



<b>Accepted:</b> September 2022	<b>Revised:</b> January 2023	<b>Published:</b> February 2023
------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

## **Implementasi Manajemen Strategis dalam Organisasi Non Profit (ONP) Studi Pembiayaan Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum Kwagean Kediri**

**Mustajib**

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

*e-mail: moestajib86@gmail.com*

**Agus Zaenul Fitri**

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

*e-mail: guszain@uinsatu.ac.id*

### **Abstract**

*This article discusses the implementation of strategic management in non-profit organizations, focusing on the independence of organizational financing, while the object of research at the fathul 'ulum kwagean islamic boarding school. With research questions on how to implement strategic management of financing and sources of financing in fathul 'ulum huts, the research method uses a descriptive qualitative approach, with the following results: At the beginning of the fiscal year all operational institutions under BUMP and pesantren must make RAP (Revenue Plan Plan) and RAB (Budget Plan), the supervision system is carried out by the administrative and financial districts. the sources of financing for pesantren come from BUMP (Pesantren-Owned Enterprises) with its subsidiaries; Ats-Tsuroyya Cooperative and Mini Market, TAS ( Savings for Santri Children) Kwagean, Kwagean Printing, Kwagean Screen Printing, Barokah Business, Hasbuna Rental, FC Shop. Shahara, Aquagean refillable gallons.*

**Keywords:** *strategic management; financing; non-profit organizations.*

### Abstrak

Artikel ini membahas tentang implementasi manajemen strategis dalam organisasi non profit, dengan memfokuskan pada kemandirian pembiayaan organisasi, sedangkan objek penelitian di pondok pesantren fathul 'ulum kwagean. Dengan pertanyaan penelitian bagaimana implementasi manajemen strategis pembiayaan dan sumber-sumber pembiayaan di pondok fathul 'ulum, metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan hasil sebagai berikut: Awal tahun anggaran semua lembaga operasional di bawah BUMP maupun pesantren harus membuat RAP (Rencana Anggaran Pendapatan) dan RAB (Rencana Anggaran Belanja), sistem pengawasan dilakukan kbid administrasi dan keuangan. sumber-sumber pembiayaan pesantren berasal dari BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren) dengan anak ushanya ; Koperasi dan Mini Market Ats-Tsuroyya, TAS (Tabungan Anak Santri) Kwagean, Percetakan Kwagean, Sablon Kwagean, Usaha Barokah, Persewaan Hasbuna, Toko FC.Syahara, Galon isi ulang Aquagean.

**Kata kunci:** manajemen strategis; pembiayaan; organisasi non profit.

### Pendahuluan

Manajemen strategi memiliki proses yang sangat panjang, mengingat manajemen strategi merupakan sebuah tolak ukur pada organisasi atau lembaga sejauh mana berkarya, proses manajemen strategi dalam sebuah lembaga bisa jadi berbeda – beda tergantung seberapa faham *stakeholder* menjalankan manajemen strateginya, semakin faham *stakeholder* nya maka semakin runtut dan baik juga manajemen strateginya (Kholis; 2010).

Salah satu langkah dalam manajemen startegi yang terpenting adalah analisis lingkungan baik internal ataupun eksternal, dalam analisis lingkungan stategi dan situasi mempunyai tujuan untuk mempertimbangkan suatu keadaan dalam situasi internal lembaga maupun lingkungan eksternal, yang tentunya mempengaruhi peluang dan pemilihan strategi.

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), tetapi strategi bukanlah sekedar sesuatu rencana. Strategi ialah rencana yang menyatukan, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu luas, strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, semua bagian rencana itu serasi satu sama lainnya dan bersesuaian (Mustajib 2021)

Setelah melalui proses yang panjang dalam manajemen strategi, hal yang harus di lakukan adalah pengimplementasian dari strategi itu sendiri. Implementasi bertujuan supaya hal yang telah di rumuskan tidak hanya menjadi sebuah tulisan semata, namun juga sebagai bentuk kerja nyata dari lembaga untuk mencapai tujuannya (Devi Yulianti; 2014).

