

MANAJEMEN DANA DAN SUMBER DANA PONDOK PESANTREN

Ahmad Fauzi

(UIN Sunan Ampel Surabaya)

Email: ahmad.fauzi@uinsby.ac.id

Abstrak

Manajemen pondok pesantren merupakan proses pendayagunaan sumber-sumber pesantren yang meliputi seluruh komponen pesantren, diantaranya adalah lembaga pendidikan, pengasuh, pengurus pesantren (lurah pondok), sarana prasarana, keuangan yang diarahkan dan dikoordinasikan agar terpusat dalam kerangka mencapai tujuan. Sedangkan Fungsi-Fungsi manajemen pondok pesantren terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), penganggaran (*budgeting*) dan pengawasan (*controlling*). Sumber dana pondok pesantren yang berasal dari partisipasi masyarakat antara lain: 1) Dewan pendidikan 2) Komite sekolah 3) Persatuan orang tua siswa 4) Perkumpulan olah raga 5) Perkumpulan kesenian 6) Organisasi-organisasi lain. Permasalahan dana pondok pesantren, dapat diselesaikan dengan cara : 1) mengadopsi manajemen modern, 2) membuat wirausaha, 3) melakukan pelatihan kewirausahaan, 4) membuat *network* ekonomi, 5) Teknologi Tepat Guna (TTG), 6) perkoprasian (*pre cooperative movement*), dan 7) pengembangan industri kecil (*small bussines development*) yang dapat meningkatkan pendapatan (*income generating program*).

Kata Kunci: *Pondok Pesantren, Manajemen, Dana dan Sumber Dana*

A. Pendahuluan

Pondok pesantren adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang mempunyai ciri-ciri tersendiri bahkan ada yang mendefinisikan sebagai bentuk lembaga pendidikan khas dan asli Indonesia. Oleh karena itu pondok pesantren mempunyai pengertian yang bervariasi tergantung dari cara pandang pada subjek yang berbeda-beda, tetapi pada hakikatnya mengandung pengertian yang sama.¹ Lembaga pendidikan pondok pesantren merupakan lembaga tradisional² Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran

¹ Fatimah Zuhroh, *Literatur Kitab Kuning di Pesantren* (Medan: Perdana Mulya, 2013), 14.

² Sulthon dan Khusnur Ridho, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Lektbangpressindo, 2006), 13.

Islam dengan memekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.³

Ada beberapa istilah yang ditemukan dan sering digunakan untuk menyebut pondok pesantren di Jawa termasuk Sunda dan Madura, umumnya dipergunakan istilah *pesantren* atau *pondok* atau menyebut lengkap *pondok pesantren*.⁴ Sedangkan Abdurrahman Wahid lebih memaknai pondok pesantren secara teknis, yakni *a place where santri (student) live*.⁵

Karel A. Steenbrink mengemukakan bahwa pondok pesantren mempunyai ciri khas yaitu pola hubungan antara santri dan kyai, merupakan hubungan ketaatan tanpa batas, demikian pula pada guru bantu tetapi antar hubungan santri tidak tergantung dan dibatasi tinggi rendahnya status orang tua santri.⁶ Lebih lanjut menurut Zamakhsyari Dhofier ciri khas pondok pesantren adalah adanya pengajian kitab kuning.⁷

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa secara umum pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang menerapkan pola pendidikan berbasis pada tradisional (*al-turats al-qodimah*) dengan pola kepemimpinan kyai sebagai figur utama dengan berorientasi pada tujuan utama kaderisasi agama, *ulama*, yang akan melanjutkan menyebarkan Agama Islam.

B. Fungsi Pesantren

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang secara khusus mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari, bahkan lembaga pendidikan ini menjadi tempat untuk mempersiapkan kader-kader agama di masa yang akan datang. Seperti pernyataan Azyumardi Azra, pondok pesantren mempunyai fungsi besar dalam pendidikan Islam, yakni: 1) transmisi dan tranfer ilmu-ilmu Islam, 2) pemeliharaan tradisi Islam, dan 3) produksi ulama.⁸

³ Rofiq, dkk., *Pemberdayaan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 1.

⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiyai* (Jakarta: LP3ES, 1990), 18.

⁵ Abdurrahman Wahid, "Principle of Pesantren Education", dalam Manfred Oepen and Wolfgang Karcher (eds.), *The Impact of Pesantren* (Jakarta: P3M, 1988).

⁶ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1994), 15-16.

⁷ Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 82.

⁸ Abuddin Nata (ed), *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT Grasindo, 2001), 112.

