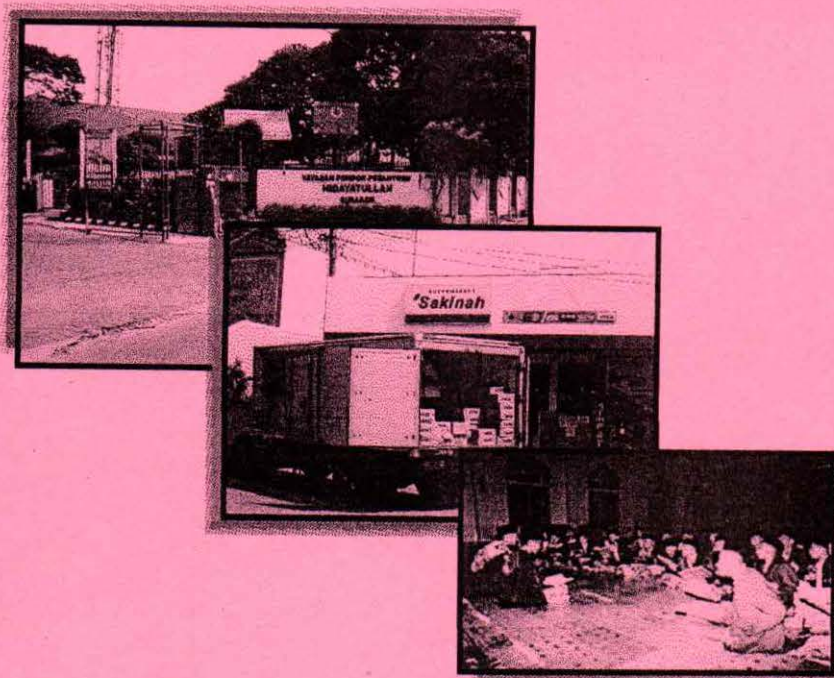


MODUL

Implementasi Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan yang Mandiri



Ketua Peneliti

Dr. Moh. Nasih, SE., MT., Ak
Prof. Dr. H. Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak.
Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak

Dibiayai oleh DIPA Universitas Airlangga Tahun Anggaran 2009, sesuai dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Airlangga Tentang Kegiatan Penelitian Strategis Nasional Nomor: 276/H3/KR/2009, Tanggal 16 Februari 2009

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS AIRLANGGA
2009**

MODUL

Implementasi Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan yang Mandiri



Ketua Peneliti

Dr. Moh. Nasih, SE., MT., Ak
Prof. Dr. H. Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak.
Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak

Dibiayai oleh DIPA Universitas Airlangga Tahun Anggaran 2009, sesuai dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Airlangga Tentang Kegiatan Penelitian Strategis Nasional Nomor: 276/H3/KR/2009, Tanggal 16 Februari 2009

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS AIRLANGGA
2009**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BAGIAN 1

PENGELOLAAN KEUANGAN PESANTREN

Pondok Pesantren dalam penyelenggaraannya , ada beberapa faktor yang berperan dalam sistem penyelenggaraan Pondok Pesantren yaitu, manajemen sebagai faktor Upaya, organisasi sebagai faktor Sarana, dan administrasi sebagai faktor karsa. Ketiga faktor ini memberi arah dan perpaduan dalam merumuskan, mengendalikan penyelenggaraan, mengawasi serta menilai pelaksanaan kebijakan kebijakan dalam usaha menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang sesuai dengan tujuan Pondok Pesantren masing-masing.

Pengelolaan Pondok sebagai suatu lembaga Pendidikan, di sini peranan seorang kyai sangat besar dalam setiap kegiatan dalam pesantren. Tidak sama dengan peran seorang kepala sekolah dalam lembaga pendidikan formal. Keadaan ini telah menjadikan hampir seluruh pengelolaan sumberdaya baik fisik ataupun finansial banyak ditangani langsung oleh Kyai atau oleh Keluarga Kyai dengan bantuan Santri yang dipercaya untuk melaksanakan kegiatan keseharian dan pendidikan Pondok Pesantren. Secara umum, kepengurusan dalam Pesantren terdiri dari kyai, guru/ustadz, pengurus Pondok Pesantren, pimpinan unit-unit kegiatan dan tenaga kesekretariatan Pondok Pesantren.

Merujuk pada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, posisi dan keberadaan Pesantren sebenarnya memiliki tempat yang istimewa. Namun, kenyataan ini belum disadari oleh mayoritas

masyarakat muslim. Karena kelahiran Undang-undang ini masih amat belia dan belum familiar dikalangan Pesantren di Indonesia. Keistimewaan Pesantren dalam sistem pendidikan nasional dapat kita lihat dari ketentuan dan penjelasan pasal-pasal dalam Undang-undang Sisdiknas sebagai berikut:

Pasal 3 UU Sisdiknas dijelaskan bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Ketentuan ini tentu saja sudah berlaku dan diimplementasikan di Pesantren. Pesantren sudah sejak lama menjadi lembaga yang membentuk watak dan peradaban bangsa serta mencerdaskan kehidupan bangsa yang berbasis pada keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT serta akhlak mulia. Sehingga format Pesantren kedepan haruslah mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain dengan menata kembali manajemen yang sejalan dengan perkembangan dan kebutuhan zaman.

Kita menyadari bahwa di banyak Pesantren masalah keuangan selalu menjadi kendala dalam melakukan aktivitas Pesantren, baik yang berkaitan dengan anggaran, akuntansi, penataan administrasi, alokasi serta kebutuhan pengembangan Pesantren maupun dalam proses aktivitas keseharian Pesantren. Tidak sedikit Pesantren yang memiliki sumberdaya baik manusia maupun

alamnya tidak tertata dengan rapi, dan tidak sedikit pula proses pendidikan Pesantren berjalan lambat karena kesalahan dalam penataan manajemen keuangannya.