Pesantren merupakan wadah pendidikan maupun kelembagaan yang unik dan tidak akan pernah kehabisan daya tarik untuk di cermati sampai kapanpun. Terlebih saat ini muncul istilah-istilah yang menjadi “*branding*” bagi pesantren seperti Kuno, Salaf, modernitas, globalisasi, pasar bebas, dan lain sebagainya. Fokus perbincangan adalah bagaimana peran atau posisi pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan di tengah arus modernisasi atau globalisasi, apakah pesantren akan tetap teguh mempertahankan posisinya sebagai lembaga “*tafaqquh fi al-din*” yang bercorak tradisional atau pesantren ikut-ikutan melakukan proses “pemodernisasian” sistem, mulai dari pornoaksi, dan sebagainya. Seperti yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai yang dibawa oleh perombakan kurikulum sampai pada manajemen pengelolaan sumberdaya yang ada di dalamnya dalam mencapai kemajuan dan kesejahteraan pesantren.

Seiring perkembangan zaman pondok pesantren harus bisa menjadi lembaga yang tetap diminati oleh masyarakat dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas baik dari segi kurikulum, tenaga pendidik yang berkualitas, sarana prasarana yang memadai dan lain sebagainya, dan itu semua tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan finansial pembiayaan yang kuat, maka Akhir-akhir ini, pemerintah mempunyai kewajiban dalam mensubsidi semua lembaga pendidikan, khususnya pondok pesantren. Itulah isi RUU tentang pondok pesantren. Pasal 49(1) menyatakan bahwa Pemerintah menyediakan dan mengelola Dana Abadi Pesantren yang dihimpun dan dibentuk sebagian dari Dana Pendidikan.

Terkait dengan manajemen, pondok pesantren dengan keanekaragamannya termasuk lembaga atau organisasi pendidikan yang unik. Antara lain karena di pondok pesantren terdapat figur kiai yang memiliki peranan dan kewenangan yang luar biasa, hingga dalam perspektif ilmu manajemen seringkali terjadi kontradiktif atau tidak sesuai dengan kode etikanya. Misal, terkait dengan pelimpahan tugas dan wewenang, jenjang kekuasaan, masalah intervensi, dan lain-lain.

Kemandirian sebuah pesantren sedikit banyaknya akan tergantung pada besar kecilnya keuntungan usaha dari sumber-sumber penghasilan yang dimilikinya. Hal itu pula akan berdampak pada kestabilan roda pendidikan dan sarana penunjang lainnya. seperti yang telah diungkapkan oleh Ahmad Syafi'i selaku Kepala Badan Usaha Milik Pesantren "Dalam usaha mewujudkan pesantren yang mandiri maka dengan adanya BUMP yang merupakan lembaga sebagai penopang perekonomian Pondok Pesantren Fathul 'Ulum dan lembaga yang menjadi penyumbang terbesar dalam pembangunan fasilitas pendidikan Pondok Pesantren Fathul 'Ulum, BUMP diuntut untuk selalu memberikan terobosan-terobosan dalam membuka unit usaha baru sebanyak-banyaknya, yang merupakan ikhtyar dalam memenuhi kebutuhan pesantren yang telah di bebankan kepada BUMP dalam Rencana Anggaran Pendapatan Tahunan"

Adapun unit-unit usaha yang berada di bawah naungan BUMP saat ini diantaranya, Koperasi Ats-Tsuroyya, Percetakan Kwagean, Toko ATK dan Fotocopy Syahara, Usaha Barokah, Persewaan dan Pangkas Rambut (HASBUNA), TAS (Tabungan Santri) Kwagean, Depo Air minum (Akuagen).

Beberapa penelitian terdahulu pada bagian manajemen pendidikan khususnya yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan pendidikan pondok pesantren. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah :

Manajemen Pembiayaan Dalam Membangun Kemandirian Pesantren Di PPI Nurul Burhan Badean Bondowoso. ( 2019) Metode penelitian yang dipakai ialah Metode Kualitatif, dengan observasi langsung pengamatan di lokasi penelitian, dengan hasil penelitian Aktifitas Pengelolaan sistem Pembiayaan di Pesantren Pelajar Islam Nurul Burhan Badean Bondowoso Meliputi menganggarkan (*budgeting*), melaksanakan (*accounting*), mengevaluasi (*monitoring- evaluating-reporting*).

Manajemen Pembiayaan Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor (Jurnal dari Akhmad Sunhaji, Abdul Muid N, Pipin Desniati (2020)<sup>1</sup> Dalam Penelitiannya, peneliti Menggunakan Metode Kualitatif, dengan pengamatan langsung di lokasi penelitian, wawancara dan mengumpulkan data-data, Perencanaan sistem pembiayaan pendidikan PP Darul Muttaqien Parung Bogor yang awalnya menggunakan sistem manual, sekarang ke sistem online dengan menggunakan

virtual account gunanya supaya dapat memudahkan serta mendapatkan data terbaru secara langsung tanpa harus melalui orang lain kecuali dari sistem itu sendiri (Andragogi,2020).

Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an Jogoroto Jombang (Wasik Nur rahmah; 2021). Menggunakan metode kualitatif dengan mewawancarai dan observasi. manajemen pembiayaan pendidikan di Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an Jogoroto Jombang dilakukan dengan menggunakan metode konvensional. Fundraising dilakukan dengan menggunakan model wakaf uang dan wakaf jasa yang dilakukan melalui direct fundraising dan indirect fundraising. Dalam pengelolaan keuangan (akomodasi, investasi, dan personalia) pengasuh memiliki akuntabilitas yang sangat tinggi, sehingga mampu memunculkan rasa kepercayaan terhadap donator.

Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram, (Jurnal dari Nurul Yakin yang di publish di jurnal Ulumuna Jurnal Studi Keislaman (Nurul Yakin; 2014). Menggunakan metode kualitatif dengan mewawancarai dan observasi. Menggunakan Pola Manajemen Terbuka dalam mengatur keuangan, dan belum memiliki pengelola ekonomi untuk memanfaatkan lingkungan masyarakat yang berlatar belakang pengrajin, jadi sumber keuangan hanya mengandalkan bantuan dari pemerintah seperti BOS, BSM dan bantuan lain yang sifatnya tidak tetap.

Manajemen Pembiayaan Pendidikan pada Pondok Pesantren An-Nur Wanarejan Pematang Jawa tengah (Suhadi; 2015) Menggunakan Metode Kualitatif, Proses penganggaran Pembiayaan Pendidikan PP. An Nur melibatkan Pengasuh Pondok, Pengurus, Dewan guru dan Bendahara Pondok serta pelaksanaannya pada awal bulan syawal. ketika rapat peserta menyusun draf anggaran kemudian pengurus meminta persetujuan Pengasuh (2) proses pembukuan di PP.An Nur, masing-masing ketua kelas melaporkan keuangan ke bendahara pondok baik pengeluaran ataupun pemasukan. Aktifitas ini dilaksanakan pada

Dari data yang kami paparkan terdapat kesamaan dan perbedaan dengan artikel kami, yaitu sama mengungkap tema manajemen pembiayaan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan melakukan observasi, wawancara, analisis data-data pada dokumen-dokumen yang ada di pada tempat penelitian. Sementara perbedaannya adalah pada tempat penelitian kami di pondok pesantren fathul 'ulum kwagean menggunakan manajemen pembiayaan terbuka dan terencana berdasarkan Rencana Anggaran Belanja Pesantren (RABP) dan Rencana Anggaran Pemasukan (RAP), dengan cara terstruktur dari mulai Rencana, Aktualisasi dan Evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat kami batasi dengan pertanyaan yaitu Bagaimana implementasi manajemen strategi pembiayaan dan sumber-sumber pembiayaan pendidikan yang diterapkan di Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean.

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.

Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru, karena popularitasnya belum lama, dinamakan postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Metode ini disebut juga sebagai metode artistik, karena penelitian lebih bersifat seni (kurang terpolah), dan disebut sebagai metode interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan.

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode *ethnographi*, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Mustajib 2020)

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum fokus penelitian yang akan penulis teliti, yaitu berhubungan langsung dengan bagaimana implementasi manajemen strategis pembiayaan pendidikan dan sumber-sumber pembiayaan di pesantren fathul ‘ulum kwagean

Pengumpulan data dalam penelitian ini didasarkan pada salah satu karakteristik penelitian kualitatif, yaitu adanya manusia sebagai alat (*instrument*). Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara, dan penelaahan dokumen. Sehingga data yang didapatkan adalah data hasil pengamatan secara langsung yang dilakukan peneliti.

Setelah data dikumpulkan, maka langkah selanjutnya adalah pengolahan data yang diproses sesuai dengan kode etik penelitian. Pemeriksaan data (*Editing*) merupakan kegiatan untuk meneliti kembali rekaman atau catatan data yang telah dikumpulkan oleh pencari data dalam suatu penelitian, apakah hasil rekaman data tersebut cukup baik dan dapat dipersiapkan untuk proses lebih lanjut atautkah perlu dilakukan peninjauan kembali agar dapat dipakai untuk proses lebih lanjut. Setelah itu, data disusun secara teratur, berurutan dan logis sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan oleh pembaca.