Keberadaan pondok pesantren di Indonesia dimulai sejak Islam masuk negeri ini dengan mengadopsi sistem pendidikan keagamaan yang sebenarnya telah lama berkembang sebelum kedatangan Islam. Sebagai pendidikan yang telah lama berurat akar di negeri ini, pondok pesantren diakui memiliki andil yang sangat besar terhadap perjalanan sejarah bangsa.⁹ Perkembangan selanjutnya, pondok pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan keagamaan, kemasyarakatan saja tetapi juga berperan sebagai pengembangan masyarakat (*community development*), perubahan sosial (*agent of change*), dan pembebasan (*liberation*) pada masyarakat dari ketertindasan, keburukan moral, politik, kemiskinan.¹⁰

Menurut Sulthon dan Khusnur Ridho secara umum pesantren memiliki fungsi sebagai berikut: 1) lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al din*), dan nilai-nilai Islam (*Islamic value*), 2) lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*social control*), 3. Lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*).¹¹

Depag menyatakan bahwa ada 3 faktor yang berperan dalam sistem penyelenggaraan pondok pesantren, yaitu: 1) manajemen sebagai faktor upaya, 2) organisasi sebagai faktor sarana, dan 3) administrasi sebagai faktor kuasa. Oleh karena itu keberadaan faktor-faktor ini memberikan arah perpaduan dalam merumuskan, mengendalikan penyelenggaraan, mengawasi serta menilai pelaksanaan kebijakan-kebijakan dalam usaha menyelenggarakan kegiatan yang sesuai dengan tujuan pendidikan pondok pesantren.¹²

Penerapan otonomi daerah yang diikuti dengan penerapan otonomi pada lembaga pendidikan merupakan kesempatan pada masing-masing lembaga pendidikan untuk memajukan lembaganya termasuk pondok pesantren karena dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) dinyatakan bahwa:

- 1) Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah dan/atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Pendidikan agama berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan

⁹ Haedari Amin, *Transformasi Pesantren* (Jakarta: Media Nusantara, 2007), 3.

¹⁰ Manfred Oepen (ed), *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat* (Surabaya: Hikmah, tt), 152-153.

¹¹ Sulthon dan Khusnur Ridho, *Manajemen Pondok Pesantren*, 8.

¹² Depag RI, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren* (Jakarta: Depag RI, 2000), 20.

- mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli agama.
- 3) Pendidikan agama dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, non formal, dan informal.
 - 4) Pendidikan keagamaan berbentuk ajaran diniyah pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis.
 - 5) Ketentuan mengenai pendidikan keagamaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah (SISDIKNAS, 2003).

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa lembaga pendidikan pondok pesantren harus melakukan inovasi-inovasi dalam lembaga, karena dalam konteks otonomi pendidikan, pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai kemandirian yang sangat kuat terutama dalam menghimpun dan mengembangkan dana pondok pesantren.

Peryataan diatas diperkuat oleh pendapat Farchan, bahwa di pondok pesantren secara teologis sebenarnya telah diajarkan konsep *al-Muhafadzotuz Ala al-Qodim al-shalih, Wal-ahdzu bil al-Jadid al-Ashlah* (melestarikan nilai-nilai tradisi lama yang baik, dan mengambil nilai-nilai tradisi baru yang lebih baik).¹³ Prinsip ini memungkinkan pengelolaan pondok pesantren dapat berkembang sesuai dengan tuntutan zaman dengan tetap mempertahankan nilai-nilai dan tradisi yang telah mengakar kuat sejak pondok pesantren didirikan.

C. Pola Pondok Pesantren

Pola adalah bentuk atau model (atau lebih abstrak, suatu set-peraturan) yang bisa dipakai untuk membuat atau untuk menghasilkan suatu atau bagian dari sesuatu, khususnya jika sesuatu yang ditimbulkan cukup mempunyai suatu yang sejenis untuk pola dasar yang dapat ditunjukkan atau terlihat, yang mana sesuatu itu dikatakan memamerkan pola.¹⁴ Terdapat lima macam pola pondok pesantren dari yang paling sederhana sampai yang paling maju. Kelima pola pondok pesantren yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Pola pertama, pondok pesantren yang memiliki unit kegiatan dan elemen berupa masjid dan rumah kyai. Pesantren ini masih sederhana; kyai

¹³ Hamdan Farchan & Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren: Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren* (Yogyakarta: Pilar Media, 2005), 18.

¹⁴ <https://id.wikipedia.org/wiki/pola> (Diakses tanggal 21 Agustus 2016).

menggunakan masjid atau rumahnya untuk tempat mengaji, dan pengajian tersebut dilaksanakan secara kontinyu dan sistematis.

Pola kedua, pondok pesantren ini terdiri dari masjid, rumah kyai, dan pondok. Dalam pola ini pesantren telah memiliki pondok atau asrama yang telah disediakan bagi para santri yang datang dari daerah lain.

Pola ketiga, pondok pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kyai, pondok dan madrasah. Pondok pesantren ini telah memakai sistem klasikal, santri yang mondok mendapat pendidikan madrasah. Adakalanya santri madrasah itu datang dari daerah pesantren itu sendiri. Pengajar madrasah biasanya disebut guru agama atau ustadz.

