

**MANAJEMEN PENGELOLAAN KEUANGAN DALAM MEWUJUDKAN
EKONOMI MANDIRI PONDOK PESANTREN
(Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso)**

TESIS

Diajukan kepada
Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Magister Ekonomi (M.E)



oleh:

HOSNUL IBADI
NIM. 223206060011

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2024**

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **“Manajemen Pengelolaan Keuangan Dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso)** Yang ditulis oleh **Hosnul Ibadi, NIM. 223206060011**, telah diuji dan dipertahankan didepan dewan penguji Tesis.

Jember, 04 Desember 2024
Pembimbing I



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAL HAIL ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I
NIP. 198209222009012005

Pembimbing II



Dr. Munir Is'adi, S.E., M.Akun.
NIP. 197506052011011002

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “**Manajemen Pengelolaan Keuangan Dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso).**” yang ditulis oleh **Hosnul Ibad, NIM. 223206060011.** ini telah dipertahankan didepan dewan penguji tesis pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pada hari Selasa Tanggal 26 November 2024 dan ditrima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E)

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Siti Masrohatin, S.E., M.M
NIP. 197806122009122001

Anggota :

a. Penguji Utama : Dr. Misbahul Munir, M.M
NIP. 196712011993031001

b. Pembimbing I : Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I
NIP. 198209222009012005

c. Pembimbing II : Dr. Munir Is'adi, S.E., M.Akun.
NIP. 197506052011011002

Jember, 04 Desember 2024

Mengesahkan

Direktor Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. CPEM
NIP. 19710727 200212 1 003

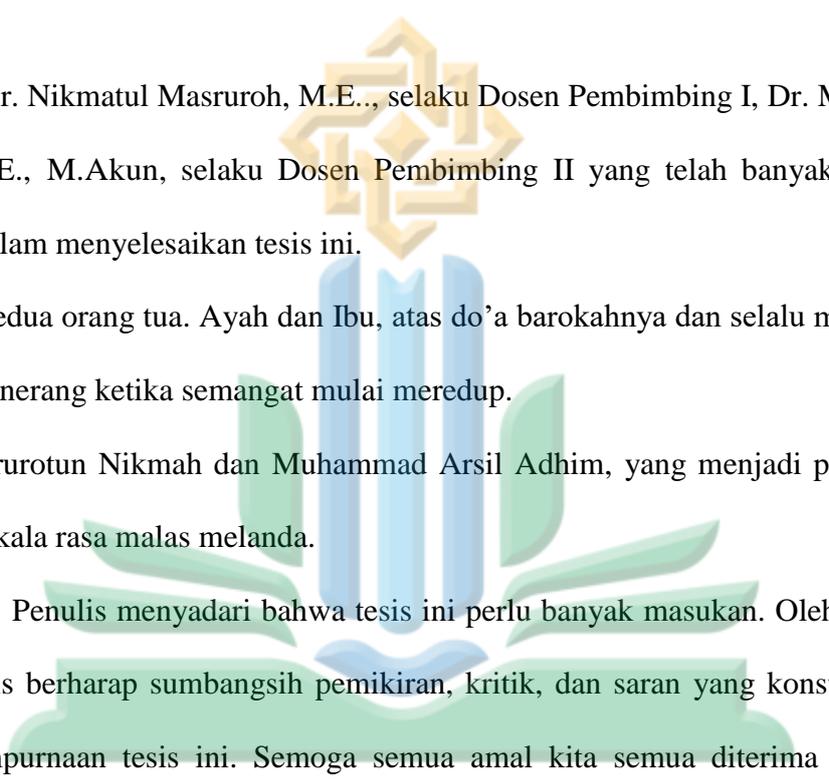
KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur Alhamdulillah penulis ucapkan atas limpahan rahmat, taufiq, hidayah, maunah, dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “**Manajemen Pengelolaan Keuangan Dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.** dapat terselesaikan dengan baik, semoga ada guna dan manfaatnya. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke jalan kebenaran kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu selesainya tesis ini, untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya dengan ucapan *Jazakumullah khairan Jaza'*, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM selaku rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Yang telah memberikan banyak ilmu bimbingan yang bermanfaat.
3. Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I selaku Ketua Prodi Ekonomi syariah (ES) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah banyak meberikan saran, dan koreksinya dalam penulisan Tesis ini.

- 
4. Dr. Nikmatul Masruroh, M.E., selaku Dosen Pembimbing I, Dr. Munir Is'adi, S.E., M.Akun, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini.
 5. Kedua orang tua. Ayah dan Ibu, atas do'a barokahnya dan selalu menjadi obor penerang ketika semangat mulai meredup.
 6. Drurotun Nikmah dan Muhammad Arsil Adhim, yang menjadi penyemangat dikala rasa malas melanda.

Penulis menyadari bahwa tesis ini perlu banyak masukan. Oleh karena itu, penulis berharap sumbangsih pemikiran, kritik, dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan tesis ini. Semoga semua amal kita semua diterima oleh Allah.

Amin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

HOSNUL IBADI
NIM. 223206060011



ABSTRAK

Hosnul Ibadi, 2024. *Manajemen Pengelolaan Keuangan Dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.* Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Pembimbing I: Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I

Pembimbing II: Dr. H. Munir Is'adi, S.E. M.Akun

Kata Kunci: Manajemen Keuangan, Ekonomi Mandiri dan Analisis Swot

Pengembangan pesantren sebagai kekuatan ekonomi baru di Indonesia akan dapat berjalan maksimal apabila didukung dengan kemampuan pesantren dan SDM yang ada dalam melaksanakan dan menerapkan strategi manajemen keuangan pondok pesantren, dengan strategi manajemen keuangan tersebut pesantren akan dapat mengatur dan memanfaatkan secara maksimal segala potensi yang dimiliki.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris bagian yang telah dirumuskan dalam fokus penelitian, yaitu: Manajemen pengelolaan keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso, bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso, dan pola manajemen pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso. Metode yang digunakan dalam Penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Dengan jenis Studi kasus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis datanya menggunakan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: (1) Manajemen Pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan meliputi Pola Manajemen Keuangan dan Strategi Manajemen keuangan. Pola manajemen dilaksanakan Mengacu dan didasarkan pada fungsi manajemen secara umum, yaitu pola perencanaan manajemen keuangan, pola pengorganisasian manajemen keuangan, pelaksanaan manajemen keuangan, dan pola pengawasan manajemen keuangan Pondok Pesantren. sedangkan Strategi manajemen keuangannya meliputi Penganggaran (*Budgeting*), Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan (2) Bentuk-bentuk ekonomi mandiri di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso berupa keberadaan unit-unit usaha milik Pondok Pesantren, yaitu : *Anbarsa Mart*, percetakan dan *fotocopy*, Koperasi induk Manbaul Ulum, *Manna Wassalwa Decoration*. Unit-unit usaha milik pondok ini menyediakan beranekaragam kebutuhan sehari-hari santri dan masyarakat baik sekitar pondok pesantren maupun masyarakat luas, dan (3) Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso yaitu faktor pendukung meliputi sistem keuangan yang sentral dan dukungan penuh dari Yayasan dalam melakukan pengembangan unit-unit usaha-usaha milik pondok pesantren. Sedangkan faktor penghambat meliputi belum maksimalnya koordinasi penanggung jawab program kegiatan dan unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan internal pondok pesantren dan belum meratanya kemampuan di bidang keuangan dan akuntansi di masing-masing unit usaha milik pondok.



ABSTRACT

Ibadi, Hosnul, 2024. *Financial Management in Realizing Independent Economy in Islamic Boarding Schools Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso*. Islamic Economics Study Program, State Islamic University Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Supervisors I: Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I.
Supervisor II: Dr. H. Munir Is'adi, S.E. M.Akun

Keywords: Financial Management, Independent Economy and Analisis Swot

The development of Islamic boarding schools as a new economic force in Indonesia will be able to run optimally if supported by the capabilities of Islamic boarding schools and existing human resources in implementing and applying the financial management strategy of Islamic boarding schools, with this financial management strategy Islamic boarding schools will be able to organize and utilize Financial Management in realizing an independent economy at the Islamic Boarding School Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso to the maximum with all its potential.

This study aims to empirically analyze the parts that have been formulated in the focus of the study, namely: Financial management implemented at the Islamic Boarding School Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso, the form of independent economy at the Islamic Boarding School Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso, and financial management patterns at the Islamic Boarding School Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso. The method used in this study is a descriptive qualitative approach. With the type of case study. Data collection techniques in this study are in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis uses data condensation, data presentation, and drawing conclusions.

Research results show that: (1) Financial management in realizing an independent economy at the Islamic Boarding School Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso is implemented including Financial Management Patterns and Financial Management Strategies. The management pattern is implemented by referring to and being based on general management functions, namely financial management planning patterns, financial management organization patterns, financial management implementation, and financial management supervision patterns at the Islamic Boarding School. While the financial management strategies include Budgeting, Organizing, Implementing, and Supervision, (2) The forms of independent economy in the Islamic boarding school Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso are in the form of the existence of business units owned by the Islamic boarding school, namely: Anbarsa Mart, printing and photocopying, Manbaul Ulum main cooperative, Manna Wassalwa Decoration. The business units owned by this boarding school provide a variety of daily needs for students and the community both around the Islamic boarding school and the wider community, and (3) Factors that support and inhibit financial management in realizing an independent economy at the Islamic Boarding School Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso are supporting factors including a central financial system and full support from the Foundation in developing business units owned by the Islamic boarding school. While inhibiting factors include the less than optimal coordination of those responsible for program activities and business units owned by the Islamic boarding school with the internal finance department of the Islamic boarding school and the unequal distribution of capabilities in the fields of finance and accounting in each business unit owned by the Islamic boarding school.

ملخص البحث

حسن العبادي، 2024. الإدارة المالية في تحقيق الاقتصاد المستقل في المعهد منبج العلوم الإسلامي وونوساري بوندووسو. قسم الاقتصاد الشرعية مرحلة الماجستير، بجامعة كياهي أحمد صديق الحج جمبر الإسلامية الحكومية. و تحت إشراف الأستاذة الدكتورة نعمة المسرورة، الماجستير و الأستاذ الدكتور منير الإسعادي الحج الماجستير.

مفاتيح الكلمات : الإدارة المالية و الاقتصاد المستقل

سيكون تطور المعاهد الإسلامية كقوة اقتصادية جديدة في إندونيسيا قادرًا على العمل على النحو الأمثل إذا كان مدعومًا بقدرتها و الموارد البشرية الموجودة في تنفيذ استراتيجيات الإدارة المالية لها، وبهذه الاستراتيجيات الإدارية المالية ستكون قادرة على إدارة و تعظيم كل إمكاناتهم.

وتهدف هذه الدراسة إلى التحليل التجريبي للجزء الذي تمت صياغته في محور البحث، وهو الإدارة المالية المنفذة في المعهد منبج العلوم الإسلامي وونوساري بوندووسو، وشكل الاقتصاد المستقل فيه، وأنماط الإدارة المالية الإدارية في المعهد منبج العلوم الإسلامي وونوساري بوندووسو. المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي مع نوع دراسة الحالة. و تقنيات جمع البيانات في هذه الدراسة هي المقابلات المتعمقة، والملاحظة، والتوثيق. و يستخدم في تحليل البيانات تكثيف البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج.

أظهرت النتائج البحثية أن: (1) يتم تنفيذ إدارة الإدارة المالية في تحقيق الاقتصاد المستقل في المعهد منبج العلوم الإسلامي وونوساري بوندووسو بما في ذلك أنماط الإدارة المالية واستراتيجيات الإدارة المالية. ويتم تنفيذ نمط الإدارة بالرجوع إلى وظائف الإدارة بشكل عام واستناداً إليها، وهي نمط تخطيط الإدارة المالية، ونمط تنظيم الإدارة المالية، ونمط تنفيذ الإدارة المالية، ونمط الإشراف على الإدارة المالية للمعهد، بينما تتضمن استراتيجية الإدارة المالية وضع الميزانية والتنظيم والتنفيذ والإشراف (2) أشكال الاقتصاد المستقل في المعهد منبج العلوم الإسلامي وونوساري بوندووسو في صورة وجود وحدات الأعمال المملوكة للمعهد و هي أنبارسا مارت، وطباعة والتصوير الفوتوغرافي، وتعاونية منبج العلوم، ومن و السلوى ديكوريون. وتوفر هذه الوحدات التجارية المملوكة للمعهد مجموعة متنوعة من الاحتياجات اليومية للطلاب والمجتمع المحيط بالمعهد والمجتمع المحلي على حد سواء، (3) العوامل الداعمة والمعيقة للإدارة المالية في تحقيق اقتصاد مستقل في المعهد منبج العلوم الإسلامي وونوساري بوندووسو، وتشمل العوامل الداعمة وجود نظام مالي مركزي ودعم كامل من المؤسسة في تطوير الوحدات التجارية المملوكة للمدرسة الداخلية. بينما تشمل العوامل المثبطة عدم تعظيم التنسيق بين المسؤول عن برنامج النشاط والوحدات .

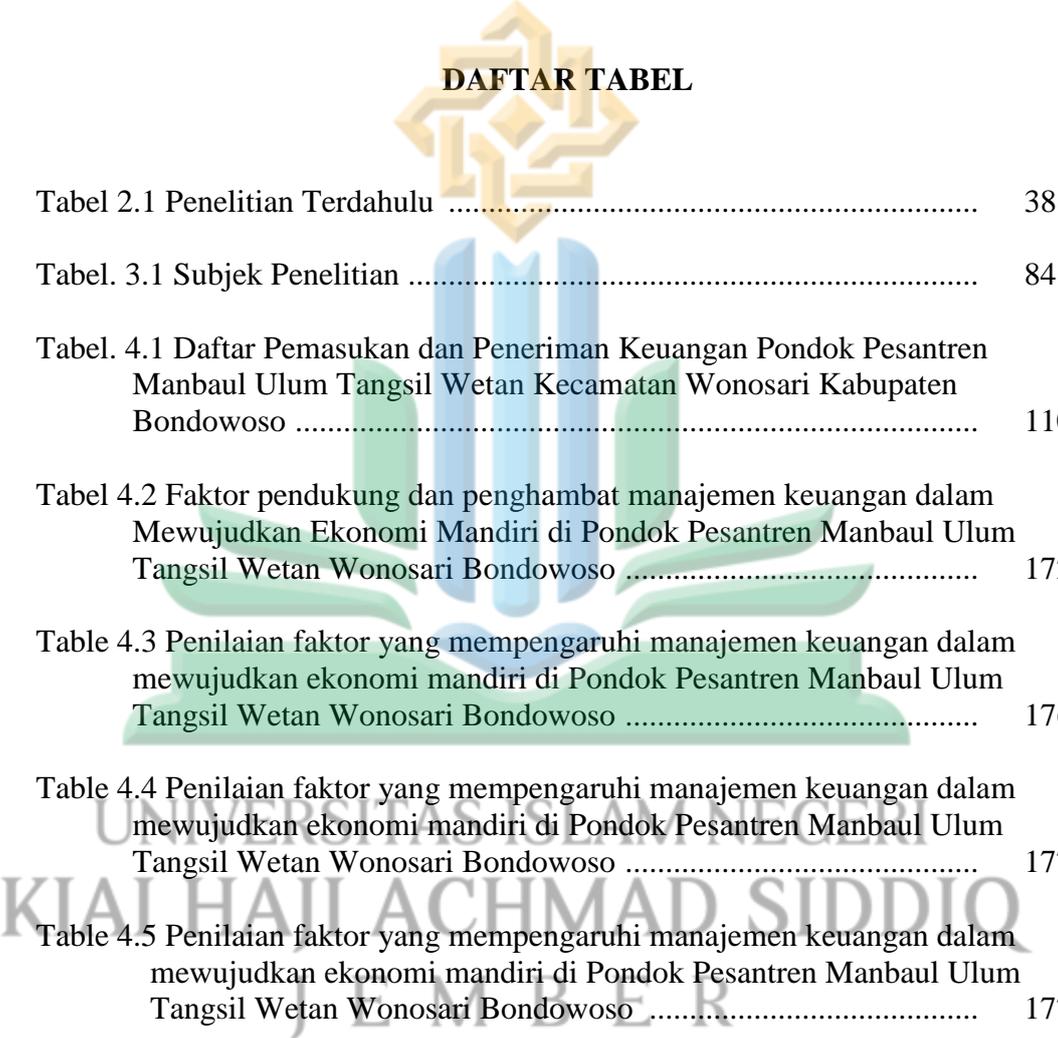


DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	ix
BAB IPENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	20
C. Tujuan Penelitian.....	20
D. Manfaat Penelitian.....	21
E. Definisi Istilah	22
F. Sistematika Penulisan.....	26
BAB II KAJIAN PUSTAKA	27
A. Penelitian Terdahulu.....	27
B. Kajian Teori.....	42
1. Konsep Strategi Manajemen	42
2. Konsep Manajemen Keuangan	52
3. Konsep Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren	67
4. Analisis SWOT	72

BAB III METODE PENELITIAN	80
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	80
B. Lokasi Penelitian	82
C. Subjek Penelitian.....	83
D. Teknik Pengumpulan Data	84
E. Analisis Data	87
F. Keabsahan Data.....	90
G. Tahapan Penelitian	91
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	94
A. Gambaran Objek Penelitian	94
B. Paparan Data dan Analisis	99
1. Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso.....	99
2. Bentuk Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso.....	145
3. Faktor yang mendukung dan menghambat Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	164
C. Temuan Penelitian	182
1. Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso.....	182
2. Bentuk Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso.....	187

3. Faktor yang mendukung dan menghambat Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	189
BAB V PEMBAHASAN	192
A. Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	192
B. Bentuk Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	210
C. Faktor yang mendukung dan menghambat Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	218
BAB VI PENUTUP	223
A. Kesimpulan	223
B. Saran	224
DAFTAR RUJUKAN	226



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	38
Tabel. 3.1 Subjek Penelitian	84
Tabel. 4.1 Daftar Pemasukan dan Penerimaan Keuangan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso	110
Tabel 4.2 Faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso	172
Table 4.3 Penilaian faktor yang mempengaruhi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso	176
Table 4.4 Penilaian faktor yang mempengaruhi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso	177
Table 4.5 Penilaian faktor yang mempengaruhi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso	177
Table 4.6 Penilaian faktor yang mempengaruhi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso	178
Tabel 4.7 Matriks Analisis SWOT manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso	179
Tabel 4.8 : Data Temuan Penelitian	190

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

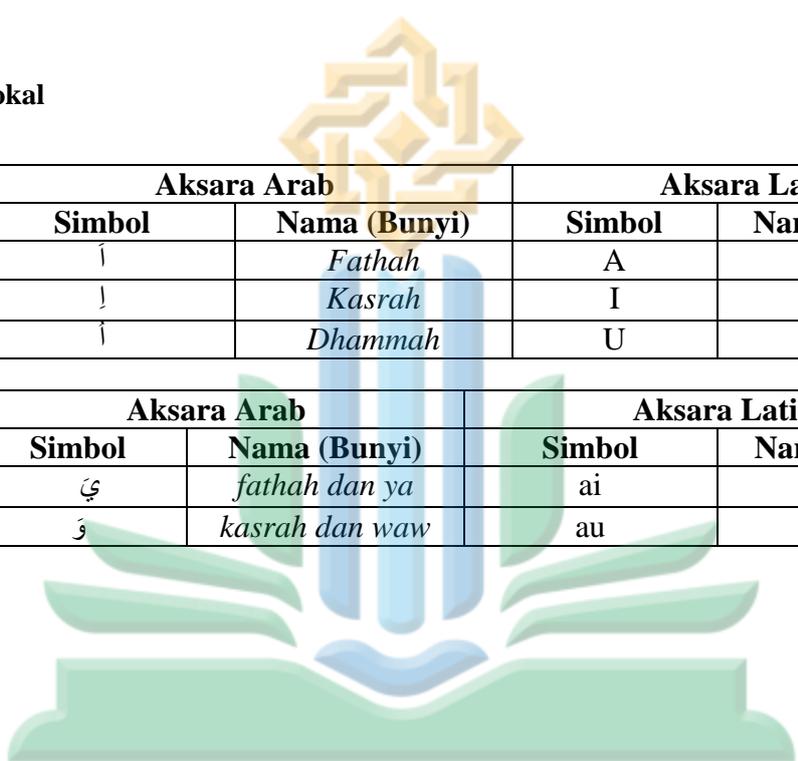
A. Konsonan Tunggal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Sa</i>	Š	Es dengan titik di atas
ج	<i>Ja</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ḥ	Ha dengan titik di bawah
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan Ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Zal</i>	Ẓ	Zet dengan titik di atas
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan Ye
ص	<i>Sad</i>	Ṣ	Es dengan titik di bawah
ض	<i>Dad</i>	ḍ	De dengan titik di bawah
ط	<i>Ta</i>	Ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	<i>Za</i>	ẓ	Zet dengan titik di bawah
ع	<i>'Ain</i>	'	Apostrof terbalik
غ	<i>Ga</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	E m
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Waw</i>	W	We
ه	<i>Ham</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	'	Apostrof
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

B. Vokal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ	<i>Fathah</i>	A	a
اِ	<i>Kasrah</i>	I	i
اُ	<i>Dhammah</i>	U	u

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اِي	<i>fathah dan ya</i>	ai	a dan i
اُو	<i>kasrah dan waw</i>	au	a dan u



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pesantren merupakan lembaga pendidikan pertama dan tertua yang ada di Indonesia, melihat dari mayoritas masyarakat di nusantara menganut agama Islam membuat program pendidikan berbasis spiritual ini mudah tersebar dan diminati berbagai kalangan. Belum lagi kesederhanaan, sistem *manhaj* yang terkesan apa adanya, hubungan kyai dan santri secara fisik menampakkan keadaan yang serba sederhana. Di tengah gagahnya sistem pendidikan dewasa ini, ada baiknya disimak kembali sistem pesantren yang di dalamnya lebih mengedepankan ilmu etika dan pengetahuan.¹

Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren dijelaskan bahwa Pondok Pesantren, Dayah, Surau, Meunasah, atau sebutan lain yang selanjutnya disebut Pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT. menyebarkan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam *rahmatan lil'alam* yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.²

¹ Herman, "Sejarah Pesantren di Indonesia", *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 2 (Desember 2013), 145-158.

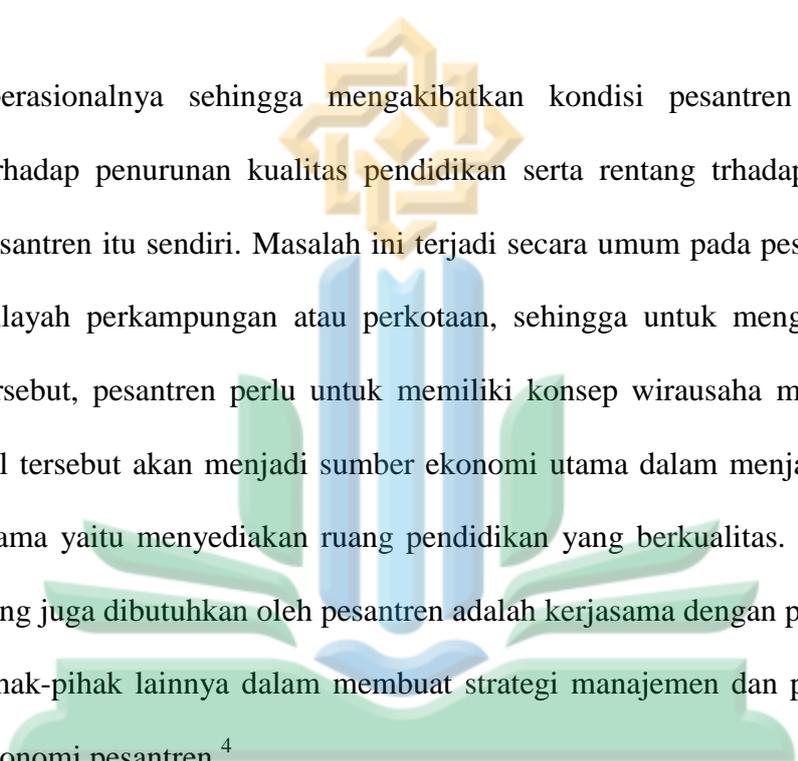
² *Undang-undang Sekretariat Negara Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.*

Pesantren saat ini diharapkan tidak lagi sekedar memainkan fungsi tradisionalnya yaitu; “transmisi dan transfer ilmu agama Islam, pemeliharaan tradisi Islam, reproduksi ulama”, tetapi juga menjadi pusat penyuluhan kesehatan, pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, pusat usaha-usaha penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup; dan lebih penting lagi pesantren dapat menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat dan sekitarnya.³

Pesantren sebagai lembaga pendidikan di era modern saat ini perlu melakukan inovasi-inovasi dan terobosan-terobosan efektif untuk menjaga dan mempertahankan eksistensinya secara mandiri. Pesantren perlu bertransformasi dalam membangun sistem ketahanan sumber daya sebagai salah satu faktor penting dalam mewujudkan kemandirian termasuk mandiri secara ekonomi. Untuk mewujudkan kemandirian secara ekonomi, pesantren harus mampu membaca peluang dan potensi perekonomian yang dimilikinya yang dapat diberdayakan dan dikembangkan.

Kendala yang kemudian lahir adalah siapa yang akan berperan dalam menjaga akhlak, moral generasi penerus bangsa tanpa mengesampingkan ilmu pengetahuan modern. Salah selanjutnya adalah kemampuan ekonomi pesantren yang belum kuat dalam menopang tuntutan kualitas pendidikan sebagai salah satu faktor pendukung peningkatan kualitas sarana dan prasarana. Hal ini dikarenakan pesantren pada umumnya masih mengandalkan iuran dari para santri dan sumbangan lainnya dalam menjalankan

³ M. Nadzir, “Membangun Pemberdayaan Ekonomi Di Pesantren”, *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 6 (Juli 2015), 37-56.



operasionalnya sehingga mengakibatkan kondisi pesantren yang rentan terhadap penurunan kualitas pendidikan serta rentan terhadap kemunduran pesantren itu sendiri. Masalah ini terjadi secara umum pada pesantren baik di wilayah perkampungan atau perkotaan, sehingga untuk mengatasi masalah tersebut, pesantren perlu untuk memiliki konsep wirausaha mandiri dimana hal tersebut akan menjadi sumber ekonomi utama dalam menjalankan fungsi utama yaitu menyediakan ruang pendidikan yang berkualitas. Selain itu, hal yang juga dibutuhkan oleh pesantren adalah kerjasama dengan pemerintah dan pihak-pihak lainnya dalam membuat strategi manajemen dan pengembangan ekonomi pesantren.⁴

Problematika demikian merupakan masalah yang dapat terjadi pada pesantren dimana pun itu baik yang baru berdiri maupun yang sudah lama berdiri sehingga dibutuhkan konsep agar pesantren dapat tepat berjalan sesuai fungsinya tanpa terkendala faktor ekonomi. Bagi pesantren yang memahami pentingnya kemandirian ekonomi untuk keberlangsungan pendidikan, maka pesantren itu tidak bisa fokus hanya pada sumber pemasukan yang didapat dari pembayaran iuran atau SPP santri setiap bulannya, namun pesantren harus memiliki sumber pemasukan lain yang menunjang. Seperti halnya di pulau Madura, pengembangan usaha pesantren di wilayah Madura telah dilakukan melalui proses pendampingan pesantren secara langsung dalam manajemen bisnisnya. Hal ini agar pesantren mampu menganalisis peluang dan kelemahan yang ada di wilayah sekitarnya. Bimbingan dilakukan pada setiap unit usaha

⁴ Shofiyuddin, & Swandari, "Strategi Pengasuh Pondok Pesantren dalam pengembangan Ekonomi Mandiri Santripreneur", *Andragogi : Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 2 (2022), 60-74.

sehingga pengawasan dan evaluasi dilakukan secara objektif dan lebih fokus. Dari hal tersebut, dihasilkan *output* berupa dibukanya unit-unit bisnis baru yang dimiliki pesantren sehingga ketahanan ekonominya semakin kuat.

Potensi pemberdayaan ekonomi pesantren bisa lebih dikembangkan untuk memajukan perekonomian masyarakat sekitar. Hal ini akan berdampak pada pengurangan angka kemiskinan di Indonesia. Apabila model pemberdayaan ekonomi pesantren dikembangkan dan dijalankan secara luas dalam suatu wilayah, misalnya kota atau provinsi, maka hal ini akan mengurangi jumlah kemiskinan di wilayah tersebut. Pada akhirnya, kesejahteraan di daerah tersebut akan meningkat.

Secara lebih jelas, pengembangan ekonomi tidak hanya ditujukan untuk memberikan keterampilan dan kemampuan bagi santri, tetapi juga memperkuat biaya operasional pesantren. yaitu terdapat didalam Undang- Undang Nomor 20 tahun 2008 mengenai Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah. Oleh karena itu, sangat penting untuk pihak pemerintah maupun pesantren untuk cakup mencari potensi dan mampu melihat peluang apa saja yang hadir sehingga perkembangan ekonomi pesantren dapat diraih, diperlukan adanya pergerakan dari pesantren itu terkait dengan pemberdayaan manajemen pondok pesantren sehingga pesantren dapat berkontribusi dalam pemecahan masalah ekonomi umat pada umumnya, serta mensejahterakan pondok pesantren itu sendiri pada khususnya.⁵ Dengan demikian, selain sebagai lembaga yang bergerak dalam

⁵ Achmad Adnan Yahya , Rahman Ambo Masse, Trisno Wardy Putra, “Manajemen Pengelolaan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Nahdatul Ulum Kabupaten Maros”, *Ad-Dariyah : Jurnal Dialektika, Sosial dan Budaya*, 4 (Juli 2023), 3.

pengembangan aspek dakwah dan pendidikan Islam, seharusnya pendidikan juga bergerak dalam pengembangan ekonomi.⁶

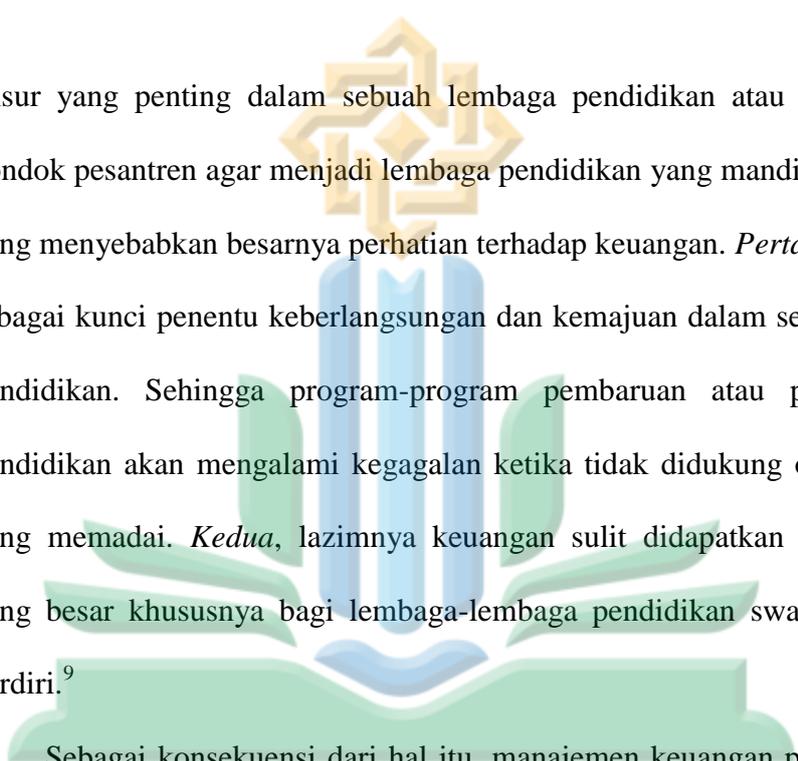
Pesantren memiliki perannya sendiri sebagai *stakeholder* yang memiliki potensi besar dalam pengembangan ekonomi syariah, khususnya pada bidang industri halal. Kegiatan unit usaha yang ada di pesantren terutama pada sektor produk halal dan penyediaan jasa layanan keuangan syariah, dapat bermafaat bagi kesejahteraan pesantren dan masyarakat sekitar.⁷ Pernyataan tersebut sejalan dengan Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024 yang diterbitkan oleh Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional tahun 2018, bahwa pesantren turut berperan dalam *Halal Value Chain* Nasional. Unit usaha pesantren menjadi salah satu input industri halal nasional yang dapat mendukung kemandirian ekonomi pesantren dan secara aktif membangun Sumber Daya Manusia industri halal di Indonesia.⁸

Pengembangan pesantren sebagai kekuatan ekonomi baru di Indonesia akan dapat berjalan maksimal apabila didukung dengan kemampuan pesantren dan SDM yang ada dalam melaksanakan prinsip manajemen pengelolaan keuangan pondok pesantren, dengan manajemen pengelolaan keuangan tersebut pesantren akan dapat mengatur dan memanfaatkan secara maksimal segala potensi yang dimiliki. Pengelolaan keuangan merupakan salah satu

⁶ Gunawan, O. A., Asyari, H., & Ratnaningsih, S. "Manajemen Pondok Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Bogor", *Indonesian Journal of Islamic Educational Managemen*, 5 (April 2022), 12-22.

⁷ Rahmini Hadi, Suparno, *Manajemen Keuangan Konsep, Teori, dan Praktiknya di Sekolah dan Pondok Pesantren* (Purwokerto: STAIN Press : 2011), 14

⁸ M. Chotib, "Regulation of Halal and Healthy Products for Small-scaled Businesses as Consumer Protection", *Macedonian Journal of Medical Sciences*, 9 (Agustus, 2021), 749.



unsur yang penting dalam sebuah lembaga pendidikan atau dalam hal ini pondok pesantren agar menjadi lembaga pendidikan yang mandiri. ada dua hal yang menyebabkan besarnya perhatian terhadap keuangan. *Pertama*, keuangan sebagai kunci penentu keberlangsungan dan kemajuan dalam sebuah lembaga pendidikan. Sehingga program-program pembaruan atau pengembangan pendidikan akan mengalami kegagalan ketika tidak didukung oleh keuangan yang memadai. *Kedua*, lazimnya keuangan sulit didapatkan dalam jumlah yang besar khususnya bagi lembaga-lembaga pendidikan swasta yang baru berdiri.⁹

Sebagai konsekuensi dari hal itu, manajemen keuangan pesantren perlu dilakukan untuk menunjang penyediaan sarana dan prasarana dalam rangka mengefektifkan kegiatan pembelajaran, dan meningkatkan prestasi dan ketrampilan para santri. Selama ini banyak pesantren yang belum memisahkan antara harta kekayaan pesantren dengan individu, walaupun disadari bahwa pembiayaan pesantren justru lebih banyak bersumber dari kekayaan individu sebab sumber-sumber lain yang menjadi penopang keuangan pesantren masih kurang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa pelaporan keuangan pesantren masih banyak yang tidak mengikuti regulasi yang ada.¹⁰

Perkembangan organisasi menuntut pengelolaan administrasi dan keuangan yang lebih akuntabel. Namun tidak jarang ditemui pada beberapa pondok pesantren, manajemen keuangan dikelola oleh orang yang berlatar

⁹ Saihudin, *Manajemen Institusi Pendidikan* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 2.

¹⁰ Andi Kusumawati, & Rahmawati, H. S., "Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan Dalam Rangka Mewujudkan Pesantren Alam Indonesia Yang Mandiri Dan Berkelanjutan", *Panrita Abdi-Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 7 (Juli 2023), 711-719.

belakang pendidikan agama, namun sedikit pengetahuan manajemen keuangan dan akuntansi yang dimilikinya. Kurangnya wawasan pengetahuan manajemen keuangan dan akuntansi diyakini akan menurunkan kualitas pengambilan keputusan. Sistem pelaporan akuntansi dan keuangan diyakini membantu pengambilan keputusan yang lebih baik untuk manajemen internal dan stakeholder luar. Aktivitas akuntansi dipandang sebagai aktivitas yang tidak ada kontradiksinya dengan keyakinan agama dan juga merupakan misi organisasi. Namun, praktik akuntansi pada institusi kurang berkembang dan akuntabilitas keuangan yang ditunjukkan manajemen masih belum seperti harapan masyarakat.¹¹

Untuk mewujudkan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas sangat memerlukan pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola adalah masalah pembiayaan. Dalam konteks ini, pembiayaan merupakan sumber daya yang sangat diperlukan pondok pesantren sebagai alat untuk melengkapi sarana dan prasana pondok pesantren yang digunakan secara efektif dan efisien dengan memperhatikan syariat Islam. Pengelolaan pembiayaan ini menggunakan konsep pencatatan basis kas (*cash basis*) adalah teknik pencatatan ketika transaksi terjadi dimana uang benar-benar diterima atau dikeluarkan.¹²

¹¹ Siti Rodiah, Wira Satria, Adriyanti Agustina Putri, Zul Azmi, Rama GitaSuci, Evi Marlina, Intan Putri Azhari, "Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Pada Pondok Pesantren Bahrul Ulum Pantai Raja Kampar", *Comsep : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1 (September 2020), 133-138.

¹² Julaeha, S. "Administrasi Berbasis Kas Sebagai Penunjang Manajemen Pembiayaan di Pondok Pesantren Babakan Jamanis", *EKODESTINASI: Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata*, 1 (Juni 2023), 7-12.

Oleh karena itu, dalam tataran praktiknya, maka bagi pondok pesantren, membangun sistem, pengelolaan, dan manajemen termasuk manajemen keuangan pondok pesantren yang baik, terstruktur, tersistem, dan terukur merupakan sebuah keniscayaan. Manajemen adalah pengaturan dan pengelolaan untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memberdayakan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya.¹³ Di antara beberapa fungsi manajemen yaitu: *Planning* : menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan- tujuan itu.

Organizing: mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. *Staffing*: menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja. *Motivating*: mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan, dan *Controlling* : mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab, penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila perlu.¹⁴

Kaitannya dengan manajemen keuangan, manajemen keuangan merupakan pengelolaan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan usaha-usaha

¹³Mulyono *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 3.

¹⁴George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 9-10.

untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan oleh pendidikan dan penggunaan dana tersebut secara efektif dan efisien. Pembiayaan ataupun pendanaan pendidikan adalah tanggung jawab pemerintah pusat dan pemerintah daerah dan masyarakat. Manajemen keuangan adalah sumber dana yang diterima yang akan digunakan untuk penyelenggaraan pendidikan. Manajemen keuangan yang dimaksud sebagai sumber suatu manajemen terhadap fungsi-fungsi manajemen. Kegiatan manajemen pondok pesantren dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Kegiatan manajemen keuangan pondok pesantren berupa kegiatan memperoleh memperoleh dana, menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan, dan pertanggung jawaban.¹⁵

Manajemen keuangan pondok pesantren merupakan pengelolaan manajemen terhadap kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan usaha-usaha pesantren untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan untuk proses pendidikan di dalamnya dan penggunaan dana tersebut secara efektif dan efisien. Akibatnya, sehingga manajemen keuangan salah satu dari bagian manajemen yang sangat penting dalam pengelolaan pondok pesantren. Maka dari itu keberhasilan pondok pesantren dapat dilihat salah satunya dari manajemen keuangan. Mulai dari cara mendapatkan dana untuk pembangunan pondok. Manajemen keuangan menjadi penting untuk diperhatikan dengan alasan agar

¹⁵ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*.....,16

dapat menggunakan dana secara efektif dan efisien, dan membuat laporan keuangan yang sesuai standar.

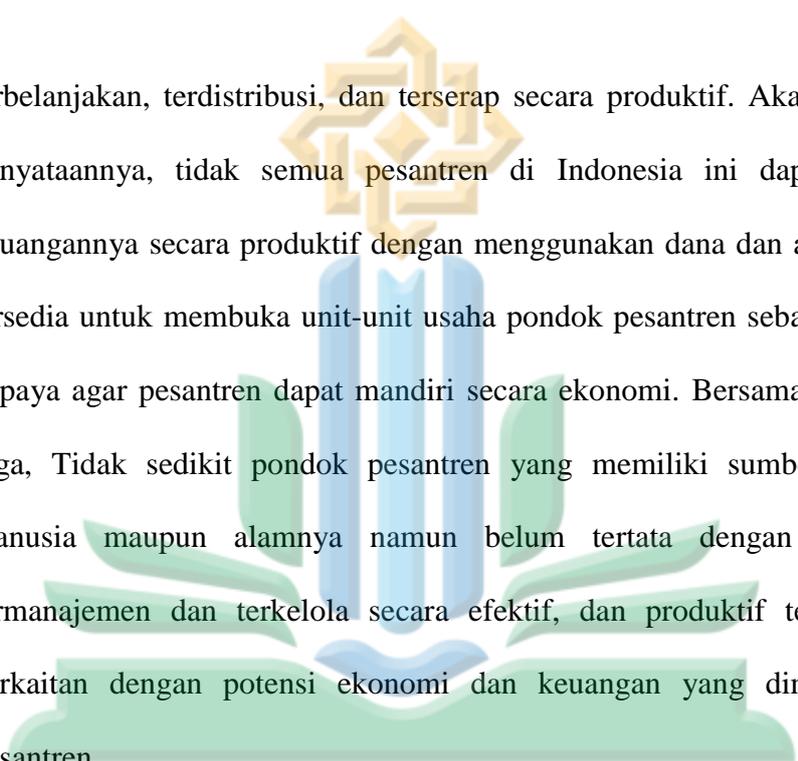
Manajemen keuangan pondok pesantren merupakan salah satu substansi manajemen lembaga pendidikan yang akan turut menentukan kelancaran kegiatan pondok pesantren. Seperti halnya yang terjadi pada substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan pondok pesantren seyogyanya dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Beberapa kegiatan manajemen keuangan berupa kegiatan memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggung jawaban.¹⁶

Manajemen pengelolaan keuangan pondok pesantren dimaksudkan untuk mewujudkan kemandirian ekonomi pondok pesantren. Istilah kemandirian menunjukkan adanya kepercayaan akan sebuah kemampuan diri dalam menyelesaikan masalah tanpa bantuan dari orang lain. Individu yang mandiri sebagai individu yang dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya, mampu mengambil keputusan sendiri, mempunyai inisiatif dan kreatif, tanpa mengabaikan lingkungan disekitarnya.¹⁷ Dalam hal ini, maka manajemen pengelolaan keuangan merupakan hal yang sangat penting.

Pentingnya manajemen pengelolaan keuangan Pondok Pesantren adalah untuk memastikan efektifitas dan produktifitas penggunaan dana dan anggaran yang dimiliki. Artinya bahwa dana yang dimiliki pesantren dapat

¹⁶ M, Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren", *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 5 (Maret 2016), 2.

¹⁷ Eti Nurhayati, *Psikologi Pendidikan Inovatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 131.



terbelanjakan, terdistribusi, dan terserap secara produktif. Akan tetapi, pada kenyataannya, tidak semua pesantren di Indonesia ini dapat mengelola keuangannya secara produktif dengan menggunakan dana dan anggaran yang tersedia untuk membuka unit-unit usaha pondok pesantren sebagai usaha dan upaya agar pesantren dapat mandiri secara ekonomi. Bersamaan dengan itu juga, Tidak sedikit pondok pesantren yang memiliki sumber daya, baik manusia maupun alamnya namun belum tertata dengan rapi, belum termanajemen dan terkelola secara efektif, dan produktif termasuk yang berkaitan dengan potensi ekonomi dan keuangan yang dimiliki pondok pesantren.

Selain itu, kemandirian ekonomi pesantren adalah keterlepasan pesantren dari pihak luar dalam pemenuhan kebutuhan finansialnya demi keberlangsungan proses pendidikan di dalamnya. Artinya, sebuah keberadaan dimana pesantren mampu secara internal menjadi lembaga pendidikan yang berdikari berbasis swadaya sumber daya yang ada di dalamnya. Dari ini bisa dipahami bahwa kemandirian ekonomi pesantren merupakan sebuah tuntutan dewasa ini, karena jika pesantren tersebut secara ekonomi telah mandiri maka dalam segala proses keberlangsungan pendidikan akan dapat dijalankan dengan lancar dan baik, tentunya terhindar dari kendala atau hambatan yang timbul sebab dari perekenomian yang rendah. Terkait kemandirian perekonomian pula, bagi seluruh warga pesantren peran kiai menjadi sangat penting dan sudah tentu sangat berdampak kepada bidang-bidang dan komponen komponen yang ada dalam pesantren.

Manajemen ekonomi mandiri ini telah banyak terjadi pada beberapa pondok pesantren yang berkembang dan maju di Indonesia. Dengan cara memprioritaskan implementasi manajemen ekonomi yang profesional, dapat memandirikan sistem ekonomi itu sendiri sehingga berimplikasi terhadap perkembangan layanan pendidikan yang disediakan. Hal tersebut bisa disebabkan oleh implikasi manajemen yang baik terhadap sistem perekonomian pondok pesantren, kemudian mengalir dari sistem perekonomian yang baik berimplikasi baik terhadap berdirinya usaha-usaha baru di lingkungan pondok pesantren, kemudian dengan banyaknya usaha tersebut maka berkontribusi besar terhadap banyaknya pendapatan usaha Pondok Pesantren yang kemudian dapat memenuhi kebutuhan layanan pendidikan.¹⁸

Sebagai contoh, PP. Tebuireng Jombang, PP. Sunan Drajat Lamongan Jawa Timur, PP. Sidogiri, Pasuruan Jawa Timur, dan PP. Darun Najah Jakarta adalah beberapa pesantren yang secara ekonomi sudah dapat dikatakan mandiri karena aset dan unit usaha yang dimiliki sudah banyak dan dapat menghasilkan *profit income* yang sangat besar dan sangat membantu dalam membiayai beban penyelenggaraan pendidikan pesantren. Pesantren-pesantren tersebut merupakan beberapa contoh sebagian pesantren yang telah berhasil dan sukses dalam mengatur dan mengelola perekonomian, sehingga mempunyai kemandirian sekaligus kekuatan dalam bidang ekonomi pesantren.

¹⁸ Rifa'i, M., "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan", *PROFIT: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3 (Juni 2019), 30-44.

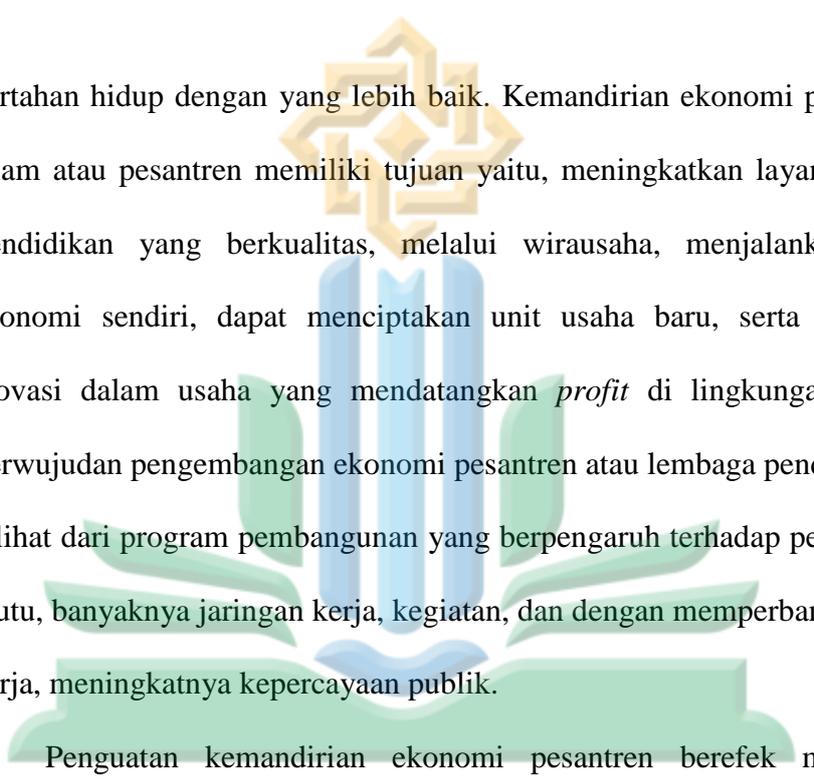
Kemandirian ekonomi yang baik pada suatu lembaga pendidikan dapat memberikan kontribusi besar terhadap terwujudnya kelengkapan fasilitas-fasilitas pendidikan yang bahkan tidak dapat diadakan dengan hanya mengandalkan keterbatasan sumbangan pendidikan dari peserta didik, kualitas layanan pendidikan dapat diwujudkan dengan strategi memandirikan perekonomian yang ada dengan melibatkan berbagai aspek sumber daya yang ada sehingga dapat memberikan kontribusi besar terhadap kebutuhan layanan pendidikan yang berkualitas.¹⁹

Adapun istilah kemandirian mengindikasikan suatu hal tentang kepercayaan terhadap sebuah kesanggupan diri dalam menyelesaikan masalah tanpa bantuan dari orang lain. Individu yang mandiri sebagai individu yang dapat memecahkan problem yang dihadapinya, dapat mengambil keputusan sendiri, memiliki inisiatif, kreatif dan inovatif, tanpa melalaikan lingkungan disekitarnya. Menurut pendapat ahli arti “kemandirian” memperlihatkan kepada kemampuan psikososial yang melingkupi keleluasaan untuk bertindak, tidak bergantung dengan kemampuan orang lain, tidak mudah terpengaruh lingkungan, dan dengan bebas mengelola kebutuhannya sendiri.²⁰

Alasan kemandirian dalam lembaga Pendidikan akan menjadikan lembaga itu berkualitas serta memiliki daya saing. Lembaga Islam ataupun pesantren yang memiliki kemandirian dalam ekonomi berarti lembaga tersebut memiliki kemampuan memilih dan melaksanakan kegiatan untuk dapat

¹⁹ Ghaziyya, I., *Pengelolaan Pesantren Melalui Usaha Mandiri Di Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh* (Doctoral dissertation, UIN Ar-Raniry Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, 2023), 4.

²⁰ Nurhayati, *Psikologi Pendidikan Inovatif*, 131

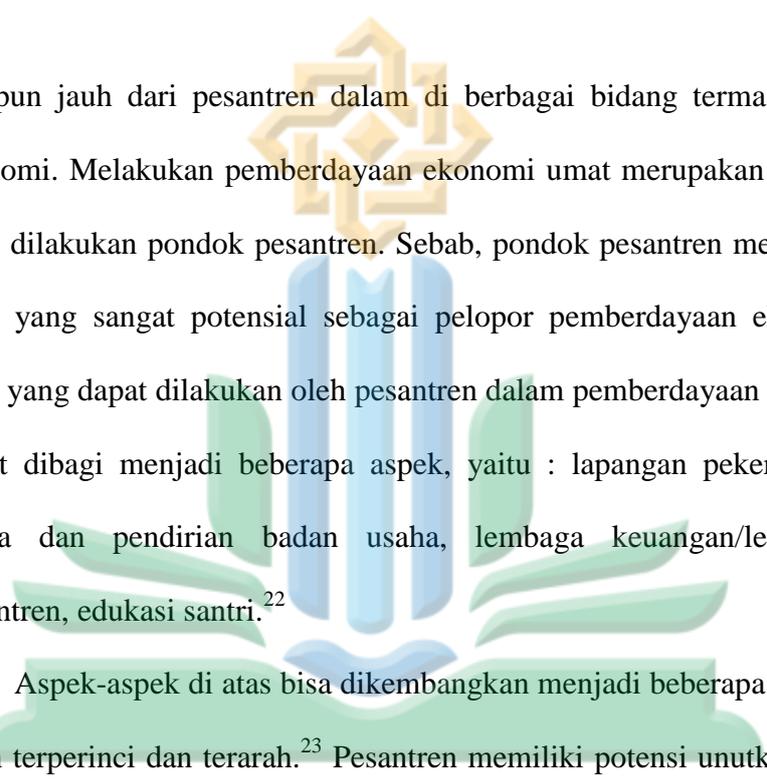


bertahan hidup dengan yang lebih baik. Kemandirian ekonomi pada lembaga Islam atau pesantren memiliki tujuan yaitu, meningkatkan layanan di dalam Pendidikan yang berkualitas, melalui wirausaha, menjalankan kegiatan ekonomi sendiri, dapat menciptakan unit usaha baru, serta menciptakan inovasi dalam usaha yang mendatangkan *profit* di lingkungan pesantren. Perwujudan pengembangan ekonomi pesantren atau lembaga pendidikan dapat dilihat dari program pembangunan yang berpengaruh terhadap pengembangan mutu, banyaknya jaringan kerja, kegiatan, dan dengan memperbanyak jaringan kerja, meningkatnya kepercayaan publik.