## **Kajian Teori**

### ***Implementasi Manajemen Strategis***

Manajemen strategi secara lengkap dapat diartikan sebagai suatu seni keterampilan, teknik juga ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi dan mengawasi dari berbagai keputusan fungsional organisasi atau lembaga baik bisnis dan non bisnis yang di pengaruhi oleh lingkup lingkungan internal dan eksternal yang bisa berubah-ubah sehingga dapat memberikan kemampuan kepada organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan yang telah diharapkan (Kusnadi;2015).

Konsep manajemen strategi secara garis besar adalah adanya fungsi perencanaan dengan sistem-sistem administrasi juga struktur organisasi, Strategi juga implementasi adalah suatu kesatuan yang menggambarkan tugas dari manajerial pada semua tingkat dan organisasi, Isu-isu penting pada konsep manajemen strategi dapat meliputi pentingnya integrasi dari sistem administrasi juga struktur organisasi, pentingnya integrasi-integrasi sistem administrasi juga struktur organisasi, pentingnya integrasi dengan strategi juga implementasi, dan pentingnya infrastruktur manjerial ataupun budaya.<sup>2</sup>

Sedangkan konsep manajemen strategi dalam pendapat ahli adalah serangkaian keputusan juga tindakan manajerial yang dapat menentukan kinerja perusahaan dalam jangka yang panjang. Manajemen strategi dapat meliputi pengamatan lingkungan, perumusan dalam strategi, implementasi dalam strategi, juga evaluasi beserta pengendalian, dan manajemen strategi cenderung lebih memberikan penekanan pada pengamatan dan juga evaluasi kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) lingkungan yang biasa dipandang dari sudut kekuatan (*strength*) ataupun kelemahan (*weakness*). Identifikasi dengan analisis SWOT merupakan faktor strategi yang dianggap sebagai

variabel-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan datang (E Mulyasa; 2007).

### **Manajemen Pembiayaan**

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabungkan menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang melakukan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Husaini Usman, 2008).

Secara singkat fungsi manajemen adalah ilmu pengetahuan yang sistematis agar bisa memahami proses manusia saling bekerja sama supaya mampu menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain, golongan tertentu maupun masyarakat luas.<sup>3</sup> (wilson Bangun) Sedangkan fungsi manajemen secara umum ada 4 (empat), yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penerapan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

Biaya dapat dimaknai sebagai suatu bentuk pengeluaran dalam satuan mata uang yang dikorbankan untuk memperoleh agar dapat menghasilkan sesuatu. Dengan kata lain, terdapat 4 (empat) unsur pokok dalam biaya, yaitu:

1. merupakan pengorbanan sumber ekonomi;
2. diukur dalam satuan uang;
3. telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi; dan
4. pengorbanan untuk tujuan tertentu.

Kegiatan pembiayaan adalah usaha memperoleh modal untuk membiayai aktifitas yang dilakukan. Dalam buku Panduan Pelaksanaan Bantuan Operasional Sekolah istilah pembiayaan meliputi penyiapan anggaran, penatausahaan, perpajakan, pengelolaan, pelaporan keuangan yang telah dilaksanakan untuk dikomunikasikan dengan pemangku kepentingan (stakeholders) terkait.

Sehingga manajemen keuangan merupakan pengendalian atas fungsi-fungsi keuangan yaitu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian, dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh organisasi.<sup>4</sup>

### **Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan**

*Thomas. H. Jones* mengutarakan manajemen pembiayaan pendidikan terdiri dari tiga tahapan kegiatan, diantaranya adalah merencanakan/menganggarkan (*budgeting*), melaksanakan/menerapkan (*accounting*) dan evaluasi/mengaudit (*auditing*). Kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan meliputi tiga hal, yaitu: penyusunan anggaran ( *budgeting*), pembukuan (*accounting*), pemeriksaan (Hadari Nawawi; 2005).

1. Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)

Istilah anggaran dalam bidang manajemen keuangan di lembaga pendidikan dapat disebut dengan RAPB ( Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja ). Istilah dari anggaran adalah suatu rencana biaya yang akan digunakan untuk suatu kegiatan.

## 2. Pembukuan (*Accounting*)

Kegiatan kedua dari manajemen pembiayaan adalah pembukuan, atau kegiatan aplikasi manajemen keuangan. Pengertian dari accounting atau pembukuan adalah kegiatan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan, dan penganalisisan data keuangan di Pesantren yang dilakukan oleh kepala bagian administrasi keuangan (Ferd WP; 2011).