Pola keempat, pondok pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kyai, pondok, madrasah, dan tempat keterampilan. Pola pondok pesantren ini disamping elemen-elemen pesantren sebagaimana pola ketiga juga terdapat tempat-tempat untuk latihan keterampilan seperti peternakan, kerajinan rakyat, sawah, dan lain sebagainya.

Pola kelima, pesantren ini terdiri dari masjid, rumah kyai, pondok, madrasah, tempat keterampilan, universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga dan sekolah umum. Dalam pola yang kelima ini, pesantren merupakan pesantren yang telah berkembang modern. Di samping itu, selain bangunan-bangunan yang disebutkan itu mungkin terdapat pula bangunan-bangunan lain seperti perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, rumah penginapan tamu, dan sebagainya. Terdapat pula sekolah-sekolah umum atau kejuruan seperti SLTA/ SLTP, STM, dan lain sebagainya.¹⁵

Ijudin¹⁶ dalam hasil penelitiannya menggunakan istilah tiga tipologi pesantren dengan merujuk pada Abd. Mu'in,¹⁷ yaitu *salafiyah*, *khalafiyah* dan *kombinasi*. Menurutnya Pondok Pesantren *salafiyah* didirikan sebagai pesantren yang memfokuskan pada *tafaquh fi al-din*, pengkajian kitab-kitab klasik, dengan metode bandongan, sorogan maupun klasikal. Pengkajian kitab-kitab klasik dengan metode klasikal yang sering disebut lembaganya dengan madrasah diniyah dimasukkan menjadi bagian dari ciri pesantren *salafiyah* karena lembaga itu menurut UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Pasal 30 ayat (4) dimasukkan sebagai pendidikan keagamaan, tidak dikelompokkan kedalam sekolah umum yang berciri khas Islam.

¹⁵ KM. Akhiruddin, *Lembaga Pendidikan Islam di Nusantara*, Jurnal Tarbiyah Volume 200, 1, No. 1, 2015, 195-219.

¹⁶ Ijudin, *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Vol. 09, No. 01, 2015, 15-32.

¹⁷ Abdul Mu'in, dkk, *Survey Tipologi Pondok Pesantren dalam Pemenuhan Pelayanan Pendidikan Keagamaan bagi Masyarakat*, 2008.

Pesantren *khalafiyah* adalah pesantren yang telah mengadopsi sistem pendidikan klasikal dengan kurikulum yang tertata dan mengintegrasikan pengetahuan umum, baik dalam bentuk madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam maupun sekolah umum yang berdiri sendiri. Salah satu ciri pesantren, yaitu mengajarkan kitab-kitab klasik dengan metode bandongan, sorogan, maupun klasikal, ditiadakan dari kategori pesantren *khalafiyah* ini. Perpaduan ciri-ciri pesantren *salafiyah* dan *khalafiyah* adalah pesantren kombinasi antara *salafiyah* dan *khalafiyah*.

Uraian diatas menunjukkan bahwa pola pondok pesantren secara garis besar bisa dibedakan paling tidak menjadi tiga jenis, walaupun agak sulit untuk membedakan secara ekstrim diantara tipe-tipe tersebut, yaitu salafiyah (tradisional), khalafiyah (modern) dan terpadu.¹⁸ Secara implementasi pola ini tidak mempengaruhi terhadap pola penyelenggaraan dan tujuan dasar pondok pesantren, yaitu melestarikan nilai-nilai tradisi lama yang baik, dan mengambil nilai-nilai tradisi baru yang lebih baik.

D. Manajemen di Pondok Pesantren

Manajemen menurut Haedari adalah: 1) mengelola orang-orang, 2) proses pengambilan keputusan, dan 3) proses pengorganisasian dan pemanfaatan sumber-sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁹

Terry mendefinisikan manajemen dalam bukunya *Principles of Management*, yaitu "Suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya". Dari definisi Terry itulah bisa dilihat fungsi manajemen.

Berikut ini adalah fungsi manajemen menurut Terry: 1) Perencanaan (*planning*), 2) Pengorganisasian (*organization*), 3) Penggerakan (*actuating*), 3) Pengawasan (*controlling*). Hakikat dari fungsi manajemen dari Terry adalah apa yang direncanakan, itu yang akan dicapai. Maka itu fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik serta segala kekurangan bisa

¹⁸ Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 44-60. Lihat juga M. Syaifuddin Zuhriy, "Budaya Pesantren dan Pendidikan Karakter pada Pondok Pesantren Salaf", *Jurnal Walisongo*, Volume 19, Nomor 2, November, 2011.