Sebagai implementasi dari paradigma manajemen pendidikan yang ada di Indonesia, *MBS Manajemen Berbasis Sekolah*, masalah keuangan dan pembiayaan menjadi lebih banyak di atur oleh lembaga pendidikan itu sendiri, tidak terkecuali Pesantren. Walaupun sebenarnya Pesantren dari dahulu sejak awal berdirinya memang adalah lembaga yang mandiri dalam penataan manajemennya. Namun alangkah lebih baik jika Pesantren bisa mengadopsi penataan manajemen yang bisa membawa kemaslahatan umat. Hal ini tentunya tidak terlepas dari prinsip Pesantren, (*a-lmuhafadhoh 'ala al-qodim as-sholih - wa al-akhdu bi al-jadid al-ashlah*) menjaga tradisi lama yang bermanfaat dan mengadopsi hal-hal baru yang banyak membawa mashlahat.

Oleh karena itu dalam penelitian ini akan membahas tentang bagaimanakah membentuk manajemen keuangan pendidikan Pesantren yang ideal. Yang dalam pembahasan ini meliputi:

- Prosedur anggaran
- Prosedur akuntansi keuangan
- Pembelanjaan
- Prosedur investasi
- Dan prosedur pemeriksaan

1.1. Prosedur Anggaran

Prosedur Anggaran merupakan suatu langkah perencanaan yang fundamental, Jadi Anggaran atau *budget* adalah sebagai suatu rencana operasi dari suatu kegiatan atau proyek yang mengandung perincian pengeluaran biaya untuk periode tertentu dan dalam jangka waktu tertentu. Adapun fungsi penganggaran adalah proyeksi kegiatan finansial yang diperlukan guna mencapai tujuan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi (perusahaan, yayasan, atau pondok Pesantren, dll).

Untuk Penyusunan anggaran secara umum dalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan dalam format-format yang meliputi:

1. Sumber Pendapatan
2. Pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan.

Kegiatan di atas meliputi empat fase kegiatan pokok prosedur penganggaran keuangan, sebagai berikut.

- ❖ **Perencanaan anggaran**, merupakan kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan kedalam operasional yang terukur, serta adanya analisis yang terarah dalam pencapaian tujuan, serta membuat rekomendasi alternatif untuk mencapai sasaran

- ❖ **Persiapan anggaran**, yaitu adanya kesesuaian anggaran yang telah ada dengan segala bentuk kegiatan Pesantren, baik pendistribusian, program pengajaran yang akan dicanangkan serta adanya inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang tersedia
- ❖ **Pengelolaan pelaksana anggaran**, prosedur yang harus di terapkan dalam pelaksana anggaran adalah, adanya pembukuan yang jelas dan teratur, pembelanjaan dan transaksi yang sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ada. Perhitungan yang jelas dan terencana, pengawasan prosedur kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, melakukan serta membuat laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban keuangan terhadap lembaga.
- ❖ **Menilai pelaksanaan anggaran**, dari semua anggaran yang telah dibuat dan diaplikasikan ke taraf pendidikan praktis, perlu adanya evaluasi sebagai rekomendasi untuk perbaikan manajemen dan anggaran yang akan datang.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat tentu bisa saja menerima sumber dana dari berbagai sumber, hal ini sejalan dengan UU Sisdiknas Pasal 55 ayat (3) yang berbunyi, Dana penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat dapat bersumber dari penyelenggara, masyarakat, Pemerintah, pemerintah daerah dan/atau sumber lain yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Satu hal yang perlu diperhatikan dalam penganggaran keuangan adalah menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya antara pendapatan dan dan pengeluaran harus berimbang dan diupayakan tidak terjadi aggaran pendapatan minus

1.2. Prosedur Akutansi Keuangan

Akuntansi keuangan adalah suatu sistem yang terdiri dari metode dan catatan-catatan yang dibuat untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, menganalisis, mencatat dan melaporkan keuangan –keuangan organisasi dan menyelenggarakan pertanggungjawaban..

Sebuah organisasi tentunya membutuhkan pengelola keuangan untuk memastikan tertopangnya kegiatan operasional dari aspek pendanaan, Tidak terkecuali Pesantren. Akutansi adalah pembukuan, pengaturan atau pengurusan. Di setiap Pesantren memerlukan dana yang cukup untuk menjalankan sejumlah program kegiatan dalam periode tertentu. Seperti halnya organisasi-organisasi umum lainnya, dana yang dimiliki Pesantren harus diatur dan dicatat sedemikian rupa agar jelas arus masuk dan keluarnya, termasuk ketepatan penggunaannya. Pencatatan dan pengelolaan dana yang baik menjadi kegiatan yang penting sebagai wujud pertanggungjawaban Pesantren. Pada dasarnya pelaksanaan akuntansi keuangan hanya meliputi penerimaan atau pemasukan dan pengeluaran

Dalam melakukan akutansi keuangan, Pesantren perlu menegakan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparasi, dan akuntabilitas publik. Hal ini sesuai

dengan UU Sisdiknas pasal 48. selanjutnya pembahasan mengenai akuntansi keuangan ini meliputi:

1. Penerimaan atau pemasukan

Pemasukan keuangan Pesantren dari berbagai sumber perlu dilakukan pembukuan berdasarkan prosedur yang disepakati, baik konsep teoritis maupun peraturan pemerintah. Sumbangan dana yang masuk ke Pesantren bisa kita klasifikasi sebagai dana langsung dan dana tidak langsung. Dana tidak langsung adalah dana berupa perbandingan waktu guru dan peserta didik dalam menggunakan setiap waktunya di sekolah atau Pesantren, seperti penyesuaian waktu belajar mengajar ketika di bandingkan dengan ketika guru atau peserta didik menggunakannya untuk bekerja, dan juga perhitungannya dengan transportasi, dan biaya hidup. dana ini memang sulit sekali dihitung karena tidak ada catatan resminya. Namun dalam perencanaan biaya ini turut dihitung. Dana langsung, adalah dana yang di peroleh dari beberapa sumber yang sah.