Sedangkan tugas dan fungsi dari pembukuan adalah menyiapkan informasi terkait keuangan agar berguna dalam menentukan kebijakan anggaran (Indra Bastian,2006). Secara garis besarnya pelaksanaan keuangan dikelompokkan dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran keuangan (E Mulyasa; 2007).

## 3. Auditing

Langkah terakhir adalah auditing, sebagaimana anggaran harus dapat melayani dengan baik agar meningkatkan efektifitas pondok pesantren dan lembaga pendidikan. Pengertian auditing adalah serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan pertanggungjawaban dari mulai penerimaan, penyimpanan, penggunaan, atau penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak- pihak yang terlibat dalam penggunaan anggaran (Arikunto;2008).

Auditing bermanfaat untuk menemukan masalah keuangan dilembaga dan juga hasil auditing dapat digunakan untuk meningkatkan perasaan tanggung jawab bagi instansi (Abin Syamsuddin Makmun; 2010).

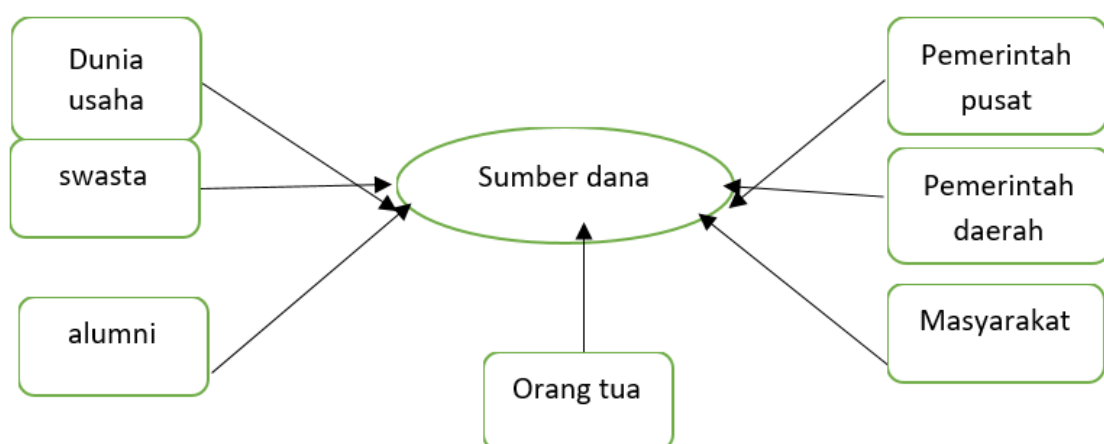
### **Sumber – Sumber Pembiayaan**

Matin percaya bahwa pendanaan untuk instansi pendidikan bisa datang dari mana saja. Namun, sebagian besar sumber pendanaan utama bagi instansi pendidikan, khususnya lembaga pendidikan publik, berasal dari pemerintah. Umumnya dana tersebut meliputi dana yang sudah ada seperti gaji dan dana operasional sekolah serta dana pemeliharaan fasilitas.

Selain dari pemerintah, pembiayaan juga bisa bersumber dari masyarakat, baik yang merupakan dari orangtua siswa, sumbangan dari masyarakat, dunia usaha atau mitra lembaga.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Nanang Fattah bahwa sumber-sumber keuangan sekolah dapat bersumber dari : orang tua, pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dunia usaha, dan alumni. Nanang Fatah juga menggambarkan sumber-sumber dana lembaga pendidikan sebagaimana berikut (Nanang Fattah; 2012).

Bagan 2.1 Sumber-Sumber Dana Untuk Sekolah



### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pondok Pesantren Fathul 'Ulum termasuk kategori pondok salaf dan masih terbilang baru jika dibandingkan dengan pondok-pondok di sekitarnya. Pondok tersebut mempunyai empat belas lembaga operasional, yakni dua belas lembaga pendidikan dan dua lembaga perekonomian, semuanya adalah untuk mengurus bidang Ma'hadiyah, Pendidikan madrasah, Pendidikan formal, Pendidikan Tahfidzil Quran dan perekonomian. Dan juga sebagai lembaga atasan dari empat belas lembaga operasional tersebut bertugas menjadi pengawas, pengontrol dan koordinator dari seluruh aktifitas dan perkembangan lembaga operasional. Keberadaan empat belas lembaga operasional dengan wilayah kerja masing-masing merupakan bukti dan potensi besar bagi fathul'ulum. Hal ini akan menjadi maksimal jika di dukung sumberdana dan sumberdaya yang memadai (Agus Maghfur; 2021).