¹⁹ Amin Haedari & Ishom Elha, *Manajemen Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 51.

diatasi. Sebelum melakukan perencanaan, ada baiknya rumuskan dulu tujuan yang akan dicapai.²⁰

Manajemen pondok pesantren adalah suatu proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari seluruh komponen yang ada di lembaga pendidikan Islam berasrama di bawah asuhan kyai, yang meliputi manajemen SDM pesantren, manajemen kurikulum pesantren, manajemen sarana prasana pesantren serta manajemen keuangan pesantren.²¹

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa manajemen pondok pesantren adalah suatu proses pendayagunaan sumber-sumber pesantren yang meliputi seluruh komponen pesantren, diantaranya adalah lembaga pendidikan, pengasuh, pengurus pesantren (lurah pondok), sarana prasarana, keuangan dan hal-hal lain yang terkait dengan pesantren agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien, semua diarahkan dan koordinasikan agar terpusat dalam kerangka mencapai tujuan.

Hal ini tidak terlepas dari tujuan didirikannya Pondok Pesantren, yang pada dasarnya terbagi menjadi dua hal: 1) Tujuan khusus, yaitu mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kyai serta mengamalkannya di masyarakat; 2) Tujuan umum, yaitu membimbing anak didik untuk menjadi manusia berkepribadian Islam yang sanggup dengan ilmu agamanya menjadi muballigh Islam di masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya.²²

Depag menyatakan bahwa untuk mencapai manajemen yang baik dalam penyelenggaraan pondok pesantren, maka penerapan fungsi-fungsi yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut: perencanaan, pemantapan personel, finansial, supervisi, evaluasi.²³ Haedari Nawawi menyatakan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi non profit (lembaga pendidikan), yaitu: 1) perencanaan (*planning*), 2) pengorganisasian (*organizing*), 3) pelaksanaan (*actuating*), 4) penganggaran (*budgeting*), dan 5) pengawasan (*controlling*).²⁴

E. Fungsi Manajemen Pesantren

²⁰<http://studimanajemen.blogspot.co.id/2012/08/fungsi-manajemen-menurut-georgeterry.html> (Diakses 21 Agustus 2016).

²¹ Syamsul Maarif, dkk, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2013),145.

²² HM. Arifin dan Hasbullah, *Kapita Selektta Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 1996), 44.

²³ Depag RI, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, 25.

²⁴ Haedari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi dalam Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada Press, 2003), 65.

Perencanaan (*planning*) menurut Pidarta adalah menyeleksi dan menggabungkan pengetahuan, fakta-fakta, imajinasi-imajinasi pada masa yang akan datang untuk tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima dan dipergunakan dalam penyelesaian. Oleh karena itu dalam perencanaan harus memanfaatkan tiga sumber yang terpenting, yaitu: 1) manusia, 2) waktu, dan 3) materi.²⁵

Pengorganisasian (*organizing*) adalah mengelompokkan dalam menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan. Bufford berpendapat bahwa pengorganisasian meliputi spesialisasi pekerjaan, pembagaian departemen dari suatu struktur formal atau pengorganisasian tugas-tugas ke unit-unit kerja.²⁶

Dari uraian diatas dapat dipahami, bahwa pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang pada kegiatan tersebut, penunjukan wewenang yang didelegasikan pada setiap orang. Dengan demikian Pengorganisasian memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) organisasi sebagai sistem, 2) organisasi merupakan struktur, 3) adanya perencanaan yang sadar, 4) adanya koordinasi dan kooperasi.

Pelaksanaan (*actuating*) adalah fungsi ketiga yang terdiri dari: 1) melakukan pengarahan (*commanding*), bimbingan (*directing*), dan komunikasi (*communication*).²⁷ Pelaksanaan dalam pondok pesantren adalah pelaksanaan terhadap program yang telah direncanakan sebelumnya dengan melibatkan semua komponen yang ada dalam pondok pesantren mulai dari dewan pengasuh, dewan pengurus, dan santri.

Penganggaran (*budgeting*) menurut Munandar mempunyai tiga kegunaan, yaitu: 1) sebagai pedoman kerja yang dapat memberikan arah dan target-target yang akan dicapai pada masa yang akan datang, 2) alat pengkoordinasian kerja dapat menunjang kelancaran jalannya organisasi, dan 3) pengawasan kerja karena sebagai tolak ukur atau sebagai pembanding terhadap keberhasilan organisasi.²⁸ Penerapan *budgeting* pada pondok pesantren mempunyai peran yang penting karena secara umum pondok pesantren dikelola oleh swasta, maka secara otomatis pembiayaannya berasal dari kekayaan mereka sendiri yang berupa wakaf, hibah, donatur serta iuran bulanan santri *syahriyah*.

²⁵ Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem* (Jakarta: Renika Cipta, 1990), 3.

²⁶ Buford, *Manajemen In Extention 2nd Edition* (Alabama: Auburn University), 76.

²⁷ Haedari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, 30.

²⁸ Munandar, *Budgeting* (Yogyakarta: BPE, 1997), 56.

Pengawasan (*controlling*) menurut Sagala meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien menjadi lebih efektif dan efisien yang dipusatkan pada program tanggung jawab yang dapat merangkum setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Karena pada hakikatnya pengawasan adalah proses mengukur (*measurment*) dan menilai (*eveluation*) tingkat objektivitas kerja personel dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.²⁹

Pengawasan pada pondok pesantren dilakukan untuk menilai dan mengetahui program yang telah dilaksanakan oleh masing-masing unit dalam pondok pesantren. Pengawasan dalam pondok pesantren dilakukan oleh kyai sebagai pimpinan pondok pesantren. Figur kyai sebagai tokoh sentral dan manajer mempunyai peran penting dalam pelaksanaan pengawasan.

F. Pengembangan Dana dan Sumber Dana Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan yang didirikan dan dikelola oleh kyai/yayasan dengan sumber pembiayaan dari pesantren sendiri, uang bulanan *syahriyah* santri dan bantuan masyarakat dalam bentuk zakat, shodaqoh, infaq serta sedikit hiba dan waqaf. Oleh karena itu pondok pesantren merupakan praktik pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*). Walaupun demikian pembiayaan pondok pesantren bisa didapatkan dari dana hibah yang berasal dari pemerintah, misalnya dari kementerian Agama.³⁰

Secara garis besar penggunaan dana atau pembiayaan pendidikan di pondok pesantren dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: 1) pengeluaran operasional (*revenue expenditure*), yaitu pengeluaran yang dilakukan untuk semua kegiatan yang mendukung proses kegiatan mengajar, gaji guru dan dewan pengurus pondok, penyusutan aktiva tetap, biaya listrik dan telepon, 2) dan pengeluaran modal (*capital expenditure*) merupakan pengeluaran yang dilakukan untuk membiayai barang modal aktiva tetap seperti membeli tanah, membangun lokal pesantren atau sekolah dan membeli peralatan perlengkapan pendidikan.³¹

²⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat* (Jakarta: Nimas Multima, 2004), 26-27.

³⁰ Amin Haedari & Ishom Elha, *Manejemen Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah*, 18.

³¹ *Ibid*, 87.

Sulistiorini menguraikan bahwa hal-hal yang berpengaruh terhadap dana pendidikan terutama dalam pembiayaan pendidikan tidak pernah tetap dan akan selalu berkembang dari tahun ke tahun. Secara garis besar perubahan pembiayaan pendidikan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal dipengaruhi oleh: 1) Berkembangnya demokrasi pendidikan, 2) Kebijakan pemerintah, 3) Tuntutan akan pendidikan, 4) Adanya inflasi, sedangkan faktor internal dipengaruhi oleh: 1) Tujuan pendidikan, 2) Pendekatan yang digunakan, 3) Materi yang disajikan, 4) Tingkat dan jenis pendidikan.³²

Anwar mengemukakan terdapat empat persoalan pendanaan pendidikan, yaitu: 1) Kemampuan manajemen, 2) Peningkatan kualitas, 3) Kesenambungan, dan 4) Akuntabilitas.³³ Adapun solusi yang lain agar manajemen pesantren menjadi lebih berkembang perlu menerapkan antara lain: 1) Menerapkan manajemen secara profesional, 2) Menerapkan kepemimpinan kolektif, 3) Menerapkan demokratisasi kepemimpinan, 4) Menerapkan manajemen struktur, 5) Menanamkan sosio-egalitarianisme, 6) Menghindarkan pemahaman yang tidak mensucikan agama, 7) Memperkuat penguasaan epistemologi dan metodologi, 8) Mengembangkan sentra-sentra perekonomian, 9) Mengadakan pembaruan secara kesinambungan.³⁴

Umaedi menyatakan bahwa langkah yang ditempuh adalah pimpinan lembaga pendidikan harus mempunyai jiwa kewiraswastaan, yaitu mampu bersikap, berperilaku, memimpin dan mengelola dengan selalu mencari dan menerapkan cara kerja dan teknologi baru sehingga dicapai efektifitas dan efisiensi yang tinggi.³⁵

Setidaknya sumber dana pondok pesantren yang berasal dari partisipasi masyarakat antara lain: 1) Dewan pendidikan, 2) Komite sekolah, 3) Persatuan orang tua siswa, 4) Perkumpulan olah raga, 5) Perkumpulan kesenian, 6) Organisasi-organisasi lain. Sedangkan bidang partisipasi antara lain: (1) Kurikulum lokal, (2) Alat-alat belajar, (3) Dana, (4) Material atau bangunan, (5) Auditing keuangan, (6) Mengawasi kegiatan-kegiatan sekolah. Adapun cara berpartisipasi: (1) Ikut dalam pertemuan, (2) Datang ke

³² Sulistiorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), 131.

³³ Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu* (Bandung: Alfabeta, 2003), 90-93.

³⁴ <https://managemenpesantren.wordpress.com/> (Diakses tanggal 21 Agustus 2016).

³⁵ Umaedi, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1999), 45.

sekolah, (3) Lewat surat, (4) Lewat telepon, (5) Ikut malam seni, (6) Ikut bazar.³⁶

Permasalahan dana dalam lembaga pendidikan khususnya pondok pesantren, menurut Manfred Oepen dapat diatasi dengan cara: 1) mengadopsi manajemen modern, 2) membuat wirausaha, 3) melakukan pelatihan kewirausahaan, 4) membuat *network* ekonomi, 5) Teknologi Tepat Guna (TTG), perkoprasian (*pre cooperative movement*), dan pengembangan industri kecil (*small bussines development*) yang dapat meningkatkan pendapatan (*income generating program*).³⁷

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan pondok pesantren menurut Sulthon adalah sebagai berikut: 1) Menyusun Rencana Sumber Atau Target Penerimaan dan Pendapatan Pesantren dalam Satu Tahun, 2) Menyusun Rencana Penggunaan Keuangan dalam Satu Tahun.³⁸

Depag menyatakan bahwa sumber dana pendidikan dapat digali dari dua sumber, yaitu dana yang berasal dari lembaga pendidikan (pesantren) itu sendiri, *intern*, seperti SPP atau *syahriyah*, uang pendaftaran santri, uang gedung, bunga deposito koperasi pesantren dan usaha mandiri (wiraswasata), dan dana berasal dari luar lembaga, *ekstern*, seperti sumbangan dari yayasan, masyarakat, pinjaman bank, hibah dan wakaf, sumbangan alumni, donatur dan zakat serta shodaqoh.³⁹

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa dana pondok pesantren adalah sejumlah dana yang digunakan untuk pembiayaan pendidikan yang berasal dari masyarakat (donatur) atau pemerintah. Pada umumnya pembiayaan pondok pesantren yang diberikan oleh masyarakat yang memiliki kepentingan dan kepedulian terhadap perjalanan dan pengembangan pendidikan di pondok pesantren biasanya dana berupa shodaqoh, hibah, dan lain-lain.

Sedangkan dari pemerintah merupakan wujud dari anggaran yang telah ditentukan dalam APBD (Anggaran Belanja dan Pendapatan Daerah) pada tingkat kabupaten atau APBN (Anggaran Belanja dan Pendapatan Nasional) pada tingkat Nasional. Pondok pesantren sebagai lembaga keagamaan dan sosial memerlukan langkah-langkah strategis dalam mengembangkan dana dan sumber dana agar dapat eksis tanpa menggantungkan diri kepada masyarakat atau lembaga lain. Oleh karena itu Kyai sebagai manajer harus melakukan inovasi terutama dalam pendanaan

³⁶ K.A. Rahman, "Peningkatan Mutu Madrasah melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat", *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume I, Nomor 2, Desember, 2012/1434.

³⁷ Manfred Oepen (ed), *Dinamika Pesantren.....*, 153.

³⁸ Sulthon dan Khusnur Ridho, *Manajemen Pondok Pesantren*, 262-263.

³⁹ Depag RI, *In Service Training KKM MTS/MI* (Jakarta: PPIM, 2001), 86.

dan pengembangan dari dana yang diperoleh tersebut. Karena hakikat dari penerapan otonomi pendidikan adalah kemandirian lembaga pendidikan tidak hanya dalam pembelajaran tetapi juga dalam pendanaan pendidikan.

Manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif dan efisien maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien.⁴⁰ Lebih spesifik, Depag memberi arahan bahwa pondok pesantren dengan segala potensi yang dimilikinya dapat mengembangkan dana dan sumber dana dengan macam-macam usaha yang dapat didirikan dalam rangka menunjang dana operasional pondok pesantren. Adapun strategi yang dilakukan adalah sebagai berikut: 1) Bidang perdagangan, 2) Bidang petanian dan agrobisnis, 3) Bidang industri kecil, 4) Bidang elektronika dan perbengkelan, 5) Bidang pertukangan kayu dan mebel, 6) Bidang keuangan/ lembaga keuangan 7) Bidang koperasi, 8) Bidang teknologi tepat guna 4) Bidang perikanan, dan 9) Bidang pelayanan Jasa.⁴¹

Lebih rinci Amin Haidari menjelaskan bahwa bantuan dan sumbangan dana masyarakat dapat dilaksanakan dalam wujud: 1) melibatkan masyarakat secara aktif dalam penyusunan program pesantren, 2) menampung gagasan dan pendapat masyarakat, 3) menerima bantuan yang tidak mengikat, zakat infaq shodaqoh, hibah dan waqaf, 3) membangun kerjasama yang bersinergi dan saling menguntungkan dengan masyarakat khususnya di lingkungan pesantren, 4) memberikan kesempatan kepada masyarakat di lingkungan pesantren untuk membuka usaha pelayanan santri, 5) membina masyarakat untuk kepentingan pembinaan santri, 6) kerjasama dalam bidang pertanian, perkoperasian, keterampilan, 7) memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk memanfaatkan pesantren dalam wujud: a) memberi kesempatan untuk memanfaatkan program dan sarana pesantren seperti masjid, majlis ta'lim pesantren, b) membina masyarakat, membuat dan menilai laporan kemajuan pesantren (yang menerapkan manajemen terbuka), c) menjadikan pesantren sebagai pusat belajar (*learning society*).⁴²

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sumber dana dan pengembangan dana pondok pesantren memiliki potensi yang besar dalam memperkuat perekonomian sehingga dana yang telah terhimpun dapat dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan kekhasan pondok pesantren.

⁴⁰ R. Agus Sartono, *Manajemen Keuangan: Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta; FE UGM, 2001, Cet ke-1), 6.

⁴¹ Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah: Pertumbuhan dan Perkembangannya* (Jakarta: Depag RI, 2003), 39.

⁴² Amin Haedari & Ishom Elha, *Manajemen Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah*, 75-76.

G. Akuntabilitas Pengembangan Dana dan Sumber Dana Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan sejak awal berdiri tetap bertahan di tengah-tengah masyarakat. Hal ini disebabkan oleh partisipasi dan dukungan masyarakat yang begitu kuat dalam mengembangkan pondok pesantren, karena secara tidak langsung berdirinya pondok pesantren atas inisiatif bersama antara kyai dan masyarakat.

Pendanaan pondok pesantren yang digali dari beberapa sumber baik dari masyarakat yang peduli pendidikan atau dari pemerintah dalam hal ini Direktur Pendidikan Agama dan Pondok Pesantren (PEKAPONTREN) memerlukan pengelolaan dana yang baik, hal ini dalam rangka memperoleh kepercayaan dari *stakeholders* pendidikan tersebut. Kepercayaan masyarakat erat sekali hubungannya dengan akuntabilitas.

Menurut Hasbullah paling tidak ada 3 persoalan pokok dalam pengelolaan keuangan, yaitu: 1) *financing*, menyangkut dari mana sumber pembiayaan di peroleh, 2) *budgeting*, bagaimana dana pendidikan dialokasikan, dan 3) *accountability*, bagaimana dana yang diperoleh digunakan dan dipertanggungjawabkan.⁴³

Pidarta menguraikan bahwa akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performannya menyelesaikan tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan Elliot mengatakan bahwa akuntabilitas adalah: 1) cocok atau sesuai (*fitting in*) dengan peranan yang diharapkan oleh orang lain, 2) menjelaskan dan mempertimbangkan kepada orang lain tentang keputusan dan tindakan yang diamlinya, dan 3) performan yang cocok dan meminta pertimbangan orang lain.⁴⁴

Lebih lanjut, Pidarta menegaskan bahwa dalam indikator akuntabilitas pendidikan terdapat beberapa elemen, yakni rasa puas dari pihak-pihak yang menaruh perhatian kepada pendidikan, model kontrak/kontrol, model dialog, dan kriteria/ ukuran. Rasa puas itu sendiri berasal dari kenyataan bahwa para petugas pendidikan mampu memenuhi kontrak mereka sebagai hasil dialog sebelumnya, yaitu tepat dengan kriteria yang sudah ditentukan yang tercermin dalam kontrol yang dilakukan oleh pihak-pihak lain tersebut.

Akuntabilitas dalam mengembangkan dana pondok pesantren dimulai dari perencanaan, pengumpulan, pengelolaan, pemanfaatan, dan pertanggungjawaban. Akuntabilitas akan dipengaruhi oleh performan para

⁴³ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 122.

⁴⁴ Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori.....*, 156-157.

perencana dan para petugas lainnya, dalam hal ini kyai dan para pembantunya atau unsur pimpinan dalam pesantren yang menerapkan kepemimpinan kolektif.

Lebih lanjut Wahid menguraikan bahwa pola kepemimpinan pesantren yang menerapkan sistem kepemimpinan kolektif secara tidak langsung berimbas pada pertanggungjawaban pengelolaan dana disampaikan dalam rapat pengurus terlebih dahulu, selanjutnya disampaikan kepada publik.⁴⁵

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas pengelolaan dana pondok pesantren penting dilakukan kerana menyangkut kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan dalam pelaksanaan akuntabilitas pengembangan dana pondok pesantren menggunakan pola kolektif.

H. Kesimpulan

Pondok pesantren adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang mempunyai ciri-ciri khusus dan merupakan pendidikan khas Indonesia. Lembaga pendidikan pondok pesantren merupakan lembaga tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pada pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.

Manajemen pondok pesantren adalah suatu proses pendayagunaan sumber-sumber pesantren yang meliputi seluruh komponen pesantren, diantaranya adalah lembaga pendidikan, pengasuh, pengurus pesantren (lurah pondok), sarana prasarana, keuangan dan hal-hal lain yang terkait dengan pesantren agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien, semua diarahkan dan koordinasikan agar terpusat dalam kerangka mencapai tujuan. Sedangkan Fungsi-Fungsi manajemen pondok pesantren terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), penganggaran (*budgeting*) dan pengawasan (*controlling*).

Terdapat empat persoalan pendanaan pendidikan, yaitu: 1) Kemampuan manajemen, 2) Peningkatan kualitas, 3) Kestinambungan, dan 4) Akuntabilitas. Adapun solusi yang lain agar manajemen pesantren menjadi lebih berkembang perlu menerapkan antara lain: 1) manajemen secara profesional, 2) kepemimpinan yang kolektif, 3) demokratisasi kepemimpinan, 4) manajemen struktur, 5) sosio-egalitarianisme, 6)

⁴⁵ Wahid Zaini, *Pesantren Masa Depan* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 45.

pemahaman yang mensucikan agama, 7) penguasaan epistemologi dan metodologi, 8) sentra-sentra perekonomian, 9) pembaruan secara kesinambungan.

Permasalahan dana dalam lembaga pendidikan khususnya pondok pesantren, dapat diselesaikan dengan cara: 1) mengadopsi manajemen modern, 2) membuat wirausaha, 3) melakukan pelatihan kewirausahaan, 4) membuat *network* ekonomi, 5) Teknologi Tepat Guna (TTG), perkoperasian (*pre cooperative movement*), dan pengembangan industri kecil (*small bussines development*) yang dapat meningkatkan pendapatan (*income generating program*).

Akuntabilitas dalam mengembangkan dana pondok pesantren dimulai dari perencanaan, pengumpulan, pengelolaan, pemanfaatan, dan pertanggungjawaban. Akuntabilitas akan dipengaruhi oleh performan para perencana dan para petugas lainnya, dalam hal ini kyai dan para pembantunya atau unsur pimpinan dalam pesantren yang menerapkan kepemimpinan kolektif.

I. Daftar Pustaka

- Akhiruddin, KM. "Lembaga Pendidikan Islam di Nusantara", *Jurnal Tarbiyah*, Volume 20 0 1, No. 1, 2015.
- Amin, Haedari. *Transformasi Pesantren*. Jakarta: Media Nusantra, 2007.
- Anwar, Idochi. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu*. Bandung: Alfabeta, 2003.
- Arifin, HM. dan Hasbullah. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 1996.
- Buford. *Manajemen In Extention 2nd Edition*. Alabama: Auburn Universty.
- Depag RI. *In Service Training KKM MTS/MI*. Jakarta: PPIM, 2001.
- Depag RI. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag RI., 2000.
- Depag RI. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah: Pertumbuhan dan Perkembangannya*. Jakarta: Depag RI, 2003.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiyai*. Jakarta: LP3ES, 1990.
- Farchan, Hamdan & Syarifudin. *Titik Tengkar Pesantren: Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*. Yogyakarta: Pilar Media, 2005.
- Haedari, Amin & Ishom Elha, *Manajemen Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2004.
- Hasbullah. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.

- <http://studimanajemen.blogspot.co.id/2012/08/fungsi-manajemen-menurut-george-terry.html>. Diakses 21 Agustus 2016.
- <https://id.wikipedia.org/wiki/pola>. Diakses tanggal 21 Agustus 2016.
- <https://managemenpesantren.wordpress.com/> (Diakses tanggal 21 Agustus 2016).
- Ijudin, *Jurnal Pendidikan*, Universitas Garut, Vol. 09, No. 01, 2015.
- Maarif, Syamsul, dkk. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2013.
- Mu'in, Abdul, dkk. *Survey Tipologi Pondok Pesantren dalam Pemenuhan Pelayanan Pendidikan Keagamaan bagi Masyarakat*, 2008.
- Munandar. *Budgetting*. Yogyakarta: BPE, 1997.
- Nata, Abuddin (ed). *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: PT Grasindo, 2001.
- Nawawi, Haedari. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi dalam Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2003.
- Oepen, Manfred (ed). *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*. Surabaya: Hikmah, tt.
- Pidarta, Made. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Renika Cipta, 1990.
- Rahman, K.A. "Peningkatan Mutu Madrasah melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat", *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume I, Nomor 2, Desember, 2012/1434.
- Rofiq, dkk. *Pemberdayaan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat*. Jakarta: Nimas Multima, 2004.
- Sartono, R. Agus. *Manajemen Keuangan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta; FE UGM, 2001, Cet ke-1.
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Sulistiorini. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Sulthon dan Khusnur Ridho. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Lektangpressindo, 2006.
- Umaedi. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1999.
- Wahid, Abdurrahman. "Principle of Pesantren Education", dalam Manfred Oepen and Wolfgang Karcher (eds.), *The Impact of Pesantren*. Jakarta: P3M, 1988.
- Zaini, Wahid. *Pesantren Masa Depan*. Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.

Ahmad Fauzi

Zuhriy, M. Syaifuddin. "Budaya Pesantren dan Pendidikan Karakter pada Pondok Pesantren Salaf", *Jurnal Walisongo*, Volume 19, Nomor 2, November, 2011.

Zuhroh, Fatimah. *Literatur Kitab Kuning di Pesantren*. Medan: Perdana Mulya, 2013.