2. Pengeluaran

Alokasi dari dana pendapatan Pesantren harus pula diatur secermat mungkin. Ada beberapa klasifikasi dalam pengeluaran dana yang di pakai secara umum di lembaga-lembaga pendidikan kita,

- a) Dana pembangunan, pengeluaran dana ini diatur dan digunakan untuk pembangunan dan pembenahan sarana fisik lembaga, dana ini di sesuaikan

dengan kebutuhan dan jumlah guru serta peserta didik yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

- b) Dana rutin, dana rutin adalah dana yang digunakan untuk biaya operasional satu tahun anggaran. Dana rutin penggunaannya meliputi pelaksanaan program belajar mengajar, pembayaran gaji guru maupun personil, serta pemeliharaan dan perawatan sarana prasarana lembaga pendidikan.

Untuk menghitung dana rutin lembaga pendidikan harus menghitung *total cost* atau nilai *unit cost* yang dibutuhkan setiap siswa atau santri. Nilai unit cost merupakan nilai satuan biaya yang dikeluarkan untuk memberikan pelayanan terhadap seorang peserta didik setiap tahun dalam satu jenjang pendidikan.

Berdasarkan akuntansi keuangan di Pesantren, ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh bendaharawan Pesantren:

1. Membuat laporan keuangan kepada Pesantren dan komite Pesantren untuk di cocokan dengan rancangan anggaran Pesantren
2. Menyertakan bukti-bukti laporan keuangan, termasuk bukti pembayaran pajak bila ada
3. Kwitansi atau bukti-bukti pembelian dan dan penerimaan berupa tanda tangan penerima atau bukti pengeluaran yang lain

4. Menunjukkan neraca keuangan untuk di periksa oleh tim penanggungjawaban keuangan dari yang bersangkutan.

Hal-hal yang perlu di persiapkan oleh bendaharawan Pesantren meliputi :

- Buku kas umum
- Buku persekot atau uang muka
- Daftar potongan-potongan
- Daftar honorarium
- Buku tabungan
- Buku iuran atau kontribusi santri
- Buku catatan untuk pengeluaran-pengeluaran yang tidak terduga

1.3. Pembelanjaan

Pembelanjaan dalam *arti luas*, yaitu Keseluruhan aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut.

Sedangkan prinsip dari manajemen adalah dalam memperoleh maupun dalam menggunakannya atau mengalokasikan dana harus didasarkan pada pertimbangan efisiensi dan efektivitas. Dalam manajemen terkandung fungsi-fungsi perencanaan, pengarahan dan pengendalian.

Ditarik dari kesimpulan diatas, pembelanjaan mempunyai fungsi. sebagai Fungsi penggunaan dana atau pengalokasian dana Maksudnya bahwa setiap rupiah dana yang tertanam harus dapat digunakan seefisien mungkin untuk dapat

menghasilkan tingkat keuntungan investasi. Fungsi penggunaan dana meliputi perencanaan dan pengendalian penggunaan aktiva baik dalam aktiva lancar maupun aktiva tetap.

Aktiva tetap adalah aktiva yang berubah menjadi kas memerlukan waktu lebih dari satu tahun dan merupakan aktiva jangka panjang atau aktiva relative permanen. Aktiva tetap ini disebut juga aktiva berwujud (*tangible assets*) karena ada secara fisik. Aktiva ini dimiliki dan digunakan oleh organisasi serta tidak untuk dijual karena sebagai bagian dari operasional normal. Sedangkan Aktiva lancar adalah aktiva yang secara normal berubah menjadi kas dalam waktu satu tahun atau kurang seperti dana pemasukan yang ada baik donatur atau usaha pondok Pesantren, dan manajer keuangan harus mengambil keputusan investasi (*investment decision*), Fungsi pemenuhan kebutuhan dana, atau fungsi pendanaan (*financing; obtaining of funds*)

1.4. Prosedur Investasi

Dana yang diperoleh Pesantren, baik dari pemerintah (jika ada), pemerintah daerah dan masyarakat, sebagaimana dalam UU Sisdiknas, Pasal 46 no. 1 tahun 2003. perlu di kelola dengan baik, salah satu bentuk pengelolaan yang paling efisien adalah dengan menginvestasikan.

Berdasarkan teori ekonomi, investasi berarti pembelian (dan berarti juga produksi) dari kapital/modal barang-barang yang tidak dikonsumsi tetapi digunakan untuk produksi yang akan datang (barang produksi). Contoh termasuk

membangun rel kereta api, atau suatu pabrik, pembukaan lahan, atau kopontren.

Investasi memiliki dua jenis yaitu:

1. **Permanen**, artinya permodalan itu sifatnya harus tetap ada dalam organisasi yang terkait untuk menjalankan fungsinya. Dalam hal ini Pesantren mendapatkan modal permanen dari pengasuh atau pengelola Pesantren saja.
2. **Variabel**, artinya permodalan yang jumlah pendapatannya tidak menetap karena harus disesuaikan dengan perubahan pendapatan dan keadaan penyokong dana. Dalam hal ini Pesantren mendapatkan modal variable dari para donatur kemasyarakatan ataupun dari donator alumnus Pesantren dan para wali santri dan lain-lain.