### ***Implementasi Manajemen Strategi Pembiayaan***

Tugas mengatur keuangan atau pembiayaan di pondok pesantren fathul 'ulum kewagean adalah menjadi kewajiban dan wewenang dari kabid administrasi dan keuangan pesantren, namun sebelum merumuskan RAB terbaru, seluruh staf mengadakan rapat bersama pimpinan pesantren, dalam forum rapat tersebut dapat menghasilkan sebuah kesepakatan bersama tentang pembiayaan pendidikan per tahun bahkan per periode, dengan menyesuaikan dan mempertimbangkan dengan pendapatan yang bisa dan harus dicapai oleh sumber-sumber keuangan yang ada di pondok pesantren fathul 'ulum kwagean. Manajemen pembiayaan pendidikan di pondok pesantren fathul 'ulum kwagean yaitu :

1. Lembaga Induk dalam Hal ini Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean mempunyai tugas dan fungsi merencanakan, mengatur, mengoreksi pemasukan dan pengeluaran keuangan baik di dalam rumah tangga pesantren itu sendiri maupun lembaga-lembaga operasional yang berada di dalam naungan nya.
2. Kabag Administrasi dan Keuangan Pesantren mempunyai wewenang membuat RAP dan RAB pesantren bersama para staff yang lain di awal tahun untuk kegiatan dan kebutuhan pendidikan selama satu periode anggaran.
3. Setiap lembaga-lembaga operasional di haruskan membuat RAP dan RAB setiap awal tahun anggaran yang di setorkan dan di bahas pada rapat anggaran bersama-sama.
4. Kabag Administrasi dan Keuangan Pesantren beserta Ketua Pesantren mempunyai tugas untuk mengesahkan, mengoreksi RAP dan RAB pada masing-masing lembaga yang berada di bawah naungan nya serta mengontrol, mengevaluasi, dan mengaudit laporan keuangan setiap bulan nya dari masing-masing lembaga.
5. Rencana Anggaran Pendapatan (RAP) dan Rencana Anggaran Belanja (RAB) pada induk pesantren, sumber dan pengalokasian nya berbeda dengan lembaga-lembaga operasional, namun ada di point-point tertentu bagi lembaga operasional yang mendapatkan subsidi dari pesantren seperti pembangunan, bisyaroh, dan kegiatan, jika memang dana tidak mencukupi dan itu sifatnya tidak tetap.
6. Sumber-sumber keuangan yang dimiliki oleh induk pesantren diantaranya BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren), Laba Kalender, Minyak & Barang Azimat, Iuran-iuran, Uang pembangunan, Ijazah Kubro, Asma Artho dan lain sebagainya sebagaimana yang sudah peneliti jelaskan sebelumnya. Hampir 50% dari RAP ini Pada RAB di alokasikan untuk pembangunan.

7. Sumber-sumber keuangan yang di miliki oleh lembaga-lembaga operasional diantaranya, Uang pendaftaran santri baru, Syahriah (SPP), Daftar Ulang, Iuran-iuran santri yang lainnya dan uang pembangunan, ini semua di tuangkan dalam RAP dan RAB yang di buat lembaga yang nantinya di koreksi oleh Ketua pesantren bersama Kabid Adm dan keuangan pesantren, sekiranya mampu dan bisa tercapai program-program apa yang di rencanakan dan tidak menyalahi aturan pengeluaran yang sudah di tetapkan pesantren, maka RAB bisa di sahkan.
8. Lembaga-lembaga operasional di perintah untuk dapat mensisihkan uang Pembangunan dan DU setiap tahun nya untuk pembangunan di lembaga-lembaga operasional, jika di rasa sudah siap untuk membangun sarana-prasarana yang di butuhkan oleh lembaga-lembaga operasional maka pembangunan bisa di laksanakan dan dalam pengawasan pesantren serta bisa mendapatkan subsidi pembangunan dari pesantren, adapun pembangunan yang tercantum pada RAB pesantren itu untuk pembangunan sarana-prasarana secara menyeluruh.
9. BUMP yang merupakan lembaga perekonomian pesantren, selain menjadi penyumbang terbesar dalam daftar pemasukan di RAP pesantren, juga BUMP mempunyai RAP dan RAB sendiri dalam mengatur keuangan nya untuk gaji para karyawan, pengembangan usaha dan pembangunan sarana-prasarana bisnis.
10. Setiap lembaga-lembaga operasional tidak bisa sewenang-wenang dalam menggunakan atau membelanjakan uang nya, karena semua dalam pengawasan pesantren dan harus mendapatkan izin secara tertulis jika belanja barang yang harganya lebih dari 500.000.-
11. Dengan manajemen keuangan atau pembiayaan yang di terapkan oleh pondok pesantren fathul ‘ulum kwagean berjalan dengan sangat terstruktur rapi dan transparan, sehingga seluruh program pendidikan bisa berjalan dengan baik, dan pembangunan sarana-prasarana secara contiunitas, semua itu berkat kerjasama diantara semua lembaga dan pesantren bahu membahu dalam mewujudkan pesantren nirlaba.

