisipasi masyarakat dapat dilakukan dengan baik maka komitmen partisipasi inilah harus di pelihara dan dikembangkan oleh manajemen pesantren menjadi sumber daya dan energi positif bagi kemajuan lembaga.

Partisipasi dan pemberdayaan masyarakat merupakan keikutsertaan masyarakat dalam membantu dan bekerja sama dengan pesantren sehingga dapat berjalan lancar dan lulus yang dihasilkan dapat memenuhi keperluan masyarakat.

Masyarakat merupakan sejumlah manusia dalam arti seluas-luasnya dan terikat oleh suatu budaya yang mereka anggap sama. Masyarakat dapat diartikan sebagai sekumpulan dari sejumlah orang dalam suatu tempat tertentu yang menunjukkan adanya pemilikan norma hidup bersama walaupun di dalamnya terdapat lapisan antara lain lingkungan sosial. Bentuk partisipasi dan pemberdayaan masyarakat yang peneliti susun dalam tabel

BUMP	Pemberdayaan & partisipasi masyarakat
Qini Mart	Jemaah
Qini Rumah Makan	Jemaah
Qini Perikanan/Tambak	
Udang	Jemaah
Marcom	jemaah
LPKS	Jemaah
Qini Vaname	Jemaah

Tabel 4.1 Badan Usaha Pesantren

LPKS (Lembaga Pembinaan Keluarga Sejahtera) Divisi yang sudah menjadi lembaga otonom didirikan sejak Agustus 2016, visi misinya “*terwujudnya keluarga sakinah mawaddah wa Rahmah*” berdasarkan Al-Quran dan sunnah di bawah bimbingan Mursyid” kemudian misi dari berdirinya LPKS yaitu:

- a) Mensosialisasikan konsep Mursyid sebagai hakim bagi keluarga
- b) Memfasilitasi jemaah untuk berumah tangga
- c) Membuka penataran pra nikah
- d) Bimbingan keluarga.²⁶⁰

Pertama, mensosialisasikan mursyid ²⁶¹ salah satu bentuk pimpinan pesantren dalam membina rumah tangga yang memerlukan nasihat dan wejangan dari pesantren untuk masyarakat dan jemaah dilingkungan pesantren. *kedua*, pesantren selama ini memberikan lahan untuk mempermudah dalam proses kepemilikan rumah untuk warga dan jemaah, pesantren Idrisiyyah memiliki usaha pesantren berupa perumahan syariah bagi warga dan jemaah yang memerlukan

²⁶⁰ Observasi di pesantren Idrisiyyah, 20 juli 20019

²⁶¹ Mursyid atau Kiai pimpinan pondok merupakan Panggilan pengasuh Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya

rumah maka pesantren memberikan kemudahan dalam proses kepemilikannya. *Ketiga*, menyelenggarakan pendidikan pra nikah, pesantren memfasilitasi jemaah dengan memberikan pendidikan pra nikah, sesuai dengan program pemerintah yaitu untuk membekali diri agar mampu menjalani kehidupan pernikahan yang langgeng. *keempat*, pesantren Idrisiyyah dengan divisi layanan pembinaan keluarga sejahtera sebagai wujud kepedulian kepada masyarakat dengan memberikan pemahaman tentang seputar keluarga baik berkaitan dengan pendidikan maupun warisan.²⁶² Ini merupakan wujud Partisipasi masyarakat di pesantren Idrisiyyah, kebanyakan menjadi karyawan penanggung jawab divisi-divisi yang dimiliki oleh pesantren dan mengelola usaha milik pesantren, pesantren disamping sebagai lembaga pendidikan, pesantren juga sebagai lembaga yang mampu mensejahterakan masyarakat di lingkungan pesantren. semua dikelola dan dikembangkan oleh masyarakat pada usaha-usaha milik pesantren Idrisiyyah.

Mengenai sumbangan dana mempunyai tujuan penting dari wali santri dengan memasukkan anaknya untuk mendaftar ke pesantren Idrisiyyah ini dimaksudkan supaya anaknya dapat mempelajari pengetahuan agama yang memadai dan sangat mendalam, salah satunya ilmu agama dan ilmu umum ini diwajibkan bagi seluruh santri yang ada di pesantren. wali santri ingin mensukseskan program

²⁶²Dokumentasi dan observasi pesantren di divisi layanan pembinaan keluarga dan divi agnia care tgl 12 januari 2019

pesantren maka wali santri berkewajiban dan bertanggungjawab mensukseskan program pesantren. seperti yang dikemukakan oleh salah satu pengurus pesantren Idirisiyyah sebagai berikut:

Salah satu keberhasilan pembangunan pesantren, sarana dan prasarana. Tidak terlepas dari sumbangan masyarakat, dengan program lelang tothohan. Program ini tidak dimiliki oleh pesantren lain. Sehingga masyarakat secara sukarela memberikan barang-barang untuk di lelang, dan dananya untuk pembangunan pesantren dan masjid.²⁶³

Selanjutnya salah satu ustadz penanggung jawab program pesantren dibidang agnia care dalam hal ini sependapat dengan apa yang sudah diutarakan di atas, mengenai sumber pendanaan sebagai berikut:

Kalau ada kegiatan yang berkaitan dengan santri, seperti adanya kejuaraan MTQ. Apabila ada santri yang berprestasi maka wali santri diajak untuk rembugan dengan wali santri musyawarah. Dan biasanya wali santri²⁶⁴

Untuk pendanaan pesantren sumbernya meliputi : (1) walisantri, (2) jemaah dan masyarakat (3) lelang toh tohan. Hal tersebut dikemukakan oleh ustadz adang sebagai koordinator bagian umum:

Sumber dana pesantren sangatlah banyak, diantaranya sumbangan dana dari jemaah masyarakat dilingkungan pesantren seperti lelang toh tohan. Dan lelang ini merupakan salah satu wujud dari keikhlasan warga untuk memberikan shodakoh dijalan Alloh Swt., dan tidak mengikat ada yang memberikan sepeda kami terima, wakaf kami terima, dari pemerintah untuk pengembangan pesantren melalui proposal kami terima. Untuk lelang toh tohan dipergunakan untuk penambahan dana pembangunan masjid Al-Fattah.²⁶⁵

²⁶³ Wawancara, dengan ust sandra 20 desember 2019.

²⁶⁴ Wawancara dengan ustadz adang 20 desember 2019

²⁶⁵ Wawancara dengan ustadz adang 20 desember 2019

Peran masyarakat sangat besar karena sebagian besar merupakan jemaah tarekat dilingkungan pesantren. sehingga perekonomian yang dikembangkan pesantren sebagian besar dikelola oleh jemaah tarekat Idrisiyyah. Dalam memberikan kesejahteraan umat dan masyarakat sekitar. Setiap program pesantren yang akan dikembangkan pasti akan dikomunikasikan atau di musyawarahkan dengan warga sekitar dan jemaah pesantren.

Walaupun santri pesantren Idrisiyyah ini hanya mencapai seribu santri sebagai salah satu sumber dana, akan tetapi pesantren ini merupakan pesantren yang tergolong paling kecil dari segi pembiayaan perbulannya bagi santri ke pesantren. setiap bulan santri hanya mengeluarkan dana sekitar 750.000 perbulan dengan konsumsi tiga kali makan. Ini didukung oleh pendapat salah seorang ustadz

Bahwa pesantren di topang oleh badan usaha milik pesantren dan donatur tidak tetap. Tetapi yang paling banyak dari sektor perikanan, peternakan, pesantren terus membudayakan pencarian kerja sama dengan lainnya. Sehingga pesantren mempunyai jaringan yang kuat dalam pemenuhan pembiayaan pesantren²⁶⁶

Pesantren Idrisiyyah dalam pembiayaan selama ini sangat terjangkau dalam biaya bulanannya. Hanya 750.000 rupiah yang dikeluarkan santri selama satu bulan. Ini termasuk konsumsi 3 kali. Sehingga pesantren sangat mengayomi santrinya. Dengan sumber dana usaha milik pesantren yang dikelola selama ini mampu sebagai sumber usaha dalam pengembangan pesantren.

²⁶⁶ Wawancara dengan ustadz iman tgl 14 januari 2020

SPESIFIKASI DAN HARGA KENDARAAN LELANG LAZIS AGNIA CARE			
No. Kenderaan	Spesifikasi	Harga	Keterangan
1. Kijang Proton G	Toyota Kijang Proton 2.2 2 Tahun 2013, 1998 CC, Warna Putih Plat D 1023448	1.750.000,00 (Rp.1.750.000.000)	
2. Kijang Tahun	Kijang Proton 2.4 A, Tahun 2017 2000 CC, Warna Putih, Plat 2.333 904	2.700.000,00 (Rp.2.700.000.000)	
3. Yamaha Mio		850.000,00 (Rp.850.000.000)	Pajak, STNK, tidak ada
4. Kijang Proton	Toyota Kijang Standar 42 50 Pickup 1.700 cc th. 1998 Warna Merah No. Plat B 9079102 (Rp.800.000)	3.000.000,00 (Rp.3.000.000.000)	Pajak, tidak ada tahun
5. CB 150 B Tahun	Honda CB 150 B Tahun 2014 1.500 cc, Warna Putih, Merah No. Plat F.8800.110	1.000.000,00 (Rp.1.000.000.000)	
6. Honda Beat Tahun	Honda Beat Th. 2012, 110cc, Warna Merah No. Plat B 9079104	850.000,00 (Rp.850.000.000)	
7. Yamaha Mio Tahun	Yamaha Mio Type 0886 Th. 2015, 125 cc, Warna Kuning No. Plat F.4311.04.08400000	1.250.000,00 (Rp.1.250.000.000)	
8. Mio Trail Tahun		1.000.000,00 (Rp.1.000.000.000)	
9. Waja	Honda Beat Tahun 2011, 110 cc, Tahun 2015, 1198 cc, Warna Merah, No. Plat D 1023448	1.000.000,00 (Rp.1.000.000.000)	

Tabel. 4.2 lelang Tohtohan pst Idrisiyyah

Dari tabel di atas dapat peneliti jelaskan, lelang tohtohan merupakan program unggulan yang dimiliki oleh pesantren, dengan memberikan fasilitas pesantren kepada masyarakat untuk memberikan shodaqoh jariahnya dalam pembangunan pesantren dan fasilitas lainnya. Dan tidak ada batasan bentuk. Masyarakat secara sukarela untuk melelang barang dan hasilnya ke pesantren.

Sumber dana pesantren dikelola oleh masyarakat dan jemaah sehingga sangat dominan dalam mendukung kemajuan pesantren. apabila ada program yang berkenaan dengan finansial untuk pengembangan pesantren . hal tersebut sama dengan pendapat oleh salah satu ustadz sebagai berikut:

Seperti pembangunan Masjid al Fattah yang terletak di Cisayong Tasikmalaya dengan program GAWAT (gerakan Wakaf Tunai), untuk membebaskan lahan disekitar lahan masjid. Program Insaf (investasi Wakaf) untuk pembangunan masjid dan lelang tohtohan untuk finising bangunan masjid sehingga dengan program di atas terkumpul dana masjid sebesar 33 milyar rupiah.²⁶⁷

²⁶⁷ Wawancara dengan Ustadz Adang, tgl 8 januari 2019

Dengan program ini seperti GAWAT (Gerakan Wakaf Tunai) merupakan program yang di musyawarahkan dengan masyarakat untuk mewakafkan lahan tanah di sekitar masjid di lingkungan pesantren. program Insaf (Investasi wakaf) salah satu program dalam pembangunan masjid sebagai salah satu sumber dana masjid di pesantren Idrisiyyah.

Berdirinya pesantren Idrisiyyah ini di maksudkan sebagai menggerakkan dan membimbing keislaman yang bermanhajkan ketarekatan, al-qur'an dan as-sunnah. mengedepankan kepemimpinan budaya tarekat²⁶⁸ dengan berpolakan manajemen modern juga melaksanakannya pada interaksi di dalam maupun diluar pesantren. Tarekat Idrisiyyah termasuk salah satu jajaran Tarekat Mu'tabarah dunia yang terdaftar oleh JATMI (*Jam'iyyah Ahli Thariqat Mu'tabarah Indonesia*) dan JATMAN (*Jam'iyyah Ahlu At-Thariqat al-Mu'tabarah*).

Keistimewaan pesantren ini mempunyai pengelolaan lembaga pendidikan seperti Madrasah Tsanawiyah dan Sekolah Menengah Kejuruan Fadris mempunyai beberapa prestasi. MTs Fadris yang akreditasi "A" dari BAP-SM (Badan Akreditasi Provinsi - Sekolah Madrasah / Badan Akreditasi Provinsi Sekolah dan Madrasah). kemudian, SMK Fadris ini memperoleh banyak kejuaran yaitu: 1) Departemen TKJ (Teknik Komputer Jaringan) ikut serta dalam

²⁶⁸ Yang memiliki otoritas dalam kebijakan agama

Olimpiade yang di laksanakan oleh lembaga LPKIA Bandung 2016 diutus dari Tasikmalaya; 2) santri SMK jurusan akuntansi yang menempati posisi ke 3 pada kejuaraan Pembukuan Akuntansi Jawa Barat pada tahun 2015 dan memenangkan hadiah pertama dalam Kompetisi Menulis Kreatif Jawa Barat pada tahun 2014. Di sisi lain, Pesantren Tarekat Al-Idrisiyyah Tasikmalaya berkinerja baik dalam prestasi non-akademik. Al-Idrisiyyah Islamic Boarding School (AIBS) sukses membawa trophy di beberapa kompetisi. Dalam Kompetisi Pramuka di STAI (Sekolah Tinggi Agama Islam / Perguruan Islam) Tasikmalaya pada tahun 2016, ia memenangkan tujuh piala. Untuk MTs Fadri, memenangkan posisi pertama di Kompetisi acara dan kreativitas ke 7 di antara Sekolah Menengah Pertama di Tasikmalaya pada tahun 2014.

Perencanaan Pembiayaan Pendidikan di Pesantren Tarekat al-Idrisiyyah Tasikmalaya Dalam konteks lembaga pendidikan, sebagai salah satu kontribusi tenaga pada Perencanaan keuangan merupakan aktifitas dalam menentukan kualitas pendidikan ini diperlukan untuk pencapaian target dalam pendidikan yang berkaitan dengan keefektifan dan keefesienan. Efektivitas dan efisien menggunakan anggaran pendidikan kemudian adanya akuntabilitas ini dilalui dengan perubahan - perubahan kualitatif (Supriadi, 2010). Perencanaan belum ada kaitannya dengan menentukan aktifitas, akan tetapi ada keterkaitan dengan pencapaian antara kegiatan yang sudah

dilaksanakan. Dalam melakukan penilaian ini, sehingga tujuan yang sudah dilaksanakan apakah mencapai tujuan yang sudah disepakati atau belum. Apabila mencapai tujuan yang ditentukan, maka kegiatan dalam menganggarkan dana menjadi tepat. Sebaliknya jika Perencanaan belum mencapai tujuan yang ditetapkan, maka proses ini dianggap tidak ada keefektifan. Efektifitas serta efisiensi ini dalam Perencanaan sumber pendanaan pendidikan adalah hal yang sangat penting pada ilmu manajemen pendidikan. Dua faktor tersebut untuk menghindarkan adanya boros dana pada pembiayaan pendidikan.

Berdasarkan wawancara mendalam, penelitian ini menemukan informasi bahwa manajemen keuangan pendidikan dalam Perencanaan memiliki dua kegiatan utama yang harus direncanakan seperti yang dutarakan oleh ustadz adang:

Perencanaan tentang cara mendapatkan dana dan Perencanaan kedua adalah bagaimana dana digunakan dan untuk tujuan apa. Perencanaan pembiayaan pendidikan di pesantren diatur dan dinyatakan dalam bentuk RAP (Rencana Anggaran Pesantren / Pesantren), yang diadakan setiap tahun melalui Rakernas.²⁶⁹

Dalam pertemuan ini semua bentuk pemrograman dan Perencanaan untuk kemajuan organisasi (tarekat), termasuk divisi pendidikan, mengalokasikan dan menganggarkan anggaran masing-masing dibahas dan diputuskan. Sehingga kontribusi tenaga dengan bantuan Bank Indonesia dengan workshop, pelatihan pembuatan instalasi air minum. Ini di perhatikan dengan perkembangan BMT

²⁶⁹ Wawancara dengan ustadz Adang, tgl 14 desember 2019

yang sudah memiliki nasabah 10 ribu nasabah dan delapan mini market serta agrobisnis pesantren dengan tambak udang di cipatujah yang luasnya lebih dari 10 hektar.



Gambar.4.7 Tambak Udang BUMP Idrisiyyah

Tambak udang sebagai usaha pesantren dalam menopang kemandirian pesantren, dengan omzet puluhan juta kemudian memeberikan kesejahteraan kepada masyarakat dilingkungan pesantren.

Dalam gambar di atas terlihat masyarakat ikut mengelola sumber usaha yang dimiliki oleh pesantren. kemudian Masyarakat juga berperan dalam pembangunan sarana pesantren seperti program INSAF (Investasi Wakaf) pesantren mengajak masyarakat salah satu fungsinya sebagai sumber dana pesantren. hal ini berkaitan dengan pengesahan program baik program Rencana anggaran pendapatan Belanja Pesantren dan program yang bersifat insidental, seperti workshop dan perekrutan pengurus pesantren.

Dari pemaparan data di atas, dapat diformulasikan temuan penelitian tentang Perencanaan pembiayaan yang berwujud dana sumbangan dan kontribusi tenaga. (1) wali santri dan jemaah, dana bulanan tiap santri, dana ujian santri. (2) perekrutan tenaga pengajar, lelang tohtohan untuk pengumpulan dana pembangunan masjid pesantren. (3) sumber dana dari usaha yang dikembangkan pesantren sebagai pembiayaan pembangunan sarana prasarana pesantren. (lelang toh tohan, peternakan, perikanan, mini market, rumah makan padang, perumahan)

2. Penggunaan Anggaran Pembiayaan di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya

Berkaitan dengan penggunaan anggaran di pesantren Idrisiyyah itu terbagi dalam dua bagian yaitu: penerimaan anggaran dan pengeluaran anggaran pesantren.

a. Penerimaan anggaran

Penerimaan anggaran awal tahun sebagai pendapatan tahun 2017-2018 periode bulan berjalan Rp 159.101.392,- (seratus lima puluh Sembilan juta seratus satu ribu tiga ratus sembilan puluh dua rupiah). Dengan rincian *Pertama* penerimaan Dana Sumbangan Pendidikan Tahunan Rp 5.125.000,-, *Kedua* penerimaan Dana Sumbangan Pendidikan Bulanan Rp 94.217.000,-, *Ketiga*, dana sumbangan pemerintah Rp 29.949.400,-, *Keempat* penerimaan dana

program orang tua asuh Rp 21.347.800,-, *Kelima* dana yayasan Rp 1.550.000,-,²⁷⁰

Pertama, Penerimaan Dana Sumbangan Pendidikan Tahunan yang mencapai nominal Rp 5.125.000 dengan penerimaan dari biaya awal tahun Mts Rp 1.265.000,-, MA Rp 670.000,- lembaga SMK Rp 3.190.000,- . secara keseluruhan terdiri dari biaya ujian akhir semester daftar ulang santri dan biaya akhir tahun.

Kedua, penerimaan dana sumbangan pendidikan bulanan yang mencapai angka Rp 94.217.000,- itu termasuk dana bulanan dari lembaga pendidikan Mts, MA dan SMK.

Ketiga, Penerimaan Dana Sumbangan Pemerintah yang mencapai Rp 29.949.400,-. Dengan penerimaan dana sumbangan pemerintah ini berbentuk dana BOS setiap lembaga pendidikan MTS, MA dan SMK

Keempat, dana lainnya yang mencapai Rp 1.550.000,- Dana yang diterima oleh pesantren Idrisiyyah total mencapai Rp 152.189.200,-

b. Pengeluaran Anggaran

Adapun pengeluaran anggaran *pertama* belanja pegawai termasuk honor guru, honor tenaga kependidikan tunjangan hari raya secara keseluruhan mencapai Rp 205.133.436,- *Kedua*, Sarana Prasarana seperti termasuk pada atk habis pakai, laboratorium,

²⁷⁰ Dokumentasi laporan Idrisiyyah Islamic Boarding School

perpustakaan semuanya mencapai pengeluaran Rp 11.202.950,- *ketiga*, langganan daya dan jasa Rp. 4.579,000,- *Keempat*, keperluan dapur Rp 4.579.200 ,- kegiatan kurikulum Rp. 48.364.000,- kegiatan kesiswaan Rp. 2.792.000,-

Total pengeluaran secara keseluruhan Rp 393.477.874,- dengan saldo akhir Rp. 82.187.282,-²⁷¹

Kemudian tidak terlepas dari catatan pengeluaran anggaran seperti di bawah ini sebagai prosentase



Tabel: Prosentasi penggunaan anggaran pesantren

Salah satu wujud kepedulian pesantren terhadap masyarakat dilingkungan pesantren, pesantren melakukan pengaturana dana anggaran supaya bisa tersalurkan dengan baik seperti zakat pesantren 10% disalurkan masyarakat, hiburan dalam arti memberikan *fasilitas*

²⁷¹ Dokumentasi Penerimaan dan pengeluaran Idrisiyyah Boarding School per 2018

wisata kepada bagian kepesantrenan sekitar 5 %, investasi 10% dan tabungan masa depan bagi ustadz atau dewan guru 10 sampai 15 %.

Dengan aktiva yang cukup besar bagi pesantren, aktiva lancar dan aktiva pasif mencapai Rp. 933. 246.239 sehingga pengeluaran pesantren Rp. 25.251.002 maka dana anggaran yang diperoleh pesantren mampu memberikan yang terbaik kepada santrinya.

3. Evaluasi Anggaran Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah

a. Pengawasan Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah

Pengawasan Pendanaan di lembaga pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya Langkah utama pada mengelola pembiayaan adalah pengawasan dan pelaporan. Pengawasan evaluasi disini mempunyai tujuan utama, memberikan pelayanan baik, dalam menumbuhkan Ketika sampai pada evaluasi, ada perbedaan dalam hal tujuan, prioritas, dan sumber daya. Oleh karena itu, fungsi pengawasan keuangan pesantren harus dilakukan melalui masuk dan keluarnya dana oleh divisi keuangan dan akuntansi. Ini harus dilakukan mulai dari pengambilan keputusan hingga pengeluaran anggaran, pengeluaran, perhitungan, dan penyimpanan barang. Secara administrasi pencatatan pembiayaan pengeluaran dan pemasukan harus ditangani secara terperinci. kadines pendidikan sebagai atasan langsung yang bertanggung jawab penuh atas kontrol, sedangkan pengawasan dilakukan oleh pihak berwenang, melalui pemeriksaan, seperti petugas kepemimpinan pesantren, jurusan pendidikan.

Akuntabilitas ini berkaitan dengan pemasukan dan pendapatan dana anggaran ke pesantren dilaksanakan melalui pelaporan secara bulanan maupun triwulan, diinformasikan secara langsung kepada penanggungjawab pesantren. Pelaporan ini dilakukan perbulan kepada bendahara pesantren sedangkan pelaporannya ini tidak langsung diinformasikan kepada masyarakat maupun wali santri.

Evaluasi dan pertanggungjawaban pada proses pembiayaan di pesantren dan ini di berlakukan dengan jalan memberikan kepastian Masyarakat dengan media sosialnya, media internet dan papan reklame atau menggunakan bulletin yang disebar ke masjid-masjid, dan papan pengumuman

Penggunaan manajemen pembiayaan merupakan tehnik dalam meningkatkan kualitas pesantren pada semua aspeknya. Pesantren dapat dilihat dari cara alokasi dana untuk santri, proses belajar & mengajar, aktifitas upah untuk ustadz dihabiskan. Alokasi ini meningkatkan prasarana pesantren dengan memperkaya fasilitas tambahan, memperbaiki fasilitas yang rusak dan memastikan pemeliharaannya.

Peran syeikh atau mursyid dalam sistem pengawasan pembiayaan, hal ini cukuplah sederhana seperti yang diutarakan oleh salah satu ustadz :

Syeikh dalam hal ini sebagai mursyid pimpinan pesantren sekaligus sebagai pemimpin yang dalam pengawasannya cukup sederhana dan efektifitasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, syeikh dalam hal ini sebagai panutan santri,

sehingga pengawasan yang dilakukan syeikh, hanya memonitor pembukuan dan pembelanjaan pesantren.²⁷²

Peran syeikh di pesantren Idrisiyyah dalam konsep evaluasi dan pertanggungjawabab pembiayaan pesantren, keuangan anggaran pembiayaan, semua dikelola oleh divisi yang ada dipesantren. Syeikh tidak lagi membuat laporan dan membuat laporan pertanggung jawaban, syeikh atau mursyid hanya sebagai auditor internal, karena pengelolaan sumber dana, dan pengawasan serta evaluasi sudah ada penanggung jawabnya.

Kiai atau syeikh dalam evaluasi dan akuntabilitas pertanggung jawaban dalam pembiayaan pesantren berbasis masyarakat, bahwasanya syeik mursyid tidak lagi harus menyusun laporan melainkan cukup berperan sebagai auditor keuangan internal yang dilakukan oleh pesantren, karena hal ini disebabkan dalam pengelolaannya di pesantren idrisiyyah, pimpinan sudah mendelegasikan keterbukaan pengelolaan keuangan dengan pemberdayaan jemaah, ustadz dan alumni dalam pengelolaan pembiayaan. Maka ketika akhir tahun ada rapat tahunan atau rapat pleno pesantren, syeikh bertindak sebagai evaluator dan supervisor di pesantren Idrisiyyah.

Untuk menumbuhkan dan meningkatkan kepercayaan dari jemaah atau masyarakat maka yang dilakukan oleh pesantren melalui divisi keuangan, dalam menumbuhkan kepercayaan ini, audit dan

²⁷² Wawancara dengan ustadz adang 10 juli 2019

pengawasan yang dilakukan oleh pesantren idrisiyyah, setiap tahun di laksanakan Audit eksternal atas laporan keuangan dan anggaran yang masuk maupun anggaran yang dipergunakan. Selain itu audit keuangan melalui kopontren (koperasi pesantren) pengauditan di lakukan juga melalui Audit Independent dilakukan oleh kantor Akuntan Publik (KAP). Hal tersebut di perkuat oleh ustadz Faishal

Untuk kegiatan oprasional pembiayaan pesantren, tidak tanggung tanggung melakukan audit ISO:9001 atau bisa di sebut dengan standar pelayanan internasional ini dimulai tahun 2018. Kemudian para manajer diikutsertakan dalam serifikasi kelayakan yang mengikuti standar nasional atau disebut dengan standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI).²⁷³

Setelah melaksanakan proses pembiayaan ini akan dibuatkan pelaporan yang di laksanakan oleh bendahara pesantren. Pelaksana yang mengevaluasi adalah pimpinan pesantren, serta bagian divisi keuangan dan tata usaha. Kemudian auditor (syeikh, kepala pesantren) memeriksa apakah anggaran yang digunakan sesuai dengan kebutuhan atau tidak. Pengeluaran harus persetujuan dari syeikh dan divisi keuangan, kalau lembaga-lembaga pendidikan yang membutuhkan pendanaan maka bendahara yang mengeluarkan dana, harus persetujuan syeikh atau kepala madrasah masing-masing.

Evaluasi yang dilakukan di pesantren Idrisiyyah kabupaten Tasikmalaya yaitu dengan dibuatnya laporan pertanggungjawaban dalam hal ini dilakukan setiap satu tahun sekali. audit yang dilaksanakan di dalam kantor ataupun diatas meja dengan cara melihat

²⁷³ Wawancara dengan ustadz Faishal, tgl 15 juli 2019

laporan-laporan yang masuk dan evaluasi dilakukan oleh syeikh sebagai mursyid pimpinan pesantren dengan mendatangi objek lapangan untuk memverifikasi data dan laporan yang masuk dan dibuktikan dilapangan secara komprehensif, yang dikeluarkan oleh divisi keuangan pesantren.

Seperti penjelasan dari ustadz dodi beliau menjelaskan;

Evaluasi atau audit yang dilakukan oleh pesantren dengan meninjau apakah target yang telah ditetapkan telah tercapai atau tidak dengan mengecek data yang ada dalam buku pembiayaan mengenai penerimaan dan pengeluaran dana baik dari masyarakat ataupun siswa santri, dan juga pelaporan yang sudah dibuat oleh bendahara (divisi keuangan)²⁷⁴

Syeikh sudah mempercayakan kepada bendahara pesantren divisi keuangan mengenai pembiayaan pesantren sehingga yang dilakukan oleh syeikh sebagai evaluator dengan melihat juga menganalisis penerimaan dan pengeluaran dana dan mengevaluasi kendala permasalahan pembiayaan yang dihadapi. Pengevaluasian yang dilakukan tidak lah di persulit hanya melihat apakah penerimaan dan pengeluaran dana seimbang atau tidak ditinjau dari efektif dan efisien pembiayaan. Pesantren pengauditan hanya dengan syeikh, penanggung jawab lembaga pendidikan. Adapun dalam masalah pembiayaan dana pesantren di dapat dari sumber usaha yang dimiliki pesantren bukan hak pribadi syeik.

²⁷⁴ Wawancara dengan ustadz adang, tanggal 1 juli 2019

b. Sistem Evaluasi Pesantren Idrisiyyah

Pembiayaan pesantren selalu dianggarkan untuk hal yang sifatnya insidental seperti biaya untuk yatim piatu, biaya santri, jemaah yang sakit dan biaya bencana alam, pembiayaan dianggarkan melalui divisi agnia care. Evaluasi ini dimaksudkan dengan memantau tingkat keseimbangan antara *income dan out comenya*. Hal ini di perjelas dengan pernyataan ustadz iing:

Dengan adanya perbedaan Perencanaan dan Penggunaan pengelolaan biaya yang dilaksanakan secara berbeda hak ini dipengaruhi pada intensitas biaya yang tidak diduga kemudian masukan pembiayaan yang tidak sama seharusnya sudah di tetapkan²⁷⁵.

Penegasan pernyataan di atas pelaporan yang dilakukan apabila ada kekurangan atau tidak sesuai pendanaan pelaporan yang dilakukan tidak dilaporkan kepada audit eksternal, namun kepada pihak yang bersangkutan atau ke divisi yang diberikan tanggung jawab di pesantren.

Peran pimpinan pesantren dalam audit anggaran biaya dalam proses mengelola pembiayaan di lembaga yaitu dengan melaksanakan suatu model mengawasi secara aktif pada perputaran uang dan pengeluarannya serta penggunaannya dengan pembuktian penggunaan yang sangat sederhana. Untuk menumbuhkan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan jemaah serta anggota dalam pengelolaan pesantren dan unit usaha ataupun manajemen pembiayaan pesantren

²⁷⁵ Ustadz iing, wawancara 16 juli 2019

yang ada dipesantren Idrisiyyah, setiap tahunnya selalau dilaksanakan pengauditan atas laporan keuangan dan pembiayaan, audit independen dilakukan oleh kantor akuntan Publik (KAP), dengan hasil memuaskan yaitu WTP (wajar tanpa pengecualian).

Seperti pernyataan ustadz sandra :

Untuk kegiatan oprasional pesantren dilakukan audit ISO:9001 atau disebut standar pelayanan internasional yang dimulai dari tahun 2018. Kemudian untuk sumber daya insani (*Human Capital*) khususnya manajer diikutsertakan dalam sertifikasi kelayakan yang mengikuti standar nasional atau disebut standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI).²⁷⁶

Dalam hal manajemen terget lembaga diberlakukan *key performance indikator* (KPI), untuk dievaluasi setiap bulan karena untuk memantapkan kualitas diri dengan tidak meninggalkan aspek syariah, dalam meningkatkan kualitas diri.

c. Bentuk Evaluasi Pesantren Idrisiyyah

Adapun langkah-langkah pembuatan laporan yang akan di audit berdasarkan hasil dari wawancara dengan ustadz Faishal²⁷⁷ sebagai penanggungjawab divisi keuangan yaitu: Pertama, pada bidang tata usaha pesantren dengan membuat laporan keuangan atau pun pembiayaan mengenai iuran bulanan, dana dari sumbangan donatur, dana pengelolaan asrama, yang tidak berkaitan dengan dana yang bersumber dari pemerintah untuk di laporkan kepada bendahara pesantren yang ada di divisi keuangan. Kedua, bendahara pesantren

²⁷⁶ Wawancara dengan ustadz sandra, 16 Agustus 2019

²⁷⁷ Wawancara dengan ustadz faishal, 12 juli 2019, dan lihat juga di buku Dewan Ulum Shufiyyah, *tarekat Idrisiyyah sejarah dan ajarannya*. (ISIT Mawahib: Tasik, 2019)

membuat sebuah pelaporan ini harus sesuai dengan laporan yang dibuat oleh penata usaha lembaga, kemudian ada laporan secara keseluruhan apakah berkaitan dengan pemasukan dan pengeluarannya.

Gambar 4.11
Laporan Pembiayaan PPDB

BIAYA PENERIMAAN PESERTA DIDIK BARU AL-IDRISIYYAH ISLAMIC BOARDING SCHOOL Tahun Pelajaran : 2016 - 2017 Pagondangan Jatihurip Ciasyong Kabupaten Tasikmalaya 48153 Telp. MTs (0285) 421142 - MA (0265) 345068 - SMK (0285) 420374		PEMBIAYAAN	
JENIS PEMBIAYAAN		MTS - MA - SMK	
		PUTRA	PUTRI
1. PENDAFTARAN			
1.1. Pendaftaran dan Test Masuk		Rp 100.000	Rp 100.000
	Sub Total	Rp 100.000	Rp 100.000
2. KEBUTUHAN PESERTA DIDIK			
2.1. MOPD		Rp 75.000	Rp 75.000
2.2. Report		Rp 75.000	Rp 75.000
2.3. ID Card dan Pemotretan + Asuransi		Rp 60.000	Rp 60.000
2.4. Seragam			
2.4.1. Olahraga		Rp 120.000	Rp 120.000
2.4.2. Sekolah Santri (2 Stel), Gamis Bungo, Peci		Rp 450.000	Rp 600.000
2.5. Lemari dan Kasur		Rp 700.000	Rp 700.000
2.6. Biaya Kesehatan Per 3 tahun		Rp 350.000	Rp 350.000
2.7. Ekstrakurikuler Per 3 Tahun		Rp 300.000	Rp 300.000
	Sub Total	Rp 2.130.000	Rp 2.280.000
3. INFAQ / HIBAH PESERTA DIDIK			
3.1. Bangunan		Rp 500.000	Rp 500.000
3.2. Kursi dan Meja		Rp 500.000	Rp 500.000
3.3. Komputer		Rp 400.000	Rp 400.000
	Sub Total	Rp 1.400.000	Rp 1.400.000
4. PEMBIAYAAN BULANAN			
4.1. Dana Siswa Bulanan (DSB)		Rp 500.000	Rp 500.000
	Sub Total	Rp 500.000	Rp 500.000
5. BIAYA TAHUNAN			
5.1. Biaya Pengembangan Manajemen Mutu (BPMU) Per Tahun		250.000	250.000
	Sub Total	Rp 250.000	Rp 250.000
	Jumlah Total	Rp 4.380.000	Rp 4.530.000

Kepala Boarding School
Rasul Muhammad, S.Komr

Tasikmalaya..... Januari 2016
Ketua PPDB
Asap Saipulillah, S.Sy

Dokumen Bendahara Pesantren Idrisiyyah²⁷⁸

Adapun laporan yang sumbernya berasal dari pemerintah yang berbentuk BOS dilaporkan setiap tiga bulan sekali. Ketiga, divisi keuangan menerima laporan pembiayaan dari setiap jenjang karena dalam Penggunaan pembiayaan seperti halnya sebuah pembukuan setiap jenjang dipisah bukukan maka laporannya pun berjenjang. Keempat, secara keseluruhan pelaporan yang dibuatkan laporan pertanggung jawaban untuk dirapatkan atau dievaluasi bersama oleh

²⁷⁸ Dokumentasi Bendahara Pesantren Idrisiyyah

mursyid, dan penanggungjawab lembaga yang berafiliasi ke pesantren. kelima, seluruh Perencanaan untuk tahun kedepan juga dilaksanakan setelah evaluasi dilakukan.

Kemampuan perekonomian pimpinan sangatlah berpengaruh terhadap perkembangan pesantren, terbukti adanya kemandirian dalam pendanaan pesantren. sehingga peran kiai dalam evaluasi pembiayaan pesantren yang berbasis masyarakat tidak harus menyusun sebuah laporan keuangan melainkan cukup berperan dengan memposisikan sebagai auditor pembiayaan.

Bentuk evaluasi pembiayaan di pesantren Idrisiyyah, setiap bulan diadakan audit internal yang dilakukan oleh syekh untuk mengetahui pembiayaan dan kegiatan yang dilaksanakan oleh pesantren. Pendanaan pemerintah seperti dana BOS maka auditornya langsung melaporkan oleh lembaga yang diberikan BOS ke pihak pemerintah. Pelaporan dilakukan oleh kepala bidang keuangan kepada syekh untuk mengetahui Perencanaan dan anggaran yang digunakan pemasukan dan pengeluaran, serta pembiayaan yang akan datang.²⁷⁹

4. Fokus dan Temuan Penelitian

Fokus	Temuan
1. Perencanaan pembiayaan	1. Penerimaan dana sumbangan secara tahunan 2. Penerimaan dana sumbangan bulanan 3. Dana sumbangan pemerintah 4. Penerimaan dana program orang tua asuh 5. Dana yayasan/ dana divisi pendidkn
6. penggunaan	1. Belanja pegawai

²⁷⁹ Observasi lapangan di pesantren Idrisiyyah

pembiayaan	2. Sarana prasarana, langganan daya dan jasa, keperluan dapur, kesiswaan, kegiatan ekstrakurikuler, pemeliharaan dan perawatan.
3. evaluasi pembiayaan	Evaluasi atau pengawasan yang dilakukan pesantren Idrisiyyah. Yang disesuaikan dengan perolehan dana anggaran yang diterima pesantren. Ini akan menentukan lembaga yang menjadi auditor. <ol style="list-style-type: none"> 1. Pesantren melaksanakan evaluasi dan pengauditan secara internal dan eksternal, dilaksanakan secara tahunan. 2. Auditor internal itu dilakukan oleh pimpinan pesantren sebagai laporan saja. 3. Auditor Eksternal dilaksanakan oleh lembaga lain seperti Bank Indonesia. 4. Audit independen dilakukan oleh kantor akuntan Publik (KAP)

Tabel 4.3 Fokus Dan Temuan Penelitian

Adapun temuan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dari fokus satu tentang perencanaan, sehingga penerimaan dana anggaran pesantren diperoleh dari dana bulanan terdiri dari syahriah santri perbulan sebesar @ Rp 700,000,- dengan rincian uang makan santri, listrik dan Air, dengan dana tersebut masuk ke pesantren. kemudian sekolah formalnya gratis. Dana tahunan di peroleh dari laba bersih usaha pesantren yang dikelola oleh koperasi pesantren. sehingga dana tersebut akan menekan angka pembiayaan santri selama di pesantren. penggunaan anggaran sama dengan yg tercantum, kemudian audit eksternal dan internal pesantren.

B. Paparan Data Pada Situs II Pesantren Darussalam Ciamis

1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren Darussalam.

a. Perencanaan Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam

Perencanaan anggaran pesantren Darussalam ini melibatkan kiai atau ajengan, kepala sekolah yang ada dilembaga dan alumni dalam menentukan anggaran. Bersama-sama melaksanakan penyusunan penetapan anggaran sesuai dengan keperluan masing-masing. Kemudian dilakukan rapat musyawarah dengan agenda rapat. Dan ini dilakukan setiap awal tahun anggaran seperti perencanaan Arus kas selama empat tahun (2016, 2017, 2018 2019) sebagai tahun pertama penyelenggaraan program studi secara komprehensif yang antara lain meliputi dana operasional, sumber dana investasi, sumber dana yang berkelanjutan bukan SPP, kontribusi peserta didik (dapat berupa SPP), dan sumber dana lainnya dengan mengikuti format tabel berikut:

Sumber Dana	Jenis Dana	Jumlah Dana (Juta Rupiah)			
		Dana	Anggaran	Anggaran	Anggaran
Yayasan	Dana Pendidikan	71,25	90,00	71,25	90,00
	Beasiswa Yayasan	15,00	17,50	15,00	17,50
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	Beasiswa Bidik Misi	19,80	52,80	19,80	52,80
Kementerian Agama RI	Beasiswa Tahfidz	8,00	20,00	8,00	20,00
	Beasiswa santri Miskin	49,50	16,50	49,50	16,50
	Beasiswa Magang	30,00	67,50	30,00	67,50
	Hibah Penelitian	50,00	100,00	50,00	100,00

	Hibah Pengabdian Kepada Masyarakat	50,00	100,00	50,00	100,00
PT Sendiri	Hasil Usaha Lembaga Perekonomian dan Usaha Pesantren	40,00	65,00	40,00	65,00
	Hibah Penelitian	30,00	60,00	30,00	60,00
	Hibah Pengabdian Kepada Masyarakat	20,00	50,00	20,00	50,00
Peserta didik	SPP	170,00	210,00	170,00	210,00
	Biaya perbaikan	64,13	81,00	64,13	81,00
	Biaya workshop	142,50	180,00	142,50	180,00
	Biaya Ujian	760,00	960,00	760,00	960,00
	Biaya Ujian	114,00	144,00	114,00	144,00
	Biaya hpjs	171,00	216,00	171,00	216,00
Pemerintah Provinsi Jawa Barat	Bantuan Beasiswa Pendidikan	13,50	18,00	13,50	18,00
	Hibah Rehab Ruang Kelas	-	200,00	-	200,00
Total		594,88	1.015,50	1.818,68	2.648,30

Tabel 4.4 perencanaan pesantren Darussalam²⁸⁰

Perencanaan yang digunakan pesantren sesuatu yang diutamakan sebelum adanya kegiatan. Jadi sebelum kegiatan terlaksana maka setiap lembaga pendidikan dan pesantren mengajukan rancangan anggaran. Dari tabel di atas dapat dijelaskan oprasional pada pembiayaan pesantren dalam 1 tahun itu akan dikeluarkan sebanyak 2 kali. Seperti halnya gaji karyawan, bantuan workshop itu disesuaikan dengan kebutuhan yang mendesak.

²⁸⁰ Data Observasi tanggal 12 mei 2019

Tahun	Jumlah santri	Asset Tahun	Nominal
1. Jumlah santri 2015	1. 2.1949	1. Asset Tahun 2015	1. Rp. 5.489.532.617,16,-
2. Jumlah santri 2016	2. 2.349	2. Asset Tahun 2016	2. Rp. 6.385.079.623,18,-
3. Jumlah santri 2017	3. 2.1595	3. Asset Tahun 2017	3. Rp. 7.114.617.682,51,-
4. Jumlah santri 2018	4. 3.412	4. Asset Tahun 2018	4. Rp. 7.652.765.503,71,-
5. Jumlah santri 2019	5. 4.195	5. Asset Tahun 2019	5. Rp. 8.218.441.602,01,-

Dengan asset yang dimiliki oleh pesantren dari setiap tahunnya mengalami penambahan, pemasukan dari banyaknya santri yang ada di pesantren.

Perencanaan pembiayaan Pesantren Darussalam Ciamis ini meliputi pada beberapa bidang yang menjadi ciri khas, *Pertama*, berkaitan dengan standar kurikulum mengindikasikan pada anggaran yang dikeluarkan untuk kas lembaga yang ada di pesantren seperti MTs, MA dan LKMS. *Kedua*, berkaitan dengan standar isi anggaran di persiapkan untuk acara tahunan seperti cost Tasalam (Taaruf santri Darussalam) diadakan setahun sekali, kemudian biaya seleksi masuk pesantren, biaya yang berkaitan dengan kegiatan santri MOS masa orientasi setiap lembaga pendidikan. *Ketiga*, biaya yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, biaya kegiatan ekstrakurikuler antara lain Qadasia Band, Pramuka, saslaridha, paduan suara ini termasuk pada standar proses. *Keempat*, biaya yang berkaitan dengan insentif guru, biaya pelatihan-pelatihan dan pembinaan guru ini termasuk pada

standar kependidikan, *kelima*, biaya yang dialokasikan pada pembangunan sarana prasarana seperti biaya renovasi, listrik kebersihan, pemeliharaan gedung asrama dan penambahan sarana. *Keenam*, termasuk pada biaya kesehatan, pengelolaan infak dan wakaf pesantren, pelaporan bantuan ini termasuk pada standar pengelolaan, *Ketujuh*, standar pengayaan termasuk biaya koran, konsumsi, transportasi *kedelapan*, standar implementasi termasuk biaya raport, penambahan sarana kelas dan isinya, biaya seragam dan biaya asrama.²⁸¹ Seperti peneliti simpulkan pada tabel di bawah ini.

Tabel. 4.5
Perencanaan Pembiayaan Pesantren Darussalam

Standar kurikulum	Standar Isi	Standar proses	Standar pendidik
Dana MA, MTs, dan LKMS	-Biaya Tasalam -biaya tes	Biaya belajar mengajar Biaya ekstrakurikuler	Insentif guru, pelatihan dan pembinaan ustadz
Standar pengayaan	Standar implementasi	Standar sarana prasarana	Standar pengelolaan
Konsumsi santri, transportasi pengadaan sarana prasarana	Biaya ujian, UAS, Uts biaya Raport, insentif guru ngaji, biaya penambahan kelas	Pemeliharaan gedung, asrama dan renovasi bangunan	Pengelolaan infak, wakaf zakat, biaya kesehatan kebersihan fotocopy

²⁸¹ Observasi di pesantren Darussalam dan wawancara non terstruktur.

Lembaga pendidikan pesantren Darussalam sangat memperhatikan dan mengayomi akan pentingnya keuangan lembaga pendidikan. Sehingga yayasan ini mengambil suatu kebijakan untuk mengelola atau memperbaiki manajemen keuangan atau pembiayaan secara terpadu. Tidak hanya sekedar pembayaran santrinya yang dilakukan akan tetapi menyeluruh aspek pembiayaan dari *budgeting*, *Accounting* penatausahaan dan *Auditing*. Sesuai dengan pernyataan bapak Pepe Iswanto :

Pesantren ini penggabungan dari menerima, melaksanakan pengorganisasian, akuntabilitas, pendanaan dari sector pemerintah pusat maupun daerah dipertanggungjawabannya dikerjakan dan di lakukan oleh tiap-tiap lembaga. Kemudian diluar itu semuanya yang tidak berkaitan dengan pemerintah dikelola oleh lembaga dengan BMT dan LKMS nya. Sehingga kami bisa memaksimalkan fasilitas sarana prasarana yang ada di pesantren²⁸²

Berdasarkan hasil observasi lapangan, melihat sangat pentingnya sumber-sumber pendanaan pesantren yang berkaitan dengan keilmuan yang cukup banyak, pesantren Darussalam melakukan suatu langkah-langkah strategis. Konsep pemanfaatan pada sumber anggaran wali santri juga pemerintah, pesantren Darussalam yang dinaungi oleh yayasan Al-Fadliliyah mendirikan beberapa unit Usaha milik Pesantren (BUMP) antara lain BMT, Wamart, pengelolaan Wakaf, kopontren, kantin yang dalam menopang pendanaan pesantren, selain dari itu yayasan berupaya

²⁸² Wawancara, Pepe Iswanto, 12 Januari 2019

mengoptimalkan potensi Zakat, Infak, sedekah dan wakaf (ZISWAF) yang di percayakan oleh masyarakat untuk dikelola pesantren.²⁸³

Hal tersebut di perkuat dengan pernyataan salah satu pengurus pesantren Darussalam berkaitan dengan sumber pembiayaan berbasis masyarakat di pesantren Darussalam:

Sumber-sumber pendanaan di pesantren ini kang, diantaranya iuran para santri, ini disebabkan santri membutuhkan makan, air serta keperluan lainnya, selanjutnya pendanaan dari pemerintah seperti dana BOS. Kemudian sumber lainnya menjadi sumber dana pesantren dari wakaf, dan usaha pesantren, bantuan anggaran pesantren dari warga apakah zakat, infak serta perwakafan yang tidak terikat.²⁸⁴

Pernyataan di atas di perkuat dengan salah satu pernyataan didih syakir yang mengatakan bahwa sumber pembiayaan di pesantren Darussalam cukuplah bervariasi di antaranya pemerintah, wali santri, donatur serta unit usaha milik pesantren. Perkembangan pesantren dengan usaha milik pesantren yang dikembangkan, ini akan memperkuat kemandirian pesantren dengan pemanfaatan sumber yang ada, kemudian didih syakir menyatakan, ini tersebut ada kaitannya pada proses memberdayakan potensi dari santri sebagai berikut :

Orang tua santri serta putera-puterinya, diajarkan dan digunakan serta wali santrinya ini disebabkan karena sebagian wali santri sebagai alumni yang sukses, nantinya akan terkumpul melalui ikatan alumni, sehingga alumni yang sukses nantinya yayasan akan memfasilitasi pendataan dan sebagiannya akan dijadikan mitra pengembangan usaha pesantren²⁸⁵

²⁸³ Observasi peneliti dilapangan, 14 mei 2018

²⁸⁴ Wawancara, dengan pepe iswanto 12 januari 2019

²⁸⁵ Wawancara, dengan didih syakir 09 agustus 2019

Berdasarkan observasi ini pondok pesantren Darussalam sangat memfokuskan pada penggalan dana yang membantu kelancaran dan kemandirian pesantren. Pesantren Darussalam dalam melakukan proses penyusunan pembiayaan dilakukan oleh tiap-tiap lembaga pendidikan di pesantren antara lain MAN, SMA Plus, MTs, Perguruan Tinggi, MI dan RA. Hal tersebut dilakukan melalui rapat lembaga yang ada di pesantren dengan mempertimbangkan program kegiatan yang dilakukan pada masa persemester. Dalam hal ini dalam menempuh kegiatan yang sudah ditetapkan akan di capai oleh lembaga pendidikan, kemudian melaporkan hasil yang ditujukan pada yayasan yang isinya sudah di bahas dalam rapat tahunan, kemudian di rumuskan dan nantinya akan menghasilkan pengevaluasian serta pembentukan Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren oleh masing-masing lembaga pendidikan yang nantinya akan disetujui pada rapat tahunan dengan lembaga lainnya.

Proses anggaran pembiayaan pesantren Darussalam ciamis diawali melalui proses rapat tiap tahun yayasan dan lembaga, sehingga pada hasil tersebut akan merumuskan besar kecilnya anggaran dana yang yang diperlukan oleh lembaga pendidikan, yang ditulis peserta rapat tahunan. Adapun peserta yang mengikuti, pada lembaga ini terdiri kepala sekolah setiap lembaga pendidikan, penanggung jawab atau bendahara, dan ketua pesantren.

Selanjutnya hasil setiap peserta membuat rancangan anggaran pembiayaan. Setelah rancangan tersebut di dilakukan maka nantinya akan di rapatkan dan di perjelas pada yayasan pesantren Darussalam Ciamis untuk disetujui. Sesuai dengan pernyataan Dede Darisman,

Bendahara pesantren melalui BMT mempunyai pos pendanaan, sehingga setiap lembaga pendidikan mempunyai rancangan anggaran masing-masing melalui pengajuan proposal pembiayaan.²⁸⁶

Dalam penyusunan RAPBP pada masing-masing lembaga pendidikan yang ada di pesantren, melalui bendahara dan BMT agar aktifitas bergerak dengan baik kemudian menyusun rancangan di hadiri oleh komponen pengurus pesantren dan kepala sekolah, hal ini di karenakan berkaitan dengan pola tentang Perencanaan pembiayaan mampu menjangkau tujuan yang sudah ditetapkan oleh pihak yayasan atau lembaga pesantren.

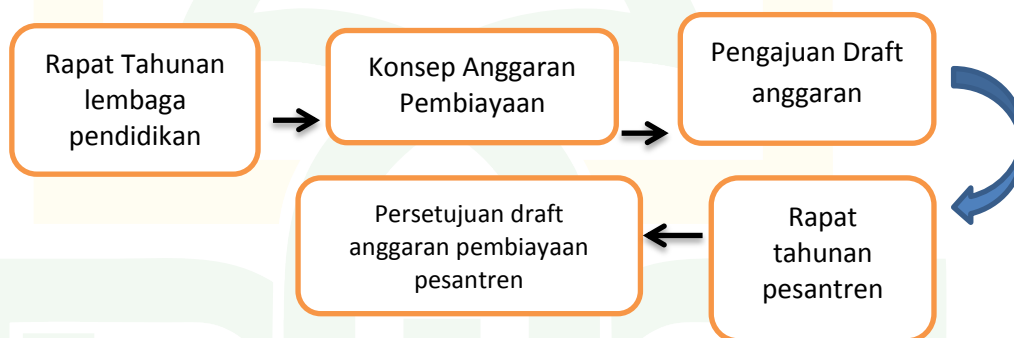
Kemudian sistem tata cara penyusunan RAPBP pesantren Darussalam didasarkan pada analisa kebutuhan setiap lembaga pendidikan, hal ini dikarenakan tiap lembaga pendidikan mempunyai pendanaan masing-masing dengan skala prioritas terpenting. Berikut pernyataan bendahara pesantren Didih Syakir berkaitan dengan penentuan tujuan :

Ya setiap lembaga mempunyai kegiatan dan rencana yang sangat penting itu harus di utamakan, yang harus ditunda harus ditunda, sehingga kegiatan harus dipilih karena sesuai dengan

²⁸⁶ Dede Darisman, wawancara 10 Juli 2019

kegiatan yang mendesak akan kami dahulukan bagi kegiatan yang sangat urgen²⁸⁷

Sistem keuangan pesantren Darussalam dari pernyataan di atas, bahwa lembaga-lembaga di bawah pesantren harus mengajukan proposal yang telah dibuat oleh bendahara sekolah, untuk disetujui dan diajukan kepada bendahara pesantren. karena tiap lembaga mempunyai standar pembiayaan masing-masing yang nantinya akan dikeluarkan melalui Baitul Maal Wattamwil. Seperti peneliti susun dalam gambar di bawah ini.



Gambar 4.12
Proses Penyusunan Anggaran Pembiayaan

Berdasarkan gambar di atas pesantren Darussalam melaksanakan draft di atas dan harus mempunyai sistem penyusunan, pesantren melaksanakan rapat tahunan biasanya sekitar tanggal lima syawal yang bertepatan dengan reuni akbar tahunan dengan para alumni, kemudian pesantren dengan bendaharanya melaporkan konsep anggaran yang diperlukan tahun ajaran, dengan pengajuan draft di ajukan dan mendapatkan persetujuan anggaran yang di tetapkan.

²⁸⁷ Didih Syakir, wawancara 12 juni 2019

Seperti yang diungkapkan oleh bu Hj Ani salah satu putri pengasuh Pesantren Darussalam beliau mengatakan.

Susunan pengajuan anggaran ya seperti ini, kita sudah ada punya data anggaran secara tertulis, tapi anggarannya terkumpul di BMT. Bendahara hanya membuat tulisan saja. Dan yang menyalurkan anggaran insentif itu di berikan oleh asisten bendahara. Persetujuan dilaksanakan setahun sekali atau menginformasikan kepada jemaah alumni anggaran yang diperlukan.²⁸⁸

Lembaga-lembaga yang berafiliasi ke pesantren Darussalam diberikan kesempatan dalam ajuan anggaran tiap lembaga yang ditujukan kepada BMT. selanjutnya BMT perwakilan dari yayasan memberikan dan mempertimbangkan berdasarkan skala prioritas dan kemanfaatan lembaga. Seperti pernyataan didih syakir

Lembaga yang ada di pesantren diberikan hak leluasa mengajukan keperluan yang penting kepada yayasan dengan BMT nya, apabila proposal yang diajukan dianggap penting maka kami akan memberikan hak atas persetujuan yayasan²⁸⁹

Setiap adanya kegiatan pesantren diharapkan membuat draft anggaran yang diperlukan kemudian diadakan rapat pimpinan sebulan atau setahun sekali, untuk melihat dan merencanakan anggaran yang diperlukan oleh pesantren.

b. Sumber Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam

Berikut pernyataan Pepe Iswanto tentang proses pencairan anggaran pembiayaan untuk lembaga pendidikan di pesantren Darussalam:

²⁸⁸ Wawancara dengan Ibu HJ Ani Hafni jabatan bendahara pesantren pada tanggal 12 agustus 2019

²⁸⁹ Wawancara dengan didih syakir salah satu staf BMT, tgl 13 agustus 2019.

Proses pencairan setiap lembaga pendidikan, kita lakukan dengan pembuatan rancangan anggaran kegiatan, kemudian di setujui oleh pimpinan sekolah, selanjutnya diajukan kepada lembaga pesantren, apabila disetujui oleh pesantren, dan diarahkan ke BMT untuk dilakukan pencairan.²⁹⁰

Dari pernyataan di atas, setelah proses penyusunan anggaran maka sumber utama pembiayaan yang dimiliki oleh pesantren Darussalam dari hasil observasi diantaranya:

1) **Badan Usaha Milik Pesantren Wamart.**

Wamart didirikan sekitar tahun 2016 dalam memenuhi kebutuhan santri dan mahasiswa. Bentuk pemberdayaan masyarakat yang dipergunakan oleh wamart ini seperti karyawan yang diberdayakan itu dari unsur alumni dan masyarakat dilingkungan pesantren Darussalam, kemudian santri dan mahasiswa. Keuntungan yang diperoleh oleh pesantren akan dikelola oleh BMT, kemudian pembiayaan yang berkenaan dengan masyarakat atau penyaluran zakatnya akan dikelola melalui lembaga keuangan mikro syariah (LKMS) yang dimiliki oleh pesantren Darussalam Ciamis

2) **USUD**

Unit usaha USUD ini berdiri tahun 2000 dengan berbentuk usaha foto copy yang dikembangkan oleh pesantren, dengan memberdayakan karyawan adalah masyarakat sekitar dan alumni yang mengabdikan ke pesantren, sasaran utama usaha ini adalah

²⁹⁰ Pepe Iswanto, wawancara 14 Juli 2019

mahasiswa dan santri. Karena harus fokus pada melayani foto copy tanpa terganggu oleh kegiatan lainnya. Ada tiga karyawan yang bertanggung jawab dalam unit usaha pesantren ini. Sedangkan omzet perbulannya mencapai 1 Juta perhari maka pada masa sekarang ini omzetnya berkurang drastic dengan diliburkannya lembaga pendidikan yang ada di pesantren.

Gambar 4.7

Gambar 4.13 Usaha Milik Pesantren Darussalam²⁹¹

3) *Kantin Ladzid*

Kantin yang bertempat dilingkungan pesantren secara khusus untuk menyiapkan menu makanan pokok seluruh santri. Pegawainya adalah ibu-ibu dilingkungan pesantren yang menggantungkan perekonomian dan kesejahteraan melalui pesantren.

4) *Toserba*

Toko yang berdiri tahun 2002, yang menyediakan kebutuhan pokok santri ini merupakan usaha pesantren yang di

²⁹¹ Dokumentasi & Observasi Badan Usaha Milik Pesantren Darussalam Ciamis

miliki pesantren Darussalam, adapun karyawannya adalah alumni dan jemaah yang mengabdikan ke pesantren. Toserba hamper sama manajemennya dengan wamart semua dikelola dengan BMT, akan tetapi keuntungan toserba ini nantinya akan memberikan reward atau hadiah bagi alumni yang putra putrinya menjadi santri akan di bebaskan pembiayaan study tour setiap tahunnya dengan laba bersih Toserba.

5) *Wakaf*

Pembangunan pesantren dan perluasan lembaga pendidikan ini tidak terlepas dari dukungan masyarakat dengan memberikan wakaf tanah untuk perluasan pesantren. seperti pernyataan pengasuh Darussalam:

Pesantren ini mempunyai wakaf tanah, yang nantinya akan dijadikan lembaga pendidikan yang berafiliasi ke Darussalam Ciamis, dengan menjadikan ponpes Darussalam 2. Lokasinya diantaranya di daerah kalipucang Pangandaran, Bengkulu, Lampung, Padaherang dan daerah Jogjakarta.²⁹²

Sumber anggaran selanjutnya dari wakaf belum dimanfaatkan secara maksimal, karena masih berbentuk tanah. Dan pemanfaatan wakaf terhadap pesantren masih sekitar lahan dan belum ada proses pembangunan.

6) *LKMS*

Pondok pesantren yang selama ini dikenal khalayak, tidak lain sebagai lembaga *yatafaqahu fiddin*, yang dalam proses

²⁹² wawancara dengan bapak pengasuh tgl 20 september 2019

eksistensinya telah tumbuh dan berkembang ditengah komunitas sosial masyarakat. Institusi ini maju dan berkembang bersama masyarakat sekitarnya, serta berkiprah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, ditempuh melalui pendidikan dengan ciri khas utamanya terletak pada kemampuan-nya *membentuk watak populus dari etik sosial*. Dalam artian bahwa opini publik dipengaruhi figur sentral kiai kharismatik yang menjadi pola panutannya. Sehingga apa saja yang diajarkan pesantren sebagai hal terpuji, diterima masyarakat untuk wajib dilaksanakan, demikian pula sesuatu hal yang tercela, maka tidak dilaksanakan.



Gambar 4.14

Sumber usaha Pesantren Darussalam

Dalam konteks pemberdayaan, nilai-nilai luhur tersebut ternyata menempatkan pesantren pada posisi yang strategis, sehingga banyak pihak melirik pesantren sebagai alternatif dalam mengatasi berbagai kejenuhan yang timbul dalam kegiatan usaha ekonomi masyarakat. Kebijakan pemerintah melalui Otoritas Jasa

Keuangan (OJK) dan Laznas BSM Umat mencoba melakukan terobosan penawaran kerjasama program yang sifatnya beragam, tapi tujuannya sama, yakni memanfaatkan fungsi sosial pesantren sebagai *agent of change* yang dapat memperlancar pesan pembangunan melalui jalur bahasa agama. Salah satu masalah klasik yang menjadi perhatian banyak kalangan adalah “*Program Pengentasan Kemiskinan*”.

Guna mengungkapkan pengalaman keterlibatan Pondok Pesantren Darussalam Ciamis dalam upaya penanggulangan masalah kemiskinan, khususnya Program memberdayakan warga dilingkungan Pesantren melalui Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Ranah Indah Darussalam, dimana strategi pelayanan program menitik beratkan pada tiga cakupan kegiatan utama, yakni: *Pengelolaan Dana Bergulir, Pengembangan Institusi kelembagaan Keuangan Mikro Syariah (LKMS), dan penguatan bisnis ekonomi menengah ke bawah yang tidak semata mencari keuntungan.*²⁹³

PERHITUNGAN LABA RUGI

Kantor Pusat

Per Sabtu, 29 Februari 2018-2020

Laba/Rugi: Konsolidasi

KODE PERKIRAAN	PENDAPATAN	JUMLAH
	PENDAPATAN	37.278.249,23
	Pendapatan Operasional	37.278.249,23

²⁹³ Data Observasi tgl 16 Februari 2020

	Pendapatan Margin Murabahah	71.100,00
	Pendapatan Bagi Hasil Mudharabah	12.000,00
	Pendapatan Operasional Lainnya	37.195.149,23
	Pend. Basil Simpanan	85.889,02
	Pendapatan Jasa Konsultasi	1.711.000,00
	Pendapatan Deposito Bank (3 M)	28.701.292,03
	Pendapatan Deposito Bank (100jt)	6.696.968,18
	TOTAL PENDAPATAN	37.278.249,23

KODE PERKIRAAN	BIAYA	JUMLAH
	BIAYA	35.731.226,47
	Biaya Operasional	35.731.226,47
	Beban Tenaga Kerja	13.900.000,00
	Gaji Karyawan	10.400.000,00
	Tunjangan	3.500.000,00
	Tunjangan Makan Siang	2.400.000,00
	BPJS SDM	1.100.000,00
	Beban Penyusutan	3.833.118,00
	Beban Penyusutan Kendaraan	913.332,00
	Beban Penyusutan elektronik	932.928,00
	Beban Penyusutan Inventrais	1.986.858,00
	Beban Operasional Lainnya	17.998.108,47
	Beban Administrasi Bank	60.956,42
	Beban Listrik	600.000,00
	Beban	6.084.000,00

	Transportasi	
	Beban Konsumsi	541.000,00
	Beban BBM	12.000,00
	Beban Pemeliharaan dan Perbaikan Inventaris	283.000,00
	Beban Alat Tulis Kantor	341.500,00
	Beban Sewa	1.300.000,00
	Beban Rapat	586.000,00
	Beban Internet/Data	1.110.000,00
	Biaya Pajak Deposito	7.079.652,05
TOTAL BIAYA		35.731.226,47

Tabel Pembiayaan sumber dana pesantren²⁹⁴

Salah satu bentuk sumber anggaran pesantren dalam mengentaskan kemiskinan dan membentuk jaringan kesejahteraan masyarakat dilingkungan pesantren. Upaya memberikan dukungan terhadap usaha mikro kecil dan bawah dengan tujuan mempercepat mengentaskan kemiskinan, dengan strategi mengelola anggaran dana bergulir dengan LKMS sebagai lembaga yang mempunyai aspek penting guna memfasilitasi memperoleh modal. Upaya memperkuat program tersebut, maka profil ini dibuat agar dapat memberikan informasi secara berkelanjutan kepada seluruh warga dilingkungan Pesantren di fasilitasi oleh Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Pendirian LKM Syariah Ranah Indah Darussalam Ciamis tercatat mulai beroperasi tanggal 02 Oktober Tahun 2017, hingga laporan ini disampaikan periode September 2018, terdapat banyak kemajuan yang ditandai oleh semakin

²⁹⁴ Data Observasi dan dokumentasi bentuk sumber anggaran pesantren tgl 20 Februari 2018

tingginya animo masyarakat untuk mengajukan kerjasama usaha melalui pola pembiayaan berbasis syariah.

Prinsip utama yang dikembangkan pesantren Darussalam dengan LKMS ini yang paling utama yaitu: Pertama, Pemberdayaan Masyarakat Miskin yang ada di lingkungan pesantren Darussalam diantaranya dengan mengadakan musyawarah seperti hasil observasi penelitian di bawah ini



Gambar 4.15
Sosialisasi Program Pesantren dengan LKMS

Dari hasil sosialisasi ini menggambarkan program pesantren dalam mengalokasikan dan memfasilitasi kesejahteraan melalui program-program kepesantrenan.

Kedua, dengan Pendampingan masyarakat dalam program pesantren yang sesuai dengan Prinsip Syariah berbasiskan masyarakat sekaligus memperkenalkan pesantren di lingkungan pesantren darussalam. Ketiga dengan Ta'awun, Kemudahan, Amanah, Keberlanjutan Program, dan Keberkahan.

Sasaran LKMS adalah masyarakat miskin di sekitar Pesantren yang memiliki usaha potensial dan produktif, berjarak radius 5 km dari pesantren, dapat dididik melalui PWK/HALMI serta komitmen untuk berkelompok. Sasaran lainnya, di wilayah yang dekat dengan pesantren pemanfaatan lulusan alumni serta santri yang mukim di pesantren dan memiliki usaha potensial, produktif, serta komitmen dalam kelompok (melalui PWK).²⁹⁵

c. Dana Sumbangan.

Tujuan masyarakat dan orang tua wali santri memasukan anaknya ke pesantren, salah satunya adalah untuk mengenyam pendidikan dan memperoleh ilmu pengetahuan secara maksimal. Pesantren memberikan yang terbaik kepada santrinya untuk mendapatkan ilmu umum dan ilmu agama. Karena walisantri mengharapkan tujuan utamanya terpenuhi maka walisantri dan masyarakat wajib memberikan yang terbaik kepada santri. Dalam hal ini masyarakat berkewajiban dan bertanggungjawab ikut untuk mewajibkan belajar masyarakat.

Untuk pendanaan di pesantren ini sumbernya yang meliputi: orang tua walisantri, pemerintah, sumbangan yang tidak mengikat kemudian donatur dari masyarakat. Hal itu dikemukakan oleh guru mengaji di pesantren Darussalam.

Kekuatan anggaran di pesantren yaitu dari sektor banyaknya santri dengan membayar pendanaan perbulan. Kemudian dari

²⁹⁵ Dokumentasi, tgl 8 desember 2019

LKMS serta bantuan dari para tamu / pejabat pemerintah yang datang kepesantren.²⁹⁶

Ungkapan di atas dibenarkan oleh orang tua wali santri sebagai berikut:

Di pesantren Darussalam berkembang dari sektor pembangunan sarana prasarana, dan memang itu semua dari kekuatan pembiayaan santri. Kemudian program-program di lembaga sekolah seperti lembaga pendidikan unggulan. Ini merupakan salah satu daya tarik tersendiri yang dimiliki oleh pesantren.²⁹⁷

Memang pesantren Darussalam ini secara anggaran kepesantrenan, dengan sumber dana yang ada, belum mampu memenuhi target mengayomi santri. Pada akhirnya lebih pada sumber dana santri yang mendaftar ke pesantren. Pengembangan pesantren dilakukan dengan pola pendekatan personal pada pemerintah dengan cara memberikan proposal pembangunan.

Peneliti melihat bahwa pesantren masih mengandalkan sumber dana dari daftar ulang pesantren dan proposal ke pemerintah dan jaringan alumni sebagai sumbangan dana pesantren.

Dari pemaparan di atas salah satunya kekuatan terbesar pesantren Darussalam ini dengan adanya Lembaga Keuangan Mikro Syariah Guna mengungkapkan pengalaman keterlibatan Pondok Pesantren Darussalam Ciamis dalam upaya penanggulangan masalah kemiskinan, khususnya Program memberdayakan warga lingkungan Pesantren dengan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Ranah Indah Darussalam, dimana strategi pelayanan program menitik

²⁹⁶Wawancara dengan Lia rosmalia pembimbing Asrama puteri

²⁹⁷Wawancara dengan pepe iswanto rois , 12 januari 2020

beratkan pada tiga cakupan kegiatan utama, yakni: *Pengelolaan Dana Bergulir, Pengembangan Institusi Lembaga Mikro Syariah (LKMS), dan penguatan usaha ekonomi kecil dan bawah yang tidak semata mencari keuntungan.*

Upaya memberikan dukungan terhadap usaha mikro kecil dan bawah dengan tujuan percepatan penanggulangan kemiskinan, maka kegiatan pengelolaan dana bergulir LKMS menjadi salah satu aspek penting guna memberikan kemudahan mendapatkan permodalan. Upaya memperkuat program tersebut, maka profil ini dibuat agar dapat memberikan informasi secara berkelanjutan kepada seluruh pihak yang akan membutuhkan Program Pesantren melalui Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Pendirian LKM Syariah Ranah Indah Darussalam Ciamis tercatat mulai beroperasi tanggal 02 Oktober Tahun 2017, hingga laporan ini disampaikan periode September 2018, terdapat banyak kemajuan yang ditandai oleh semakin tingginya animo masyarakat untuk mengajukan kerjasama usaha melalui pola pembiayaan berbasis syariah.

Pernyataan ini dikuatkan oleh bapak Ahmad Agung sebagai ketua lembaga ini sebagaimana berikut:

Pondok pesantren yang selama ini dikenal khalayak, tidak lain sebagai lembaga *yatafaqahu fiddin*, yang dalam proses eksistensinya telah tumbuh dan berkembang ditengah komunitas sosial masyarakat. Institusi ini maju dan berkembang bersama masyarakat sekitarnya, serta berkiprah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, ditempuh melalui pendidikan dengan ciri khas utamanya terletak pada kemampuannya *membentuk watak populis dari etik sosial*. Dalam artian bahwa

opini publik dipengaruhi figur sentral kiai kharismatik yang menjadi pola anutannya. Sehingga apa saja yang diajarkan pesantren sebagai hal terpuji, diterima masyarakat untuk wajib dilaksanakan, demikian pula sesuatu hal yang tercela, maka tidak dilaksanakan.²⁹⁸

Dalam konteks pemberdayaan, nilai-nilai luhur tersebut ternyata menempatkan pesantren pada posisi yang strategis, sehingga banyak pihak melirik pesantren sebagai alternatif dalam mengatasi berbagai kejenuhan yang timbul dalam kegiatan usaha ekonomi masyarakat. Kebijakan pemerintah melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Laznas BSM Umat mencoba melakukan terobosan penawaran kerjasama program yang sifatnya beragam, tapi tujuannya sama, yakni memanfaatkan fungsi sosial pesantren sebagai *agent of change* yang dapat memperlancar pesan pembangunan melalui jalur bahasa agama. Salah satu masalah klasik yang menjadi perhatian banyak kalangan adalah “*Program Pengentasan Kemiskinan*”. Seperti dalam tabel di bawah ini:

LKMS Ranah Indah Darussalam

Jln. KH. Ahmad Fadil 1, Kotak Pos No. 2 Ciamis Jawa Barat 46271

NERACA
LKMS Ranah Indah Darussalam

Sabtu, 29 Februari 2020

Neraca:
Konsolidasi

	AKTIVA	JUMLAH	PASSIVA	JUMLAH
ASET	4.263.228.450,80		LIABILITAS	8.859.621,96
Kas	22.500,00		Utang Yg Hrs Segera Dibayar	8.859.621,96
Kas Khasanah	22.500,00		SHU Yang Belum Di Bagikan	8.859.621,96

²⁹⁸Wawancara dengan Ahmad Agung, 4 Januari 2020

Penempatan Dana :	3.755.137.939,80	EKUITAS	4.254.368.828,84
a. Tabungan Pd Bank	55.137.939,80	Modal	4.800.000,00
b. Deposito Berjangka Pd Bank	3.700.000.000,00	a. Simpanan Pokok	2.010.000,00
Piutang :	1.240.000,00	b. Simpanan Wajib	2.790.000,00
a. Piutang Murabahah	1.286.000,00	Hibah	4.247.000.000,00
b. (Margin Murabahah Ditanggguhkan)	(46.000,00)	Cadangan	1.021.806,08
Pembiayaan	5.000.000,00	Saldo Laba/(Rugi)	1.547.022,76
a. Pembiayaan Mudharabah	5.000.000,00	b. Laba/(Rugi) Tahun Berjalan	1.547.022,76
Piutang Pembiayaan Lainnya	320.110.000,00		0
Qord	320.110.000,00		0
Aset Tetap & Inventaris	81.090.600,00		0
Kendaraan	27.400.000,00		0
Elektronik	16.792.650,00		0
Inventaris	36.897.950,00		0
(Akumulasi Penyusutan)	(49.736.091,00)		0
(Akum. Penyus. Kendaraan)	(12.329.982,00)		0
(Akum. Penyus. Elektronik)	(11.918.416,00)		0
(Akum. Penyus. Inventaris)	(25.487.693,00)		0
Aset Lain-Lain	150.363.502,00		0
BDD Operasional	58.192.402,00		0
BDD Pra Operasional	16.094.600,00		0
BDD Software	17.500.000,00		0
BDD Training & Up Grading	57.701.500,00		0
Transaksi Dalam Penyelesaian	875.000,00		0
	0		0
TOTAL AKTIVA	4.263.228.450,80	TOTAL PASSIVA	4.263.228.450,80

Ciamis, 11 Maret 2020

Dibuat	Diperiksa	Mengetahui
		-

Dicetak tanggal 11/03/2020
11.11.22

Dari pemaparan data di atas, dapat diformulasikan pada temuan penelitian tentang dana sumbangan Perencanaan pembiayaan pesantren

yang termaktub pada dana sumbangan adalah (1) wali santri, dengan membayar biaya bulanan dan tahunan, (2) pemanfaatan divisi Lembaga keuangan Mikro syariah yang dimiliki pesantren untuk masyarakat yang tidak mampu.

d. Kontribusi Tenaga

Berdirinya pesantren Darussalam sebagai pesantren besar di tanah priangan Ciamis. Hal tersebut terbukti dengan hasil dan pembangunan sarana dan lembaga pendidikan yang cukup memadai. Dengan prestasi pesantren yang membuka perguruan tinggi pascasarjana sendiri dan terakreditasi A yang ada di kabupaten Ciamis. Pesantren ini mempunyai lembaga unggulan Madrasah Tsanawiyah Bilingual dan Madrasah Aliyah Program Khusus dalam memperkuat pendidikan di pesantren. Untuk pengembangan pesantren sudah menjadi pesantren modern dengan di dalamnya terdapat lembaga pendidikan formal. Hal tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh wakil direktur bidang kelembagaan sebagai berikut.

Pesantren diperkuat oleh program unggulan dalam proses partisipasi masyarakat untuk memasukan putra-putrinya ke pesantren. sebagai promosi lembaga ke masyarakat, baik tingkat tsanawiyah, Aliyah dan perguruan tingginya. Sehingga pesantren dapat mengayomi masyarakat dilingkungan pesantren.²⁹⁹

Upaya pesantren dalam mengembangkan keilmuan selalu mengalami perubahan, maka setiap program unggulan pasti akan di musyawarahkan seperti data dalam dokumen pesantren di bawah ini

²⁹⁹Wawancara dengan Bapak Husni Thoyyar, 22 februari 2020

mengenai sosialisasi melibatkan masyarakat sebagai salah satu kekuatan pesantren. Seperti dalam gambar di bawah ini

Gambar Kontribusi tenaga oleh masyarakat³⁰⁰



Dalam gambar ini terlihat salah satu bentuk kontribusi tenaga masyarakat terhadap perkembangan sarana prasarana pesantren. dengan memperlihatkan komitmen masyarakat terhadap keberlangsungan pesantren,

Kemudian bantuan dari masyarakat dalam mengembangkan pesantren dengan wakaf lahan ini dimanfaatkan untuk pembangunan pesantren. kemudian santri terbaik di tempatkan di pesantren tersebut, Walaupun memang masih menekankan pada sumber daya yang ada. Beberapa indikator lainnya pembiayaan ini pesantren masih menekankan pada banyaknya santri dan subsidi pemerintah baik dari pusat maupun daerah yang berbentuk bantuan dana. Sistem manajemen pembiayaan sudah menerapkan asas akuntabel,

³⁰⁰ Dokumentasi kontribusi tenaga

berbasis kinerja ini bisa dilihat dari pemberian honorarium yang langsung dengan sistem transfer melalui BMT.

2. Penggunaan Anggaran Pembiayaan di Pesantren Darussalam.

a. Penggunaan Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam

Penggunaan sekaligus pembukuan anggaran di Pesantren Darussalam Ciamis, dan sistem yang digunakan secara persuasive tentang pengelolaan dan Penggunaan pembiayaan antara lembaga pendidikan yang ada di pesantren Darussalam. Hal ini dikelola secara bersama-sama, supaya harus di hindari adanya ketimpangan dengan lembaga lainnya, peranan pesantren dalam memberikan peraturan bahwasanya semua lembaga yang ada di pesantren di yayasan pesantren Darussalam merupakan beban semua lembaga. Berikut ini adalah pernyataan dari bapak pengasuh pesantren Darussalam KH. Dr.

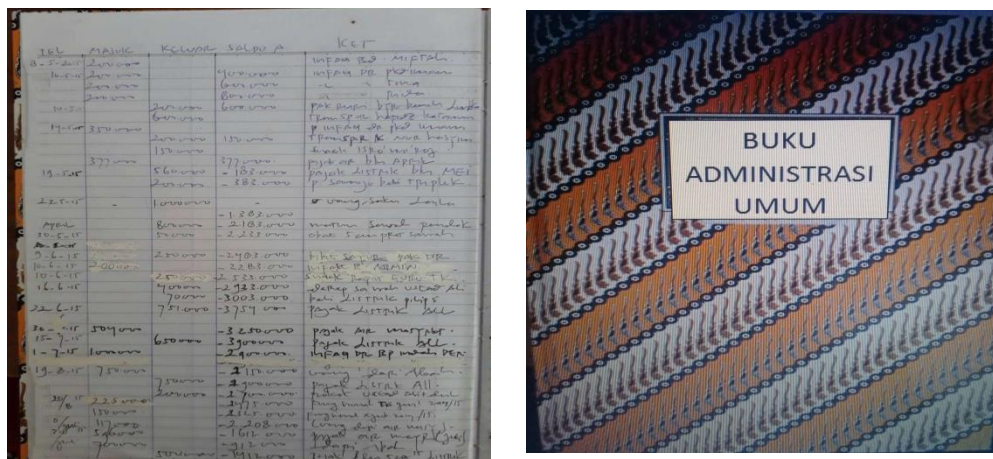
Fadlil Munawwar Mansyur M.S

Seluruh elemen di Pondok Pesantren (RA, MI, Mts, MA, SMA Plus, IAID), semua lembaga di Yayasan Pesantren Darussalam ini dimiliki bersama. Ketentuan yang sudah ditetapkan dari yayasan, dan hasil dari musyawarah bersama disesuaikan pada tujuan yang sudah di tetapkan oleh yayasan. Dan hal ini sudah dikomunikasikan setiap bulan pada silaturahmi IKADA (Ikatan Alumni Darussalam)³⁰¹

Adapun Proses Penggunaan kemudian pencatatan pembiayaan di pesantren Darussalam Ciamis ada beberapa jenis yang diantaranya catatan agenda keuangan, catatan harian, anggaran yayasan, ini semata-mata untuk catatan pribadi bendahara pesantren.

³⁰¹ Ceramah, Bapak Pengasuh di Pondok Pesantren Darussalam, 12 Juni 2019

Gambar 4.16
Pembukuan Administrasi Pesantren.³⁰²



Berdasar pada catatan lapangan mengindikasikan pencatatan dilaksanakan secara manual, di lihat dari catatan buku administrasi umum.³⁰³ disini tercatat tentang pembiayaan honorarium guru ngaji, biaya yang berkaitan dana oprasional. Dengan buku administrasi ini akan terlihat catatan pemasukan dan pengeluaran anggaran yang di pergunakan

Secara keseluruhan keuangan lembaga pendidikan di pesantren Darussalam di proses melalui BMT, dan setiap lembaga pendidikan di bawah pesantren dipersilahkan untuk mengajukan anggaran yang disesuaikan dengan kepentingan program tersebut secara efisien..

Peran bendahara di pesantren Darussalam ini dari hasil catatan penelitian di lapangan bahwa peran bendahara hanyalah sebagai catatan saja dan hanya menerima dana yang bersumberkan dari santri dan donatur lain, sedangkan pendanaan dari pemerintah bendahara di

³⁰² Dokumentasi Administrasi Keuangan Pesantren Darussalam Ciamis

³⁰³ Observasi dan wawancara dengan bendahara pesantren ibu Hj Ani

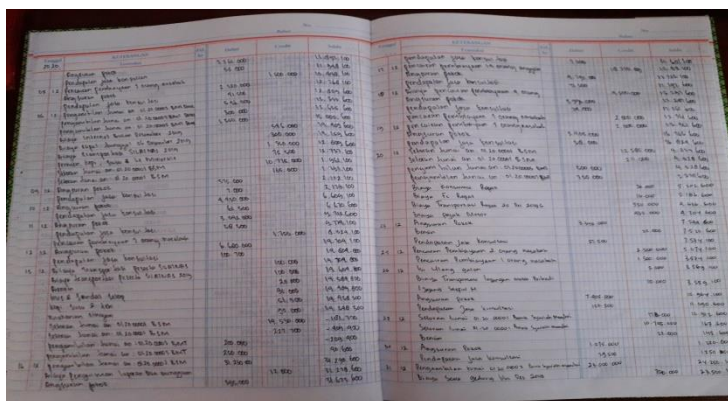
bantu oleh staf lainnya di setiap lembaga pendidikan. Dan dana nya tersimpan di BMT dan LKMS yang ada di pesantren Darussalam.

Lembaga – lembaga yang ada di dalam pesantren, dalam hal ini diberikan kemudahan dalam mengajukan keperluan tiap lembaga, kemudian yayasan mempertimbangkan sesuai dengan efisien dan efektifitas pada lembaga karena berkaitan dengan pembiayaan pesantren, harus sesuai dengan prinsip efektif dan efisien, pemakaian dana yang telah di berikan untuk dimanfaatkan pada masing-masing lembaga harus sesuai dengan prosedur.

Setelah melakukan suatu kegiatan maka panitia dan penanggungjawab lembaga diharuskan untuk membuat pelaporan kegiatan yang sudah dilakukan untuk pertanggungjawaban kepada pesantren dengan bentuk masing lembaga dan harus dengan catatan pengeluaran yang sah.³⁰⁴

Manajemen pembiayaan pesantren berbasis masyarakat dalam proses pencatatan dan penggunaan anggaran, seluruh pentransaksian dana harus ada catatannya yang nantinya akan tersimpan oleh bendahara pesantren. setiap transaksi yang terjadi wajib adanya dengan pembukuan harian, karena yang wajib mengeluarkan keuangan adalah BMT yang di miliki oleh pesantren Darussalam Ciamis.

³⁰⁴ Observasi dan laporan Pertanggungjawaban pesantren



Gambar 4.17
Data penggunaan anggaran pesantren

Rincian Pengeluaran Ranah Indah Darussalam	
- Pembiayaan pengurus pesantren	honor, pembiayaan makan siang, biaya kesehatan dan biaya transportasi.
- Beban penyusutan	Beban sarana prasarana lembaga
- Beban pelaksana lapangan Lainnya:	Biaya bank biyalistrik biaya transportasi Beban konsumsi Beban alat tulis kantor Beban sewa kantor Biaya internet Biaya rapat Biaya pajak deposito

Tabel 4.4
Rincian Pengeluaran Ranah Indah Darussalam

Kemudian dalam hal penulisan data penggunaan anggaran baik masukan dan pengeluaran semuanya digolongkan kedalam beberapa kategori, ini disesuaikan dengan lembaga pendidikan yang ada di pesantren, sehingga setelah transaksi semua lembaga selesai maka

nantinya akan dilaporkan kepada pihak yayasan dan jemaah atau alumni.³⁰⁵

Dalam memberikan tunjangan insentif kepada ustadz dan ustadzah, pesantren Darussalam adanya pembiayaan yang ditentukan dengan senioritas pengurus dan tenaga pengajar, setiap ustadz berbeda dalam mendapatkan honorarium yang diberikan honorarium Rp 300,000,- (tiga ratus ribu rupiah) dan guru tidak tetap sekitar Rp. 250,000,- (dua Ratus lima puluh ribu rupiah). Setiap kriteria berbeda insentif yang diterima. Penyaluran insentifnya melalui BMT yang ada di Pesantren. ini diperkuat dengan pernyataan ustadz Wahidin:

Disini guru dibagi menjadi beberapa kriteria yaitu guru tetap yayasan dan guru tidak tetap serta guru dari luar, anggaran insentifnya berupa uang, kami sudah memakai BMT dan setiap bulannya akan langsung dimasukkan ke rekening di BMT.³⁰⁶

Anggaran pembiayaan pendapatan dan belanja pesantren disosialisasikan kepada warga dan wali santri melalui pertemuan rutin. Dalam pertemuan rutin bulanan, pesantren mempunyai acara rutin, dalam menyatukan visi misi dan sumber biaya pertemuan alumni dan wali santri setiap bulan.

b. Bentuk Penggunaan Anggaran Pembiayaan Pesantren Darussalam

Bentuk Penggunaan anggaran di pesantren Darussalam diantaranya : 1) Honorarium yang diberikan perbulan sebesar Rp 300,000,- (tiga ratus ribu rupiah) yang ditransfer langsung ke tabungan

³⁰⁵ Observasi hasil laporan tiap lembaga di pesantren Darussalam ciamis.

³⁰⁶ Wahidin, wawancara 08 Juli 2019

masing-masing, besarnya yang diterima disesuaikan dengan senior dan junior menjadi pembeda dalam penerimaan honorarium

2) Pengembangan sarana prasarana dengan mendirikan asrama santri bilingual seperti pada gambar hasil observasi peneliti di lapangan



Gambar 4.18
Pembangunan sarana prasarana pesantren³⁰⁷

Hasil observasi lapangan di atas menunjukkan penggunaan anggaran biaya diperuntukkan pembangunan sarana asrama seperti di tujukkan dalam gambar di atas. Sangat jelas disini masyarakat akan mengetahui perkembangan pesantren dengan melibatkan masyarakat sekitar dalam pembangunan sarana dan prasarana pesantren. Dan penggunaan pada bidang penelitian, pendidikan masyarakat infestasi sumber daya manusia. Dengan perbandingan di bawah ini:

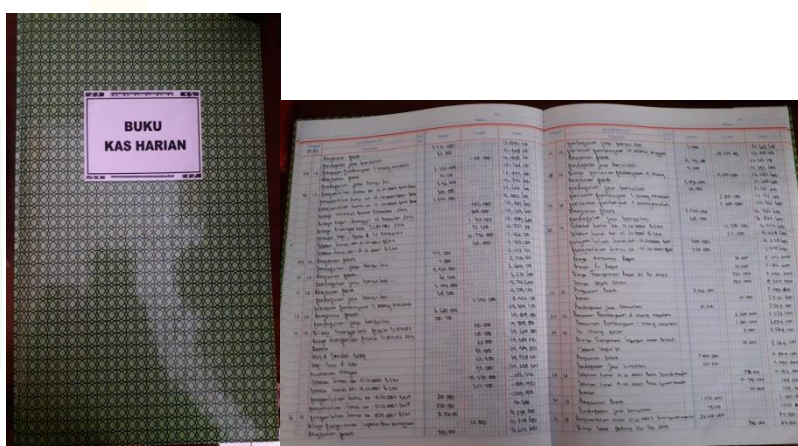
No.	Jenis Penggunaan	Persentase Dana		
		TS-2	TS-1	TS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Pendidikan	51,0%	51,0%	53,0%
2	Penelitian	3,0%	3,0%	1,5%
3	Honorarium	3,0%	3,0%	1,5%

³⁰⁷ Observasi pada tgl 13 Februari 2020

4	Sarana prasarana kelas	25,0%	24,0%	25,0%
5	biaya sarana gedung	11,0%	13,0%	14,0%
6	Biaya pengadaan SDM	5,0%	4,0%	4,0%
7	Kondisional	2,0%	2,0%	1,0%
	Jumlah	100 %	100 %	100 %

Tabel 4.5
Prosentase Penggunaan Pembiayaan³⁰⁸

Tahapan pembukuan di pesantren Darussalam diantaranya: seluruh penerimaan anggaran itu diterima di bagian tata usaha kemudian di catat dalam pembukuan harian, selanjutnya bagian penata usaha ini menyerahkan pelaporan dan laporan tersebut terdiri dari data bulanan yang berikan kepada bendahara pesantren kemudian di catat dalam buku harian sehingga seluruh dana tercatat di buku harian.



Gambar 4.19
Pembukuan pesantren Darussalam

Dana dari pemerintah itu dikelola langsung oleh BMT, walaupun dana semua dikendalikan oleh B **Tabel Pembiayaan sumber dana pesantren**³⁰⁹

³⁰⁸ Observasi dan dokumentasi bendahara Pesantren

³⁰⁹ Data Observasi dan dokumentasi bentuk sumber anggaran pesantren tgl 20 Februari 2018

MT dan LKMS yang dimiliki oleh pesantren Darussalam.³¹⁰ Pengelolaan pembiayaan di pesantren Darussalam, melibatkan masyarakat sekitar dengan LKMS (Lembaga Keuangan Masyarakat Syariah), sehingga pesantren mampu memberikan kesejahteraan dengan memberikan pinjaman dengan sistem bagi hasil dengan masyarakat dan pesantren.³¹¹

Pesantren dituntut untuk mempunyai RAPBP (Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren). dan setiap pesantren harus mempunyai rencana anggaran pendapatan belanja sekolah terkadang belum sesuai pada RAPBS yang ada. Tiap lembaga sudah mempunyai alokasi anggaran yang terkumpul di BMT (*Baitul Mal Wattamwil*). Hal yang perlu di perhatikan oleh yayasan pesantren Darussalam adalah ketika pengajuan RAPBS setiap lembaga dipastikan ada kecenderungan anggaran yang berbeda.. Hal ini diperkuat dengan pernyataan pepe iswanto dan didih syakir bahwa setiap lembaga yang berafiliasi ke pesantren nantinya akan mengajukan pendanaan, dan kemudian di evaluasi selanjutnya disetujui, dengan ketentuan-ketentuan masih bersifat sangat lunak.³¹² Seperti gambar di bawah ini

Adanya pencatatan pemasukan dan pengeluaran anggaran biaya yang dipergunakan pesantren, dalam hal ini dilakukan rapat pimpinan sebanyak tiga pimpinan pesantren dalam menentukan dan merancang

³¹⁰ Wawancara dengan didih syakir dan pepe iswanto salah satu petugas BMT dan Rois Pesantren tagl 20 juli 2019

³¹¹ Observasi penulis di Lapangan, 6 Juli 2019

³¹² Pepe Iswanto, wawancara, 22 Juli 2019

anggaran yang berkaitan dengan pengajuan kegiatan. sehingga ini hanya diketahui oleh pimpinan. Sebagaimana pernyataan H Dudi, sebagai alumni pesantren:

Penentuan penggunaan pembiayaan dilakukan dengan cara musyawarah antara keluarga pimpinan. Biasanya tiga pimpinan sebagai penerus pesantren. ini dilakukan dengan cara penentuan rancangan anggaran yang diperlukan dalam kegiatan tersebut.³¹³

Dengan demikian berdasarkan paparan di atas diperkuat oleh kang Sumadi, bahwa pengelolaan pembiayaan di pesantren ini ada perbedaan. Perbedaan ini di pengaruhi oleh generasi yang memimpin pesantren. kemudian pesantren Darussalam

Adapun kelebihan pondok pesantren diantaranya pendidikan pesantren adanya system pengasramaan. Penerapan sistem ini mengharapakan suatu keuntungan diantaranya: komunikasi santri dengan ustadznya bisa berjalan dengan baik, memberikan kemudahan dalam mengawasi para santriwan dan santriwati, memberikan stimulus belajar dan memberi kesempatan dalam pembelajaran. Dengan demikian, pengorganisasian atau penatausahaan pesantren maka akan menunjang mutu pendidikan lembaga pesantren.

Penatausaha keuangan dalam pendidikan merupakan aktifitas mencatat adanya proses pembiayaan dari pemasukan dan pengeluaran dana yang digunakan untuk membiayai program yang sudah ditetapkan dalam mengelola pesantren supaya anggaran yang sudah di gunakan akank tercapai atas pelaporannya. Dalam pengelolaan anggaran

³¹³ Wawancara, H Dudi, 11 september 2019

pendidikan ada dua hal yang harus dilaksanakan antara lain: pertama, mendata biaya yang digunakan, kedua pencatatan Penggunaan pembiayaan di pesantren.

Penanggung jawab yang menerima anggaran ini mempengaruhi pada semua pembiayaan pesantren, kemudian bendahara hanyalah penerima laporan dan mengumpulkan masukan pembiayaan yang bersumberkan dari para santri dan donatur sebagai fundrising dalam mengelola keuangan demi kesejahteraan masyarakat sekitarnya.

Dalam penatausahaan pembiayaan yang berkaitan dengan keuangan pendidikan, ada dua kegiatan yang sangat penting, nerkaitan dengan penatausahaan keuangan, antara lain pendataan dan pelaporan pembiayaan serta pembukuan dari Penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan.

Konsep inilah mengidentifikasi serta mengidentifikasi serta mengukur dana pembiayaan, dilihat dari pencatatan dan pengklasifikasian data keuangan kepada pihak pengguna. Sebagaimana penuturan Bapak Ahmad Agung :

Penatausahaan pembiayaan di pesantren Darussalam memiliki lembaga keuangan mikro syariah, bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat dan alumni untuk mengembangkan pembiayaan di pesantren. sebagai konsep dalam memberdayakan dan mensejahterakan masyarakat dilingkungan pesantren.³¹⁴

³¹⁴ Ahmad Agung, wawancara, tgl 2 agustus 2019

Berdasarkan penuturan Ahmad Agung di atas, pesantren darussalam mempunyai dua lembaga dalam mengelola pembiayaan, antara lain BMT dan LKMS (Lembaga Keuangan Mikro Syariah). dengan berdirinya lembaga ini merupakan salah satu bentuk pemberdayaan masyarakat dalam mengelola pembiayaan masyarakat dengan memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat, alumni dan santri. Pesantren sebagai *fundrising* dalam mengelola kesejahteraan masyarakat.

Kemudian, agama akan mengajarkan serta mengembangkan islam, dengan aspek mengembangkan nilai-nilai positif dalam berkehidupan, disini agama mempunyai peran sentral dalam berkehidupan dan kesejahteraan masyarakat, bahwa ada unsur pengelolaan pembiayaan dalam aspek perekonomian dalam melahirkan tradisi usaha di pesantren.

Berkaitan dengan hal di atas, Peneliti dalam memahami pola usaha milik pesantren dilingkungan pesantren. *Pertama*, kiai sebagai orang yang bertanggungjawab dalam usaha ekonomi pengembangan pesantren, semisal kiai mempunyai wakaf tanah, maka untuk pemanfaatan lahan tersebut kiai akan melibatkan santri, alumni dan masyarakat setempat dalam mengelola lahan wakaf tersebut, sehingga akan terjadi mutualisme antara kiai, masyarakat dan santri. *Kedua*, dengan adanya Badan Usaha Milik Pesantren untuk memperkuat pembiayaan dana oprasional lembaga pendidikan. *Ketiga*, usaha yang

berkaitan dengan perekonomian untuk santri, masyarakat alumni dengan cara memberikan keterampilan, sehingga masyarakat santri dan alumni mempunyai keahlian dan bermanfaat dalam mengembangkan kesejahteraan masyarakat dilingkungan pesantren.

Pemberdayaan masyarakat dimaknai dengan salah satu pemrosesan serta bertujuan dalam meningkatkan memanfaatkan kegiatan aktifitas masyarakat dalam memperkokoh kesejahteraan masyarakat, sedangkan pemberdayaan sebagai tujuan yang ingin diperoleh dan akan merubah pada status sosialnya, serta mampu memberikan dan mengembangkan keperluan kehidupan bermasyarakat di lihat dari aspek ekonomi sosial.

Bentuk pemberdayaan masyarakat di pesantren Darussalam seperti memberikan lahan berdagang buat masyarakat di lingkungan pesantren. memanfaatkan alumni atau jemaah di lingkungan pesantren sebagai wakil bendahara, dan wakil bendahara ini bertugas menyalurkan honorarium kepada guru ngaji santri setiap bulan. Seperti pernyataan Pepe Iswanto;

Yang berhak menyalurkan honorarium di pegang oleh alumni, dengan persetujuan bendahara utama. Bendahara yang wajib bertanggung jawab dalam sistem keuangan pembiayaan yang berkaitan dengan pembagian honor guru ngaji saja.³¹⁵

Dari pernyataan di atas bahwa bendahara sebagai pengelola keuangan yang berkaitan dengan bantuan dari pemerintah daerah, sedangkan dana bantuan dari pemerintah pusat, dikelola oleh

³¹⁵ Wawan cara dengan Rois, Pepe Iswanto, tgl 27 November 2019

bendahara lembaga masing-masing. Ini diperkuat oleh pernyataan bapak Tatang Ibrahim, berkedudukan sebagai alumni, guru dan jemaah di pesantren Darussalam ini menyatakan;

Keuangan pesantren dikelola oleh bendahara umum secara tulisan, dan yang menyalurkan honorarium dilakukan oleh wakil bendahara. Seluruh anggaran pembiayaan diperoleh dari wali santri ataupun dari pemerintahan serta masyarakat harus di kelolakan oleh lembaga.³¹⁶

3. Evaluasi Pembiayaan Pesantren Darussalam

a. Evaluasi Pembiayaan Pesantren Darussalam.

Pengauditan dari pihak lembaga dilaksanakan dengan suatu unit yang focus pada unit-unit lainnya, dalam sebuah organisasi yang independent terhadap unit organisasi lain yang proses audit akan dilaksanakan sesuai dengan manajemen pembiayaan. Evaluasi manajemen hal ini di rancang dalam menganalisis, menilai serta mengevaluasi hasil kinerja lembaga. Audit pada proses ini adalah sebagai aktifitas dalam mengarahkan pesantren untuk melaksanakan kegiatan secara efisien dan efektif dalam penggunaan anggaran pembiayaan.

Pesantren Darussalam Ciamis memiliki indicator atau standar yang berkaitan dengan proses pengauditan pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pondok pesantren Darussalam. diantaranya bentuk audit yang dipergunakan oleh pesantren Darussalam ini yaitu audit dari pihak pesantren dan dari pihak luar pesantren. Audit dari

³¹⁶ Wawancara dengan Alumni Dr. Tatang Ibrahim, tgl 20 oktober 2019

dalam ini dilaksanakan kiai sebagai pengasuh beserta jajarannya yang terbentuk melalui musyawarah, sedangkan audit eksternal ini dilakukan oleh pemerintah melalui anggaran pembiayaan pemerintah kepada lembaga-lembaga yang mendapatkan dari anggaran BOS dan selainnya. Hasil observasi dan wawancara, audit yang dilakukan oleh pesantren Darussalam melakukan suatu audit internal dilakukan dalam berbagai bentuk diantaranya: evaluasi harian, bulanan dan tahunan.³¹⁷

Dalam melaksanakan audit atau evaluasi harian, bendahara bidang keuangan bersama dengan Baitul Maal Wattamwil, melakukan pembukuan setiap harinya yang nantinya akan dikonsultasikan dan dilaporkan pada kiai. Di dalam laporan itu akan memperlihatkan pemasukan serta penggunaan anggaran jelas setiap laporan.



Gambar 4.20
Rapat Bulanan Keuangan Pesantren Darussalam³¹⁸

Secara keseluruhan pada evaluasi pembiayaan pesantren nantinya akan terlihat dan terpantau dari rapat tahunan ini nantinya akan terpantau penerimaan anggaran dari santri baru, itu akan

³¹⁷ Pepe Iswanto, wawancara tgl 29 Agustus 2019

³¹⁸ Observasi Rapat Bulanan Pembiayaan Pesantren Darussalam

disetorkan kepada BMT pesantren. pada bagian uang pendirian gedung baru yang berasal dari pemerintah, itu tidak di setorkan kepada BMT, akan tetapi itu di kelola oleh pihak keluarga, sehingga pendanaan tersebut tidak di evaluasi oleh audit internal tapi langsung melaporkan ke pemerintah.³¹⁹

Audit perkegiatan yang dilakukan oleh yayasan, apabila lembaga pendidikan akan membuat acara kegiatan dan menggunakan pendanaan yayasan, maka panitia harus membuat proposal kegiatan yang ditujukan kepada pesantren, apabila pengurus mengadakan acara kemudian selesai maka pengurus diwajibkan membuat catatan melaksanakan kegiatan³²⁰

Berikut beberapa wawancara dengan didih syakir pengelola BMT Darussalam terkait dengan pengawasan dan pertanggungjawaban pembiayaan pesantren Darussalam.

Di yayasan Al-Fadlilyah pesantren Darussalam dalam pengelolaan keuangan dilaporkan secara terpadu, artinya adanya pelaporan rutin keuangan kepada yayasan, dan masyarakat, lembaga-lembaga sekolah. Dilakukan setiap tahunan.³²¹

b. Sistem Evaluasi Pesantren Darussalam

Terkait pengelolaan keuangan pesantren beserta evaluasinya, ini dilakukan oleh bendahara masing-masing lembaga pendidikan

³¹⁹ Observasi peneliti di lapangan, 20 juli 2019

³²⁰ Observasi lapangan di lapangan, 20 Juli 2019

³²¹ Wawancara, didih syakir 1 Agustus 2019

kepada BMT, sehingga pesantren atau yayasan akan melakukan pengauditan tentang kondisi keuangan kepada yayasan.

Pengawasan dan pengauditan pembiayaan dilembaga-lembaga di bawah naungan pesantren Darussalam yang bertanggungjawab adalah kiai, kemudian terkait dengan pendanaan yang bersumberkan dari pemerintah yang mengawasi dan menjadi auditor adalah dinas terkait, karena seluruh estimasi dana yang di anggarkan oleh pihak sekolah pihak dinas pun harus mengetahuinya. Pertanggungjawabannya pun harus sama kepada pihak yayasan pesantren Darussalam.

Pesantren ini selalu melaksanakan aktifitas. selanjutnya melakukan suatu perbaikan atau koreksian yang nantinya menjadi rekomendasi dalam penerimaan pembiayaan pendidikan. Pesantren selalu melakukan evaluasi yang dilakukan oleh bendahara, dan penanggungjawab kegiatan tersebut menggunakan anggaran dana untuk melakukan aktifitas yang berkaitan dengan kegiatan tersebut. Sehingga didalamnya ada pengkoreksian sebagai bahan yang nantinya setiap tahunnya mengarah kepada hal yang positif dalam proses pembiayaan di pesantren Darussalam. Sehingga pihak pesantren akan melaksanakan akuntabilitas BMT serta LKMS dan penanggungjawab acara, yang di dalamnya ada pengkoreksian serta evaluasi keuangan pesantren.

Bapak Ahmad Agung juga menyatakan tentang audit serta pengelolaan biaya di pesantren Darussalam:

kaitannya pada evaluasi, pertanggungjawaban pada keuangan lembaga kami pesantren Darussalam, pengawasannya dilaksanakan oleh pihak-pihak pesantren. selanjutnya wali santri, karena setiap pembuatan RKAP pesantren harus sepengetahuan yayasan. Sehingga menggunakan anggaran dana. Selanjutnya untuk penanggungjawab pengelolaan biaya menjadi tanggungjawab kepada dinas terkait dan yayasan pesantren Darussalam.³²²

Senada dengan apa yang diungkapkan Ahmad Agung terkait pada sistem evaluasi pengelolaan pembiayaan, serta melakukan koreksi yang kemudian dijadikan suatu rekomendasi perbaikan terhadap proses berikutnya, ini berkaitan dengan pembiayaan pesantren. Pada pengelolaan keuangan pesantren ini dikelola melalui Baitul Maal Wattamwil (BMT) sehingga lembaga pendidikan yang ada di pesantren wajib melaporkan keuangannya ke BMT.

Sistem pengauditan pesantren Darussalam memang ada perbedaan dari kiai terdahulu dengan yang sekarang, menurut pendapat H dudi salah satu pengajar di pesantren Darussalam ini mengatakan:

Pesantren ayeuna beda sareng anu kamari nyaeta generasi kahiji, anu ayeuna generasi kadua, sistem evaluasina anu ayeuna nganggo sistem rapat pimpinan, biasana tilu urang, dina hasilna biasana rencana dana wungkul, tapi teu tertulis sapertos pesantren anu sanesna.³²³

Sistem pengauditan pesantren dari pernyataan diatas, artinya pesantren mempunyai perbedaan dalam setiap generasi, generasi pertama bentuk evaluasinya langsung oleh pimpinan pesantren kiai.

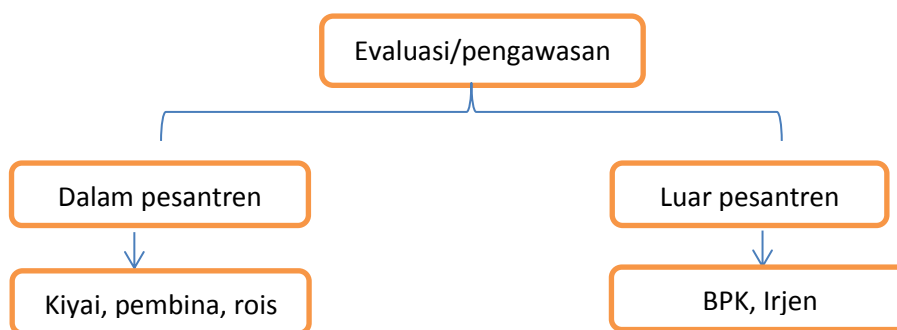
³²² Ahmad Agung, wawancara, LKMS, 3 Mei 2019

³²³ Wawancara, H Dudi 20 Juli 2019

Sedangkan periode kedua hanya program yang ditampilkan akan tetapi keuangan akan di evaluasi selanjutnya.

Pada masa generasi pertama KH Irfan Hielmy sesuai penuturan H Dudi bahwa pimpinan yang menjadi pengaudit internal pesantren, sehingga pengeluaran dan pemasukan anggaran pesantren diketahui oleh pimpinan. Sehingga pemimpin mengetahui pemasukan dan pengeluaran dana pesantren. idealnya kiai mengetahui pemasukan dan pengeluaran pembiayaan.

Kiai hanya menerima informasi keuangan dan tidak secara mendetail dalam laporan keuangan, hanya mengetahui berapa pendanaan yang dipergunakan serta penyalurannya di pakai apa. Dan kiai akan mengetahui program yang didanai harus sesuai pada prinsip efektif dan efisien.



TABEL 4. 5
Pengawasan dan evaluasi Pesantren Darussalam

Dari gambar di atas dapat di jelaskan bahwa pesantren Darussalam dalam proses evaluasi atau pengawasan anggaran mempergunakan dari dua sisi evaluasi dari pesantren dan pengawasan

dan evaluasi dari pihak luar. Dari pihak pesantren evaluasi dilakukan oleh kiai sebagai pimpinan pesantren kepada bendahara. Fungsinya adalah untuk mengawasi penggunaan anggaran agar sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan ataupun menghindari ketidaksesuaian anggaran.

c. Bentuk Evaluasi Pesantren Darussalam

Awal sejarahnya pesantren Darussalam merupakan pesantren yang di teruskan kepada keturunannya. Hal tersebut terbukti dari bentuk evaluasi yang langsung melaporkan ke pimpinan. hal tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh ustadz Tatang Ibrahim sebagai berikut:

Pada masa kiai Irfan Hielmy (Pimpinan pertama Pesantren Darussalam), pelaporan dan evaluasi yang dilakukan pada saat itu langsung ke kiai, dan dana anggaran sesuai dengan perintah pimpinan³²⁴

Hal tersebut di atas dibenarkan oleh bapak nurjamil, beliau menuturkan sebagai berikut.

Ada perbedaan pengelolaan dulu dengan sekarang dalam manajemen pembiayaan dan penyaluran keuangan, awalnya memang di pegang oleh kiai dan dikeluarkan oleh kiai.³²⁵

Dalam suatu kesempatan peneliti berkunjung ke salah satu ustadz, mantan rois tahun 1998 dan rumahnya dekat pesantren, pada saat itu memang berbeda dalam pengelolaan keuangan dengan generasi sekarang. Pada masa sekarang keuangan di kelola oleh BMT sehingga

³²⁴ Wawancara, Dr Tatang Ibrahim, 10 oktober 2019

³²⁵ Wawan cara dengan Bapak Nurjamil, bendahara Pesantren, 10 oktober 2019

bentuk yang dipergunakan hanya mempergunakan proposal kegiatan yang diajukan ke BMT.

Dari paparan data di atas, dapat jelaskan temuan-temuan penelitian di pesantren Darussalam dari evaluasi pembiayaan berbasis masyarakat, dari Perencanaan pembiayaan di pesantren Darussalam wali santri dan masyarakat datang memenuhi undangan yang dikeluarkan oleh pesantren untuk mengikuti rapat dalam membahas anggaran. Penggunaan yang di lakukan oleh pesantren adalah anggaran di pergunakan pada pembiayaan honorarium tenaga pengajar dan penambahan fasilitas sarana prasana, evaluasi dan akuntabilitas yang dilaksanakan berusaha mengkomunikasikan dan mensosialisasikan anggaran yang digunakan. Sedangkan pada generasi sekarang Auditor internal saja yang dilaksanakan oleh pesantren.

Komitmen pesantren dalam mengembangkan dan membina santri dan masyarakatnya, salah satunya adalah bentuk yang dimiliki oleh pesantren dalam mengembangkan keilmuan dan kesejahteraan masyarakat, yang memiliki banyak sumber pendanaan. dimaksudkan untuk mendirikan sisitem kemandirian santri dan alumni maupun masyarakat. Sehingga bentuk yang dikembangkan oleh pesantren adalah dengan memiliki sumber pendanaan dan kemandirian pendanaan pesantren melalui usaha, disamping juga sebagai penunjang biaya oprasional serta pengembangan pesantren. adapun

unit usaha yang dikembangkan sampai saat ini terdapat 5 bentuk unit usaha antara lain adalah:

Pertama warung mart (wamart) ini bentuknya seperti toko konvensional, di miliki oleh pesantren, pegawainya merupakan alumni pesantren yang diperkerjakan di wamart, konsumen yang dilayani selain lingkungan pesantren juga untuk masyarakat sekitar pondok.

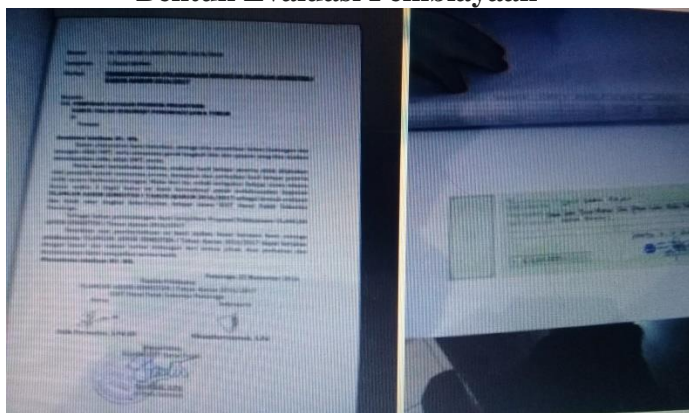
Kedua, kantin ladzid, kantin ini secara langsung memenuhi kebutuhan santri dalam bentuk konsumsi santri setiap harinya, sehingga kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan santri semua dipenuhi oleh kantin ini. Kantin ini dikelola oleh masyarakat sebagai penanggung jawab, ini merupakan usaha yang dimiliki oleh pesantren, Masyarakat sekitar diperkerjakan melalui kantin ladzid ini. *Ketiga*, masyarakat ikut menjajakan dagangannya di sekitar pesantren, dengan bervariasi dagangan yang dijual di pesantren. masyarakat terbantu dengan di perbolehkannya pedagang berjualan di sekitar pesantren. dalam hal ini pesantren memfasilitasi pedagang dengan dibuatkannya lapak kemudian ditentukan bagi hasilnya.

Peran pesantren dalam hal ini terutama mendinamisasikan ekonomi umat sebagai salah satu bentuk dari fundrising, tentunya keberdayaan lembaga itu sendiri dalam memenuhi kebutuhan finansialnya. Oleh karena itu, kemajuan pesantren tidak lain merupakan prestasi keberdayaan dan kemandirian serta kemajuan perkembangan sebuah pesantren. *Keempat*, LKMS lembaga keuangan

Mikro syariah, lembaga ini didirikan atas kebutuhan masyarakat dengan memberikan fasilitas masyarakat akan pembiayaan dengan sistem bagi hasil, dan ini dikelola oleh alumni dan masyarakat yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Dengan LKMS ini pesantren memberikan kemudahan dalam memutarakan perekonomian dengan menyalurkan modal dana. Dari sinilah program pesantren dengan masyarakatnya.

Bentuk usaha di atas secara keseluruhan melaporkan hasil dari pembiayaan yang dipergunakan oleh setiap usaha. Seperti dokumentasi di bawah ini :

Gambar 4.21
Bentuk Evaluasi Pembiayaan³²⁶



Pesantren Darussalam belum mengembangkan kemandirian melalui ekonomi pesantren sehingga pendanaan pembiayaan masih dari sumber biaya santri melalui spp atau infak, kemudian bantuan dari pemerintah melalui dana BOS ke setiap lembaga yang ada di

³²⁶ Observasi Dokumentasi Bentuk Pelaporan Pembiayaan Pesantren Darussalam

pesantren. pesantren juga memberikan keleluasaan kepada masyarakat untuk berjualan di dalam lingkungan pesantren.

Seperti penuturan H Wahidin mengenai bentuk pesantren dalam mensejahterakan warganya yaitu:

Pesantren mempunyai lahan wakaf yang cukup banyak, terletak di beberapa daerah, diantaranya bengkulu, kalipucang dan ciamis. Semuanya dimanfaatkan oleh warga sekitar untuk di manfaatkan secara maksimal. Karena kemandirian pesantren Darussalam tidaklah sama dengan pesantren lainnya dalam konsep kemandirian pesantren³²⁷

Secara objektif, pesantren belum memaksimalkan dalam memanfaatkan perekonomian pesantren, sehingga nantinya perkembangan ini akan menopang pembiayaan pesantren. kemandirian pesantren yang dikelola oleh Darussalam dalam kerjasama dengan masyarakatnya yaitu dengan banyaknya wakaf yang di berikan masyarakat ke pesantren untuk dikelola. Dari wakaf ini akan memberikan fasilitas dalam mensejahterakan masyarakat karena dikelola dan dimanfaatkan oleh warga setempat.

Kelima, pesantren memberikan fasilitas kepada warga untuk berjualan di sekitar pesantren. dengan berjualan di pesantren warga sangat terbantu dalam perekonomian, selanjutnya pesantren merekrut warga sekitar untuk menjadi keamanan pesantren dan lembaga-lembaga pendidikan, dengan ini warga mempunyai rasa memiliki untuk mengembangkan lembaga pendidikan pesantren dan menjaga kemandiriannya dalam perekonomian. Pesantren Darussalam

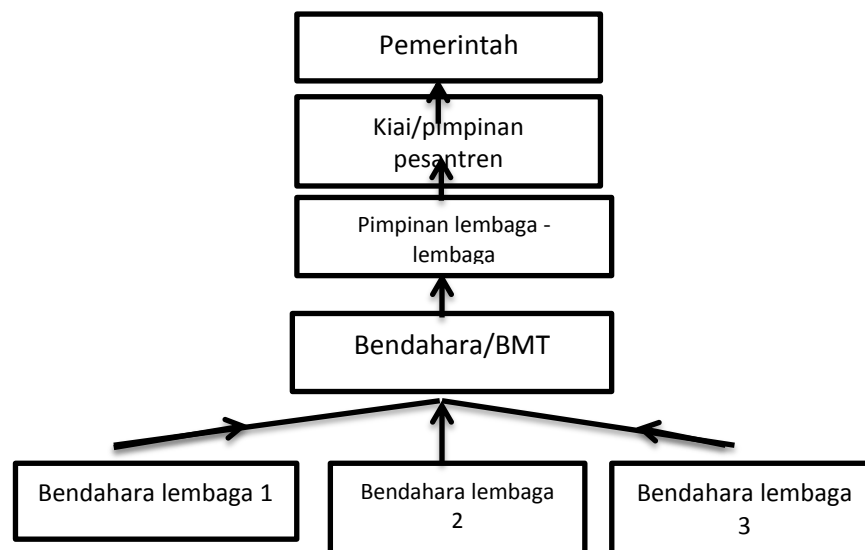
³²⁷ Wawancara dengan H Wahidin, 19 September 2019

mempunyai lembaga pendidikan yang di dalamnya dikelola oleh masyarakat baik sebagai tenaga pengajar ataupun sebagai karyawan.

Pesantren Darussalam merupakan salah satu pesantren yang termasuk modern, ini terlihat dari sekolah-sekolah yang dimiliki antara lain di mulai dari Raudlatul Atfal (RA) sekolah yang sama tingkatannya dengan taman kanak-kanak atau TK, selanjutnya sekolah yang setingkat dengan Sekolah dasar yaitu MI Al Fadliliyah, Madrasah Tsanawiyah lembaga yang sama tingkatannya dengan SMP, Madrasah Aliyah Negeri, SMAPlus Darussalam serta perguruan tinggi baik S1 maupun S2.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, menunjukkan bahwa pesantren belum maksimal dalam melaporkan hasil dan penggunaan anggaran. Auditnya kebanyakan masih pimpinan menerima laporan saja baik itu setiap bulan maupun tahunan. Yang seharusnya pimpinan menerima RAPBP (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren) sebagai rancangan yang akan digunakan. Kemudian diadakanlah pelaporan atau evaluasi oleh *stakeholder*.

Adapun arus pelaporan dan evaluasi pembiayaan pesantren Darussalam seperti gambar di bawah ini.



Tabel 4.6
Arus pelaporan Pembiayaan Pondok Pesantren Darussalam

Pada gambar di atas salah satu arus pelaporan pembiayaan pesantren. dari bendahara-bendahara di atas akan membuat laporan dan pertanggungjawaban pembiayaan yang sudah di ketahui dan di setujui oleh pimpinan lembaga yang berafiliasi ke pesantren kemudian di ketahui oleh kiai sebagai pimpinan pesantren.

Adapun temuan pada manajemen pembiayaan yang ada di pesantren Darussalam ini dapat di gambarkan sebagai berikut:

4. Fokus dan Temuan di Pesantren Darussalam

Fokus	Temuan
Perencanaan Pembiayaan Pesantren	Perencanaan menjadi sangat penting ketika pesantren mempergunakan anggaran dana tahunan atau bulanan yang akan digunakan. 1. Perencanaan yang dilakukan setiap lembaga pendidikan

	<p>akan selalu membuat rancangan anggaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Rancangan anggaran di buat secara bulanan ataupun tahunan 3. Rancangan anggaran di buat kalau ada kegiatan ataupun adanya perubahan sarana prasarana
Penggunaan Anggaran Pesantren	<p>Penggunaan anggaran di sesuaikan dengan program yang diajukan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran digunakan untuk honorarium tenaga pengajar ustadz, awalnya berbentuk dengan menggratiskan konsumsi, dan sekarang ada perubahan menjadi honorarium bulanan yang langsung masuk ke rekening tiap ustadz 2. Pengembangan LKMS sebagai wujud mengayomi kesejahteraan masyarakat di lingkungan pesantren. 3.
Evaluasi Anggaran Pesantren	<p>Evaluasi atau pelaporan yang di lakukan oleh pesantren itu bersifat internal dan eksternal di sesuaikan dengan pemasukan dana anggaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran yang diterima dari unsur pemerintahan maka pesantren m elakukan auditor eksternal dengan melaporkan dana anggaran yang digunakan 2. Internal apabila hanya menerima dana dari non pemerintah. 3. Audit internal itu hanya dilakukan oleh pimpinan atau kiai, sedankan dari eksternal tergantung dinas yang mengirimkan dana.

Tabel 4.7
Fokus dan Temuan

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan data-data dari observasi lapangan, wawancara dan dokumentasi baik langsung maupun tidak langsung yang telah diuraikan di atas dapat di paparkan beberapa temuan dari kedua objek penelitian terkait manajemen Pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pondok pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pondok pesantren Darussalam sebagai berikut :

1. Temuan Penelitian situs 1 Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya

a. *Perencanaan Pembiayaan Pesantren*

Penyusunan Anggaran Pesantren dilakukan melalui RAP (Rencana Anggaran Pesantren kemudian diadakan rapat Tahunan melalui rakernas, mengelola rapat bulanan oleh pesantren. kesiapan mempunyai RAPBP pesantren. sebagai temuan pada penelitian, penyusunan anggaran di pesantren Idrisiyyah menganut manajemen terbuka semua dikelola sesuai dengan kapasitas penanggung jawab atau koordinator tiap bagian atau pengurus.

Fokus	Komponen	Temuan
1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah	1. Penyusunan Anggaran 2. Sumber Anggaran Pembiayaan	1. Penyusunan Anggaran Pesantren dilakukan melalui RAP (Rencana Anggaran Pesantren kemudian diadakan rapat Tahunan melalui rakernas, mengelola rapat bulanan oleh pesantren. kesiapan mempunyai RAPBP pesantren. sebagai temuan pada penelitian, penyusunan anggaran di pesantren Idrisiyyah menganut manajemen terbuka semua dikelola sesuai dengan kapasitas penanggung jawab atau koordinator tiap bagian atau pengurus. 2. sumber anggaran pendapatan pesantren Wali santri, Qini Mart, BMT

	Pesantren	Idrisiyyah, BUMP, Perikanan yang ada di daerah kawalu. Peternakan sapi, perkebunan kopi. Sebagai temuan masih banyal usaha yang dimiliki oleh pesantren sesuai dengan harapan gubernur Jabar denga program OPOP one pesantren one produk. Sehingga sumber anggaran di pesantren sangat melimpah. Bentuk pemberdayaan masyarakat dengan adanya lelang toh tohan dari masyarakat ke pesantren, karyawan Qini rumah makan Padang sebagai temuan jemaah pesantren di lingkungan lembaga semua menjadi karyawan di usaha milik pesantren dan terjamin kesejahteraannya.
2. Penggunaan pembiayaan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya.	1. penggunaan dan pembukuan pembiayaan pesantren. 3. Bentuk Penggunaan & Penggunaan Pembiayaan	1. Pemerintah, Masyarakat, OPOP one Pesantren one produk, BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren) sebagai temuan dengan banyaknya usaha yang dimiliki pesantren menjadi acuan bagi pesantren lain dan pesantren ini menjadi pesantren interpreneur. Serta jaringan ke DepKop Tasikmalaya, Bank Indonesia, Kementrian Agama. Sebagai temuan penelitian bahwa kreatifitas ustadz dan jemaah dalam mencari dan mendapatkan jaringan dan aktif mencari anggaran pembiayaan. Pesantren pro aktif dalam mengembangkan jaringan kepesantrena dan jaringan anggaran sebagai sumber dana 3. Gaji Karyawan, gaji struktural, insentif karyawan dan evaluasi pesantren pada pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur pesantren. temuan penelitian pada bentuk penggunaan anggaran lebih utama adalah kesejahteraan guru dan ustadz dan karyawan terpelihara dengan baik. salah satu partisipasi masyarakat di pesantren diantaranya pesantren memberikan peluang kepada masyarakat untuk melakukan aktifitas bisnis di lingkungan pesantren.

3. Evaluasi Pembiayaan Pesantren di Pesantren Idrisyah	<p>1. Pengawasan Pembiayaan</p> <p>2. Sistem Evaluasi</p> <p>3, bentuk Evaluasi Pesantren</p>	<p>1. LPJ Bulanan dan Triwulanan, auditor internal pesantren dan eksternal dari dinas. Harus terus dilaksanakan dengan auditor internal dan eksternal.</p> <p>2. dikelola oleh divisi Agnia Care, evaluasi yang dilaksanakan semuanya di bebaskan pada divisi agnia care seperti sumbangan – sumbangan dan bantuan sosial semua di kelola oleh divisi ini. Sehingga sistem keuangan semuanya sesuai dengan divisi masing-masing. Mudah-mudahan memberikan kebaikan pada sisitem evaluasi.</p> <p>3. bentuk laporan tertulis, laporan ditentukan dana pemerintah dan non pemerintah, audit internal oleh syeik sebagai pimpinan pesantren. temuan pada bentuk evaluasi laporan harus berbentuk catatan dan berisi tentang kegiatan dan anggaran yang sudah ditentukan. Dan dari evaluasi ini diharapkan memberikan perbaikan pada bentuk laporan</p>

Tabel. 4.7
Temuan Penelitian Lokus II
Pondok Pesantren Darussalam Ciamis

Fokus	Komponen	Temuan
1. Perencanaan Pembiayaan di Pesantren Darussalam	1. Perencanaan & Penyusunan Pembiayaan	<p>1. dengan delapan standar yang dipergunakan di pesantren, berarti pembiayaan bisa dikatakan efisien dan efektif.</p> <p>2. sumber anggaran yang sudah ada perlu ada penambahan dibidang</p>

	2. sumber anggaran pembiayaan	pertanian, dan yang baru bio flog memerlukan pendanaan yang banyak, sehingga perlu, jadi pesantren harus memikirkan kembali usaha milik pesantren lainnya.
2. Penggunaan dan Penggunaan Anggaran pembiayaan di Pesantren Darussalam .	1. Penggunaan & Penggunaan Pembiayaan 2. Bentuk Penggunaan dan Penggunaan pembiayaan	<p>1. bentuk penggunaan anggaran pesantren harus jelas, harus memikirkan kesejahteraan dan insentif guru ngaji, di samping penambahan sarana prasarana. Sehingga tidak menunggu pendanaan dari pemerintah</p> <p>2. tahapan pembukuan, Penggunaan dan penggunaan anggaran tidak hanya dalam buku harian saja, tapi harus dibuktikan dengan catatan buku besar dan nota.</p> <p>3. jaringan kemitraan perlu ditingkatkan tidak hanya ruang lingkup bank, serta LKMS. Perlu adanya jaringan departemen pertanian dan peternakan untuk menyalurkan kemampuan santri. Bentuk pemberdayaan masyarakat Memberikan lahan berbisnis bagi pedagang kaki ima, dan menjadi karyawan di pesantren</p>
3. Evaluasi Pembiayaan	1. evaluasi dan	1. mempergunakan audit

Pesantren Darussalam Ciamis	pelaporan Pembiayaan 2. sistem evaluasi 3. Bentuk Evaluasi	internal., kiai sebagai pimpinan, eksternal mempergunakan orang berbeda dalam melaksanakan audit. 2. sistem evaluasi yang dilaksanakan oleh pesantren itu tidak ada audit eksternal kemudian tidak mendetail karena perbedaan pemimpin, sehingga temuan diharapkan pesantren mempunyai audit luar yang berkaitan dengan keuangan pemerintah. 3. seharusnya bendahara tidak langsung melaporkan kepada pimpinan, tapi harus ada musyawarah tingkat lokal yang diadakan oleh pengurus biasa. Yang diharapkan oleh manajemen adalah adanya musyawarah yang membahas tentang anggaran pesantren.
-----------------------------	---	--

D. Studi Lintas Kasus

Berdasarkan penjelasan dan pemaparan data penelitian pada proses manajemen pembiayaan Pesantren, berikut ini dibahas tentang temuan penelitian dan proses analisis lintas kasus terhadap kedua penelitian yaitu pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis. Analisis lintas kasus yang menjadi perbedaan Manajemen Pembiayaan Pesantren berbasis masyarakat.

Tabel 4.6
Perbedaan Kasus Pada Pesantren Idrisiyyah dan
Pesantren Darussalam Ciamis

Fokus	Pesantren Idrisiyyah	Pesantren Darussalam
<p>Model Pesantren</p> <p>1)Perencanaan Pembiayaan Pesantren Idrisiyyah</p> <p style="padding-left: 20px;">a)Perencanaan & Penyusunan Pembiayaan</p> <p style="padding-left: 20px;">b)sumber anggaran pembiayaan</p>	<p>Tarekat, Modern</p> <p>Perencanaan pembiayaan dilakukan melalui rapat tahunan dan Bulanan</p> <p>Top leader OPOP, Peternakan, pertanian, perkebunan, Perikanan Perumahan, Qini Mart, RUmah Makan, wakaf, perumahan, lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyyah, madrasah Aliyah, Ma'had Aly</p>	<p>Modern</p> <p>Perencanaan di lakukan melalui rapat Tahunan</p> <p>Kantin lAdzid, wamart, Bio Flog, Pemerintah, Wakaf, LKMS, Raudlatul Atfal, Madrasah Ibtidaiyyah, Madrasah Aliyah Negeri, SMA Plus, Perguruan Tinggi S1 dan S2.</p>
<p>2) Penggunaan dan Penggunaan Anggaran pembiayaan</p> <p style="padding-left: 20px;">a) Penggunaan & Penggunaan Pembiayaan</p> <p style="padding-left: 20px;">b) Bentuk Penggunaan dan Penggunaan pembiayaan</p>	<p>Honorarium Guru Ngaji, pembangunan Masjid Al Fattah, Pembangunan perguruan Tinggi. Seminar dan workshop guru mengaji</p> <p>Pemenuhan kesejahteraan guru ngaji, perbaikan sarana prasarana, pengembangan jaringan sumber anggaran</p>	<p>Honorarium Guru mengaji dan direktur pesantren, pembangunan asrama Bilingual. Penguatan alumni Pesantren</p> <p>Bentuk penggunaan pada benda seperti pembelian mobil pribadi.</p>
<p>3) Evaluasi Pembiayaan Pesantren</p> <p style="padding-left: 20px;">a) evaluasi dan pelaporan Pembiayaan</p> <p style="padding-left: 20px;">b) sistem evaluasi</p> <p style="padding-left: 20px;">c) Bentuk Evaluasi</p>	<p>Evaluasi dengan menggunakan proposal</p> <p>Sistem evaluasi audit internal dan eksternal</p> <p>Bentuk laporan tertulis, proposal, nota dan dilaporkan pada setiap karyawan untung dan ruginya. Sumber dana intern dan ekstern dikelola oleh bidang keuangan atau bendahara</p>	<p>Proposal pembiayaan</p> <p>Sistem evaluasi audit internal</p> <p>Bentuk laporan tertulis dan lisan. Kemudian tidak dilaporkan secara umum kepada masyarakat atau karyawan untung dan ruginya usaha milik pesantren.</p>

	Keuangan di kelola oleh divisi keuangan pesantren dan BMT pesantren	Sumber dana dari intern itu dilaporkan melalui bendahara. Sedangkan sumber dana ekstern di kelola oleh BMT
--	---	--

E. Proposisi Penelitian

Berdasarkan hasil temuan yang telah uraikan dalam tabel di atas kasus individu dan lintas situs maka dapat dirumuskan proposisi-proposisi penelitian menyesuaikan fokus dalam penelitian yaitu:

1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren

a. Perencanaan Pembiayaan Pesantren

Perencanaan pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam meliputi : pelibatan masyarakat dalam menyusun rencana program yang berkaitan dengan anggaran yang digunakan, pembuatan Rencana pembiayaan pesantren yang berkaitan dengan anggaran yang sudah ditentukan, penyusunan anggaran secara tertulis. Sumber pembiayaan yang dipergunakan itu dana dari pemerintah untuk perkembangan pesantren. adapun Sumbangan dana masyarakat berupa SPP / syahriah, beasiswa dan pengembangan sarana prasarana lembaga, dan memberikan pendanaan kepada ustadz atau tenaga pengajar dalam meningkatkan kualitas dan belajar santri akan lebih baik serta bisa bersaing dengan pesantren lainnya. Kiai mempersiapkan mekanisme pencarian dana anggaran pesantren menjadi sumber dana. Pelibatan masyarakat menjadi keharusan dalam proses pengambilan keputusan program dan anggaran

yang diperlukan oleh pesantren. Kiai sebagai guru dan pimpinan pesantren, secara langsung dalam hal ini peran utama kiai sebagai pengarah dan penentu dalam memperoleh dana serta sebagai donatur sumber dana, karena kiai dan keluarganya sebagai donatur utama dalam anggaran pesantren.

b. Sumber Anggaran Pembiayaan

Sumber anggaran di pesantren Idrisiyyah ada perbedaan, pesantren Idrisiyyah mempunyai sumber Pembiayaan yang mumpuni dalam pemenuhan anggaran sedangkan pesantren Darussalam belum memaksimalkan sumber anggaran yang dimiliki oleh pesantren dalam pembiayaan pesantren meliputi: Pemanfaatan Usaha Pesantren perikanan dengan proses bio flogh, anggaran dari pemerintah dan pemerintah daerah, wakaf, lelang toh tohan pesantren. Partisipasi dalam Perencanaan pembiayaan pesantren dengan Mengundang wali santri dalam pembahasan pembiayaan, setiap kegiatan yang berkaitan dengan pembiayaan selalu di hadirkan seperti contoh adanya program camp bahasa.

c. Dana Sumbangan

Dana di peroleh dari masyarakat, berupa biaya wali santri dan berupa wakaf dalam pengembangan pesantren dan perluasan pembangunan pesantren.

d. Kontribusi Tenaga

Kontribusi tenaga berupa pelibatan masyarakat dalam proses perekonomian pesantren atau badan Usaha milik pesantren (BUMP). Kemudian memberikan fasilitas lahan kepada masyarakat untuk usaha perekonomian.

2. Penggunaan Pembiayaan Pesantren

a. Penggunaan Pembiayaan

Penggunaan pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam diantaranya; penggunaan dana oprasional kiai, honorarium ustadz, peningkatan kualitas pengurus pesantren dan pemenuhan kesejahteraan. Biaya langsung berkaitan dengan honorarium, perbaikan sarana prasarana kelas dan masjid. Biaya tidak langsung berkaitan dengan mengadakan Penggunaan peningkatan kualitas ustadz, pendiirian badan usaha pesantren sebagai penopang pembiayaan pesantren dan kesejahteraan masyarakat dilingkungan pesantren. Berkaitan dengan pembukuan pembiayaan pesantren, seluruh kegiatan pengeluaran dan pemasukan harus tercatat dengan estimasi pendanaan. Dari hasil Perencanaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pemasukan dan pengeluaran yang berkaitan dengan pembiayaan dari luar atau dalam harus tercatat. Kiai berperan penting dalam penggunaan anggaran, dari Perencanaan dia atas kiai dan keluarganya sebagai donatur sumber utama anggaran di pesantren. kiai pada berperan sebagai pimpinan yang sebatas

memberikan masukan dan penentuan alokasi dari anggaran yang sudah ditetapkan. Dan pengelolaannya secara ideal di berikan kepada santri dan alumni yang mengelola pesantren. kemudian Pesantren wajib mempunyai kemitraan sebagai penyandang dana, guna memperoleh pembiayaan sebagai dana oprasional pesantren baik pada lembaga pemerintah, perusahaan ataupun pemanfaatan alumni yang sukses dalam usahanya untuk di jadikan penyandang dana pengembangan program pesantren, Kontribusi masyarakat dengan memanfaatkan fasilitas yang diberikan pesantren untuk mengembangkan ekonomi, menjadi karyawan bangunan, ataupun menjadi tenaga pengajar di lembaga yang ada di pesantren. sehingga nantinya akan menjadi penopang kesejahteraan masyarakat di lingkungan pesantren dan mengayomi dan melayani masyarakat.

b. Bentuk Penggunaan Pembiayaan Pesantren

Bentuk Penggunaan dan pembiayaan sifatnya Langsung (*direct*) dan tidak langsung (*Indirect*). Bentuk secara langsung diantaranya pemberian honorarium bagi guru pesantren, kemudian penggunaan pembiayaan secara tidak langsung adalah pengalokasian dana listrik, perbaikan sarana prasarana, Air dan renovasi bangunan. Serta kebutuhan sumber daya Manusia melalui work shop dan pelatihan-pelatihan pada masyarakat.

1) *Penerimaan Anggaran*

Pesantren menerima dan mendapatkan anggaran dari dana rutin dan non rutin. Yang termasuk pada anggaran yang diterima secara rutin dari syariah santri per satu bulan dan tahunan di terima, laba untung dari badan Usaha Milik Pesantren, kemudian dana yang diberikan oleh kiai. Sedangkan dana non rutin dana anggaran yang diterima oleh pesantren dari bantuan pemerintah baik pusat maupun daerah dan pemberian dana dari kiai.

2) *Pengeluaran Anggaran*

Pengeluaran ini secara kesimpulan ada pengeluaran rutin dan pengeluaran non rutin. Artinya pengeluaran rutin identik dengan pembiayaan yang dikeluarkan rutin perbulan seperti transportasi kiai, listrik, air dan perlengkapan pesantren. kemudian pengeluaran non rutin identik dengan dana anggaran pembiayaan yang mendadak harus dikeluarkan. Kebutuhan pengeluaran itu sudah termasuk pada dana biaya yang ada dalam RAPBP yang sudah direncanakan.

3. Evaluasi (*Auditing*) Pembiayaan Pesantren

a. *Pengawasan Pembiayaan Pesantren*

Sistem evaluasi dan pengawasan yang dilaksanakan pesantren yaitu dilaksanakan setiap tahun dan pertiga bulan dalam pelaporan dan evaluasi, menyusun anggaran pembiayaan sesuai dengan hasil musyawarah, menentukan waktu pelaporan, melaksanakan pelaporan

internal dan eksternal, memantau jaringan kemitraan dalam mengembangkan pesantren. Mengevaluasi kinerja perekonomian di pesantren dan perkembangannya dalam mensejahterakan masyarakat dilingkungan pesantren. Kiai memantau dan mengevaluasi pemasukan dan pengeluaran yang di rencanakan oleh pesantren. Pada konsep ini evaluasi dan pengawasan di pesantren sangatlah sederhana dengan seringnya bertemu dengan pimpinan pesantren hanya melihat dan memantau dan memonitor keuangan. Serta memberikan keleluasaan kepada jemaah, alumni dan santri dalam mengelola anggaran. Pimpinan hanya sebagai evaluator dan supervisor di pesantren.

b. Sistem Evaluasi Pesantren

Sistem evaluasi yang di pergunakan pesantren adalah audit internal apabila anggaran dana yang pemasukannya dari santri, usaha milik pesantren dan wakaf. Anggaran yang berasal dari bantuan pemerintah maka dipergunakan audit eksternal seperti dari BPK atau dari Inspektorat, dana ini langsung ke lembaga pendidikan seperti dana BOS ataupun dana dari pemerintah. Sistem evaluasi ini dilaksanakan pada beberapa jenis evaluasi diantaranya berdasarkan pada subjeknya ini meliputi pada evaluasi Intern dan ekstern. Sedangkan berdasar pada waktu berlaku pada evaluasi secara terus menerus, evaluasi secara waktu tertentu dan evaluasi secara mendadak

c. Bentuk Evaluasi Pesantren

Bentuk yang dipergunakan pesantren tentang evaluasi pembiayaan yang dilakukan adalah mempergunakan proposal kegiatan dari lembaga pendidikan yang harus di setujui oleh pimpinan, yang nantinya akan di ajukan ke bendahara, apabila sudah di setujui pimpinan kiai. Evaluasi yang dilakukan pesantren disesuaikan dengan berdasarkan pada kebutuhan dan kewenangan serta kiai harus mempunyai kewenangan mengendalikan anggaran belanja yang telah di rencanakan.



BAB V

PEMBAHASAN

Sebelum membahas dan menganalisa landasan teori, paparan data, dan temuan yang terdapat dalam penelitian ini, penulis ingin mengungkapkan terlebih dahulu bahwa, bukan perkara mudah untuk melakukan redefinisi model pembiayaan di pesantren; apakah itu dari sistem pendidikan atau pada system lainnya atau dari sisi kelembagaannya. Sebab, diskursus ini, sudah diteliti oleh banyak peneliti, secara simultan. Mulai dari Nanang Fattah, Mulyasa, hingga para peneliti yang sekedar untuk menyelesaikan tugas studi mereka di bidang akademik manajemen pendidikan Islam, dan disiplin ilmu lainnya.

Mereka sudah membangun persepsi dan konsepsi akademik, bagaimana pesantren di Indonesia menjaga, merubah, serta memperbaiki pola pendidikan dan system kelembagaannya. Semisal, pesantren yang masih mempertahankan sistem paternalistik, dengan konvergensi pesantren modern pada proses pemanfaatan system dan sumber anggaran yang sudah ditetapkan dalam undang-undang no 18 tahun 2019. Maka dari itu, dalam peneltian ini, penulis akan lebih menspesifikkan kajiannya, pada aspek manajemen pembiayaan yang disesuaikan pada beberapa perubahan di masyarakat, respon internal terhadap perubahan di luar pesantren berdasarkan keyakinan yang dibentuk melalui pewarisan kebudayaan para pendiri sebelumnya.

Masuknya ilmu manajemen yang masuk ke pesantren lebih menambah kajian yang makin beragam tentang transformasi dan menagalami perubahan di pondok pesantren; adapun makna perubahan ini sesuai dengan kebutuhan social

internal pesantren. Adalah Abdul Halim dkk, Mujammil Qomar, Sulton Mash'ud, Khusnurridho dan beberapa peneliti lain di bidang manajemen pendidikan Islam, secara keseluruhan merupakan pengkaji awal bagaimana pesantren mengalami perubahan di pesantren ini merupakan pengkaji awal bagaimana perubahan-perubahan itu sebagai kesengajaan kiai, ajengan³²⁸, akang atau syeikh dalam merubah dan mentransformasikan pesantren untuk melakukan perubahan.

Artinya, riset ini akan spesifik membicarakan posisi pesantren yang akan berkembang jauh hingga sekarang, dengan merubah stigma dalam mencari anggaran pembiayaan. Dengan demikian, sesuai sistematika, pada bagian ini, penulis akan merangkai pembahasan temuan sebagaimana berikut: Perencanaan atau *budgeting* pembiayaan di pondok pesantren, Penggunaan pembiayaan di pesantren, serta evaluasi pembiayaan di pesantren.

A. Perencanaan Pembiayaan Pesantren

Manajemen pembiayaan, dalam kesimpulan penulis, mendefinisikan salah satu unsur penting dalam sebuah organisasi untuk di teliti dan diperhatikan, karena pembiayaan sangat menentukan pada aspek kesuksesan dan keberhasilan lembaga pendidikan. Namun dana anggaran yang berkurang nantinya menjadi factor yang menghambat dalam organisasi lembaga pendidikan. Dalam penyelenggaraan pondok pesantren yang berkaitan dengan proses pendidikan, *finance* dan *financing* merupakan salah satu potensi yang tidak bisa dipisahkan dalam ranah administrasi manajemen pendidikan. sehingga ini merupakan salah satu komponen pembiayaan

³²⁸ Ajengan, atau akang merupakan panggilan, sebutan bagi pimpinan kiyai, pengasuh pesantren yang ada di dataran sunda dan jarang sekali memakai kata kiai dalam memanggil pengasuh.

(*financing*) yang menentukan keberlangsungan pelaksanaan kegiatan di pesantren yang harus dikelola dengan baik demi kemajuan pesantren agar dana dapat dimanfaatkan secara optimal.

Temuan penelitian sebagai salah satu implementasi dari manajemen pembiayaan Thomas H Jones dengan tiga indikator dalam mengelola lembaga pendidikan, pesantren mencoba untuk memaksimalkan dengan memenuhi tiga indikator tersebut pada manajemen pembiayaan, sehingga pesantren dituntut untuk sama dengan teori tersebut. Perencanaan merupakan salah satu indikator dalam mengidentifikasi keperluan dan kebutuhan yang berkaitan dengan keperluan sebuah lembaga atau organisasi. Konsep dalam menentukan pertanyaan *what, When dan where* serta berapa lama dilaksanakan kemudian bagaimana konsep yang dipergunakan organisasi dalam mengelola pembiayaan. Perencanaan pembiayaan pondok pesantren salah satunya adalah proses tentang merencanakan sumber-sumber dana yang dimiliki oleh pesantren dalam menunjang proses aktifitas pembelajaran dan menganggarkan pembiayaan pesantren yang berbasis masyarakat sangatlah penting dalam keberhasilan mengembangkan pendidikan pesantren. Dalam proses pendidikan di pesantren para santri sangat penting memahami akan kualitas, tidak hanya terjadi di lembaga-lembaga lain tapi di pesantren harus mampu mengelola, begitu juga pendidikan di lingkungan kemasyarakatan sangatlah penting. Perencanaan berarti salah satu dalam menentukan kematangan serta keterampilan untuk dilaksanakan dalam meraih sesuatu sesuai dengan tujuan pesantren.

Perencanaan keuangan serta pembiayaan tidak hanya dalam ranah pesantren saja tetapi di lingkungan masyarakat, dengan adanya kerjasama antara pesantren sebagai lembaga pendidikan dengan masyarakat. Kita tahu Keuangan menjadi faktor yang sangat urgen pada sebuah organisasi pesantren harus mampu mengoptimalkan pembiayaan secara efektif dan efisien dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Ini bertujuan pada pembiayaan merupakan perwujudan tertibnya administrasi keuangan pesantren, hal ini berkaitan dengan Perencanaan, pencatatan data pelaporan dan evaluasi atau pertanggungjawaban. Peluang bagi masyarakat dalam Perencanaan pembiayaan di pesantren adalah sangatlah penting dan sangatlah mudah sehingga penulis mendefinisikan dengan Konsep Pesantren pada pembiayaan artinya pesantren mempunyai standar dalam mendapatkan persepsi pencarian dana, kemudian adanya sumber anggaran pembiayaan yang di pisahkan antara kepemilikan pesantren dengan ummat, selanjutnya harus adanya partisipasi dalam Perencanaan pembiayaan pesantren seperti ikut sertanya masyarakat dalam mengembangkan pesantren.

Semua *statement* di atas, merupakan hasil reduksi penulis dari pendefinisian awal, hingga pada penelitian mutakhir tentang manajemen pembiayaan pesantren. Untuk membuktikan pendefinisian tersebut, akan penulis paparkan sebagaimana tabel berikut:

Pengkategorian	Pemahaman Manajemen Pembiayaan
Nanang Fattah	Komponen pembiayaan pendidikan yang memberikan kontribusi secara langsung terhadap kualitas pendidikan seperti pemberian biaya guru, pengadaan sarana prasarana dan biaya kesejahteraan guru atau ustadz.
Akdon	Efektifitas pembiayaan dalam menghubungkan antara seberapa efektifkah suatu program tertentu sesuai dengan tujuan.
MM Gandhi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya peran dan tanggung jawab merupakan kewajiban bagi pemerintah pusat dan lembaga. 2. Pengungkapan informasi secara akuntansi kepada stakeholder
Mastuhu	Pendidikan yang bermutu dan berkualitas tidak mungkin dapat tercapai tanpa tersedianya dana dan sarana yang lengkap.

Sesuai dengan definisi di atas, pesantren dalam mengelola manajemen pembiayaan merupakan pondok pesantren yang memiliki identitas dan sumber anggaran yang mumpuni. Dana anggaran menjadi salah satu komponen dalam mengedepankan pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Sikap penulis terhadap pengkategorian pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam sebagai model pesantren dengan pembiayaan bersama atau *join cost financing management*. pesantren yang menjadikan kemandirian dalam hal anggaran dana yang mengedepankan peran masyarakat dalam berbagai bidang.

Berdasarkan peraturan dan teori, Pesantren harus dikelola dengan baik dan dikembangkan agar pesantren bisa berkembang disesuaikan dengan

masa sekarang. Manajemen pondok pesantren membutuhkan sebuah sistem informasi dan teknologi dalam mengkomunikasikan perubahan dalam mengembangkan pesantren. Dari indikator di atas penulis beranggapan lembaga pesantren sudah memenuhi delapan indikator di atas, dimulai dari membuat perencanaan melalui proposal, kemudian pemegang anggaran bisa dimulai oleh kiai dan stakeholder, meninjau dan mempersiapkan anggaran yang sudah ditetapkan dengan program yang sudah direncanakan kemudian adanya finalisasi anggaran yang sudah ditetapkan dan memantau pelaksanaan program yang sudah direncanakan.

Salah satu citra yang baik di peroleh oleh pesantren adalah dengan cara keterbukaan dalam Perencanaan, anggaran ini yang merupakan salah satu proses yang digunakan secara sistematis di dalam pengambilan sebuah keputusan, keterbukaan inilah salah satu nilai yang diperoleh lembaga pendidikan dalam melaporkan pembiayaan yang berkaitan dengan santri, dan berkaitan pula dengan proses berpikiran maju. Hal ini memberikan penjelasan tentang Perencanaan dengan aktivitas pengambilan keputusan tentang tujuan yang diperoleh serta aktifitas yang akan dilakukan, kemudian menyelesaikan tugasnya. George terry menambahkan bahwa melakukan pemikiran tentang menentukan kegiatan dan aktifitas yang dilakukan dengan aspek tujuan, yang paling utama adalah tujuan yang sudah dirumuskan terlebih dahulu. Sehingga pada penelitian ini akan disesuaikan dengan pola pemikiran dari Terry di atas ketika pondok pesantren ingin di percaya dan berkembang dengan baik, maka lembaga pendidikan diharuskan memiliki manajemen dalam mengelola dana.

Dalam teori Manajemen pembiayaan *“budget may be defined as the financial plan for the future, usually for one year but possibly a longer or shorter period of time”* anggaran merupakan proyeksi menuju masa depan, terlebih lagi pada masa setahun ataupun lebih dan berkaitan dengan masa yang cukup pendek. Kecocokan Perencanaan yang di terapkan kepada pesantren dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh lembaga pendidikan.

Perencanaan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam dapat dikatakan sesuai dengan kebutuhan. Layanan tersebut sebagaimana dijelaskan di atas, berkaitan erat dengan Perencanaan, pengendalian dan peningkatan sarana dan prasarana pesantren. maka inilah yang harus di miliki oleh pesantren.

Disamping itu manajemen pembiayaan pesantren yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dapat melahirkan kebutuhan atau kepuasan lembaga yang efisien dan efektif. Adanya kesesuaian yang dipersyaratkan oleh Lipham pada teori yang menjelaskan Perencanaan dalam memperoleh serta mendapatkan hasil yang berkaitan pada anggaran sebagai salah satu perencanaan dan penjabaran kedalam pola pendanaan untuk setiap bagian diantaranya yang termasuk dalam indikator yang ditetapkan oleh Lipham, yang diharuskan ada dalam pesantren dan sesuai dengan Perencanaan, menyiapkan Perencanaan, pengelolaan anggaran dan penilaian anggaran. Penulis memperkuat dengan pernyataan bahwa lembaga pendidikan harus mempunyai RAPBP (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren) diharuskan mempunyai rencana Yang sudah tertulis dan dimusyawarahkan.

Pengelolaan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam erat kaitannya dengan standar yang di terapkan oleh morphet seperti; *pertama* menganggarkan pengeluaran yang dapat menutupi beberapa aktifitas yang tidak ada kesesuaian pada saat ini, *kedua* memonitor rencana dan merevisi peraturan. Pada saat penelitian ini dilakukan, pesantren Idrisiyyah sudah menggunakan standar pengelolaan pembiayaan sesuai dengan teori di atas. Sedangkan Pesantren Darussalam memfasilitasi dan memperbaiki pemanfaatan sumber anggaran untuk pesantren, dengan RAPBP (Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren).

Sehingga pengelolaan pesantren disesuaikan dengan spesifikasinya sebagai lembaga pendidikan Pesantren dan disesuaikan pula dengan tujuan pendidikan pesantren yang telah ditetapkan. Thomas H jones seperti *financial planning is called budgeting* dengan merencanakan yang dilakukan di pesantren ini diwajibkan mengelompokkan sumber-sumber pendanaan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan yang sistematis. Adapun hal yang dapat dilakukan adalah seperti pesantren harus benar-benar transparan dan terbuka dalam manajemen keuangan, pesantren dengan kegiatan harus sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan dengan anggaran yang sudah di musyawarahkan. Kesimpulan ini didasarkan pada proposisi temuan penelitian dari beberapa situs yang sudah dirangkum sebagai berikut.

Proposisi : Melibatkan masyarakat dalam menyusun RAPBP, sumbangan masyarakat sebagai wali santri berupa biaya Syahriah atau SPP, Kiai sebagai pimpinan mencari dan merumuskan penentuan anggaran dana untuk pesantren.

Memberikan penjelasan dengan pembuatan Perencanaan pembiayaan yang kaitannya dengan dunia pendidikan antara lain rancangan pembelanjaan pesantren harus sesuai dengan prosedur efisien dan efektivitas yang disesuaikan dengan kebutuhan pesantren. jadi selama ini pesantren belum mampu memberikan tingkat efisiensi Perencanaan. Hanya mengandalkan dana dari wali santri. Hubungan pesantren dengan masyarakat disini bertujuan untuk memberdayakan dan membantu pesantren baik secara aktif maupun pasif. Aktif berarti pesantren memberikan kesejahteraan kepada masyarakat serta bekerjasama dalam mengembangkan pesantren.

Hasil penelitian ini tidak memberikan dampak ke pesantren lainnya untuk keberlanjutan dan nilai-nilai pesantren pada aspek perencanaan anggaran pembiayaan. Temuan yang bertentangan dengan teori dan studi empiris sebelumnya bahwa transparansi dalam pembuatan perencanaan yang ada relevansinya secara berkelanjutan untuk mengetahui keadaan pesantren dimana pesantren tersebut berkembang.

Walaupun Dalam manajemen pembiayaan, Perencanaan (*budgeting*) ini sangatlah penting guna merencanakan sumber anggaran untuk menunjang aspek-aspek kegiatan yang sudah ditentukan sebelumnya. Tujuannya lain adalah untuk memastikan bahwa dalam memulai suatu program dapat dilakukan dengan baik dan benar. Jika dianalisis berkelanjutan dapat dipahami bahwa pengelolaan biaya pendidikan di pesantren ini.

Dengan mengacu pada standar manajemen yang ada, pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam selalu berupaya untuk melangkah tanpa adanya

kesalahan sedikitpun (*zero defect*). Keduanya selalu melakukan Perencanaan dan diakhiri dengan evaluasi diri demi menemukan dan mendapatkan kekurangan atau problematika yang ada. Hal ini terbukti dari adanya perencanaan yang dilakukan minimal sebulan sekali. Tujuannya tiada lain adalah untuk memastikan bahwa dalam memulai program berikutnya dapat dilakukan dengan baik dan benar (*right first time, every time*). Sebagai contoh, ketika pesantren ingin menempuh pesantren yang terbaik dari pesantren lainnya, terlebih dulu pesantren harus menciptakan pola Perencanaan pembiayaan yang baik dengan masyarakat dan kemudian dilanjutkan dengan penyusunan RPP (Rencana Pengembangan Pesantren).

Dalam Perencanaan dan pengelolaan keuangan atau pembiayaan pesantren harus mempunyai jati diri karakter yang mampu menciptakan perubahan di pesantren, pesantren Idrisiyyah memberikan warna karakteristik yang akan di kembangkan di pesantren, yaitu memiliki pengetahuan dan moral yang baik, 2) mempunyai kedewasaan serta kelebihan yang mumpuni 3) mempunyai perilaku yang baik. Prinsip ini mengandung lima jangkauan dalam kesuksesan pada Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam pembiayaan, yakni: *pertama* sikap dan tingkah laku yang berkaitan tuhanNya secara vertikal (*Hablum Minallah*), *kedua* sikap perilaku dalam hubungannya dengan manusia yang digariskan secara horizontal, *ketiga* kemasyarakatan sebagai salah satu tempat berinteraksi.

Hal lain yang sangat penting dan harus dilakukan adalah Perencanaan harus mempunyai prinsip utama, yakni: dengan Perencanaan sebagai upaya

dalam memberikan gambaran susunan kegiatan yang akan dilaksanakan supaya ada kesesuaian dengan tujuan. Perencanaan aspek dalam mengelola dan menjuruskan atau mempergunakan sumber yang ada batas efektivitas dalam memperoleh ketentuan yang sudah di tetapkan.

Keterkaitan pada konsep Thomas Lickona Perencanaan pembiayaan di pesantren, pada dasarnya ini timbul dengan teori Yang berkembang diantaranya salah satu anggapan bahwa manusia itu di tafsirkan dengan mempunyai budi luhur tinggi yang harus dilestarikan dan dipertahankan. Karakter yang mapan ini memberikan kekuatan yang sangat kuat sehingga menjadikan persyaratan sebagai lembaga yang mapan dan siap untuk bertarung dalam dunia pendidikan pada masa ini.

Jika dianalisis lebih lanjut, dapat dipahami manajemen pembiayaan pesantren berbasis masyarakat harus mempunyai karakter dalam menjaga dan mengembangkannya, dapat digolongkan pada efektifitas dan efisien Perencanaan pembiayaan. Berdasarkan uraian di atas, pada pengelolaan pembiayaan Pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam, telah mempunyai model pesantren yang mempunyai Perencanaan biaya dan menganalisis dari visi, memantapkan misi, dan mengelola dengan system pengelolaan yang maksimal. Pengelolaan pembiayaan ini pada dasarnya dikelola oleh satu bendahara bisa dikatakan dengan satu pintu, dan dikelola kembali oleh BMT serta LKMS yang membantu masyarakat dalam memenuhi perekonomian keluarga.

Perencanaan dalam konsep ini memfungsikan Perencanaan (*budgeting*) sebagai suatu pengetahuan yang mempunyai pola yang sistematis dalam memahami mengapa dan bagaimana lembaga pendidikan bekerjasama melalui kemampuan sumber daya manusia. Secara umum pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam, mencoba melaksanakan *budgeting* atau Perencanaan yang mempunyai sifat sistemik dan integratif.

Dengan Perencanaan pembiayaan di Pesantren Idrisiyyah dengan melakukan system menyusun Perencanaan pembiayaan, mengharuskan *budgeting* yang berkaitan dengan penyusunannya pada Perencanaan sarana prasarana dan sumber daya yang dapat mengelola pembiayaan pesantren, kemudian dengan proses Perencanaan fungsional hal ini berkaitan dengan fungsi tertentu, selanjutnya dilaksanakan Perencanaan dengan prinsip yang sangat luas mencakup aktifitas lembaga, dalam menopang pembiayaan di pesantren. sedangkan pesantren Darussalam mempergunakan pola seperti ini *Pertama*, berkaitan dengan standar kurikulum mengindikasikan pada anggaran yang dikeluarkan untuk kas lembaga yang ada di pesantren seperti MTs, MA dan LKMS. *Kedua*, berkaitan dengan standar isi anggaran di persiapkan untuk acara tahunan seperti cost Tasalam (Taaruf santri Darussalam) diadakan setahun sekali, kemudian biaya seleksi masuk pesantren, biaya yang berkaitan dengan kegiatan santri MOS masa orientasi setiap lembaga pendidikan. *Ketiga*, biaya yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, biaya kegiatan ekstrakurikuler antara lain Qadasia Band, Pramuka, saslaridha, paduan suara ini termasuk pada standar proses.

Keempat, biaya yang berkaitan dengan kesejahteraan ustadz atau guru mengaji, pembiayaan pada pelatihan-pelatihan dan pembinaan guru ini termasuk pada standar kependidikan, *kelima*, biaya yang dialokasikan pada pembangunan sarana prasarana seperti biaya renovasi, listrik kebersihan, pemeliharaan gedung asrama dan penambahan sarana. *Keenam*, termasuk pada biaya kesehatan, pengelolaan infak dan wakaf pesantren, pelaporan bantuan ini termasuk pada standar pengelolaan, *Ketujuh*, standar pengayaan termasuk biaya koran, konsumsi, transportasi *kedelapan*, standar implementasi termasuk biaya raport, penambahan sarana kelas dan isinya, biaya seragam dan biaya asrama.

Pada Perencanaan pembiayaan berbasiskan masyarakat secara ideal adalah pesantren harus mempunyai Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren (RAPBP) ini salah satu langkah baik dalam melaksanakan dan merealisasikan Perencanaan yang sudah dirumuskan terlebih dahulu. Perencanaan RAPBP ini dilakukan dengan sistem *Bottom Up* artinya usulan perancangan itu dari bawah kemudian disetujui oleh kiai sebagai pimpinan. Seperti pada bagan berikut ini

IAIN JEMBER

Perencanaan Pembiayaan

<p>perencanaan anggaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 8 standar pendidikan 2. dilaksanakan awal tahun 3. bendahara, komite 4. kantor tiap lembaga 	<p>sumber dana</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. bantuan pemerintah 2. BUMP 3. kantin 4. infak santri 5. LKMS 	<p>penyusunan RAPBP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dewan guru asatidz 2. yayasan 3. kantor Pesantren 	<p>Pengesahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ajengan, kiai 2. bendahara 3. jemaah masyarakat atau alumni.
---	--	--	---

Komitmen dasar dalam proses Perencanaan lembaga pesantren diharuskan menentukan dasar dan tujuan yang ditetapkan sebagai pengembangan dalam pesantren, selanjutnya kebijakan lembaga dalam menentukan program yang diajukan. dari kedua pesantren ini Perencanaan harus mempersiapkan dasar dan tujuan dari program yang diajukan kepada lembaga pesantren.

Fokus	Temuan Penelitian Pesantren Tasikmalaya	Temuan penelitian pesantren Darussalam Ciamis	Temuan Penelitian
1. Perencanaan Pembiayaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan yang dilakukan mempergunakan manajemen terbuka 2. Pengurus, ustadz dan alumni musyawarah secara terbuka dalam menentukan anggaran yang akan dilaksanakan 3. Melakukan pemetaan kebutuhan yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan yang dilakukan mempergunakan manajemen semi terbuka 2. Pengurus dan ustadz saja yang melakukan musyawarah dalam menentukan kebutuhan pesantren 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan pembiayaan pesantren ditentukan dengan sistem dan strategi yang dimiliki pesantren apakah melalui musyawarah tertutup atau

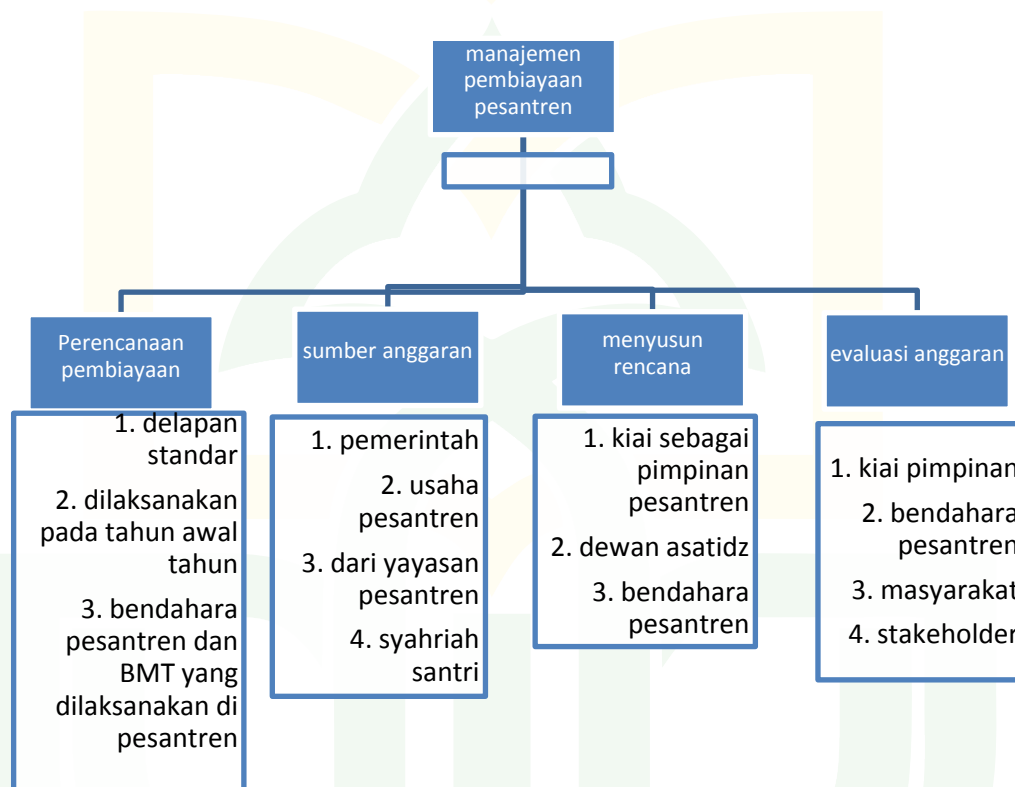
	diperlukan pesantren	3. Tidak ada pemetaan kebutuhan yang diperlukan pesantren	mempergunakan system terbuka 2. Perencanaan tergantung pimpinan atau kiai yang mengelola
--	----------------------	---	---

TABEL 5.1 FOKUS & TEMUAN

Berdasarkan tabel di atas, pesantren dalam melaksanakan Perencanaan pembiayaan di pesantren itu harus jelas dan sesuai dengan perencanaan yang akan dilaksanakan. Sehingga lembaga pendidikan tersebut dengan keterbukaan manajemen maka pesantren akan berkembang dengan baik. Tidak hanya mengeluarkan dana anggaran secara bebas akan tetapi disesuaikan dengan perencanaan yang sudah ditetapkan.

Penataan administrasi perlu dilakukan di pesantren dengan proses manajerial serta oprasional dengan menciptakan *customer value proposition*. Hal ini tergambarkan melalui proses yang sudah ditetapkan dan di gambarkan secara berkelanjutan. Prosesnya bisa di implementasikan melalui *product development, budgeting, planning and bussines rules*. Pesantren dalam mengeluarkan dana anggaran yang sudah ditentukan sesuai dengan delapan standar antara lain *pertama* standar kurikulum ini berkaitan dengan pengeluaran untuk penarikan anggaran atau kasbon bagi lembaga yang ada di pesantren, *kedua* standar isi yaitu anggaran yang akan di persiapan untuk kegiatan pengenalan santri untuk santri baru seperti contoh tasallam, biaya untuk anggaran tes masuk pesantren, *ketiga* standar proses yang termasuk

pada menganggarkan dana untuk proses belajar mengajar pesantren, dana anggaran untuk pengadaan buku ajar, *keempat* standar pendidik, standar pengelolaan, standar pengadaan, standar pelaksanaan/implementasi. Secara keseluruhan merupakan pembiayaan seperti dana transportasi, dana anggaran kebersihan, dana anggaran telekomunikasi dan biaya ujian-ujian.



TABEL 5.2 Manajemen Pembiayaan Pesantren

Sumber anggaran pembiayaan pesantren itu diawali dengan banyaknya santri baru dan wali santri, pemerintahan provinsi dan daerah kemudian ekopesantren. Temuan menunjukkan bahwa pondok pesantren sesuai dengan UU Pesantren No 18 tahun 2019 bab V pasal 48 menjelaskan tentang anggaran pembiayaan pesantren di samping dari pemerintah pusat dan daerah, maka pesantren harus mempunyai produk usaha perekonomian

dalam menopang pembiayaan pesantren.

Proposisi temuan: setiap pesantren pada dekade sekarang wajib mempunyai lahan usaha atau pemanfaatan BUMS (Badan Usaha Milik Pesantren sebagai Perencanaan anggaran pesantren).

Temuan Dalam proposisi di atas sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh nanang Fattah, bahwa pesantren yang bagus dan berkualitas tidak mungkin tercapai apabila tidak didukung oleh Badan usaha milik Pesantren sebagai lahan dalam usaha. Tidak hanya dalam pendidikan tapi pesantren mengajarkan berwiraswasta, mengembangkan kesejahteraan di masyarakat. Sebab ada empat indikator lembaga pesantren yang baik adalah mempunyai dukungan dari masyarakat, dukungan dari usaha milik pesantren, adanya dukungan alumni dan dukungan pengelolaan pembiayaan atau dana anggaran pesantren.

Sumber dana dari pemerintah itu mengalami keterbatasan, sejalan dengan pemikiran Nanang Fattah bahwa pendidikan nasional ada kesenjangan dalam peningkatan kualitas dan pemerataan kesempatan, bisa juga adanya keterbatasan sumber daya dari masyarakat. Dari pendapat ini pesantren Idrisiyyah sudah memulai menggalakkan pola perekonomian pesantren dan mensejahterakan masyarakat dilingkungan pesantren dengan menghidupkan perekonomian yang dikelola oleh masyarakat dan jemaah dari pesantren. kemudian pesantren Darussalam memulai menumbuhkan perekonomian pesantren dalam mensejahterakan masyarakat dengan mendirikan lembaga keuangan mikro syariah. Hal ini sesuai dengan undang-undang no 18 tahun 2019 pasal 43 yang menyebutkan bahwasanya pesantren

wajib menyelenggarakan dan melaksanakan fungsinya dalam memberdayakan masyarakat yang berorientasi untuk meningkatkan taraf kehidupan atau kesejahteraan pesantren dan masyarakat. Ini tercermin dari pendirian usaha mikro yang di didirikan melalui pesantren.

Sumber pendanaan	Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka panjang
Pemerintahan pusat	Diatur oleh pemerintah	Diatur di tingkat II	Semua diatur oleh pemerintah, pesantren mempunyai kelonggaran dalam mengatur keuangan
Bantuan atau Blok Grant	Diterima oleh daerah dengan hasil berkonsultasi dengan pusat	Diterima oleh pesantren dengan konsultasi dengan daerah	Diterima langsung oleh pesantren dan dikelola penuh
Sumbangan dari wali santri	Dikelola oleh pesantren	Dikelola pesantren secara penuh	Dikelola secara penuh oleh pesantren dengan arahan dari yayasan
Masyarakat	Dikelola penuh dengan arahan dari yayasan	Dikelola pesantren berdasarkan kesepakatan dari pimpinan	Dikelola penuh oleh pesantren
BUMP	Dikelola pesantren	Dikelola pesantren	Dikelola pesantren dengan arahan dari hasil rapat pimpinan.

TABEL 5.3
Perencanaan Sumber Dana Pesantren

Sumber pendanaan pesantren sesuai temuan diantaranya sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Nanang Fattah yang menyatakan bahwa sumber anggaran itu sebagai langkah kepercayaan dan dukungan dari

masyarakat terhadap pesantren turut mempengaruhi perkembangan pesantren ini sudah menjadi kekuatan dan solusi berekonomi masyarakat di lingkungan pesantren.

Dari pola pengelolaan sumber dana pesantren sesuai teori yang dikeluarkan oleh Van deventer dan Kruger lembaga pendidikan di danai oleh dua sumber *pertama* pendanaan pribadi atau perorangan, *kedua*, pendanaan publik yang merujuk pada tanggungjawab untuk mendanai lembaga pendidikan.

Fokus	Temuan di pesantren Idrisiyyah	Temuan di Pesantren Darussalam	Temuan Penelitian
Sumber Anggaran Pesantren	a) sumber anggaran dari kiai b) sumber dari jaringan bank c) usaha milik pesantren diantaranya rumah makan padang, perikanan, perumahan dan travel d) lelang toh tohan yang di adakan pesantren dengan keikhlasan warga di lingkungan pesantren dan Jemaah pesantren	a) mengandalkan dari pemasukan santri b) adanya lembaga LKMS lembaga keuangan mikro syariah yang bergerak mensejahterakan masyarakat. c) Dana anggaran dari pemerintah d) wakaf	Sumber anggaran pesantren harus mempunyai BUMS (Badan Usaha Milik Pesantren), sebagai wujud kemandirian pesantren. Kemudian pemisahan antara sumber pribadi dengan pesantren

Tabel 5.4 Temuan Penelitian

Sumber anggaran pesantren sesuai Undang-undang no 18 tahun 2019 pada BAB V pasal 48 ayat (1) sampai ayat (4), disini dijelaskan bahwa pendanaan pesantren itu berasal dari masyarakat, pemerintahan dan memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh masyarakat diwilayah dilingkungan pesantren.

B. Penggunaan Anggaran Pembiayaan Pesantren

Penggunaan anggaran pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam dalam hal ini meliputi penggunaan Pembiayaan serta bentuk pelaksanaan anggaran pembiayaan pesantren. Penggunaan ini adalah mempersiapkan, merangsang personil yang berkompeten dalam pengelolaan pembiayaan dalam melaksanakan tugasnya dengan antusias dengan tujuan yang sudah ditetapkan dalam mengembangkan lembaga pesantren. Fungsi pada teori pelaksanaan seperti temuan penelitian ini sejalan bisa dikatakan sebagai kesinambungan pada aspek pribadi yang ditampilkan dengan mengatur tingkat dasar yang dipahami serta dimengerti tentang efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang nyata.

Pelaksanaan pembiayaan di kedua pesantren ini memang berbeda, pesantren Idrisiyyah pada manajemen pelaksanaan pembiayaan mempunyai konsep dengan mempunyai ciri dengan adanya catatan dan penerimaan pengeluaran dana. Manajemen mempunyai suatu fungsi pelaksanaan yang dilaksanakan oleh kiai dan personil di pesantren untuk menghidupkan dan menggerakkan Perencanaan yang dilaksanakan.

Dengan demikian, pelaksanaan yang dilakukan kiai dan *stakeholder* dalam manajemen. Sehingga penggunaan anggaran di pesantren pada masa sekarang ini, disamping ada kesamaan dalam pengembangan pengelolaan atau manajemen pembiayaan yang berbasiskan masyarakat, oleh sebab itu pesantren wajib mempunyai ekopesantren sebagai salah satu pendapatan yang dimiliki pesantren. Pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam

berdasarkan observasi pada proses pencatatan terkadang pembiayaan ini dilaksanakan dengan menggunakan cara manual, artinya dalam pelaksanaannya bendahara pembiayaan hanya mendapatkan info saja, dari divisi lain yang bersumber dari pendanaan santri dan wali santri serta donatur. Akan tetapi pendanaan dari pemerintah itu dikelola oleh bendahara tiap lembaga pendidikan.

Berkaitan dengan model dari pengelolaan pembiayaan di lembaga pendidikan tidak ada kesamaan dengan gorton yaitu *Implementing involves administration in the process of making sure that the plant is carried out as intended*". Penggunaan anggaran pembiayaan harus sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan. Kemudian administrasi pembiayaan pesantren harus dilaksanakan dengan system keterbukaan artinya seluruh pihak yang berkenaan dengan pembiayaan dan keuangan pesantren. Pesantren dikhususkan adanya system terbuka dan jangan disembunyikan.

Fungsi dari pelaksanaan pembiayaan sebagai salah satu administrasi yang sesuai dengan Perencanaan anggaran pembiayaan. Hal tersebut kontz dan O'donnel merupakan bagian yang sangat kuat pada personal yang dikembangkan dan ditampilkan oleh pengaturan terhadap bawahan untuk dapat di pahami serta membagi kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan untuk menjelaskan yang riil atau nyata.

Pada tahapan ini, penggunaan pembiayaan dilaksanakan dan dilakukan oleh kiai, pengurus atau jemaah sangat di pentingkan dalam sebuah manajemen, komponen inilah sebagai manajer yang mampu menggerakkan

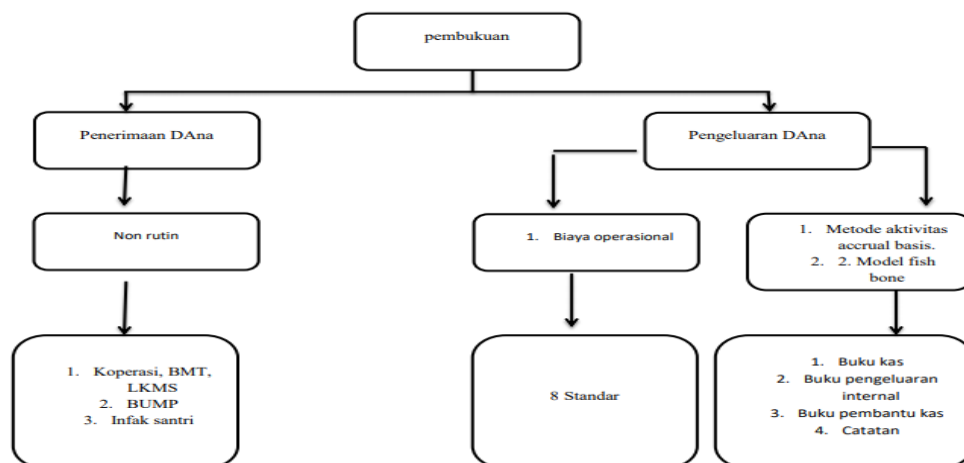
bawahannya dalam pelaksanaan dan penggunaan anggaran dan sudah dipastikan mempunyai kiat-kiat khusus diantaranya memberikan motivasi, usaha dalam membangkitkan semangat kerja komponen pesantren (Kiai, santri dan jemaah).

Kedua pesantren ini seperti pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam mempunyai tahapan dalam pelaksanaan seperti pada pembukuan diantaranya perubahan dana anggaran diterima oleh bagian tata usaha dan bendahara serta dicatat pada sebuah buku jurnal, kemudian bagian tata usaha menampilkan pelaporan sifatnya harian dan bulanan. Pada keseluruhan memang di koordinir oleh BMT yang ada di pesantren. manajerial yang dilakukan sebagai penggerak dalam mengembangkan lembaga pendidikan manusia dapat memberikan contoh bagaimana memberikan motivasi kepada pengurus pesantren dalam pelaksanaan mencapai tujuan.

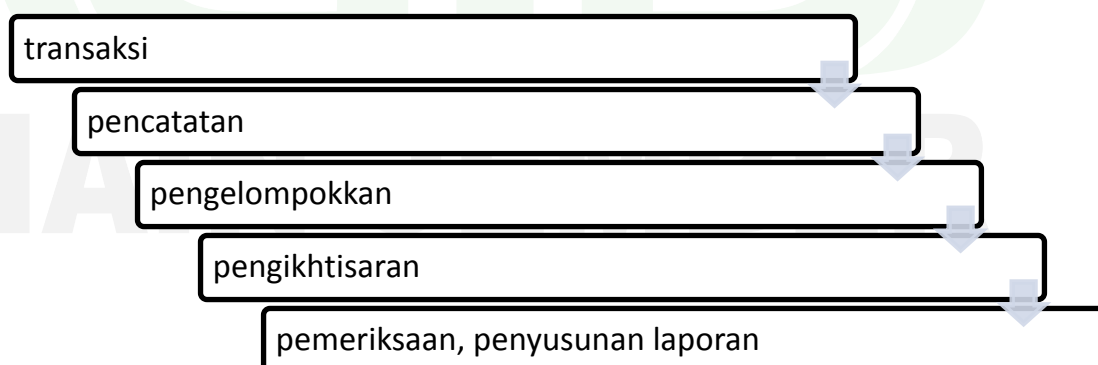
Pada tahap ini, untuk pengelolaan dan penggunaan anggaran pembiayaan di pesantren, pesantren dapat melakukan pengelolaan dan penggunaan anggaran pembiayaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pelaksanaan akuntabilitas keuangan dan pembiayaan pesantren memerlukan kepercayaan dari masyarakat, dikelola secara transparan dan terbuka sehingga masyarakat bisa mengakses datanya. Seperti halnya temuan model pelaksanaan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis melalui tiga aspek, yakni: 1) Bagaimana Perencanaan pembiayaan pesantren berbasiskan masyarakat, 2) penggunaan pembiayaan di pesantren, 3) tentang evaluasi pengauditan anggaran

pembiayaan.



Ada kesamaan antara pelaksanaan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam lebih mengarah pada pembentukan lembaga pesantren yang mengayomi masyarakat dan santri. Pelaksanaan disini lebih pada kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi suatu tindakan nyata dalam rangka mencapai suatu tujuan secara efektif, sehingga akan memiliki pengelolaan yang baik.



TABEL 5.4
Bentuk proses pelaksanaan anggaran biaya

Sementara itu Lipham merincikan fase-fase pokok dalam menyusun anggaran, yaitu: 1) merencanakan anggaran; mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas menjabarkan tujuan menjadi yang terukur, 2) mempersiapkan anggaran; menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya dan distribusi, 3) mengelola pelaksanaan dan 4) menilai pelaksanaan anggaran. Dari pernyataan Lipham di atas menjadi ada beberapa faktor yang menjadikan perkembangan lembaga pendidikan pesantren berkembang dengan baik diantaranya di pengaruhi oleh factor internal dan factor eksternal.

Faktor internal ini sangat berpengaruh dalam melaksanakan pembiayaan di pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam. Pesantren Idrisiyyah mempunyai faktor penunjang dari dalam pesantren dengan perkembangan Badan Usaha Pesantren yang baik disamping dana pemerintah kemudian adanya dana silang dari dana cadangan dalam mengantisipasi dana yang mendadak dan menutupi kekurangan dana. Hal ini dapat membantu dalam pelaksanaan pembiayaan di pesantren. sedangkan pesantren Darussalam belum memaksimalkan BUMP dalam mengantisipasi pendanaan, sehingga pendanaan hanya mengandalkan dari dana pemerintah dan pendanaan santri. Seperti dalam tabel di bawah ini menjadi penerimaan dan penggunaan anggaran

Pesantren Idrisiyyah	Nominal	Pesantren Darussalam	Nominal
Penerimaan dana tahunan	Rp.16.542.000	Penerimaan Dana Tahunan	Rp. 10.670.000
Dana sumbangan Bulanan	Rp. 51.700.000	Dana sumbangan Bulanan	Rp. 80.500.000
Dana pemerintah	Rp.8.078.000	Dana Pemerintah	Rp. 10.450.000

Tabel Penerimaan Anggaran

Penggunaan Anggaran Pesantren Idrisiyyah	Nominal	Penggunaan Anggaran Pesantren Darussalam	Nominal
Belanja pegawai	Rp. 117.158.279	Gaji pegawai	Rp.10.400.000
Sarana prasarana	Rp. 28.440.400	Beban oprasional	Rp. 17.998.108
Langganan Daya	Rp.7.658.000	Beban listrik	Rp. 10.000.000,
Pemeliharaan	Rp.43.170.000	Pemeliharaan dan perbaikan	Rp. 6.084.000,-
Subsidi antar lembaga	Rp.2.528.000	Subsidi lembaga	Rp. 3.450.000,-

Tabel Penggunaan Anggaran

Omzet pertahun	Nominal	Omzet pertahun	Nominal
Pst Idrisiyyah		Pst Darussalam	
		2016	1. Rp.430.577.127,68,-
		2017	2. Rp. 436.046.015,99,-
		2018	3. Rp. 482.328.124,02,-
		2019	4. 557.799.481,70,-

Faktor penggunaan pembiayaan berbasis masyarakat di pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam di antaranya: adanya dana dari walisantri berupa pendanaan sumbangan pembangunan yang sudah

ditetapkan oleh pesantren; kemudian adanya dukungan dari masyarakat dilingkungan pesantren dimaksudkan dengan pentingnya pendidikan; selanjutnya adanya dukungan dan kerjasama dalam mengembangkan pendidikan pesantren dari beberapa donatur tetap maupun tidak yang dimiliki oleh pesantren baik dari unsur pemerintahan maupun unsur perusahaan.

Lembaga pendidikan diberikan keleluasaan dalam mengelola dan mendapatkan jaringan kemitraan dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren, guna mengatasi hambatan-hambatan dalam proses pencarian dana anggaran. Pesantren tidaklah berdiri sendiri, tapi harus mempunyai dan mencari jaringan sebagai sumber dana donatur tetap pesantren.

Focus	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Idrisiyyah	Temuan Penelitian Pondok Pesantren Darussalam	Temuan Penelitian
2. Penggunaan pembiayaan pesantren	1. Penggunaan anggaran termasuk antara lain: Honor guru, Perlengkapan kebersihan, Langganan daya dan listrik, Kegiatan kurikulum, Kegiatan kesiswaan, Pemeliharaan dan perawatan 2. Tercatat dengan rapih	1. Temuan penggunaan anggaran diantaranya: honorarium, perbaikan sarana, biaya makan santri, pembiayaan listrik dan air. 2. Belum terorganisir dengan baik	1. Penggunaan anggaran harus sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan, seperti: honor guru, kegiatan kesiswaan. 2. Disesuaikan dengan pengelolaan pesantren.

C. Evaluasi Pembiayaan Pesantren

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi merupakan suatu alat dalam mengumpulkan dan mengevaluasi hasil penelitian yang berkenaan dengan entitas perekonomian yang dilakukan individu, yang kemampuannya berbeda dan independen, dalam melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Evaluasi pembiayaan mengikuti rencana terstruktur dan terdokumentasi (rencana audit). Dalam proses audit, catatan akuntansi dianalisis oleh auditor menggunakan berbagai teknik yang diterima secara umum. Audit harus direncanakan dan disusun sedemikian rupa sehingga mereka yang melaksanakan audit dapat sepenuhnya memeriksa dan menganalisis semua bukti penting. Dari kedua pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam dengan membuat laporan pertanggungjawaban pada setiap kegiatan harus selalu dilakukan pelaporan baik yang berkenaan dengan dana pemerintah ataupun dana pesantren.

Hasil penelitian ini sejalan dan konsisiten dengan teori jones memandang bahwa evaluasi (*Audit*) yang dilakukan di dalam ruangan kantor kemudian di tulis di atas meja tulis dengan melihat laporan yang masuk, serta dilaksanakan evaluasi atau audit oleh kiai sebagai pimpinan pesantren, dengan mendatangi serta melihat objek lapangan ini dimaksudkan untuk memverifikasi data dan laporan yang masuk serta di buktikan di lapangan. Adapun mengenai cara berpikir para pengelola manajemen di pesantren, jika di kaitkan dengan konsep *system Thinking*, maka cara berpikir para pengelola di pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam menunjukkan adanya

indikasi yang menjadi indikator berpikir sistemik ini yaitu adanya kesesuaian dengan hukum-hukum dan pola berpikir sistemik.

Penelitian ini sejalan dan konsisten dengan Teori auditnya rick heyes dengan beberapa teori audit. Pesantren bisa melakukan pengauditan dengan cara dua arah antara lain internal dan eksternal. Hal Ini dilakukan dengan melihat kesesuaian dengan dana anggaran yang diterima oleh pesantren, kemudian dilaksanakan pengauditan oleh kiai atau pimpinan pesantren.

Dari pernyataan di atas menurut penulis evaluasi pembiayaan pesantren dengan beberapa teori yang di kemukakan oleh rick hayes pada pesantren idrisiyyah sudah sesuai dengan empat teori di atas. Sedangkan pesantren Darussalam hanya dua teori yang sesuai dengan pernyataan diatas. Ini menunjukkan bahwasanya tidak ada kesamaan dalam proses evaluasi pembiayaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikeluarkan oleh Mulyasa menunjukkan bahwa evaluasi manajemen pembiayaan pesantren harus ada dalam pengembangan manajemen pembiayaan. Peran utama seorang kiai sebagai pimpinan wajib melakukan mengendalikan pemakaian dana anggaran pesantren, harus sama pada pendanaan yang sudah ditentukan. Evaluasi sebagai format dalam mengawasi, salah satu sistem pesantren dalam meningkatkan kinerja serta mengelola anggaran secara efektifitas dan efisiensi demi kelangsungan lembaga pendidikan pesantren.

Evaluasi merupakan cara sebuah lembaga pendidikan pesantren dalam mengawasi atau mengevaluasi lembaga serta menerapkan pola dan aktivitas

yang bermanfaat terhadap visi dan misi lembaga atau pesantren. fungsi dari pengawasan dan evaluasi ini merupakan masuk pada unsur manajemen pendidikan terhadap bagaimana untuk mengendalikan serta melihat segala aktifitas yang di lakukan telah sesuai dengan rencana yang digariskan, perlu diketahui ini sangat penting dalam mendukung perencanaan masa depan.

Berkaitan dengan hal ini maka ada beberapa unsur pokok dalam pengawasan dan evaluasi manajemen pembiayaan antara lain: a) terciptanya kinerja untuk melakukan aktifitas yang sudah dilaksanakan, b) salah satu metode dalam mengkoordinasikan seseorang untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan, c) memantau, menganalisis kinerja, d) mengukur tahapan efektifitas dan efisiensi kerja.

Evaluasi segala aktifitas harus sama dengan perencanaan yang telah disetujui dan harus melangkah sebagai berikut : 1) adanya standar pelaksanaan, 2) adanya ukuran aktual, 3) pengambilan suatu tindakan pengkoreksian yang sangat penting apabila adanya pekerjaan yang tidak sesuai dari indikator yang sudah ditetapkan. Paparan ini sama dengan pendapat Nanang Fattah secara sederhananya ini dilakukan dengan melaksanakan tiga kegiatan yaitu: memantau, penilaian dan pelaporan

Pengevaluasian dan pengawasan pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam mencakup dua aspek utama yaitu: dengan hasil dan proses. Sesuai dengan teori Thomas H Jones dengan proses tidak samanya pengelolaan keuangan sehingga hasil nya pun akan berbeda. Secara umum evaluasi dan pengawasan manajemen pembiayaan pesantren, ini dikaitkan

dengan salah satu upaya pengendalian pembiayaan pesantren. melalui evaluasi atau audit ini secara efektif, roda organisasi lembaga pendidikan, implementasi kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik.

Evaluasi di pesantren Idrisiyyah menggunakan open manajemen, manajemen terbuka, dan peraturan-peraturan pesantren serta manajemen eksternal melalui cara melibatkan masyarakat. Sementara pesantren Darussalam menggunakan close manajemen pembiayaan sehingga masyarakat tidak akan memahami pembiayaan yang dikembangkan oleh pesantren.

Berdasarkan paparan data dari hasil penelitian, kedua pesantren tersebut, pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam, melakukan kegiatan pengawasan dan evaluasi yang berbeda misalnya pesantren Idrisiyyah menggunakan audit eksternal, sedangkan pesantren Darussalam hanya mengembangkan auditor internal. Perlu di pahami bahwasanya pelaksanaan pengawasan evaluasi yang dikembangkan kedua pesantren tersebut melaksanakan pola pada partisipatif manajemen, artinya kesuksesan, dan terlaksananya suatu lembaga pendidikan pesantren bukan hanya menjadi beban kiai dan unsur-unsur pesantren, namun menjadi tanggungjawab warga masyarakat di lingkungan kedua pesantren tersebut.

Dari penjelasan diatas penulis menarik kesimpulan bahwasanya pengevaluasian pembiayaan pesantren harus memfungsikan staf dan pengurus pesantren dan sejauh mana ustadz, wali santri dan alumni pesantren memanifestasikan sumber pembiayaan pesantren secara mandiri. Hasil

penelitian ini mendukung teori manajemen tentang evaluasi dan pengawasan pembiayaan adalah meningkatkan kualitas program, sarana prasarana dan sumber daya manusia kesesuaian dengan Perencanaan yang sudah dilaksanakan.

Selanjutnya pengawasan dan evaluasi yang dikembangkan oleh pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pengevaluasian pada pelaksanaan program yang direncanakan secara berkelanjutan kemudian adanya kesesuaian serta nantinya akan dipantau pada seluruh tahapan yang dikembangkan pesantren mengenai sumber anggaran sebagai pembiayaan pesantren.
- b. Melakukan evaluasi pembiayaan setiap bulan dan setiap tahun dengan mengedepankan evaluasi anggaran pemasukan dan pengeluaran pesantren
- c. Melaksanakan evaluasi dengan kerjasama melalui walisantri untuk memantau perkembangan lembaga pendidikan melalui program yang sudah ditetapkan.

Fokus	Temuan pesantren Idrisiyyah	Temuan Pesantren Darussalam	Temuan penelitian
3. Evaluasi PEmbiayaan Pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi yang dilaksanakan pesantren dengan cara bulanan dan tahunan 2. Internal Kiai 3. Eksternal unsur pemerintah 4. Diumumkan ke karyawan untung rugi usaha pesantren 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dilakukan setiap tahun dengan rapat tahunan 2. Internal kiai 3. Tidak ada pelaporan kepada pihak luar. 4. BUMP untung dan rugi hanya di ketahui oleh pesantren saja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap pesantren mempunyai teknik dan strategi evaluasi yang berbeda. Ada yang dilaksanakan bulanan dan ada tahunan. 2. Ditentukan oleh model pesantren.

Dari uraian diatas, bahwa pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam telah melaksanakan sebagian teori pengelolaan pembiayaan dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan mulai dari pola Perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi dalam mewujudkan lembaga pesantren yang mandiri dari sumber-sumber anggaran yang dimiliki pesantren.

Untuk menumbuhkan dan meningkatkan kepercayaan dari masyarakat dan jemaah baik dalam pengelolaan usaha yang dimiliki oleh pesantren setiap tahun pesantren harus dilaksanakan audit independent dilaksanakan di kantor akuntan publik sehingga akan di temukan kesesuaian laporan yang sudah ditetapkan. Hal ini sudah dilakukan oleh pesantren Idrisiyyah dengan melakukan internal audit setiap tahunnya. Kemudian pesantren Darussalam belum maksimal dalam melaporkan atau teknik evaluasi belum memanfaatkan audit internal secara maksimal.

Dengan pendekatan manajemen pembiayaan atau keuangan manajemen targetting sangat diperlukan setiap karyawan atau ustad yang ada di pesantren harus diberlakukan *key performsnce* dimaksudkan untuk di evaluasi setiap bulannya.

Bentuk evaluasi pesantren harus mempunyai standar evaluasi dalam upaya mempergunakan transparansi pembiayaan pesantren. diantaranya dengan bentuk audit internal dan eksternal. Audit internal pada kedua pesantren ini diantaranya oleh kiai sebagai pimpinan pesantren, kemudian audit ekstenal itu dilakukan oleh lembaga pemerintah yang mendapatkan

anggaran dari pemerintah. Akan tetapi pesantren pada dasarnya hanya mengoptimalkan pengauditan internal oleh pimpinan terhadap penerimaan dan penggunaan anggaran.

Menurut murdick prosedur evaluasi merupakan proses dasar yang secara esensial tetap dipergunakan sedangkan metode yang dipergunakan dalam pemeriksaan dan pengawasan diantaranya : *Pertama* Penentuan standar dan *kedua* Mengadakan pengukuran, dalam hal ini pimpinan tidak diperkenankan percaya begitu saja kepada bendahara dihindari adanya pelaporan yang tidak sesuai atau tidak sama pada tujuan yang sudah ditetapkan.

Peran serta masyarakat pada pengajaran dan pengetahuan di lembaga pesantren, mempunyai peran yang sangat urgen. Hal ini di terapkan pada peraturan perundangan pendidikan pada No 20 tahun 2003, hak dan kewajiban masyarakat dan pemerintah. Adapun peran serta warga dilingkungan pesantren dalam mendukung pada pendidikan pesantren. adapun jenis peran serta masyarakat yang dikembangkan oleh pesantren dalam mendukung lembaga pendidikan antara lain: 1) dengan mendaftarkan putera-puterinya ke lembaga pesantren, 2) warga dilingkungan pesantren membantu lembaga dengan pendanaan ataupun dengan tenaga dalam mengembangkan pesantren. Adapun bentuk yang sudah terlaksana Kontribusi dana di pesantren Idrisiyyah yaitu dengan program toh tohan yang di kembangkan pesantren kepada masyarakat dengan cara melelang barang masyarakat untuk pesantren, sehingga pesantren mampu memberikan sarana

yang lebih baik untuk santrinya. Kemudian pesantren Darussalam dengan metode bahan dan tenaga, pesantren memberdayakan masyarakat untuk membantu pembangunan dan penyelesaian sarana prasarana pesantren, masyarakat ikut bekerja dengan modal tenaga dalam pembangunan pesantren. Proses adanya kerjasama dengan masyarakat adalah dengan wali santri, maka pesantren perlu mengadakan kerjasama yang sangat erat dengan wali santri dan perlu harmonis. Dengan adanya kerjasama ini maka wali santri akan selalu memahami kekurangan dan keperluan pesantren supaya orang tua santri mengetahui pengeluaran anggaran pembiayaan.

Secara konseptual pesantren sebagai lembaga pendidikan harus dengan sistem keterbukaan artinya pesantren hanya melayani pendidikan dan pengajaran kepada masyarakat. Sesuai dengan teori Hoy dan Miskel.

Kerjasama antara pesantren dan masyarakat merupakan salah satu langkah penting dalam penerapan manajemen pembiayaan pesantren berbasis masyarakat. Tanpa adanya kerjasama antara pesantren dan masyarakat dalam bentuk jaringan kemitraan, maka tidak mungkin menuju pesantren yang baik. Ada berbagai cara dan media yang dapat digunakan untuk menjalin kerjasama pesantren dengan masyarakat agar hubungan terus bertahan. Faishol muslim berpendapat tentang konsep kerjasama masyarakat dengan pesantren yaitu sebagai berikut; 1) bersilaturahmi, 2) terlibat dalam kegiatan, 3) mengikuti kegiatan pesantren, 4) menghadiri rapat. Konsep diatas, memperkuat teori dari Charles Hoy bahwasanya kualitas suatu lembaga pendidikan dapat dilihat dari pengawasan atau evaluasi dari suatu

proses yang memberikan dalam melaksanakan dan pengembangan kemampuan santri, ini sama halnya dengan bagaimana memberikan salah satu standar pengawasan yang sudah ditetapkan oleh *stakeholder* dalam memberikan anggaran pendidikan

Hasil penelitian ini memperkuat teori Jones yang menyatakan bahwa sebuah organisasi harus memiliki dan memproses perencanaan, penggunaan serta evaluasi dalam sebuah organisasi. Teori-teori di atas, menjelaskan bahwa yang paling utama dalam pemberdayaan masyarakat adalah adanya konsep kerjasama. Dengan kesinambungan antara pesantren dengan masyarakat dalam bentuk kesejahteraan masyarakat tidak mungkin menuju pesantren yang baik. Kerjasama ini sangat penting dan paling utama karena dana anggaran pemerintah sangatlah terbatas. Hal tersebut sejalan dengan pendapat penulis bahwasanya pendidikan nasional mempunyai ketidak seimbangan dalam meningkatkan kemampuan santri dan ustadz, penyeimbangan kemampuan keilmuan serta tidak ada batasan anggaran dana dari masyarakat.

Disamping itu pada waktu penelitian ini dilakukan di pesantren Idrisiyyah mempunyai keunggulan dalam Sumber Daya manusia pengelola. Keberadaan lembaga dan pemanfaatan Usaha milik pesantren, pengelolaan administrasi manajemen pembiayaan yang terbuka adalah salah satu bukti keunggulan tersebut sehingga pelayanan pesantren adalah mengayomi santri dan masyarakat dilingkungan pesantren terjaga kesejahteraannya.. Sementara Pesantren Darussalam mempunyai kelebihan dalam hal pemanfaatan peluang subsidi pemerintah pusat ataupun daerah dan minim adanya usaha pesantren

yang dimiliki kemudian sarana prasarana kedua pesantren pun sangat mumpuni dan mendukung kelangsungan belajar mengajar. Namun demikian kedua pesantren tersebut sama-sama mempunyai *output* dan *outcome* yang sangat baik. Prestasinya, sarana, gedung dan fasilitas lainnya terlihat baik dalam aspek akademik maupun non akademik. Potensi dan kekuatan yang dimiliki oleh pesantren Idrisyah dan Pesantren Darussalam tersebut selanjutnya, dapat dilihat pula dari adanya kepercayaan pemerintah dan masyarakat menunjuk keduanya sebagai pesantren modern dan mengayomi santrinya dengan kategori pesantren modern.

D. Analisis Teoritis

Dalam teori manajemen pembiayaan dari Thomas H Jones bahwa pengelolaan pembiayaan atau keuangan mempunyai beberapa tingkatan penting yaitu tahap perencanaan anggaran, tahap melaksanakan anggaran kemudian pada pengevaluasian sebagai wujud dari pengawasan anggaran. Tahapan tersebut apabila dipergunakan pada ranah manajemen pembiayaan merupakan salah satu perwujudan dari Perencanaan pembiayaan (*budgeting*), penggunaan anggaran (*accounting*) dan pengevaluasian (*auditing*). Kecocokan penggunaan produk atau jasa dimaksudkan bahwa produk atau jasa tersebut terpenuhinya apa yang diharapkan oleh pesantren dengan layanan manajemen pembiayaan di pesantren Idrisiyyah dan Pesantren Darussalam dapat dikatakan sesuai dengan kebutuhan. Layanan tersebut sebagaimana dijelaskan di atas berkaitan erat dengan Perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi yang dilakukan oleh lembaga pondok

pesantren. maka dengan demikian pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam sudah layak dikatakan sebagai pesantren yang mampu mengelola manajemen pembiayaan dengan sistem terbuka artinya masyarakat dilibatkan dalam pengelolaan pembiayaan pesantren. disamping itu layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat pengguna, baik internal maupun eksternal dapat melahirkan kepuasan pengguna (santri).

Teori ini menurut penulis ada penambahan model yaitu *akruar basis* dan *joint cost model*, teori yang di kembangkan oleh thomas H Jones hanya memberikan tiga indicator dalam manajemen pembiayaan, sehingga pengorganisasian belum masuk pada pembiayaan. Dari sinilah akan muncul model *join cos finance model* yang artinya pesantren itu menganut system keuangan secara bersama.

Manajemen pembiayaan pesantren yang dimiliki oleh pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam erat kaitannya dengan fungsi manajemen pembiayaan secara efektif. Pada saat penelitian dilakukan kedua pesantren sudah sebagian menggunakan pola manajemen pembiayaan (*The resource cost model*), model ini dipergunakan dalam proses pendidikan memperoleh pembiayaan anggaran berdasarkan potensi dan keragaman antar daerah, thomas H jones memberikan indikator pemenuhan lembaga pendidikan yang menjuruskan kepada kemandirian antara lain; 1) adanya keragaman jumlah biaya pendidikan, 2) kemampuan pelayanan lembaga kepada siswanya selama proses kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan di pesantren. Model Flat Grand merupakan jenis pembiayaan yang diberikan

oleh pemerintah baik itu pusat maupun daerah dalam memberikan anggaran pembiayaan dan harus di sadari juga kebutuhan pelayanan setiap orang berbeda sehingga harus disesuaikan dengan potensinya.

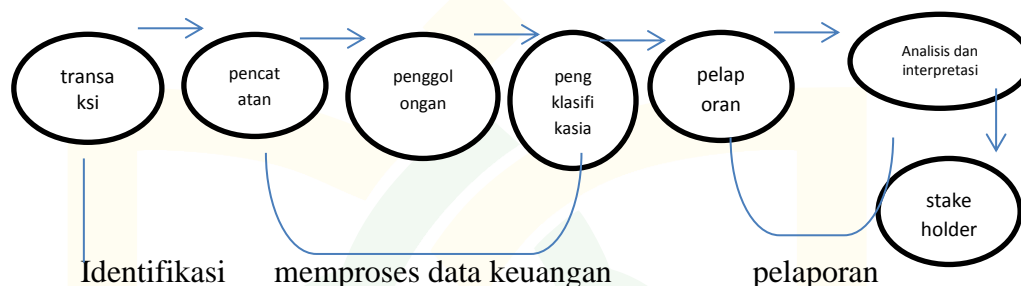
Penelitian ini sejalan dan konsisten dengan teori legitimasi, bahwa kinerja keuangan atau pembiayaan yang lebih tinggi mengakibatkan semakin besar upaya untuk pengungkapan tanggung jawab sosial dan memperkuat legitimasi pesantren di masyarakat, tingginya kepercayaan masyarakat terhadap pesantren mengakibatkan adanya komitmen sosial terkait aktivitas pesantren yang tetap mengakomodasi harapan dan kepentingan masyarakat.

Dengan mengacu pada standar manajemen pembiayaan dan keuangan pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam selalu berupaya untuk melangkah tanpa adanya suatu kesalahan (*zero defect*). Keduanya selalu melakukan evaluasi diri demi menemukan kekurangan atau masalah yang ada. Hal tersebut terbukti dari adanya evaluasi diri yang dilakukan oleh pesantren yang dilakukan minimal setahun sekali. Tujuannya tiada lain adalah untuk memastikan bahwa dalam memulai suatu program berikutnya dapat dilaksanakan dan dilakukan dengan baik dan benar (*right first time, every time*). Sebagai contoh, ketika pesantren ingin menempuh menjadi pesantren yang baik, terlebih dahulu pesantren harus melakukan evaluasi diri dan kemudian dilanjutkan dengan penyusunan RAPBP (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren).

Jika dianalisis lebih lanjut dapat dipahami bahwa tindakan pondok pesantren dalam menciptakan kualitas, menjaga dan mengembangkannya

dapat digolongkan pada strategi manajemen keuangan.

Seperti dalam bagan berikut tentang Perencanaan (*Budgeting*) dalam pembiayaan yang harus dilakukan oleh pesantren seperti di bawah ini:



Gambar 5.5
Proses Perencanaan pembiayaan pesantren

1. proses dalam identifikasi pada kegiatan seperti ini setiap proses transaksi menurut penulis adalah diwajibkan adanya pencatatan kronologis secara sistematis selama beberapa periode tergantung pada pengeluaran dan pemasukan pembiayaan. Misalnya kemampuan yang dimiliki oleh pesantren dalam mengumpulkan hasil catatan pengeluaran disesuaikan dengan kemampuan dan laporan yang ada seperti kwitansi, nota ataupun catatan kecil lainnya.
2. selanjutnya dengan poin ke dua, dalam memproses data keuangan disini meliputi aspek pengelompokan atau adanya pencatatan dalam aspek penggolongan pengeluaran kedalam satu laporan yang ada.
3. aspek ketiga ini setelah selesai pada poin 1, 2 dan 3 maka harus dilaporkan kepada pihak terkait berkenaan dengan sumber dana dan pengeluaran anggaran.
4. *Culture* pengelolaan pesantren. motivasi dan semangat kerja dalam

mengembangkan pesantren baik di pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam. Hal tersebut di pengaruhi oleh faktor eksternal sebagai motivasi dalam mengembangkan pesantren. dengan teori *expectancy* yang dianut oleh proom, porter, lawler serta atkinson, pimpinan pesantren dan ustadz pesantren apabila ingin berprestasi dan maju maka harus ada inovasi dan kreatifitas sehingga ada harapan, insentif atau reward.

Pesantren Darussalam Ciamis dan Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya sudah memberikan porsi yang lebih besar dalam proses pengembangan keahlian pribadi. Membangun keahlian ini tidak terfokus santri semata, namun termasuk ustadz, masyarakat dan staf lainnya yang berada di pesantren. Pondok pesantren berkembang dan mandiri atau kemandirian apabila dapat dukungan dari masyarakat sekitar dilingkungan pesantren dan walisantri. Kedua pesantren ini pada dasarnya sudah memiliki dukungan yang sangat kuat dari masyarakat dilingkungan pesantren.

Pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam dalam hal ini telah banyak melakukan berbagai kegiatan berkenaan dengan pengembangan lembaga pesantren sekaligus para ustadz dan masyarakat dilingkungan pesantren dan seluruh stakeholder pesantren. hal ini sesuai dengan prinsip *personal mastery*.

Sebenarnya penulis menganggap bahwa pengelolaan keungan di pesantren tidaklah terlalu rumit, hal ini disebabkan pesantren adalah lembaga pendidikan swadana dan organisasi nirlaba dalam hal ini tidaklah memerlukan laporan secara rumit dan sulit kepada stakeholder. Hal ini

berkaitan dengan model mental strategi artinya strategi ini dipilih oleh lembaga pesantren menunjukkan saling adanya berbagai model antara kiai atau syekh, masyarakat dan santri. Ini di topang oleh pemanfaatan dan kerjasama antara visi dan misi pesantren dengan rambu-rambu dan tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu dalam membangun soliditas pembangunan dan pengelolaan pesantren.

Fakta empiris Berdasarkan wawancara mendalam, penelitian ini menemukan informasi bahwa manajemen keuangan pendidikan dalam Perencanaan memiliki dua kegiatan utama yang harus direncanakan. Yang pertama adalah Perencanaan tentang cara mendapatkan dana dan Perencanaan kedua adalah bagaimana dana digunakan dan untuk tujuan apa. Perencanaan pembiayaan pendidikan di pesantren diatur dan dinyatakan dalam bentuk RAP (Rencana Anggaran Pesantren), yang diadakan setiap tahun melalui Rakernas. Dalam pertemuan ini semua bentuk pemrograman dan Perencanaan untuk kemajuan organisasi, termasuk divisi pendidikan, mengalokasikan dan menganggarkan anggaran masing-masing dibahas dan diputuskan.

Hasil penelitian kedua adalah bahwa masalah pengelolaan pelaksanaan pembiayaan pesantren berbasiskan masyarakat, melaksanakan dengan pemakaian anggaran ini ditetapkan pada peraturan yang sudah ditetapkan. Perencanaan diwajibkan sudah masuk pada Rancangan Anggaran. Dalam Rancangan ini pembiayaan atau anggaran selebihnya sudah tercatat dan sudah dialokasikan untuk kelancaran belajar mengajar di pesantren. Pada pelaksanaannya, pembiayaan yang dilaksanakan oleh pesantren perlu adanya

Perencanaan keuangan dalam hal ini sebagai penanggung jawab adalah kiaiinya. Hal ini telah dikonfirmasi untuk menciptakan efektivitas dalam membuat anggaran pendidikan, kiai dan bendahara dari tingkat pendidikan tertentu harus bertanggung jawab. Dengan demikian, dalam konteks Pesantren, menjadi penanggungjawab dalam mempergunakan biaya merupakan penanggung jawab yaitu bendahara pesantren. Hal tersebut untuk memperhatikan aspek kegiatan-kegiatan yang menunjang pada pendidikan untuk mempergunakan anggaran yang diperoleh oleh pesantren dalam memfasilitasi serta memperkokoh pendidikan.

Pendidikan bermutu dan berkualitas akan mencerminkan pada aspek aktifitas yang mumpuni, pada aspek yang menjunjung tinggi proses pendidikan, seperti: a) honor atau vakasi dewan guru, upah ini juga diberikan diterima oleh ustadz dan pengelola administrasi dalam bentuk uang ketika mereka telah selesai melaksanakan kewajibannya; b) honorarium pegawai bidang struktural, c) melengkapi sarana pesantren; d) keperluan yang timbul pada proses evaluasi sukses atau tidaknya program pembelajaran; e) santri melaksanakan kegiatan dalam mencari kualitas yang menyangkut dengan evaluasi, anggaran dikeluarkan untuk meningkatkan kualitas santri, seperti kepramukaan; dan f) memelihara fasilitas dan infrastruktur di pesantren, seperti memelihara gedung.

Penelitian disertasi ini yaitu Manajemen pembiayaan ada kaitannya dengan system akuisisi, dengan manajemen keuangan serta aset dengan pikiran dari tujuan yang secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen pembiayaan dapat di bagi menjadi tiga bidang garapan: berinvestasi,

pendanaan, dan keputusan pada pengelolaan aset. Solomon and Pringle dengan *capital fund theory* menegaskan bahwa proses efisiensi penggunaan sumber daya ekonomi yang penting adalah sumber dana sebagai modal utama. Lembaga pendidikan diharuskan memaksimalkan sumber – sumber usaha dalam menopang pembiayaan.

Disamping itu, pembentukan manajemen pembiayaan sebagai Perencanaan dan mengendalikan sumber dana yang digunakan oleh pesantren. Pada berbagai tingkat lembaga pendidikan pesantren sudah dibentuk tim-tim yang solid. Sehingga hal ini dapat memungkinkan terjadinya komunikasi dan diskusi di setiap adanya upaya pemecahan masalah. Adapun mengenai cara-cara berpikir para pengelola pesantren, jika dikaitkan dengan konsep *system thinking*, maka cara berpikir para pengelola di pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam menunjukkan adanya indikasi ke sana. Beberapa hal pokok yang menjadi indikator berpikir sistemik ini adalah adanya kesesuaian dengan hukum-hukum dan pola dalam berpikir sistemik.



Gambar 5.6
Proses berpikir sistemik manajemen pembiayaan

Financing dan bisa dikatakan sebagai pembiayaan, merupakan pendanaan dari beberapa orang atau investor yang memberikan investasi

kepada pesantren yang sudah direncanakan, Terkait dengan fungsi di atas pembiayaan memainkan peran sangat penting dalam kelancaran pengelolaan lembaga pendidikan. *pertama budget* dengan Perencanaan ekonomi dalam kaitannya dengan pendidikan dan pengeluaran masyarakat. *Kedua*, diartikan sebagai kebijakan pengalokasian dana sumber anggaran terhadap layanan lembaga kepada santri dan masyarakat dilingkungan pesantren, *ketiga*, merupakan penentuan program dengan skala prioritas yang sudah ditentukan.

Untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut maka manajemen pembiayaan secara efektif diharuskan memperhatikan prinsip-prinsip yang menjadi dasar pengelolaan. Dengan demikian, menjelaskan efektivitas dan efisien dalam manajemen pembiayaan tidak cukup hanya memahami proses implementasinya saja, tetapi hal ini dibutuhkan suatu pemahaman yang sangat mendalam tentang bagaimana masalah pengelolaan pesantren.

Oleh karena itulah, Mujamil Qomar pondok pesantren tidak perlu merombak seluruh elemen yang ada untuk melakukan pengembangan pesantren. Pesantren hanya memiliki pilihan yang cukup banyak untuk menyesuaikan dengan kepentingan di luar pesantren; semisal pesantren bisa melakukan perubahan manajerial, dengan tetap menjaga kultur pendidikan pesantrennya. Pesantren dalam hal ini bisa meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dengan pengetahuannya dan kompetensi modern, tanpa merusak iklim dan budaya kerja untuk mencari keberkahan dilingkungan pondok pesantren.

Seiring dengan dinamika perkembangan zaman, terutama pasca era

revolusi industri 4.0, persaingan antara lembaga pendidikan berlangsung sengit. Untuk itu, dibutuhkan kemampuan menyeimbangkan pembiayaan pendidikan yang lebih kredibel sehingga dapat menyelenggarakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, baik oleh lembaga pendidikan penyelenggara maupun orang tua yang memilih lembaga pendidikan tersebut. Kajian dalam perspektif ini mencoba membaca secara jernih manajemen pembiayaan pendidikan dengan perspektif Islam. Tentu saja, ajaran Islam memiliki seperangkat peraturan dalam Al Quran dan As Sunnah yang menjelaskan mengenai pengelolaan/ manajemen pembiayaan pendidikan tersebut. Melalui pendekatan perspektif Islam yang dijelaskan dalam surat Al-Mujadilah ayat 12 –13

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا نَجِيْتُمُ الرَّسُوْلَ فَقَدِمُوْا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوٰتِكُمْ صَدَقَةً ۚ
 ذٰلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَاَطْهَرُ ۚ فَاِنْ لَّمْ تَجِدُوْا فَاِنَّ اللّٰهَ غَفُوْرٌ رَّحِيْمٌ ﴿١٢﴾ ءَاَشْفَقْتُمْ
 اَنْ تُقَدِّمُوْا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوٰتِكُمْ صَدَقَتٍ ۚ فَاِذْ لَمْ تَفْعَلُوْا وَتَابَ اللّٰهُ عَلٰيكُمْ
 فَاَقِيْمُوا الصَّلٰوةَ وَاَتُوْا الزَّكٰوةَ وَاَطِيعُوْا اللّٰهَ وَرَسُوْلَهُ ۗ وَاللّٰهُ خَبِيْرٌۢ بِمَا
 تَعْمَلُوْنَ ﴿١٣﴾

Dalam ayat ini menjelaskan Allah Swt memberikan sebuah prasyarat kepada kaum muslimin yang belajar kepada Rasulullah Saw untuk mengeluarkan sedekah kepada fakir miskin. Dalam konteks ini dengan mengeluarkan sedekah dalam ayat ini bisa diasumsikan sebagai biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh yang mencari ilmu. prinsip

manajemen pembiayaan pendidikan yang dipergunakan juga mengandung nilai-nilai yang bertujuan meraih kualitas pendidikan yang diinginkan. Prinsip yang penting diterapkan adalah amanah, jujur, gotong royong, tepat sasaran, efektif, adil, berbasis prioritas dan berkesinambungan.

Melalui penerapan prinsip manajemen pembiayaan pendidikan yang ditempuh oleh penyelenggara lembaga pendidikan/ sekolah, maka akan terjadi sinergi yang menguatkan hubungan yang harmonis antara penyelenggara dengan orang tua/ wali murid/ wali mahasiswa. Untuk itu, penyelenggara pendidikan akan melakukan tahapan proses menuju manajemen pembiayaan pendidikan yang berkualitas.

Kalau kita pahami, proses manajemen pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan/ sekolah dilakukan melalui; perencanaan penganggaran terpadu berbasis prioritas; menerapkan program *grade based system*; evaluasi menerapkan model internal; serta pertanggung jawaban menerapkan model audit keuangan dan kinerja pengelolaan biaya pendidikan. Dengan adanya penelitian ini penulis menganalisis secara empiris yang diajarkan dalam surat Al-Mujadilah yang diterapkan oleh pesantren, ini disesuaikan dengan kemampuan masyarakat dalam membayar pembiayaan di pesantren. Seperti halnya pesantren Idrisiyyah dengan program lelang toh tohan ini mengindikasikan bisa membayar tidak hanya dengan uang bisa dengan membawa hasil pertanian atau barang yang berharga yang bisa dilelang dalam program tersebut.

Perkembangan pesantren pada masa modern ini, memang harus diakui

bahwa keberhasilan pesantren atau lembaga pendidikan ini dilihat dari aspek manajemen pembiayaan yang dilakukan oleh pesantren. Hal lain yang penting dalam mengelola biaya selain secara efisien dan efektif dalam mempergunakan dana anggaran diantaranya amanah dan jujur, berdaya saing, bernilai ibadah. Selain itu pesantren harus terbuka. Ada hal yang menyangkut pada sistem atau pola keterbukaan dalam manajemen pembiayaan. *Pertama* lembaga pendidikan harus ada keterbukaan tentang kondisi keuangan pesantren yaitu bersedia melaporkan pemasukan dan pengeluaran keuangannya kepada masyarakat atau jemaah pesantren khususnya wali santri dan bersedia di audit oleh masyarakat pihak internal dan eksternal pesantren. *kedua*, pesantren harus bersedia setiap saat menerima masyarakat dan orang tua santri untuk melihat laporan *cost* yang digunakan oleh pesantren, biasanya secara tertulis dalam melaporkan pengeluaran dan pemasukan dana anggaran. *Ketiga*, pesantren juga perlu memberikan informasi kepada walisantri dan jemaah atau masyarakat tentang apa yang perlu dilaksanakan atau apa yang perlu dilaksanakan oleh mereka dalam membantu mensukseskan program pesantren. dalam hal ini pesantren harus bisa meyakinkan masyarakat khususnya walisantri dan masyarakat bahwa usaha yang dilakukan oleh masyarakat dan wali santri kepada pesantren adalah untuk keberhasilan santri dalam pendidikannya dengan dukungan walisantri dan masyarakat. Dengan bantuan masyarakat ikut mengembangkan sarana prasarana pesantren dengan menyumbangkan sumbangan kepada pesantren.

Bagi penulis sendiri, Dengan tiga poin prinsip di atas yang

menjadikan penopang kemandirian pesantren dari nilai ibadah, itu nantinya akan menumbuhkan dan membangkitkan amanah kejujuran oleh penyelenggara pesantren. kedua pesantren ini termasuk pada pesantren modern berarti menggunakan manajemen modern dalam mengelola pembiayaan pesantren, sehingga pesantren akan terhindar dari kasus penyelewengan pembiayaan tidak akan terjadi. Pesantren menjadi menara gading bagi lingkungan masyarakat, kondisi ini yang akan mendorong masyarakat untuk terlibat membantu pesantren. Melalui pola berpikir yang seperti ini, maka alasan penulis menjadikan salah satu kewajiban dalam membuat pola manifest yang akan dibangun dilingkungan internal pesantren dan adanya pergeseran paradigma yang akan terus berkembang di masyarakat.

Gambaran umum di atas, sesuai dengan kerangka teori yang penulis sajikan di awal kajian, bisa dikomposisikan dalam teori baru yaitu *joint cost model* dengan menambahkan teori jones dengan tiga komponen yaitu *budgeting, accounting, auditing*. Sehingga akan mengisi *space* akan menghadirkan pemahaman dan karakteristik yang membedakan antara satu tempat dengan tempat lainnya.

E. Analisis Praktis

Gambaran tentang pengelolaan pembiayaan pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam sebagaimana di uraikan di atas, merupakan potensi dan keunggulan yang dimiliki oleh masing-masing pesantren. Manajemen pembiayaan tersebut dibangun dan terus ditingkatkan demi menghadapi masa

depan yang cenderung semakin kompleks

Potensi yang paling menonjol dari kedua pondok pesantren di atas adalah input santri yang benar-benar terjamin *outputnya* sehingga dapat mendukung proses perkembangan pesantren dan belajar mengajar yang efektif dan efisien. Hal tersebut terlihat dari proses pembangunan lembaga dan program kegiatan yang dikembangkan oleh masing-masing pesantren dan jumlah santri yang sangat besar, sehingga menjadi salah satu peluang yang sangat bagus untuk memilih santri prestasi dan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Pada waktu penelitian dilakukan, pesantren Idrisiyyah mempunyai keunggulan dalam SDM pengelola. Keberadaan lembaga – lembaga yang ada di pesantren adalah suatu bukti keunggulan tersebut, sehingga pelayanan pengelolaan dana dapat terlaksana. Sementara pesantren Idrisiyyah mempunyai keunggulan yang tidak dimiliki oleh pesantren lainnya dalam hal badan usaha pesantren yang dikelola oleh pesantren dan mempunyai sarana prasarana yang baik. Sementara, pesantren Darussalam ciamis mempunyai sarana prasarana yang cukup representatif dan sangat mendukung kelangsungan proses perkembangan pesantren. namun demikian kedua pesantren tersebut sama-sama mempunyai *out put* dan *outcome* yang sangat bermutu.

Potensi dan kekuatan yang dimiliki oleh pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam tersebut selanjutnya, dapat dilihat pula dari adanya kepercayaan pemerintah yang menunjuk keduanya sebagai pesantren yang

mempunyai ciri khas masing-masing. Dengan strategi mengorganisasi, mengontrol pelaksanaan pembiayaan pesantren, jujur amanah, biaya pesantren di tanggung oleh sumber dana dari usaha yang dimiliki pesantren, kemudian pesantren yang penuh dengan daya saing dengan lembaga lain. Dengan prinsi di atas maka kualitas pesantren akan di raih secara maksimal dengan priority quality atau dengan skala prioritas yang digunakan oleh pesantren.

Keberhasilan pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam dalam menciptakan manajemen Pembiayaan pesantren melalui pemberdayaan Masyarakat dengan standar yang ditetapkan, walaupun masih terlihat adanya masalah-masalah yang dihadapi. Masalah-masalah tersebut muncul seiring dengan semakin besarnya tuntutan peningkatan standar pelaksanaan pembiayaan pesantren yang diinginkan baik dari pemerintah maupun dari masyarakat pada umumnya.

Permasalahan sekaligus kelemahan yang dimiliki pesantren Idrisiyyah dan dan pesantren Darussalam adalah berkisar pada pola pengelolaan dan masalah sumber daya manusia yang belum sepenuhnya sesuai dengan standar manajemen pembiayaan, perumusan dan pengelolaan usaha pesantren menjadikan hak milik pesantren atau menjadikan hak milik individu. Namun, disamping itu kedua pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam tersebut memiliki permasalahan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Pesantren Idrisiyyah belum optimal menghasilkan kultur manajemen pembiayaan pesantren yang mengindikasikan adanya pengembangan nilai-nilai

pengelolaan di pesantren, dan prasarna yang masih dalam proses penyempurnaan. Sementara pesantren Darussalam belum optimal menerapkan manajemen pembiayaan dalam pesantren dengan SDM yang dimiliki dan belum terbentuknya tim auditor eksternal. Dalam hal ini pesantren Darussalam hanya mengandalkan kiai sebagai auditor internal saja yang dikembangkan oleh pesantren secara formal.

Beberapa potensi dan kelemahan yang dimiliki oleh pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam menunjukkan minimal adanya beberapa kecenderungan yang akan terjadi di masa depan. Jika pesantren tidak secepatnya menyelesaikan permasalahan yang muncul dan tidak proaktif menghadapi tuntutan masyarakat, maka kecenderungan ke depan pesantren akan ditinggalkan masyarakat dan akhirnya mengalami diskontinuitas, tergilas oleh perkembangan zaman.

Dalam tataran praktis, jika pesantren tidak bisa mempertahankan bahkan meningkatkan pengelolaan pembiayaan dan akuntabilitasnya maka baik dalam penyelenggaraan proses pendidikan maka dimungkinkan santri yang masuk ke pesantren menjadi berkurang. Dengan demikian, kualitas pesantren pun akan berkurang pula sehingga efektifitas dan efisiensi sulit terwujud.

Sebaliknya, jika pesantren mampu mengatasi masalah dan kelemahannya serta proaktif menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman dan tuntutan yang ada maka pesantren mempunyai peluang dalam mempertahankan hidup dan terus berkembang. Dengan demikian, tidak

menutup kemungkinan pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam dapat meningkatkan sumber daya Manusia menjadi pesantren yang bereputasi internasional.

Untuk menghindari berbagai kemungkinan yang tidak diinginkan, pesantren Idrisiyyah dan pesantren Darussalam perlu menentukan langkah-langkah antisipatif. Langkah antisipatif tersebut mengacu pada masalah yang dihadapi sekaligus melihat kecenderungan masyarakat kedepan.

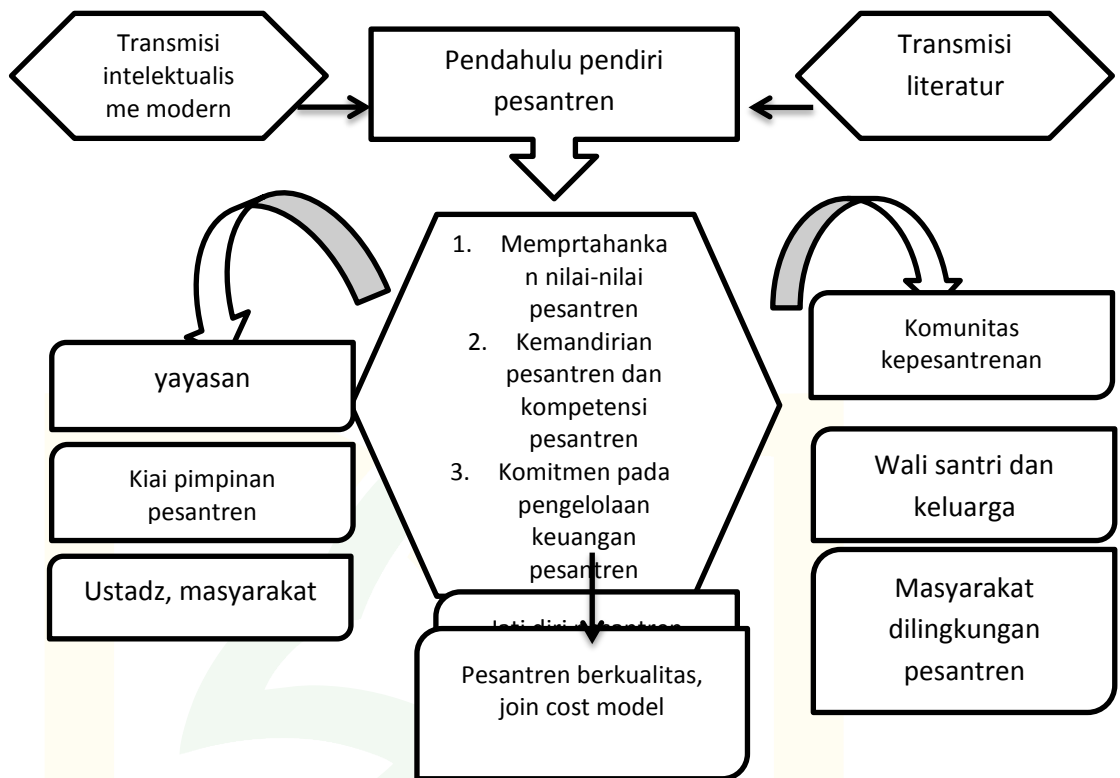
Jika melihat permasalahan yang dimiliki oleh kedua pesantren tersebut, maka langkah ke depan yang dapat dilakukan adalah sebagaimana yang sedang dirintis oleh keduanya yaitu melaksanakan dan mengembangkan kualitas yang diperoleh, ini benar-benar sesuai dengan standar manajemen keuangan, melengkapi sarana sekaligus menyiapkan sumber daya manusianya, dan meningkatkan kerjasama dengan pesantren diluar daerah atau daerah lainnya yang sudah berstandar baik dalam pengelolaan mengayomi santri dan masyarakat dilingkungan pesantren. Namun yang terpenting langkah-langkah antisipatif ini dilakukan secara bertahap, terus menerus dan berkesinambungan. Disamping itu, penyelesaian masalah dilakukan secara mendalam dan tertuju pada akar masalah.

Adapun untuk meningkatkan kualitas manajemen pembiayaan, pesantren dapat terus mengikuti perkembangan yang terjadi di dunia pendidikan, sehingga tidak tertinggal oleh lembaga-lembaga lainnya. Potensi dan lahan perekonomian pesantren haruslah dikembangkan masing –masing pesantren dalam rangka merespon suatu tuntutan pemerintah dan pemerintah

daerah dan masyarakat yang memungkinkan berubah setiap saat.

Jika pesantren telah mengimplementasikan manajemen pembiayaan dalam aspek perkembangan pesantren maka langkah selanjutnya adalah membidik usaha dalam mengayomi santri dalam pemenuhan sarana prasarana tetap terjaga dan terus meningkat. Hal terpenting dalam menetapkan program tahunan ini adalah pesantren melakukan evaluasi secara menyeluruh, sehingga potensi kelemahan dan kelebihan yang muncul selalu terdeteksi dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat dirumuskan sebuah konsep tentang penerapan teori manajemen pembiayaan di pesantren. beberapa temuan menunjukkan adanya prinsip-prinsip membangun keahlian pribadi, visi bersama dan membangun pemikiran sistemik berdasarkan ciri pesantren. hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan pembiayaan dapat dilakukan dengan ciri khas atau karakter kiai di masing-masing pesantren. dengan adanya komunitas, komitmen terhadap kemandirian pesantren serta menjaga nilai-nilai kepesantrenan yang sudah di kembangkan oleh pendahulunya. Dengan demikian, penelitian ini akan melahirkan suatu pernyataan teoritik, bahwa ada perbedaan dalam pembiayaan pesantren di pengaruhi oleh karakter para pimpinan pesantren. yang jika divisualisasikan dalam suatu model teoritik dapat digambarkan sebagai berikut:



Tabel 5.5 Proses Penemuan Konsep



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Proses perencanaan pembiayaan di pesantren menjadi *by design modern* ini meliputi tahapan *pertama* menganalisis biaya atau anggaran tahun lalu, *kedua* dengan menganalisis keperluan yang menjadi data dalam kegiatan yang akan dilakukan, *ketiga* mencatatkan dengan angka-angka, *keempat* membuat proposal tentang Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren. Sesuai dengan Undang-Undang no 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyatakan bahwa pengelolaan anggaran dana pendidikan harus berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi dan transparansi. Sumber anggaran pesantren secara rinci dengan berdasarkan pada usaha-usaha milik pesantren
2. Penggunaan anggaran pembiayaan Pesantren itu terdiri dari penerimaan dan pengeluaran dana. Penerimaan dari yang sifatnya non rutin seperti BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren), Bantuan pemerintah. Pengeluaran dana yang terbagi pada dua sub yaitu biaya operasional pesantren serta dana anggaran pada investasi pesantren, metode yang digunakan adalah *akrual basis*. Selanjutnya model pembukuan dan penggunaannya yang dipakai adalah model dari *fish bone* dengan mempergunakan delapan standar nasional pendidikan.
3. Evaluasi pembiayaan pesantren pada penelitian ini mempunyai evaluasi internal dan eksternal. Pertama, evaluasi Internal yang dilakukan oleh

ajengan, syeikh sebagai pimpinan pesantren. Sedangkan eksternal dilakukan evaluasi dari dana yang berasal dari pemerintah seperti BPK atau irjen. Evaluasi internal dilakukan setiap 2 bulan sekali kepada bendahara sedangkan Evaluasi eksternal oleh pihak-pihak pemerintahan. Dari sistem evaluasi ini diperlukan adanya *benchmarking* pendanaan dalam mengelola anggaran serta program kerja.

B. Implikasi Penelitian

Dalam penelitian ini ada dua implikasi, teoritis dan praktis berdasarkan pada paparan data dan analisis data sebagaimana berikut:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoritis diantaranya adalah:

a. Memperkuat Teori Thomas H Jones

Ada tiga indikator dalam proses pembiayaan oleh Thomas H Jones meliputi, 1) *Budgeting* (Perencanaan) pesantren dalam menjaga mutu kualitas lembaganya yaitu dengan mengelola dan mempunyai perencanaan. Seperti contoh di pesantren akan mempunyai RAPBP (Rancangan Anggaran Pembiayaan belanja Pesantren), rancangan ini akan menghindari adanya penyelewengan anggaran lembaga. 2) Penggunaan pembiayaan pesantren mencakup pada penerimaan dan pengeluaran keuangan ini akan disesuaikan dengan rencana yang sudah disepakati sehingga pengeluaran pendanaan harus sama dengan program rencana. 3) evaluasi ini dilaksanakan apabila sudah sesuai dengan rencana yang disepakati kemudian dirumuskan dengan rapat

bulanan atau tahunan. Manajemen pembiayaan pesantren akan baik apabila memenuhi teori Jones ini. Implikasi teoritis penelitian ini menguatkan teori Jones bahwa implementasi pengelolaan yang baik mendorong untuk memberikan pesantren harus memiliki *budgeting planning system*.

Dari tiga indikator pembiayaan yang ada dalam teori Jones yang dilakukan pada dua pesantren tersebut belumlah maksimal. Akhirnya melahirkan model baru yaitu *akruar basis* dan *joint cost model*

b. Menguatkan Teori legitimasi Deegan

Pada teori ini mengacu asumsi “Kontrak social” antara lembaga dengan masyarakat Implikasi teoritis penelitian ini juga menguatkan *legitimasi teori* bahwa kinerja keuangan yang maksimal memungkinkan proses manajemen pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan/ pesantren dilakukan melalui; perencanaan penganggaran terpadu berbasis prioritas; menerapkan program *grade based system*; evaluasi menerapkan model internal; serta pertanggung jawaban menerapkan model audit keuangan dan kinerja pengelolaan biaya pendidikan. Implikasi teoritis penelitian ini secara umum menguatkan teori *joint cost model* bahwa keberadaan pembiayaan lembaga pendidikan secara keseluruhan di kelola oleh lembaga keuangan dalam meningkatkan pesantren sebagai induknya.

Peran teori ini untuk memahami hubungan proses keuangan dengan mengungkap tanggung jawab social. Adanya harapan masyarakat akan berdampak baik bagi lembaga. Karena lembaga mendapatkan dukungan dari masyarakat.

c. Mengintegrasikan Teori Garner, James Van Horne, dan Lawyer Obara

Pembiayaan dua pesantren dalam penelitian ini mengintegrasikan tiga teori pembiayaan dengan efektifitas dan efisien, investasi dan dividen. Dalam pembiayaan yang harus dipahami adalah adanya penggunaan anggaran secara efektifitas dan efisien dalam pemakaian anggaran serta salah satu investasi dalam mengembangkan lembaga dividen atau keuntungan yang akan diberikan kepada masyarakat

d. Memperkuat Pembiayaan Secara Perspektif Islam

Implikasi teoritis ini memperkuat prinsip manajemen pembiayaan pendidikan yang harus diterapkan dalam rangka meraih peningkatan mutu pesantren yang dikembangkan berdasarkan; nilai ibadah/ religius; biaya pendidikan ditanggung bersama; kualitas pendidikan Islam yang bermutu dan berdaya saing; dapat memenuhi standar mutu pendidikan nasional/ internasional; pengelolaan biaya pendidikan dijalankan dengan amanah dan jujur.

Dengan mendasarkan pada nilai ibadah, maka akan membangkitkan amanah dan jujur pada penyelenggara pendidikan, sehingga kasus seperti penyelewengan biaya pendidikan tidak akan terjadi. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, prinsip ini tidak

boleh hilang untuk menjawab tantangan kualitas pendidikan itu. Penting dicatat disini adalah bahwa prinsip manajemen pembiayaan pendidikan yang dipergunakan juga mengandung nilai-nilai yang bertujuan meraih kualitas pendidikan yang diinginkan. Prinsip yang penting diterapkan adalah amanah, jujur, gotong royong, tepat sasaran, efektif, adil, berbasis prioritas dan berkesinambungan.

Melalui penerapan prinsip manajemen pembiayaan pendidikan yang ditempuh oleh penyelenggara lembaga pendidikan, maka akan terjadi sinergi yang menguatkan hubungan yang harmonis antara penyelenggara dengan orang tua/ wali santri dan alumni Untuk itu, penyelenggara pendidikan akan melakukan tahapan proses menuju manajemen pembiayaan pendidikan yang berkualitas.

2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan perkembangan bagi pesantren agar dapat meningkatkan pengelolaan pesantren, sehingga mempunyai perkembangan pesantren yang cukup besar khususnya outputnya bersaing secara global.

Sedangkan implikasi praktis lain pada hasil kajian diantaranya, pertama, adalah implikasi yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan pesantren berbasis masyarakat di pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis. 1) mempunyai keinginan dengan visi misi yang lurus dan benar dalam mengelola lembaga pendidikan, 2) memberikan kepercayaan kepada santri dan jemaah di lingkungan

pesantren, 3) memberikan dan membekali santri dan masyarakat dengan pelatihan-pelatihan yang dikembangkan oleh pesantren, 4) mengirim santri senior untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, 5) memanfaatkan sumber anggaran dan membuka sumber usaha yang baru dilingkungan pesantren. Dengan konsep pengelolaan pembiayaan pesantren berbasis masyarakat yang mewajibkan pesantren mempunyai badan usaha yang dimiliki oleh pesantren (BUMP). Maksudnya adalah kiai sebagai pimpinan pesantren harus mampu dan mengambil resiko, serta mengayomi santri dan masyarakatnya dalam memenuhi kesejahteraannya. efektifitas pimpinan dalam mengarahkan dan mengembangkan perekonomian pada sector yang sudah ditentukan selanjutnya dengan pimpinan maka kerjasama dan perkembangan dengan lainnya terhadap tujuan lembaga mengalami kelemahan. Pemimpin dalam hal ini harus memahami konsep dan tujuan sehingga manajemen yang dilakukan oleh pesantren terhadap pengelolaan pembiayaan itu dengan pengembangan sistem pembiayaan atau keuangan, mengalokasikan dana sosial dan pengembangan usaha pesantren.

Paradigma *mechanism* dan *organism* salah satu paradigma manajemen pendidikan yang dikembangkan oleh pesantren. sehingga paradigma ini memandang bahwa keterkaitan antara aspek duniawi dan spiritualitas merupakan aspek kehidupan yang dikhotomis. *Pertama*, Penguatan pada keyakinan serta komitmen kuat di lingkungan pesantren. *Kedua*, santri dan masyarakat untuk mengambil peran sebagai pengabd

masyarakat. *Ketiga*, pesantren harus konsisten dalam menjaga kepercayaan masyarakat sekitar dalam memberikan kesejahteraan dilingkungan pesantren.

C. Keterbatasan Studi

Pembiayaan merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren,. mayoritas pesantren di Jawa beranggapan bahwa sebuah pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil dimana pendanaan merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dalam kehidupan dan lingkungan pesantren.

Perkembangan pesantren bergantung sepenuhnya pada sumber anggaran, kelangsungan hidup sebuah pesantren sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam mempersiapkan generasi dalam mengembangkan pesantren.

Sementara itu, eksistensi pesantren bukan semata lembaga pendidikan yang berbasis keagamaan, melainkan juga dapat menjadi pusat penggerak ekonomi bagi masyarakat. Dalam sejarah perkembangannya, pesantren telah berhasil menumbuhkembangkan semangat kewirausahaan kepada santri dan masyarakat, yang kemudian menjadi elite di dipribumi ini.

Berkaitan dengan penelitian terhadap “manajemen Pembiayaan pesantren berbasis masyarakat”, penulis menyadari bahwa adanya keterbatasan dalam melakukan penelitian ini. Sekalipun demikian, dalam ranah penelitian kualitatif, penulis melihat masih banyak celah yang bisa dilakukan oleh peneliti lain, khususnya yang berkaitan dengan judul ini.

Kelemahan lainnya, khususnya dari sisi metodologis, penelitian ini hanya memperhatikan pesantren dari aspek manajemen pembiayaan, cara seperti itu tentu saja jika dilihat dari aspek lain, menginginkan gambaran yang lebih luas masih belum terjawab. Pembatasan ini sengaja dilakukan untuk memperoleh kedalaman kajian, walaupun harus mengorbankan aspek keluasan dalam cara kajiannya yang terkadang justru sangat diperlukan.

D. Saran-saran

Dari beberapa uraian kesimpulan di atas, ada beberapa saran dan untuk dikembangkan dalam penelitian selanjutnya ditujukan kepada:

1. Pimpinan Pesantren

Proses dalam manajemen pembiayaan hendaknya pesantren melakukan manajemen secara kreatif yaitu menggali dana sebagai sumber anggaran pesantren secara maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di pesantren. Kemudian pesantren harus mempunyai *bencmarking* mempunyai program dan tujuan. Selain itu perlu ada pemilahan antara usaha milik pesantren dengan hak milik keluarga, pesantren harus mempunyai sumber-sumber anggaran dan kerjasama dalam mempertahankan dan membangun pesantren.

2. Sivitas Akademika

Para sivitas akademika yang memiliki pesantren hendaknya memahami manajemen dalam mengelola pesantren terutama dalam bidang pemanfaatan sumber dana anggaran, memiliki Rancangan Anggaran

Pembiayaan pesantren. Dalam meningkatkan kualitas dan pembangunan pesantren.

3. Para Peneliti

Untuk peneliti lanjutan, hasil ini akan menjadi dasar dalam melaksanakan penelitian lanjutan tentang manajemen pembiayaan pesantren. Pesantren harus memiliki Usaha perekonomian yang sifatnya mengayomi santri dan masyarakat dilingkungan pesantren agar menjadikan pesantren sebagai tempat dalam memperoleh kesejahteraan hidup masyarakat.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulmuid, Muhibbudin, *Manajemen Pendidikan*, Pengging: Mangkunegaran
- Abu Bakar & Taufani C. Kurniatun, 2008. *Manajemen Keuangan Pendidikan*, dalam pengelolaan pendidikan. Bandung: UPI
- Ahmadi H. Syukran Nafis, 2011. *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: LaksBang Pressindo.
- Akdon, dkk. 2015. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ali Aziz . Moh. 2005. “*Pesantren dan Pengembangan Masyarakat*” dalam Abd.
- Ali, Bahrami, 1999. *Object Oriented System Development*. Singapore: MC Graw Hill.
- Arens & Loebbecke, 2002. Terj Amir Abadi Yusuf. *Auditing : pendekatan terpadu*, buku satu edisi Indonesia , cetakan ke dua, jakarta penerbit salemba empat.
- Arikunto, Suharsimi, 1989. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rieneka Cipta
- Asmendri. 2012. *Teori dan aplikasi manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan madrasah, STAIN Batu sangkar: Batu sangkar Press.*
- Baharuddin, 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press
- Basuki, 2006. *Mengonstruksi Pendidikan Kritis Humanis dan Populis, Tinjauan tentang Politik Pendidikan Indonesia Era Globalisasi Informasi*, Edukasia vol 4 (Juni 2006)
- Bruinessen, Martin Van,. 1995. *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat*. Bandung: Mizan.
- Bugin, B. 2007. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, kebijakan Publik, dan Ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Bukhori, Imam, 2007. *Sahih Bukhori*. Jilid 3 Beirut:t.p.
- Bull, R.A.Lukens-. —*Two Sides of The Same Coin: Modernity and Traditions in Islamic Education in Indonesia*∥. *Anthrophology and Education Quarterly*, Vol. 32, No. 3:350-372.

- Burhan Bungin, 2003. *Metodologi Penelitian Sosial;Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*, Surabaya: Airlangga university press
- Cohn, Elchanan., 1979. *The Economic of Education*. Revised Edition. Massachusetts: A Subsidiary of Harper & Row Publisher.
- Count G.S. 1978. *Dare the School Build a New Social Order*. Amerika: Southern Illinois University Press
- Dalton E Mc Farland. 1972. *Management, Principles and Practices*, colliex Mac Millan International edition. Third edition.
- Departemen Agama RI, 1971. *AL-Quran dan Terjemahnya*, Jakarta Yayasan Penyelenggara penterjemah AlQuran
- Dhofier, Zamakhsari, 1982. *Tradisi Pesantren, studi tentang pandangan hidup kiai*. jakarta: LP3ES.
- Donald , Ary, 2002. *An Invitation to Research in social education*. Beverly Hills:
- Dunbar, Eric, *Budgeting For Manager*, USA: Mc Graw-Hill.
- Emerson, Henke 1988. *Introduction to non Profit Organization Accounting (Third Edition)* Boston:Pws Kent Publising Co.
- Ellerman, David P. 1982. *Economics Accounting And Property Theory*. (USA: Lexington Books
- European 2015. *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275. Issu 81, Oktober 2015
- Fahrurozi, 2012, “*Manajemen Keuangan Madrasah* ,“ *Media Pendidikan XXVII*
- Fatah.,Nanang. 2012. *Standar Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fauzi , Yusni, 2012. “*Peran Pesantren dalam Upaya Pengembangan Manajemen Sumber daya manusia (Penelitian Kualitatif di Pondok Pesantren Al-Ittifak Rancabali Bandung)* *Jurnal Pendidikan Universitas Garut* Vol 06; no 01.
- Fayol ,Henry, 1995. *Pengantar studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung,
- Ghazali, Bahri, 2003. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: Prasasti

- Glover, Derek, 2000. *Manajemen keuangan dan perencanaan Strategis*, dalam buku Marianne Coleman Judul “*mengelola keuangan dan sumber daya dalam pendidikan*” PCP: London.
- Guthman, and Dougall, TT, *Financial Management Theori and Practice*, south western cengage learning
- Haedari, Amin ,et.al., 2004. *Masa Depan Pesantren: dalam Tantangan Globalitas dan Tantangan Komplexitas Global*. Jakarta: IRD Press, cet. Ke-1, 2
- Halim. Abd, 2005. ”*konsep-konsep Pengembangan Pondok Pesantren* “ dalam Hall, J..2006 —”*The Dilemma of School Finance Reform— The Journal of Social, Political, and Economic Studies*. Washington: Summer 2006. Vol. 31, Edisi 2; pg. 175, 16 pgs, (online) Tersedia: <http://proquest.umi.com/>
- Handayaniingrat . Soewarno, 1981. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta : Gunung Agung
- Harbangan siagian, 1989. *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan sistematik*, Semarang:satya wacana
- Harsono, 2007. *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, Yogyakarta, 2007
- Hartono. Tedjaningsih, 2011. *Pengaruh Manajemen Biaya Terhadap Mutu Proses dan Mutu Hasil Pembelajaran*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. XIII No.2 Oktober 2011
- Hasbullah, 1999. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Helriegel, Jakson dan Slocum, 2005. *Manajemen, Oxford University Press* .
- Hidayat, Rahmat, 2017. *Ayat-ayat Al-Quran tentang Manajemen Pendidikan Islam* Medan: LPPPI.
- Horikoshi, Hiroko, 1987. *kiyai dan perubahan sosial*, terj Umar Basalim dan andi Muarli Sunrawa. jakarta: P3M.
- Hoy and Miskel, 2001. *educational administration: Theori Research and practice (sixth edition)* New york: mac Graw Hill.
- Indrajit, R. Eko dan R. Djokopranoto, 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Jakarta: Andi

- John W Creswell, 2002. *desain Penelitian Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*
Terj Nur Khabibah (Jakarta : KIK Press
- Kartasasmita, G. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat, memadukan Pertyumbuhan dan Pemerataan*. Jakarta: Cides.
- Kompri, 2014. *Manajemen Sekolah: Teori dan pRaktik*. Bandung: Alfabeta
- Kristiawan, Muhammad, 2012 *Manajemen Pendidikan*. Jogjakarta;Deepublish.
- Kurniadin, D dan Machali, I. 2013. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Lincoln, Y.S. dan Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publication.
- Mahmud Ali Zain, *Model-Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalaman PP. Sidogiri*, dalam Abd. Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, Jogjakarta: LKiS. 2005
- Maksum. Ali, 1993. *Ajakan Suci*. Yogyakarta: LTN-NU DIY
- Marianne, Coleman, 2000. *Managing Finance And Resources In Education*, dan baca juga Derek Glover *Manajemen Keuangan dan Perencanaan Strategis*. Sage Publikasi : London
- Marzuki, 1995. *Metodologi Riset*, Yogyakarta: BPFE UII.
- Mashuri, Aziz, 2019. *kontribusi Pesantren terhadap perubahan sosial budaya masyarakat Indonesia*. Artikel diambil pada tanggal 3 maret 2019, dari <http://www.Pesantrenonline.com/artikel/detail-artikel.php3?artikel=24>
- Mastuhu, 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren.*, Jakarta: Inis.
- Masyhud, M. Sulthon dan M. Khusnurridlo, 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Mc Millan &Schumacher, 2001. *research In Education*. New York: Longman.
- Miles, Huberman dan Saldana, 2014. *Qualitative Data Analysis* edition 3,USA ; sage
- Mintarsih, 2004, *manajemen keuangan sekolah*, Bandung: UHAMKA PRESS

- Moch, Idochi Anwar, 1990. *Transformasi Biaya Pendidikan dalam layanan pendidikan pada perguruan tinggi negeri*, Disertasi, Bandung: Pascasarjana IKIP Bandung.
- Moh Makin, Baharuddin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang; UIN maliki Press.
- Moleong, 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- MU YAPPI, 2008. *Manajemen Pengembangan Pondok pesantren*, jakarta: Media Nusantara.
- Muhaimin, 2011. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Wali Pers
- Mulyasa, 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosda Karya
- Mulyasa. 2011. *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, Jakarta: Bumi
- Mulyono, 2010. *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, jogjakarta: Arruzz.
- Mustadi, 2014, *Internalisasi Nilai-nilai kewirausahaan (studi di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)*, Disertasi—UIN Sunan Ampel Surabaya
- MXUMA, R.J. 2006. *The role of the School Governing Body in the financial management of secondary schools in Mangaung*. MEd Dissertation. Central
- Priansa, Donni Juni & Rismi Somad, 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung, Alfabeta.
- Rachman Firdaus, 2004. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dan Mutu Pendidikan pada Lembaga Pendidikan Swasta. (Studi kasus pada Lembaga Pendidikan Bahasa Asing, LIA, MMC, ELS dan Cinderella di Bandung)*. Bandung, UPI.
- Raharjo. Mudjia, 2010. *Bahan perkuliahan Metodologi Penelitian Program Doktor manajemen Pendidikan Islam Malang UIN mAliki*
- Raharjo. Murwatie B 1996. *Pemberdayaan Konsep, Kebijakan dan Implementasinya*. Jakarta; Centre For Strategic and International Strategic.
- Rahmat, Hidayat dkk, 2017. *ayat-ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPI

- Rasyid, Hamdan 2019. *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* (<http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-Pengembangan-Ekonomi-Islam.pdf>). diakses pada 23 Juli 2019, 9
- A Gorton, Richard, 1991. *School Based Leadership: challanges and oppurtunities*, New York: Wim C Brown Publisher.
- Ricky W Griffin, 1984. *management*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Riyanto, Bambang, 2001. *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*, edisi 4
- Rohiat, 2012. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: PT Refika Aditama
- Rohman, Arif, 2009. *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: Laksbang Mediatama
- Sagala, Syaiful, 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfa
- Saridjo, Marwan. 1983. *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* . Jakarta: Dharma Bakti.
- steenbrink , Karel, 1986. *pesantren, Madrasah, sekolah: pendidikan Islam dalam kurun Modern*. jakarta; LP3ES
- Sudrajat, Akhmad, 2013. *Konsep dasar manajemen keuangan sekolah*, Pustaka Rizki Putra.
- Suhardi Sigit, 1999. *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen*. Bandung: Lukman Offset
- Suharto, Babun, 2011. *Dari Pesantren Untuk Ummat* (Reinventing eksistensi Pesantren di era globalisasi) Surabaya:Imtiyaz,
- Sulhan, Muwahhid, dkk, 2018. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Kalimedia
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Gaya Media: Yogyakarta.
- Sumartiningsih, A, 2004. *Pemberdayaan Institusi Lokal Pedesaan*” Yogyakarta:Aditya.

- Supriadi, Dedi, 2007. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Suryosubroto, 2010. *manajemen pendidikan di sekolah* . Jakarta: Rineka Cipta, cet-ke 2.
- Sutrisno Hadi, 1993. *Metodologi Research*, Yogyakarta: UGM press.
- Suyata. 1985 “*Pesantren sebagai Lembaga Sosial yang hidup*”, M Dawam Raharjo , ed., *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Syaifulallah, 2013. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia
- Taylor, 1991. *effective school project and school Based Management*. (PHI Delta Kappan, January
- Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. 2010, *Pengelolaan Pendidikan*., Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI.
- Tim Pekapontren, 2007. *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*. Jakarta: Depag, RI
- Trevino, L.K Brown & Hartman, 2003. *A Qualitative infestigation of perceived executive ethical leadership: Perception from inside and outside the executive suite. Human relation*.
- Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan, 2006, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, Jakarta
- Wahid, Abdurrahman, *Pesantren Sebagai Subkultur*, 1988. dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Pembaharuan*, cet. IV. (Jakarta: Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, LP3ES.
- Yatim Riyanto, 2001 *metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya, SIC
- Yayasan Penyelenggaraan Penerjemah al-Qur'an, 1989. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: Al-Waah. yogyakarta, BPFE Yogyakarta
- Yusuf Wibisono. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Fascho Publishing. Gresik.

Zaini, Ahmad, 2010. *“Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Melalui Usaha Kecil Masyarakat; Studi Kasus di PP Nurul Jadid Paiton*

Ziemek. Manfred dan wolfgang, karcher, 1988. *Dinamika Pesantren*. Jakarta; P3M.

B. Rujukan Primer

A.Garner, Bryan. 2004. *Black’s Law Dictionary Eeighth Edition*. USA: West Publishing Co

BISSCHOFF, T. & MESTRY, R. 2007. *Financial school management explained*. 2nd Ed. Cape Town: Maskew Miller,

BRIMLEY, J.R. & RULAN, R. 2008. *Finance Education in a climate of change*. 10th Ed. Boston: Pearson Education.

Cohn, Elchanan., 1979. *The Economic of Education*. Revised Edition. Massachusetts: A Subsidiary of Harper & Row Publisher.

Count G.S. 1978. *Dare the School Build a New Social Order*. Amerika: Southern Illinois University Press

Gordon, C. Vance, 2010. *Planning, Programing, and Budgeting System (PPBS) Multi year Programing reading guide*. Virginia ; IDA.

Gorton, Richard A, 1991. *School Based Leadership: challanges and ppurtunities*, New York: Wim C Brown Publisher.

Johns, Roe L, Edgar I. Morphet dan Kern Alexander., 1983. *The Economic and Financing of Education Fourth Edition*, New jersey:Prentice Hall, Inc.

Jones. Thomas H, 1985. *Introduction to school finance: technique and social policy*, new york: macmillan publishing company.

KHUMALO, R. 2007. *Understandable financial management: a guide for students and practitioners*. Sandton: New Africa Books.

Kotler, Philip & Kevin Lane Keller, 2012. *Marketing Management*, 14 edition new Jersey:Prentice Hall.

L R Jones and fred thomson, 2002. *Budget Theory In The Public Sector*, London: Quorum Books

- lance T Leloup ,2002. *Budget Theory In The Public Sector*. Quorum Books : London.
- Lawyer C. Obara & Bassey O. Eyo, 2002. *Financial Management Principles and Practice*. Springfield Publishers
- Levin. 1987. *for increasing employment job opportunities, and produktivity, individual entitlemen, financing recurren education, strategies*, (Beverly Hills : Sage Publication
- Lipham, 1985. *the principleship: concepts, competencies and cosos*: longmar.
- OECD Unesco, 2002. *“financing education – investments and returns analysis of the world education indicators 2002 edition*.
- OOSTHUIZEN, IJ & BOTHA, P. 2003. *Aspek hukum pendidikan* . 3 rd Ed. Pretoria: Van Schaik.
- OWEN, J.O. 2006. *How to manage*. London: Pearson Education Limited.
- P Spredley, James 2006 *Metode Etnografi* Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Picket, Spencer, 2005. *Auditing The Risk Management Process*, John Wiley & Sons, Inc.
- R. Craig Wood, 2015. *Evaluating the School Finance Reforms Of The 1970*, University of Illinois Press.
- Roe, John 1970. *Economic Factors Affecting the Finance of Education*.edited J Ronniee Davis. national Education Finance Project: Florida.
- Smith, Adam.1989. *Teori pertumbuhan ekonomi perencanaan dan pembangunan*. PT Raja Grafindo Pustaka; Jakarta
- Taylor, 1991. *effective school project and school Based Management*. (PHI Delta Kappan, January
- Ursy dan Hammer, 1991. *cost Accounting: Planning and Control*, College
- Van Deventer dan Kruger, 2005. *An educator’s guide to school management skills, staff affairs, learner affairs, financial affairs. Learning and teaching outcomes*. Pretoria: Van Schai.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Dede Husni Mubarrok

Nim : 0841916007

Program : Doktor

Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan, bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/hasil karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, November 2020
Saya yang menyatakan,



Dede Husni Mubarrok
Promovendus



**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

No : B-047/ln.20/PP.00.9/2/01/2019
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

10 Januari 2019

Kepada Yth.

1. Pengasuh Pondok Pesantren Idrisiyyah Kota Tasikmalaya
 2. Pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Kabupaten Ciamis
- di-

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : DEDE HUSNI MUBARROK
NIM : '0841916007
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Program Doktor
Judul : Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Idrisiyyah Kota Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Darussalam Kabupaten Ciamis)
Promotor : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.
Co-Promotor : Prof. Dr. H. M. Djaswidi Al Hamdani, 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
Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
NIP. 19750103 199903 1 001



TAREKAT IDRISIYYAH

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dodi Hilman
Jabatan : Kepala Pusat Informasi Idrisiyyah
Alamat : Perum Citra Graha Residence,
Sukasukur, Cisayong, Tasikmalaya

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Dede Husni Mubarak
NIM : 0841916007
Instansi : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember
Alamat : Jl. Mataram No. 01 Mangli

Adalah benar telah melakukan penelitian di Pondok Pesantren Idrisiyyah dalam rangka penulisan Disertasi yang berjudul:
“ **Manajemen pembiayaan pesantren berbasis Masyarakat** “, sejak tanggal 06 April 2019 sampai dengan selesai, dan telah pula membahas materi hasil penelitiannya dengan kami.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk di gunakan sebagai mana mestinya.

Tasikmalaya, 13 Juni 2020
Kepala Pusat Informasi,

Dodi Hilman

Kantor Pusat : Pagendingan Desa Jatihurip Kec. Cisayong Kab. Tasikmalaya 46153
Tlp./Fax. (0265) 421157

Zawiyah Cabang : Jl. Batu Tulis XIV No. 4-5, Juanda III Kebon Kelapa Gambir Jakarta Pusat 10120
Utama Jakarta Tlp./Fax. (021) 3518748

info@idrisiyyah.or.id
www.idrisiyyah.or.id



BALAI PENDIDIKAN
PONDOK PESANTREN
Darussalam
Ciamis ■ Jawa Barat

Alamat :
Jl. KH. Ahmad Fadlil I, Darussalam Ciamis 46271
Alamat Surat : PO Box. 02 Ciamis 46211
Website : darussalamciamis.or.id
E-mail : darussalamciamis@gmail.com

Telp. (0265) 773618 (Sekretariat), 774277 (MTsD), 773624 (MAN), 773620 (SMA 'Plus'), 774376 (IAID), FAX. 773618

SURAT KETERANGAN

Nomor: C2.20/BPPPD_AL-FADLILYAH/V/2060

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **K.H. Dr. Fadlil Yani Ainusyamsi, MBA., M.Ag**
Jabatan : Majelis Pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Ciamis
Alamat : Kampus 1 Pondok Pesantren Darussalam Ciamis
Jl. K.H. Ahmad Fadlil I PO. BOX 02 Ciamis Kode Pos 46271

Menerangkan bahwa :

Nama : Dede Husni Mubarrok
NPM : 0841916007
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam Konsentrasi Pesantren
Institut Agama Islam Negeri Jember

Yang bersangkutan benar-benar telah melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Darussalam untuk keperluan Penyusunan Disertasi dengan judul : Manajemen Pembiayaan Pesantren Berbasis Masyarakat (Studi Multisitius di Pesantren Idrisiyyah Tasikmalaya dan Pesantren Darussalam Ciamis).

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Darussalam, 11 Mei 2020
Majelis Pengasuh Pesantren,


K.H. Dr. Fadlil Yani Ainusyamsi, MBA.,M.Ag

RIWAYAT HIDUP

Dede Husni Mubarrok dilahirkan di Ciamis, Jawa Barat tanggal 19 september 1980, anak ke dua dari dua bersaudara, pasangan bapak Drs Solihin Salam (alm) dan ibu Hj Entin Supriatin. Alamat: Jln Ciamis Banjar Rt 03 Rw 01 Kec Cijeungjing Kab Ciamis Jabar, Hp 082119889934, email: dedehusni45@gmail.com. Pendidikan dasar dan menengah telah ditempuh di kampung halaman Ciamis. SDN Cijeungjing tamat 1993, Mts Darussalam lulus tahun 1996, MAN Darussalam lulus tahun 1999.

Pendidikan berikutnya di tempuh di IAIN Jogjakarta fakultas syariah Lulus Tahun 2003. Gelar magister pendidikan Islam di raihnya pada tahun 2005 di pascasarjana IAID Ciamis lulus tahun 2005.

Pendidikan berikutnya di tempuh di IAIN Jember dengan mendapatkan beasiswa MORA di Pascasarjana S3. Kariernya sebagai tenaga pengajar dosen tetap di IAID Ciamis tahun 2008 sampai sekarang. Tahun 2007 menikah dengan Sumarni yang sama-sama mengajar di Institut Agama Islam Darussalam Ciamis. Kini telah dikarunia putra-puteri: Zanjabil Keyza Al Husni, Balqis Aqila Al Husni yang masih duduk di sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Ciamis, dan Assyauqie Muwaffaz Al Husni masih berumur tujuh bulan.