Penguatan kemandirian ekonomi pesantren berefek meningkatnya pengaruh lembaga. Hal ini dapat dicapai melalui semangat kewirausahaan antara lain, berani mengambil risiko, memiliki jiwa inovasi, dan percaya diri.²¹ Dengan demikian pesantren dapat melakukan usaha-usaha ekonomi secara internal maupun eksternal dan fokus terhadap pengembangan usaha dengan manajemen yang baik, memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pondok dan masyarakat. Kemandirian ekonomi pesantren harus terus diupayakan karena dengan adanya kemandirian ekonomi di dalam pesantren sangat memudahkan dalam melaksanakan program-program yang ada di pondok pesantren.

Sebagai tambahan, pesantren juga merupakan bagian masyarakat yang memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pengembangan dan pemberdayaan masyarakat yang berada di sekitar pesantren, baik dekat

²¹ Habibi Zaman Riawan Ahmad, *Membangun Ekonomi Pesantren* (PSP Nusantara Press, 2018), 55.



maupun jauh dari pesantren dalam di berbagai bidang termasuk di bidang ekonomi. Melakukan pemberdayaan ekonomi umat merupakan peran penting yang dilakukan pondok pesantren. Sebab, pondok pesantren memiliki sumber daya yang sangat potensial sebagai pelopor pemberdayaan ekonomi umat. Cara yang dapat dilakukan oleh pesantren dalam pemberdayaan ekonomi umat dapat dibagi menjadi beberapa aspek, yaitu : lapangan pekerjaan, peluang usaha dan pendirian badan usaha, lembaga keuangan/lembaga sosial pesantren, edukasi santri.²²

Aspek-aspek di atas bisa dikembangkan menjadi beberapa program yang lebih terperinci dan terarah.²³ Pesantren memiliki potensi untuk menggerakkan perekonomian secara internal maupun eksternal maka pesantren sangat penting untuk mandiri dalam bidang ekonomi. Dengan kemandirian ekonomi karena dengan kemandirian dalam ekonomi maka dalam peningkatan mutu pendidikan dapat disesuaikan dengan selera kepengasuhan dan pengurus pesantren. Jika pesantren tersebut dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya khususnya dalam ekonomi syariah dan berhasil, maka sudah pasti hal tersebut sangat berpengaruh kepada masyarakat, sehingga masyarakat akan mengikutinya.²⁴

Kementerian Agama tengah berupaya meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren, sebab pondok pesantren memiliki potensi besar dalam

²² Muhammad Ulfi, *Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui PT. Ngabar Mandiri Sejahtera* (Tesis : IAIN Ponorogo, 2022), 23.

²³ Muhammad Anwar Fathoni, & Ade Nur Rohim, "Peran Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat di Indonesia", *Proceeding of Conference on Islamic Management, Accounting, and Economics*, 2 (2019) 58-73.

²⁴ Ugin Lugina, "Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren di Jawa Barat", *Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 4 (Maret 2018), 43-56.

perannya dalam memandirikan ekonomi umat. Pesantren memiliki santri yang jumlahnya sangat banyak hal ini menjadi potensi besar untuk bisa memandirikan umat. Selanjutnya peran dari sebuah lembaga pendidikan Islam/ pesantren adalah sebagai penghubung masyarakat sekitar, sebagai penghubung antara UMKM pesantren dengan pasar dan konsumen. Dalam perihal zakat dan wakaf, selama ini pesantren sudah menjadi lembaga pendidikan yang dipercaya dalam pengelolaan zakat dan wakaf. Dari semua potensi yang dimiliki itu dapat menciptakan kemandirian ekonomi pesantren dan membangun kekuatan ekonomi umat. Bila potensi ini dioptimalkan, maka kemandirian ekonomi tidak hanya mensejahterakan pesantren, tetapi masyarakat sekitar.²⁵

Oleh sebab itu, maka manajemen pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren merupakan langkah yang sangat penting dan strategis untuk secara konsisten dilakukan agar pesantren tidak bergantung pada sumber pendapatan di eksternal Pondok Pesantren. terkait dengan hal ini, pondok pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso merupakan pondok pesantren yang sumber pendapatan dan keuangannya tidak bergantung pada sumber dan pendapatan eksternal, karena pondok pesantren Manbaul Ulum mengelola, memajemen, menggunakan, dan membelanjakan keuangan dan anggaran yang tersedia tidak hanya untuk pembangunan-gedung-gedung asrama para santri, namun juga digunakan dan dimanfaatkan untuk membuka unit-unit usaha produktif. Hal ini sebagaimana yang

²⁵ Yaqut Cholil Qoumas, "Kemandirian ekonomi pesantren menag pondok punya tiga potensi", (2020), <https://diy.kemenag.go.id/12768-kemandirian-ekonomi-pesantren-menag-pondok-punya-tiga-potensi.html>

dikemukakan Bapak Masturi Selaku Wakil Bendahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso sebagai berikut :

“Dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren, yaitu menggunakan juga mengatur dana dan anggaran yang tersedia tidak hanya berfokus pada pembangunan fasilitas pendidikan namun juga untuk membuka unit-unit usaha pesantren. Adapun unit-unit usaha yang dimiliki pondok pesantren sebagai bentuk mewujudkan perkonomian mandiri pondok yaitu Koperasi santri, di koperasi ini menjual dan menyediakan kebutuhan santri mulai dari seragam, kitab, buku, dan ATK. Usaha fotocopy, percetakan banner, warung makan, dekorasi resepsi, Toko Anbarsa Mart. Toko ini menjual kebutuhan sehari-hari santri, siswa, dan mahasiswa. Untuk laba dari usaha-usaha ini digunakan untuk seluruh kebutuhan pesantren. Tujuannya agar perekonomian pesantren mandiri”²⁶

Selanjutnya, Ustadz Hosnan selaku Kabid Kepesantrenan Pondok

Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa di pondok pesantren di akhir dan di awal tahun diadakan musyawarah dan koordinasi antar pengurus, termasuk salah satu yang dibahas terkait dengan keuangan, mulai dari laporan, kemudian penganggaran, dan penggunaan keuangan. Untuk laporan keuangan misalnya terkait dengan laba dan perkembangan dari usaha-usaha milik pondok seperti koperasi santri, anbarsa mart, percetakan, dan warung makan. Kemudian dilanjutkan dengan penganggaran dan penggunaan keuangan dalam satu tahun ke depan²⁷

Sejalan dengan keterangan di atas, berikut adalah hasil observasi peneliti tentang manajemen pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso bahwa dana, keuangan, dan anggaran pesantren yang tersedia selain dibelanjakan untuk

²⁶ Masturi Adi Putra, *wawancara*, Bondowoso, 25 Januari 2024.

²⁷ Muhammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 27 Januari 2024.

fasilitas pendidikan juga digunakan untuk membangun unit-unit usaha produktif milik pondok yang peneliti amati wujudnya berupa usaha percetakan, koperasi santri, Anbarsa mart, usaha fotocopy.²⁸

Dari beberapa paparan di atas, tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan manajemen pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren. Pentingnya penelitian ini dilakukan dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah penelitian ini berfokus dan menganalisis secara lebih mendalam, sistematis, terstruktur, terukur dan lebih detail mengenai manajemen pengelolaan keuangan pondok pesantren dari aspek manajemen pengelolaan keuangan pondok pesantren, perwujudan ekonomi mandiri pondok pesantren, dan model manajemen pengelolaan keuangan yang diterapkan dan digunakan serta dilaksanakan di pondok pesantren. dimana secara khusus pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengatur dan mengelola keuangan, anggaran, dan dana yang dimiliki pondok pesantren secara terstruktur, tersistem, terukur, transparan dan produktif dengan cara membuka unit-unit usaha milik pondok sebagai uapaya untuk mewujudkan pesantren yang mandiri secara ekonomi.

Berdasarkan konteks penelitian tersebut, peneliti tertarik dan mengambil judul penelitian : Manajemen Pengelolaan Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso).

²⁸ Hosnul Ibadi, *Observasi*, Bondowoso, 28 Januari 2024.

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, perumusan masalah disebutkan dengan fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabanya melalui penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimatnya.

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso?
2. Bagaimana bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ?
3. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dicapai adalah :

1. Menganalisis manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso
2. Menganalisis bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ?

3. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manual Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi yang diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan bagi penulis, organisasi terkait, Instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Kegunaan penelitian harus realistis.²⁹ Adapun manfaat yang diharapkan dari peneliti ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, dengan dilakukannya peneliti diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan, serta mengetahui wawasan tentang manfaat manajemen pengelolaan keuangan bagi kalangan akademisi maupun pengurus pondok pesantren.

- b. Bagi perguruan tinggi Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Achmad Shiddiq, khususnya Program Magister Ekonomi Syariah Program Pascasarjana, semoga berguna sebagai sumber bahan rujukan bagi calon penelitian yang akan melakukan penelitian dengan kajian yang sama atau menambah pustaka di kampus, juga sebagai pertimbangan dalam penyusunan program keakademikan tentang manajemen pengelolaan keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum.

²⁹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kyai Haji Achmad Siddiq Jember* (Jember : UIN KHAS, 2022), 45.

- 
- c. Bagi mahasiswa, dari hasil penelitian ini semoga dapat bermanfaat dalam mengembangkan pengetahuan tentang manajemen pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren.
 - d. Bagi pondok pesantren, sebagai evaluasi terhadap strategi manajemen keuangan untuk masa depan, sehingga mendapatkan data pembandingan secara kualitatif maupun kuantitatif untuk menyusun kebijakan selanjutnya.

2. Manfaat Teoretis

- a. Menjadi bahan teoritis untuk berguna dalam kepentingan karya ilmiah berbentuk tugas akhir/tesis.
- b. Penelitian ini dapat mengembangkan kajian studi ilmu ekonomi secara umum.
- c. Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan kajian manajemen pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di pondok pesantren.

E. Definisi Istilah

1. Strategi

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana dan *strategy* yang berarti ilmu siasat.³⁰ Menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenal kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.³¹ Strategi yaitu tindakan yang bersifat terus menerus,

³⁰ John M Echols, & Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), 701.

³¹ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT Balai Pustaka, 2005), 423.

mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen dimasa depan.

Menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.³² Dengan demikian strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti.³³

Berdasarkan pandangan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan dari pengertian strategi yakni suatu langkah taktis yang secara khusus dilakukan oleh pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk mengelola perusahaan sebaik mungkin, tujuannya adalah mencapai visi dan misi yang telah disusun di awal secara sistematis.

2. Manajemen Keuangan

Manajemen (pengelolaan) keuangan (*financial management*) merupakan “keseluruhan aktivitas yang berhubungan dengan usaha untuk mendapatkan dana menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut”³⁴ Manajemen keuangan merupakan kegiatan yang mencakup perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian, dan penyimpanan dana yang tersedia untuk dapat digunakan, dimanfaatkan, dan dibelanjakan secara efektif dan produktif. Dengan demikian, manajemen

³² Husein Umar, *Strategi Management in Action* (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2001), 31.

³³ Husein Umar, *Strategi Management in Action*.....,33.

³⁴ Bambang Riyanto, *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan* (Yogyakarta : BPFE, 2001), 4.

keuangan adalah proses manajemen yang meliputi perencanaan hingga pengevaluasian serta tindak lanjut dari pengelolaan keuangan dalam sebuah institusi atau instansi.

Berdasarkan dari pengertian di atas maka yang dimaksud dengan manajemen keuangan dalam penelitian ini adalah pengelolaan keuangan yang mencakup kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian, dan penyimpanan dana yang tersedia untuk dapat digunakan, dimanfaatkan, dan dibelanjakan secara efektif dan produktif. Manajemen keuangan yang dimaksud adalah tentang bagaimana Pondok Pesantren Manbaul Ulum unuk mewujudkan ekonomi yang mandiri.

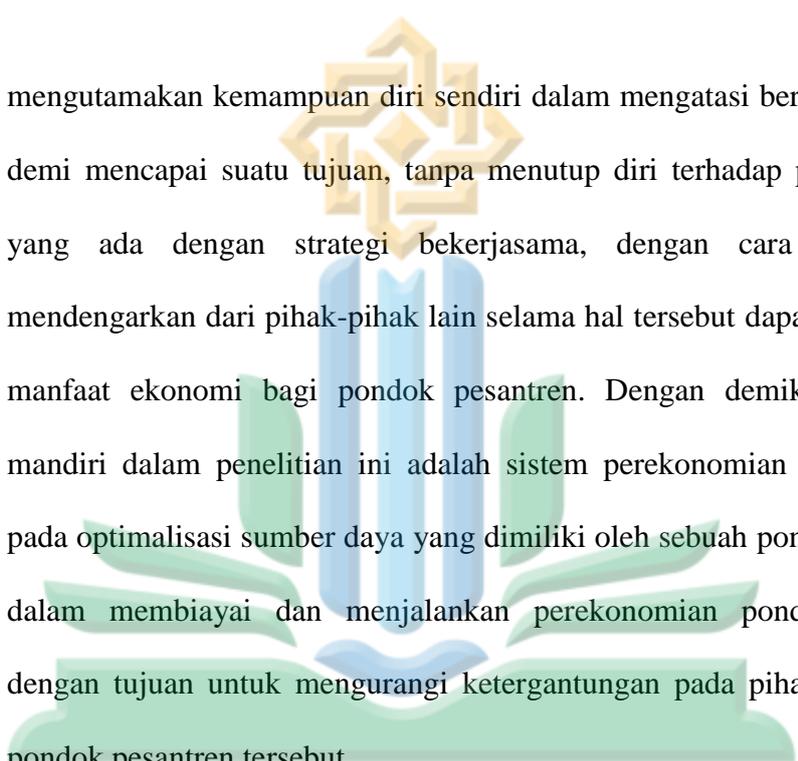
3. Ekonomi Mandiri

Pondok Pesantren dengan ekonomi mandiri nya berarti sebuah lembaga yang memiliki kemampuan memilih dan melakukan kegiatan untuk bisa bertahan hidup dengan lebih baik, memberikan layanan pendidikan yang sempurna dan berkualitas.³⁵ Kemandirian ekonomi dilihat dari konteks kepemilikan lembaga adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan barang atau jasa dengan menggunakan sumber dana sendiri melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.³⁶

Berdasarkan dari pengertian di atas maka yang dimaksud dengan kemandirian ekonomi dalam penelitian ini adalah satu sikap yang

³⁵ Mustaan, A. G., "Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren", *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah*, 2 (Desember, 2020), 30-46.

³⁶ Aminul Wahid, Peran Kiai dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren : Studi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi (Tesis : UIN Syarif Hidayatullah, 2021), 38.



mengutamakan kemampuan diri sendiri dalam mengatasi berbagai masalah demi mencapai suatu tujuan, tanpa menutup diri terhadap perkembangan yang ada dengan strategi bekerjasama, dengan cara belajar dan mendengarkan dari pihak-pihak lain selama hal tersebut dapat memberikan manfaat ekonomi bagi pondok pesantren. Dengan demikian, ekonomi mandiri dalam penelitian ini adalah sistem perekonomian yang berbasis pada optimalisasi sumber daya yang dimiliki oleh sebuah pondok pesantren dalam membiayai dan menjalankan perekonomian pondok pesantren dengan tujuan untuk mengurangi ketergantungan pada pihak lain di luar pondok pesantren tersebut.

4. Pondok Pesantren

Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki ciri-ciri tertentu. Struktur fisik dan organisasi sebuah pesantren umumnya terdiri dari beberapa elemen, seperti ; masjid atau musholla, santri, asrama (tempat tinggal santri), kiai dan pengajian kitab klasik.³⁷

Pesantren saat ini diharapkan tidak lagi sekedar memainkan fungsi tradisionalnya yaitu; “transmisi dan transfer ilmu agama Islam, pemeliharaan tradisi Islam, reproduksi ulama”, tetapi juga menjadi pusat penyuluhan kesehatan, pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, pusat usaha-usaha penyelamatan dan pelestarian

³⁷ M. Falikul Isbah, *Islam dan Pembangunan (Peran Pesantren dalam Pembangunan Sosial Ekonomi Masyarakat)* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2020), 20.

lingkungan hidup; dan lebih penting lagi pesantren dapat menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat dan sekitarnya.³⁸

Pondok pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Manbaul Ulum yang berada di desa Tangsil Wetan Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso. Peneliti tertarik untuk meneliti disini yang pertama karena melihat adanya kegiatan pengelolaan manajemen keuangan pesantren sebagai upaya bersama dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pondok pesantren, yang kedua peneliti sangat familiar dengan pondok pesantren tersebut sehingga akan memudahkan peneliti dalam menggali informasi yang mendetail guna menyelesaikan penelitian ini.

F. Sistematika Pembahasan

Hasil penelitian ini akan disajikan ke dalam enam bab sebagai berikut:

Bab satu merupakan pendahuluan yang berisi konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab dua bagian kajian pustaka. Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka konseptual sebagai batasan penelitian sekaligus koridor penelitian.

Bab tiga berisi metode penelitian mencakup pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber

³⁸ M. Nadzir, "Membangun Pemberdayaan Ekonomi Di Pesantren", *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 6 (Juli 2015), 37-56.

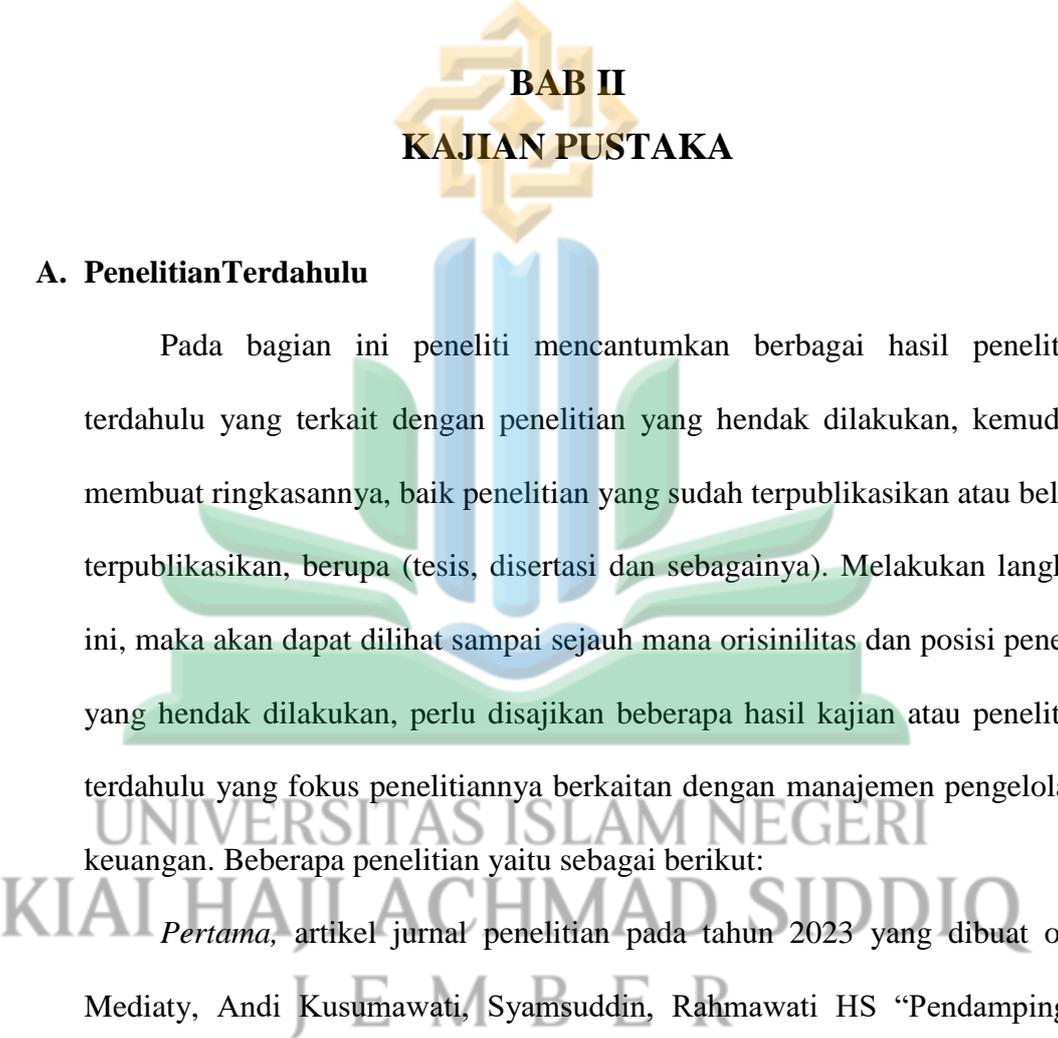
data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab empat adalah paparan data dan analisis. Bab empat merupakan penyajian data dan analisis serta data temuan di lapangan selama penelitian.

Bab lima merupakan pembahasan. Bagian ini berisi pembahasan yang bertujuan menjelaskan hasil penelitian dan menjawab fokus penelitian. Hasil interpretasi dan pembacaan terhadap data disesuaikan dengan teori dan dianalisis.

Bab enam adalah penutup berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan untuk menjelaskan hasil penelitian dan menjawab fokus penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian. Saran di sini mengacu pada hasil temuan penelitian dan rekomendasi untuk pengembangan keilmuan maupun penelitian selanjutnya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan, berupa (tesis, disertasi dan sebagainya). Melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sampai sejauh mana orisinilitas dan posisi peneliti yang hendak dilakukan, perlu disajikan beberapa hasil kajian atau penelitian terdahulu yang fokus penelitiannya berkaitan dengan manajemen pengelolaan keuangan. Beberapa penelitian yaitu sebagai berikut:

Pertama, artikel jurnal penelitian pada tahun 2023 yang dibuat oleh Mediaty, Andi Kusumawati, Syamsuddin, Rahmawati HS “Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan Dalam Rangka Mewujudkan Pesantren Alam Indonesia Yang Mandiri dan Berkelanjutan”³⁹ Penelitian ini menganalisis bagaimana peningkatan kapabilitas pengelola pesantren dalam menyusun dan memahami pengelolaan keuangan dan penyusunan laporan keuangan sesuai standar akuntansi keuangan yang berlaku untuk pesantren. Selain itu, kegiatan ini menghasilkan luaran dalam bentuk tersusunnya laporan keuangan pesantren menggunakan program aplikasi.

³⁹ Kusumawati, A., & Rahmawati, H. S., “Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan Dalam Rangka Mewujudkan Pesantren Alam Indonesia Yang Mandiri Dan Berkelanjutan”, *Panrita Abdi : Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 7 (Juli 2023), 711-719.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang keuangan pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih menfokuskan kepada penyusunan laporan keuangan.

Kedua, artikel jurnal penelitian pada tahun 2023 yang dibuat oleh Achmad Adnan Yahya , Rahman Ambo Masse, Trisno Wardy Putra dengan judul “Manajemen Pengelolaan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Nahdatul Ulum Kabupaten Maros”.⁴⁰ Tujuan dari penelitian ini bagaimana Unit-unit usaha yang dijalankan pondok pesantren Nahdlatul Ulum ini dapat mencukupi kebutuhan operasional pesantren. Sebab dalam proses pengelolaannya pondok pesantren terdapat perencanaan untuk penentuan sasaran dan penyusunan strategi. pengorganisasian, atau pembagian tugas dan tanggung jawab pada seluruh unit kerja. Pengaktualisasian, atau pengeksekusian tugas dan pelaksanaan kerja dari apa yang direncanakan dan pengontrolan atau pengawasan dari manager agar kinerja dari seluruh komponen menjadi lebih efektif dan efisien.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen pengelolaan pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih menfokuskan kepada unit unit usaha yang dijalanin.

⁴⁰ Achmad Adnan Yahya, Rahman Ambo Masse, Trisno Wardy Putra, “Manajemen Pengelolaan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Nahdatul Ulum Kabupaten Maros”, *Ad-Dariyah : Jurnal Dialektika, Sosial dan Budaya*, 4 (Juli 2023), 3.

Ketiga, artikel jurnal penelitian pada tahun 2023 yang dibuat oleh Siti Julaeha yang berjudul “Administrasi Berbasis Kas Sebagai Penunjang Manajemen Pembiayaan di Pondok Pesantren Babakan Jamanis”.⁴¹ Penelitian ini bertujuan bagaimana manajemen pembiayaan yang di terapkan di pondok pesantren Babakan Jamanis di dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari konsep dasar manajemen. Konsep dasar manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Kegiatan tersebut mejadi modal utama dalam mensukseskan kegiatan tersebut, yang mengimplementasi dari perkembangan jaman dan peningkatan pembiayaan supaya lebih efektif dan efisien. Pengelolaan dalam pelaksanaan pembiayaan terlebih dahulu dilakukan perencanaan secara terbuka bersama pimpinan dan secara teknik di lapangan. Kedua kategori perencanaan yang dibuat didalamnya terdapat sistem yang baik. Hasil dari manajemen yang baik maka kualitas pondok pesantren jadi akan lebih baik dan proses pembiayaan akan lebih lancar. Proses pembiayaan menggunakan metode berbasis kas.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen keuangan pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih memfokuskan adminitrasi berbasis kas.

Keempat, penelitian tesis pada tahun 2023 yang dilakukan oleh Iffatun Ghaziyya berjudul “Pengelolaan Pesantren Melalui Usaha Mandiri di

⁴¹ Siti Julaeha, “Administrasi Berbasis Kas Sebagai Penunjang Manajemen Pembiayaan di Pondok Pesantren Babakan Jamanis”, *EKODESTINASI: Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata*, 1 (Juni 2023), 7-12.

Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh”.⁴² Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keberadaan usaha mandiri di sebuah pondok Pesantren sangat diperlukan untuk meningkatkan kemandirian perekonomian lembaga pendidikan tersebut. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan bentuk usaha mandiri di Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh, menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengelolaan Pesantren melalui usaha mandiri di Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh, dan menganalisis kontribusi usaha mandiri terhadap pengelolaan Pesantren di Pesantren Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh. Hasil dari penelitian ini. (a) bentuk usaha mandiri di Pesantren Babun Najah Banda Aceh berupa koperasi khusus bagi santriwati dan ruko yang disewakan kepada masyarakat yang ingin membuka usaha di lingkungan Pesantren (b) faktor pendukungnya adalah konsumen meliputi santri, pengajar, dan masyarakat, keberadaan subjek-subjek hukum tersebut di Pesantren Modern Babun Najah dapat membantu menghidupkan usaha mandiri. Sedangkan faktor penghambatnya adalah konsumen (pembeli) hanya dari kalangan santri dan masyarakat luar yang terbatas karena pengaruh asumsi bahwa usaha mandiri di Pesantren tersebut hanya di khususkan bagi kalangan lembaga pendidikan tersebut saja. (c) kontribusi usaha mandiri berupa paket di setiap lebaran kepada pendidik dan tenaga kependidikan seperti gula dan sirup. Sedangkan pihak Pesantren mengkontibusikan ide-ide konstruktif terhadap pengembangan usaha mandiri ke depannya.

⁴² Ghaziyya, I., Pengelolaan Pesantren Melalui Usaha Mandiri Di Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh (Doctoral Dissertation, UIN Ar-Raniry Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, 2023), 5.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen usaha mandiri pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih memfokuskan kepada usaha yang dilakukan dan etika yang harus diterapkan, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada manajemen pengelolaan keuangan dalam ekonomi mandiri pesantren.

Kelima, artikel jurnal penelitian pada tahun 2022 yang ditulis oleh Miftahul Arifin dengan judul, “Manajemen Keuangan Pondok Pesantren”.⁴³ Penelitian ini menganalisis bagaimana manajemen keuangan pondok pesantren menjadi salah satu faktor upaya dalam pondok pesantren, dimana manajemen keuangan pondok pesantren yang dimaksud merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah disusun dengan cara mengembangkan serta mengelola berbagai potensi baik itu berupa sumber daya dan sumber dana yang ada di pondok pesantren secara efektif dan efisien. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah manajemen sebagai faktor upaya, organisasi sebagai faktor sarana, serta administrasi sebagai faktor karsa.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen keuangan pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih memfokuskan

⁴³ M, Arifin, “Manajemen Keuangan Pondok Pesantren”, *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 5 (Maret 2016), 2.

kepada manajemen pebgelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren.

Keenam, artikel jurnal penelitian pada tahun 2022 yang dibuat oleh Oky Ari Gunawan, Hasyim Asyari, Sita Ratnaningsih dengan judul “Manajemen Pondok Pesantren Al Ashriyah Nurul Imam Bogor”.⁴⁴ Pondok Pesantren Nurul Iman memiliki tiga aspek di dalam manajemen pesantrennya yakni kepesantrenan, kependidikan dan kewirausahaan. Pengelolaan Kepesantrenan di Poondok Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman sebagaimana pesantren pada umumnya, tetap mengajarkan para santrinya berbagai hal tentang agama Islam. Para siswanya diajarkan empat bahasa, yaitu bahasa Arab, Inggris, Jepang, dan Mandarin. Sehingga, begitu lulus para santri mempunyai kemampuan ragam bahasa yang hebat. Para santri juga diberi bekal dengan ilmu wirausaha agar setelah keluar dari pondok bias membuka usaha sendiri.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih menfokuskan kepada manajemen pondok pesantren itu sendiri.

Ketujuh, artikel jurnal penelitian pada tahun 2022 yang dibuat oleh Nadia Asandimitra, Widyastuti, Yessy Artanti, Agus Frianto, Monika Tiarawati, Nindria Untarini yang berjudul “Pelatihan Manajemen Usaha dan Etika Bisnis Santripreneur Pada Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Kota

⁴⁴ Gunawan, O. A., Asyari, H., & Ratnaningsih, S. “Manajemen Pondok Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Bogor”, *Indonesian Journal of Islamic Educational Managemen*, 5 (April 2022), 12-22.

Sidoarjo “⁴⁵ Dengan hasil penelitian hasil kegiatan PKM ini menunjukkan bahwa sebagian besar peserta telah memahami manajemen usaha dan etika bisnis. Pemahaman mereka ditunjukkan dengan kegiatan rutin mencatat laporan keuangan. Meskipun terdapat beberapa peserta yang belum melakukan pencatatan laporan keuangan secara rutin, namun mereka ada keinginan besar untuk melakukannya. Sebagian besar mereka percaya bahwa dengan mencatat laporan keuangan secara rutin dan tetap mengikuti norma selama beraktivitas bisnis dapat membantu kelancaran dan merubah pola pikir dalam berbisnis. Pelatihan manajemen usaha dan etika bisnis ini memberi peluang bagi para santri maupun pelaku usaha di lingkungan pondok pesantren Mukmin Mandiri untuk mengelola keuangan lebih rapi dan teratur serta menjalankan kegiatan bisnisnya dengan lebih etis.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen usaha dalam kemandirian pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih memfokuskan kepada usaha yang dilakukan dan etika yang harus diterapkan, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah terfokus pada manajemen keuangan dalam ekonomi mandiri pesantren.

Kedelapan, artikel jurnal penelitian pada tahun 2021 yang dibuat oleh Maya Silvana dan Deni Lubis berjudul “ Faktor yang Memengaruhi

⁴⁵ Asandimitra, N., Widyastuti, W., Artanti, Y., Frianto, A., Tiarawati, M., & Untarini, N. “Pelatihan Manajemen Usaha Dan Etika Bisnis Santripreneur Pada Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Kota sidoarjo”, *Jurnal Abdi Insani*, 9 (September, 2022), 67-77.

Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren *Al-Ittifaq* Bandung)”⁴⁶

Pesantren memiliki potensi dalam mengembangkan ekonomi syariah melalui unit usaha pesantren. Pengoptimalan unit usaha dapat menciptakan kemandirian ekonomi pesantren. Meskipun demikian, faktanya masih banyak pesantren yang belum memanfaatkan potensinya. Pesantren yang berhasil mencapai kemandirian ekonomi melalui unit usaha agribisnis adalah Pesantren *Al-Ittifaq* Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan ekonomi dan faktor yang memengaruhi kemandirian ekonomi Pesantren *Al-Ittifaq*. Dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP), faktor yang mempengaruhi kemandirian ekonomi pesantren *Al-Ittifaq* dibagi menjadi empat aspek, yaitu aspek kelembagaan, produksi, stakeholder, dan pasar. Hasil prioritas menunjukkan bahwa aspek pasar memiliki pengaruh paling besar terhadap kemandirian ekonomi Pesantren *Al-Ittifaq* dan empat faktor yang paling berpengaruh adalah Kepemimpinan kiai dan pengurus, sistem informasi produksi, permodalan, dan ketersediaan pasar

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen kemandirian pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada modifikasi variabel yang diteliti yang lebih menfokuskan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kemandirian

⁴⁶ Maya Silvana, & Deni Lubis, “Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren: Studi Pesantren *Al-Ittifaq* Bandung”, *AL-MUZARA'AH*, 9 (Juni, 2021), 129-146.

ekonomi pesantren, dan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah terfokus pada manajemen keuangan dalam ekonomi mandiri pesantren.

Kesembilan, artikel jurnal penelitian pada tahun 2020 yang dibuat oleh Siti Rodiah, WiraSatria, Adriyanti Agustina Putri, ZulAzmi, Rama Gita Suci, Evi Marlina, Intan Putri Azhari dengan judul “Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan pada Pondok Pesantren Bahrul Ulum Pantai Raja Kampar”.⁴⁷ Penelitian ini menganalisis bagaimana peningkatan Akuntabilitas pengelola keuangan pesantren dalam manajemen yang ada di dalam dan hanya terfokus pada pelatihan agar pengurus dan peserta yang ikut tidak ada lagi kebingungan tentang akuntabilitas keuangan pondok pesantren.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang pengelolaan keuangan pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih menfokuskan kepada pelatihan dalam mewujudkan akuntabilitas pengelolaan keuangan.

Kesepuluh, artikel jurnal penelitian pada tahun 2020 yang disusun oleh E. Hariyanto, M. Taufiq, Zainal Abidin, Miftahul Ulum dan M. Maimun berjudul *Effectiveness of the Economic System to Zakat and Waqf for Empowerment of the Ummah in Indonesia*.⁴⁸ Dalam penelitian ini ditemukan

⁴⁷ Siti Rodiah, Wira Satria, Adriyanti Agustina Putri, Zul Azmi, Rama Gita Suci, Evi Marlina, Intan Putri Azhari, “Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Pada Pondok Pesantren Bahrul Ulum Pantai Raja Kampar”, *COMSEP: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1 (September, 2020) 133-138.

⁴⁸ Hariyanto, E., Taufiq, M., Abidin, Z., Ulum, M., & Maimun, M., “Effectiveness of the Economic System to Zakat and Waqf for Empowerment of the Ummah in Indonesia”, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (Juni, 2020), 1910-1916.

hasil bahwa solusi dari permasalahan ekonomi dengan menerapkan sistem ekonomi Islam secara benar, melalui penyaluran wakaf dan zakat yang lebih produktif yang bertujuan untuk mensejahterakan umat. Wakaf dan zakat pada dasarnya memiliki prinsip yang sama dengan sistem ekonomi Islam karena dalam kedua kegiatan ekonomi tersebut memiliki tujuan keadilan ekonomi yang berlandaskan pada ketauhidan kepada Allah yang merupakan salah satu prinsip ekonomi Islam. Sistem ekonomi Islam sendiri merupakan sistem ekonomi yang berhasil menggeser paradigma ekonomi kapitalis yang membawa kehancuran bagi perekonomian dunia.

Persamaan penelitian ini adalah tentang ekonomi mandiri dalam Islam, namun perbedaannya adalah skala dan lokus geografis yang dijadikan objek penelitian dalam penelitian ini adalah ummah sedangkan penelitian yang peneliti lakukan adalah tentang ekonomi mandiri di pesantren.

Kesebelas, Artikel jurnal penelitian pada tahun 2019 yang dibuat oleh Moh Rifa'i yang berjudul "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Pelayanan".⁴⁹ Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kualitas layanan pendidikan dapat diwujudkan dengan strategi memandirikan perekonomian yang ada dengan melibatkan berbagai aspek sumber daya yang ada sehingga dapat memberikan kontribusi besar terhadap kebutuhan layanan pendidikan yang berkualitas.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang manajemen ekonomi mandiri pondok pesantren pada kasus yang diteliti serta sama-sama

⁴⁹ M. Rifa'i, "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan", *PROFIT: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3 (Juni, 2019), 30-44.

menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel yang diteliti yang lebih menfokuskan kepada kualitas pelayanan pendidikan. sedangkan penelitian yang peneliti lakukan adalah terfokus pada manajemen keuangan dalam ekonomi mandiri pesantren.

Berikut penjelasan penelitian terdahulu dalam bentuk tabel sebagaimana di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
1	Mediaty, Andi Kusumawati, Syamsuddin, Rahmawati HS, 2023	Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan Dalam Rangka Mewujudkan Pesantren Alam Indonesia Yang Mandiri dan Berkelanjutan	Penelitian mediaty dkk. hanya terfokus pada pendampingan penyusunan laporan keuangan pesantren sedangkan penelitian saya terfokus pada manajemen pengelolaan keuangan dalam membangun ekonomi mandiri pondok pesantren	Penelitian mediaty dkk. dan penelitian saya sama-sama membahas tentang keuangan pondok pesantren
2	Achmad Adnan Yahya, Rahman Ambo Masse, Trisno Wardy Putra, 2023	Manajemen Pengelolaan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Nahdatul Ulum	Penelitian Adnan Yahya dkk. tidak mencantumkan tentang keuangan	Penelitian penelitian Adnan Yahya dkk. dan penelitian saya sama-sama

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
		Kabupaten Maros	sedangkan di penelitian saya membahas tentang manajemen pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren	membahas manajemen pengelolaan ekonomi mandiri pada pondok pesantren
3	Siti Julaeha, 2023	Administrasi Berbasis Kas Sebagai Penunjang Manajemen Pembiayaan di Pondok Pesantren Babakan Jamanis	Penelitian Siti Julaeha berbeda dengan penelitian saya pada variabel yang diteliti yang lebih menfokuskan administrasi berbasis kas sedangkan penelitian ini terfokus pada manajemen pengelolaan keuangan pesantren dalam mewujudkan ekonomi mandiri Pesantren	Penelitian Siti Julaeha dan penelitian saya sama-sama meneliti tentang manajemen keuangan pondok pesantren dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif
4	Iffatun Ghaziyya, 2023	Pengelolaan Pesantren Melalui Usaha Mandiri di Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh.	Penelitian Iffatun Ghaziyya terfokus pada pengelolaan pesantren melalui usaha mandiri dan penelitian saya fokus pada	Penelitian Iffatun Ghaziyya dan penelitian saya sama-sama meneliti tentang manajemen keuangan pesantren dan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
			manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pesantren	sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.
5	Miftahol Arifin, 2022	Manajemen keuangan pondok pesantren	Penelitian Miftahol Arifin terfokus pada manajemen keuangan saja, sedangkan penelitian saya terfokus manajemen pengelolaan keuangan pesantren dalam mewujudkan ekonomi mandiri pesantren.	Penelitian Miftahol Arifin dan penelitian saya sama-sama meneliti manajemen keuangan pondok pesantren
6	Oky Ari Gunawan, Hasyim Asyari, Sita Ratnaningsih, 2022	Manajemen Pondok Pesantren Al Ashiriyah Nurul Imam Bogor	Penelitian Oky Ari Gunawan dkk. terfokus pada manajemen pondok pesantren tanpa kaitan dengan ekonomi mandiri pesantren	Penelitian Oky Ari Gunawan dkk. dan penelitian saya sama-sama meneliti tentang manajemen pondok pesantren
7	Nadia Asandimitra , Widyastuti, Yessy Artanti, Agus Frianto, Monika Tiarawati, Nindria Untarini,2022	Pelatihan Manajemen Usaha dan Etika Bisnis Santripreneur Pada Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Kota Sidoarjo	Penelitian Nadia Asandimitra dkk. terfokus kepada usaha yang dilakukan dan etika yang harus di terapkan, sedangkan	Penelitian Nadia Asandimitra dkk. Dan penelitian saya sama-sama meneliti tentang manajemen keuangan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
			penelitian saya terfokus manajemen pengelolaan keuangan pesantren dalam mewujudkan ekonomi mandiri pesantren.	pondok pesantren dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif
8	Maya Silvana dan Deni Lubis, 2021	Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Itifaq Bandung)	Penelitian Maya Silvana dan Deni Lubis terfokus faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian ekonomi pesantren, sedangkan penelitian saya terfokus pada manajemen keuangan pesantren dalam mewujudkan ekonomi mandiri pesantren,	Penelitian Maya Silvana dan Deni Lubis dan penelitian saya sama-sama meneliti tentang manajemen usaha dalam kemandirian pondok pesantren dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.
9	Siti Rodiah, WiraSatria, Adriyanti Agustina Putri, ZulAzmi, Rama Gita Suci, Evi Marlina, Intan Putri Azhari, 2020	Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Pada Pondok Pesantren Bahrul Ulum Pantai Raja Kampar	Penelitian Siti Rodiah dkk. terfokus pada pertanggung jawaban pengelolaan keuangan pondok pesantren sedangkan penelitian saya terfokus pada manajemen	Penelitian Siti Rodiah dkk. dan penelitian saya sama-sama membahas pengelolaan keuangan pondok pesantren

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5
			pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren	
10	E. Hariyanto, M. Taufiq, Zainal Abidin, Miftahul Ulum dan M. Maimun, 2020.	<i>Effectiveness of the Economic System to Zakat and Waqf for Empowerment of the Ummah in Indonesia</i>	Penelitian Hariyanto dkk. berfokus pada sistem ekonomi Zakat dan Waqf dalam pemberdayaan ekonomi ummah di Indonesia	Penelitian Hariyanto dkk. dan penelitian saya sama-sama meneliti tentang ekonomi mandiri
11	Moh. Rifa'i, 2019	Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan	Penelitian Moh. Rifa'i hanya terfokus kepada ekonomi mandiri dengan mewujudkan kualitas layanan pendidikan, sedangkan penelitian saya terfokus pada manajemen pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren	Penelitian Moh. Rifa'i dan penelitian saya sama-sama meneliti tentang ekonomi mandiri pondok pesantren

Sumber : Data diolah dari penelitian terdahulu.

Berdasarkan beberapa data dan hasil penelitian terdahulu di atas, maka orisinilitas penelitian ini adalah berfokus pada manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso yang meliputi manajemen keuangan dalam

mewujudkan ekonomi mandiri meliputi pola manajemen dan strategi manajemen keuangan, bentuk-bentuk ekonomi mandiri, faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri. Selain itu, penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum di mana Pesantren ini dengan segala kelebihanannya memiliki potensi dan peluang yang besar untuk menjadi pesantren yang mandiri secara ekonomi.

B. Kajian Teori

Teori yang digunakan oleh peneliti merupakan teori yang ada di buku-buku ilmiah, teori-teori yang ada di beberapa jurnal atau karya ilmiah lain yang berkaitan dengan judul penelitian ini.

1. Konsep Strategi Manajemen

Pada dasarnya setiap perusahaan, dalam menjalankan usahanya mempunyai strategi. Namun, para pimpinan perusahaan kadang-kadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda-beda antar-industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah umum diketahui, di mana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini akan dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi induk (*grand strategy*) dengan menggunakan cara-cara tertentu.⁵⁰ Penggunaan strategi dalam setiap perusahaan tentu

⁵⁰ Husein Umar, *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis, Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Machael R. Porter, Fred R. David dan Wheleen Hunger* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 25.

berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, hal tersebut sangat bergantung pada kebutuhan dalam perusahaan.

Bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa keuangan seperti pegadaian misalnya, tentu akan menerapkan tindakan-tindakan yang mengarah pada kepuasan nasabah. Begitupun pada perusahaan produksi barang dan jasa, tentu akan lebih berfokus pada bagaimana tindakan yang dilakukan terhadap produk agar dapat diminati oleh banyak konsumen. Strategi adalah suatu langkah taktis yang dijalankan oleh orang tertentu untuk suatu tujuan tertentu. Setiap perusahaan ataupun lembaga keuangan yang bergerak dalam bidang bisnis, memiliki langkah khusus dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Demi tercapainya tujuan tersebut, maka diperlukan suatu langkah-langkah yang positif dan mendukung realisasi dari tujuan tersebut.

Menurut Sofjan Assauri bahwa penyusunan strategi pada dasarnya berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan, sehingga perlu ada kegiatan yang diarahkan, terutama dalam memperkirakan perilaku satu dengan yang lainnya.⁵¹

a) Pengertian Strategi Manajemen

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana dan *strategy* yang berarti ilmu siasat.⁵²

⁵¹ Sofjan Assauri, *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 75.

⁵² John M Echols, Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), 701.

Menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenal kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁵³ Strategi yaitu tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen dimasa depan. Sebagaimana yang dikutip oleh Husein Umar dalam *Strategic Managemen In Action*.

Menurut Sukristono, strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan menurut Hamel dan

Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.⁵⁴ Dengan demikian strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti.⁵⁵

Strategi ini hampir mirip dengan manajemen sebab membahas tentang pengelolaan suatu perusahaan, akan tetapi strategi dan manajemen memiliki tolak ukur masing-masing. Menurut Stephen P. Robbins, strategi manajemen adalah sekelompok keputusan dan tindakan

⁵³ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT Balai Pustaka, 2005), 423.

⁵⁴ Umar, *Strategi Management in Action*....., 31.

⁵⁵ Umar, *Strategi Management in Action*....., 33.

manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.⁵⁶ Artinya, strategi merupakan suatu keputusan awal yang dibuat oleh perusahaan tentang bagaimana kinerja jangka panjang yang hendak dicapai ke depan.

Berdasarkan pandangan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan dari pengertian strategi yakni suatu langkah taktis yang secara khusus dilakukan oleh pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk mengelola perusahaan sebaik mungkin, tujuannya adalah mencapai visi dan misi yang telah disusun di awal secara sistematis.

Sedangkan manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah *managing*, pengolahan, sedangkan pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.⁵⁷

Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena (gejala-gejala), keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan dan kegiatan-kegiatan tertentu.⁵⁸ Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses

⁵⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 234.

⁵⁷ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen....*, 1

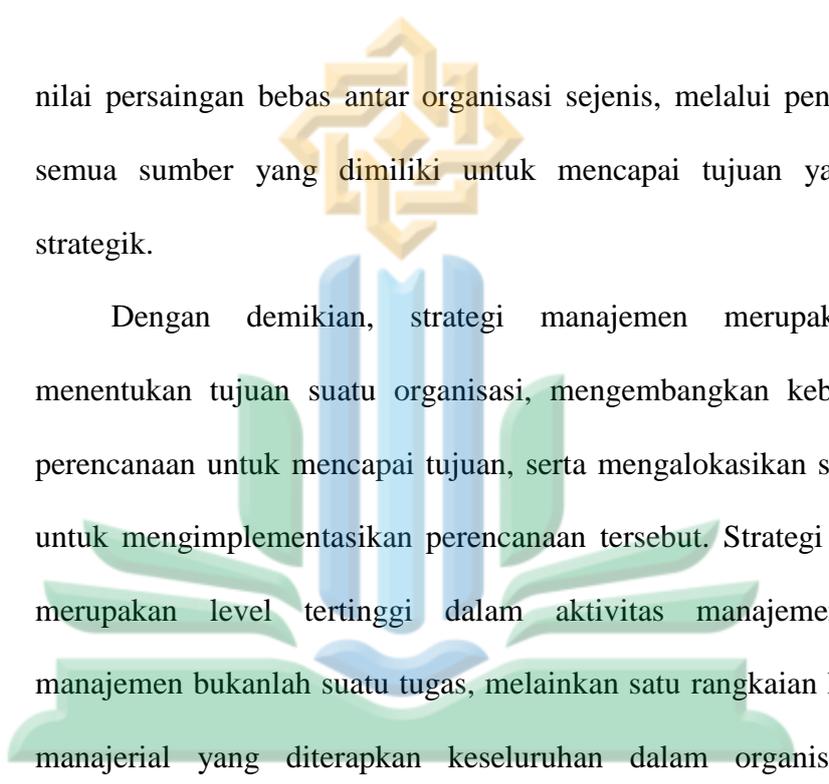
⁵⁸ Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: UGM, 2005), 4.

pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵⁹

Sedangkan Strategi manajemen adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar bikinan manajemen tertinggi yang diaplikasikan oleh semua anggota suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Strategi manajemen membicarakan gambaran besar, inti dari manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategi. Membahas konsep strategi manajemen berarti membicarakan hubungan antara organisasi/perusahaan dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Pengertian strategi manajemen adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non-bisnis). Keputusan ini selalu terpengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Kondisi lingkungan yang selalu berubah. Strategi manajemen ini sangat membantu perusahaan meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Strategi manajemen merupakan satu paradigma baru, karena keberhasilannya di lingkungan organisasi bisnis, masih harus diuji bila diimplementasikan pada lingkungan organisasi *non-profit*. Pengimplementasian manajemen strategik di lingkungan organisasi non profit dibidang bisnis berisi nilai-

⁵⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar: Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 2.



nilai persaingan bebas antar organisasi sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik.

Dengan demikian, strategi manajemen merupakan proses menentukan tujuan suatu organisasi, mengembangkan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut. Strategi manajemen merupakan level tertinggi dalam aktivitas manajemen. Strategi manajemen bukanlah suatu tugas, melainkan satu rangkaian kemampuan manajerial yang diterapkan keseluruhan dalam organisasi dengan berbagai fungsi.

b) Perumusan Strategi Manajemen

Perumusan strategi sangatlah diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan, berikut penjelasannya:

- 1) Misi : misi organisasi yaitu tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasikan tujuan mendasar dan membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi

jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

2) Tujuan : tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

3) Strategi : strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

4) Kebijakan : kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan implementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.⁶⁰

c) Jenis-jenis Strategi Manajemen

Pada Sebagaimana dikutip oleh Jusein Umar “*Strategic In Action*”.