Dalam kegiatan proses penyusunan anggaran (*budgeting*) dalam hal ini peneliti berfokus pada anggaran pusat yang di susun pesantren fathul ‘ulum kwagean tidak pada lembaga-lembaga operasional, karena pada anggaran pusat sangat detail dan setidaknya bisa mewakili dari semuanya lembaga mengenai semua kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan agar semua target pendapatan bisa tercapai tepat pada waktunya.

Berkaitan dengan aturan RAP dan RAB di pondok pesantren fathul ‘ulum kwagean adalah menjadi tugas dan wewenang dari kabid administrasi dan keuangan, dari mulai perencanaan, pengarahannya, pengawasan, dan audit/ evaluasi. Jadi seluruh RAP dan RAB yang di buat dan di jalankan oleh lembaga-lembaga operasional yang berada di bawahnya, termasuk dalam pengawasan dan pengaturan dari Kabdi ADM dan Keuangan.

Seluruh aktifitas manajemen keuangan atau pembiayaan pendidikan yang di terapkan di pondok pesantren fathul ‘ulum kwagean sudah sesuai sebagaimana yang di kemukakan oleh matin dalam bukunya “Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya”

Manajemen pembiayaan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan dan pertanggungjawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan meliputi perencanaan pembiayaan,

pengorganisasian pembiayaan, pelaksanaan pembiayaan, dan pengawasan pembiayaan.<sup>5</sup> (Matin; 2014)

### ***Ruang Lingkup Manajemen Strategis Pembiayaan***

Aktifitas Kegiatan dalam mengimplmentasikan Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum sejalan dengan yang di sampaikan Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, Implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan (Purwanto dan Sulistyastuti; 1991).

Dalam hal ini para pengurus melaksanakan, mendistribusikan keuangan sesuai dengan RAB yang sudah di rencanakan dan disepakati serta bagaimana cara memenuhi target pendapatan sesuai dengan RAP yang telah di rencanakan, serta dalam proses pelaksanaan tersebut di akhir tahun anggaran semuanya di evaluasi apakah semua anggaran terserap dengan baik atau malah sebaliknya tidak sesuai dengan sudah di rencanakan dan disepakati bersama. Dan hasil pengamatan, observasi, wawancara dan dokumentasi serta menganalisa, peneliti menemukan aktifitas manajemen pembiayaan pendidikan yang luar biasa rapi, detail dan transparan sesuai dengan disiplin ilmu manajemen pembiayaan pendidikan sebagaimana yang di sampaikan oleh beberapa ahli terkait manajemen pembiayaan, sehingga bisa dikatakan wajar jika pondok pesantren fathul ‘ulum kwagean ingin menjadi pesantren yang mandiri.

### ***Sumber-Sumber Pembiayaan***

Adapun sumber-sumber pendapatan pesantren kwagean dalam rangka membangun pesantren, sehingga dapat memenuhi seluruh pembiayaan operasional dan pembangunan sarana-prasarana secara berkelanjutan adalah sebagai berikut :

1. BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren)
  - a. Koperasi dan Mini Market Ats-Tsuroyya
  - b. TAS ( Tabungan Anak Santri) Kwagean
  - c. Percetakan Kwagean
  - d. Sablon Kwagean
  - e. Usaha Barokah
  - f. Persewaan Hasbuna
  - g. Toko FC.Syahara
  - h. Galon isi ulang Aquagean
2. Hasil Penjualan Kalender
3. Hasil Kegiatan Ijazah Kubro dan Asma’ Artho
4. Hasil Penjualan Barang-Barang Azimat dan Minyak Asma’
5. Hasil dari Persewaan
6. Hasil dari Iuran Pembangunan
7. Hasil dari Iuran Bersama Itu semua adalah sumber-sumber yang di miliki oleh pesantren.