1.5. Prosedur Pemeriksaan Atau Pengawasan

Menurut Murdick prosedur Pengawasan atau pemeriksaan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan meskipun bagaimanapun rumit dan luasnya cakupan dalam suatu organisasi sedangkan metode yang di gunakan adalah:

a. Penentuan standar

Yang dimaksudkan adalah batasan-batasan mengenai keberhasilan dan kegagalan suatu kegiatan. Misalnya suatu kegiatan direncanakan terlaksana 90% dari keseluruhannya maka apabila sama atau lebih dari 90% maka dikatakan sesuai dengan standar. Sebaliknya, apabila kurang dari 90% maka dianggap tidak sesuai dengan standar.

b. Mengadakan pengukuran

Dalam hal ini pemimpin tidak boleh percaya begitu saja kepada bawahannya karena dikuatirkan laporan yang ada tidak sesuai dengan yang realita. dua cara dalam pengukuran. Pertama, Teknik tes, yang dilakukan untuk mengetahui aspek yang nyata terjadi. Misalkan : Ditanya tentang kejadian yang riil terjadi dilapangan. Kedua, Teknik non tes yang digunakan untuk mengetahui keseluruhan aspek yang tidak dapat dijangkau oleh teknis tes. Seperti, bagaimana kinerja para anggotanya kemudian disesuaikan dengan evaluasi dari para anggota. Selanjutnya yang dilakukan adalah menyesuaikan dengan ketentuan yang telah berlaku. Dan hasilnya digunakan untuk umpan balik (*feedback*) berupa revisi, atau modifikasi.

BAGIAN 2

PESANTREN DAN PENGEMBANGAN PEREKONOMIAN RAKYAT

Berkaitan dengan menumbuhkan kemandirian pesantren khususnya dalam bidang ekonomi, saat ini menjadi krusial. Hal ini mengingat pembahasan yang jarang dibicarakan (selain peran sosial-politik) tentang pentingnya pemberdayaan ekonomi pesantren sebagai bentuk kemandirian pesantren. Tuduhan yang tidak mengenakan selama ini, ada asumsi dalam bentuk pelabelan terhadap pesantren dengan nama lembaga pengedar proposal dana bantuan, baik pada institusi formal atau non formal. Labelling itu tentunya tidak mengenakan. Pesantren akan terbebas dari anggapan itu kalau bisa menjadi lembaga yang kuat, terutama dalam sektor ekonomi.

Semua pesantren di Indonesia adalah lembaga swasta, dimana kemandirian menjadi salah satu ciri utamanya. Tujuan pendidikan pesantren bukanlah mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.

Ketika pesantren masih berukuran kecil dengan murid hanya puluhan orang dan kyai menjadi pengajar tunggal, maka pesantren dapat dikatakan seolah-olah menjadi milik pribadi kyai. Pada tahap ini kyai mampu memenuhi segala kebutuhan, termasuk kebutuhan tenaga pengajar dan kebutuhan ekonomi, karena kyai umumnya adalah kelompok mampu di pedesaan. Kebutuhan ekonomi

pesantren relatif kecil dan mudah , karena hanya membutuhkan sebuah tempat pertemuan sederhana, yang dapat berupa rumah kyai itu sendiri atau masjid. Para santri tinggal di pondok-pondok yang dibangunnya sendiri dan memenuhi makannya secara sendiri-sendiri pula, sementara kyai hanya perlu memikirkan kebutuhan ekonomi keluarganya saja. Pada pesantren yang kecil tidak ditemukan adanya iuran yang tetap dari santri, kecuali sumbangan untuk kebutuhan penerangan (lampu atau listrik).

Namun, saat sekarang, khususnya bagi pesantren yang besar, iuran santri adalah sesuatu yang umum, yang biasanya langsung di ambil dari potongan wesel. Adakalanya besar iuran tersebut tidak sama, karena santri yang kaya membayar lebih banyak, tentunya melalui kerelaan dan kesepakatan sebelumnya antara pihak pesantren dan keluarga santri. Bagi pesantren besar yang sudah berbentuk yayasan dan menerapkan jenis pendidikan dengan kurikulum Departemen Agama, pembayaran SPP sudah menjadi suatu yang umum dengan besar yang sudah ditentukan. Sumber lain bagi pemenuhan ekonomi pada pesantren yang sudah berbentuk yayasan adalah sumbangan masyarakat, usaha pesantren sendiri, dan bantuan pemerintah. Bidang ekonomi dapat dianggap relatif baru dalam dunia pesantren, khususnya dalam pengertian ekonomi dalam tataran konsep dan praktis, misalnya pengajaran keterampilan, kewiraswastaan, menjadikan pesantren sebagai badan usaha, dan lain-lain.

Sekarang ini sering muncul anggapan bahwa agama dan ekonomi dua hal yang berbeda, jika berbicara tentang ekonomi maka tidak bisa digabungkan dengan membicarakan dengan agama, karena yang satu menuntut keihlasan yang

biasanya diartikan sebagai bentuk ketidak berharapan terhadap “keuntungan” sedangkan yang satu selalu di hubungkan dengan masalah keuangan, keuntungan, dan pamrih. Sehingga jika berbicara pesantren seolah olah tidak ada hubungannya dengan masalah ekonomi, lebih lebih jika membahas masalah keagamaan yang lebih mendalam. Padahal dua masalah ini adalah dua mata uang yang tidak bisa dipisahkan.

2.1. Pesantren Sebagai Lembaga Produksi

Pesantren sebagai lembaga produksi yang di tunjukkan dengan adanya penguasaan terhadap sejumlah bidang tanah, memiliki tenaga kerja untuk memanfaatkan, dan memiliki teknologi untuk mengelolah/memproduksi menunjukan pesantren sebagai salah satu produsen, jika sebuah pesantren bergerak dalam bidang pertanian, maka pesantren ini merupakan produsen dalam bidang pertanian, jika pesantren bergerak dalam bidang indsutri (misal: dalam bentuk kerajinan dan usaha kecil lain) maka pesantren sebagai produsen dalam bidang industri.

Pesantren sebagai lembaga produksi yang memungkinkan untuk dapat melanjutkan eksistensi dalam dunia usaha maka pesantren seharusnya berinovasi dalam pengembangan produknya, jika hanya mengandalkan pasar tradisional yang dimiliki maka perkembangannya akan cenderung stagnan. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan mengefisienkan factor produksi yang dimiliki yang kemudian mengembangkan diversifikasi produk dan tenaga kerja. Dengan demikian akan memunculkan efisiensi ekonomis. Sedangkan efisiensi ekonomis

mengacu pada nilai output terhadap input, atau nilai sumberdaya (faktor produksi) yang di pakai menghasilkan output tersebut. Pengukuran efisiensi ekonomis mensyaratkan nilai-nilai ditempatkan pada komoditi. Dalam analisis kesejahteraan, nilai yang ditempatkan (sebagai satuan hitung atau pengukur) pada komoditi itu adalah nilai-nilai yang diberikan oleh pasar sempurna. Ekonomi Italia, Filfredo Pareto, telah menspesifikasikan suatu kondisi atau syarat terciptanya alokasi sumberdaya secara efisien atau optimal, yang kemudian terkenal dengan istilah syarat atau kondisi pareto (*pareto condition*). Definisi kondisi pareto adalah suatu alokasi barang sedemikian rupa, sehingga bila dibandingkan dengan alokasi lainnya, alokasi tersebut tidak akan merugikan pihak manapun dan salah satu pihak pasti diuntungkan. Atas kondisi pareto juga bisa didefinisikan sebagai suatu situasi dimana sebagian atau semua pihak/individu takkan mungkin lagi diuntungkan oleh pertukaran sukarela. Inilah peranan ekonomi pesantren sebagai produsen. Dengan kondisi yang demikian, sepertinya hasil studi kasus yang dilakukan peneliti, pesantren Hidayatullah terlihat sudah sangat menyadari potensi ekonomi yang dimiliki oleh pesantren. Ponpes yang berdiri pada tahun 1984 ini, awalnya bukan merupakan sebuah pondok, tetapi penyantunan anak yatim dan terlantar. Pondok Pesantren Hidayatullah mempunyai visi untuk menyebarkan syariah Islam dilakukan melalui dakwah, pendidikan, dan ekonomi. Sebelum mempunyai unit usaha, biaya operasional ditopang oleh umat dan masing-masing pengurus. Para pengurus pondok pesantren terus belajar untuk mewujudkan sebuah lembaga dakwah islam yang mempunyai kemandirian secara finansial.

Sampai dengan saat ini, ponpes Hidayatullah memiliki beberapa unit usaha yang berada dibawah Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah. Unit usaha yang dimulai dari skala mikro tersebut kini sudah berkembang menjadi unit usaha dengan skala menengah, yaitu Majalah Hidayatullah, Swalayan "Sakinah", dan Kelompok Bimbingan Haji & Umroh. Majalah Hidayatullah berdiri sejak Ponpes ini berdiri, yaitu tahun 1984, sedangkan usaha swalayan sekitar tahun 1990. Motivasi untuk menerbitkan majalah Hidayatullah adalah usaha untuk menyebarkan misi Ponpes, yaitu syiar syariah. Dengan adanya majalah, penyebaran misi tidak harus menunggu media lain untuk meliput, menulis, dan mencetak. Majalah Hidayatullah sekarang telah berkembang dan menjadi majalah Islam dengan oplah terbesar di Indonesia. Untuk *retail* (dalam hal ini swalayan) motivasinya lebih mengarah pada pelayanan kebutuhan sehari-hari masyarakat. Kalau benar manajemen bukan tidak mungkin akan berkembang, karena itu merupakan kebutuhan sehari-hari yang tidak tergantung pada musim. Sedangkan Kelompok Bimbingan Haji & Umroh merupakan kelanjutan dari usaha Travel dan Biro. Hal ini lebih dipicu karena dilihat konsep pelaksanaan syariat perjalanan haji banyak yang tidak sesuai dengan aturan usaha. Secara umum prinsip usaha dari Porses Hidayatullah berbasis pada agama Islam (berbasis syariah).

2.2. Sebagai Lembaga Konsumsi

Pesantren sebagai lembaga lembaga konsumsi di tunjukkan dari jumlah barang produksi yang di serap oleh pesantren, baik oleh santri sebagai peserta didik maupun pesantren sebagai lembaga pendidikan, jika ditambahkan bila

pesantren memiliki usaha produksi, maka bahan baku usaha produksi ini juga akan menyerap barang produksi yang tidak sedikit.

Jika di Jawa Timur terdapat 280.397 santri mukim putra dan 237.669 santri mukim Putri 213.647 Kalong Putra dan 215.232 kalong Putri dengan total 946.945 santri dan masing masing santri setiap harinya mengkonsumsi secara rata rata Rp. 5000 maka dalam 1 bulan mereka mengkonsumsi sebesar Rp. 150.000, ini artinya total konsumsi para santri setiap bulannya adalah Rp. 142.041.750.000 belum lagi untuk biaya operasional pesantren yang bisa 2-25 kali lebih besar dari jumlah konsumsi santri, ini berarti besarnya konsumsi pesantren sebagai lembaga pendidikan berkisar antara 284.083.500.000- 3.551.043.750.000, ini berarti merupakan serapan yang cukup besar terhadap total produksi yang dikeluarkan oleh Industri.

BAGIAN 3

KENDALA PONDOK PESANTREN DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI

3.1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Masalah kualitas SDM sebetulnya bukan hanya masalah yang dihadapi pesantren saja, tetapi dalam skala yang lebih luas, yakni masyarakat Indonesia secara umum. Data tentang Human Development Index (HDI) yang disajikan United Nations for Development Program (UNDP) menunjukkan bahwa peringkat kualitas SDM di Indonesia tahun 2006 berada pada urutan 109. Peringkat Indonesia itu hanya satu tingkat lebih tinggi dari Vietnam yang menempati urutan 110, namun sangat jauh berbeda dengan sesama negara anggota ASEAN lainnya. HDI Singapura berada di urutan 22, Brunai Darussalam berada di urutan 25, Malaysia berada di urutan 56, serta Thailand dan Philipina berada di urutan 67 dan 77.

Sementara itu, hingga pada tahun 2007, jumlah pengangguran di Indonesia mencapai angka yang sangat mengkhawatirkan, sekitar 38,5 juta jiwa. Jumlah ini mengalami kenaikan 1,1 juta jiwa bila dibanding tahun 2006. Salah satu penyebab utama meningkatnya jumlah pengangguran tersebut adalah terbatasnya kemampuan sektor riil dalam menyerap jumlah tenaga kerja yang semakin membesar.

Bagaimana dengan SDM pesantren? Tanpa bermaksud intervensi terhadap eksistensi Ponpes, secara objektif harus diakui bahwa angka 38,5 juta jiwa

pengangguran tersebut, sebagian di antaranya adalah komunitas alumni dari pondik pesantren. Kondisi ini sudah barang tentu bukan semata kesalahan para santri, tetapi akan lebih baik bila dilihatnya secara komprehensif.

SDM di sini tentu saja tidak hanya meliputi kemampuan dasar akademis, tetapi juga kemampuan skill individual-kolektif. Perpaduan antar-kemampuan akademis dan skill individual-kolektif inilah yang pada saatnya sangat menentukan terhadap kualitas suatu produk. Dengan kata lain, pesantren sebagai sebuah *center of excellence*, seharusnya melengkapi kurikulum dan metodologinya, tidak hanya pada satu kemampuan, yaitu mencetak pemikir-pemikir agama, tetapi sekaligus praktisi-praktisi sosial dengan basis agama. Untuk keperluan inilah berbagai ilmu dan kemampuan terapan sangat dibutuhkan.

Pada penelitian kali ini, Ponpes Hidayatullah merupakan contoh yang bagus dalam mencetak SDM yang siap menjadi masyarakat. Ide tentang pesantren sebagai contoh perkonomian rakyat yang mandiri.

Untuk menjaga kestabilan modal, ponpes Hidayatullah memperbanyak varietas usaha. Karena jika hanya memiliki satu usaha dan *kolaps* maka masih ada usaha lain. Selain itu juga menggunakan prinsip yang oleh para pengurusnya disebut sebagai *Total Chinese Management* yaitu dengan menggunakan sistem *saving*, yaitu penggunaan modal 70-80%, sehingga jika ada masalah masih ada 20-30% modal yang disimpan.

Hasil nyata dari pengelolaan dan pengembangan usaha tersebut bukan hanya dirasakan oleh para pengurus dan santri pesantren, tetapi juga masyarakat sekitar. Dari sisi penyerapan tenaga kerja misalnya, ponpes Hidayatullah dalam

bidang pendidikan, yakni sekolahan menyerap tenaga kerja 190 orang, Swalayan Sakinah menyerap tenaga kerja berjumlah 80 orang. Manfaat yang dirasakan masyarakat sekitar dalam bidang sosial berwujud pemberian beasiswa pada putra-putra masyarakat sekitar yang berprestasi, santunan keluarga tidak mampu, pembentukan organisasi pemulung dengan misi mengarahkan pola hidup keluarga. Sedang dalam bidang pendidikan, membentuk lembaga pendidikan yang dapat diakses langsung oleh masyarakat.

Unit usaha yang dikelola pun kini mengalami perkembangan yang pesat. Majalah Hidayatullah kini mempunyai 20-25 biro Surabaya dan 15 Biro Jakarta, sedangkan Swalayan Sakinah berencana membuka cabang di tempat lain. Dalam struktur organisasi, Yayasan berada pada posisi paling atas. Namun setiap bidang memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda. Di bidang pendidikan, Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah mempunyai lembaga pendidikan formal mulai tingkat Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi. Lembaga pendidikan formal bukan merupakan unit usaha sebagaimana toko swalayan dan majalah Hidayatullah, tetapi bagaimanapun juga lembaga pendidikan dibawah yayasan Hidayatullah juga memberikan andil terhadap pemasukan dan keuangan yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah.

Dari sisi kemadirian santri, yayasan pondok pesantren hidayatullah juga sangat menekankan hal tersebut. Unit usaha yang dikelola yayasan juga merupakan sarana belajar untuk membentuk jiwa kewirausahaan para alumni pesantren hidayatullah. Meskipun tidak jarang mereka kemudian direkrut menjadi karyawan pada unit usaha tersebut. Jadi unit usaha bukan hanya menjadi unit yang

memberi pemasukan semata, namun juga sebagai tempat belajar para murid pondok pesantren.

3.2. Kelembagaan

Secara garis besar, model kelembagaan pesantren dapat dikategorikan ke dalam dua kategori sebagai berikut,

i. **Integrated Structural**

Maksudnya adalah semua unit atau bidang yang ada dalam pesantren merupakan bagian tak terpisahkan dengan pesantren itu sendiri. Artinya, semua unit atau bidang dengan berbagai ragam spesifikasi, berada dalam suatu struktur organisasi. Model seperti ini, sebenarnya tidak terlalu bermasalah seandainya masing-masing unit atau bidang memiliki *job description* yang jelas, termasuk hak dan kewenangannya. Sebaliknya, Apabila hal ini tidak dijumpai sementara kendali organisasi berpusat hanya pada satu orang (dan inilah yang banyak terjadi di beberapa pesantren), maka dapat dipastikan bahwa sistem keorganisasian dan kelembagaan tidak bisa berjalan dengan baik. Inilah problem klasik kelembagaan yang biasanya banyak dijumpai di pesantren.

ii. **Integrated Non-Structural**

Maksudnya adalah unit atau bidang usaha yang dikembangkan pesantren terpisah secara struktural organisatoris. Artinya, setiap bidang usaha mempunyai struktur tersendiri yang independen. Meski demikian, secara

emosional dan ideologis tetap menyatu dengan pesantren. Pemisahan lembaga ini dimaksudkan sebagai upaya kemandirian lembaga, baik dalam pengelolaan atau pengembangannya. Adapun kontribusi yang diberikan pada Ponpes, biasanya berupa semacam *management fee*. Model kelembagaan seperti ini biasanya mengadopsi sistem manajemen modern. Karenanya, tolok-ukurannya adalah profesionalisme.

3.3 Terobosan/Inovasi dan Net-Working

Problem ketiga yang di rasa mendasar adalah kurangnya pesantren untuk melakukan terobosan keluar, atau membuat jaringan dengan institusi lain. Hal ini tidak terlepas dari dua problem yang ada, yaitu SDM dan kelembagaan, dampak lebih jauh, pesantren tidak atau kurang maksimal memfungsikan dirinya sebagai *agent of development*. Agar dapat menjadi agen perubahan dan pemberdayaan, ada beberapa yang harus dipenuhi, antara lain: wawasan, komunikasi, kekuasaan atau kekuatan, politik, dan modalitas ekonomi.

BAGIAN 4

MELIHAT PELUANG DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI

PESANTREN

Banyak orang memiliki persepsi yang salah terhadap Islam dalam masalah ekonomi. Menurut mereka Islam sama sekali tidak memperhatikan masalah ekonomi, agama dan ekonomi adalah sesuatu yang sangat bertentangan. Anggapan yang demikian sangatlah keliru karena Islam sangat memperhatikan masalah ekonomi. Baik al-Qur'an maupun Hadis sangat meng-anjurkan umat Islam supaya tidak meninggalkan dunia atau masalah ekonomi. Al-Qur'an menganggap harta sebagai penopang kehidupan dan kenikmatan yang diberikan Allah SWT kepada hamba-hamba-Nya. Nabi sendiri juga sangat menghawatirkan kemiskinan dan menganjurkan umat Islam supaya bersungguh-sungguh mencari rizki. Kondisi kemiskinan menurut beliau bisa mempengaruhi keimanan seseorang (kadal faqru an yakuna kufron).

Pesantren sebagai sebuah "institusi budaya" yang lahir atas prakarsa dan inisiatif (tokoh) masyarakat dan bersifat otonom, sejak awal berdirinya merupakan potensi strategis yang ada di tengah kehidupan masyarakat. Kendati kebanyakan pesantren memposisikan dirinya (hanya) sebagai institusi pendidikan dan keagamaan, namun beberapa pesantren telah berupaya melakukan reposisi dalam menyikapi berbagai persoalan masyarakat, seperti ekonomi, sosial, dan politik. Berikut ini unsur-unsur di dalam lingkungan Ponpes.

4.1. Kiai-Ulama

Kiai-ulama adalah figur yang merupakan elemen paling esensial dalam pesantren. Kiai-ulama adalah orang yang memimpin pesantren dengan kharisma tinggi, ibadah yang tekun serta pengetahuan keagamaan yang luas dan mendalam. Oleh sebab itu, para Kiai-ulama, di samping memberikan pelajaran agama dan menjadi pemimpin spiritual para santrinya, tidak jarang juga menjadi “dokter-dokter psikosomatis” bagi masyarakat.

Sebagaimana telah disinggung, keunikan sekaligus sebagai magnet pesantren adalah figur Kiai-ulama pemimpin pondok. Andai dalam lingkungan pesantren tersebut terdapat beberapa Kiai-ulama, maka keberadaan mereka haruslah tetap mengikuti ritme Kiai-ulama sepuh di lingkungan pesantren tersebut.

Dalam masalah ini, muncul faktor yang sangat penting sekaligus sebagai syarat dalam tradisi Islam, yaitu seorang Kiai-ulama adalah pemegang ilmu-ilmu agama doktrinal. Tugas ini tidak dapat dilimpahkan kepada masyarakat umum karena berhubungan dengan kepercayaan bahwa ulama merupakan pewaris Nabi, seperti disebutkan dalam sebuah Hadis. Bila demikian, bagaimana keunikan kepemimpinan Kiai-ulama Ponpes ini dapat di pandang sebagai potensi Ponpes yang bernilai ekonomis?

Setidaknya ada tiga jawaban yang dapat diberikan: *Pertama*, dengan “memanfaatkan” figur Kiai-ulama karena kedalaman ilmunya. Artinya, figur seorang Kiai-ulama pesantren merupakan magnet (daya tarik) yang luar biasa bagi calon santri, wali santri, dan masyarakat untuk berburu ilmu. Kedalaman ilmu sang Kiai-ulama inilah sesungguhnya awal potensi ekonomi itu terbangun.

Hal tersebut tidak berarti komersialisasi ilmu, tetapi sudah seharusnya orang-orang yang berilmu itu memperoleh penghargaan meski tidak selalu berupa materi. Meski potensi berasal dari figur seorang atau beberapa Kiai pesantren, tetapi karena institusi pesantren biasanya melekat dengan figur sang Kiai-ulama, maka pemanfaatan potensi tersebut juga untuk kemaslahatan pesantren.

Kedua, pada umumnya seorang Kiai-ulama adalah tokoh panutan masyarakat dan pemerintah. Ketokohan seorang Kiai-ulama ini memunculkan sebuah kepercayaan, dan dari kepercayaan melahirkan akses. Dari sinilah jalur-jalur komunikasi, baik dalam kerangka ekonomis, politis, maupun yang lainnya terbangun dengan sendirinya. Persoalannya bagaimana mengemas kepercayaan yang telah menjadi aset itu dengan moralitas agama? Dalam konteks inilah kiprah Kiai-ulama.

Ketiga, pada umumnya, seorang Kiai-ulama, sebelum membangun sebuah pesantren, telah mandiri secara ekonomi, misalnya sebagai petani, pedagang, dan sebagainya. Pada beberapa pesantren para santri bahkan belajar bertani dan berdagang kepada sang Kiai-ulama. Kiai-ulama semacam ini sering menjadi tumpuan keuangan pondok.

Ini berarti sejak awal Kiai-ulama telah mempersiapkan diri secara sungguh-sungguh, tidak hanya dari aspek mental, tetapi juga sosial dan ekonomi. Jiwa dan semangat entrepreneurship inilah yang mendasari kemandirian perekonomian Ponpes. Apabila aset dan jiwa entrepreneurship ini dipadukan, maka hasilnya dapat dijadikan dasar membangun tatanan ekonomi Ponpes. Ketiga

potensi ekonomi Kiai-ulama ini apabila diskemakan, dapat tergambar sebagai berikut.

4.2. Santri-Murid

Potensi ekonomi kedua yang melekat pada Ponpes adalah santri, atau murid atau siswa. Analisis potensi diri ini harus difahami, bahwa para santri tersebut sering mempunyai potensi/bakat bawaan, seperti kemampuan membaca al-Qur'an, kaligrafi, pertukangan, dan sebagainya. Bakat bawaan ini sudah seharusnya selalu di pupuk dan dikembangkan. Karena itulah, ada baiknya bila dalam pesantren diterapkan penelusuran potensi/bakat dan minat santri, kemudian di bina dan di latih.

Dengan demikian, dalam Ponpes tersebut perlu juga dikembangkan semacam wadah apresiasi, wadah semacam ini, mungkin sudah ada di beberapa pesantren, tinggal bagaimana mengaturnya supaya produktif. Perlu juga ditambahkan, penggalian potensi diri santri-murid ini merambah pada potensi-potensi, semisal politisi, advokasi, jurnalistik, dan seterusnya. Karenanya, untuk ke depan wajah Ponpes menjadi semakin kaya ragam dan warna.

Semua pemaparan tersebut di atas sekurang-kurangnya bisa dijadikan langkah pijakan awal dalam pengembangan penguatan pemberdayaan ekonomi secara bersama yang sinergis antara Pemerintah dan Pesantren. Namun tidak menutup kemungkinan, bahwa ke depan sangat memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut untuk model-model baru pemberdayaan ekonomi di

pesantren yang tentunya berdasar pada evaluasi dari yang pernah dikerjakan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Faozan. 2008. *Problem Pengembangan Ekonomi Pesantren*.
www.dedenfaoz.com/01/03/problem_pengembangan_ekonomi_pesantren.pdf
- Ahmad, Faozan. 2006. *Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi*. Jurnal Iqba' Studi Islam dan Budaya, Vol. 4 | No. 1 | Jan-Jun 2006 |88-102.
- Azra, Azyumardi. 2001. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Penerbit Kalimah.
- Azizi, Qodri. 2004. *Membangun Pondasi Ekonomi Umat Meneropong Prospek Berkembangnya Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bodnar, Goerge H. dan William S. Hopwood : *Sistem Informasi akuntansi*. Jakarta 2001, bumi aksara
- Dhofier, Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.
- Fatah, Nanang *ekonomi dan pembiayaan pendidikan*. Bandung 2000. remaja rosda karya,
- _____, *landasan manajemen pendidikan*. Bandung 2000. remaja rosda karya
- Halim A., 2005. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Hasbullah. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyanto, Bambang : *Dasar-dasar pembelanjaan perusahaan*. Jakarta 2006, Bumi aksara
- Rodli, M, S.Sos., M.Pd. 2008. *Pesantren Salaf Disimpang Jalan*.
www.khazanahsantri.com/journal/item/12/pesantren_salaf_disimpang_jalan.pdf

- SM, Ismail. 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Steenbrink, Karel A. 1984. *Pesantren Madrasah dan Sekolah*. Jakarta: LP3ES.
- Tholkhah, Imam. 2004. *Membuka Jendela Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahid, Abdurrahman. 2006. *Islamku, Islam Anda, Islam Kita*. Jakarta: The Wahid Institute
- Wahid, Marzuki. 2001. *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Jakarta: Pustaka Hidayah.
- Yasmadi. 2002. *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholish Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta: Ciputat Press.
- Zaini, K.H. A. Wahid. 1995. *Dunia Pemikiran Kaum Santri*. Yogyakarta: LKPSM NU DIY.