Menurut Fred R. David, strategi dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu:

1) Strategi Integrasi Vertikal: strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan

⁶⁰ Hasibuan, *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah....*, 30-32.

atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

- 2) Strategi Intensif: strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
- 3) Strategi Diversifikasi: strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
- 4) Strategi Bertahan: strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan

tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.⁶¹

d) Proses dan Tahapan Strategi Manajemen

Strategi dalam penerapannya memerlukan syarat yang perlu diperhatikan agar penyusunan strategi dapat berjalan dengan efektif. Maka terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan, menurut Siagian merumuskan syarat tersebut antara lain :

- 1) Strategi yang dirumuskan harus konsisten dengan situasi yang dihadapi organisasi
- 2) Strategi harus memperlihatkan secara realistis kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai daya sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mengoperasikan strategi tersebut

⁶¹ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management A competitive Advantage Approach, Concept and Cases* (Edinburgh : Pearson, 2016), 119

3) Strategi yang telah ditentukan dioperasionalkan secara teliti

Strategi jika dilaksanakan dengan baik akan mempunyai kegunaan atau manfaat. Manfaat dalam strategi ini akan membuat organisasi dalam hal ini industri akan membuat organisasi dalam hal ini industri kecil akan merencanakan pola pengembangan dengan cermat.⁶²

Selain itu, strategi terdiri dari beberapa proses, sebagaimana yang disebutkan dalam pengertian di atas bahwa strategi merupakan suatu langkah taktis dan khusus dalam suatu perusahaan, maka penting menguraikan proses-proses tersebut. Adapun proses strategi manajemen yang dikutip dalam Robbins dan Coulter terdiri dari 4 fungsi yakni

sebagai berikut:

a) Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi merupakan tahap awal manajemen strategi yang mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi atau lembaga pendidikan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi atau perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi yang alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b) Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahap selanjutnya setelah perencanaan strategi yang telah ditetapkan. Penerapan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam

⁶² Hasibuan, *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah....*, 35.

mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Mengimplementasi berarti menggerakkan para karyawan maupun manajer untuk menempatkan strategi yang telah direncanakan menjadi tindakan yang nyata.

c) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam melakukan proses strategi. Evaluasi strategi adalah cara mengetahui informasi keadaan, apakah strategi yang diterapkan masih efektif dan efisien atau tidak lagi dapat diterapkan. Semua strategi dapat dimodifikasi

dimasa datang karena faktor eksternal dan internal organisasi atau perusahaan secara konstan berubah. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan dimasa yang akan datang. Pada dasarnya evaluasi strategi hanya ingin kembali atau mengetahui proses berjalannya maupun setelahnya, seperti mereview faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung, mengukur kinerja yang telah dilakukan dan mengambil tindakan perbaikan.⁶³

Sedangkan dalam tarahapan strategi manajemen, berikut ini tiga proses penerapan strategi manajemen dalam antara lain :

⁶³ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen...*, 217

1) Tahap Formulasi

Pada tahap ini, proses yang dilakukan adalah membuat misi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal, serta mengambil keputusan strategis pilihan termasuk kegiatan yang dilakukan pada tahap formulasi. Termasuk juga pembahasan terkait bisnis baru yang akan dijalani atau bisnis yang dihentikan.

2) Tahap Implementasi

Pada tahap ini, beberapa hal yang dilakukan adalah menentukan sasaran tujuan, mengelola kebijakan dan semua sumber daya, serta memotivasi pegawai. Membangun kultur yang mendukung strategi dan menciptakan struktur organisasi yang efektif pun termasuk ke dalam tahap implementasi.

3) Tahap Evaluasi

Ada tiga kegiatan utama pada tahap evaluasi yaitu menganalisis semua faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, serta menentukan tindakan perbaikan. Tahap evaluasi diperlukan untuk mencermati sukses tidaknya strategi yang diterapkan.

2. Konsep Manajemen Keuangan

Handoko menegaskan bahwa manajemen dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisir dan dalam semua tipe organisasi. Dalam praktik manajemen dibutuhkan di mana saja orang bekerja bersama

(organisasi) untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian manajemen memasuki semua fase dan lini sebuah organisasi dan bersifat esensial untuk mencapai suatu koordinasi bagi orang-orang yang bersatu guna mencapai suatu tujuan bersama.⁶⁴

Kriteria keberhasilan dapat dilihat dari dua konsep yakni efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menghasilkan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematika atau merupakan perhitungan rasio antara keluaran (*out put*) dan masukan (*input*). Seorang manajer dikatakan efisien bila ia mampu mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil produktivitas, performa/kinerja) dibandingkan masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu) yang digunakan. Sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat serta peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peter Drucker dalam Handoko menegaskan bahwa “efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*)”.⁶⁵

Sementara itu, Mary Parker Follett dalam Handoko mendefinisikan manajemen sebagai “seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”.⁶⁶ Definisi ini berarti bahwa manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Sedangkan Stoner dalam Handoko mendefinisikan

⁶⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2000), 3.

⁶⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2...*, 7

⁶⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2...*, 8

manajemen sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengarahan-pengarahan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.⁶⁷

Dari definisi di atas bahwa Stoner telah menggunakan kata proses bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan khusus bahwa mereka harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Proses tersebut terdiri dari kegiatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa pondok pesantren sebagai suatu organisasi juga memerlukan manajemen untuk tetap eksis lebih-lebih dalam era globalisasi sekarang ini. Bila dikaji eksistensi pondok pesantren dalam sejarah pendidikan di Indonesia maka akan sampai kepada penemuan sejarah bahwa pondok pesantren adalah salah satu bentuk kebudayaan asli bangsa Indonesia atau “*Indigenous cultural*” karena lembaga pendidikan dengan pola kyai, murid, dan asrama telah dikenal dalam kisah dan cerita rakyat Indonesia.⁶⁸

a) Pengertian Manajemen Keuangan

Manajemen (pengelolaan) keuangan (*financial management*) merupakan “keseluruhan aktivitas yang berhubungan dengan usaha untuk mendapatkan dana menggunakan atau mengalokasikan dana

⁶⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2...*,8

⁶⁸ M. Dawan Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1988), 5.

tersebut”.⁶⁹ Upaya tersebut bisa berupa pengembangan usaha pesantren, keputusan untuk berinvestasi, dan pengelolaan keuangan lainnya yang dilakukan secara syar’i dalam Islam. Manajemen Keuangan merupakan salah satu ilmu pengetahuan dan merupakan cabang dari Ilmu Manajemen. Manajemen keuangan merupakan segala aktivitas organisasional yang dimulai perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pemerolehan pendanaan dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh instansi.⁷⁰

Manajemen keuangan menurut Rebin Sumardi dan Suharyono, dapat diartikan sebagai keseluruhan kegiatan yang berkaitan dengan usaha merencanakan, mencari dan mengalokasikan dana untuk memaksimalkan efisiensi operasi perusahaan.⁷¹ Musthafa mengatakan bahwa manajemen keuangan merupakan suatu bidang pengetahuan yang cukup menyenangkan, sekaligus menantang karena mereka yang senang dalam bidang manajemen keuangan akan mendapatkan kesempatan yang lebih luas untuk memperoleh pekerjaan seperti *corporate finance managers*, perbankan, *real estate*, perusahaan asuransi, bahkan sektor pemerintahan yang lain, sehingga karier mereka akan berkembang.⁷² Lebih lanjut dikatakan Musthafa Manajemen keuangan dalam penerapannya sangat erat hubungannya dengan disiplin ilmu lainnya, seperti manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen sumber

⁶⁹ Bambang Riyanto, *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 4.

⁷⁰ Aryawat, Harahap, Yanti, Mahardika, Widiniarsih, D. M., Ahmad, & Amali, *Manajemen Keuangan* (Sukoharjo Jawa Tengah: Tahta Media, 2023), 13.

⁷¹ Sumardi, Rebin dan Suharyono, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (Jakarta, LPU- UNAS, 2020), 2.

⁷² Musthafa, *Manajemen Keuangan* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2017), 2.

daya manusia, ilmu ekonomi mikro dan makro, metode kuantitatif, dan akuntansi.⁷³

Sedangkan Sulistiyorini⁷⁴ mengungkapkan bahwa “pengelolaan keuangan merupakan proses mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan”.⁷⁴ Kompri juga memberikan definisi pengelolaan keuangan sebagai suatu proses pengaturan aktivitas atau kegiatan keuangan pada pondok pesantren dan lembaga pendidikan yang berada di dalamnya, termasuk di dalamnya kegiatan *planning*, *analisis* dan pengendalian terhadap kegiatan keuangan yang biasanya dilakukan oleh ketua pengurus dan bendahara, dan atau kepala madrasah bersama bendahara madrasah pada sektor lembaga pendidikan formal yang ada di bawah naungan institusi pondok pesantren.⁷⁵

Pengelolaan keuangan secara sederhana dapat diartikan sebagai proses mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain, dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan efisiensi yang berkaitan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktiva dengan tujuan menyeluruh yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pengawasan.⁷⁶

⁷³ Musthafa, *Manajemen Keuangan...*, 2.

⁷⁴ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam : Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta : Teras, 2009), 130.

⁷⁵ M, Arifin, “Manajemen Keuangan Pondok Pesantren”, *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 5 (Maret 2016), 2.

⁷⁶ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 213.

Dari beberapa pemaparan di atas, maka dapat dipahami bahwa manajemen (pengelolaan) keuangan adalah rangkaian aktivitas mengatur keuangan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dengan mempertimbangkan aspek efektifitas dan efisiensi yang berkaitan dengan perolehan, pendanaan, pengelolaan aktiva.

Dalam lembaga pendidikan, seperti dalam pondok pesantren, pengelolaan keuangan berfungsi sebagai kegiatan mendapatkan serta mengelola anggaran dan belanja pendidikan agar tujuan bisa tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan ini dimulai dengan merencanakan biaya, usaha untuk mendapatkan dana yang mendukung rencana itu,

penggunaan serta pengawasan penggunaan anggaran tersebut.

b) Fungsi Manajemen Keuangan

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam membuat suatu perencanaan seorang manajer membutuhkan berbagai sumber bahan untuk menentukan rencana kegiatan yang dilakukan, karena seorang manajer harus menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, berapa personal yang diperlukan dan berapa banyak biayanya.

Untuk mengefektifkan penyusunan perencanaan keuangan pondok pesantren, maka yang bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah ketua pengurus pondok pesantren. Jika lembaga pendidikan formal berada di bawah pondok pesantren adalah kepala madrasah, maka ketua pengurus pondok pesantren dan kepala madrasah harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi pengembangan administratif.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Menempatkan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal logis karena pengorganisasian

menjembatani kegiatan perencanaan dan pelaksanaannya. Oleh sebab itu, tidak mengherankan apabila beberapa ahli manajemen menempatkan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan. Suatu rencana yang tersusun dengan matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan tertentu, tentu tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang dicapai. Untuk merealisasikan rencana ke arah tujuan yang ditetapkan memerlukan pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah di mana kegiatan itu dilaksanakan namun juga aturan main *roles of the games* yang harus ditaati. Dengan kata lain, mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan tanpa pengorganisasian, tanpa adanya pengorganisasian para pelaksanaan tidak memiliki pedoman kerja yang jelas dan tegas sehingga pemborosan dan tumpang tindih akan mewarnai pelaksanaan

rencana yang berdampak pada kegagalan dalam mencapai tujuan. Seorang ahli manajemen George R Terry sebagaimana dikutip oleh Sagala mengemukakan bahwa :

Pengorganisasian merupakan tindakan mengusahakan hubungan hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.⁷⁷

Dari uraian di atas maka dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan penentuan, pengelompokan dan penyusunan berbagai macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan (staf) pada kegiatan-kegiatan tersebut, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan atau keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang yang didelegasikan terhadap setiap orang yang berhubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

3) Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan pada dasarnya merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan memiliki ruang lingkup yang cukup luas serta berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Usaha-usaha penggerakan sangat penting karena perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital tetapi tidak akan ada output kongkrit yang dihasilkan

⁷⁷ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2002), 59.

tanpa adanya aktivitas yang diusahakan dan diorganisasikan dalam tindakan *actuating* atau usaha yang menimbulkan *action*. Sehingga banyak para ahli yang berpendapat bahwa penggerakan merupakan fungsi yang terpenting dalam manajemen.⁷⁸

4) Pengawasan (*controlling*)

Menurut Kompri, pengawasan atau pengendalian merupakan “proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan”.⁷⁹ Manajer harus yakin bahwa tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi benar-benar menggerakkan organisasi ke arah sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya.

Pengendalian atau pengawasan berfungsi untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan atau tidak. Di samping itu, merupakan hal yang penting pula untuk rencana kerja yang akan datang karena pengawasan merupakan suatu kegiatan yang perlu dilakukan oleh setiap pelaksanaan terutama yang memegang jabatan pimpinan. Tanpa adanya pengawasan pimpinan tidak dapat melihat adanya penyimpangan serta tidak akan dapat menyusun rencana kerja yang lebih baik sebagai hasil dari pengalaman yang lalu.

c) Langkah-langkah Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan memiliki empat tahapan penting yaitu tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

⁷⁸ Hasibuan, *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah...*, 123.

⁷⁹ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), 64.

Keempat tahapan ini penting dilakukan agar keuangan menjadi sehat, dinamis, akuntabel serta berdampak pada kemandirian secara finansial atau ekonomi. Keempat tahapan tersebut diantaranya sebagai berikut,

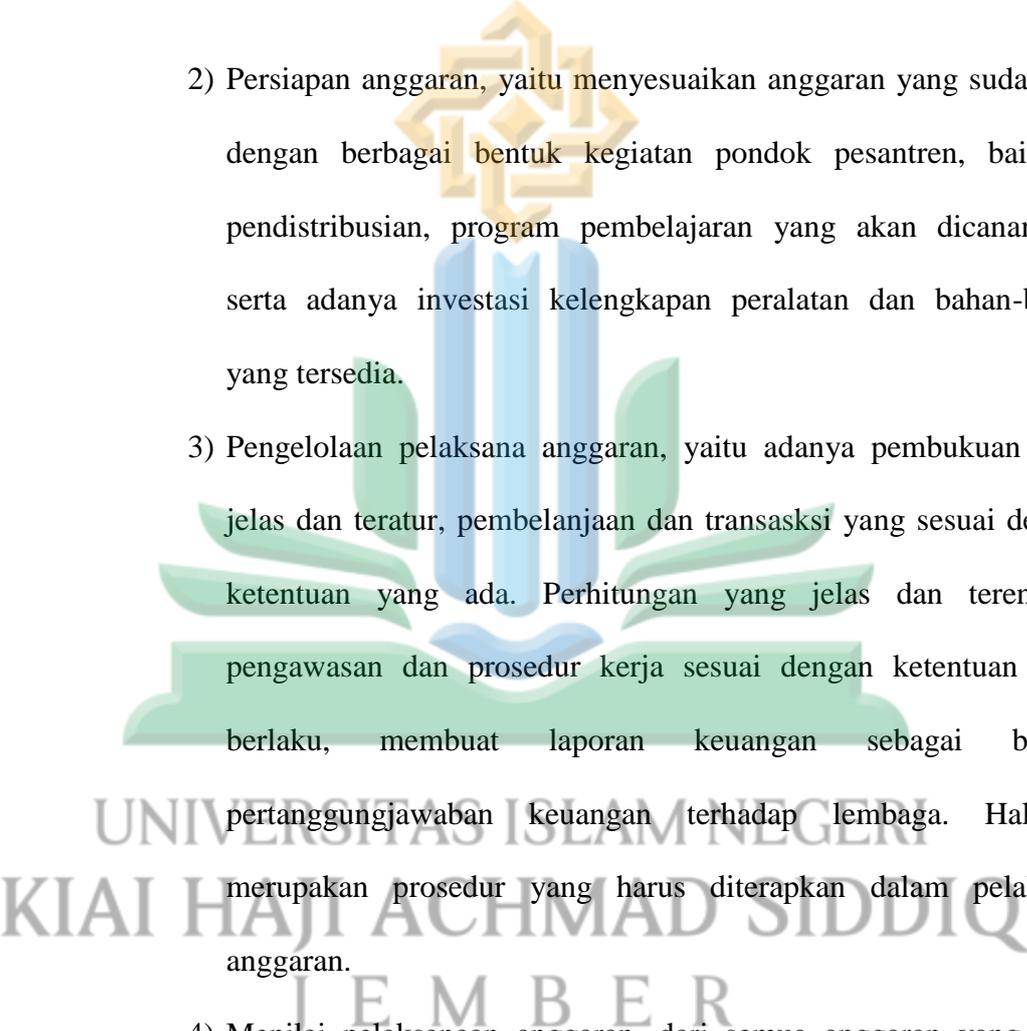
1) Penganggaran (*budgeting*)

Penganggaran atau sering juga dikenal dengan istilah *budgeting* merupakan kegiatan penyusunan anggaran rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.⁸⁰ Untuk penyusunan anggaran

secara umum dalam sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini pondok pesantren perlu dikembangkan dalam format yang meliputi sumber pendapatan dan pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana, bahan- bahan dan alat pelajaran, honorium dan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan ini sebagaimana diungkapkan oleh Mulyana meliputi empat tahapan kegiatan pokok prosedur penganggaran keuangan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan anggaran, merupakan kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam operasional yang terukur, adanya analisis yang terarah dalam pencapaian tujuan, serta membuat rekomendasi alternatif untuk mencapai sasaran.

⁸⁰ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT RemajaRosdakarya, 2000), 47.

- 
- 2) Persiapan anggaran, yaitu menyesuaikan anggaran yang sudah ada dengan berbagai bentuk kegiatan pondok pesantren, baik itu pendistribusian, program pembelajaran yang akan dicanangkan serta adanya investasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang tersedia.
 - 3) Pengelolaan pelaksana anggaran, yaitu adanya pembukuan yang jelas dan teratur, pembelanjaan dan transaksi yang sesuai dengan ketentuan yang ada. Perhitungan yang jelas dan terencana, pengawasan dan prosedur kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, membuat laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban keuangan terhadap lembaga. Hal ini merupakan prosedur yang harus diterapkan dalam pelaksana anggaran.
 - 4) Menilai pelaksanaan anggaran, dari semua anggaran yang telah dibuat dan diaplikasikan, perlu adanya evaluasi sebagai rekomendasi untuk perbaikan manajemen dan anggaran yang akan datang.⁸¹

Untuk penganggaran minimal ada dua format yang harus dibuat. Pertama, membuat RKA (Rencana Kegiatan Anggaran) atau dalam lembaga pondok pesantren disebut sebagai RKAPP (Rencana Kegiatan Anggaran Pondok Pesantren), dan RAPB (Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja) atau RAPBPP (Rencana

⁸¹ Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), 199.

Anggaran Penerimaan dan Belanja Pondok Pesantren). Analisis penyusunan RKA dan RAPB memerlukan analisis masa lalu dan lingkungan ekstern yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.⁸²

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan penataan tugas ke dalam unit yang dapat dikelola dan penetapan hubungan formal antara orang-orang yang disertai tugas. Pengorganisasian mencakup dua aspek.⁸³

Pertama, pembagian kerja dan pembagian beban kerja kepada individu atau kelompok, misalnya dengan membentuk departemen,

cabang-cabang, unit-unit dan sebagainya. *Kedua*, penentuan jenis komunikasi, kekuasaan dan wewenang di antara individu atau kelompok yang menangani beban kerja yang telah dibagikan dan menjamin koordinasi dari kegiatan mereka yang berhubungan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Pengorganisasian sama halnya dengan merancang dan mengembangkan organisasi yang dapat melaksanakan berbagai program yang direncanakan dengan baik. Proses ini meliputi:

- 1) Penyediaan berbagai fasilitas, perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan dalam menyusun kerangka kerja yang efisien melalui proses penetapan kerja.
- 2) Mengelompokkan berbagai komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur.

⁸² M, Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren", *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 5 (Maret 2016), 2.

⁸³ Iwa Sukiswa, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Bandung:Tarsito, 1986), 30.

- 3) Membentuk struktur wewenang serta mekanisme koordinasi.
- 4) Merumuskan dan menentukan metode dan prosedur yang tepat.
- 5) Memilih, mengadakan latihan dan pendidikan kepada tenaga kerja serta mencari sumber-sumber lain yang diperlukan.⁸⁴

3) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan bahasa yang digunakan untuk menggambarkan kegiatan ekonomi.⁸⁵ Menurut Mulyasa pelaksanaan keuangan secara umum dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran.⁸⁶

a) Penerimaan atau pemasukan

Penerimaan atau pemasukan pondok pesantren dari berbagai sumber perlu dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang benar dengan ketentuan yang telah disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah. Misalnya penerimaan berupa dana dari SPP santri yang di catat dalam buku penerimaan SPP serta bukti penerimaan berupa buku kartu SPP santri yang dipegang oleh masing-masing santri. Keduanya itu dilengkapi dengan buku administrasi penyetoran dan penerimaan SPP santri. Selain itu jika pondok pesantren yang memiliki donator tetap maka perlu disediakan buku penerimaan donasi.

⁸⁴ Sukiswa, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan...*, 16.

⁸⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 265.

⁸⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 201.

b) Pengeluaran

Alokasi dari dana pendapatan pondok pesantren harus diatur secermat mungkin. Menurut Nanang Fatah, secara umum ada beberapa klasifikasi pengeluaran yang dipakai di lembaga-lembaga pendidikan, di antaranya dana pembangunan dan dana rutin. Dana pembangunan digunakan untuk membangun dan membenahi sarana fisik lembaga dan pengalokasiannya disesuaikan dengan kebutuhan dan jumlah guru serta peserta didik yang ada.⁸⁷ Sedangkan dana rutin digunakan untuk biaya operasional satu tahun anggaran, meliputi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pembayaran honorium guru dan personil, pemeliharaan serta perawatan sarana prasarana lembaga pendidikan.

Adapun hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh bendaharawan pondok pesantren di antaranya, buku utama yang berupa buku kas umum. Buku kas umum berisi gambaran penerimaan dan pengeluaran dana pondok pesantren. Buku kas ini dilengkapi dengan dokumen berupa bukti kas baik itu kwitansi, faktur, nota, ataupun catatan administrasi lainnya. Salah satu bukti kas yang berupa catatan administrasi yaitu buku honorarium dan intensif para guru dan staf. Buku persekot atau uang muka, daftar potongan-potongan, daftar honorium, buku tabungan, buku iuran atau kontribusi santri serta buku catatan untuk pengeluaran-pengeluaran yang tidak terduga.⁸⁸

⁸⁷ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan....*, 26.

⁸⁸ Sul-ton Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 190.

4) Pengawasan

Menurut Nanang Fatah secara sederhana proses pengawasan terdiri dari tiga kegiatan, yaitu memantau (monitoring), menilai dan melaporkan.⁸⁹ Proses evaluasi ini bertujuan agar kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan berjalan secara efektif dan efisien dan tidak terjadi penyimpangan dalam prosesnya. Ada beberapa jenis penilaian atau evaluasi (*auditing*) di antaranya:

1) Audit laporan keuangan, bertujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan telah disajikan sesuai dengan kriteria tertentu atau tidak.

2) Audit operasional, merupakan penelaahan prosedur dan metode operasi untuk menilai efisiensi dan efektifitas sebuah organisasi atau lembaga. Umumnya, pada saat audit operasional selesai dilakukan, auditor akan memberikan sejumlah saran untuk memperbaiki jalannya operasi sebuah lembaga dalam hal ini pondok pesantren.

3) Audit ketaatan, audit ketaatan bertujuan mempertimbangkan apakah auditi (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi.

Agar bisa menerapkan manajemen pengelolaan keuangan dengan baik disarankan untuk merekrut tenaga bagian keuangan dan akuntansi yang kompeten dan membentuk komite atau nama lain

⁸⁹ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan...*, 66.

yang berfungsi sebagai pengawas perwakilan dari pemangku kepentingan. Serta melakukan pemisahan secara tegas antara aset lembaga dengan aset pribadi pengelola.⁹⁰

3. Konsep Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren

a. Pengertian

Dalam kamus Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa arti kemandirian adalah “hal atau keadaan yang dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada orang lain”.⁹¹ Kemandirian berawal dari kata mandiri yang mendapat awalan-ke dan akhiran-an. Sedangkan pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, dan menjadi tempat belajar bagi para santri (pelajar). Dalam pesantren terdapat beberapa komponen diantaranya adalah Kyai, santri, pondok atau asrama, masjid dan kitab kuning yang merupakan bagian tidak terpisahkan sebab menjadi sumber rujukan dan keilmuan dalam menggali ilmu agama Islam.⁹² Sejak lahir, ciri khas yang melekat pada pesantren adalah kemandirian yang kuat dan tidak terpengaruh oleh kepentingan eksternal pesantren.

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam pengimplementasi ajaran-ajaran Islam yaitu al-Qur’an dan hadits.⁹³ Unsur ini mempermudah untuk melakukan tindakan-tindakan kemandirian dalam perekonomian. Kemandirian dalam berusaha,

⁹⁰ Suharjono, “Pengelolaan Keuangan Pondok Pesantren”. *JEET : Journal of Education, Entrepreneur and Training*, 1 (Januari, 2018), 1.

⁹¹ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *KBBI Daring*. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kemandirian>.

⁹² HA. Mukti Ali, *Pondok Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional; dalam Pembangunan Pendidikan dalam Pendidikan Nasional* (Surabaya: IAIN Sunan Ampel, 1986), 73- 74.

⁹³ Baidlawi, H. M. “Modernisasi Pendidikan Islam: Telaah Atas Pembaharuan Pendidikan di Pesantren”, *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 1 (Juli, 2006), 123.

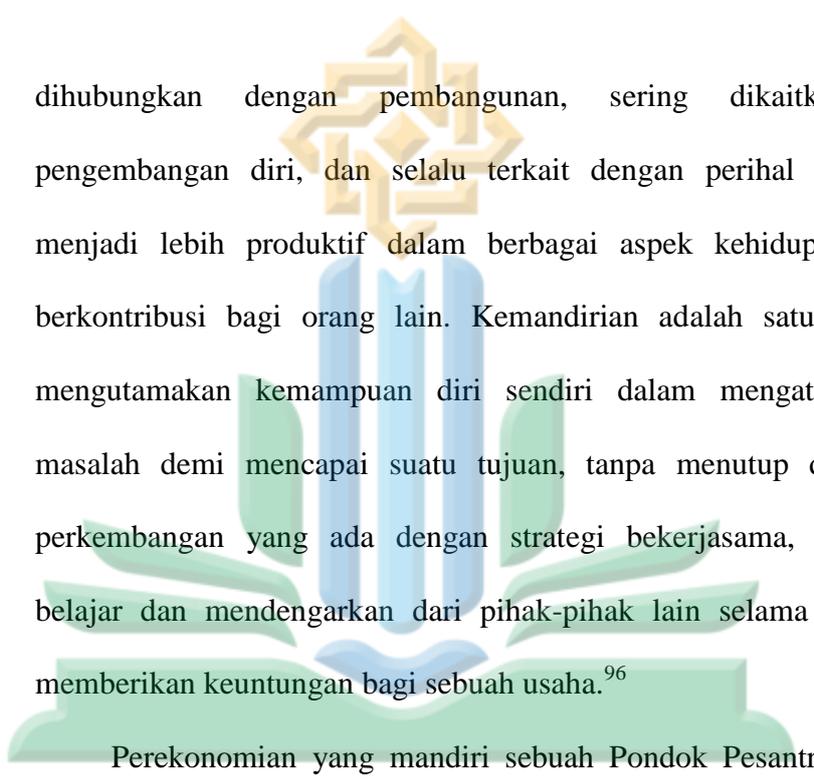
kemandirian dalam memproduksi untuk memenuhi kebutuhan sendiri dan bahkan membantu orang lain, yang tidak terlalu bergantung pada pihak lain dalam menjalankan dan melaksanakan proses pendidikan yang dikelola sehingga menjadi berkualitas dan bahkan berdaya saing. Tentu sebagian dari pada kebutuhan ekonomi tersebut harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dikelola.

Kemandirian dalam perekonomian merupakan sikap dan mental yang memungkinkan seseorang atau kelompok orang untuk bertindak bebas, benar, dan bermanfaat⁹⁴, yaitu berusaha melakukan segala sesuatu dengan jujur dan benar atas dorongan dirinya sendiri dan kemampuan mengatur diri sendiri, sesuai dengan hak dan kewajibannya, sehingga dapat menyelesaikan masalah-masalah yang berkembang, serta dapat bertanggungjawab terhadap segala resiko yang terjadi. Mandiri secara finansial adalah mampu membiayai segala keperluan diri dan tidak lagi bergantung kepada yang lain.⁹⁵ Ini memerlukan proses transisi, waktu, dan usaha untuk selalu bersikap gigih tanpa putus asa.

Pondok Pesantren dengan ekonomi mandirinya berarti sebuah lembaga yang memiliki kemampuan memilih dan melakukan kegiatan untuk bisa bertahan hidup dengan lebih baik, memberikan layanan pendidikan yang sempurna dan berkualitas. Dengan demikian kemandirian yang dimaksud merupakan suatu konsep yang sering

⁹⁴ Rifa'i, M., "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan", *PROFIT: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3 (Juni 2019), 30-44.

⁹⁵ Nusi, Abdullah, & Hasan, "Analisis Rasio Kemandirian Keuangan Daerah Dalam Mendukung Otonomi Daerah Di Kabupaten Bone Bolango", *Indonesian Journal of Economy and Education Economy*, 1 (Januari, 2023), 37-45.



dihubungkan dengan pembangunan, sering dikaitkan dengan pengembangan diri, dan selalu terkait dengan perihal menjadi diri menjadi lebih produktif dalam berbagai aspek kehidupan sehingga berkontribusi bagi orang lain. Kemandirian adalah satu sikap yang mengutamakan kemampuan diri sendiri dalam mengatasi berbagai masalah demi mencapai suatu tujuan, tanpa menutup diri terhadap perkembangan yang ada dengan strategi bekerjasama, dengan cara belajar dan mendengarkan dari pihak-pihak lain selama hal tersebut memberikan keuntungan bagi sebuah usaha.⁹⁶

Perekonomian yang mandiri sebuah Pondok Pesantren bertujuan guna meningkatkan layanan pendidikan menjadi berkualitas, sehingga bangsa ini pun menjadi berkualitas.⁹⁷ Salah satunya adalah dengan cara berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren. dan ini merupakan kewajiban dalam mengimplementasikan semangat menjadi manusia yang tidak merugi. Hari ini harus lebih baik dari hari kemaren.

Semangat kemandirian (*self-help*) dan percaya diri (*self reliance*) perlu untuk ditumbuhkan guna menciptakan keadaan bahwa kita akan dapat menjadi pihak yang lebih baik yang siap bersaing dengan baik

⁹⁶ Mustaan, A. G. "Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren", *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah*, 2 (Desember 2020), 30-46.

⁹⁷ Edy Imam Supeno, "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dan Penguatan Daya Saing Industri Halal Dalam Upaya Pertumbuhan Ekonomi Indonesia", *EKSYAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam*, 6 (September, 2019), 79-94.

melalui usaha-usaha mandiri yang bermanfaat secara berkelanjutan.⁹⁸ Semangat kemandirian yang tidak selalu bergantung kepada pihak lain. Dengan pengimplementasian manajemen ekonomi yang baik maka hal tersebut dapat tercapai. Bila tidak maka sebesar apapun usaha tersebut nmaun tidak dilakukan degana manajemen ekonomi yang baik, maka kegagalan akan datang juga pada akhirnya.

Perwujudan dalam pengembangan ekonomi mandiri tersebut tentu perlu diiringi dengan semangat kewirausahawanan yang harus berkarakteristik sebagai pencari peluang (*opportunity founder*), harus berani mengambil sebuah risiko, jiwa dan sikap mandiri dalam melakukan suatu usaha atau terobosan, selalu percaya diri yaitu *positive thinking* dengan segala apa yang direncanakan dan yang akan terjadi, memiliki keberanian untuk menjadi pihak yang berhasil yang akan menuai profit, serta memiliki kemauan untuk membantu orang lain guna bersama-sama bangkit dari keterpurukan dan sebagai implementasi dari ajaran Islam yaitu tolong menolong dan bersedekah.⁹⁹

Dengan demikian, maka ekonomi mandiri Pondok Pesantren memberikan arti bahwa Pondok Pesantren tersebut dapat melakukan usaha-usaha ekonomi di dalam maupun di luar lingkungan Pondok tersebut secara fokus terhadap pengembangan dan ekspansi usaha yang dilakukan dengan manajemen yang baik, agar dapat menjalankan

⁹⁸ Ghaziyya, I., *Pengelolaan Pesantren Melalui Usaha Mandiri Di Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh* (Doctoral Dissertation, UIN Ar-Raniry Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, 2023), 18.

⁹⁹ Kurniawan, "Manajemen Kerjasama Pondok Pesantren Alam Internasional Saung Balong Al-Barokah dengan Masyarakat dalam Pengembangan Ekonomi dan Pendidikan", *Quality*, 2 (April, 2014), 21-55.

kewajiban memberikan layanan pendidikan berkualitas kepada masyarakat dengan dukungan pendanaan dari usaha-usaha tersebut secara sirkulatif dan memadai sehingga dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas bagi masyarakat internal dan eksternal Pondok Pesantren

b. Karakteristik Pondok Pesantren Mandiri

Menurut Priambodo sebagaimana yang dikutip oleh Siti Djazimah mengungkapkan bahwa kemandirian ekonomi memiliki karakteristik atau ukuran-ukuran tertentu, diantaranya:

- 1) Memiliki usaha yang dikelola secara ekonomi. Artinya usaha atau pekerjaan itu berorientasi pada keuntungan.
- 2) Memiliki rasa percaya diri dalam melakukan aktivitas ekonomi, seperti usaha dagang, wirausaha dalam bentuk *home* industri, pengelolaan perusahaan dan lain sebagainya.
- 3) Adanya kegiatan ekonomi yang ditekuni dalam jangka panjang sehingga memungkinkan mempunyai kekuatan untuk maju dan berkembang.
- 4) Memiliki sikap berani untuk mengambil resiko, misalnya berani meminjam uang sebagai modal usaha dengan perhitungan rasional dan realistis, berani mengambil keputusan bersifat bisnis untuk memprediksi peluang-peluang yang ada.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Siti Djazimah, "Potensi Ekonomi Pesantren", *Jurnal Penelitian Agama*, 13 (Juli, 2004), 427.

4. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

a. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat yang dapat dipakai untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan suatu perusahaan khususnya pada bidang persaingan. Analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan (*strengths*) kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki dan dihadapi oleh perusahaan. Analisis SWOT timbul secara langsung atau tidak langsung karena adanya persaingan yang datang dari perusahaan lain. SWOT sendiri merupakan singkatan dari:

S : *Strengths* merupakan kekuatan adalah faktor yang menggambarkan kelebihan atau keunggulan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Kekuatan pada perusahaan harus dijaga, dipertahankan ataupun dikembangkan

W : *Weaknesses* merupakan kelemahan adalah faktor yang berkaitan dengan kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

O : *Opportunities* merupakan faktor peluang yang terkait dengan peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis

itu sendiri, misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

T : *Threats* merupakan ancaman kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Contohnya, usaha penyedia jasa antar barang memiliki ancaman karena pesatnya persaingan penyedia jasa layanan kesehatan.

Analisis SWOT membantu organisasi untuk memahami posisi mereka dalam lingkungan internal dan eksternal mereka, sehingga dapat merumuskan strategi yang lebih efektif. Proses analisis SWOT

melibatkan identifikasi dan evaluasi setiap elemen ini secara komprehensif, dan hasilnya sering digunakan untuk merumuskan strategi yang lebih baik, termasuk memaksimalkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengatasi ancaman. Analisis SWOT adalah alat penting dalam pengambilan keputusan strategis dan perencanaan bisnis.¹⁸

Analisis SWOT apabila dilihat berdasarkan filosofinya analisis SWOT merupakan suatu penyempurnaan pemikiran dari berbagai kerangka kerja dan rencana strategi yang pernah diterapkan baik di medan pertempuran maupun bisnis. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Sun Tzu, bahwa apabila kita mengenal kekuatan dan kelemahan lawan sudah bisa dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Pembuatan keputusan perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Dalam hal ini, analisis SWOT dipakai jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan pemaksimalan peranan faktor kekuatan dan memanfaatkan peluang sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisir kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan ancaman yang timbul dan harus dihadapi dengan tepat.¹⁰¹

a) Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah suatu keunggulan sumberdaya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap persaingan dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.¹⁰² Contoh-contoh bidang keunggulan anatar lain ialah kekuatan pada sumber keuangan. Citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan. Kekuatan pada perusahaan harus dijaga, dipertahankan ataupun dikembangkan.

b) Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah keterbatasan /kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangin kinerja efektif suatu perusahaan. Berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut disa dilihat pada

¹⁰¹ Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori* (Bandung: Alfabeta, 2010), 264

¹⁰² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Media: Binarupa Aksara, 1996), 68

sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajemen yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar. Produk yang tidak diminati oleh pengguna ataupun calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kelemahan seharusnya dikurangi atau diminimalisir oleh suatu perusahaan.

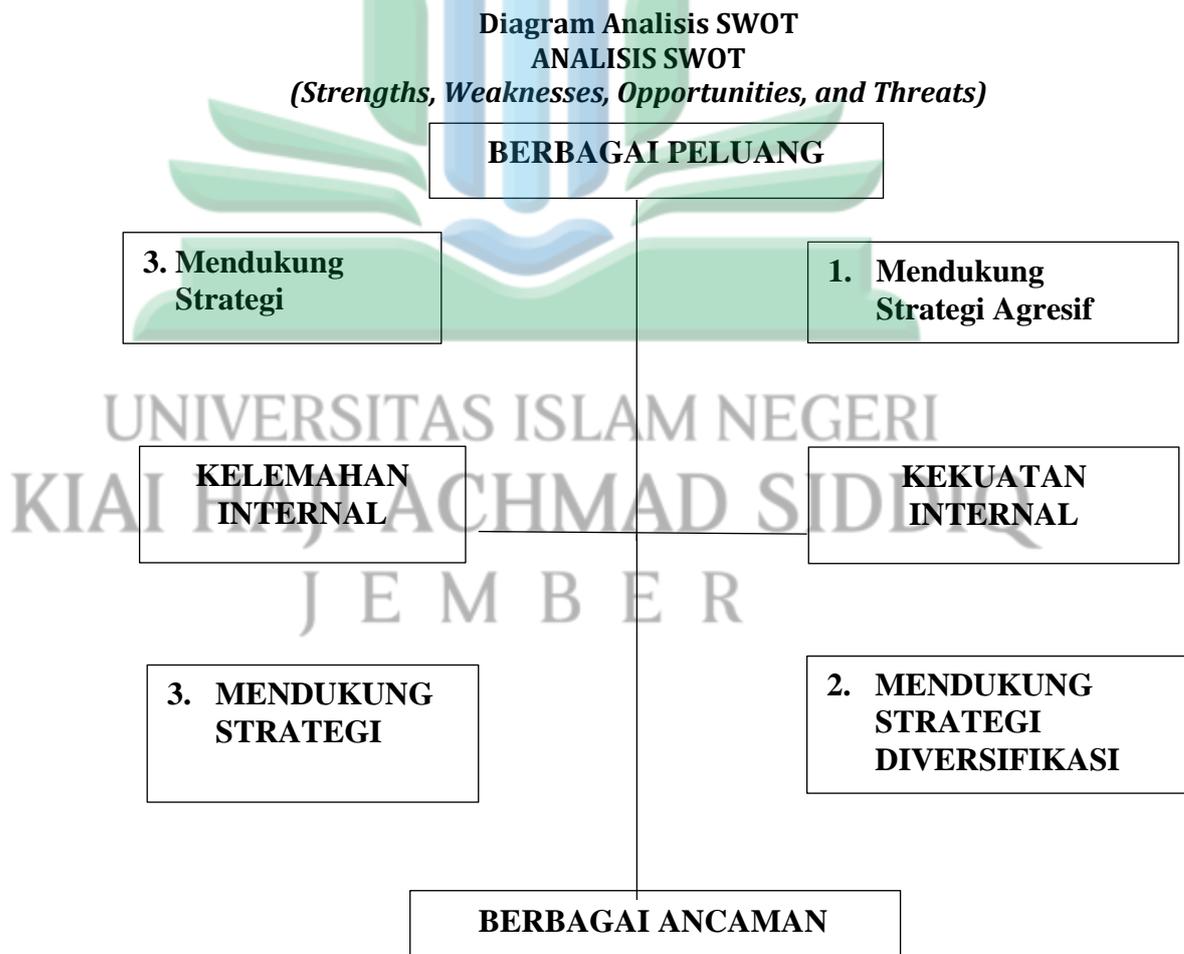
c) Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi utama yang menghubungkan dalam lingkungan perusahaan, berbagai contohnya diantaranya adalah kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk, identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian, perubahan dalam kondisi persaingan, perubahan dalam peraturan perundang-undangan membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha, hubungan dengan pembeli akrab, dan hubungan dengan pemasok yang harmonis. Peluang sebaiknya harus mampu dibaca oleh perusahaan karena peluang sangat penting untuk tetap dipertahankan.

d) Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi tujuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa depan. Berbagai contohnya, antara lain adalah masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya tawar-menawar pemasok dalam mentah ataupun bahan baku yang

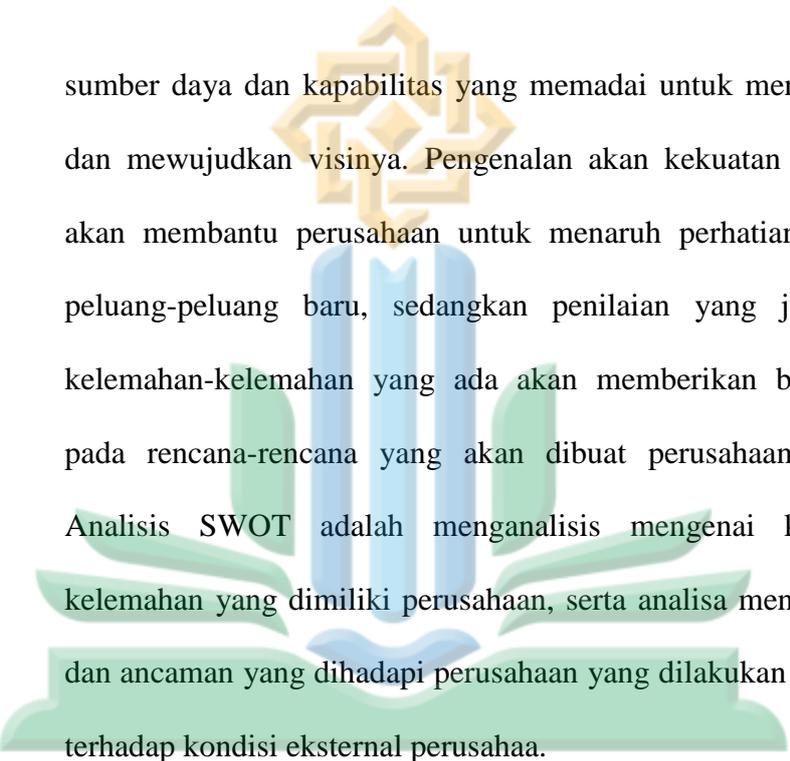
diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu, perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai, dan perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif. Ancaman harus bisa dibaca oleh perusahaan karena hal ini sangat tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan.



b. Fungsi, Manfaat, dan Tujuan Analisis SWOT

1) Fungsi Analisi SWOT

Secara umum analisis SWOT sudah dikenal oleh sebagian besar tim teknis penyusun rencana perusahaan. Sebagian dari pekerjaan perencanaan strategi terfokus kepada apakah perusahaan mempunyai



sumber daya dan kapabilitas yang memadai untuk menjalankan misi dan mewujudkan visinya. Pengenalan akan kekuatan yang dimiliki akan membantu perusahaan untuk menaruh perhatian dan melihat peluang-peluang baru, sedangkan penilaian yang jujur terhadap kelemahan-kelemahan yang ada akan memberikan bobot realisme pada rencana-rencana yang akan dibuat perusahaan. Jadi fungsi Analisis SWOT adalah menganalisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta analisa mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.

2) Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT bermanfaat apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi dan arah mana perusahaan menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen perusahaan dalam menjalankan misinya dan mewujudkan misinya dari hasil analisis akan memetakan posisi perusahaan terhadap lingkungannya dan menyediakan pilihan strategi umum yang sesuai serta dijadikan dasar dalam menetapkan sasaran-sasaran perusahaan selama 3-5 tahun ke depan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para stakeholder atau analisis SWOT berguna untuk menganalisa faktor-faktor di dalam perusahaan yang memberikan andil terhadap kualitas pelayanan atau salah satu komponennya sambil mempertimbangkan faktor-faktor eksternal.

3) Tujuan Analisis SWOT

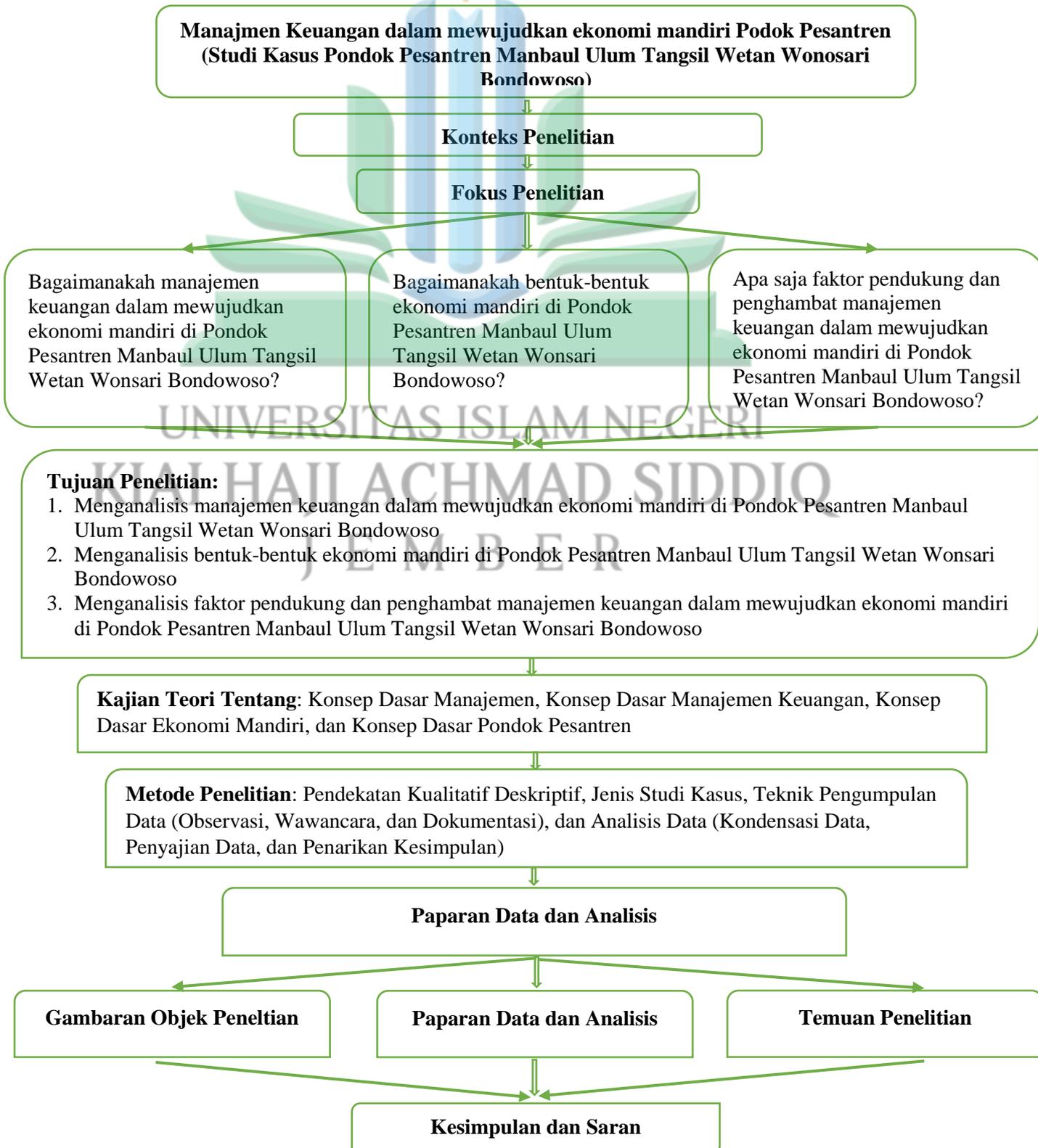
Tujuan utama Analisis SWOT adalah mengidentifikasi strategi perusahaan secara keseluruhan. Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Kecenderungan ini tampaknya akan terus semakin meningkat, yang mana satu dengan yang lain saling berhubungan dan saling tergantung. Penggunaan Analisis SWOT ini sebenarnya telah muncul sejak lama mulai dari bentuknya yang paling sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam pertempuran.

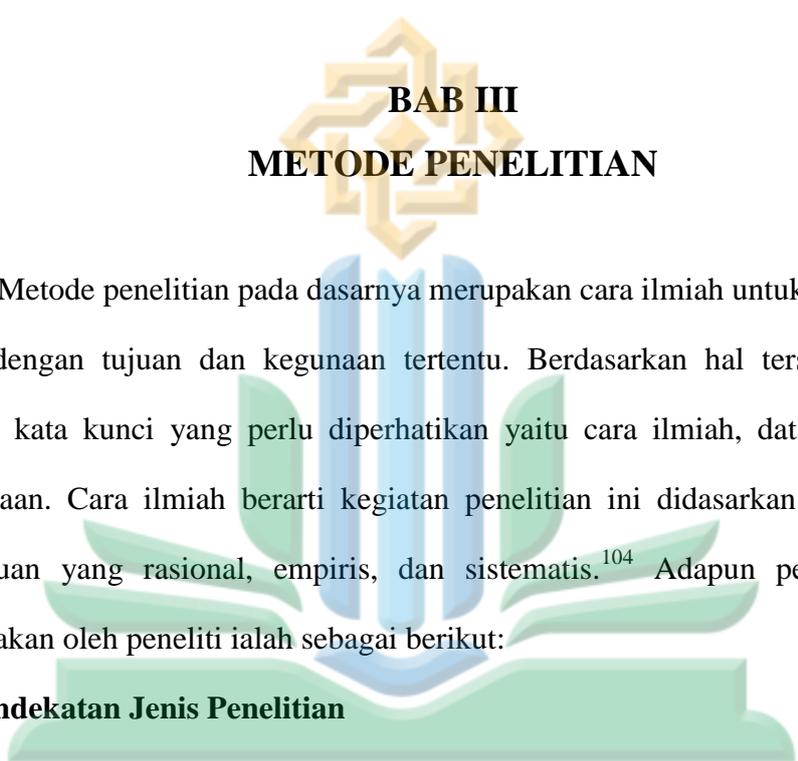
Konsep dasar pendekatan SWOT ini tampaknya sederhana sekali sebagaimana dikemukakan oleh Sun Tzu bahwa apabila kita telah mengenali kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan kita dapat memenangkan pertempuran. Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi dimedan pertempuran, melainkam banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan bisnis (*Strategic Business Planning*) yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.¹⁰³

¹⁰³ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 10

C. Kearangka Konseptual

Gambar: 2.1
Bagan Kerangka Konseptual





BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yang rasional, empiris, dan sistematis.¹⁰⁴ Adapun penelitian yang digunakan oleh peneliti ialah sebagai berikut:

A. Pendekatan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif yaitu menggali sumber dari hasil dokumentasi dan wawancara yang dilakukan dengan cara terjun langsung ke lapangan dan langsung mewancarai pihak-pihak terkait sehingga peneliti mendapatkan data yang selanjutnya diolah melalui metode analisa data pada penelitian ini.¹⁰⁵ penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 2.

¹⁰⁵ Sugiyono,9.

¹⁰⁶ Nazir, *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 54.

Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis secara dekriptif dan mendalam tentang Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, Bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan Faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Menurut Creswell mengemukakan beberapa karakteristik dari suatu studi kasus yaitu : (a) mengidentifikasi “kasus” untuk suatu studi; (b) Kasus tersebut merupakan sebuah “sistem yang terikat” oleh waktu dan tempat; (c) Studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara terinci dan mendalam tentang respons dari suatu peristiwa dan (d) Menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan “menghabiskan waktu” dalam menggambarkan konteks atau setting untuk suatu kasus.¹⁰⁷

Nana Syaodih Sukmadinata mengemukakan bahwa study kasus adalah penelitian yang dilakukan terhadap suatu kesatuan sistem yang bisa berupa program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang terkait oleh tempat, waktu atau ikatan tertentu.¹⁰⁸ Jenis penelitian ini digunakan dengan

¹⁰⁷ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing Among Five Tradition*. (London: SAGE Publications, 1998), 37-38.

¹⁰⁸ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 64.

alasan karena studi ini lebih menekankan pada sistem, program, kegiatan, dan peristiwa yang terjadi mengenai Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, Bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan Faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

B. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan judul karya ini, penelitian dilakukan pada Pondok Pesantren Manbaul Ulum Desa Tangsil Wetan Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso. Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso dipilih sebagai lokasi penelitian karena pondok pesantren ini mampu menerapkan, melaksanakan dan mengimplementasikan manajemen pengelolaan keuangan yang baik, efektif, dan produktif. Di mana Pondok Pesantren ini selain menggunakan dana dan anggaran yang tersedia tidak hanya digunakan untuk pembangunan fasilitas dan sarana pendidikan, namun juga membuka dan membangun unit-unit usaha milik pesantren yang dikelola untuk mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren dengan membuka usaha percetakan banner, fotocopyan, Toko ATK, koperasi santri (menjual kebutuhan santri meliputi seragam, kitab, dan buku), warung makan, dan Anbarsa Mart (sebuah toko/swalayan yang menjual kebutuhan sehari-hari santri, siswa, dan mahasiswa). Adapun keuntungan dari usaha-usaha tersebut seluruhnya

digunakan untuk kebutuhan dan kepentingan Pondok Pesantren sehingga pondok pesantren mandiri secara ekonomi.

C. Subyek Penelitian

Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive*, yaitu: teknik penentuan informan dengan pertimbangan tertentu.¹⁰⁹ Adapun subyek dalam penelitian ini diantaranya:

Tabel. 3.1
Subjek Penelitian

No	Nama	Jabatan
1	Dr. H. Miftahus Surur, S. E. Sy	
2	Dr. Hj Siti Masyarafatul M W S M.Pd	Bendahara Pesantren
3	Madsturi Adi Putra, S. Pd. I	Wakil Bendahara Pesantren
4	Rahbini, S. Pd. I	Sekretaris Pesantren
5	Mohammad Hosnan, S. Pd. I	Kabid Kepesantrenan

Sumber : struktur Pondok Pesantren Manbaul Ulum 2021-2025

Mereka dipilih sebagai subyek dalam penelitian ini karena memiliki kemampuan, kapasitas, dan pengalaman untuk memberikan informasi, keterangan, penjelasan mengenai manajemen pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan informasi atau data-data tentang Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan faktor pendukung dan penghambat manajemen

¹⁰⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D...*, 95.

keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada jenis penelitian kualitatif menggunakan peneliti sebagai instrumen utama untuk mencari data dengan berinteraksi secara simbolik dengan informan/subjek yang diteliti. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis.¹¹⁰ Observasi juga berarti sebagai kegiatan

yang dilakukan oleh penulis dalam melakukan penelitian dengan cara mencatat sistematis terhadap gejala-gejala yang terdapat pada objek penelitian. Istilah observasi yang diarahkan pada kegiatan melihat atau memerhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antara aspek dalam fenomena tersebut.⁴⁸

Pada teknik ini, peneliti melakukan pengamatan di lokasi tempat peneliti untuk menggali informasi dan mencatat hal-hal yang menjadi fokus permasalahan peneliti terkait dengan gejala-gejala penelitian.

Jenis observasi yang digunakan peneliti adalah menggunakan metode observasi non-partisipatif. Observasi non partisipan, apabila observasi tidak ikut dalam kehidupan orang yang diobservasi dan secara terpisah berkedudukan selaku pengamat.⁴⁹ Peneliti menggunakan observasi

¹¹⁰Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial* (Yogyakarta: Erlangga, 2009), 101.

non-partisipan karena dalam penelitian ini peneliti tidak ikut andil dalam segala kegiatan/kehidupan yang dilakukan oleh subyek penelitian.

Adapun data yang diperoleh dengan menggunakan teknik ini yaitu: Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang yang diwawancarai.¹¹¹ Wawancara pada penelitian kualitatif merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan didahului beberapa pertanyaan informal.⁵¹ Wawancara adalah segala kegiatan menghimpun data dengan jalan melakukan tanya jawab lisan secara bertatap muka (*face of face*) dengan siapa saja yang diperlukan atau dikehendaki.⁵² Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur.

Wawancara semi terstruktur adalah proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik

¹¹¹ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 115.

dan mengajukan pertanyaan, penggunaannya lebih fleksibel daripada wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Sedangkan wawancara tak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya, pedoman yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.⁵³

Pada teknik wawancara jenis ini peneliti telah membuat instrumen sebagai pedoman saat melakukan wawancara, tetapi pelaksanaan wawancara tidak terikat penuh oleh pedoman dan lebih bersifat terbuka. Pedoman wawancara digunakan untuk menghindari beberapa permasalahan yang terlupakan oleh peneliti dan digunakan sebagai bimbingan sehingga proses wawancara bisa lebih terarah dan terstruktur. Adapun data yang ingin peneliti dapatkan melalui teknik wawancara jenis ini adalah Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, Bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan Faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.¹¹² Teknik ini digunakan dalam penelitian ini karena dengan teknik ini peneliti akan memperoleh dokumen-dokumen yang berkaitan dengan Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, Bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan Faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

E. Analisis Data

Teknik Analisis data merupakan bagian paling penting dalam penelitian ilmiah, analisis data dapat berguna untuk memecahkan masalah penelitian. analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian tesis ini berupa analisis kualitatif model interaktif Miles dan Huberman.¹¹³

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti melakukan proses pengumpulan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang telah ditentukan sejak awal (wawancara, observasi dan dokumentasi). Dalam pengumpulan data ini, peneliti berupaya mengumpulkan data dengan berpatokan pada fokus penelitian yang telah ditentukan di atas melalui wawancara, observasi dan

¹¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D...*, 240.

¹¹³ Matthew B. Miles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru* (Jakarta: UI-Press, 1992), 20.

dokumentasi sampai data yang diinginkan oleh peneliti dapat terkuak secara transparan dan terbuka.

2. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Yang mana data itu digolongkan ke dalam data umum dan data fokus, mengarahkan dan membuang data yang tidak diperlukan.¹¹⁴ Pada tahap ini, data yang diperoleh peneliti dari lapangan ditulis dengan terperinci dan sistematis setiap melakukan pengumpulan data. Sehingga peneliti dapat memilih dan memilah data-data yang berhubungan dan relevan dengan fokus penelitian.

Hal ini dilakukan peneliti bertujuan untuk memudahkan tahap proses analisis data selanjutnya

Pada tahap ini peneliti menganalisis data tentang manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

¹¹⁴Matthew B. Miles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru....*, 16-19.

3. Penyajian Data

Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk uraian kalimat. Penyajian data sebagai sekumpulan informasi yang tersusun, sehingga memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Melalui penyajian data dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.¹¹⁵

Pada tahap ini peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, tabel, bagan, dan sejenisnya yang berhubungan langsung dengan Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

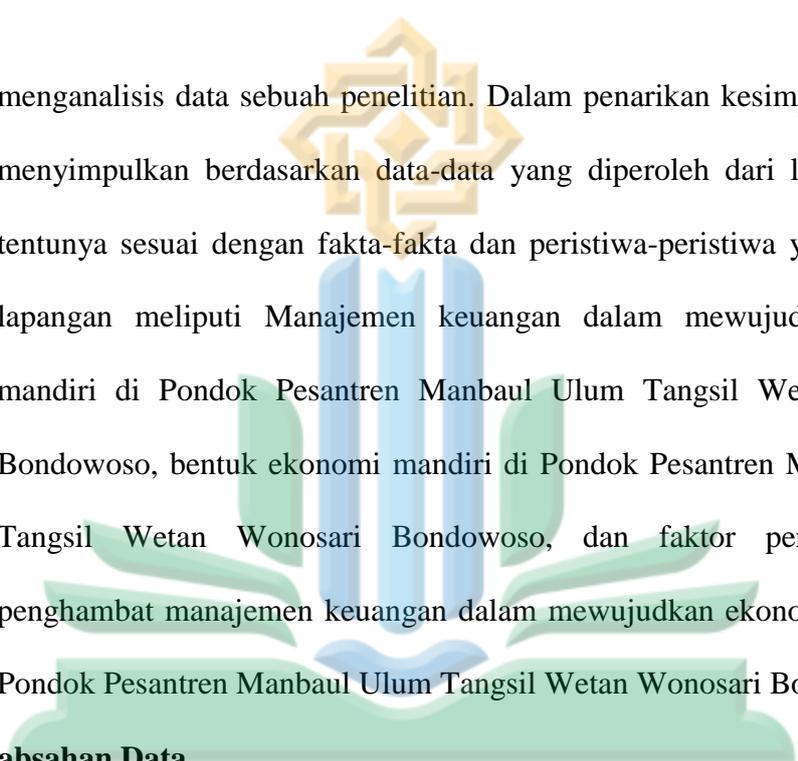
4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan untuk menarik makna dari data yang ditampilkan. Pada tahap ini peneliti berusaha mencari makna dari data yang telah direduksi dan tergali ataupun terkumpul dengan jalan membandingkan, mencari pola, tema, hubungan persamaan, mengelompokkan dan memeriksa hasil yang diperoleh dalam penelitian.¹¹⁶

Penarikan kesimpulan merupakan langkah terakhir yang dilakukan dalam

¹¹⁵Matthew B. Miles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru...*, 17.

¹¹⁶Matthew B. Miles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru...*, 19.



menganalisis data sebuah penelitian. Dalam penarikan kesimpulan, peneliti menyimpulkan berdasarkan data-data yang diperoleh dari lapangan yang tentunya sesuai dengan fakta-fakta dan peristiwa-peristiwa yang terjadi di lapangan meliputi Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, dan faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

F. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel, maka dalam hal ini peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan kehadiran peneliti di lapangan, meningkatkan ketekunan, dan ketelitian, observasi secara mendalam, dan triangulasi dengan hasil teknik-teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas, transferabilitas, defendabilitas, konfirmabilitas.¹¹⁷ Adapun yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data penelitian ini adalah menggunakan uji kredibilitas dan dependabilitas.

¹¹⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta, 2014), 364.

1. Kredibilitas yang digunakan meliputi peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi (teknik, sumber), serta diskusi dengan teman sejawat.
2. Dependabilitas, kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian terjadinya kemungkinan kesalahan dalam menyimpulkan dan menginterpretasikan data sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kemungkinan kesalahan tersebut banyak disebabkan oleh manusia terutama peneliti sebagai instrumen kunci.

G. Tahapan Penelitian

Pada bagian ini, maka peneliti akan menguraikan proses pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Proses penelitian yang dilakukan peneliti mulai awal hingga akhir maka perlu diuraikan dalam tahap-tahap penelitian. Adapun tahap-tahap penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pra Lapangan

Dalam penelitian pra-lapangan terdapat lima tahapan yang dilalui peneliti, diantaranya:

a. Menyusun rencana penelitian

Pada tahap ini, peneliti membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, seperti mengumpulkan permasalahan yang dapat diangkat sebagai judul penelitian. Kemudian lanjut pada pengajuan judul, penyusunan matrik penelitian yang selanjutnya dikonsultasikan dengan dosen pembimbing, sampai pada penyusunan proposal hingga diseminarkan.

b. Memilih lapangan penelitian

Sebelum melakukan penelitian, tentunya peneliti harus telah memutuskan dimana letak lokasi penelitian dilaksanakan. Peneliti memilih lokasi di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

c. Menilai lapangan

Peneliti melakukan penelitian lapangan untuk lebih latar belakang objek penelitian, lingkungan penelitian dan lingkungan informan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam menggali data.

d. Memilih dan memanfaatkan informan

Pada tahap ini, peneliti memilih beberapa informan yang dianggap memberikan informasi yang layak dari penelitian peneliti.

e. Menyiapkan peralatan penelitian

Setelah tahap menyusun rancangan penelitian sampai pada tahap memilih dan memanfaatkan informan, maka selanjutnya adalah peneliti menyiapkan beberapa peralatan yang diperlukan saat melakukan penelitian, diantaranya seperti buku catatan, alat tulis, buku referensi dan lain-lainnya.

2. Tahap Penelitian Lapangan

Peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Aktivitas pada tahap penelitian yaitu:

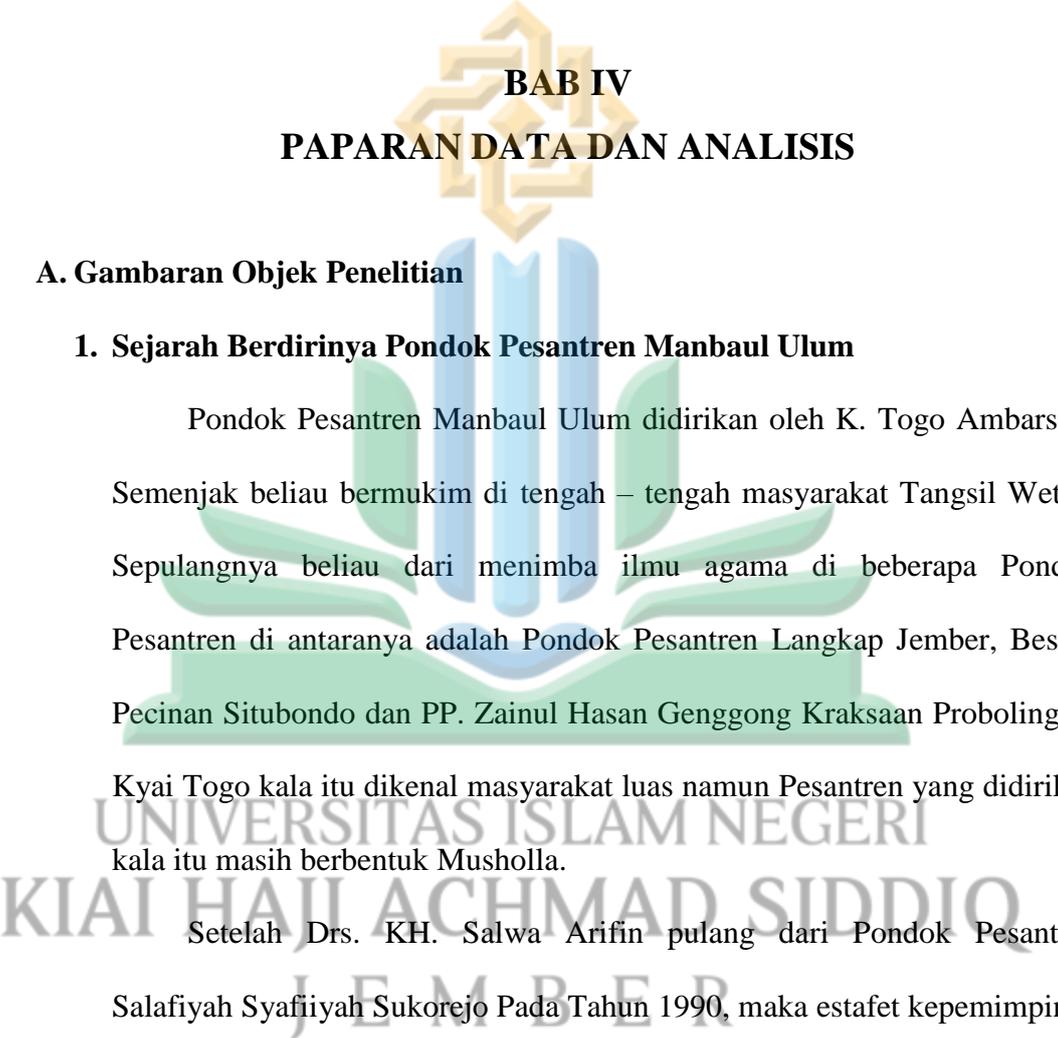
- 
- a) Memahami latar belakang dan tujuan penelitian
 - b) Mengumpulkan data/informan yang dibutuhkan peneliti.

3. Tahap Analisis Data

Setelah data di lapangan terkumpul maka langkah selanjutnya adalah tahap analisis data, pada tahap ini aktifitas yang akan dilakukan yaitu:

- a) Data sudah terkumpul dianalisis secara keseluruhan dan dideskripsikan dalam bentuk teks.
- b) Menyusun data
- c) Penarikan kesimpulan, memberikan kesimpulan data-data yang sudah terkumpul.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Pondok Pesantren Manbaul Ulum didirikan oleh K. Togo Ambarsari, Semenjak beliau bermukim di tengah – tengah masyarakat Tangsil Wetan. Sepulangnya beliau dari menimba ilmu agama di beberapa Pondok Pesantren di antaranya adalah Pondok Pesantren Langkap Jember, Besuki Pecinan Situbondo dan PP. Zainul Hasan Genggong Kraksaan Probolinggo.

Kyai Togo kala itu dikenal masyarakat luas namun Pesantren yang didirikan kala itu masih berbentuk Musholla.

Setelah Drs. KH. Salwa Arifin pulang dari Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Pada Tahun 1990, maka estafet kepemimpinan beliau diserahkan sepenuhnya kepada puteranya yang ketiga itu. Dan Pesantren ini mulai menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan untuk menatap masa depan. Publik mulai mempercayakan putera dan putrinya untuk menuntut ilmu. Banyak santri yang membawa suasana tersendiri di pesantren. Apalagi Kyai memiliki pandangan ke depan. Salah satunya beliau melihat pentingnya pendidikan santri, lewat madrasah/sekolah baik secara formal maupun non formal.

2. Visi Dan Misi

a. Visi Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Mampu melahirkan SDM yang berkualitas dan memiliki keunggulan yang kompetitif dalam mewujudkan masyarakat yang madani.

b. Misi Pondok Pesantren Manbaul Ulum

- 1) Melaksanakan bimbingan pembelajaran secara islami
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas
- 3) Mengembangkan serta menyebarkan ilmu dan ajaran Islam ala ASWAJA guna mewujudkan lembaga yang handal untuk menghasilkan SDM yang seutuhnya

3. Struktur Organisasi Pengelola Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Adapun struktur organisasi pengelola Pondok Pesantren Manbaul Ulum secara umum dapat dideskripsikan berdasarkan data yang diperoleh oleh peneliti. Data tersebut ialah sebagai berikut:

Pimpinan / Pengasuh	: Drs. KH. Salwa Arifin
Ketua Yayasan	: Lora Miftahus Surur, M.HI
Wakil Ketua Yayasan	: Lora H. Atho'urrahman, M.HI
Sekretaris	: Ahmad Dianto, S.Pd.I
Wakil Sekretaris	: Rahbini, S.Pd.I
Bendahara	: Ning Hj. Musyarrofatul Manna Wassalwa, M.Pd
Wakil Bendahara	: Masturi Adi Putra, S.Pd.I



Kabid Kepesantrenan	: H. Mohammad Hosnan, S. Pd. I
Kabid Kamtib	: Syafi'i Haris, S.Ag
Kabid Humas	: Salim Adnan, BA
Kabid PU	: Gus Ishomuddin Romli, M.Pd
Kabid Pendidikan	: Khairul Baqi, S.Pd.I
Taman Pendidikan Al Qur'an MU	: M. Amiruddin, S.Pd.
Madrasah Diniyah Sufia MU	: Bayhaki, S.Pd
Madrasah Diniyah Wustha MU	: Musawer
Madrasah Diniyah Ulya MU	: H. Atourrahman, S.HI
Ma'had Aly Marhalah Ula MU	: Hasan Syaifullah, M.Pd.I
PAUD MU	: Umtatik
Raudatul Athfal MU	: Irfaiyah
Madrasah Tsanawiyah MU	: M. Haqqi As, S.Pd.I
Sekolah Menengah Pertama MU	: Khairul anam, S.Pd.I
Madrasah Aliyah MU	: Bayhaki, S.Pd
SMK Manbaul Ulum	: H. Isomuddin Romli, SQ,S.Th.I, M.Pd
STITTA	: H. Isomuddin Romli, SQ,S.Th.I, M.Pd

4. Keadaan Santri Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Pondok Pesantren Manbaul Ulum semenjak berdirinya hingga sekarang selalu mengalami perkembangan jumlah santrinya secara periodik, semenjak masih berbentuk mushalla desa yang berjumlah puluhan hingga pada tahun pelajaran 2018/2019 sudah berjumlah 731. Bahkan secara drastis

bertambah pada tahun pelajaran 2019/2020 menjadi 966 santri. Kesemuanya terhitung dalam klasifikasi 240 santri putra dan 726 santri putri.

Dan juga pondok pesantren Manbaul Ulum memiliki 7 lembaga formal dan 6 lembaga non-formal serta juga 6 lembaga pendalaman atau kursus. Lembaga-lembaga itu antara lain :

a. Jenjang Pendidikan Non Formal

- 1) Taman Pendidikan Al Qur'an (TPQ) Manbaul Ulum
- 2) Madrasah Tahfidul Qur'an (MTQ) Manbaul Ulum
- 3) Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) Manbaul Ulum
- 4) Madrasah Diniyah Wustha (MDW) Manbaul Ulum

5) Madrasah Diniyah Ulya (MDU) Manbaul Ulum

6) Madrasah Ma'had Aly (MA) Manbaul Ulum

b. Jenjang Pendidikan Formal

- 1) Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Manbaul Ulum
- 2) Raudhatul Athfal (RA) Manbaul Ulum
- 3) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Manbaul Ulum
- 4) Sekolah Menengah Pertama (SMP) Manbaul Ulum
- 5) Madrasah Aliyah (MA) Manbaul Ulum
- 6) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Manbaul Ulum
- 7) Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Togo Ambarsari

c. Kajian Kitab Salaf dan Pengembangan Life Skill

- 1) *Takhassus Fiqih*
- 2) *Takhassus Linguistik (Sorrof dan Nahwu)*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

- 
- 3) *Pelatihan Khitobah*
 - 4) *Tahsinul Qiro-ah Wal Khot*
 - 5) *Kursus Bahasa Inggris*
 - 6) *Kursus Tata Rias Kecantikan*

5. Daftar Sarana Prasarana Pondok Pesantren Manbaul Ulum

No	Jenis Sarana dan Prasarana
1	Mushalla Santri Putera
2	Mushalla Santri Putri
3	Masjid
4	Asrama Santri Putera
5	Asrama Santri Puteri
6	Asrama Tahfidzul Qur'an
7	Aula PP Manbaul Ulum
8	Kamar Mandi Putera
9	Kamar mandi Puteri
10	Gedung PAUD
11	Gedung SMP
12	Gedung MTs
13	Gedung SMK
14	Gedung MA
15	Gedung dan Asrama 'Idadiyah
16	Gedung Madrasah Diniyah
17	Gedung Perguruan Tinggi
18	Kantor Pusat Pesantren

6. Keadaan Unit-Unit Usaha Milik Pondok Pesantren Manbaul Ulum

No	Jenis Unit Usaha	Jumlah Unit Usaha
1	<i>Anbarsa Mart</i>	1 Unit
2	Percetakan dan Fotocopy	1 Unit
3	koperasi Induk Manbaul Ulum	1 Unit
4	<i>Manna Wassalwa Decoration</i>	1 Unit

B. Paparan Data dan Analisis

1. Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosaari Bondowoso.

Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosaari Bondowoso dikelola, dilaksanakan, dan diimplementasikan meliputi pola manajemen keuangan dan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

a. Pola Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Pola manajemen keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menggunakan dan mengacu pada fungsi manajemen keuangan secara umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal tersebut sebagaimana yang di ungkapkan oleh bendahara pesantren Nyai Hj. Siti Masyrafatul Manna Wassala yang menyatakan.

Di sini untuk pengelolaan keuangan sudah menerapkan SOP dimana itu merujuk ke prinsip manajemen pengelolaan keuangan pada umumnya, mulai dari merencanakan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, SOP itu berlaku untuk pesantren dan lembaga-lembaga yang di baah nangan pondok pesantren.¹¹⁸

¹¹⁸ Nyai Hj. Masyrafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

Hal yang sama juga di sampaikan oleh Keta Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum, beliau menuturkan sebagai berikut.

Untuk pengelolaan keuangansudah ada SOP nya dimana itu diberlakukan kepada seluruh unit yang ada di Pondok Pesantren Manbaul Ulum, SOP tersebut dimulai dari merencanakan keuangannya, pengorganisasiannya, pelaksanaannya sampai kepada pengawasannya.¹¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dipahami bahwa Pondok Pesantren Manbaul Ulum telah memiliki dan menerapkan SOP dalam pengelolaan keuangan yang berlaku secara menyeluruh di semua unit atau Lembaga yang ada di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Bondowoso.

1) Perencanaan Manajemen Keuangan

Terkait dengan perencanaan manajemen keuangan Pondok Pesantren Manbaul Ulum terdapat tahapan-tahapan sebagaimana SOP perencanaan keuangan yang ada hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa selaku bendahara Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum.

Untuk perencanaan keuangan di pondok pesantren manbaul ulum terdapat beberapa tahapan yaitu; pertama musyawarah masing-masing unit untuk merumuskan kebutuhan masing-masing, kemudian diusulkan kepada bendahara pesantren, bendahara pesantren kemudian menyusun perencanaan keuangan pesantren berdasarkan usulan tersebut, kemudian mengadakan rapat/musyawarah penyusunan RAB, setelah disepakati kemudian di sahkan oleh Ketua Yayasan Pondok Pesantren manbaul Ulum.¹²⁰

¹¹⁹ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

¹²⁰ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

Lebih lanjut Ibu Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso juga mengemukakan bahwa

Perencanaan manajemen keuangan yang kami laksanakan pertama, dilakukan pemetaan anggaran dan kegiatan serta kebutuhan pesantren selama tahun ke depan dan ini kami lakukan melalui rapat pengurus biasanya kalau di sini itu di awal tahun. Untuk penganggaran yang merupakan bagian dari perencanaan itu kami di sini secara bersama-sama menyusun program kegiatan plus anggaran yang dibutuhkan sehingga dalam penyusunan anggaran ini diperoleh rencana anggaran belanja (RAB) untuk kebutuhan pesantren selama satu tahun.¹²¹

Sependapat dengan keterangan di atas KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum

menyampaikan sebagai berikut.

Untuk perencanaan manajemen keuangan di pondok ini, yang pertama kami lakukan di sini musyawarah bersama pengurus yayasan yang lain, di situ kami bahas tentang program bersama anggaran yang dibutuhkan, jadi setelah program itu sudah disepakati, kemudian kami baru menyusun anggaran keuangan yang dibutuhkan, kemudian menyusun RAB selama satu tahun ke depan. Perencanaan manajemen keuangan itu selalu dilakukan di awal tahun kalender pesantren, sehingga apa yang diputuskan dalam musyawarah menjadi acuan kami dalam merencanakan dan melakukan penyusunan anggaran dan rencana kebutuhan keuangan pesantren dalam satu tahun ke depan.¹²²

Senada dengan keterangan dan informasi di atas, Ustadz Masturi Adi Putra selaku wakil bendahara pesantren menyampaikan bahwa perencanaan manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

¹²¹ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹²² KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

Baik, kalau yang berhubungan dengan perencanaan manajemen keuangan di pondok itu dek, di awal tahun kalender pesantren kita sudah rutin melakukan rapat membahas tentang program pesantren, kebutuhan pesantren plus juga dibahas anggaran yang dibutuhkan, di rapat itu juga disepakati bersama pengurus yang lain masalah perencanaan dan anggaran pesantren dalam satu tahun. Kemudian setelah kami rapat bersama yayasan, selanjutnya kami melakukan penyusunan rencana anggaran belanja pesantren, istilahnya kami di sini menyebut (RABP). Penganggaran dan perencanaan keuangan yang kami susun menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren kemudian juga setiap program itu disesuaikan dengan anggaran yang dibutuhkan nah untuk perencanaan ini kami bicarakan secara bersama-sama dengan pengurus yang lain.¹²³

Selaras dengan keterangan di atas, ustadz H. Muhammad

Hosnan selaku ketua bidang kepesantrenan memberikan keterangan

bahwa perencanaan manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Bahwa pola perencanaan manajemen keuangan yang kami laksanakan di pondok ini seperti yang rutin kami lakukan yaitu setiap awal tahun kami membahas mengenai anggaran yang dibutuhkan pesantren, selain itu mengenai sarana dan prasarana pondok ada yang harian, mingguan, bulanan, tengah tahunan, juga ada tahunan, karena itu semua kegiatan pesantren itu dianggarkan di awal tahun disusun perencanaan rancangan anggaran. Untuk perencanaan manajemen keuangannya ya di sini kami selaku pengurus terlebih dahulu bermusyawarah terkait program pesantren setelah program pesantren di tetapkan, baru kami menyusun anggaran kebutuhannya, terus pemetaan anggaran, terakhir kami membuat RABP ini kami jadikan landasan dalam perencanaan mengelola keuangan di pesantren.¹²⁴

Searah dengan keterangan di atas, Ustadz Rahbini selaku

sekretaris pesantren menyampaikan bahwa perencanaan manajemen

¹²³ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹²⁴ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Pola perencanaan manajemen keuangan di pondok pesantren ini dilakukan dalam beberapa tahap diawali dengan musyawarah bersama pengurus yayasan, terus dilakukan penyusunan program kegiatan, pengklasifikasian anggaran, terus penyusunan anggaran keuangan pesantren dan penyusunan RABP. Terkait tahap persiapan penganggaran contohnya itu dilakukan dengan cara mengklasifikasi kegiatan yang dilakukan dengan kebutuhan anggarannya juga, itu sih terkait dengan perencanaan manajemen keuangan yang kami lakukan.¹²⁵

Memperkuat dan mempertegas hasil wawancara di atas, berikut adalah hasil dokumentasi peneliti tentang perencanaan manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

Gambar. 4.1

Kegiatan rapat rutin penyusunan perencanaan pengelolaan dan Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



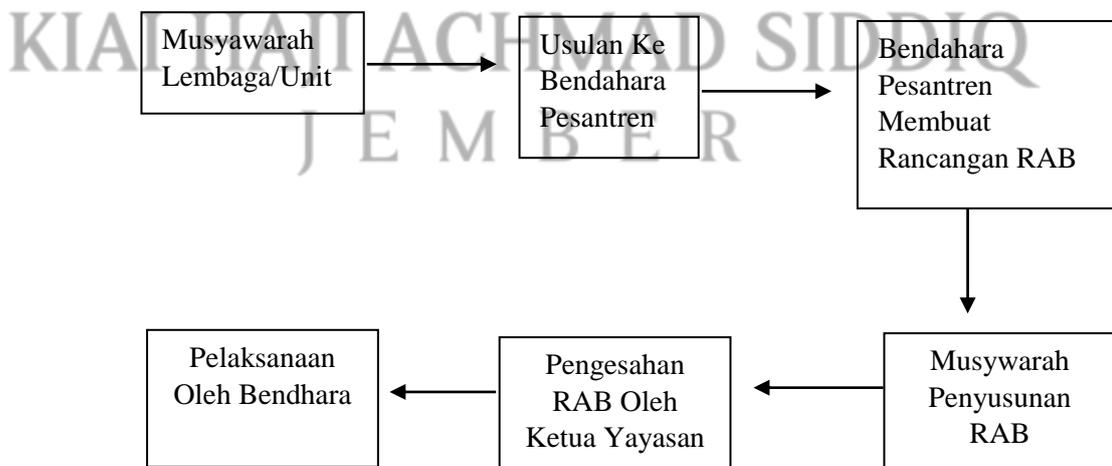
Sumber : Dokumentasi kegiatan Pondok Pesantren Manbaul Ulum

¹²⁵ Ust. Rahbini, wawancara, Bondowoso, 26 Juni 2024

Mengacu dan berdasarkan hasil intrview atau wawancara dan hasil observasi peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa pola perencanaan manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilakukan dengan melakukan musyawarah pengurus Yayasan untuk memetakan kebutuhan pesantren, program kegiatan, program kerja pesantren dan pemetaan anggaran pembiayaannya. Kemudian dilakukan penyusunan rencana anggaran belanja pesantren (RABP) untuk kebutuhan pesantren selama satu tahun.

Adapun secara rinci tahapan atau SOP perencanaan keuangan

Yayasan Pondok Pesantren Islam Manbaul Ulum seperti berikut ini.



2) Pengorganisasian Manajemen Keuangan

Terkait dengan pengorganisasian manajemen keuangan Pondok Pesantren Manbaul Ulum, berikut adalah hasil kutipan wawancara peneliti bersama KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum beliau menjelaskan.

Untuk masalah pengorganisasian manajemen keuangan di pondok ini saya rasa sudah sesuai dengan dasar-dasar pengelolaan keuangan secara umum, di sini kami terlebih dahulu memetakan kegiatan dan program pesantren apa saja yang akan dilakukan, sehingga dengan begitu kami bisa mengukur kebutuhan keuangan dan anggarannya. Kemudian dari sini kami bisa mengkoordinasikan antara penanggung jawab keuangan dengan pelaksana program-program pesantren. intinya bahwa antara penanggung jawab keuangan dengan pelaksana kegiatan dapat secara bersama-sama dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.¹²⁶

Selaras dengan keterangan di atas, Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa pengorganisasian manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul

Ulum adalah sebagai berikut.

Pengorganisasian pengelolaan keuangan di pondok ini dilakukan dengan cara mengklasifikasi kebutuhan anggaran berdasarkan program kegiatan pondok, kemudian pelaksana dan penanggung jawab setiap kegiatan itu melakukan koordinasi dengan bagian keuangan untuk menyesuaikan antara keuangan dan biaya anggaran yang dibutuhkan dengan program kegiatan yang akan dilaksanakan di pondok, baik itu berupa kegiatan-kegiatan pendidikan maupun kegiatan berupa pengembangan usaha pondok.¹²⁷

Sependapat dengan keterangan dan informasi di atas, Ustadz Masturi Adi Putra selaku wakil bendahara pesantren menyampaikan bahwa pengorganisasian pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

¹²⁶ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

¹²⁷ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

Kalau berbicara pengorganisasian manajemen keuangan pondok biasanya kami selaku salah satu penanggung jawab keuangan selalu berkoordinasi dengan pihak-pihak yang punya program kegiatan di pondok, dari situ kami selaku penanggung jawab dapat menentukan dan memetakan kebutuhan anggaran yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan pondok termasuk yang berkaitan dengan pengembangan usaha yang dimiliki pondok disitu juga dibicarakan masalah anggarannya.¹²⁸

Selaras dengan keterangan di atas, ustadz H. Muhammad Hosnan selaku ketua bidang kepesantrenan memberikan keterangan bahwa pengorganisasian manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Terkait pengorganisasian keuangan di pondok ini menyesuaikan dengan program pondok, umpamnya pondok mau mengembangkan usaha foto copyan, maka bagian keuangan menganggarkan untuk pengembangan dan langsung berkoordinasi dengan penanggung jawab kegiatan tersebut, jadi itu dilakukan sebagai upaya untuk mengorganisasi penggunaan keuangan agar sesuai dengan kegiatan yang akan dilakukan, sehingga disitu langsung ditemukan kebutuhannya.¹²⁹

Sesuai dengan keterangan di atas, Ustadz Rahbini selaku sekretaris pesantren menyampaikan bahwa pola pengorganisasian manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Masalah pengorganisasian keuangan yang kami pahami di sini yaitu biasanya bagian keuangan itu melakukan penganggaran untuk setiap program kegiatan pondok yang akan dilaksanakan, penganggaran ini dilakukan dilakukan bersama pengurus yang lain juga penanggung jawab kegiatan, dengan begitu bagian keuangan berdiskusi langsung dengan PJ kegiatan pondok,

¹²⁸ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹²⁹ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

kemudian anggaran yang dibutuhkan dipetakan dan ditetapkan sesuai kebutuhan pondok.¹³⁰

Dalam pengorganisasian manajemen keuangan Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum terdapat pembagian yang jelas antara proses penerimaan dan proses pengeluaran, pembagian peran antara bendahara pusat dan bendahara unit yang ada di pesantren.

a) Proses Penerimaan dan Pengeluaran Anggaran

Proses penerimaan merupakan proses masuknya dana dari sumber-sumber keuangan pondok pesantren dari berbagai sumber keuangan pesantren seperti SPP santri, unit usaha pesantren, sumbangan dan donasi dari masyarakat atau lembaga, bantuan dari pemerintah serta sumbangan lainnya yang tidak mengikat.

Sebagaimana hasil wawancara yang disampaikan oleh Nyai Musyarafatul Manna Wassala selaku bendahara pusat yang menuturkan.

Pada tahap pengorganisasian ini diawali dari proses penerimaan atau anggaran dana masuk ke pesantren yang bersumber dari berbagai sumber mulai dari SPP santri, dari badan atau unit usaha pesantren dan dari sumber-sumber lainnya yang tidak mengikat, kemudian di proses di bendahara sebagaimana prosedur perencanaan keuangan di atas.¹³¹

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Nyai Hj. Musyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok

¹³⁰ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

¹³¹ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa.

Biasanya saya menerima dana masuk dari sumber-sumber pendanaan pesantren, kemudian dipilah terlebih dahulu antara anggaran yang akan diperuntukkan untuk tahun berjalan dan dana masuk untuk anggaran tahun berikutnya. Setelah itu dilakukan prosedur perencanaan keuangan seperti yang di jelaskan tadi.¹³²

Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Ustadz Rahbini juga menuturkan terkait proses penerimaan dan pengeluaran anggaran sebagaimana keterangan beliau.

Untuk proses pemasukan anggaran biasanya dari sumber-sumber awal ditampung di bendahara unit masing-masing terlebih dahulu, setelah terkumpul anggaran tersebut dan juga dalam jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan lalu di setor ke bendahara pusat, dan untuk masalah pengeluaran anggaran biasanya disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing unit sebagaimana yang disusun dalam RAB tahunan pesantren.¹³³

Untuk proses pengeluaran anggaran Ustdaz Masturi juga sependapat dengan sekretaris Yayasan, beliau menuturkan dalam wawancara bahwa.

Untuk pengeluaran biasanya bendahara pusat meminta saya untuk melaksanakan mulai dari menerima usulan atau proposal, penyesuaian anggaran sampai pencairan ke pengusul atau bendahara unit dan Lembaga yang ada disini, beliau biasanya menangani apabila ada kenaikan antara anggaran di RAB dan anggaran yang diusulkan.¹³⁴

Hal yang sama dengan pernyataan di atas Bendahara Yayasan Nyai Hj. Musyarafatul Manna Wassalwa menuturkan.

¹³² Nyai Hj. Musyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹³³ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

¹³⁴ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

Untuk proses pengeluaran anggaran biasanya saya pasrahkan kepada akil bendahara Ustadz Masturi disamping untuk pembagian tugas juga untuk kemudahan mengingat beliau setiap hari kan ada di pesantren. Sedangkan apabila ada usulan atau proposal yang nilainya meningkat jauh antara yang ada di RAB dan yang diusulkan baru saya yang menangani dan berkordinasi dengan ketua Yayasan.¹³⁵

Memperkuat beberapa hasil *interview* dan wawancara di atas, berikut peneliti sertakan hasil dokumentasi terkait dengan pemasukan dan penerimaan keuangan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Tabel. 4.1
Daftar Pemasukan dan Penerimaan Keuangan
Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan
Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso

No	Lembaga dan Unit Usaha	Pemasukan
1	Uang Tahunan Pesantren	Rp. 2.250.000.000
2	Ambarsa mart	Rp. 1.150.000.000
3	Percetakan dan Foto Copy	Rp. 967.000.000
4	Koperasi induk Manbaul Ulum	Rp. 2.345.150.000
5	Manna Wassalwa <i>Decoration</i>	Rp. 978.500.000
6	Pemerintah	-
Total		Rp. 4.294.050.000,00

b) Proses Kinerja Bendahara Pusat Kepada Bendahara Unit

Proses ini merupakan proses dan pembagian tugas antara bendahara pusat dan bendahara unit, bendahara pusat sebagai pemegang kebijakan keuangan penuh dalam realisasinya di bantu oleh wakil bendahara dan bendahara di masing-masing unit atau Lembaga. Hal tersebut diungkapkan langsung oleh bendahara Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Nyai Hj. Musyarafatul

¹³⁵ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

Manna Wassalwa dimana dalam waancara yang dilakukan peneliti beliau menuturkan.

Untk proses kinerja sudah ada bagiannya masing-masing dan sudah terstruktur, misalnya bendahra pusat tugasnya pada perencanaan, pengawasan dan membuat kebijakan-kebijakan keuangan, wakil bendara menjadi pembung anatar bendahara pusat ke bendahara unit baik pencairan dana maupun menerima lapora dari bendahara unit, sedangkan bendahara unit tugasnya mengelola anggaran di unitnya masing-masing dan melaporkan kegiatan yang dilaksanakan.¹³⁶

Berkenaan dengan tugas dan peran wakil bendahara dan bendahara unit Ustadz Masturi menyampaikan bahwa.

Peran saya dalam proses keangan ini sebagai ujung tombak dimana setiap Lembaga dan unit lainnya yang mau mengajukan anggaran dan melakukan pencairan anggaran itu melalui saya, termasuk nantik menerima laporan dari masing-masing unit dan Lembaga. Semua proses itu selalu saya kordinasikan dengan bendahara pusat teruma apabila ada perubahan anggaran.¹³⁷

Lebih lanjut beliau menjelaskan terkait peran bendahara unit sebagaimana yang beliau sampaikan.

Sedangkan tugas dari bendahara unit ya menyusun kebutuhan unit mereka masing-masing, mengajukan proposal, melaksanakan dan menggunakan anggaran sesuai kebutuhannya dan nantinya melaporkan kepada saya baik lisan maupun tertulis.¹³⁸

Memperkuat beberapa hasil interview diatas, berikut adalah hasil dokumentasi peneliti tentang pengorganisasian pengelolaan/manajemen keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

¹³⁶ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹³⁷ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹³⁸ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

Gambar. 4.2
Kegiatan Rapat Koordinasi Pengorganisasian Pengelolaan/Manajemen
Keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum
Tangsil Wetan Wonosari Bondowso



Sumber : Dokumentasi Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Mengacu dan berdasarkan hasil intrview atau wawancara dan hasil observasi peneliti, maka dapat di pahami bahwa pengorganisasian manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari dilakukan dengan cara mengklasifikasi kebutuhan anggaran berdasarkan program kegiatan pondok, kemudian pelaksana dan penanggung jawab setiap kegiatan melakukan koordinasi dengan bagian keuangan untuk menyesuaikan antara keuangan dan biaya anggaran yang dibutuhkan dengan program kegiatan yang akan dilaksanakan di pondok, baik itu berupa kegiatan-kegiatan pendidikan maupun kegiatan berupa pengadaan sarana dan prasarana pondok pesantren maupun pengembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren Manbaul Ulum.

3) Pelaksanaan Manajemen Keuangan

Pola pelaksanaan manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari bondowoso dilaksanakan sebagai wujud dari realisasi perencanaan dan pengorganisasian pengelolaan. Adapun pola pelaksanaan manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, berikut adalah hasil interview peneliti bersama KH. Miftahus Surur, selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari bondowoso.

Pola pelaksanaan manajemen keuangan yang kami terapkan di sini di pondok ini, sudah pasti menyesuaikan dengan perencanaan keuangan yang kami susun, dalam pelaksanaannya, yaitu membelanjakan anggaran yang ada sesuai dengan program, kebutuhan dan kegiatan pesantren untuk realisasinya sebagian anggaran yang telah disusun dibelanjakan juga untuk pengembangan unit-unit usaha milik pondok misalnya belanja kebutuhan koperasi, ambarsa mart, usaha percetakan dan usaha-usaha lainnya. Kemudian alokasi anggaran yang telah disusun benar-benar dilaksanakan dan dibelanjakan sesuai dengan perencanaan, jadi pelaksanaan manajemen keuangannya mengacu pada perencanaan keuangan yang telah disusun dan disepakati bersama.¹³⁹

Selaras dengan keterangan di atas, Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa pola manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum adalah sebagi berikut.

Pelaksanaan manajemen keuangan di pesantren ini disesuaikan dengan rencana keuangan dan kegiatan serta kebutuhan

¹³⁹ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

pesantren. nah ketika kami mencairkan dana kami selalu melihat Rencana Anggaran Belanja Pesantren (RABP) untuk memastikan agar pelaksanaan manajemen keuangan itu sesuai dengan rencana awal keuangan dan pembiayaan yang telah disepakati. Terkait masalah realisasi anggaran tentu kami menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren termasuk juga pengembangan unit-unit usaha milik pesantren, jadi dana pesantren itu dibelanjakan sesuai kebutuhan saja.¹⁴⁰

Sependapat dengan keterangan dan informasi di atas, Ustadz Masturi Adi Putra selaku wakil bendahara pesantren menyampaikan bahwa pola manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Pelaksanaan manajemen keuangan pondok pesantren mabaul Ulum dalam merealisasikan anggaran keuangan bisanya selalu mengacu pada RAPB yang telah disusun diawal kemudian dialokasikan untuk kegiatan-kegiatan yang telah tertera di rencana program kerja pesantren sehingga pelaksanaan manajemen keuangan itu benar-benar sesuai dengan perencanaan. Berhubungan dengan belanja tentu kami juga menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren seperti belanja untuk kebutuhan ambarba mart unit usaha milik pesantren, kebutuhan percetakan, koperasi dll.¹⁴¹

Selaras dengan keterangan di atas, ustadz H. Muhammad Hosanan selaku ketua bidang kepesantrenan memberikan keterangan bahwa pola manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Pelaksanaan manajemen keuangan pondok pesantren dilaksanakan sesuai dengan rencana anggaran sehingga setiap rapat awal bulan itu dilaporkan pelaksanaan dan anggaran yang telah dibelanjakan untuk kemudian dilakukan evaluasi baik dari kegiatan-kegiatan maupun dari serapan anggaran sesuai rencana. Sebagian besar pengalokasian dan belanja yang dilakukan sebagai pelaksanaan manajemen keuangan selalu didasarkan

¹⁴⁰ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹⁴¹ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

pada RAPB, mulai dari pembiayaannya, programnya, dan pengembangan unit-unit usaha milik pondok.¹⁴²

Searah dengan keterangan di atas, Ustadz Rahbini selaku sekretaris pesantren menyampaikan bahwa pola manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Pelaksanaan pengelolaan keuangan di pondok pesantren Manbaul ulum ini mas, dilaksanakan dengan membelanjakan anggaran yang pesantren miliki ini untuk kegiatan-kegiatan pesantren terus juga dialokasikan untuk membuka usaha-usaha baru pesantren dan pengembangan unit-unit usaha yang sudah berjalan. Semua pembelanjaan itu dilaksanakan sesuai dengan kebijakan, perencanaan yang telah disusun setiap awal tahun kalender pesantren.¹⁴³

a) Mekanisme Pencairan Dana

Berkaitan dengan mekanisme penyaluran/pencairan anggaran dari bendahara pusat ke bendahara unit atau bendahara kegiatan pesantren, Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan.

Proses pencairan anggaran untuk kegiatan yang ada di Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum baik kegiatan yang berbentuk acara ataupun honor karyawan melalui mekanisme pengajuan atau proposal, proposal tersebut kemudian dicocokkan dengan RAB yang di buat di awal tahun apabila sudah sesuai maka dana akan langsung di cairkan ke bendahara unit atau bendahara kegiatan, apabila ada perbedaan yang mengalami kenaikan dari RAB yang dibuat akan di komunikasikan terlebih dahulu kepada Ketua Yayasan setelah ada hasil kesepakatan atau keputusan barulah anggara dicairkan berdasarkan hasil keputusan, bias

¹⁴² Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

¹⁴³ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

saja sesuai proposal, atau ada pengurangan dari proposal atau justru disesuaikan dengan anggaran awal yang disusun.¹⁴⁴

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Ustadz Masturi selaku wakil bendahara Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum dimana dalam wawancara yang dilakukan beliau mengatakan.

Dasar dari pencairan dana tentu adalah RAB yang sudah dibuat setiap awal tahun, akan tetapi proses untuk mencairkan dana tersebut melalui proposal yang di ajukan oleh unit atau Lembaga yang akan melaksanakan kegiatan. Proposal itu kemudian diproses dengan mencocokkan kepada RAB tahunan, pencairannya pun tidak selalu 100% dari proposal biasanya kami masih mengamati dan menilai kegiatan tersebut kira-kira menurut perhitungan kami berdasarkan kegiatan sebelumnya yang serupa akan menghabiskan dana berapa baru kemudian kami memanggil bendahara unit, panitia maupun bendahara Lembaga untuk mencairkan dana tersebut. Untuk yang menerima dana dari saya biasanya saya mintak kepala unit atau Lembaga beserta bendaharannya.¹⁴⁵

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum beliau membenarkan yang telah disampaikan oleh bendahara pusat dan wakil bendahara dimana beliau mengatakan bahwa.

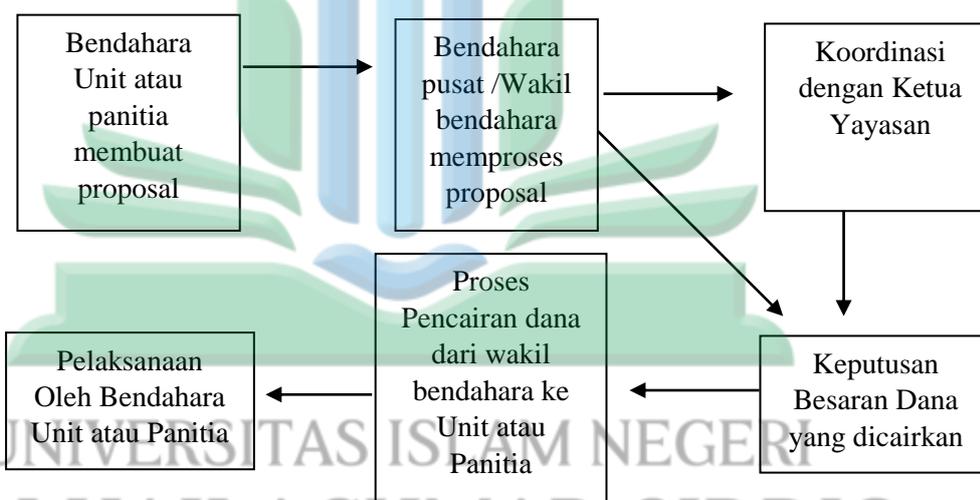
Proses pencairan dana dilaksanakan langsung oleh bendahara baik pusat maupun wakil bendahara tergantung pembagian tugas yang telah disepakati, hanya saja apabila ada perubahan anggaran yang sangat signifikan biasanya bendahara pusat akan berkordinasi dengan saya untuk membahas dan menilai proposal tersebut berdasarkan kegiatan yang akan dilaksanakan, setelah ada kesepakatan besaran dana yang bisa di berikan baru tahap pencairan yang dilakukan oleh bendahara pusat atau wakil bendahara dengan memanggil kepala unit dan bendaharannya untuk menerima dana kegiatannya.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹⁴⁵ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹⁴⁶ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di atas berikut adalah alur atau proses pencairan dana yang ada di Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Bondowoso :



b) Proses Pelaporan Keuangan

Sedangkan mekanisme pelaporan wakil bendahara Ustadz Masturi menjelaskan sebagai berikut.

Untuk melaporan dimulai dari masing-masing unit menyusun laporan dulu setelah kegiatan selesai, laporannya ada dua jenis laporan kegiatan dan laporan tahunan, untuk laporan kegiatan adalah laporan dari penggunaan dana yang di ajukan per masing-masing kegiatan, sedangkan laporan tahunan berisi laporan penerimaan dan pengeluaran keuangan masing-masing unit selama satu tahun kalender.¹⁴⁷

Lebih lanjut beliau juga menjelaskan bahwa.

Laporan yang disetorkan oleh masing-masing unit atau Lembaga nantinya akan di koreksi dan cek terlebih dahulu oleh saya sebelum nanti dilaporkan secara kolektif setiap bulan sekali ke bendahara pusat. Selama proses pelaksanaan kegiatan bendahara pusat dan saya selaku wakil bendahara di

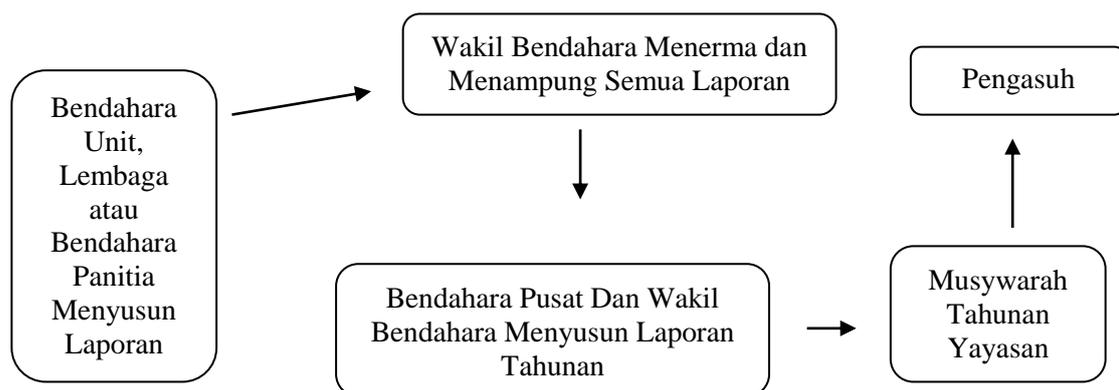
¹⁴⁷ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

bantu Yayasan akan melakukan monitoring dan evaluasi apabila ada indikasi adanya anggaran yang tidak tepat sasaran peruntukannya.¹⁴⁸

Sementara itu dalam wawancara peneliti dengan bendahara pusat Nyai Hj. Mustarafatul Manna Wassalwa mengupkan sebagai berikut.

Pelaporan keuangan oleh pelaksana kegiatan program dilaporkan dengan 3 mekanisme, laporan setiap selesai kegiatan untuk kegiatan yang dilaksanakan oleh kepanitiaan, laporan bulanan untuk dana operasional penyelenggaraan kegiatan dan layanan serta laporan tahunan untuk setiap akhir tahun anggaran. Untuk laporan perkegiatan dan laporan bulanan diserahkan kepada wakil bendahara sedangkan laporan tahunan diserahkan kepada bendahara pusat untuk kemudian bersama dengan wakil bendahara menyusun semua laporan itu menjadi satu laporan yang nantinya akan dilaporkan dalam musyawarah tahunan pengurus Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum.¹⁴⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas dapat dipahami bahwa mekanisme pelaporan penggunaan dana oleh unit dan lembaga yang ada di Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum sebagai berikut :



¹⁴⁸ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹⁴⁹ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

Memperkuat beberapa hasil *interview* di atas, berikut adalah hasil dokumentasi peneliti tentang pelaksanaan pengelolaan/manajemen keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Gambar. 4.3

Kegiatan rapat pelaksanaan dan realisasi anggaran manajemen keuangan sebagai bentuk pelaksanaan Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Mengacu dan berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti serta hasil dokumentasi, maka dapat dipahami bahwa pelaksanaan manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan dengan cara mengalokasikan dan membelanjakan keuangan pondok pesantren sesuai dengan program kerja, kebutuhan dan kegiatan pesantren. Adapun realisasinya sebagian anggaran yang telah disusun

dibelanjakan untuk pengembangan unit-unit usaha milik pondok misalnya belanja kebutuhan koperasi, ambarsa mart, usaha percetakan dan usaha-usaha lainnya. Kemudian alokasi anggaran yang telah disusun benar-benar dilaksanakan dan dibelanjakan sesuai dengan perencanaan, sehingga pelaksanaan manajemen keuangannya mengacu pada perencanaan keuangan yang telah disusun dan disepakati bersama.

4) **Pengawasan Manajemen Keuangan**

Pengawasan manajemen keuangan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang dilaksanakan untuk memastikan ketata laksanaan manajemen keuangan dialokasikan, dibelanjakan, dan dikembangkan benar-benar sesuai dengan kebijakan dan rencana yang telah disusun serta memastikan bahwa manajemen keuangan dikelola secara efektif, transparan, dan akuntabel. Terkait dengan pengawasan manajemen keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, berikut adalah hasil kutipan wawancara peneliti bersama KH. Miftahus Surur selaku ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum.

Pengawasan pengelolaan keuangan yang kami lakukan di Pondok ini mulai dari anggarannya, pelaksanaannya, hingga pada tahap penyusunan laporan dengan cara mengawasi dan memantau setiap pelaksanaan dan perkembangan kegiatan pondok baik kegiatan harian, mingguan, bulanan, tengah bulanan, tengah tahunan, dan tahunan serta memantau unit-unit usaha milik pondok mulai dari tahap penyusunan kegiatan laporan pelaksanaan kegiatan. pelaporan dilaksanakan setiap awal bulan, sekaligus ini rapat bulanan pesantren dan evaluasi pelaksanaan anggaran, di rapat itu juga dibahas masalah lain

yang berkaitan dengan keuangan termasuk untuk laporan itu ada bulanan, tengah tahunan, dan tahunan. Kemudian laporan ini juga menjadi bagian pengawasan yang dilakukan dalam pengelolaan keuangan pondok”.¹⁵⁰

Selaras dengan keterangan di atas, Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa pengawasan manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Untuk masalah pengawasan yang kami upayakan sebagai bagian dari pengurus pesantren yaitu senantiasa memantau setiap program kegiatan pesantren termasuk pembiayaannya serta belanja kebutuhan kegiatan yang dilaksanakan, di sini kami juga punya unit-unit usaha yang dikembangkan jadi itu juga dipantau pembiayaannya, kebutuhannya, penegluarannya, penghasilannya, selain itu, juga pengawasan pengelolaan keuangan dilakukan dalam bentuk laporan setiap kegiatan, jadi selain memantau juga ada pelaporan dari pelaksana kegiatan dan penanggung jawab anggaran, iya termasuk dari tahap penyusunan anggaran, realisasi anggaran, dan pelaporannya juga kami pantau. Untuk pelaporan keuangan itu dilakukan di awal bulan sebelum nantinya ada laporan secara keseluruhan diakhir tahun dan sekaligus ini jadi evaluasi pola manajemen yang kami laksanakan di sini.¹⁵¹

Sependapat dengan keterangan dan informasi di atas, Ustadz Masturi Adi Putra selaku wakil bendahara pesantren menyampaikan bahwa pengawasan manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

¹⁵⁰ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

¹⁵¹ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

Pengawasan pengelolaan keuangan dilakukan secara intens sesuai dengan pelaksanaan kegiatan. Misalnya kegiatan harian, ya kami pantau dari anggarannya, pembiayaannya, dan kebutuhan serta belanjanya ya pastinya untuk melihat apakah sesuai dengan perencanaan awal saat program kegiatan dan kebutuhan dananya telah sesuai. Sehingga kami se waktu-waktu bersama pengurus pesantren memantau pengelolaan keuangannya juga memantau pelaksanaan kegiatan pesantren juga memantau perkembangan unit-unit usaha milik pondok beserta alokasi anggarannya untuk pengembangannya, kami juga meminta laporan setiap setelah pelaksanaan kegiatan plus laporan keuangan. Untuk pemantauan itu kami lakukan mulai dari tahap perencanaan, penysusunan anggaran, realisasi belanja hingga pada tahap penyusunan laporannya.¹⁵²

Selaras dengan keterangan di atas, ustadz H. Muhammad

Hosnan selaku ketua bidang kepesantrenan memberikan keterangan

bahwa pola pengawasan manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Berkaitan dengan pengawasan, saya selaku ketua Bidang Kepesantrenan selalu turun dan melihat secara langsung pelaksanaan kegiatan-kegiatan pesantren, pengadaan sarpras pesantren, dan pengembangan unit-unit usaha milik pesantren dari tahap rapat penyusunan program kegiatan pesantren, anggaran, alokasi anggaran, serapan anggaran hingga pada tahap pembuatan dan penyusunan laporannya. Kami juga bersama pengurus yang lain selain memantau secara langsung juga meminta laporan pelaksanaan kegiatan baik itu berupa kegiatan, pengadaan sarpras, maupun yang sifatnya pengembangan unit-unit usaha pondok.¹⁵³

Searah dengan keterangan di atas, Ustadz Rahbini selaku

sekretaris pesantren menyampaikan bahwa pola pengawasan

¹⁵² Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹⁵³ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Kalau membahas tentang pola pengawasan pengelolaan keuangan yang selama ini kami lakukan yaitu selalu memantau tahap demi tahap pengelolaan keuangan dari tahap penysusunan program kerja pesantren, pengdaan sarana dan prasarana pondok, penyusunan pembaiayaan dan anggarannya, hingga pada tahap pelaporannya dan itu secara rutin kami lakukan, ada yang harian, mingguan, bulanan, tengah tahunan, dan tahunan dengan begitu sehingga pengawasan yang kami lakukan benar-benar akuntabel dan transparan, untuk prosesnya, kami ada rapat bulanan melibatkan semua pengurus dan pimpinan lembaga untuk melakukan pelaporan.¹⁵⁴

Memperkuat beberapa hasil wawancara di atas, berikut adalah hasil dokumentasi peneliti tentang pengawasan pengelolaan/

manajemen keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Gambar. 4.4

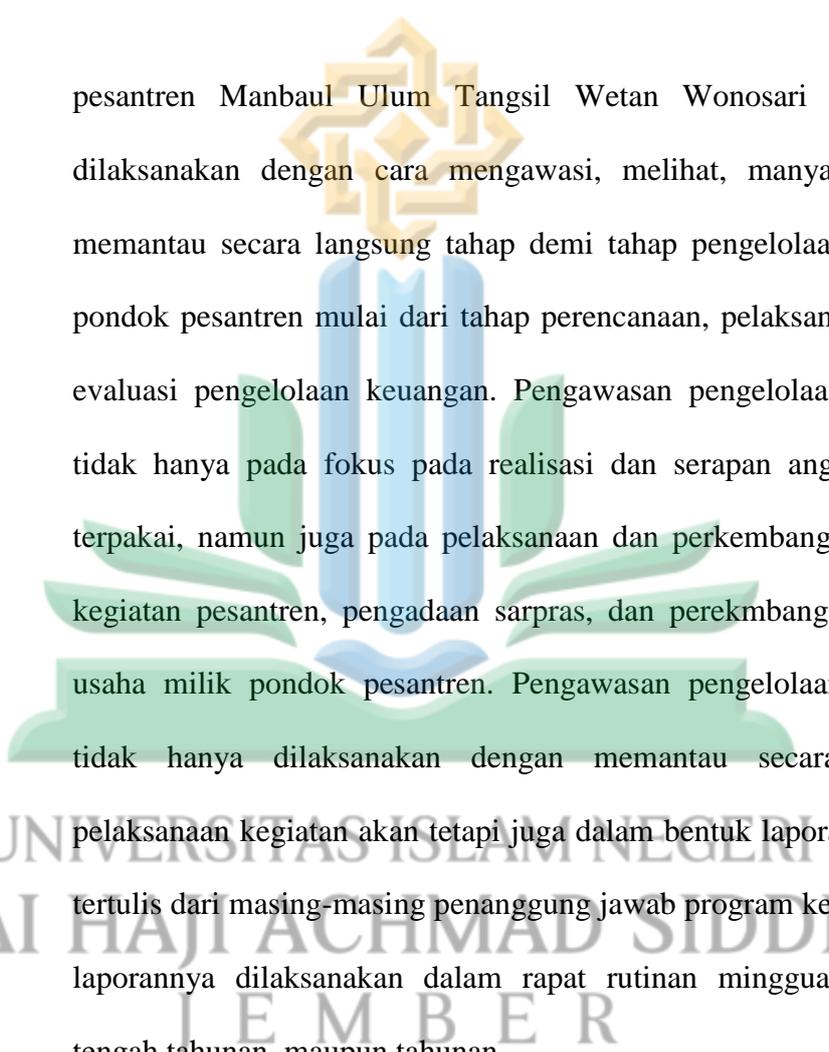
Kegiatan Monitoring dan Evaluasi sebagai bentuk pengawasan Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Mengacu dan berdasarkan hasil interview atau wawancara dan hasil observasi peneliti serta hasil dokumentasi, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan manajemen keuangan di pondok

¹⁵⁴ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024



pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan dengan cara mengawasi, melihat, menyaksikan dan memantau secara langsung tahap demi tahap pengelolaan keuangan pondok pesantren mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pengelolaan keuangan. Pengawasan pengelolaan keuangan tidak hanya pada fokus pada realisasi dan serapan anggaran yang terpakai, namun juga pada pelaksanaan dan perkembangan program kegiatan pesantren, pengadaan sarpras, dan perkembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren. Pengawasan pengelolaan keuangan tidak hanya dilaksanakan dengan memantau secara langsung pelaksanaan kegiatan akan tetapi juga dalam bentuk laporan lisan dan tertulis dari masing-masing penanggung jawab program kerja. Adapun laporannya dilaksanakan dalam rapat rutin mingguan, bulanan, tengah tahunan, maupun tahunan.

a) Sistem Pengawasan Internal

Pengawasan internal tentang pengelolaan keuangan yang ada di Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum dilaksanakan dan dilakukan langsung oleh pengurus pesantren dan pimpinan unit dan pimpinan lembaga masing-masing sebagaimana yang disampaikan oleh KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum di mana beliau menyampaikan sebagai berikut

Pengawasan internal terkait penggunaan keuangan dilaksanakan oleh semua pihak yang memiliki wewenang sesuai tugasnya masing-masing, ada pengawasan yang sifatnya langsung dan ada pengawasan yang tidak langsung.

Pengawasan langsung biasanya untuk kegiatan-kegiatan tahunan pesantren seperti peringatan hari besar islam dan kegiatan tahunan pesantren seperti haflatul imtihan dan haul akbar, kalo yang tidak langsung biasanya yang bersifat operasional seperti honor karyawan, belanja keperluan kantor, dan operasional lainnya, biasanya pengawasannya melalui laporan yang diberikan setiap bulannya dan untuk setiap harinya pimpinan unit atau Lembaga lah yan menjadi pengawasnya terkait pemanfatan dan penggunaan dana tersebut.¹⁵⁵

Hal yang sama juga diungkapkan oleh bendara pusat Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, beliau menuturkan

Pengawasan penggunaan dana tidak semua diawasi langsung oleh saya, tetapi kita ada pembiannya masing-masing, ada yang pengawasan langsung bendara pusat dan pengurus pesantren seperti kegiatan-kegiatan besar dan kegiatan utama pesantren, sedangkan dana kegiatan kegiatan unit dan Lembaga biasanya kita melaksanakan pengawasan tidak langsung dengan memeriksa dan mencocokkan laporan yang mereka serahkan dengan proposal yang mereka ajukan sebelumnya, jika ditemukan ada anggaran yang penggunaanya berbeda biasanya kita meminta mereka untuk memberikan klarifikasi. Sedangkan dalam kesehariannya dana operasional diawasi oleh masing-masing pimpinan unit dan pimpinan lembaga.¹⁵⁶

Selaras dengan yang disampaikan di atas, Ustadz H Muhammad Hosnan selaku kepla bidang keantrenan mengatakan.

Kalo masalah pengawasan penggunaan dana sepengetahuan saya biasanya diawasi langsung oleh kepala lembaga dan kepala unit usaha masing-masing, dan biasanya mereka membuat laporn bulnan yang diserhkan kepada wakil bendahara Ustadz Masturi lalu setip akhir tahun ada rapat pengurus pesantren membahas laporan keuangan tahunan yang dibuat oleh bendahara pusat.¹⁵⁷

¹⁵⁵ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

¹⁵⁶ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹⁵⁷ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

b) Pembagian Tugas Pengawasan

Terkait pembagian tugas pengawasan pengelolaan keuangan di pondok pesantren manbaul ulum peneliti membuat bagan untuk memdahan dalam memberikan informasi. Bagan tersebut sudah di tunjukkan dan disetujui oleh narasumber yang peneliti wawancarai.

Pembagian tugas tersebut sabagai berikut :

NO	NAMA KEGIATAN	PENGAWAS			
		Kepala Lembaga/Unit	Wakil Bendahara	Bendahara Pusat	Pengurus Yayasan
1	Operasinal Harian	√	√		
2	Honor Karyawan	√	√	√	
3	Kegiatan Lembaga/Unit	√	√	√	
4	Perihatan Hari Besar Islam		√	√	√
5	Perihatan Hari Besar Nasional		√	√	√
6	Kegiatan Tahunan Pesantren		√	√	√
7	Kegiatan Tahunan Unit/Lembaga	√	√	√	√
8	Laporan Keuangan Tahunan Pesantren				√

b. Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso merupakan rencana atau cara yang ditempuh sebagai usaha dan upaya dalam mengelola, mengatur, dan memanaj keuangan pesantren agar dapat terdistribusi dan teralokasikan secara efektif dan produktif sehingga pesantren dapat mandiri secara finansial dan mandiri secara ekonomi, artinya bahwa dalam menjalankan fungsinya sebagai organisasi dan lembaga pendidikan keagamaan Islam, Pondok Pesantren Manbaul

Ulum tidak selalu bergantung pada sumber keuangan eksternal. Strategi manajemen keuangan Pondok Pesantren Manbaul Ulum dilaksanakan sebagai upaya untuk mewujudkan kemandirian ekonomi. Strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan melalui beberapa tahapan-tahapan dan langkah-langkah strategi manajemen, yaitu tahapan Penganggaran (*budgeting*), pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

1) Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran atau *Budgeteing* merupakan langkah dan tahapan awal dalam penerapan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. terkait dengan *Budgeting*

sebagai strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri, berikut adalah keterangan yang disampaikan oleh KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

Untuk masalah proses penganggaran pengelolaan keuangan pesantren, di sini kami sudah menjadi rutinitas untuk musyawarah rapat bareng bersama pengurus yayasan yang lain ya termasuk bendahara dan wakilnya, kabid kepesantrenan dan wakil sekretaris pesantren. jadi saat itu kami melakukan kajian-kajian tentang penganggaran, kemudian kami meminta untuk melakukan penyusunan anggaran sesuai kebutuhan pesantren dalam satu tahun ke depan, perencanaan, persiapan penganggaran, pelaksanaannya seperti apa sampai pada tahap penilaian dari anggaran yang telah disusun dalam bentuk RABP, tentu sebagian besar anggaran yang disusun tidak hanya menyangkut masalah penganggaran kegiatan-kegiatan tapi juga penganggaran itu dilakukan secara efektif dan efisien untuk membuka dan mengembangkan unit-unit usaha yang dimiliki pesantren saat ini, ya harapannya pesantren ini bisa mandiri secara ekonomi.¹⁵⁸

Senada dengan keterangan di atas, Ibu Nyai Hj. Masyaraftul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok Pesantren mengemukakan bahwa penganggaran sebagai strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonsari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Mengenai penganggaran pengelolaan keuangan pesantren untuk mewujudkan ekonomi mandiri, sistem kami di sini yaitu musyawarah bersama dengan pengurus pesantren yang lain untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan program pesantren dan pembiayaannya serta pembukaan dan pengembangan unit-unit usaha milik pesantren mulai dari perencanaan anggaran, persiapan anggaran, penyusunan RABP, terus sebelum RABP disusun kami juga memetakan kebutuhan pesantren, mengalokasikan anggaran untuk pengembangan

¹⁵⁸ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

usaha pesantren serta kebutuhan-kebutuhan pesantren setiap tahun. penganggaran ini kami lakukan bukan hanya untuk mengukur kebutuhan pesantren tapi juga mengembangkan usaha-usaha milik pesantren supaya pesantren ini bisa mandiri dalam keuangan dan ekonomi.¹⁵⁹

Selaras dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Putera selaku wakil Bndahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum menyampaikan bahwa penganggaran sebagai strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Penganggaran keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri pesantren Manbaul Ulum itu biasanya kami di sini rapat terlebih dahulu untuk menentukan rencana anggaran dan alokasi keuangan dalam satu tahun ke depan termasuk penggunaannya juga untuk apa. Penggaran ini kami lakukan agar pengalokasian dana pesantren ini dapat produktif sehingga pesantren dapat mandiri dalam masalah ekonomi. Jadi untuk tahap proses penganggaran yang kami lakukan di sini mas, sebelum dilakukan penyusunan anggaran itu bermusyawarah dulu masalah kegiatan dan unit-uniti usaha yang dimiliki pondok ini terutama terkait pengembangannya di situ plus kebutuhan anggarannya. Terus di situ baru kami melakukan rencana penganggaran, persiapan penganggaran, penanggung jawab anggarannya sehingga disusunlah RABP.¹⁶⁰

Sependapat dengan keternagan di atas, Ustadz H. Hosnan selaku ketua bidang kepesantrenan Pondok Pesantren Manbaul Ulum, menginformasikan bahwa penganggaran sebagai strategi manajemen keuangan yang dilaksnakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Seperti biasa dan itu rutin yang kami lakukan di sini mas, penganggaran itu dilakukan dalam bentuk kegiatan musayawah

¹⁵⁹ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *Wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹⁶⁰ Ust. Masturi Adi Putera, *Wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

dan diskusi terlebih dahulu terkait dengan kebutuhan pesantren, program kegiatan pesantren, dan pengembangan usaha-usaha milik pesantren. setelah itu jelas semua dan sudah ada keputusan, di situ baru kami melakukan rencana penganggaran, penyusunan rencana anggaran belanja pesantren dalam satu tahun ke depan yang meliputi itu tadi, penganggaran ini kami lakukan dengan sangat hati-hati karena agar dana pesantren ini dapat dikelola secara baik dan bermanfaat nantinya pesantren ini bisa mandiri keuangannya.¹⁶¹

Selaras dengan keterangan di atas, ustadz Rahbini selaku sekretaris pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa penganggaran sebagai strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum adalah sebagai berikut.

Kalo bicara tentang penganggaran ya, di sini pasti kami selalu duduk bareng dengan pengurus yayasan yang lain, karena penganggaran ini kaitannya menurut saya bukan hanya masalah keuangan tapi juga masalah program kerja pesantren dan juga pengembangan usaha-usaha milik pesantren agar pesantren dalam masalah finansial bisa semandiri mungkin. Untuk tahapan penganggaran pengelolaan keuangan yang saya ikuti selama ini itu pertama ada pemetaan kegiatan, program kerja yang prioritas dan tidak prioritas setelah itu baru kami melakukan persiapan penganggaran melakukan penyusunan rencana penganggaran belanja kebutuhan pesantren dalam satu tahun ke depan, tujuannya agar.¹⁶²

Memperkuat dan mempertegas beberapa informasi di atas, berikut peneliti sertakan hasil dokumentasi tentang penganggaran (*Budgeting*) sebagai strategi dan langkah manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

¹⁶¹ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

¹⁶² Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

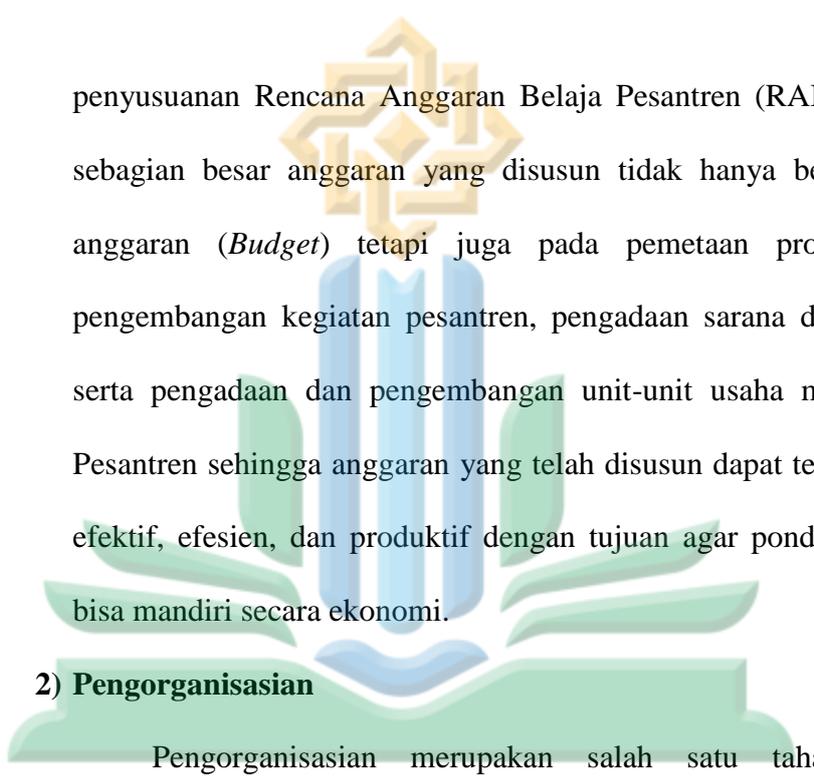
Gambar. 4.8

Rapat Perencanaan dan penyusunan anggaran (*Budgeting*) sebagai langkah dan tahapan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Mengacu dan berdasarkan beberapa keterangan dan informasi di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penganggaran (*Budgeting*) sebagai langkah awal dalam strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah dilaksanakan melalui forum musyawarah tahunan pengurus Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum dengan agenda melakukan penyusunan anggaran sesuai kebutuhan pesantren selama satu tahun, dimulai dari perencanaan penganggaran, persiapan penganggaran, pengelola pelaksana anggaran, dan pelaksanaan anggaran serta



penyusunan Rencana Anggaran Belanja Pesantren (RABP). Adapun sebagian besar anggaran yang disusun tidak hanya berfokus pada anggaran (*Budget*) tetapi juga pada pemetaan program kerja, pengembangan kegiatan pesantren, pengadaan sarana dan prasarana serta pengadaan dan pengembangan unit-unit usaha milik Pondok Pesantren sehingga anggaran yang telah disusun dapat terserap secara efektif, efisien, dan produktif dengan tujuan agar pondok pesantren bisa mandiri secara ekonomi.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu tahapan dalam penerapan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. terkait dengan pengorganisasian sebagai strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri, berikut adalah keterangan yang disampaikan oleh KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

“Pengorganisasian pengelolaan keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren sebagai manajemen strategi yang kami lakukan di sini, kami selalu menunjuk penanggung jawab dari setiap kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga penanggung jawab ini nanti akan berkoordinasi langsung dengan pihak keuangan dan penanggung jawab keuangan di Pondok ini, sehingga penanggung jawab kegiatan, penanggung masing-masing unit usaha milik pondok ini biasanya membahas kebutuhan anggaran dan lainnya langsung dengan pihak keuangan ya bisa bendahara atau wakil bendahara sehingga

sama-sama tahu dan terbuka kebutuhan belanjanya berapa alokasi anggarannya berapa di situ sudah jelas semua.¹⁶³

Senada dengan keterangan di atas, Ibu Nyai Hj. Masyaratu Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok Pesantren mengemukakan bahwa pengorganisasian sebagai strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonsari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Pengorganisasian pengelolaan keuangan yang kami laksanakan di sini yaitu selalu membangun komunikasi dan berkoordinasi. iya mas, biasanya kami selalu bermusyawarahh berdiskusi sebagai wujud transparansi sistem keuangan pondok, biasanya penanggung jawab masing-masing kegiatan pondok termasuk pengurus dan penanggung jawab di masing-masing unit-unit usaha milik pondok itu datang dan berkoordinasi terkait dengan pembiayaan yang dibutuhkan. Namun acuan kami misalnya mencairkan dana itu tetap pada RABP yang telah disepakati, untuk koordinasi itu terus kami lakukan dengan pihak masing-masing penanggung jawab program kerja di pesantren.¹⁶⁴

Selaras dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Putera selaku wakil Bendahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum menyampaikan bahwa pengorganisasian sebagai strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonsari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Untuk pengorganisasian pengelolaan keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren kami senantiasa mengacu pada RABP yang telah disusun, nah dalam RABP yang telah disusun itu, tertulis program kerja, kebutuhan

¹⁶³ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

¹⁶⁴ Nyai Hj. Masyaratu Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

biayanya berapa, penanggung jawabnya siapa, jadi di situ sudah ada semua sehingga saya selaku bagian keuangan tinggal komunikasi dengan masing-masing penanggung jawab itu untuk bicara masalah keuangan, sehingga itu mempermudah koordinasi kami dengan masing-masing penanggung jawab kegiatan sehingga dana dan biaya kebutuhannya dicairkan sesuai kebutuhan ya termasuk juga disitu pembiayaan untuk pengembangan unit-unit usaha milik pondok, misalnya unit usaha anbarsa mart dan usaha-usaha lain pondok pesantren.¹⁶⁵

Sependapat dengan keternagan di atas, Ustadz H. Hosnan selaku ketua bidang kepesantrenan Pondok Pesantren Manbaul Ulum, menginformasikan bahwa pengorganisasian sebagai strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan

Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Begitu mas, untuk pengorganisasian itu dimaksudkan agar antara penanggung jawab dari setiap penanggung jawab pelaksana program kerja dan kegiatan di Pondok ini lebih mudah dalam membangun komunikasi dengan pihak-pihak terkait, oleh karena itu di sini biasanya setiap penanggung jawab kegiatan itu langsung berkoordinasi dengan pihak keuangan pondok, saya mambil contoh, pengurus koperasi untuk mengembangkan usaha itu kan perlu dana, maka itu langsung berkoordinasi dengan bendahara atau wakil bendahara untuk diskusi masalah kebutuhan dan lain-lainnya walaupun memang sudah ada RABP nya, namun tetap dibutuhkan kerjasama dan saling koordinasi.¹⁶⁶

Memperkuat dan mempertegas beberapa informasi di atas, berikut peneliti sertakan hasil dokumentasi tentang pengorganisasian sebagai strategi dan langkah manajemen keuangan untuk mewujudkan

¹⁶⁵ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹⁶⁶ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan
Wonosari Bondowoso

Gambar. 4.9

Kegiatan Rapat Koordinasi Manajemen Keuangan sebagai wujud pengorganisasian manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Mengacu dan berdasarkan beberapa keterangan dan informasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian sebagai salah satu tahapan dalam strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah dengan cara membangun komunikasi dan berkoordinasi sebagai bagian transparansi sistem keuangan. Sehingga masing-masing penanggung jawab kegiatan dan program kerja pondok pesantren termasuk pengurus dan penanggung jawab di

masing-masing unit-unit usaha milik pondok selalu berkomunikasi, berdiskusi, dan berkoordinasi terkait dengan pembiayaan yang dibutuhkan. Adapun acuan yang digunakan pihak keuangan untuk mencairkan dana adalah RABP yang telah disepakati.

3) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan salah satu tahapan dalam penerapan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. terkait dengan pelaksanaan sebagai strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri, berikut adalah

keterangan yang disampaikan oleh KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

Untuk masalah pelaksanaan sebagai strategi manajemen keuangan pondok untuk mewujudkan ekonomi mandiri pondok, kami selalu meminta dan menginstruksikan pada pengurus yayasan supaya dikelola secara produktif, harapannya tentu anggaran yang ada dialokasikan dan digunakan untuk hal-hal produktif, misalnya selain membangun fasilitas pondok juga sebagian untuk pengembangan usaha ekonomi pondok. Nah berkaitan dan pelaksanaannya biasanya setiap awal dan akhir tahun di situ ada laporan keuangan, mulai dari sumbernya, penggunaannya, rencana kebutuhan keuangan dalam 1 tahun ke depan terus juga laporan terkait laba yang dihasilkan dari unit-unit usaha yang dimiliki pondok. Dan kami kira pelaksanaan manajemen keuangan pondok untuk hal-hal produktif itu penting sekali, harapannya peantren bisa mandiri.¹⁶⁷

Senada dengan keterangan di atas, Ibu Nyai Hj. Masyaraftul

Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok Pesantren

¹⁶⁷ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

mengemukakan bahwa pelaksanaan sebagai strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonsari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Pertama, mengenai pelaksanaan sebagai pelaksanaan strategi manajemen keuangan pesantren ya di sini kami selalu berusaha dan berupaya untuk berinvestasi dengan membuka unit-unit usaha perekonomian pesantren. jadi strateginya merencanakan keuangan bukan hanya untuk membangun sarana dan fasilitas pondok, tapi juga keuangan itu dikelola untuk memperluas usaha-usaha pondok. kedua, pelaksanaannya, setiap awal tahun kami mengadakan rapat bersama pengurus yang lain terkait keuangan, mulai dari penyusunan RAB, terus sebelum RAB disusun kami juga memetakan kebutuhan pesantren, mengalokasikan anggaran untuk pengembangan usaha pesantren, terus pelaksanaan anggaran keuangan, terus melaporkan keuangan pesantren serta kebutuhan-kebutuhan pesantren setiap tahun.¹⁶⁸

Selaras dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Putera selaku wakil Bndahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum menyampaikan bahwa strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Kalau berbicara pelaksanaan sebagai strategi peneglolaan keuangan untuk mewujdkan ekonomi mandiri pondok pesantren yaitu menggunakan dana yang ada sebagian untuk membuka juga unit-unit usaha ekonomi pesantren tujuannya supaya pesantren dapat mandiri. Untuk pelaksanaannya yaitu kami menggunakan dana untuk hal-hal produktif, seperti membuka unit-unit usaha pesantren yang laba dari usaha itu kami pakai untuk kepentingan pesantren. dan bagi kami ya mas, pelaksanaan pengelolaan keuangan pesantren itu amat sangat penting sebab ini hubungannya dengan pengelolaan pesantren supaya

¹⁶⁸ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

pesantren bisa mandiri dan bisa mengatur keuangannya dengan baik sehingga pesantren mandiri keuangannya.¹⁶⁹

Sesuai dengan keterangan di atas, Ustadz H. Hosnan selaku ketua bidang kepesantrenan Pondok Pesantren Manbaul Ulum, menginformasikan bahwa strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Begitu mas, sebelum saya bicara mengenai pelaksanaan sebagai strategi pengelolaan keuangan pondok, saya ingin menyampaikan bahwa pondok harus mandiri keuangannya dan ekonominya, caranya yaitu membagi sebagian anggaran pondok untuk membuka usaha dengan usaha-usaha itu nantinya untuk kebutuhan pondok juga. Selanjutnya pelaksanaan sebagai strategi pengelolaannya gitu mas, pada umumnya ya samalah dengan yang lain hanya di sini pengalokasian anggaran itu sebagian untuk usaha pondok, untuk masalah tahapannya tentu ya kita rapat dulu dengan ketua yayasan, bendahara, dan sekretaris, dari mulai bicara kebutuhan pondok, penyusunan anggaran, terus juga realisasi anggaran juga kami bicarakan, juga nantinya dipertengahan tahun dan diakhir tahun itu ada rapat pelaporan.¹⁷⁰

Sesuai dengan keterangan di atas, ustadz Rahbini selaku sekretaris pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum adalah sebagai berikut.

Pelaksanaan sebagai strategi pengelolaan keuangan pondok pesantren untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok ini dek, setiap rapat pengurus awal tahun, biasanya selalu menganggarkan dana untuk membuka dan mengembangkan unit usaha ekonomi di pondok ini, terus

¹⁶⁹ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹⁷⁰ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

dek, hasil dari usaha itu dipakek untuk kebutuhan pesantren hal ini dilaksanakan sesuai prosedur yang ada, misalnya pada saat rapat pembahasan keuangan itu biasanya dipetakan terlebih dahulu apa-apa yang dibutuhkan pesantren, setelah itu baru disitu dibahas penyusunan anggaran tahunan pesantren intinya keuangan pesantren sebagian digunakan untuk membangun usaha ekonomi pesantren, jadi dana itu direalisasikan sebenarnya semuanya demi kebutuhan pesantren, namun biasanya juga ada rapat pengurus bulanan, di situ juga dilakukan pelaporan keuangan, kalo ditanya pentingnya, penting sekali dik keuangan yang ada dikelola dengan baik supaya keuangan pesantren itu bisa berkembang dan tergunakan dengan baik dan tentunya dengan itu keuangan pesantren terkelola dengan baik sehingga pesantren insyaAllah bisa lebih mandiri masalah keuangan.¹⁷¹

Memperkuat dan mempertegas beberapa keterangan dan informasi di atas, berikut adalah hasil pengamatan dan observasi

peneliti yaitu bahwa strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagian keuangan yang dimiliki pesantren digunakan untuk mengembangkan unit-unit usaha pesantren, hal ini ditandai dengan adanya beberapa unit-unit usaha milik pesantren yang dimodali dan didanai pesantren seperti ada usaha percetakan, anbrsa mart, koperasi pesantren, toko seragam, dan toko ATK yang dimiliki Pondok Pesantren Manbaul Ulum. Terkait dengan pelaksanaan sebagai strategi pengelolaan keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang peneliti perhatikan meliputi forum musyawarah di mana di pondok pesantren Manbaul Ulum ada rapat rutin bulanan yang juga membahas tentang perkembangan keuangan pesantren termasuk mulai

¹⁷¹ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

dari tahap penganggaran, pengalokasian, realisasi anggaran, penggunaan anggaran, dan perkembangan unit usaha-usaha milik pesantren yang di danai keuangan pesantren. kemudian pada rapat bulanan tersebut juga terdapat sesi pelaporan perkembangan unit usaha pesantren hingga pelaporan mengenai realisasi keuangan pesantren yang telah tercantum di dalam RAPB (Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja).¹⁷²

Gambar. 4.10

Rapat Koordinasi Pelaksanaan Manajemen Keuangan sebagai bentuk dan langkah strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi observasi lapangan peneliti

Mengacu dan berdasarkan hasil wawancara atau *interview* dan hasil obervasi peneliti di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum

¹⁷² Hosnul Ibd, *observasi*, Bondowoso, 27 Juni 2024

Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah dengan cara menginvestasikan, mengalokasikan, dan menggunakan sebagian keuangan dan anggaran yang dimiliki pesantren untuk membuka, memperluas, dan mengembangkan unit-unit usaha milik pesantren yang laba serta hasil dari unit-unit usaha tersebut digunakan untuk kebutuhan dan kepentingan pesantren sehingga pesantren dapat mandiri secara finansial dan mandiri dalam hal ekonomi. Adapun tahapan dan langkah-langkah pelaksanaan strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul adalah memetakan kebutuhan pesantren, persiapan penganggaran, penyusunan RABP, penganggaran, realisasi anggaran, pengawasan (audit), pelaporan, dan evaluasi (tindak lanjut). Adapun pentingnya pelaksanaan strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah agar keuangan pesantren dapat berkembang, terkelola secara baik, efektif, dan produktif sehingga pondok pesantren bisa lebih mandiri dalam hal keuangan dan mandiri secara ekonomi.

4) Pengawasan

Pengawasan merupakan tahapan dan langkah terakhir dalam penerapan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. terkait dengan pengawasan sebagai salah satu bagian

langkah dan tahapan dalam strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri, berikut adalah keterangan yang disampaikan oleh KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

Pengawasan pengelolaan keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di pondok pesantren, ya selain memantau secara semua pelaksanaan kegiatan-kegiatan pondok, pengembangan usaha-usaha milik pondok, juga masalah kebutuhan dan sumber penerimaan keuangan pondok. Kemudian pada saat-saat dan momen-momen tertentu kami mengadakan rapat laporan pertanggung jawaban keuangan pondok kemudian dilakukan audit keuangan dari penggunaan, pengeluaran, juga penerimaan dalam bentuk laporan dan LPJ sekaligus ada evaluasi.¹⁷³

Senada dengan keterangan di atas, Ibu Nyai Hj. Masyaratu

Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok Pesantren

mengemukakan bahwa pengawasan sebagai langkah dan tahapan dalam strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum

Tangsil Wetan Wonsari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Kalau pengawasan pengelolaan keuangan untuk mewujudkan ekonomi pesantren di Pondok ini mas, yaitu kami selaku bendahara sering memantau perkembangan unit-unit usaha milik pondok mulai dari penggunaan dana, pengeluaran dana hingga pemasukan dan secara rutin setiap saat selalu dilporkan dan diaudit pengeluaran dan penerimaannya. Untuk pelaporan dan audit itu biasanya dilaksanakan pada saat rapat-rapat rutin bulanan pengurus Yayasan sekaligus di situ ada evaluasi dan juga dibahas tindak lanjut masalah perkembangan unit-unit usaha milik pondok ini.¹⁷⁴

Selaras dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Putera

selaku wakil Bndahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum

¹⁷³ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

¹⁷⁴ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

menyampaikan bahwa pengawasan sebagai bagian dari langkah dan tahapan dalam strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Pengawasan yang dilakukan mengenai pengelolaan keuangan pesantren untuk mewujudkan ekonomi mandiri di pondok pesantren ini mas, sebenarnya sangat rutin sekali, nah pengawasan ini semua realisasi yang berkaitan dengan keuangan itu dipantau dilaporkan dan dan diaudit lalu dilakukan evaluasi, biasanya itu dilaksanakan ketika rapat bersama pengurus Yayasan jadi yang diaudit sih lebih banyak pada pengeluaran, sumber keuangannya, pemasukan keuangannya kemudian juga mengenai pergerakan unit-unit usaha yang dikelola oleh pondok, jadi pengawasannya detail sekali juga buat laporan pertanggung jawaban setiap kegiatan yang dilakukan termasuk masalah LPJ keuangannya.¹⁷⁵

Sependapat dengan keternagan di atas, Ustadz H. Hosnan selaku ketua bidang kepesantrenan Pondok Pesantren Manbaul Ulum, menginformasikan bahwa pengawasan sebagai tahapan dalam strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

Pengawasan keuangan yang dilakukan di sini biasanya setiap kegiatan apapun itu harus ada laporannya termasuk laporan penggunaan dananya berapa penerimaannya juga berapa sehingga penggunaan dan pengeluaran keuangan itu terpantau setiap ada kegiatan. Selanjutnya untuk laporan dan lpj keuangan itu dilakukan audit mulai dari sumber danannya lalu penggunaan dananya terus pengeluaran juga penerimaan keuangan. Laporan keuangan biasanya itu rutin dilakukan intinya setiap rapat pengurus pesantren lalu ada evaluasi biasanya selain itu juga biasanya dibahas mengenai sumber keuangan pesantren dari

¹⁷⁵ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

unit-unit usaha yang ada juga perkembangannya dilaporkan keuntungannya dan seterusnya.¹⁷⁶

Selaras dengan keterangan di atas, ustadz Rahbini selaku sekretaris pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa pengawasan sebagai bagian dari langkah strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum adalah sebagai berikut.

Pada tahap pengawasan pengelolaan keuangan pondok itu diantaranya dilakukan pemantauan terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pondok diantaranya juga unit-unit usaha milik pondok dipantau ya dari penggunaan dana dan pengeluarannya seperti apa sehingga di sini rutin dilakukan lpj dan audit keuangan sekaligus dilakukan evaluasi dan langkah-langkah selanjutnya yang berkaitan dengan keuangan pondok, terus untuk laporan dan lpj itu rutin dilakukan di Yayasan sehingga untuk pengawasan itu terus terpantau keuangan pondok baik yang dipakek, yang masuk, dan yang keluar semua ada uadit dan laporannya mas.¹⁷⁷

Mempertegas, memperkuat, dan mendukung beberapa keterangan di atas, berikut peneliti sertakan hasil dokumentasi tentang pengawasan strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

¹⁷⁶ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

¹⁷⁷ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

Gambar. 4.11

Kegiatan Audit dan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) Manajemen Keuangan sebagai bentuk pengawasan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum

Mengacu dan berdasarkan hasil wawancara atau interview dan hasil Dokumentasi peneliti di atas, maka dapat diketahui bahwa pengawasan sebagai tahapan strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah memantau dan menyaksikan secara langsung setiap aktifitas, program, kegiatan pesantren, dan perkembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan. Sedangkan langkah pengawasan lain yang dilaksanakan meliputi beberapa bentuk yaitu Laporan Pertanggung Jawaban Keuangan

(LPJ), Audit sumber keuangan, Penggunaan keuangan, penerimaan/pemasukan keuangan, dan pengeluaran keuangan, serta dilakukan evaluasi dan tindak lanjutnya. Pengawasan keuangan berupa LPJ, Audit keuangan, dan evaluasi dilakukan secara rutin dalam rapat pengurus Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

2. Bentuk Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Terkait dengan bentuk ekonomi mandiri di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, berikut adalah salah satu hasil

kutipan wawancara peneliti bersama KH. Miftahus Surur,

Sebelum saya jawab, saya ingin menyampaikan bahwa pondok pesantren perlu lah saya kira untuk mandiri ekonominya, karena itu kami dan pengurus yg lain selalu mengambil kebijakan sebagian keuangan pesantren digunakan Investasi dengan membuka unit-unit usaha ekonomi di pondok ini. Jadi bentuk ekonomi mandiri di pondok ini ya banyak mas, di sini usaha percetakan, toko atk, koperasi santri, kantin, juga yg terbaru ada Ambarsari mart, kemudian unit-unit usaha ini dikelola dan omset dari berbagai unit usaha milik pondok ini digunakan untuk kepentingan pondok pesantren dan memenuhi kebutuhan pondok pesantren. Harapan kami ya selaku pengurus, ya tentu pesantren ini bisa mandiri ekonominya.¹⁷⁸

Senada dengan keterangan di atas, Nyai Hj. Siti Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa bentuk ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum adalah sebagai berikut.

¹⁷⁸ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

Di awal saya sudah mengatakan, kalo dana dan keuangan pesantren selain dialokasikan untuk pembangunan pondok dan penyediaan fasilitas serta sarana prasarana pendidikan pesantren, juga digunakan sebagai modal untuk mengembangkan usaha-usaha milik pesantren, milik pondok, misalnya percetakan, studio, usaha foto copy, toko atk, koperasi, toko kitab, toko seragam sekolah, Ambarsari mart yg menjual kebutuhan sehari-hari santri di pondok. Dari hasil dan laba dari usaha-usaha ini dipakek untuk mengembangkan pondok, sehingga pondok ini bisa membiayai dirinya sendiri dan mandiri secara ekonomi sehingga mas, tidak tergantung pada sumber keuangan eksternal karena sudah mandiri secara ekonomi, terus bentuk-bentuk usaha milik pondok ini dikelola agar pondok bisa lebih mandiri keuangannya dan ekonominya juga.¹⁷⁹

Selaras dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Putra selaku wakil Bendahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan sebagai berikut.

Kalau ditanya bentuk-bentuk ekonomi mandiri yang kami bangun di pesantren ini mas, alhamdulillah banyak sekali, bentuknya itu ya membangun unit-unit usaha Koperasi santri, di koperasi ini menjual dan menyediakan kebutuhan santri mulai dari seragam, kitab, buku, dan ATK. Usaha fotocopy, percetakan banner, warung makan, studio, dekorasi resepsi, Toko Anbarsa Mart, Toko ini menjual kebutuhan sehari-hari santri, siswa, dan mahasiswa. Untuk laba dari usaha-usaha ini digunakan untuk seluruh kebutuhan pesantren. Tujuannya agar perekonomian pesantren mandiri, emm, dibukanya banyak usaha-usaha ini mas, sangat memberikan dampak ekonomi yang baik untuk pesantren dalam hal ekonomi.¹⁸⁰

Sependapat dengan keterangan di atas, ustadz H. Mohammad Hosnan selaku Ketua Bidang (kabid) Kepesantrenan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa bentuk ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum adalah sebagai berikut.

Pondok ini peluangnya bagus sekali dalam memabangun perekonomian mandiri dek, di sini santrinya banyak, kalau pagi biasanya banyak siswa, kalo ore banyak anak-anak yang sekolah

¹⁷⁹ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹⁸⁰ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

madrasah diniyah, mahasiswa, oleh sebab itu kami membangun dan membuka UMKM untuk pondok pesantren, harapannya pesantren dapat mandiri secara ekonomi. kalo bentuk ekonomi mandiri yang ada di sini dek ya berupa menyediakan kebutuhan sehari-hari santri, siswa, juga mahasiswa bentuknya seperti adanya koperasi santri, anbarsa mart, studio, percetakan, dan warung makan, terus usaha-usaha milik pondok ini dikelola salah satu tujuan kami supaya pondok ini bisa mandiri ekonominya, sehingga hasil dari bentuk-bentuk ekonomi sangat mendukung pondok dalam hal ekonomi.¹⁸¹

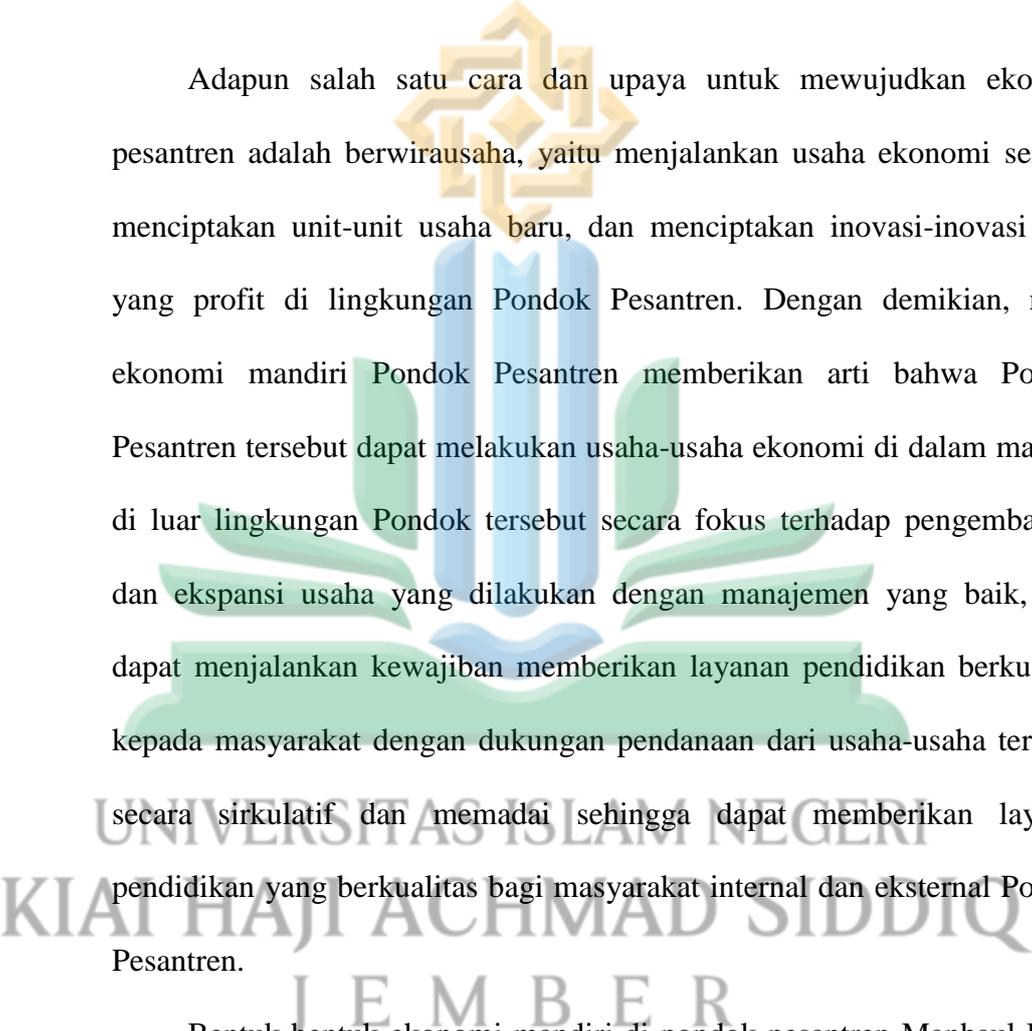
Mendukung keterangan di atas, Ustadz Rahbini selaku sekretaris Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa bentuk ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum adalah sebagai berikut.

Bentuk ekonomi mandiri yg saya pahami di pondok ini ya dek, yaitu adanya beberapa usaha-usaha milik pondok. Usaha-usaha ini dapat menopang keuangan pondok karena itu, pondok bisa lebih mandiri dalam hal keuangan berkat hasil dari usaha-usaha yg dimiliki pondok ini dek, bentuknya berupa usaha percetakan, koperasi santri, kantin santri, Ambarsari mart, toko kitab, studio, atk juga. Usaha-usaha pondok ini seperti Ambarsari mart, misalnya ya dek, menjual kebutuhan santri, kalau koperasi menjual seragam santri, sehingga perputaran uang di dalam pondok itu sangat membantu kemandirian ekonomi pondok pesantren. Sebab itu, santri tidak harus keluar untuk membeli kebutuhan sehari-hari karena pondok sudah memiliki usaha-usaha yg menjual berbagai kebutuhan santri.¹⁸²

Dari beberapa pernyataan di atas, maka beberapa data secara lebih rinci terkait bentuk-bentuk ekonomi mandiri pesantren dikategorikan berdasar pada usaha-usaha mandiri pesantren yang mampu menopang secara pokok terhadap kemandirian ekonomi dan keuangan pesantren yaitu, Anbarsa Mart, Percetaan dan Fotocopy, Koperasi Induk Manbaul Ulum, Manna Wassalwa *Decoration* dan Kantin Santri.

¹⁸¹ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

¹⁸² Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024



Adapun salah satu cara dan upaya untuk mewujudkan ekonomi pesantren adalah berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren. Dengan demikian, maka ekonomi mandiri Pondok Pesantren memberikan arti bahwa Pondok Pesantren tersebut dapat melakukan usaha-usaha ekonomi di dalam maupun di luar lingkungan Pondok tersebut secara fokus terhadap pengembangan dan ekspansi usaha yang dilakukan dengan manajemen yang baik, agar dapat menjalankan kewajiban memberikan layanan pendidikan berkualitas kepada masyarakat dengan dukungan pendanaan dari usaha-usaha tersebut secara sirkulatif dan memadai sehingga dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas bagi masyarakat internal dan eksternal Pondok Pesantren.

Bentuk-bentuk ekonomi mandiri di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso yaitu berupa adanya unit-unit usaha milik pondok pesantren yang dikelola dan dikembangkan secara mandiri. Adapun unit-unit usaha milik pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso yang dikelola dan dikembangkan sebagai wujud ekonomi mandiri adalah *Anbarsa Mart*, Percetakan Banner dan Fotocopy, Koperasi Manna Wassalwa, Dekorasi dan Studio Manna Wassalwa.

a. *Anbarsa Mart*

Terkait dengan usaha pertokoan, pondok pesantren Manbaul Ulum memiliki sebuah swalayan publik di luar pesantren yaitu, *Anbarsa Mart*. ustadz H. Mohammad Hosnan selaku Ketua Bidang (kabid) Kepesantrenan menyatakan bahwa keberadaan *Anbarsa Mart* adalah memenuhi kebutuhan masyarakat desa sekitar dan keuntungannya digunakan untuk keberlangsungan pesantren sebagai berikut.

Adanya *Anbarsa Mart* ini dek, sebetulnya yang pertama adalah bertujuan untuk memberikan layanan bagi kebutuhan masyarakat sekitar pondok pesantren. Kita tahu kan desa ini secara geografis memiliki jarak yang relatif jauh dari pusat kecamatan atau pasar. Maka pesantren memiliki inisiatif untuk mendirikan sebuah swalayan yang menjual barang-barang berdasar kebutuhan harian masyarakat sehingga mereka tidak perlu lagi ke pasar Wonosari atau ke Bondowoso. Semua barang kita sediakan mulai dari sembako, alat-alat mandi dan mencuci, obat-obatan dan kebutuhan lain yang umum dibutuhkan masyarakat, tentu dengan harga yang relatif terjangkau. Keuntungan dari *Anbarsa Mart* ini pada akhirnya akan menjadi pemasukan pesantren dalam memenuhi biaya operasionalnya hariannya seperti menambah fasilitas mengajar, konsumsi guru diniyah dan gajinya.¹⁸³

Sejalan dengan hal itu, Ustadz Masturi Adi Putra menyampaikan tentang kebutuhan masyarakat terhadap keberadaan swalayan publik dalam ekonomi mandiri pesantren yang dimiliki pesantren sebagai berikut.

Sesungguhnya adanya *Anbarsa Mart* ini juga bertujuan untuk mengontrol perputaran uang dalam skala pedesaan agar tidak keluar yang pada gilirannya akan menjadi salah satu bantuan *input* finansial bagi pesantren. Artinya, kita tahu hubungan anatra pesantren dan masyarakat adalah hubungan yang saling membutuhkan. Selama ini masyarakat sudah mendapatkan banyak manfaat dengan adanya santri yang selalu bertambah setiap tahunnya, mereka telah membuka jasa indekos nasi dan *laundry* pakaian kotor serta masuk ke pesantren untuk jualan kue-kue. Agar siklus peredaran uang masyarakat tidak

¹⁸³ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

menguntungkan pada orang luar yang notabene tidak terlibat dalam hubungan intens dengan masyarakat, maka *Anbarsa Mart* dibentuk agar masyarakat juga bisa memberikan sumbangsih dalam membangun kemandirian pesantren secara tidak langsung yaitu dengan cara belanja di *Anbarsa Mart*. Labanya akan menjadi pemasukan pesantren untuk biaya harian yang perlukan misalnya *transport* pengurus dalam melayani santri, insentif guru diniyah, konsumsi pengajian kitab bagi ustadz dan lain sebagainya.¹⁸⁴

Pernyataan di atas dipertegas oleh Ustadz Rahbini selaku sekretaris Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa *Anbarsa Mart* adalah pemberdayaan ekonomi pesantren dan masyarakat sebagai berikut.

Anbarsa Mart itu ya dek, menjual barang yang tidak hanya hasil kulakan dari luar, namun kita juga mengakomodir hasil dari UMKM masyarakat sekitar seperti kripik talas, kripik singkong, *grebeng* dan lain-lain. Di sini, kami menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya mengambil keuntungan dari masyarakat untuk membangun kemandiriannya, namun masyarakat juga bisa terbantu dengan itu. tentunya masyarakat desa yang demikian banyak di sekitar pesantren kan *eman* kalau uang mereka tidak dikelola untuk membesarkan pesantren dimana mereka telah mengambil keuntungan darinya. Selama ini, perputaran uang mereka kan tidak jelas menguntungkan siapa, maka dari itu pesantren dengan *Anbarsa Mart* mengupayakan kemandirian institusinya sehingga bisa melepaskan diri dari ketergantungan ekonomi pada pihak luar, bahkan kalau bisa pihak luar yang memiliki ketergantungan ekonomi pada pesantren. Secara internal, *Anbarsa Mart* berkontribusi untuk ekonomi pesantren yang mandiri karena pemasukannya besar dan mampu menopang kebutuhan pesantren sehari-hari utamanya dalam optimalisasi layanan santri.¹⁸⁵

Secara lebih rinci, Nyai Hj. Siti Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa penghasilan dari *Anbarsa Mart* itu bisa mengisi tambahan *saving* keuangan pesantren sebagai berikut.

¹⁸⁴ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹⁸⁵ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

Di awal saya sudah mengatakan, kalo dana dan keuangan pesantren yang didapat salah satunya dari keuntungan *Anbarsa Mart* selain dialokasikan untuk pembangunan pondok dan penyediaan fasilitas serta sarana prasarana pendidikan pesantren, juga digunakan sebagai modal untuk mengembangkan usaha-usaha milik pesantren, milik pondok yang lain, misalnya percetakan, studio, usaha foto copy, toko ATK, koperasi, toko kitab, toko seragam sekolah, *Anbarsa mart* yg menjual kebutuhan sehari-hari santri di pondok. Dari hasil dan laba dari usaha-usaha ini dipakek untuk mengembangkan pondok, sehingga pondok ini bisa membiayai dirinya sendiri dan mandiri secara ekonomi sehingga mas, tidak tergantung pada sumber keuangan eksternal karena sudah mandiri secara ekonomi, terus bentuk-bentuk usaha milik pondok ini dikelola agar pondok bisa lebih mandiri keuangannya dan ekonominya juga.¹⁸⁶

Secara lebih tegas tentang kemandirian ekonomi lewat *Anbarsa Mart*, KH. Miftahus Surur, ketua Yayasan Manbaul Ulum menjelaskan tentang hal itu sebagai berikut,

Dari laporan ketua penanggung jawab harian *Anbarsa Mart* kepada saya, bahwa *Anbarsa Mart* setiap akhir bulan selalu mereka penghasilan yang didapat selama sebulan penuh dan hasil itu dikategorikan untuk *saving* untuk omset penambahan barang dan setoran ke pesantren untuk biaya operasional pesantren dan pengembangan pesantren. Keuntungan dari toko ini mampu menopang berbagai kebutuhan pesantren terutama dalam penambahan sarana-prasarana, penyediaan gaji guru diniyah dan biaya optimalisasi layanan santri seperti transport santri yang sakit ke puskesmas serta lain-lainnya seperti cicilan untuk menyiapkan biaya pembangunan infrastruktur pesantren.¹⁸⁷

Memperkuat dan mempertegas beberapa informasi di atas, berikut peneliti sertakan dokumentasi peneliti tentang unit usaha *Anbarsa Mart* sebagai salah satu bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

¹⁸⁶ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹⁸⁷ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

Gambar. 4.5

Mana *Anbarsa Mart* sebagai bentuk Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren
Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi observasi peneliti

Dengan demikian, adanya *Anbarsa Mart* sebagai salah satu bentuk usaha ekonomi mandiri pesantren karena menjadi salah satu sumber keuangan utama yang menopang terhadap kekuatan finansial pesantren. Keuntungan yang didapat dari usaha *Anbarsa Mart* masuk ke pesantren dalam memenuhi biaya pelaksanaan kegiatan-kegiatan pembelajaran pesantren, pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran, peningkatan kesejahteraan asatidz dan pengembangan pembangunan pesantren sehingga ada keberlanjutan yang terjaga untuk masa yang akan datang.

b. Percetakan dan Fotocopy

Pondok pesantren Manbaul Ulum memiliki usaha percetakan dan *fotocopy*. Ustadz H. Mohammad Hosnan selaku Ketua Bidang (kabid) Kepesantrenan menyatakan bahwa selain *Anbarsa Mart* juga menyediakan kebutuhan percetakan dan fotocopy-an bagi masyarakat sebagai berikut.

Secara sejarah, percetakan dan *fotocopy*-an ini sudah ada lebih awal daripada *Anbarsa Mart*, namun ketika awal-awal keberadaannya seperti '*yang penting ada*' saja dan tidak dikelola secara serius dan profesional. Seiring perkembangan pesantren dengan adanya peminatan Multimedia di SMK Manbaul Ulum, ada tenaga-tenaga terlatih yang merupakan *out-put* internal dari pesantren. Semenjak itu, usaha percetakan dan *fotocopy*-an dikelola secara lebih intens dan serius dengan pengawasan yang ketat dan mampu menghasilkan laba yang menopang finansial pesantren. Percetakan dan *fotocopy*-an ini memfasilitasi internal pesantren dan masyarakat dalam banyak hal, mulai dari *printing*, menjilid, *fotocopy*, *mendesign* surat undangan untuk perkawinan dan hajatan lain serta lain sebagainya. Hal-hal tersebut sangat dibutuhkan oleh masyarakat sekitar karena masih jarang yang menyediakan jasa seperti itu di sekitar pesantren.¹⁸⁸

Selaras dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Putra menyampaikan tentang adanya Percetakan dan *Fotocopy*-an yang awalnya untuk menyediakan jasa untuk kepentingan internal dan meluas ke layanan jasa masyarakat sebagai berikut.

Menurut saya, percetakan dan *fotocopy*-an itu kepentingannya internal lebih besar daripada masyarakat, meski masyarakat juga sangat butuh. Selama ini sekolah-sekolah yang seringkali memiliki agenda rutin dalam mencetak kartu ujian, soal-soal, raport dan bahkan banner menggunakan jasa instansi luar. Dan itu secara keuangan merupakan jumlah yang besar. Maka dari itu, pesantren menjaga peluang kemandirian agar uang dan keuntungan kembali ke pesantren dan bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan biaya operasional harian, bulanan dan tahunan pesantren maka percetakan dan *fotocopy*-an yang dimiliki pesantren diadakan. Terbukti, dengan ini, semua sekolah di bawah naungan Manbaul Ulum harus menggunakan jasa ini. Bahkan masyarakat sekitar dan sekolah-sekolah serta pondok-pondok lain juga menggunakan jasa percetakan dan *fotocopy*-an Manbaul Ulum.¹⁸⁹

Ustadz Rahbini selaku sekretaris Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menegaskan bahwa laba dan

¹⁸⁸ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

¹⁸⁹ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

keuntungan Percetakan dan Fotocopy-an Manbaul Ulum menopang terhadap ekonomi mandiri pesantren sebagai berikut.

Dalam pandangan saya, Percetakan dan Fotocopy-an ini ladang bisnis yang basah untuk menopang kemandirian ekonomi pesantren. Sebab, pondok pesantren Manbaul Ulum dengan santri yang ada sudah berjumlah ribuan dan mereka semua sekolah di formal baik MTs, SMP, MA dan SMK. Maka ini adalah pasar yang besar untuk percetakan dan fotocopy-an. Sekolah pasti membutuhkan banyak kegiatan yang berkaitan dengan percetakan dan penggandaan. Percetakan dan Fotocopy-an menyediakan layanan ini dengan keuntungan yang pasti dan masukan finansial yang besar untuk menambah kas pesantren dan pada akhirnya digunakan untuk kebutuhan layanan pendidikan pesantren terutama dalam penyediaan sarana dan prasana pendidikan.¹⁹⁰

Nyai Hj. Siti Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara

Pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa penghasilan dari percetakan dan Fotocopy-an ini untuk menjadi masukan bagi penambahan kas pesantren sebagai berikut.

Kalo dana dan keuangan pesantren ini bersumber dari banyak usaha salah satunya adalah Percetakan dan Fotocopy-an milik pesantren. Ini adalah usaha yang intens berjalan dan menyediakan jasa printing, percetakan kebutuhan sekolah dan hajatan masyarakat. keuntungan yang didapat masuk ke pesantren sebagai dana simpanan dan pada gilirannya digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan pengembangan pesantren ke depan, dalam pengembangannya, percetakan ini juga mencetak banner untuk kegiatan berbagai acara dan kegiatan terutama internal pesantren. Tentunya, kami membaca bahwa kebutuhan kegiatan-kegiatan rutin pesantren sangat butuh terhadap proses percetakan dan fotocopy-an dalam berbagai varainya. Maka tetap dengan nalar finansial yang sama bahwa keuangan pesantren harus dimanage agar bisa membangun sinergi antar sektor dan tetap berbasis pada keuntungan yang kembali ke pesantren. Pada akhirnya, pesantren bisa mandiri.¹⁹¹

¹⁹⁰ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

¹⁹¹ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

Sebagai tambahan, KH. Miftahus Surur, ketua Yayasan Manbaul Ulum juga menyampaikan hal tersebut terkait keberadaan percetakan dan fotocopy-an yang menjadi salah satu kebutuhan pokok pesantren sebagai berikut,

Pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan di bawahnya tidak bisa dipisahkan dari kebutuhan-kebutuhan yang bersifat percetakan, bahkan lebih jauh percetakan karya internal pesantren itu sendiri. Saya melihat pesantren dan sekolah-sekolah setiap melakukan kegiatan rutinnnya, pasti membutuhkan jasa percetakan. Adanya percetakan dan fotocopy-an adalah agar pesantren mampu mengelola finansialnya sendiri. Keuntungan dari percetakan dan fotocopy-an yang melayani jasa bagi santri, instansi dan masyarakat digunakan untuk menambah finansial pesantren dan membiayai berbagai kebutuhan pesantren mulai dari kesejahteraan *asatidz* dan pengurus, layanan santri dan penyediaan sarana dan prasarana bagi proses pendidikan pesantren. Secara lebih jauh adalah mengembangkan pembangunan pesantren yang tidak boleh mandeg seiring dengan perkembangan zaman.¹⁹²

Memperkuat dan mempertegas beberapa informasi di atas, berikut peneliti sertakan dokumentasi peneliti tentang unit usaha Percetakan dan Fotocopy-an sebagai salah satu bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

¹⁹² KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

Gambar. 4.6
Unit Usaha Percetakan dan Fotocopy-an sebagai bentuk
Ekonomi Mandiri Pondok Pesnatren Manbaul Ulum
Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi obsevasi lapangan peneliti

Dengan demikian, percetakan dan *fotocopy* yang merupakan salah satu paket usaha pesantren dalam menyediakan jasa dan pelayanan mencetak dan menggandakan dokumen atau foto serta lain-lainnya seperti mencetak surat undangan pernikahan dan hajatan masyarakat. usaha ini menjadi salah satu bentuk ekonomi mandiri pesantren karena memiliki nilai pemasukan material yang signifikan dalam menunjang kebutuhan finansial pesantren. Pada gilirannya, masukan finansial dari usaha percetakan dan *fotocopy*-an ini digunakan untuk menutupi biaya operasional hari pesantren seperti pelaksanaan pembelajaran *diniyah ula*, *wustho* dan *'ulya*, penyediaan peralatan-peralatan belajar mengajar di pesantren, konsumsi dalam pembelajaran dan lain sebagainya

c. Koperasi Induk Manbaul Ulum

Pondok pesantren Manbaul Ulum juga memiliki sebuah koperasi induk untuk keperluan santri di dalam pondok pesantren. Ustadz H. Mohammad Hosnan selaku Ketua Bidang (kabid) Kepesantrenan menyatakan bahwa ada koperasi induk untuk keperluan santriwan dan santriwati di dalam pondok sebagai berikut.

Salah satu penunjang yang menopang terhadap kekuatan finansial pesantren adalah koperasi induk pesantren. Koperasi ini melayani kebutuhan harian santri baik makanan ringan, kebutuhan mandi dan mencuci, peralatan-peralatan sekolah dan kamar serta buku-buku bacaan dan kitab-kitab serta yang lain sebagainya. Penghasilannya lumayan besar karena daya konsumtif harian santri sangat besar seiring kuantitas santri yang ribuan. Penghasilan ini diputar oleh pesantren agar bisa menjadi laba dan keuntungan yang menunjang terhadap kemandirian pesantren. Bagi saya, koperasi induk pesantren ini sentral dalam menopang kekuatan finansial pesantren sehingga pesantren terbantu untuk memenuhi kebutuhannya baik konsumsi dan bisyarah para asatidz, pemenuhan fasilitas belajar dan pengadaan barang-barang lain yang dibutuhkan.¹⁹³

Sebagai tambahan dari keterangan tersebut, Ustadz Masturi Adi Putra menyampaikan tentang penghasilan koperasi induk pesantren yang berkontribusi dalam menguatkan kemandirian ekonomi pesantren sebagai berikut.

Bagi saya, koperasi induk memiliki keberadaan yang sangat penting dalam menguatkan ekonomi pesantren. Sebab pesantren Manbaul Ulum yang merupakan komunitas masyarakat santri dengan jumlah yang ribuan, ia menjadi pasar yang signifikan dalam perputaran ekonomi. Apalagi, santri memiliki daya konsumsi yang tinggi terutama kebutuhan terhadap makanan ringan harian dan kebutuhan hidup. Koperasi induk pesantren yang penghasilannya kembali ke pesantren tentu dilakukan dengan manajemen siklus keuangan yang baik. Di sini, koperasi pesantren menyumbang penghasilan yang signifikan dalam keuangan pondok. Kan sangat disayangkan bila

¹⁹³ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

perputaran uang yang demikian besar, tidak dikelola dengan baik untuk kepentingan pesantren itu sendiri.¹⁹⁴

Selaras dengan keterangan di atas, Ustadz Rahbini selaku sekretaris Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa koperasi induk adalah variabel penting sebagai sumber keuangan pondok pesantren sebagai berikut.

Memang salah satu yang berperan penting dalam pembangunan pesantren adalah peran santri sebagai sumber daya utama baik secara fisik, material ataupun immaterial. Koperasi pondok Manbaul Ulum menggunakan slogan ‘Belanja sambil Berinfaq’, sebuah slogan yang mendorong santri untuk belanja sambil berkontribusi dalam penguatan keuangan pesantren dan pada gilirannya adalah terbentuk ekonomi mandiri dari pesantren. Kemandirin pesantren ini juga secara siklikal akan kembali kepada santri, kebermanfaatannya. Santri di pondok pesantren Manbaul Ulum diarahkan secara kebijakan untuk berbelanja hanya di koperasi induk pondok pesantren, dengan catatan bahwa koperasi induk telah menyiapkan semua kebutuhan santri secara lengkap. Maka menurut saya, koperasi induk pesantren ini adalah bentuk manajemen keuangan agar santri bisa diberdayakan secara finansial dalam membantu pengembangan pesantren secara tidak langsung lewat berbelanja di koperasi induk pesantren.¹⁹⁵

Sejalan dengan keterangan di atas, Nyai Hj. Siti Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa penghasilan dari koperasi induk pesantren mengalir sebagai tambahan dana bagi kas pesantren Manbaul Ulum sebagai berikut.

Koperasi induk pesantren Manbaul Ulum menyiapkan segala kebutuhan santri selama hidup di pondok. Dari sini, sumber penghasilan pesantren bisa didapat dengan mengelola sumber daya internal yang lebih pasti daripada masih mencari konsumen yang tidak pasti di luar pesantren. Penghasilan lewat koperasi induk ini sangat signifikan sebagai tambahan masukan bagi dana kas

¹⁹⁴ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

¹⁹⁵ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

pesantren. Penghasilan ini digunakan paling banyak untuk menciptakan kesejahteraan sosial asatidz dan optimalisasi layanan bagi santri dengan pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran di pondok. Selain itu, dari hasil dan laba dari usaha-usaha ini dipakek untuk mengembangkan pondok, sehingga pondok ini bisa membiayai dirinya sendiri dan mandiri secara ekonomi sehingga mas, tidak tergantung pada sumber keuangan eksternal karena sudah mandiri secara ekonomi.¹⁹⁶

KH. Miftahus Surur, ketua Yayasan Manbaul Ulum menyampaikan tentang jumlah santri yang jumlahnya signifikan dan sangat disayangkan bila tidak digunakan untuk membantu keuangan pesantren lewat koperasi induk pesantren sebagai berikut,

Koperasi induk pesantren memiliki konsumen yang sudah pasti sebab santri tidak boleh belanja di luar area pondok pesantren. Kebijakan ini agar pesantren bisa melakukan manajemen keuangan yang berujung pada laba yang bisa menjadi masukan bagi pengembangan pesantren. Penghasilan koperasi Induk di Manbaul Ulum akan menjadi masukan pesantren dan dikembalikan kepada santri untuk melengkapi fasilitas belajar mereka. maka dengan pola seperti ini, nalar finansial pesantren sebagai sebuah siklus yang saling menguntungkan antara pesantren dengan santri. Penghasilan koperasi induk ini disetor ke pesantren untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya baik pengadaan kitab-kitab, spidol, alat-alat kebersihan dan lain sebagainya.¹⁹⁷

Memperkuat dan mempertegas beberapa keterangan dan informasi di atas, berikut peneliti sertakan dokumentasi peneliti tentang Kooperasi Induk Manabaul Ulum sebagai bentuk ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

¹⁹⁶ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

¹⁹⁷ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

Gambar. 4.7
Unit Usaha Koperasi Induk Manbaul Ulum sebagai bentuk
Ekonomi Mandiri Pondok Pesnatren Manbaul Ulum
Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi dokumentasi observasi lapangan peneliti

Dengan demikian, koperasi induk pesantren yang ada di Manbaul Ulum memiliki peran yang sentral dalam mengatur perputaran uang di wilayah pesantren secara tertutup. Hal ini agar santri dengan slogan ‘belanja sambil berinfaq’ juga bisa berkontribusi dalam menguatkan dan meningkatkan pemasukan finansial pesantren yang pada akhirnya akan dinikmati oleh santri itu sendiri. Usaha ini merupakan salah satu bentuk ekonomi mandiri pesantren dengan cara memiliki sumber finansial yang mandiri dari memberdayakan sumber daya yang dimiliki. Laba yang didapat dari usaha ini digunakan untuk menyicil pengadaan fasilitas bagi santri agar lebih lengkap dan peningkatan layanan agar pendidikan pesantren bisa optimal serta pengembangan pembangunan pesantren secara maksimal.

d. *Manna Wassalwa Decoration*

Selain itu, pondok pesantren Manbaul Ulum juga memiliki sebuah layanan publik yaitu *Manna Wassalwa Decoration*. Ustadz H. Mohammad Hosnan selaku Ketua Bidang (kabid) Kepesantrenan menyatakan akan kebutuhan masyarakat terhadap alat-lat dan perlengkapan hajaratn mulai dari pentas, *sound system* dan hiasan pentas untuk nikahan atau hajatan lain sebagai berikut.

Selama ini hajatan di masyarakat sekitar menggunakan layanan hiasan dan perlengkapannya di luar daerah dan itu membutuhkan biaya yang demikian mahal sebab pertimbangan jarak yang jauh. *Manna Wassalwa Decoration* menyiapkan berbagai peralatan dan varian hiasan pentas dalam hajatan mulai dari pertunangan, pernikahan, dan lain sebagainya. Dengan begitu, pesantren bisa menghasilkan keuntungan yang banyak dari masyarakat sekitar. Terlebih pesantren yang dipandang sebagai penyedia jasa pendidikan memiliki kedekatan relasional dengan masyarakat dalam lingkup yang luas. Dengan begitu, penghasilan yang didapat dari *Manna Wassalwa Decoration* ini menjadi salah satu sumber dari kekuatan keuangan pesantren atau ekonomi mandiri pesantren.¹⁹⁸

Sejalan dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Putra menyampaikan tentang kebutuhan masyarakat terhadap *Manna Wassalwa Decoration* dan perannya dalam membangun ekonomi mandiri pesantren sebagai berikut.

Manna Wassalwa Decoration menyediakan layanan untuk multimedia mulai dari studio foto, dekorasi pentas dan *sound-system* dan paket-paket peralatan lain seperti gaun dan jas pernikahan. Perlengkapan-perengkapan ini disediakan mengingat kebutuhan masyarakat ketika ada hajatan dan ini terjadi secara rutin dan bahkan sangat sering pada bulan-bulan tertentu. Dari *Manna Wassalwa Decoration* pesantren intens membangun hubungan dengan masyarakat dan mendapatkan *project* yang banyak sehingga bisa menyumbangkan sumber dana yang solid bagi kemandirian ekonomi pesantren. Pada gilirannya, ini

¹⁹⁸ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

akan bermuara pada *support* terhadap berjalannya kegiatan pesantren yang lancar dan optimal.¹⁹⁹

Sebagai tambahan dari Pernyataan di atas, ustadz Rahbini selaku sekretaris Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa Manna Wassalwa *Decoration* diadakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang besar sebagai berikut.

Salah satu sumber penghasilan pesantren Manbaul Ulum adalah Manna Wassalwa *Decoration*. Hal ini memang menjadi ranah bisnis yang menjanjikan karena berkaitan dengan hajatan masyarakat luas dengan *budget* yang lumayan mahal. Maka dari itu, masyarakat simpatisan dari pondok pesantren Manbaul Ulum telah demikian luas dan besar, maka adanya Manna Wassalwa *Decoration* menjadi salah satu sumber layanan jasa bagi masyarakat dan sumber penghasilan finansial bagi pondok pesantren. Ekonomi mandiri pondok bisa dibangun dari hal ini dengan memberdayakan simpatisan masyarakat agar bisa menyumbang kontribusi material dalam pengembangan pesantren. Tentunya, masukan finansial buat pesantren ini digunakan untuk pelaksanaan kegiatan pesantren secara maksimal dengan infrastruktur yang memadai, selain itu juga untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi para asatidz agar bisa maksimal memberikan pengabdian dalam mengajar.²⁰⁰

Secara lebih rinci, Nyai Hj. Siti Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso menyampaikan bahwa Manna Wassalwa *Decoration* menyumbangkan penghasilan yang signifikan dalam penguatan ekonomi pesantren sebagai berikut.

Manna Wassalwa *Decoration* ini berhubungan dengan meningkatnya jumlah simpatisan masyarakat terhadap pesantren Manbaul Ulum. Ditambah adanya Majelis al-Anbarsari yang sudah dikenal luas di tangan masyarakat. Maka bersamaan dengan itu, Manna Wassalwa *Decoration* menyediakan paket perlengkapan hajatan untuk masyarakat dengan biaya yang demikian mahal. Sebagai lahan untuk

¹⁹⁹ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

²⁰⁰ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

meraup keuntungan, pesantren mengambil peran demi membangun kekuatan finansial pesantren agar tercipta ekonomi pesantren yang mandiri. Menurut pengawasan saya, Manna Wassalwa *Decoration* menyumbangkan kontribusi material yang signifikan bagi pesantren dalam penyediaan sarana dan prasarana bagi pembelajaran pesantren dan pembangun pesantren ke depan.²⁰¹

Secara lebih tegas tentang kemandirin ekonomi lewat Manna Wassalwa *Decoration*, KH. Miftahus Surur, ketua Yayasan Manbaul Ulum menjelaskan tentang hal itu sebagai berikut,

Terkait dengan Manna Wassalwa *Decoration*, ada laba yang signifikan yang masuk sebagai tambahan dana bagi pesantren karena hajatan dalam beberapa bulan tertentu di tengah masyarakat, tidak pernah absen. Pesantren lewat usaha ini mendapatkan suntikan dana untuk kepentingan logistik hariannya dalam membiayai pelaksanaan pendidikan serta kesejahteraan asatidz yang mengabdikan.²⁰²

Memperkuat dan mempertegas beberapa keterangan dan informasi di atas, berikut peneliti sertakan dokumentasi tentang Manna Wassalwa *Decoration* sebagai bentuk ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

Gambar. 4.8

Mana Wassalwa *Decoration* sebagai bentuk Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Sumber : Dokumentasi *MS Docoration and Studio*

²⁰¹ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

²⁰² KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

Dengan demikian, *Manna Wassalwa Decoration* yang bergerak dalam layanan sosial kemasyarakatan juga menjadi salah satu sumber pemasukan pesantren Manbaul Ulum sekaligus sebagai bentuk ekonomi mandiri di pesantren tersebut. Peralnya, *hajatan* yang dilakukan di tengah masyarakat secara rutin ditambah simpatisan Manbaul Ulum yang sudah luas, maka layanan *Manna Wassalwa Decoration* banyak mendapatkan *orderan* sehingga mendapatkan keuntungan yang masuk sebagai input finansial bagi pesantren. Keuntungan ini pada gilirannya digunakan dalam membiayai operasional kegiatan harian pesantren, peningkatan kesejahteraan asatidz dan pengurus pesantren serta pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran diniyah.

3. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowsoso.

Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowsoso meliputi faktor pendukung dan faktor penghambat.

a) Faktor Pendukung

Faktor pendukung adalah faktor yang memberikan dampak secara baik, efektif, dan produktif yang berkaitan dengan manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi di Pondok Pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. terkait dengan faktor yang mendukung

tersebut, berikut adalah hasil kutipan wawancara peneliti bersama KH. Miftahus Surur selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

“Untuk faktor yang mendukung itu saya kira yang paling nampak itu adalah sistem keuangan di sini dikelola secara sentra, sehingga itu sangat memudahkan bidang keuangan termasuk bendahara dalam mengelola, memantau, dan mengawasi baik yang berkaitan dengan pengeluaran maupun pemasukan. Dengan begitu bendahara dalam menyusun pelaporan keuangan itu lebih mudah karena sistem sudah sentral dan juga terstruktur sehingga semuanya lebih mudah, sehingga pengelolaan keuangan itu benar-benar tepat dan efektif penggunaannya dan kami selaku ketua Yayasan selalalu mendukung langkah-langkah pengembangan yang dilakukan oleh Bendahara dan Pengurus Yayasan yang lain”.²⁰³

Sependapat dengan keterangan di atas, Nyai Hj. Siti Masyarafatul

Manna Wassalwa selaku Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Manbaul

Ulum Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa faktor yang mendukung strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari

Bondowoso adalah sebagai berikut.

“Faktor pendukung manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di pondok ini ya yaitu sistem keuangan kami sudah tersistem dan tertata, misalnya sistem keuangan kami itu sentral dan ini memudahkan kami dalam mengatur pemasukan pengeluaran pemantauan pengawasan, dan pelaporannya. kemudian faktor yang selanjutnya adalah dukungan dari semua pengurus Yayasan yang berkaitan dengan keuangan sehingga pengelolaan keuangan di sini benar efektif dan produktif sehingga itu mempermudah kami selaku bendahara dalam mengatur keuangan pondok. Misalnya lagi untuk investasi barang dan jasa, pengembangan unit-unit usaha pondok, kemudian dukungan dalam melaksanakan program pondok dalam hal ini terkait keuangan”.²⁰⁴

²⁰³ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

²⁰⁴ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

Senada dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Puetra selaku wakil Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum menginformasikan bahwa bahwa faktor yang mendukung strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowso adalah sebagai berikut.

“Masalah faktor yang mendukung mengenai pengelolaan keuangan pondok gimana supaya pondok bisa mandiri secara ekonomi yaitu sistem kaunagan kami di sini itu sentral dan satu pintu jadi kalau misalkan lembaga-lembaga dan usaha pondok membutuhkan dana, mereka melakukan pengajuan dana sesuai yang dibutuhkan sehingga kami dalam mencairkan dana punya dasar dan dana benar-benar terbelanjakan secara tepat, selanjutnya yang tak kalah penting itu dukungan pengurus Yayasan terkait dengan keuangan untuk pengemabangan program pesantren dan pengembangan usaha-usaha milik pondok sehingga manajemen yang kami lakukan itu benar-benar efektif”.²⁰⁵

Mendukung beberapa keterangan di atas, Ustadz H. Mohammad Hosnan selaku kepala Bidang Kepesantrenan menyampaikan bahwa faktor yang mendukung strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowso adalah sebagai berikut.

“saya rasa untuk faktor yang mendukung pengelolaan keuangan pesantren ini dalam mewujudkan ekonomi mandiri yang sangat nampak bagi kami itu sistem kuangannya yang satu pintu artinya sentral sehingga kami mudah melakukan pengawasan dan evaluasinya juga termasuk mengukur pengeluaran dan pencairan dana untuk kegiatan-kegiatan, pembangunan sarana prasaran, dan pengembangan usaha-usaha pesantren, selain itu dari pihak-pihak pemangku kebijakan di Yayasan mendukung penuh pengembangan-pengembangan yang kami lakukan termasuk masalah pendanaan sehingga pengembangan-pengembangan yang

²⁰⁵ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

kami lakukan itu cepat dan tepat mulai deari pengembangan usaha dan lain-lain itu cepat kami laksanakan”.²⁰⁶

Memperkuat beberapa keterangan di atas, ustadz Rahbini selaku Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum mengemukakan bahwa bawa faktor yang mendukung strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowso adalah sebagai berikut.

“berbcara masalah faktor yang mendukung manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di pesantren ini ya mas yang saya pahami itu pertama sistem keuangan di sini sudah tertata dengan baik sehingga dalam menyusun RABP hingga pada tahap pelaporan itu mudah kami lakukan, kedua sistem keuangan di sini sentral sehinga kami selaku pengurus itu mudah melakukan pengawasan dan laporan peratnggung jawabannya, kemudian juga mekanisme pengeluaran dan pemasukan itu transparan karena pada penyusunan perencanaan keuangan kami selalu melakukan musayawarah, ketiga, dukungan dari pihak pengurus yayasan terkait keuangan itu sangat mempermudah strategi pesantren dalam mengembangkan unit-unit usaha milik pesantren ini”.²⁰⁷

Mengacu dan berdasarkan beberapa hasil kutipan wawancara dan intrview di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor yang mendukung strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowso adalah sistem keuangan yang sentral sehingga mempermudah dalam melakukan pemantauan pengeluaran dan pemasukan serta mempermudah dalam menyusun pelaporan, dukungan penuh dari pengurus Yayasan dalam melakukan langkah-langkah pengembangan unit-unit usaha-usaha milik pondok pesantren sehingga strategi

²⁰⁶ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

²⁰⁷ Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum benar-benar berjalan secara baik, produktif, dan efektif.

b) Faktor Penghambat

Faktor penghambat adalah faktor yang menjadi kendala pelaksanaan suatu kegiatan dan pengembangan program kegiatan. Terkait dengan faktor penghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, berikut adalah hasil kutipan wawancara peneliti bersama KH. Miftahus Surur selaku ketua Yayasan

Pondok Pesantren Manbaul Ulum.

“Salah satu faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di sini saya kira adalah kurang maksimalnya koordinasi antar penanggung jawab masing-masing unit usaha milik pondok termasuk juga intensitas komunikasi belum 100 % belum terlaksana sehingga percepatan pengembangan unit-unit usaha sebagai strategi mewujudkan ekonomi mandiri mengalami sedikit hambatan sehingga kami selalu menjembatani komunikasi dan komunikasi supaya lebih maksimal”.²⁰⁸

Sependapat dengan keterangan di atas, Nyai Hj. Siti Masyarafatul Manna Wassalwa selaku Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso mengemukakan bahwa faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

²⁰⁸ KH. Miftahus Surur, *wawancara*, Bondowoso, 19 Juni 2024

“iya memang ada sedikit hambatan dalam strategi manajemen keuangan yaitu memang koordinasi antar PJ program dan PJ masing unit usaha milik pondok belum berjalan secara maksimal, sehingga kami selalu berupaya untuk menjadi penyambung lidah antar PJ supaya lebih maksimal, kemudian sebagian dari PJ belum secara penuh memahami tentang akuntansi keuangan sehingga dalam pengelolaan dana masih membutuhkan pendampingan dari internal bagian keuangan pondok pesantren Manbaul Ulum”.²⁰⁹

Senada dengan keterangan di atas, Ustadz Masturi Adi Puetra selaku wakil Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum menginformasikan bahwa bahwa faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

“Hambatan yang dialami dalam strategi manajemen keuangan itu ya diantaranya memang belum meratanya kemampuan dalam mengelola masing-masing penanggung jawab program kegiatan dan unit-unit usaha milik pondok sehingga dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan masih sangat membutuhkan pendampingan dari pihak internal keuangan pesantren, kemudian komunikasi antar penanggung jawab setiap program kegiatan itu belum berjalan secara rutin”.²¹⁰

Mendukung beberapa keterangan di atas, Ustadz H. Mohammad Hosnan selaku kepala Bidang Kepesantrenan menyampaikan bawa faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut.

²⁰⁹ Nyai Hj. Masyarafatul Manna Wassalwa, *wawancara*, Bondowoso, 20 Juni 2024

²¹⁰ Ust. Masturi Adi Putera, *wawancara*, Bondowoso, 24 Juni 2024

“faktor penghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri itu kalau di pesantren ini adalah kemampuan dalam keuangan dari masing-masing pemangku program kegiatan itu belum merata dan ini yang kadang butuh pendampingan khusus dari bagian keuangan internal pondok selanjutnya juga komunikasi dan koordinasi dari setiap pemangku kegiatan dengan bagian keuangan pondok pesantren belum secara terus menerus dilakukan”.²¹¹

Memperkuat beberapa keterangan di atas, ustadz Rahbini selaku Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum mengemukakan bahwa faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah sebagai berikut

“sebenarnya hambatan yang kadang-kadang kami alami yang berkaitan dengan manajemen keuangan itu adalah pengetahuan kemampuan di bidang keuangan para pengelola dan mereka yang diberi tanggung jawab pada unit usaha milik pondok sebagian belum memahami secara maksimal mengenai akuntansi keuangan sehingga kami dari pihak Yayasan selalu memberikan pendampingan, kemudian koordinasi belum secara intens dibangun dengan bagian keuangan internal pondok, sehingga itu kadang menghambat percepatan manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok, sehingga solusi yang kami berikan adalah memberikan pendampingan”.²¹²

Mengacu dan berdasarkan beberapa hasil interview di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah kurang maksimalnya dan intensnya koordinasi dan komunikasi masing-masing pemangku dan penanggung jawab program kegiatan dan unit-unit

²¹¹ Ust. H. Mohammad Hosnan, *wawancara*, Bondowoso, 25 Juni 2024

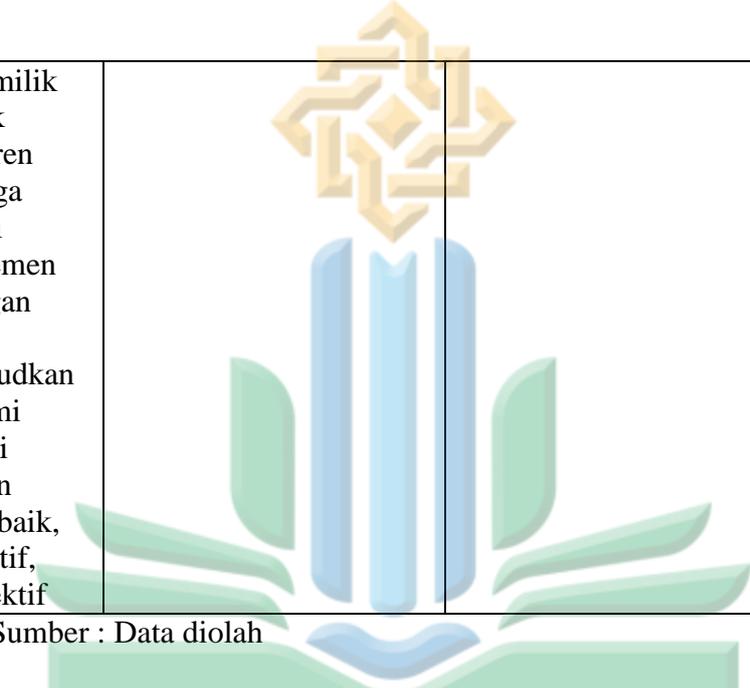
²¹² Ust. Rahbini, *wawancara*, Bondowoso, 26 Juni 2024

usaha milik pondok dengan bagian keuangan internal pondok pesantren sehingga dilakukan pendampingan oleh bagian internal keuangan Pesantren, tidak meratanya kemampuan di bidang keuangan dan akuntansi di masing-masing unit usaha milik pondok sehingga dilakukan pelatihan-pelatihan akuntansi keuangan.

Adapun kelebihan dan kekurangan strategi persaingan dalam meningkatkan laba perusahaan yang diperoleh di lapangan tersebut akan dianalisa dalam tabel SWOT di bawah ini, antara lain sebagai berikut:

Tabel 4.2
Faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

No	Strengths/kekuatan	Weaknesses/kelemahan	Opportunities/peluang	Threths/ancaman
1	Sistem keuangan yang sentral sehingga mempermudah pemantauan dan pengawasan mulai dari pengeluaran dan pemasukan	Belum intens dan maksimalnya koordinasi penanggung jawab program kegiatan dan Unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan intrnal Pondok Pesantren	a. Konsultan Keuangan Eksternal b. Auditor Eksternal keuangan c. Adanya beberapa bagian internal keuangan yang memiliki kemampuan di bidang Akuntan	a. Sebagian SDM unit-unit usaha miliki pondok terkadang Inskonsitensi dalam mengimplemen tasikan sistem keuangan b. Kurangnya pemahaman masing-masing penanggung jawab unit-unit di bidang keuangan
2	Dukungan penuh dari pemangku kebijakan untuk melakukan pengembangan unit-unit	Belum meratanya kemampuan SDM pada masing-masing penanggung jawab program dan unit-unit usaha miliki Pondok di Bidang Keuangan dan akuntansi	a. Sistem dan Proesdur keuangan yang teroganisir dan tersistem b. Memliki mekanisme keuangan yang teratur	a. Inkonsitensi Koordinasi dari Penganggung Jawab program kegiatan dengan bidang keuangan internal

<p>usaha milik pondok Pesantren sehingga strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri berjalan secara baik, produktif, dan efektif</p>		<p>b. Kurangnya intensitas koordinasi dan komunikasi setiap penanggung jawab unit-unit usaha miliki pondok dengan bidang keuangan internal Pondok</p>
--	--	---

Sumber : Data diolah

Proses pengambilan keputusan selalu berkaitan dengan manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. Dengan demikian manajemen keuangan harus menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Dari tabulasi tabel diatas, dapat diketahui bahwa setiap manajemen keuangan sudah barang tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam menjalankan kegiatan dan progrmanya serta unit-unit usaha milik pondok. Faktor yang mempengaruhi tersebut meliputi Faktor yang mempengaruhi tersebut meliputi secara garis besar meliputi faktor pendukung dan penghambat. Misalnya faktor pendukung adalah sistem keuangan tersentral dan dukungan dari pemangku kebijakan Yayasan.

Untuk faktor penghambatnya seperti inkonsistensi komunikasi dan koordinasi serta belum meratanya kemampuan dalam bidang keuangan.

Dari tabulasi diatas, maka faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dapat dideskripsikan sebagai berikut.²¹³

1. Analisis kekuatan dan kelemahan

Dari tabulasi SWOT di atas dapat kita ketahui bahwa manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

memiliki kelebihan yaitu Sistem keuangan yang sentral sehingga mempermudah pemantauan dan pengawasan mulai dari pengeluaran dan pemasukan serta Dukungan penuh dari pemangku kebijakan untuk melakukan pengembangan unit-unit usaha milik pondok Pesantren sehingga strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri berjalan secara baik, produktif, dan efektif. Namun demikian, juga memiliki kelemahan yaitu Belum intens dan maksimalnya koordinasi penanggung jawab program kegiatan dan Unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan intrnal Pondok Pesantren dan belum meratanya kemampuan SDM pada masing-masing penanggung jawab program dan unit-unit usaha miliki Pondok di bidang keuangan dan akuntansi.

²¹³ Observasi, Bondowoso, 15 Sepetember 2024

2. Analisis peluang dan ancaman

Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso memiliki Faktor Peluang yaitu memiliki Konsultan dan Auditor Eksternal keuangan dan adanya beberapa bagian internal keuangan yang memiliki kemampuan di bidang Akuntan, Sistem dan prosedur keuangan yang terorganisir dan tersistem serta Memiliki mekanisme keuangan yang teratur. Namun dari peluang tersebut juga memiliki ancaman yaitu Sebagian SDM unit-unit usaha milik pondok terkadang Inskonsistensi dalam mengimplementasikan sistem keuangan

dan kurangnya pemahaman masing-masing penanggung jawab unit-unit di bidang keuangan, inkonsistensi Koordinasi dari Penganggung Jawab program kegiatan dengan bidang keuangan internal dan kurangnya intensitas koodinasi dan komunikasi setiap penanggung jawab unit-unit usaha milik pondok dengan bidang keuangan internal Pondok

Pada akhirnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso sejatinya merupakan keadaan nyata (*real*) yang harus dihadapi dalam kegiatan dan unit-unit usaha milik Pondok Pesantren. Oleh karena itu faktor-faktor tersebut baik yang mendukung dan menghambat haruslah dapat dicermati sehingga faktor-faktor yang ada

dapat dirumuskan menjadi sesuatu yang bisa diharapkan sesuai dengan tujuan manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

Adapun faktor pendukung dan penghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso yang diperoleh dilapangan tersebut akan dinilai dalam tabel SWOT dibawah ini, antara lain sebagai berikut:

Tabel 4.3

Penilaian faktor yang mempengaruhi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

No	Faktor Manajemen Keuangan	Bobot	Peringkat	Score
1	Kekuatan			
	Sistem keuangan yang sentral sehingga mempermudah pemantauan dan pengawasan mulai dari pengeluaran dan pemasukan	0,40	5	0,20
	Dukungan penuh dari pemangku kebijakan untuk melakukan pengembangan unit-unit usaha milik pondok Pesantren sehingga strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri berjalan secara baik, produktif, dan efektif	0,35	4	1,40
	SDM yang berpengalaman	0,25	3	0,75
	Total	1,00		2,35

Tabel 4.4
Penilaian faktor yang mempengaruhi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

No	Faktor Manajemen Keuangan	Bobot	Peringkat	Score
2	Kelemahan			
	Belum intens dan maksimalnya koordinasi penanggung jawab program kegiatan dan Unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan intrnal Pondok Pesantren	0,50	-5	-2,50
	Belum meratanya kemampuan SDM pada masing-masing penanggung jawab program dan unit-unit usaha miliki Pondok di Bidang Keuangan dan akuntansi	0,30	-3	-0,90
	Total	1,00		-3,80

Tabel 4.5
Penilaian faktor yang mempengaruhi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

No	Faktor Manajemen Keuangan	Bobot	Peringkat	Score
3	Peluang			
	Konsultan keuangan, auditor keuangan dan adanya beberapa bagian internal keuangan yang memiliki kemampun di bidang akuntan	0,50	4	2,00
	Sistem dan Proesdur keuangan yang teroganisir dan tersistem serta memliki mekanisme keuangan yang teratur	0,30	2	0,60
	Total	1,00		4,30

Tabel 4.6
Penilaian faktor yang mempengaruhi manajemen keuangan dalam
mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum
Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

No	Faktor Manajemen Keuangan	Bobot	Peringkat	Score
4	Ancaman			
	Sebagian SDM unit-unit usaha miliki pondok terkadang Inskonsistensi dalam mengimplementasikan sistem keuangan dan Kurangnya pemahaman masing-masing penanggung jawab unit-unit di bidang keuangan	0,30	-2	-0,60
	Inkonsistensi Koordinasi dari Penganggung Jawab program kegiatan dengan bidang keuangan internal dan Kurangnya intensitas koodinasi dan komunikasi setiap penanggung jawab unit-unit usaha miliki pondok dengan bidang keuangan internal Pondok	0,40	-3	-1,20
	Total	1,00		-4,30

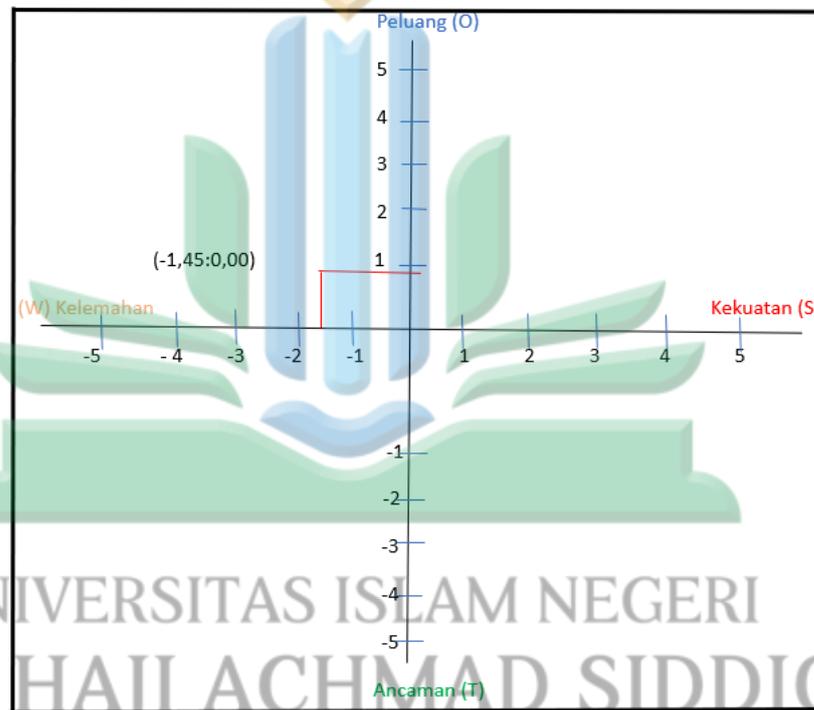
Berdasarkan analisis SWOT diatas, maka dapat diketahui perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} = 2,35 - 3,80 = -1,45$$

$$\text{Peluang} - \text{Ancaman} = ,30 - 4,30 = 0,00$$

Berdasarkan *scanning* IFAS dan EFAS maka dapat digambarkan Matriks SWOT sebagai berikut:

Gambar 4.1
 Gambar Matriks manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso



Pada matriks *space* di atas menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso berada pada kuadran tiga yaitu membutuhkan strategi bertahan. Pondok Pesantren memiliki peluang yang sangat besar, tetapi Pondok Pesantren mempunyai kelemahan dari sumber daya internal. Strategi yang harus dilakukan oleh Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso saat ini adalah strategi bertahan. Fokus dari strategi Pondok Pesantren yang berada dalam kondisi seperti ini seharusnya adalah menghilangkan kelemahan internal sehingga dapat berkonsentrasi pada peluang yang tersedia.

Tabel 4.7
Matriks Analisis SWOT manajemen keuangan dalam
Mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum
Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Matriks SWOT	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
S W O T	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem keuangan yang sentral sehingga mempermudah pemantauan dan pengawasan mulai dari pengeluaran dan pemasukan 2. Dukungan penuh dari pemangku kebijakan untuk melakukan pengembangan unit-unit usaha milik pondok Pesantren sehingga strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri berjalan secara baik, produktif, dan efektif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum intens dan maksimalnya koordinasi penanggung jawab program kegiatan dan Unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan intrnal Pondok Pesantren 2. Belum meratanya kemampuan SDM pada masing-masing penanggung jawab program dan unit-unit usaha milik Pondok di Bidang Keuangan dan akuntansi
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsultan keuangan 2. Auditor keuangan Adanya beberapa bagian internal keuangan yang memiliki kemampun di bidang Akuntan 3. Sistem dan Proesdur keuangan yang teroganisir dan tersistem 4. Memliki mekanisme keuangan yang teratur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kemampuan dalam manajemen keuangan 2. Mengembangkan, meningkatkan, dan memperluas unit-unit usaha milik Pondok Pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas cakupan cakupan dan jangkauan unit-unit usaha milik pondok 2. Meningkatkan kualitas SDM dengan pelatihan.
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagian SDM unit-unit usaha milik pondok terkadang Inkonsitensi dalam mengimplementasikan sistem keuangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan SDM di bidang keuangan 2. Membangun dan meningkatkan konsistensi, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas SDM Pondok Pesntren 2. Membangun dan konsistensi kemampun dalam

<p>2. Kurangnya pemahaman masing-masing penanggung jawab unit-unit di bidang keuangan</p> <p>3. Inkonsistensi Koordinasi dari Penganggung Jawab program kegiatan dengan bidang keuangan internal</p> <p>4. Kurangnya intensitas koodinasi dan komunikasi setiap penanggung jawab unit-unit usaha miliki pondok dengan bidang keuangan internal Pondok</p>	<p>intensitas, dan peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM)</p>	<p>koordinasi dan komunikasi</p>
---	--	----------------------------------

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Berdasarkan hasil matrik SWOT di atas dapat diketahui bahwa manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren memiliki peluang yang sangat besar. Namun terdapat kelemahan yang perlu mendapat perhatian untuk bisa mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Jadi strategi yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut:

1) Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)

- a) Mengembangkan manajemen keuangan. Cara ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan SDM dalam mengelola keuangan sesuai dengan prosedur, langkah, fungsi, dan tahapan-tahapan manajemen keuangan yang meliputi Perencanaan dan e *Budgeting*, pengorgnisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. selain itu, cara ini juga digunakan untuk

meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren Manbaul Ulum di bidang keuangan dan akuntan.

- b) Mengembangkan, meningkatkan, dan memperluas unit-unit usaha milik Pondok Pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. Unit-unit usaha ini menjadi salah satu sumber keuangan dan penyanggah perekonomian Pondok Pesantren sehingga Pondok Pesantren dapat dan sebisa mungkin dapat menadiri dalam keuangan dan mandiri secara ekonomi.

2) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

- a) Memperluas cakupan cakupan dan jangkauan unit-unit usaha milik pondok. Cara ini dilakukan dengan tujuan untuk memperluas objek pasar dan pembeli agar unit-unit usaha dapat diajangkau oleh seluruh lapisan masyarakat di Kecamatan Wonosari kabupaten Bondowoso. Sehingga dengan begitu, Pondok Pesantren dapat mandiri secara ekonomi.
- b) Meningkatkan kualitas SDM dengan pelatihan. Strategi ini bertujuan untuk memberikan peningkatan kemampuan dan pengetahuan SDM khususnya di bidang keuangan. Pelatihan ini berupa pelatihan informal baik dalam bentuk teori maupun praktek langsung yang di inisiasi oleh oleh Pondok Pesantren sehingga kemampuan SDM di bidang keuangan dan akuntan

dapat merata. Bentuk pelatihan bisa beragam sesuai dengan kebutuhan dan target skill yang harus dimiliki oleh tiap-tiap SDM.

C. Temuan Penelitian

1. Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Berdasarkan hasil paparan dan hasil analisis dalam penelitian ini, maka manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso diimplementasikan meliputi pola manajemen keuangan dan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

a. Pola Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Temuan penelitian tentang pola manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan berdasarkan fungsi manajemen, yaitu perencanaan manajemen keuangan, organizing manajemen keuangan, pelaksanaan manajemen keuangan, dan pengawasan manajemen keuangan.

Pertama, pola perencanaan manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilakukan dengan cara melakukan musyawarah pengurus Yayasan untuk memetakan kebutuhan pesantren, program kegiatan, program kerja

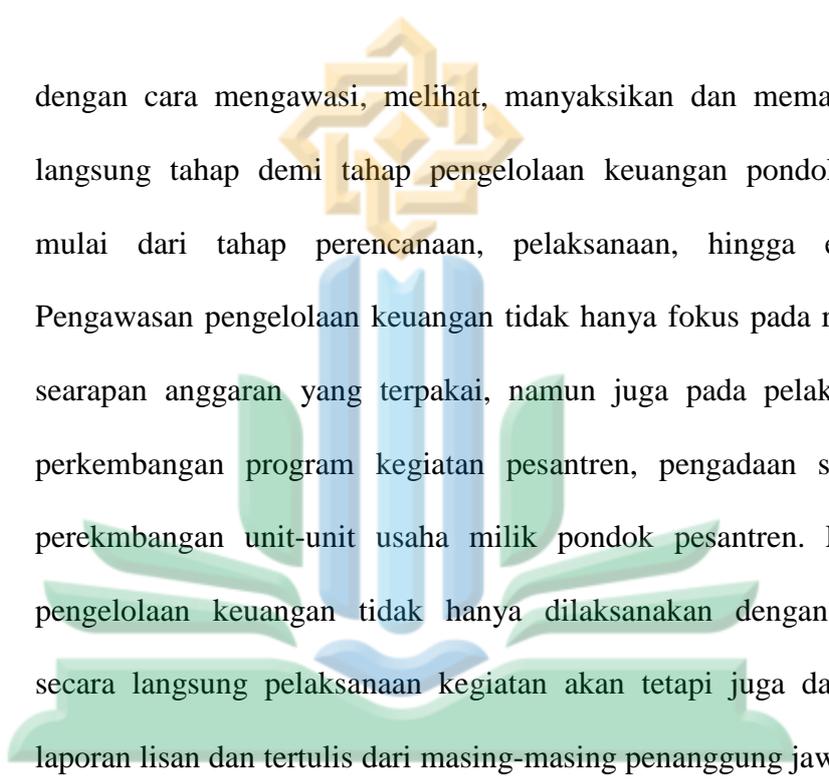
pesantren dan pemetaan anggaran pembiayaannya. Kemudian dilakukan penyusunan rencana anggaran belanja pesantren (RABP) untuk kebutuhan pesantren selama satu tahun.

Kedua, pengorganisasian manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari dilakukan dengan cara mengklasifikasi kebutuhan anggaran berdasarkan program kegiatan pondok, kemudian pelaksanaan dan penanggung jawab setiap kegiatan melakukan koordinasi dengan bagian keuangan untuk menyesuaikan antara keuangan dan biaya anggaran yang dibutuhkan dengan program kegiatan yang akan dilaksanakan, baik itu berupa kegiatan-kegiatan

pendidikan, pengadaan sarana dan prasarana maupun pengembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren Manbaul Ulum

Ketiga, pelaksanaan manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan dengan cara mengalokasikan dan membelanjakan keuangan pondok pesantren sesuai dengan program kerja, kebutuhan dan kegiatan pesantren. Adapun realisasinya sebagian anggaran yang telah dirancang dibelanjakan untuk pengembangan unit-unit usaha milik pondok seperti koperasi, ambarsa mart, usaha percetakan dan usaha-usaha lainnya. Alokasi anggaran yang telah dirancang dibelanjakan sesuai dengan perencanaan yang telah dirancang dan disepakati bersama.

Keempat, pengawasan manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan

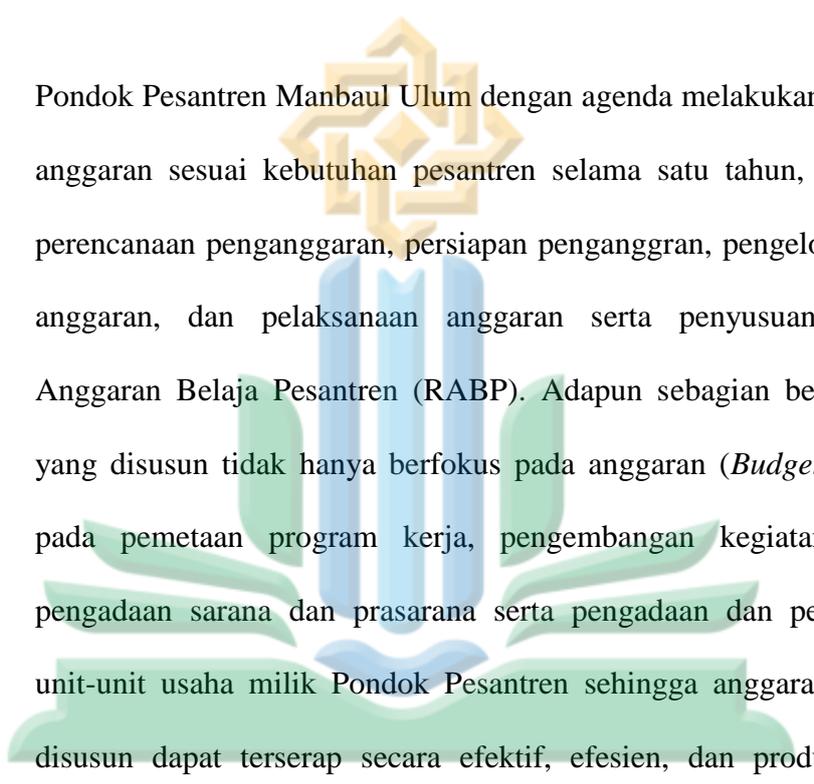


dengan cara mengawasi, melihat, menyaksikan dan memantau secara langsung tahap demi tahap pengelolaan keuangan pondok pesantren mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasinya. Pengawasan pengelolaan keuangan tidak hanya fokus pada realisasi dan searapan anggaran yang terpakai, namun juga pada pelaksanaan dan perkembangan program kegiatan pesantren, pengadaan sarpras, dan perkembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren. Pengawasan pengelolaan keuangan tidak hanya dilaksanakan dengan memantau secara langsung pelaksanaan kegiatan akan tetapi juga dalam bentuk laporan lisan dan tertulis dari masing-masing penanggung jawab program kerja. Adapun laporannya dilaksanakan dalam rapat rutin mingguan, bulanan, tengah tahunan, dan tahunan.

b. Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Temuan penelitian tentang strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso yaitu dilaksanakan melalui beberapa tahapan-tahapan dan langkah-langkah strategi manajemen, yaitu tahapan Penganggaran (*budgeting*), pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Pertama, penganggaran (*Budgeting*) manajemen keuangan dilaksanakan melalui forum musyawarah tahunan pengurus Yayasan



Pondok Pesantren Manbaul Ulum dengan agenda melakukan penyusunan anggaran sesuai kebutuhan pesantren selama satu tahun, dimulai dari perencanaan penganggaran, persiapan penganggaran, pengelola pelaksana anggaran, dan pelaksanaan anggaran serta penyusunan Rencana Anggaran Belanja Pesantren (RABP). Adapun sebagian besar anggaran yang disusun tidak hanya berfokus pada anggaran (*Budget*) tetapi juga pada pemetaan program kerja, pengembangan kegiatan pesantren, pengadaan sarana dan prasarana serta pengadaan dan pengembangan unit-unit usaha milik Pondok Pesantren sehingga anggaran yang telah disusun dapat terserap secara efektif, efisien, dan produktif dengan

tujuan agar pondok pesantren bisa mandiri secara ekonomi.

Kedua, pengorganisasian manajemen keuangan dilaksanakan dengan cara membangun komunikasi dan berkoordinasi sebagai bagian transparansi sistem keuangan. Sehingga masing-masing penanggung jawab kegiatan dan program kerja pondok pesantren termasuk pengurus dan penanggung jawab di masing-masing unit-unit usaha milik pondok selalu berkomunikasi, berdiskusi, dan berkoordinasi terkait dengan pembiayaan yang dibutuhkan. Adapun acuan yang digunakan pihak keuangan untuk mencairkan dana adalah RABP yang telah disepakati.

Ketiga, pelaksanaan manajemen keuangan dilakukan dengan cara menginvestasikan, mengalokasikan, dan menggunakan sebagian keuangan dan anggaran yang dimiliki pesantren untuk membuka, memperluas, dan mengembangkan unit-unit usaha milik pesantren yang

laba serta hasil dari unit-unit usaha tersebut digunakan untuk kebutuhan dan kepentingan pesantren sehingga pesantren dapat mandiri secara finansial dan mandiri dalam hal ekonomi. Adapun tahapan dan langkah-langkah pelaksanaan strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul adalah memetakan kebutuhan pesantren, persiapan penganggaran, penyusunan RABP, penganggaran, realisasi anggaran, pengawasan (audit), pelaporan, dan evaluasi (tindak lanjut).

Keempat, pengawasan manajemen keuangan dilakukan dengan cara memantau secara langsung setiap proses, program, kegiatan pesantren,

dan perkembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan. Sedangkan langkah pengawasan lain yang dilaksanakan meliputi beberapa bentuk yaitu Laporan Pertanggung Jawaban Keuangan (LPJ), Audit sumber keuangan, Penggunaan keuangan, penerimaan/pemasukan keuangan, dan pengeluaran keuangan, serta dilakukan evaluasi dan tindak lanjutnya. Pengawasan keuangan berupa LPJ, Audit keuangan, dan evaluasi dilakukan secara rutin dalam rapat pengurus Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

2. Bentuk-bentuk Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Temuan penelitian tentang bentuk-bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso meliputi adanya beberapa unit usaha perekonomian milik pondok pesantren, yaitu *Anbarsa Mart*, Percetakan dan Fotocopy, Koperasi Induk Manbaul Ulum, *Manna Wassalwa Decoration*.

Pertama, Anbarsa Mart merupakan salah satu bentuk usaha ekonomi mandiri pesantren karena menjadi salah satu sumber keuangan utama yang menopang terhadap kekuatan finansial pesantren. Keuntungan yang didapat dari usaha *Anbarsa Mart* masuk ke pesantren untuk memenuhi biaya pelaksanaan kegiatan-kegiatan pembelajaran pesantren, pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran, peningkatan kesejahteraan asatidz dan pengembangan pembangunan pesantren sehingga ada keberlanjutan yang terjaga untuk masa yang akan datang.

Kedua, percetakan dan *fotocopy* yang merupakan salah satu paket usaha pesantren dalam menyediakan jasa dan pelayanan mencetak dan menggandakan dokumen atau foto serta lain-lainnya seperti mencetak surat undangan pernikahan dan hajatan masyarakat. usaha ini menjadi salah satu bentuk ekonomi mandiri pesantren karena memiliki nilai pemasukan material yang signifikan dalam menunjang kebutuhan finansial pesantren. Pada gilirannya, dukungan finansial dari usaha percetakan dan *fotocopy*-an ini digunakan untuk menutupi biaya operasional hari pesantren seperti

pelaksanaan pembelajaran *diniyah ula, wustho* dan *'ulya*, penyediaan peralatan-peralatan belajar mengajar di pesantren, konsumsi dalam pembelajaran dan lain sebagainya

Ketiga, koperasi induk pesantren yang ada di Manbaul Ulum memiliki peran yang sentral dalam mengatur perputaran uang di wilayah pesantren secara tertutup. Hal ini agar santri dengan slogan 'belanja sambil berinfaq' juga bisa berkontribusi dalam menguatkan dan meningkatkan pemasukan finansial pesantren yang pada akhirnya akan dinikmati oleh santri itu sendiri. Usaha ini merupakan salah satu bentuk ekonomi mandiri pesantren dengan cara memiliki sumber finansial yang mandiri dari memberdayakan sumber daya yang dimiliki. Laba yang didapat dari usaha ini digunakan untuk menyicil pengadaan fasilitas bagi santri agar lebih lengkap dan peningkatan layanan agar pendidikan pesantren bisa optimal serta pengembangan pembangunan pesantren dapat berjalan secara maksimal.

Keempat, *Manna Wassalwa Decoration* yang bergerak dalam layanan sosial kemasyarakatan juga menjadi salah satu sumber pemasukan pesantren Manbaul Ulum sekaligus sebagai bentuk ekonomi mandiri di pesantren tersebut. Pasalnya, *hajatan* yang dilakukan di tengah masyarakat secara rutin ditambah simpatisan Manbaul Ulum yang sudah luas, maka layanan *Manna Wassalwa Decoration* banyak mendapatkan *orderan* sehingga mendapatkan keuntungan yang masuk sebagai input finansial bagi pesantren. Keuntungan ini pada gilirannya digunakan dalam membiayai operasional kegiatan harian pesantren, peningkatan kesejahteraan asatidz

dan pengurus pesantren serta pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran diniyah.

3. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Berikut adalah hasil temuan penelitian tentang faktor-faktor yang mendukung dan menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

Pertama, Faktor yang mendukung strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah (a) sistem keuangan yang sentral sehingga mempermudah dalam melakukan pemantauan pengeluaran dan pemasukan serta mempermudah dalam menyusun pelaporan, dan (b) dukungan penuh dari pengurus Yayasan dalam melakukan langkah-langkah pengembangan unit-unit usaha-usaha milik pondok pesantren sehingga strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi berjalan secara baik, produktif, dan efektif.

Kedua, Faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah (a) kurang maksimalnya dan intensnya koordinasi dan komunikasi penanggung jawab program kegiatan dan unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan internal pondok pesantren

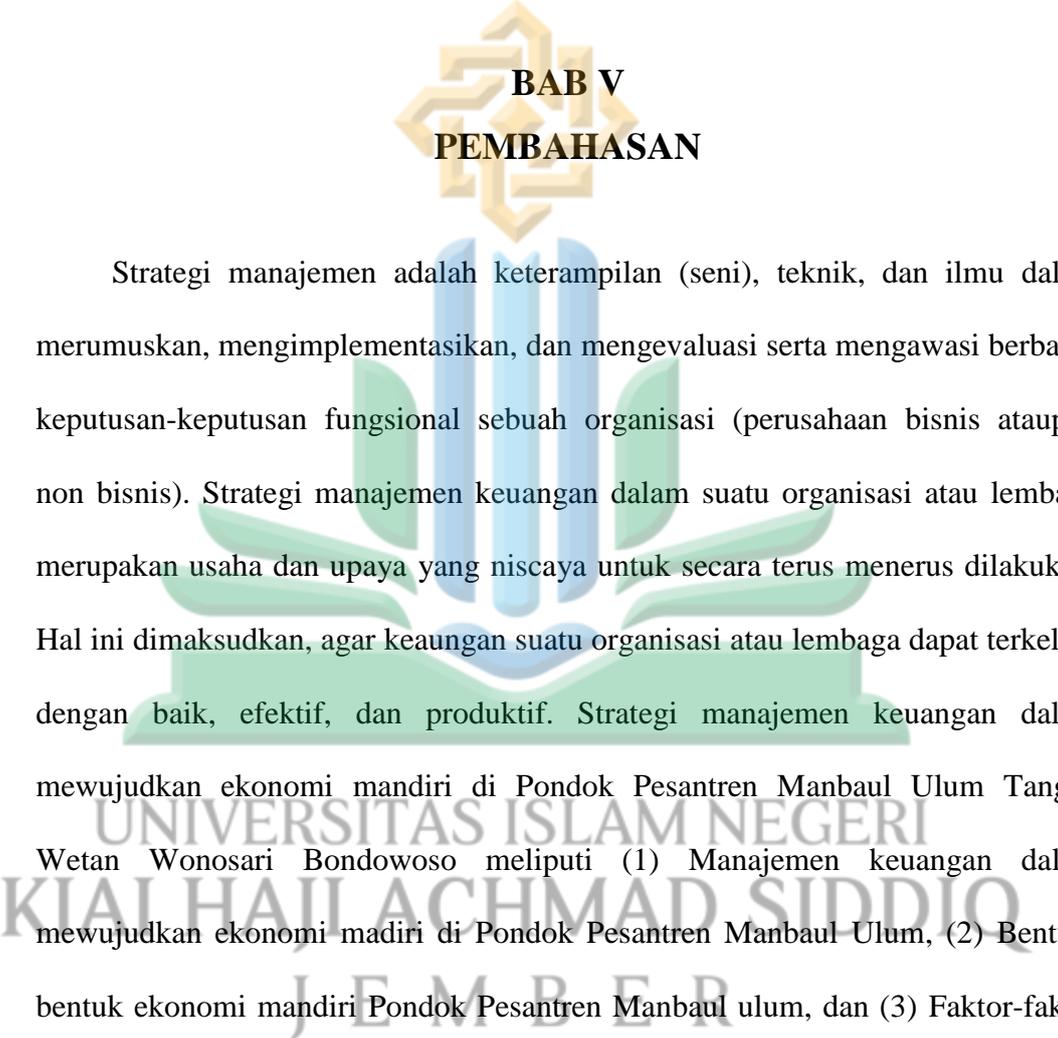
dan (b) tidak meratanya kemampuan di bidang keuangan dan akuntansi di masing-masing unit usaha milik pondok sehingga dilakukan pelatihan-pelatihan akuntansi keuangan.

Adapun temuan penelitian secara ringkas peneliti sajikan dalam bentuk table sebagai berikut :

Tabel 4.8 : Data Temuan Penelitian

NO	Fokus Penelitian	TEMUAN
1	Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	<p>a. Pola Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perencanaan pengelolaan keuangan dilakukan melalui musyawarah pengurus pesantren. 2) Pengorganisasian pengelolaan keuangan dengan membagi tugas sesuai fungsinya 3) Pelaksanaan pengelolaan keuangan dilaksanakan dengan mengalokasikan dan membelanjakan keuangan pondok pesantren sesuai dengan program kerja, kebutuhan dan kegiatan pesantren 4) Pengawasan dilaksanakan dengan cara mengawasi, melihat, menyaksikan dan memantau secara langsung tahap demi tahap pengelolaan keuangan sesuai tugas pengawasan masing-masing. <p>b. Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Forum musyawarah tahunan pengurus Yayasan Pondok Pesantren 2) membangun komunikasi dan berkoordinasi sebagai bagian transparansi sistem keuangan 3) menginvestasikan, mengalokasikan, dan menggunakan sebagian keuangan dan anggaran yang dimiliki pesantren untuk membuka, memperluas, dan mengembangkan unit-unit usaha milik pesantren 4) memantau secara langsung setiap proses, program, kegiatan pesantren, dan perkembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren
2	Bentuk-bentuk Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso	<p>a. Memiliki unit usaha pesantren seperti : Anbarsa Mart, Percetakan dan Foto Copy, Koperasi Induk, Koperasi Sekolah, dan Manna Wassalwa Studio and Decoration</p>

NO	Fokus Penelitian	TEMUAN
		b. Mengalokasikan hasil dari unit usaha pesantren untuk operasional pesantren yang menyumbang sekitar 10% pemasukan pesantren.
3	Faktor yang mendukung dan menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso	<p>a. Faktor Pendukung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Sistem keuangan yang sentral sehingga mempermudah dalam melakukan pemantauan pengeluaran dan pemasukan serta mempermudah dalam menyusun pelaporan. 2) Dukungan penuh dari pengurus Yayasan dalam melakukan langkah-langkah pengembangan unit-unit usaha-usaha milik pondok pesantren sehingga strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi berjalan secara baik, produktif, dan efektif. <p>b. Faktor Penghambat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kurang intensnya koordinasi dan komunikasi penanggung jawab program kegiatan dan unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan internal pondok pesantren 2) Belum meratanya kemampuan di bidang keuangan dan akuntansi di masing-masing unit usaha milik pondok sehingga dilakukan pelatihan-pelatihan akuntansi keuangan.



BAB V **PEMBAHASAN**

Strategi manajemen adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non bisnis). Strategi manajemen keuangan dalam suatu organisasi atau lembaga merupakan usaha dan upaya yang niscaya untuk secara terus menerus dilakukan. Hal ini dimaksudkan, agar keuangan suatu organisasi atau lembaga dapat dikelola dengan baik, efektif, dan produktif. Strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso meliputi (1) Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum, (2) Bentuk-bentuk ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul ulum, dan (3) Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum.

A. Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonsoari Bondowoso diimplementasikan meliputi dua aspek, yaitu pola manajemen keuangan dan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum

1) Pola Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Pola manajemen keuangan yang diterapkan dan dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso mencakup empat fungsi manajemen pada umumnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

a) Perencanaan (*Planning*) Manajemen Keuangan

Perencanaan (*Planning*) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam penerapan manajemen secara umum, perencanaan merupakan cikal bakal yang dijadikan patokan dalam pelaksanaan manajemen

termasuk manajemen keuangan. Sehingga perencanaan dalam manajemen merupakan sebuah keniscayaan untuk dirancang dan disusun sesuai dengan mekanisme yang telah disepakati. Adapun pola perencanaan (*planning*) manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilakukan dengan cara melakukan musyawarah pengurus Yayasan untuk memetakan kebutuhan pesantren, program kegiatan, program kerja pesantren dan pemetaan anggaran pembiayaannya. Kemudian dilakukan penyusunan rencana anggaran belanja pesantren (RABP) untuk kebutuhan pesantren selama satu tahun.

Pola perencanaan manajemen keuangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum yang dilakukan dengan musyawarah mufakat pengurus pesantren menghasilkan suatu kesepakatan mengenai pemetaan kebutuhan pesantren, program kerja, program kegiatan, dan pemetaan anggaran pembiayaan dan pendanaannya sehingga hasil

perencanaan yang telah disepakati terdokumentasikan dalam bentuk rencana anggaran belanja pesantren (RABP) yang dijadikan salah satu dasar administratif dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan pesantren selama satu tahun.

Pola perencanaan (*Planning*) manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Miftahol Arifin bahwa salah satu dari fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*).²¹⁴ Perencanaan merupakan proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam membuat suatu perencanaan seorang manajer membutuhkan berbagai sumber bahan untuk menentukan rencana kegiatan yang dilakukan, karena seorang manajer harus menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, berapa personal yang diperlukan dan berapa banyak biayanya.

Untuk mengefektifkan penyusunan perencanaan keuangan pondok pesantren, maka yang bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah ketua pengurus pondok pesantren. Jika lembaga pendidikan formal berada di bawah pondok pesantren adalah kepala madrasah, maka ketua pengurus pondok pesantren dan kepala madrasah harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi pengembangan administratif.

²¹⁴ Miftahol Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren", *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 5 (Maret 2016), 2.

b) Pengorganisasian (*Organizing*) Manajemen Keuangan

Pengorganisasian (*organizing*) adalah fungsi manajemen berikutnya. Pengorganisasian dalam konteks manajemen berfungsi sebagai penghubung antar satu penanggung jawab dengan penanggung jawab lainnya untuk saling berkoordinasi dalam artian menghubungkan antara satu personalia dengan personalia lainnya. Oleh karena itu, maka pola pengorganisasian (*organizing*) manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari dilakukan dengan cara mengklasifikasi kebutuhan anggaran berdasarkan program kegiatan pondok, kemudian pelaksanaan dan penanggung jawab setiap kegiatan melakukan koordinasi dengan bagian keuangan untuk menyesuaikan antara keuangan dan biaya anggaran yang dibutuhkan dengan program kegiatan yang akan dilaksanakan, baik itu berupa kegiatan-kegiatan pendidikan, pengadaan sarana dan prasarana maupun pengembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren Manbaul Ulum

Hal ini sejalan dengan pendapat Seorang ahli manajemen George R Terry sebagaimana dikutip oleh Sagala mengemukakan bahwa Pengorganisasian merupakan tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.²¹⁵

²¹⁵ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2002), 59.



Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen keuangan adalah menjembatani kegiatan perencanaan dan pelaksanaannya. Oleh sebab itu, tidak mengherankan apabila beberapa ahli manajemen menempatkan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan. Suatu rencana yang tersusun dengan matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan tertentu, tentu tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang dicapai. Untuk merealisasikan rencana ke arah tujuan yang ditetapkan memerlukan pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah di mana kegiatan itu dilaksanakan namun juga aturan main (*roles of the games*) yang harus ditaati. Dengan kata lain, mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan tanpa pengorganisasian, tanpa adanya pengorganisasian para pelaksanaan tidak memiliki pedoman kerja yang jelas dan tegas sehingga pemborosan dan tumpang tindih akan mewarnai pelaksanaan rencana yang berdampak pada kegagalan dalam mencapai tujuan.

Pengorganisasian merupakan penentuan, pengelompokan dan penyusunan berbagai macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan (staf) pada kegiatan-kegiatan tersebut, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan atau keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang yang didelegasikan terhadap setiap orang yang berhubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

c) Pelaksanaan (*Actuating*) Manajemen Keuangan

Fungsi selanjutnya manajemen adalah pelaksanaan, penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi terpenting dalam kegiatan manajemen, di mana pelaksanaan merupakan proses penentu berhasil tidaknya dan tercapai tidaknya tujuan yang telah ditentukan. Penggerakan atau pelaksanaan merupakan realisasi dari suatu rencana yang telah disepakati diantaranya realisasi anggaran biaya, realisasi program kerja, dan realisasi pengembangan suatu kegiatan, sehingga dalam pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*) sebagai salah satu fungsi manajemen membutuhkan kerjasama yang baik dan efektif antar pesronalia atau sumber daya manusia (SDM).

Adapun pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*) manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan dengan cara mengalokasikan dan membelanjakan keuangan pondok pesantren sesuai dengan program kerja, kebutuhan dan kegiatan pesantren. Adapun realisasinya sebagian anggaran yang telah dirancang dibelanjakan untuk pengembangan unit-unit usaha milik pondok seperti koperasi, ambarsa mart, usaha percetakan dan usaha-usaha lainnya. Alokasi anggaran yang telah dirancang dibelanjakan sesuai dengan perencanaan yang telah dirancang dan disepakati bersama.

Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibun bahwa pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*) pada dasarnya merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan memiliki ruang lingkup yang cukup luas serta

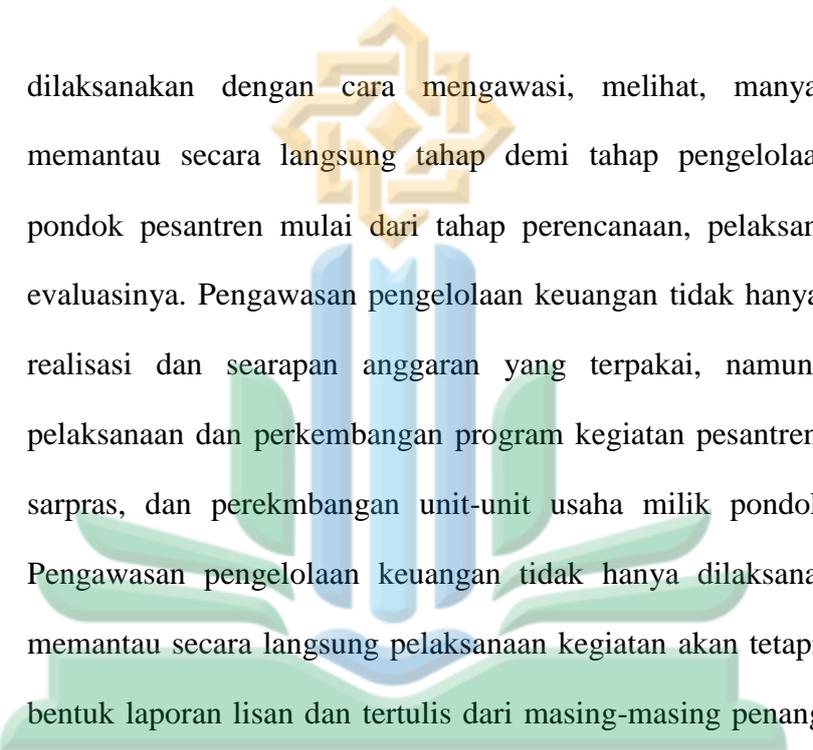
berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Usaha-usaha penggerakan sangat penting karena perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital tetapi tidak akan ada output kongkrit yang dihasilkan tanpa adanya aktivitas yang diusahakan dan diorganisasikan dalam tindakan *actuating* atau usaha yang menimbulkan *action*. Sehingga banyak para ahli yang berpendapat bahwa penggerakan merupakan fungsi yang terpenting dalam manajemen.²¹⁶

d) Pengawasan (*Controlling*) Manajemen Keuangan

Pengawasan (*controlling*) yang merupakan fungsi manajemen dimaksudkan untuk memastikan bahwa setiap program kegiatan, program kerja, dan kegiatan-kegiatan pengembangan telah terealisasi sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati. Fungsi pengawasan (*controlling*) tidak hanya berfokus pada proses realisasi pelaksanaan suatu program kegiatan, akan tetapi juga fokus pada pengukuran ketercapaian dan tidaknya suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga dalam pelaksanaannya dibutuhkan adanya pemantauan dan melihat secara langsung dari setiap proses pelaksanaan suatu kegiatan untuk mengukur, melakukan evaluasi, dan merencanakan kegiatan tindak lanjut dari hasil kegiatan dan program kerja yang telah direalisasikan. Pengawasan (*controlling*) dalam suatu manajemen dibutuhkan mekanisme pengawasan yang sistematis dan terstruktur untuk memudahkan dan menjadikan pola pengawasan lebih efektif dan efisien.

Adapun pola pengawasan (*controlling*) manajemen keuangan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

²¹⁶ Hasibuan, *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah...*, 123.



dilaksanakan dengan cara mengawasi, melihat, menyaksikan dan memantau secara langsung tahap demi tahap pengelolaan keuangan pondok pesantren mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasinya. Pengawasan pengelolaan keuangan tidak hanya fokus pada realisasi dan searapan anggaran yang terpakai, namun juga pada pelaksanaan dan perkembangan program kegiatan pesantren, pengadaan sarpras, dan perkembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren. Pengawasan pengelolaan keuangan tidak hanya dilaksanakan dengan memantau secara langsung pelaksanaan kegiatan akan tetapi juga dalam bentuk laporan lisan dan tertulis dari masing-masing penanggung jawab program kerja. Adapun laporannya dilaksanakan dalam rapat rutin mingguan, bulanan, tengah tahunan, dan tahunan.

Pola pengawasan (*controlling*) manajemen keuangan yang diterapkan dan dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ini selaras dan sejalan dengan pendapat Kompri bahwa pengawasan atau pengendalian merupakan “proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan”.²¹⁷ Manajer harus yakin bahwa tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi benar-benar menggerakkan organisasi ke arah sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya.

Pengendalian atau pengawasan berfungsi untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan atau tidak. Di samping itu, merupakan hal yang penting pula

²¹⁷ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), 64.

untuk rencana kerja yang akan datang karena pengawasan merupakan suatu kegiatan yang perlu dilakukan dalam setiap pelaksanaan terutama yang memegang jabatan pimpinan. Tanpa adanya pengawasan pimpinan tidak dapat melihat adanya penyimpangan serta tidak akan dapat menyusun rencana kerja yang lebih baik sebagai hasil dari pengalaman yang lalu.

2) Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

adalah rencana, siasat, dan langkah yang digunakan dalam mengelola dan mengelola keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. Strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan didasarkan dan mengacu pada langkah-langkah manajemen keuangan yang meliputi: Penganggaran (*budgeting*), Pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

a) Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran (*Budgeting*) dalam manajemen keuangan merupakan langkah awal dan mekanisme dalam mendeskripsikan kebutuhan pembiayaan untuk pelaksanaan sebuah kegiatan. Namun dalam pelaksanaannya, sebelum penganggaran yang perlu dilakukan terlebih dahulu adalah memetakan program, dan kegiatan apa saja yang

akan dilaksanakan sehingga dengan demikian, kebutuhan pembiayaan dan pennggaran dapat dilakukan.

Penganggaran (*Budgeting*) manajemen keuangan sebagai langkah awal dalam stretegi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum dilaksanakan melalui forum musyawarah tahunan pengurus Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum dengan agenda melakukan penyusunan anggaran sesuai kebutuhan pesantren selama satu tahun, dimulai dari perencanaan penganggaran, persiapan penganggran, pengelola pelaksana anggaran, dan pelaksanaan anggaran serta penyusunan Rencana Anggaran Belaja Pesantren (RABP). Adapun sebagian besar anggaran yang disusun tidak hanya berfokus pada anggaran (*Budget*) tetapi juga pada pemetaan program kerja, pengembangan kegiatan pesantren, pengadaan sarana dan prasarana serta pengadaan dan pengembangan unit-unit usaha milik Pondok Pesantren sehingga anggaran yang telah disusun dapat terserap secara efektif, efesien, dan produktif dengan tujuan agar pondok pesantren bisa mandiri secara ekonomi.

Penganggaran (*budgeting*) manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ini sejalan dengan pendapat Nanang Fatah bahwa Penganggaran atau sering juga dikenal dengan istilah *budgeting* merupakan kegiatan penyusunan anggaran rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk

satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.²¹⁸ Untuk penyusunan anggaran secara umum dalam sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini pondok pesantren perlu dikembangkan dalam format yang meliputi sumber pendapatan dan pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorium dan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan ini sebagaimana diungkapkan oleh Mulyana meliputi empat tahapan kegiatan pokok prosedur penganggaran keuangan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan anggaran, merupakan kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam operasional yang terukur, adanya analisis yang terarah dalam pencapaian tujuan, serta membuat rekomendasi alternatif untuk mencapai sasaran.
- 2) Persiapan anggaran, yaitu menyesuaikan anggaran yang sudah ada dengan berbagai bentuk kegiatan pondok pesantren, baik itu pendistribusian, program pembelajaran yang akan dicanangkan serta adanya investasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang tersedia.
- 3) Pengelolaan pelaksana anggaran, yaitu adanya pembukuan yang jelas dan teratur, pembelanjaan dan transaksi yang sesuai dengan ketentuan yang ada. Perhitungan yang jelas dan terencana,

²¹⁸ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 47.

pengawasan dan prosedur kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, membuat laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban keuangan terhadap lembaga. Hal ini merupakan prosedur yang harus diterapkan dalam pelaksana anggaran.

- 4) Menilai pelaksanaan anggaran, dari semua anggaran yang telah dibuat dan diaplikasikan, perlu adanya evaluasi sebagai rekomendasi untuk perbaikan manajemen dan anggaran yang akan datang.²¹⁹

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dalam manajemen dimaksudkan untuk mengatur dan menghubungkan antar personalia agar lebih mudah melakukan koordinasi terkait dengan tanggung jawab dan wewenangnya. Dengan adanya perngorganisasian dalam manajemen menjadikan manajemen termasuk manajemen keuangan lebih mudah terkoneksi antara pihak-pihak yang memiliki tugas dan kewenangan atas suatu program dan kegiatan.

Pengorganisasian sebagai strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bonodwoso dilaksanakan dengan cara membangun komunikasi dan berkoordinasi sebagai bagian transparansi sistem keuangan. Sehingga masing-masing penanggung jawab kegiatan dan program kerja pondok pesantren termasuk pengurus dan penanggung jawab di masing-masing unit-unit usaha milik pondok selalu

²¹⁹ Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), 199.

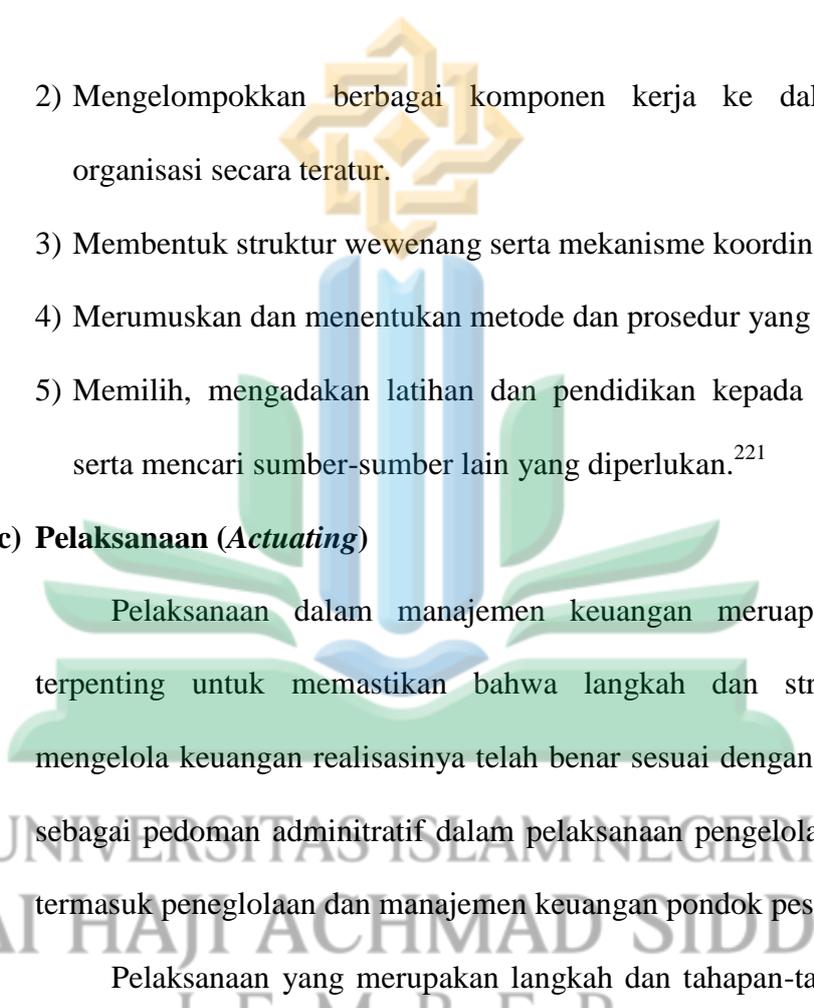
berkomunikasi, berdiskusi, dan berkoordinasi terkait dengan pembiayaan yang dibutuhkan. Adapun acuan yang digunakan pihak keuangan untuk mencairkan dana adalah RABP yang telah disepakati.

Pengorganisasian sebagai strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bonodwoso ini sejalan dengan pendapat Sukiswa bahwa Pengorganisasian merupakan penataan tugas ke dalam unit yang dapat dikelola dan penetapan hubungan formal antara orang-orang yang disertai tugas. Pengorganisasian mencakup dua aspek.²²⁰ *Pertama*, pembagian kerja dan pembagian beban kerja kepada

individu atau kelompok, misalnya dengan membentuk departemen, cabang-cabang, unit-unit dan sebagainya. *Kedua*, penentuan jenis komunikasi, kekuasaan dan wewenang di antara individu atau kelompok yang menangani beban kerja yang telah dibagikan dan menjamin koordinasi dari kegiatan mereka yang berhubungan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Pengorganisasian sama halnya dengan merancang dan mengembangkan organisasi yang dapat melaksanakan berbagai program yang direncanakan dengan baik. Proses ini meliputi:

- 1) Penyediaan berbagai fasilitas, perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan dalam menyusun kerangka kerja yang efisien melalui proses penetapan kerja.

²²⁰ Iwa Sukiswa, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Bandung:Tarsito, 1986), 30.

- 
- 2) Mengelompokkan berbagai komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur.
 - 3) Membentuk struktur wewenang serta mekanisme koordinasi.
 - 4) Merumuskan dan menentukan metode dan prosedur yang tepat.
 - 5) Memilih, mengadakan latihan dan pendidikan kepada tenaga kerja serta mencari sumber-sumber lain yang diperlukan.²²¹

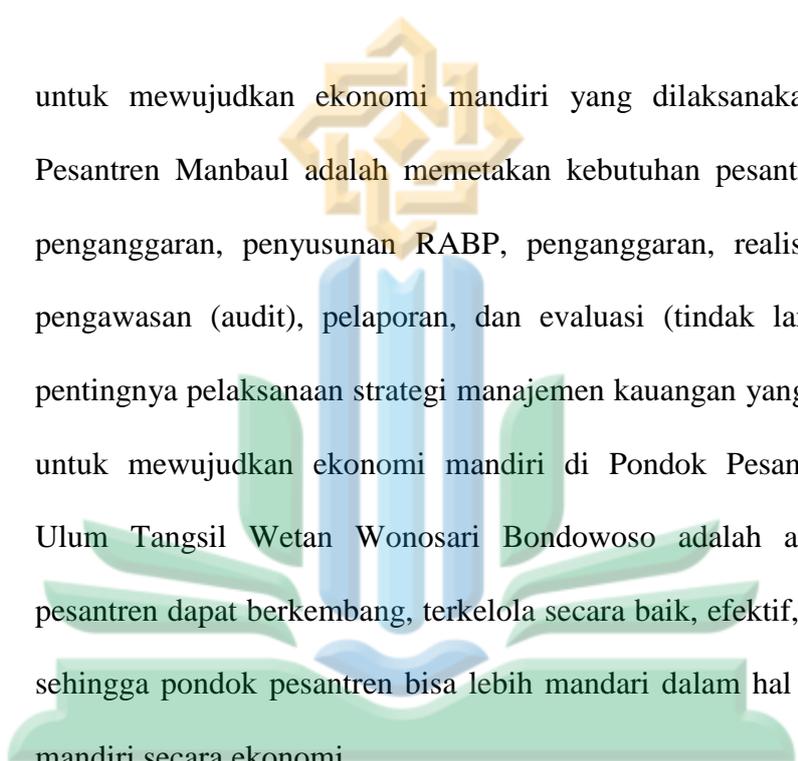
c) Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan dalam manajemen keuangan merupakan bagian terpenting untuk memastikan bahwa langkah dan strategi dalam mengelola keuangan realisasinya telah benar sesuai dengan perencanaan

sebagai pedoman administratif dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan termasuk peneglolaan dan manajemen keuangan pondok pesantren.

Pelaksanaan yang merupakan langkah dan tahapan-tahapan dalam manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan dengan cara menginvestasikan, mengalokasikan, dan menggunakan sebagian keuangan dan anggaran yang dimiliki pesantren untuk membuka, memperluas, dan mengembangkan unit-unit usaha milik pesantren yang laba serta hasil dari unit-unit usaha tersebut digunakan untuk kebutuhan dan kepentingan pesantren sehingga pesantren dapat mandiri secara finansial dan mandiri dalam hal ekonomi. Adapun tahapan dan langkah-langkah pelaksanaan strategi manajemen keuangan

²²¹ Sukiswa, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan...*, 16.



untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul adalah memetakan kebutuhan pesantren, persiapan penganggaran, penyusunan RABP, penganggaran, realisasi anggaran, pengawasan (audit), pelaporan, dan evaluasi (tindak lanjut). Adapun pentingnya pelaksanaan strategi manajemen keuangan yang dilaksanakan untuk mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah agar keuangan pesantren dapat berkembang, terkelola secara baik, efektif, dan produktif sehingga pondok pesantren bisa lebih mandiri dalam hal keuangan dan mandiri secara ekonomi.

Pelaksanaan langkah dan tahapan-tahapan dalam manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ini sejalan dengan suatu pandangan bahwa Pelaksanaan merupakan bahasa yang digunakan untuk menggambarkan kegiatan ekonomi.²²² Menurut Mulyasa pelaksanaan keuangan secara umum dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran.²²³

1) Penerimaan atau pemasukan

Penerimaan atau pemasukan pondok pesantren dari berbagai sumber perlu dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang benar dengan ketentuan yang telah disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah. Misalnya penerimaan berupa dana dari

²²² Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 265.

²²³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 201.

SPP santri yang di catat dalam buku penerimaan SPP serta bukti penerimaan berupa buku kartu SPP santri yang dipegang oleh masing-masing santri. Keduanya itu dilengkapi dengan buku administrasi penyetoran dan penerimaan SPP santri. Selain itu jika pondok pesantren yang memiliki donatur tetap maka perlu disediakan buku penerimaan donasi.

2) Pengeluaran

Alokasi dari dana pendapatan pondok pesantren harus diatur secermat mungkin. Menurut Nanang Fatah, secara umum ada beberapa klasifikasi pengeluaran yang dipakai di lembaga-lembaga pendidikan, di antaranya dana pembangunan dan dana rutin. Dana pembangunan digunakan untuk membangun dan membenahi sarana fisik lembaga dan pengalokasiannya disesuaikan dengan kebutuhan dan jumlah guru serta peserta didik yang ada.²²⁴ Sedangkan dana rutin digunakan untuk biaya operasional satu tahun anggaran, meliputi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pembayaran honorium guru dan personil, pemeliharaan serta perawatan sarana prasarana lembaga pendidikan.

Adapun hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh bendaharawan pondok pesantren di antaranya, buku utama yang berupa buku kas umum. Buku kas umum berisi gambaran penerimaan dan pengeluaran dana pondok pesantren. Buku kas ini dilengkapi dengan dokumen berupa bukti

²²⁴ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*...., 26.

kas baik itu kwitansi, faktur, nota, ataupun catatan administrasi lainnya. Salah satu bukti kas yang berupa catatan administrasi yaitu buku honorarium dan intensif para guru dan staf. Buku persekot atau uang muka, daftar potongan-potongan, daftar honorium, buku tabungan, buku iuran atau kontribusi santri serta buku catatan untuk pengeluaran-pengeluaran yang tidak terduga.²²⁵

d) Pengawasan (*Controlling*).

Pengawasan merupakan langkah-langkah tahapan terakhir dalam manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa antara penganggaran dan realisasi anggaran telah sesuai serta untuk dijadikan bahan evaluasi sehingga pengawasan (*controlling*) dapat dilakukan dengan cara memantau secara langsung atau dalam bentuk laporan tertulis maupun lisan.

Pengawasan sebagai salah satu langkah dalam manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilakukan dengan cara memantau secara langsung setiap proses, program, kegiatan pesantren, dan perkembangan unit-unit usaha milik pondok pesantren yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan. Sedangkan langkah pengawasan lain yang dilaksanakan meliputi beberapa bentuk yaitu

²²⁵ Sulton Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 190.

Laporan Pertanggung Jawaban Keuangan (LPJ), Audit sumber keuangan, Penggunaan keuangan, penerimaan/pemasukan keuangan, dan pengeluaran keuangan, serta dilakukan evaluasi dan tindak lanjutnya. Pengawasan keuangan berupa LPJ, Audit keuangan, dan evaluasi dilakukan secara rutin dalam rapat pengurus Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso.

Pengawasan sebagai salah satu langkah dalam manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri yang dilaksanakan di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ini sejalan dan selaras dengan suatu pandangan bahwa secara sederhana

proses pengawasan terdiri dari tiga kegiatan, yaitu memantau (monitoring), menilai dan melaporkan.²²⁶ Proses evaluasi ini bertujuan agar kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan berjalan secara efektif dan efisien dan tidak terjadi penyimpangan dalam prosesnya. Ada beberapa jenis penilaian atau evaluasi (*auditing*) di antaranya:

- 1) Audit laporan keuangan, bertujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan telah disajikan sesuai dengan kriteria tertentu atau tidak.
- 2) Audit operasional, merupakan penelaahan prosedur dan metode operasi untuk menilai efisiensi dan efektifitas sebuah organisasi atau lembaga. Umumnya, pada saat audit operasional selesai dilakukan, auditor akan memberikan sejumlah saran untuk memperbaiki jalannya

²²⁶ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan...*, 66.

operasi sebuah lembaga dalam hal ini pondok pesantren.

- 3) Audit ketaatan, audit ketaatan bertujuan mempertimbangkan apakah auditi (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi.

Agar bisa menerapkan manajemen pengelolaan keuangan dengan baik disarankan untuk merekrut tenaga bagian keuangan dan akuntansi yang kompeten dan membentuk komite atau nama lain yang berfungsi sebagai pengawas perwakilan dari pemangku kepentingan. Serta melakukan pemisahan secara tegas antara aset lembaga dengan aset pribadi pengelola.²²⁷

B. Bentuk Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Bentuk-bentuk ekonomi mandiri di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ditandai dengan keberadaan kegiatan perekonomian di pondok pesantren berupa adanya beberapa unit usaha milik pondok diantaranya adalah *Abarsa Mart*, Percetakan dan *Fotocopya-an*, Koperasi Induk Manbaul Ulum, dan *Manna Wassalwa Deciration*.

1. *Abarsa Mart*

Anbarsa Mart merupakan salah satu bentuk ekonomi mandiri berupa unit usaha yang dimiliki pondok pesantren Manbaul Ulum yang bertujuan untuk menopang perekonomian pesantren agar pesantren dalam melaksanakan kegiatan dan program kerjanya tidak bergantung pada sumber

²²⁷ Suharjono, "Pengelolaan Keuangan Pondok Pesantren". *JEET : Journal of Education, Entrepreneur and Training*, 1 (Januari, 2018), 1.

dana eksternal sehingga pesantren dapat mandiri secara ekonomi. *Anbarsa Mart* merupakan swalayan yang dimiliki pesantren yang menyediakan berbagai macam sembako yang merupakan kebutuhan sehari-hari masyarakat sekitar.

Anbarsa Mart merupakan salah satu bentuk usaha ekonomi mandiri Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso karena menjadi salah satu sumber keuangan utama yang menopang terhadap kekuatan finansial pesantren. Keuntungan yang didapat dari usaha *Anbarsa Mart* masuk ke pesantren untuk memenuhi biaya pelaksanaan kegiatan-kegiatan pembelajaran pesantren, pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran, peningkatan kesejahteraan *asatidz* dan pengembangan pembangunan pesantren sehingga ada keberlanjutan yang terjaga untuk masa yang akan datang.

Keberadaan unit usaha *Anbarsa Mart* yang dimiliki pondok Pesantren Manbaul Ulum menjadi salah satu sumber keuangan pesantren sehingga pesantren secara finansial mampu membiayai dirinya sendiri (mandiri) dalam menjalankan program kerja dan kegiatannya artinya bahwa dalam hal ini pesantren tidak bergantung pada sumber dana eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa adanya *Anbarsa Mart* menjadikan pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso lebih mandiri secara finansial dan ekonomi.

Hal ini selaras dengan pendapat Mustaan, bahwa Pondok Pesantren dengan ekonomi mandiri berarti sebuah lembaga yang memiliki



kemampuan memilih dan melakukan kegiatan untuk bisa bertahan hidup dengan lebih baik, memberikan layanan pendidikan yang sempurna dan berkualitas. Dengan demikian kemandirian yang dimaksud merupakan suatu konsep yang sering dihubungkan dengan pembangunan, sering dikaitkan dengan pengembangan diri, dan selalu terkait dengan hal bagaimana menjadi diri menjadi lebih produktif dalam berbagai aspek kehidupan sehingga berkontribusi bagi orang lain. Kemandirian adalah satu sikap yang mengutamakan kemampuan diri sendiri dalam mengatasi berbagai masalah demi mencapai suatu tujuan, tanpa menutup diri terhadap perkembangan yang ada dengan strategi bekerjasama, dengan cara belajar dan mendengarkan dari pihak-pihak lain selama hal tersebut memberikan keuntungan bagi sebuah usaha.²²⁸

Perekonomian yang mandiri sebuah Pondok Pesantren bertujuan guna meningkatkan layanan pendidikan menjadi berkualitas, sehingga bangsa ini pun menjadi berkualitas.²²⁹ Salah satunya adalah dengan cara berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren. dan ini merupakan kewajiban dalam mengimplementasikan semangat menjadi manusia yang tidak merugi. Hari ini harus lebih baik dari hari kemaren.

²²⁸ Mustaan, A. G. "Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren", *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah*, 2 (Desember 2020), 30-46.

²²⁹ Edy Imam Supeno, "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dan Penguatan Daya Saing Industri Halal Dalam Upaya Pertumbuhan Ekonomi Indonesia", *EKSYAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam*, 6 (September, 2019), 79-94.

2. Percetakan dan *Fotocopy-an*

Percetakan dan *Fotocopy-an* merupakan unit usaha milik pondok pesantren Manbaul Ulum yang juga menjadi salah satu penyanggah perekonomian dan keuangan pesantren. di mana percetakan dan *fotocopy-an* ini memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap perekonomian pesantren sehingga pesantren dapat mandiri secara ekonomi.

Percetakan dan *fotocopy* yang merupakan salah satu paket usaha pesantren dalam menyediakan jasa dan pelayanan mencetak dan menggandakan dokumen atau foto serta lain-lainnya seperti mencetak surat undangan pernikahan dan hajatan masyarakat. Usaha ini menjadi salah satu bentuk ekonomi mandiri pesantren karena memiliki nilai pemasukan material yang signifikan dalam menunjang kebutuhan finansial pesantren. Pada gilirannya, dukungan finansial dari usaha percetakan dan *fotocopy-an* ini digunakan untuk menutupi biaya operasional hari pesantren seperti pelaksanaan pembelajaran *diniyah ula, wustho* dan *'ulya*, penyediaan peralatan-peralatan belajar mengajar di pesantren, konsumsi dalam pembelajaran dan lain sebagainya.

Keberadaan unit usaha ini memberikan kekuatan secara materi dan mental pada pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan untuk secara konsisten dalam menjalankan program kerjanya dan kegiatan-kegiatan lainnya. unit usaha ini juga meningkatkan kepercayaan diri khususnya bagi Pondok Pesantren Manbaul Ulum untuk tidak bergantung pada kekuatan finansial dan sumber dana dari luar, sehingga Pondok Pesantren dengan

kemandiriannya mampu berdiri kokoh dan independen dalam mengembangkan pelayanannya sebagai lembaga pendidikan.

Hal ini sejalan dengan suatu pendapat bahwa Kemandirian dalam perekonomian merupakan sikap dan mental yang memungkinkan seseorang atau kelompok orang untuk bertindak bebas, benar, dan bermanfaat²³⁰, yaitu berusaha melakukan segala sesuatu dengan jujur dan benar atas dorongan dirinya sendiri dan kemampuan mengatur diri sendiri, sesuai dengan hak dan kewajibannya, sehingga dapat menyelesaikan masalah-masalah yang berkembang, serta dapat bertanggungjawab terhadap segala resiko yang terjadi. Mandiri secara finansial adalah mampu membiayai segala keperluan diri dan tidak lagi bergantung kepada yang lain.²³¹ Ini memerlukan proses transisi, waktu, dan usaha untuk selalu bersikap gigih tanpa putus asa.

3. Koperasi Induk Manbaul Ulum

Unit usaha milik pondok pesantren sebagai bentuk dan wujud ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum berikutnya adalah Koperasi Induk Manbaul Ulum. Koperasi induk merupakan unit usaha yang juga memberikan kontribusi finansial yang cukup signifikan kepada Pesantren. Koperasi induk Manbaul Ulum ini dimaksudkan selain untuk kemandirian ekonomi pesantren juga memudahkan santri dalam berbelanja, di mana koperasi induk ini menyediakan berbagai macam kebutuhan santri

²³⁰ Rifa'i, M., "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan", *PROFIT: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3 (Juni 2019), 30-44.

²³¹ Nusi, Abdullah, & Hasan, "Analisis Rasio Kemandirian Keuangan Daerah Dalam Mendukung Otonomi Daerah Di Kabupaten Bone Bolango", *Indonesian Journal of Economy and Education Economy*, 1 (Januari, 2023), 37-45.

diantaranya seragam sekolah, madrasah, kitab, buku, dan kebutuhan sehari-hari santri lainnya.

Koperasi induk pesantren yang ada di Manbaul Ulum memiliki peran yang sentral dalam mengatur perputaran uang di wilayah pesantren secara tertutup. Hal ini agar santri dengan slogan ‘belanja sambil berinfaq’ juga bisa berkontribusi dalam menguatkan dan meningkatkan pemasukan finansial pesantren yang pada akhirnya akan dinikmati oleh santri itu sendiri. Usaha ini merupakan salah satu bentuk ekonomi mandiri pesantren dengan cara memiliki sumber finansial yang mandiri dari memberdayakan sumber daya yang dimiliki. Laba yang didapat dari usaha ini digunakan untuk menyicil pengadaan fasilitas bagi santri agar lebih lengkap dan peningkatan layanan agar pendidikan pesantren bisa optimal serta pengembangan pembangunan pesantren dapat berjalan secara maksimal.

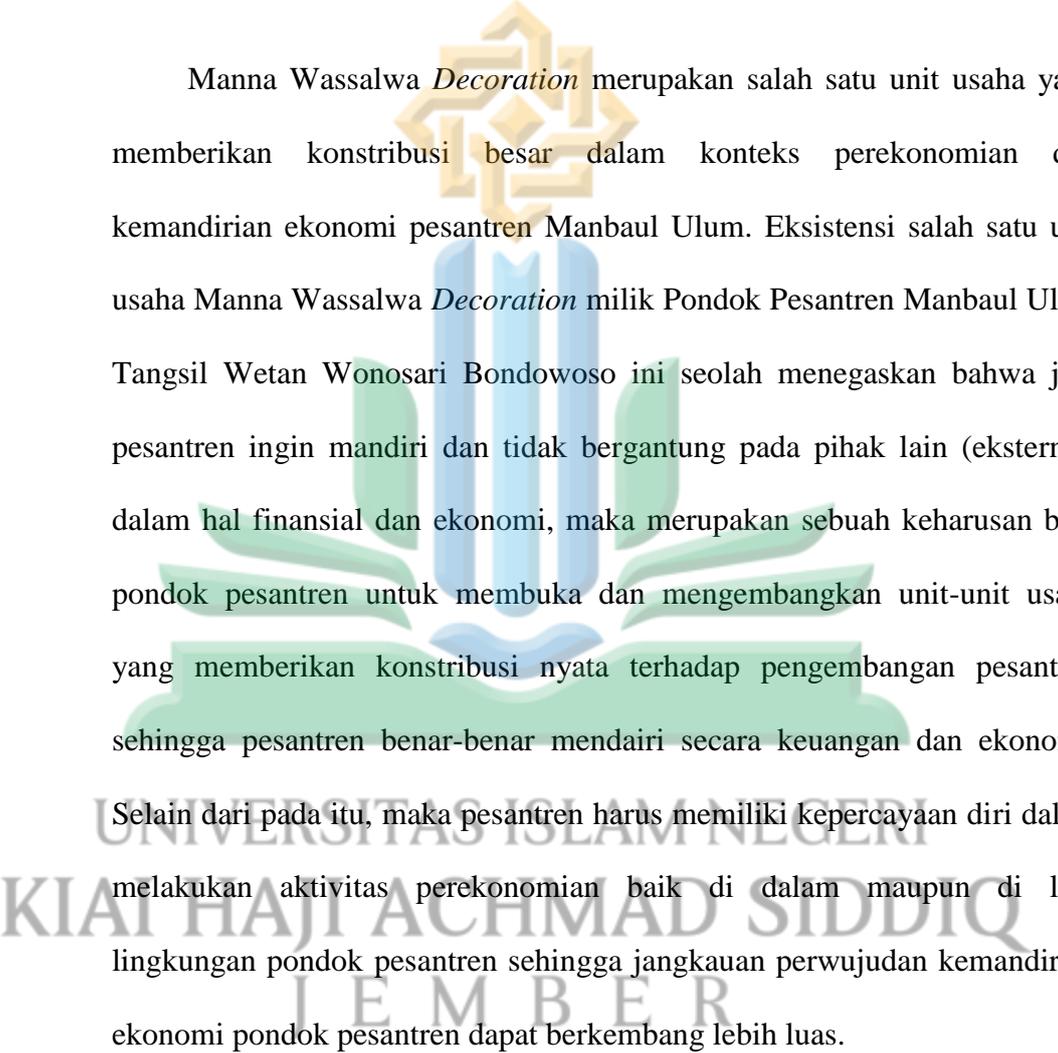
Keberadaan koperasi induk pesantren yang dimiliki pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ini selain dimaksudkan untuk mempermudah santri dalam berbelanja juga agar pesantren dan mengatur perputaran uang, mengatur laju perekonomian, dan membangun semangat kewirausahaan di internal pesantren sehingga pesantren benar-benar lebih mandiri secara finansial dan ekonomi. Kemandirian dalam hal finansial dan ekonomi bagi pesantren saat ini merupakan sebuah keharusan agar pesantren dalam menjalankan dan mengembangkan programnya bisa konsisten dan independen.

Hal ini selaras dengan suatu pendapat Kurniawan, bahwa perwujudan dalam pengembangan ekonomi mandiri tersebut tentu perlu diiringi dengan semangat kewirausahaan yang harus berkarakteristik sebagai pencari peluang (*opportunity founder*), harus berani mengambil sebuah risiko, jiwa dan sikap mandiri dalam melakukan suatu usaha atau terobosan, selalu percaya diri yaitu *positive thinking* dengan segala apa yang direncanakan dan yang akan terjadi, memiliki keberanian untuk menjadi pihak yang berhasil yang akan menuai profit, serta memiliki kemauan untuk membantu orang lain guna bersama-sama bangkit dari keterpurukan dan sebagai implementasi dari ajaran Islam yaitu tolong menolong dan bersedekah.²³²

4. Manna Wassalwa *Decoration*.

Manna Wassalwa *Decoration* yang bergerak dalam layanan sosial kemasyarakatan juga menjadi salah satu sumber pemasukan pesantren Manbaul Ulum sekaligus sebagai bentuk ekonomi mandiri di pesantren tersebut. Pasalnya, *hajatan* yang dilakukan di tengah masyarakat secara rutin ditambah simpatisan Manbaul Ulum yang sudah luas, maka layanan Manna Wassalwa *Decoration* banyak mendapatkan *orderan* sehingga mendapatkan keuntungan yang masuk sebagai input finansial bagi pesantren. Keuntungan ini pada gilirannya digunakan dalam membiayai operasional kegiatan harian pesantren, peningkatan kesejahteraan asatidz dan pengurus pesantren serta pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran diniyah.

²³² Kurniawan, "Manajemen Kerjasama Pondok Pesantren Alam Internasional Saung Balong Al-Barokah dengan Masyarakat dalam Pengembangan Ekonomi dan Pendidikan", *Quality*, 2 (April, 2014), 21-55.



Manna Wassalwa *Decoration* merupakan salah satu unit usaha yang memberikan kontribusi besar dalam konteks perekonomian dan kemandirian ekonomi pesantren Manbaul Ulum. Eksistensi salah satu unit usaha Manna Wassalwa *Decoration* milik Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso ini seolah menegaskan bahwa jika pesantren ingin mandiri dan tidak bergantung pada pihak lain (eksternal) dalam hal finansial dan ekonomi, maka merupakan sebuah keharusan bagi pondok pesantren untuk membuka dan mengembangkan unit-unit usaha yang memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan pesantren sehingga pesantren benar-benar mendairi secara keuangan dan ekonomi.

Selain dari pada itu, maka pesantren harus memiliki kepercayaan diri dalam melakukan aktivitas perekonomian baik di dalam maupun di luar lingkungan pondok pesantren sehingga jangkauan perwujudan kemandirian ekonomi pondok pesantren dapat berkembang lebih luas.

Kemandirian ekonomi Pondok Pesantren memberikan arti bahwa Pondok Pesantren tersebut dapat melakukan usaha-usaha ekonomi di dalam maupun di luar lingkungan Pondok tersebut secara fokus terhadap pengembangan dan ekspansi usaha yang dilakukan dengan manajemen yang baik, agar dapat menjalankan kewajiban memberikan layanan pendidikan berkualitas kepada masyarakat dengan dukungan pendanaan dari usaha-usaha tersebut secara sirkulatif dan memadai sehingga dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas bagi masyarakat internal dan eksternal Pondok Pesantren

Hal ini selaras dengan pendapat Priambodo sebagaimana yang dikutip oleh Siti Djazimah bahwa Karakteristik Pondok Pesantren Mandiri, diantaranya: (a) Memiliki usaha yang dikelola secara ekonomi. Artinya usaha atau pekerjaan itu berorientasi pada keuntungan, (b) Memiliki rasa percaya diri dalam melakukan aktivitas ekonomi, seperti usaha dagang, wirausaha dalam bentuk *home* industri, pengelolaan perusahaan dan lain sebagainya, (c) Adanya kegiatan ekonomi yang ditekuni dalam jangka panjang sehingga memungkinkan mempunyai kekuatan untuk maju dan berkembang, dan (d) Memiliki sikap berani untuk mengambil resiko, misalnya berani meminjam uang sebagai modal usaha dengan perhitungan rasional dan realistis, berani mengambil keputusan bersifat bisnis untuk memprediksi peluang-peluang yang ada.²³³

C. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso

Adapun faktor yang mempengaruhi strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso meliputi faktor pendukung dan faktor penghambat.

1. Faktor Pendukung

Faktor yang mendukung strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil

²³³ Siti Djazimah, "Potensi Ekonomi Pesantren", *Jurnal Penelitian Agama*, 13 (Juli, 2004), 427.

Wetan Wonosari Bondowoso adalah (a) Sistem keuangan yang sentral sehingga mempermudah dalam melakukan pemantauan pengeluaran dan pemasukan serta mempermudah dalam menyusun pelaporan, dan (b) dukungan penuh dari pengurus Yayasan dalam melakukan langkah-langkah pengembangan unit-unit usaha-usaha milik pondok pesantren sehingga strategi manajemen keuangan untuk mewujudkan ekonomi berjalan secara baik, produktif, dan efektif.

Faktor-faktor pendukung strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso ini selaras dengan suatu pendapat bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah *managing*, pengolahan, sedangkan pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.²³⁴ Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²³⁵

Pengelolaan keuangan merupakan proses mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan

²³⁴ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*...., 1

²³⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 2.

pengawasan”.²³⁶ Kompri juga memberikan definisi pengelolaan keuangan sebagai suatu proses pengaturan aktivitas atau kegiatan keuangan pada pondok pesantren dan lembaga pendidikan yang berada di dalamnya, termasuk di dalamnya kegiatan *planning*, *analisis* dan pengendalian terhadap kegiatan keuangan yang biasanya dilakukan oleh ketua pengurus dan bendahara, dan atau kepala madrasah bersama bendahara madrasah pada sektor lembaga pendidikan formal yang ada di bawah naungan institusi pondok pesantren.²³⁷

Pengelolaan keuangan secara sederhana dapat diartikan sebagai proses mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain, dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan efisiensi yang berkaitan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktiva dengan tujuan menyeluruh yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pengawasan.²³⁸

2. Faktor Penghambat

Faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso adalah (a) kurang maksimalnya dan intensnya koordinasi dan komunikasi penanggung jawab program kegiatan dan unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan internal pondok pesantren dan (b) tidak meratanya kemampuan di bidang keuangan dan akuntansi di

²³⁶ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam : Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta : Teras, 2009), 130.

²³⁷ M, Arifin, “Manajemen Keuangan Pondok Pesantren”, *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 5 (Maret 2016), 2.

²³⁸ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 213.

masing-masing unit usaha milik pondok sehingga dilakukan pelatihan-pelatihan akuntansi keuangan.

Terkait dengan Faktor yang menghambat strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, berikut adalah beberapa hal yang perlu ditindak lanjuti yang berkaitan dengan proses strategi manajemen, yaitu:

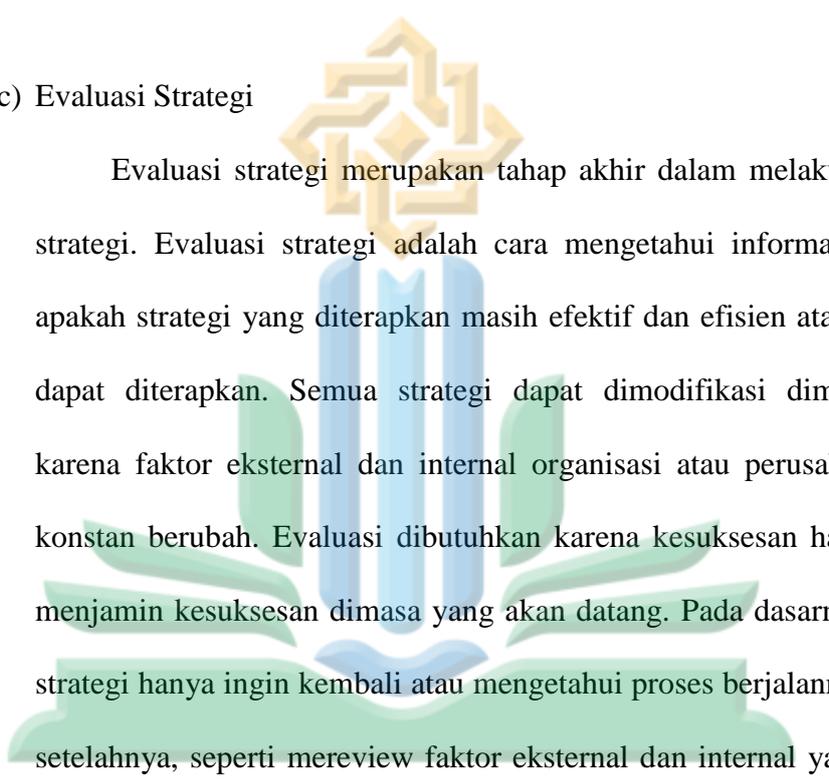
a) Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi merupakan tahap awal manajemen strategi yang mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi atau perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi atau perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi yang alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b) Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahap selanjutnya setelah perencanaan strategi yang telah ditetapkan. Penerapan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Mengimplementasi berarti menggerakkan para karyawan maupun manajer untuk menempatkan strategi yang telah direncanakan menjadi tindakan yang nyata.

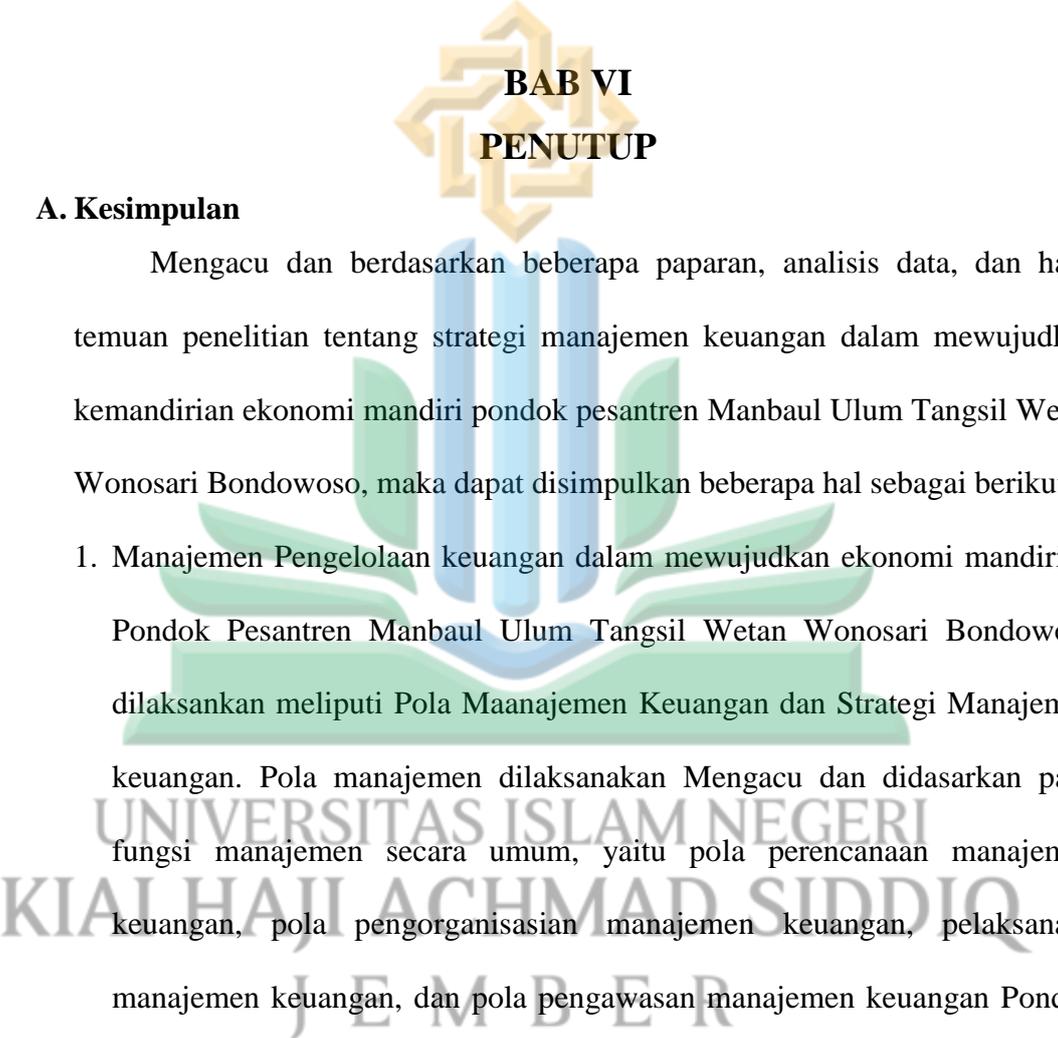
c) Evaluasi Strategi



Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam melakukan proses strategi. Evaluasi strategi adalah cara mengetahui informasi keadaan, apakah strategi yang diterapkan masih efektif dan efisien atau tidak lagi dapat diterapkan. Semua strategi dapat dimodifikasi dimasa datang karena faktor eksternal dan internal organisasi atau perusahaan secara konstan berubah. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan dimasa yang akan datang. Pada dasarnya evaluasi strategi hanya ingin kembali atau mengetahui proses berjalannya maupun setelahnya, seperti mereview faktor eksternal dan internal yang menjadi

dasar bagi strategi yang sedang berlangsung, mengukur kinerja yang telah dilakukan dan mengambil tindakan perbaikan.²³⁹

²³⁹ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen...*, 217

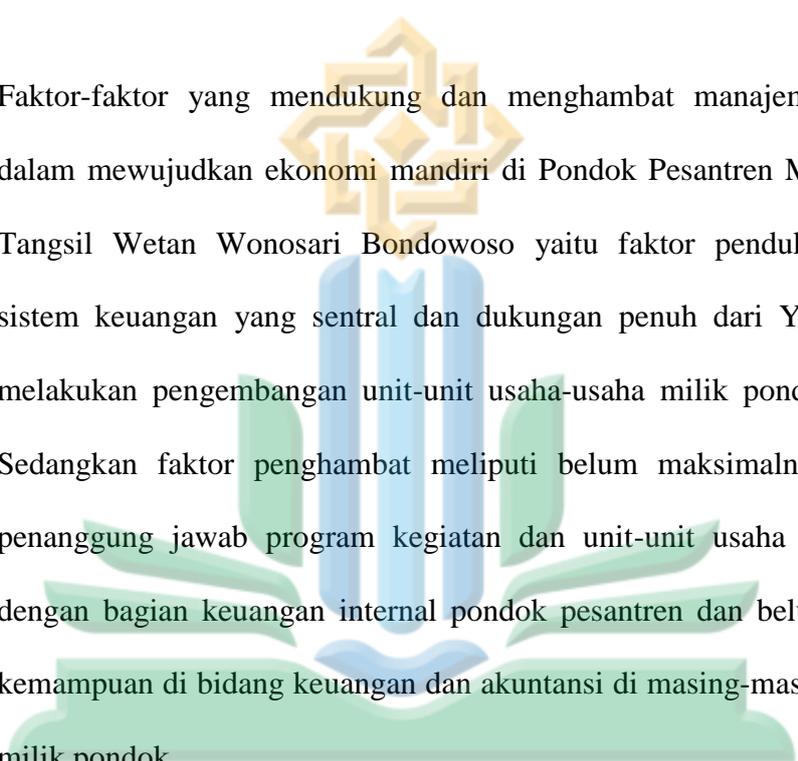


BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Mengacu dan berdasarkan beberapa paparan, analisis data, dan hasil temuan penelitian tentang strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan kemandirian ekonomi mandiri pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

1. Manajemen Pengelolaan keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso dilaksanakan meliputi Pola Manajemen Keuangan dan Strategi Manajemen keuangan. Pola manajemen dilaksanakan Mengacu dan didasarkan pada fungsi manajemen secara umum, yaitu pola perencanaan manajemen keuangan, pola pengorganisasian manajemen keuangan, pelaksanaan manajemen keuangan, dan pola pengawasan manajemen keuangan Pondok Pesantren. Sedangkan Strategi manajemen keuangannya meliputi Penganggaran (*Budgeting*), Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan.
2. Bentuk-bentuk ekonomi mandiri di pondok pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso berupa keberadaan unit-unit usaha milik Pondok Pesantren, yaitu: *Anbarsa Mart*, percetakan dan *fotocopy*, Koperasi induk Manbaul Ulum, *Manna Wassalwa Decoration*. Unit-unit usaha milik pondok ini menyediakan beranekaragam kebutuhan sehari-hari santri dan masyarakat baik sekitar pondok pesantren maupun masyarakat luas.

- 
3. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso yaitu faktor pendukung meliputi sistem keuangan yang sentral dan dukungan penuh dari Yayasan dalam melakukan pengembangan unit-unit usaha-usaha milik pondok pesantren. Sedangkan faktor penghambat meliputi belum maksimalnya koordinasi penanggung jawab program kegiatan dan unit-unit usaha milik pondok dengan bagian keuangan internal pondok pesantren dan belum meratanya kemampuan di bidang keuangan dan akuntansi di masing-masing unit usaha milik pondok.

B. Saran

Saran merupakan hal yang sangat urgen untuk diberikan dalam rangka membangun konsep dan aktivitas ke arah yang lebih baik dan sempurna. Adapaun saran yang dapat peneliti berikan kepada pihak-pihak terkait adalah sebagai berikut.

1. Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Hendaklah senantiasa memberi dukungan penuh kepada pengurus Yayasan dalam memanaj keuangan untuk mewujudkan ekonomi mandiri dan senantiasa memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi dalam menerapkan strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum.

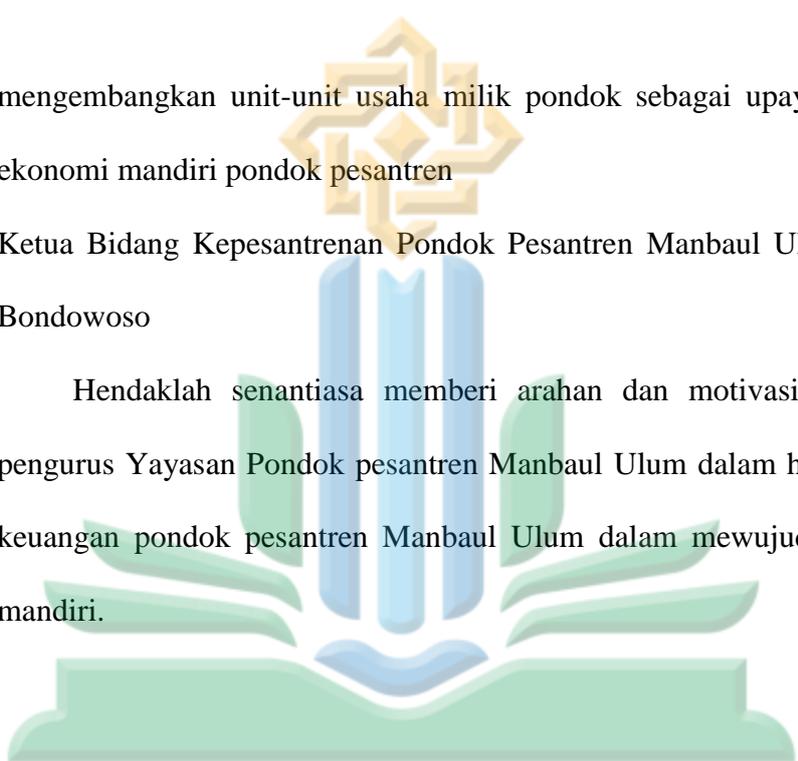
2. Bendahara Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Hendaklah senantiasa memberikan dukungan kepada penhurus pesantren Manbaul Ulum dalam membangun, memperluas, dan

mengembangkan unit-unit usaha milik pondok sebagai upaya dan bentuk ekonomi mandiri pondok pesantren

3. Ketua Bidang Kepesantrenan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso

Hendaklah senantiasa memberi arahan dan motivasi kepada para pengurus Yayasan Pondok pesantren Manbaul Ulum dalam hal manajemen keuangan pondok pesantren Manbaul Ulum dalam mewujudkan ekonomi mandiri.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Miftahol *Manajemen Keuangan Pondok Pesantren*, <http://ejournal.kopertais4.or.id/madura/index.php/fikrotuna/article/download/2745/2022/>.
- Aryawati, N. P. A., Harahap, T. K., Yanti, N. N. S. A., Mahardika, I. M. N. O., Widiniarsih, D. M., Ahmad, M. I. S., ... & Amali, L. M. (2023). *Manajemen keuangan. Penerbit Tahta Media*
- Assauri, Sofjan 2013 *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*, (Jakarta: Rajawali Pers)
- Badan Pengembangan dan Pembinaan BahasaKementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesi, *KBBI Daring*. Di akses pada tanggal 22 November 2018. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kemandirian>.
- Baidlawi, H. M. 2006. Modernisasi Pendidikan Islam (Telaah Atas Pembaharuan Pendidikan di Pesantren). *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2).
- Bungin, Burhan, 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada)
- Chotib, M. (2021). Regulation of Halal and Healthy Products for Small-scaled Businesses as Consumer Protection. *Regulation of Halal and Healthy Products for Small-scaled Businesses as Consumer Protection*.
- Creswell, John W.,1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. (London: SAGE Publications)
- E. Mulyasa. 2006 *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya)
- Echols, John M, dan Hasan Shadily, 2007 *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama)
- Eti, Nurhayati ,2011, *Psikologi Pendidikan Inovatif*, (Yogyakarta: PustakaPelajar)
- Fatah, Nanang. 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT RemajaRosdakarya,)
- Fatmawati, D., Ag, M., Demina, D., Pd, M., Amra, A., Maimori, R., ... & Pd, M. (2018). pelaksanaan kegiatan halaqah dalam membentuk karakter kerja keras dan mandiri santri di pondok pesantren darussalam kabupaten dharmasraya.

Ghaziyya, I. *Pengelolaan Pesantren Melalui Usaha Mandiri Di Pesantren Modern Babun Najah Banda Aceh* (Doctoral dissertation, UIN Ar-Raniry Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. 2023).

Ginting, M. C., & Silitonga, I. M. (2019). Pengaruh pendanaan dari luar perusahaan dan modal sendiri terhadap tingkat profitabilitas pada perusahaan property and real estate yang terdaftar di bursa efek indonesia. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 195-204.

HA. Mukti Ali, *Pondok Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional; dalam Pembangunan Pendidikan dalam Pendidikan Nasional* (Surabaya: IAIN Sunan Ampel, 1986), 73- 74.

Hariyanto, E., Taufiq, M., Abidin, Z., Ulum, M., & Maimun, M. (2020). Effectiveness of the Economic System to Zakat and Waqf for Empowerment of the Ummah in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (06), 1910-1916

Hani. Andoko, T . 2000. *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE)

Hasibuan, Malayu S.P. 2011 *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara,).

Herman DM, *Sejarah Pesantren Di Indonesia*, *Jurnal Al Ta'dib*, Vol 6 No.2, (Juli, 2013)

Idrus, Muhammad, *Metode Penelitian Ilmu Sosial* (Yogyakarta: Erlangga, 2009).

Karlina, T. (2010). Pengaruh Struktur Aktiva Dan Profitabilitas Terhadap Struktur Modal Pada Sektor Industri *Food And Beverages* Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode 2004-2008.

Kompri, 2018. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: PrenadamediaGroup)

Kurnia, D. (2017). Pengaruh utang luar negeri dan penanaman modal asing terhadap pertumbuhan ekonomi. *JAK (Jurnal Akuntansi) Kajian Ilmiah Akuntansi*, 4(1).

Kurniawan, A. 2014. *Manajemen Kerjasama Pondok Pesantren Alam Internasional Saung Balong Al-Barokah dengan Masyarakat dalam Pengembangan Ekonomi dan Pendidikan*. *Quality*, 2(1)

Kurniawan, N., & Mawardi, W. *Analisis Pengaruh Profitabilitas Keputusan Investasi, Keputusan Pendanaan Dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di*

Jakarta Islamic Index Tahun 2011-2015) (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, 2017).

- Lestari, L. (2017). Pengaruh Kepemilikan Institusional Dan Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 2(Manajemen), 293-306.
- Lusangaji, D. (2013). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Struktur Aktiva, Pertumbuhan Perusahaan, Dan Profitabilitas Terhadap Struktur Modal. Malang: Universitas Brawijaya.
- Manullang, 2005. *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UGM,)
- Masyhud, Sulton, 2003. *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka)
- Matthew B. Miles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru* (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), 1992)
- Maulana, Z., & Safa, A. F. (2017). Pengaruh hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang terhadap profitabilitas pada PT. Bank Mandiri Tbk. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (Jensi)*, 1(1), 44-48.
- Mohammad Nadzir, *membangun pemberdayaan ekonomi pesantren*, economica, volume VI, edisi 1, (mei, 2015)
- Mulyanti, D. Manajemen keuangan perusahaan. *Akurat/ Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, (2017), 8(2), 62-71.
- Mulyana, 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya)
- Mulyono. 2014. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media)
- Musthafa,(2017), *Manajemen Keuangan*, Penerbit : CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Mustaan, A. G. 2020. Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren. *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah*, 2(2)
- Nazir, 2005. *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia)
- Nst, M. D. (2017). Pengaruh Likuiditas, Risiko Bisnis Dan Profitabilitas Terhadap Struktur Modal Pada Perusahaan *Textile Dan Garment* Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 17(2).

- Nusi, T. F. A., Abdullah, J., & Hasan, W. 2023. Analisis Rasio Kemandirian Keuangan Daerah Dalam Mendukung Otonomi Daerah Di Kabupaten Bone Bolango. *Indonesian Journal of Economy and Education Economy*, 1(1)
- Raharjo, M. Dawan, 1988 *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES)
- Radiansyah, A., Napu, F., Mulya, K. S., Martaseli, E., Sofyan, H., Mareta, S., ... & Atichasari, A. S. (2023). *Teori & Konsep Dasar Akuntansi Di Berbagai Sektor*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rambe, M. F. (2013). Pengaruh struktur modal dan profitabilitas terhadap kebijakan hutang pada perusahaan makanan dan minuman di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 13(1).
- Rifa'i, M. 2019. Manajemen ekonomi mandiri pondok pesantren dalam mewujudkan kualitas layanan pendidikan. *PROFIT: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3(1)
- Riyanto, Bambang, 2001 *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan* (Yogyakarta: BPFYogyakarta)
- Riyanto, A., Suherman, A., & Prayudi, D.. Akuntansi Dalam Perspektif Pengelolaan Keuangan Desa. In *Seminar Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer* (pp. 71-EKM), (2016, December).
- Robbins, Stephen P., 2008. *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat)
- Rodiah, Siti. WiraSatria, Adriyanti AgustinaPutri, ZulAzmi, Rama Gita Suci, Evi Marlina, Intan Putri Azhari, *Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Pada Pondok Pesantren Bahrul Ulum Pantai Raja Kampar*, Vol. 1, No. 1 September 2020
- Sagala, Saiful. 2002. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung:Alfabeta)
- Saihudin, 2018. *Manajemen Institusi Pendidikan* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia,)
- Silvana, M., & Lubis, D.. Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung). *AL-MUZARA'AH*, 9(2), 2021.129-146.

- Siti Djazimah, "Potensi Ekonomi Pesantren", Penelitian Agama Vol.13 (2004): 427, diakses 16 Desember 2018
<http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://digilib.uinsby.ac.id/20681/2/Bab%25201>.
- Sri Minarti, 2011. *Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media)
- Sumardi, Rebin dan Suharyono, 2020. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*,(Buku Ajar), Penerbit : LPU- UNAS, Jakarta.
- Sugiyono, 2014 *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta)
- Suharjono, "Pengelolaan Keuangan Pondok Pesantren," JEET - Journal of Education, Entrepreneur and Training Vol. 1 No 1 (2018),1. Di akses 02 Januari 2019, <http://e-jeet.org/index.php/jeet/article/view/7>.
- Seto, A. A., Latif, I. N., Sari, O. H., Mareta, S., Susiang, M. I. N., Indrawati, A., ... & Ramadhan, A. R. (2023). *Manajemen Keuangan dan Bisnis (Teori dan Implementasi)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sudana, I. M. *Manajemen keuangan teori dan praktik*. (Surabaya : Airlangga University Press 2019).
- Suweta, N. M. N. P. D., & Dewi, M. R. (2016). Pengaruh Pertumbuhan Penjualan, Struktur Aktiva, Dan Pertumbuhan Aktiva Terhadap Struktur Modal. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(8), 5172-5199.
- Sukiswa, Iwa, 1986*Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Bandung:Tarsito)
- Sukmadinata, Nana Syaodih, 2010 *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya,)
- Suparno, Rahmini Hadi, 2011. *Manajemen Keuangan Konsep, Teori, dan Praktiknya di Sekolah dan Pondok Pesantren*. Purwokerto (Jember : STAIN Press)
- Supeno, E. I. , 2019. Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dan Penguatan Daya Saing Industri Halal Dalam Upaya Pertumbuhan Ekonomi Indonesia: Edy Imam Supeno. *EKSYPAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam*, 6(02). 79-94.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. , 2009. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta)

Tim Penyusun, 2005, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, ed. 3 cet. 3*, (Jakarta: PT Balai Pustaka)

Umar, Husein, 2001 *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis, Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Machael R. Porter, Fred R. David dan Wheleen Hunger*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,)

Undang-undang Sekretariat Negara Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.

Wangsawinangun, R. Z., & Nuzula, N. F. (2014). Penetapan Struktur Modal yang Optimal Dalam Upaya Meningkatkan Nilai Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/ Vol, 9(2)*.

Wati, T. A., Anjani, H. P., IJ, L. R., Sinaga, L. F., & Minallah, N. Manajemen keuangan dalam perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1) (2022)., 50-55.

Yusinta, P., & Suryandari, E. (2010). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi struktur modal. *Journal of Accounting and Investment*, 11(2), 179-188.

Yahya, Achmad Adnan, Rahman Ambo Masse, Trisno Wardy Putra, *Manajemen Pengelolaan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Nahdatul Ulum Kabupaten Maros*, Jurnal.staidimakassar.ac.id/index.php/adrsb 2023

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hosnul Ibadi
NIM : 223206060011
Prodi : Ekonomi Syariah
Universitas : Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul **“Manajemen Pengelolaan Keuangan Dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso)”** merupakan hasil penelitian dan karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

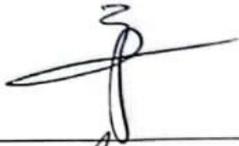
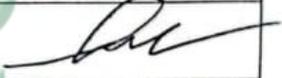
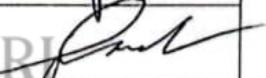
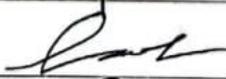
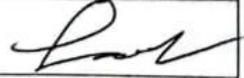
Demikian pernyataan keaslian tulisan skripsi ini, dibuat dengan sebenar-benarnya.

Jember, 04 Desember 2024
Saya yang menyatakan



Hosnul Ibadi
NIM. 223206060011

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

No	Tanggal	Keterangan	Parah
1	8 Agustus 2024	Mengantarkan surat izin penelitian kepada H. Miftahus Surur selaku ketua yayasan pondok pesantren	
2	30 Agustus 2024	Wawancara dengan bapak neng hj Masyarafatul manna wasalwa selaku pemilik Bendahara Yayasan	
3	02 September 2024	Wawancara dengan Rahbini selaku Sekertaris Pesantren	
4	07 September 2024	Wawancara dengan Lora H. Miftahus Surur Selaku ketua Yayasan	
5	08 September 2024	Wawancara dengan Ust Hosnan selaku Kabid Kepesantrenan	
6	13 September 2024	Wawancara dengan bapak neng hj Masyarafatul manna wasalwa selaku pemilik Bendahara Yayasan	
7	20 September 2024	Wawancara dengan Lora H. Miftahus Surur Selaku ketua Yayasan	
8	06 Oktober 2024	Wawancara dengan Rahbini selaku Sekertaris Pesantren	
9	06 November 2024	Meminta surat selesai penelitian kepada Sekertaris Pesantren	

Jember, 08 Desember 2024
Sekertaris


Rahbini

PEDOMAN WAWANCARA

Judul Penelitian : Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso).

Peneliti : Hosnul Ibadi

SUB POKOK MASALAH	PERTANYAAN	ALAT PENGUMPUL DATA
1. Pola manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana perencanaan pengelolaan keuangan ? 2. Bagaimana pengorganisasian pengelolaan keuangan? 3. Bagaimana pelaksanaan pengelolaan keuangan? 4. Bagaimana Pengasan dan Pelaporan pengelolaan keuangan? 	Recorder, Buku Catatan, Dokumentasi
2. Bentuk Ekonomi Mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja bentuk-bentuk kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Manbaul Ulum? 2. Apa saja unit usaha yang ada di Pondok Pesantren Manbaul Ulum? 3. Seberapa banyak unit usaha pesantren mampu berkontribusi dalam membangun kemandirian pesantren? 	Recorder, Buku Catatan, Dokumentasi
3. Strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Wonosari Bondowoso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja strategi yang di lakukan Pondok Pesantren Manbaul Ulum dalam membangun kemandiriann ekonomi ? 2. Siapa saja yang terlibat dalam pengembangan kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Manbaul Ulum? 3. Bagaimana system pengawasan keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum 4. Siapa saja dewan pengawas keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum 5. Tahapan dan proses pengawasan keuangan? 6. Bagaimana mekanisme pelaporan keuangan? 	Recorder, Buku Catatan, Dokumentasi

PEDOMAN OBSERVASI

Judul Penelitian : Strategi Manajemen Keuangan dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso).

Peneliti : Hosnul Ibadi

SUB POKOK MASALAH	OBJEK OBSERVASI	PENUNJANG DATA
1. Bagaimana pola manajemen keuangan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	1. Yayasan 2. Struktur Organisasi 3. Kebijakan Terkait Pengelolaan keuangan 4. Pedoman Tentang Pengelolaan Keuangan 5. Dokumentasi kegiatan yang berkaitan dengan Manajemen Keuangan	Foto, Video, Arsip Lembaga, Dokumen Kegiatan
2. Bagaimana bentuk ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manbaul Ulum Wonosari Bondowoso	6. Kegiatan harian Pengelolaan Keuangan 7. Akun Sosial Media Lembaga 8. Lembaga pendidikan : a. Paud b. Madrasah Diniyah c. SMP d. MTs e. MA f. SMK g. Ma`had Aly h. Perguruan Tinggi	Foto, Video, Arsip Lembaga, Dokumen Kegiatan
3. Bagaimana strategi manajemen keuangan dalam mewujudkan ekonomi mandiri di Pondok Pesantren Manaul Ulum Wonosari Bondowoso		Foto, Video, Arsip Lembaga, Dokumen Kegiatan


YAYASAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN
"MANBAUL ULUM"
TANGSIL WETAN WONOSARI BONDOWOSO
Telp. 0852 0457 1920 Kode Pos 68282

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
NOMOR : 055/4/YP2024MU/XI/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini, Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso, Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

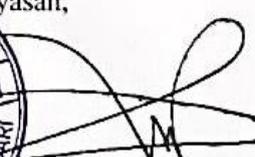
Nama : Hosnul Ibad
NIM : 223206060011
Jurusan : Ekonomi Syariah
Judul : MANAJEMEN PENGELOLAAN KEUANGAN DALAM
MEWUJUDKAN EKONOMI MANDIRI PONDOK PESANTREN
(Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan
Wonosari Bondowoso)

Yang bersangkutan benar benar telah melakukan penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso pada Agustus s.d November 2024, Sebagaimana persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi Syariah.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk digunakan semestinya

Bondowoso, 06 November 2024




DETI NUR HAFIDHA SURUR, S.E.Sy, M.H.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id, Website : <http://pasca.uinkhas.ac.id>



NO : B. /DPS.WD/PP.00.9/8/2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Drs.Kh Salwa Arifin
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 : Hosnul Ibadi
NIM : 223206060011
Program Studi : Ekonomi Syariah
Jenjang : Magister (S2)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Strategi Manajemen Keuangan Dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 5 Agustus 2024

An. Direktur,
Wakil Direktur



[Signature]
Saihan

Tembusan :
1. Direktur Pascasarjana





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangrove, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 60136 Telp. (0331) 462550
Fax (0331) 427005e-mail: uinkhas@gmail.com Website: http://www.uinkhas.ac.id



SURAT KETERANGAN
BEDAS TANGGUNGAN PLAGIASI
Nomor: 3586/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/11/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah tesis

Nama	:	HOSNUL IBADI
NIM	:	223206060011
Prodi	:	Ekonomi Syariah (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	26 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	29 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	21 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	11 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	19 %	20 %
Bab VI (Penutup)	5 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 25 November 2024

an. Direktur,
Wakil Direktur



Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin



DOKUMENTASI



Peresmian Anbarsa White Copy Oleh Ketua Yayasan Manbaul Ulum

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ



Rapat Ketua Kamar dan Pengurus Putri



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Suasana pelayanan di Anbarsa Mart

BIODATA PENULIS



Hosnul Ibadi adalah nama penulis tesis ini. Penulis lahir dari pasangan Bapak Salim Adnan dan ibu Bulqis yang merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara penulis dilahirkan di Bondowoso pada tanggal 17 Agustus 1997.

Penulis beralamat Dusun Krajan Desa Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso. Penulis dapat dihubungi melalui Email hosnulibadi51@gmail.com. Pada tahun 2004 penulis memulai pendidikan formal di MI Salafiyah Syafiiyah (2004-2010), dan melanjutkan di MTs 1 Bondowoso (2010-2013) dan melanjutkan ke jenjang SMK 1 Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo (2013-2016) setelah menempuh pendidikan Madrasah Aliyah, penulis melanjutkan strata S1 program studi Akuntansi Syariah Institut Agama Islam Ibrahimy mulai tahun (2016-2020) dengan ketekunan, motivasi tinggi untuk terus belajar, berusaha dan berdo'a untuk menyelesaikan pendidikan strata 1 (S1), penulis berhasil menyelesaikan program studi Akuntansi Syariah yang di tekuni pada tahun 2020` dengan judul "Implementasi Akuntansi Zakat dalam PSAK 109". Kemudian penulis mencoba di dunia kerja Kurang lebih dua tahun, dengan motivasi dan dorongan keluarga akhirnya penulis melanjutkan ke perguruan yang lebih tinggi pascasarjana S2 UIN KHAS Jember yang dimulai dari (2022-2024) dengan judul Tesis "**Manajemen Pengelolaan Keuangan Dalam Mewujudkan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Manbaul Ulum Tangsil Wetan Wonosari Bondowoso)** Semoga dengan penulisan tugas akhir Tesis ini mampu memeberikan kontribusi positif bagi dunia perekonomian dan menambah khazanah ilmu pengetahuan serta manfaat dan berguna bagi semua.