## Penutup

Implementasi Manajemen Strategis Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum Kwagean di lakukan oleh kabid administrasi dan keuangan yang sudah menerapkan perencanaan terlebih dahulu dengan para pengurus lain terkait kebutuhan program selama satu tahun anggaran di tuangkan dalam RAB, melaksanakan pengarah agar terus memaksimalkan pendapatan RAP supaya terpenuhinya RAB, Mengontrol rutin setiap bulan laporan-laporan aktifitas keuangan dari lembaga-lembaga, dan mengevaluasi apa saja yang telah di serap atau yang belum di serap oleh anggaran. Sumber-sumber keuangan atau pembiayaan yang di miliki oleh pondok pesantren fathul ‘ulum sangatlah banyak diantaranya BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren), Iuran Santri, Kegiatan-Kegiatan seperti ijazah kubro dan asma artho’, penjualan barang-barang asma’ dan kalender, semua Sumber ini menjadi sumber utama dalam RAP (Rancangan Anggaran Pendapatan) untuk dapat memenuhi RAB (Rancangan Anggaran Belanja) di pesantren fathul ‘ulum dalam membangun pesantren yang mandiri.

## Daftar Pustaka

- Andragogi *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqien* Parung Bogor. Jurnal pendidikan Islam. VOL 2, NO. 1. 2020.
- Arifin, MR, 2015, *Skripsi* : “Manajemen Pembiayaan di Pesantren Pelajar Islam Nurul Burhan Badean Bondowoso” di akses <http://etheses.uin-malang.ac.id/28377/1/17170017>, 25/11/21.
- Arikunto. *Manajemen Pendidikan Yogyakarta*: Aditya Media. 2008.
- Abin Syamsudin Makmun. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah*. Bandung: Pustaka Educa. 2010.
- Agus Maghfur, *Sambutan kepala pondok pesantren dalam LPJ 2021*, di akses dari buku LPJ Pengurus Tahun 2019-2021
- Ferdi WP. *Pembiayaan Pendidikan Suatu Kajian Teoritis*. Jakarta: Puslitjak. Balitbang. kemendikbud. 2011.
- Hadari Nawawi. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2005.
- Husaini Usman. *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Indra Bastian. *Akuntansi Pendidikan*. Yogyakarta: Erlangga. 2006.
- Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian agama, Peningkatan Manajemen Melalui Penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas di Sekolah/ Madrasah, 162
- Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang: Universitas Brawijaya. 2013.
- Kholis. *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi, Dan Pengawasan)*.
- Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Brafindo Persada. 2014.
- Mulyasa. E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2007.
- Mustajib. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Disiplin Siswa Studi Di MTs An Nawawiyah Ringinagung Keling Kepung.” *Journal of Islamic Studies* 08 (01): 32–44. 2021.
- Mustajib. “Implementasi Manajemen Mutu Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Lulusan Di MTs Al Huda Sumberjo Tunglur Badas.” *Salimiya: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam*. Vol. 1. 2020.
- Nanang Fattah. *Standar Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2012.
- Nurul Yakin. Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram, *Ulumuna Jurnal Studi Keislaman*, Volume 18 Nomor 1 (Juni). 2014

- Purwanto dan Sulistyastuti, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*. Bumi Aksara: Jakarta.1991.
- Suhadi. “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Pondok Pesantren An Nur Wanarejan Utara Kabupaten Pemalang”. *Tesis Sarjana Pendidikan*. Semarang: Universitas Negeri Semarang. 2015.
- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama. 2016,
- Wasik Nur Mahmudah, *Tesis* “Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren Hamalatul Qur’an Jogoroto Jombang “diakses dari <http://etheses.iainponorogo.ac.id/12641/1/> pada 11/12/21
- Wilson Bangun. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama. 2008.

Copyright © 2023 *Journal Dirasah*: Vol.6, No. 1, Februari 2023 , p-ISSN: 2615-0212, e-ISSN; 2621-2838

Copyright rests with the authors

*Copyright of Jurnal Dirasah is the property of Jurnal Dirasah and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.*

<https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah>