

**INOVASI MANAJEMEN KEUANGAN UNTUK
KESEJAHTERAAN TENAGA PENG AJAR DI
KABUPATEN PASURUAN**

TESIS



Oleh:

Rahmad Syarifuddin

NIM.210106220045

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2023

**INOVASI MANAJEMEN KEUANGAN UNTUK
KESEJAHTERAAN TENAGA PENGAJAR DI
KABUPATEN PASURUAN**

TESIS

**Diajukan Untuk memenuhi sebagian syarat Memperoleh Gelar
Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang**



Oleh:

Rahmad Syarifuddin

NIM.210106220045

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2023

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Rahmad Syarifuddin

NIM : 210106220045

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : INOVASI MANAJEMEN KEUANGAN UNTUK
KESEJAHTERAAN TENAGA PENGAJAR DI
KABUPATEN PASURUAN

Dalam Menyatakan bahwa proposal tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat dan temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip dan dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti terdapat unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Malang, 1 Desember 2023

Hormat Kami,



Rahmad Syarifuddin
NIM.210106220045

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS


INOVASI MANAGEMEN KEUANGAN UNTUK KESEJAHTERAAN
TENAGA PENGAJAR DI KABUPATEN PASURUAN

RAHMAD SYARIFUDDIN

NIM 210106220045

Telah di setujui oleh dosen pembimbing UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pembimbing


Dr. H. Nur Solikin, S. Ag, MH.

NIP. 197101151999031002

(.....)

1. Pembimbing I

Dr Hj. Samsul Susilawati, M. Pd

NIP. 197606192005012005

2. Pembimbing II


(.....)

Malang2023
Ketua program Study Magister



Dr. Fahim Tharaba, M. Pd


NIP. 198010012008011016

LEMBAR PENGESAHAN PROPOSAL TESIS

Proposal tesis dengan judul "INOVASI MANAGEMEN KEUANGAN UNTUK KESEJAHTERAAN TENAGA PENGAJAR DI KABUPATEN PASURUAN" ini telah di uji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada Selasa 26 September 2023.

Pembimbing

Dr. H. Nur Solikin, S. Ag, MH.
NIP. 197101151999031002


(.....)

1. Pembimbing I

Dr. Hj. Samsul Susilawati, M. Pd
NIP. 197606192005012005


(.....)

2. Pembimbing II

Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S. Ag, M Si.
NIP. 197101151999031002


(.....)

3. Penguji I

Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M. Pd
NIP. 197606192005012005


(.....)

4. Penguji II

Malang2023
Ketua program Study Magister



Dr. Fahim Tharaba, M. Pd
NIP. 198010012008011016

PEDOMAN TRANSLITERASI DARI HURUF ARAB KELATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan disertasi ini adalah Pedoman transliterasi yang merupakan model Library of Congress (LC) Amerika sebagaiberikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
أ	Tidak dilambangkan	ط	ṭ
ب	B	ظ	ẓ
ت	T	ع	ʿ
ث	ṯ	غ	G
ج	J	ف	F
ح	ḥ	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Ẓ	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	هـ	H
ش	Sy	ء	”
ص	ṣ	ي	Y
ض	ḍ		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd), maka caranya dengan menulis kancoretan horisontal di atas huruf, seperti ā, ī dan ū. (أ, ي, و). Bunyihidupdobel Arab ditransliterasikandenganmenggabungduahuruf “ay” dan “aw”sepertilayyinah, lawwāmah. Kata yang berakhirantā” *marbūtah* dan berfungsi sebagai sifat atau muḍāfilayh ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan yang berfungsi sebagai muḍāf ditransliterasikan dengan “at”.

DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
TRANSLITERASI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus penelitian.....	17
C. Tujuan Penelitian	17
D. Kegunaan Penelitian	18
E. Penelitian Terdahulu	19
F. Definisi Istilah	29
BAB II KAJIAN PUSTAKA	32
A. Inovasi	32
B. Managemen keuangan lembaga	34
1. Prinsip pengelolaan kuangan lembaga	34
2. Kesejahteraan pengajar	44
C. Kerangka berpikir.	5

BAB III METODE PENELITIAN.....	55
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	55
B. Kehadiran Peneliti.....	56
C. Latar Penelitian	57
D. Data dan Sumber Data Penelitian	59
E. Teknik Pengumpulan Data.....	60
F. Analisis Data.....	63
G. Keabsahan Data	65
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	68
A. Gambaran Umum Latar penelitian	68
1. Yayasan Miftahul Ulum Al – Yasini	68
2. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Sidogiri.....	70
3. Pondok Pesantren Nurul Hidayah As – Sonhaji	78
B. Paparan data dan Hasil penelitian	80
1. Pondok pesantren Terpadu Miftahul Ulum Al – Yasini	80
a. Inovasi managemen keuangan	80
b. Pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan	81
c. Kendala yang di temui dalam menentukan kebijakan	83
2. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Sidogiri.....	84
a. Inovasi managemen keuangan	84
b. Pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan	86

c.	Kendala yang di temui dalam menentukan kebijakan	86
3.	Pondok pesantren Nurul Hidayah As - Sonhaji	87
a.	Inovasi manajemen keuangan	87
b.	Pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan	88
c.	Kendala yang di temui dalam menentukan kebijakan	88
C.	Temuan penelitian	89
1.	Yayasan Miftahul Ulum Al – yasini	89
a.	Penerapan novasi manajemen keuangan untuk akesejahteraan tenaga pengajar	89
b.	Kendala yang di hadapi dalam melakukan inovasi manajemen keuangan unuk kesejahteraan tenaga pengajar	90
2.	Pondok Pesantren Sidogiri	90
a.	Penerapan novasi manajemen keuangan untuk akesejahteraan tenaga pengajar	90
b.	Kendala yang di hadapi dalam melakukan inovasi manajemen keuangan unuk kesejahteraan tenaga pengajar	95
3.	Pondok Pesantren Nurul Hidayah As – Sonhaji	97
a.	Penerapan novasi manajemen keuangan untuk akesejahteraan tenaga pengajar	97
b.	Kendala yang di hadapi dalam melakukan inovasi manajemen keuangan unuk kesejahteraan tenaga pengajar	98
D.	Temuan lintas situs.....	98
BAB V PEMBAHASAN		100
A.	Inovasi manajemen keuangan yang dilakukan oleh lembaga untuk kesejahteraan tenaga pengajar	101
B.	Kendala yang dihadapi oleh pengelola lembaga ketika melakukan	

inovasi manajemen untuk kesejahteraan tenaga pengajar	103
BAB VI PENUTUP.....	104
A. Simpulan	104
B. Implikasi	105
C. Saran	106
DAFTAR RUJUKAN.....	107
RIWAYAT HIDUP	110
LAMPIRAN – LAMPIRAN	

ABSTRAK

Rahmad Syarifuddin 2023. Inovasi Manajemen Keuangan Untuk kesejahteraan Tenaga pengajar di kabupaten Pasuruan. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dosen pembimbing 1) Prof. Dr. H. Nur Solikin SA,g. MA. 2) Dr. Hj. Samsul Susilawati. MP. d.

kesejahteraan adalah masalah yang bersifat urgen yang harus di dahulukan, Para ahli usul fikih mengemukakan beberapa pembagian masalah Berdasarkan segi kualitas dan kepentingan kemaslahatan, ulama membaginya dalam tiga bentuk sebagai berikut: a. Al-Maslahah ai-Dharuriyyah b. Al-Maslahah al-Hajjiyyah c. Al-Maslahah al- Tahsiniyyah. Ada beberapa alasan yang membuat penulis tergugah untuk membahas mengenai tentang kesejahteraan para pengajar dalam penelitian ini diantaranya adalah dampak kesejahteraan pengajar pada psikologisnya. Manusia sering lupa dan mengabaikan hal – hal yang tidak tampak dalam diri manusia, bahkan mungkin lebih banyak yang kurang faham, sehingga dampaknya akan lebih kronis jika di biarkan lebih lama, di ibaratkan seperti penyakit biologis yang tidak segera di tangani maka akan berdampak pada komplikasi penyakit yang lain.

karna penjelasan yang ingin di sampaikan dalam penelitian ini berupa penjelasan teoritis (berdasarkan data) dan lebih mengedepankan perspektif, definisi dan interpretasi partisipan, maka di butuhkan pendekatan penelitian tersendiri yang penjelasannya mengarah pada pemahaman terhadap problem berdasarkan perspektif (termasuk definisi, dan penerapan) para pelaku dalam penelitian di sini. Hingga kami memfokuskan dalam penelitian ini melalui pendekatan penelitian kualitatif (*qualitative reaserch*).

kesimpulan dari penelitian ini bahawa dalam menunjang kesejahteraan tenaga pengajar pengelola atau stakeholder tidak bisa hanya berpatokan hanya pada anggaran yang di berikan oleh pemerintah melainkan tetap melakukan antisipasi dalam rangka membangun pondasi kesejahaateraan yang kuat melalui pembangunan unit – unit usaha dari beberapa sektor dan selalu berinovasi dengan melihat kebutuhan pasar di masa yang akan datang. Dari penjelasan yang sudah dibahas kita bisa melihat bahwa pondok pesantren yang lebih tua usianya dapat menjadi contoh dalam merintis dan membangun pondasi – pondasi kesejahteraan melalui unit – unit usaha yang dimilikinya. Namun bukan berarti pondok pesantren yang berusia dini tidak memikirkan inovasi untuk kesejahteraan tenaga pengajaranya melainkan hanya terkendala dalam permodalan yang masih belum begitu kuat.

Kata kunci : Inovasi, Manajemen Keuangan, kesejahteraan

ABSTRACT

Rahmad Syarifuddin 2023. Financial Management Innovation for the welfare of teaching staff in Pasuruan district. Thesis. Postgraduate Islamic Education Management Study Program, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Supervisor 1) Prof. Dr. H. Nur Solikin SA,g. MA. 2) Dr. Hj. Samsul Susilawati. MP. d.

Welfare is an urgent benefit that must be prioritized, Experts in jurisprudence propose several divisions of benefits. Based on the quality and importance of benefits, scholars divide them into three forms as follows: a. Al-Maslahah ai-Dharuriyyah b. Al-Maslahah al-Hajiyah c. Al-Maslahah al-Tahsiniyyah. There are several reasons that inspired the author to discuss the welfare of teachers in this research, including the impact of teacher welfare on their psychology. Humans often forget and ignore things that are not visible in humans, perhaps even more people don't understand, so the impact will be more chronic if left for longer, It is likened to a biological disease that if not treated immediately, it will have an impact on complications from other diseases.

because the explanation to be conveyed in this research is in the form of a theoretical explanation (based on data) and prioritizes the perspectives, definitions and interpretations of participants, So a separate research approach is needed whose explanation leads to an understanding of the problem based on the perspective (including definition and application) of the actors in the research here. So we focused on this research using a qualitative research approach

The conclusion of this research is that in supporting the welfare of teaching staff, managers or stakeholders cannot only rely on the budget provided by the government, but rather continue to anticipate in order to build a strong welfare foundation through the development of business units from several sectors and always innovate by looking at future market needs. From the explanation that has been discussed, we can see that older Islamic boarding schools can be an example in pioneering and building the foundations of prosperity through the business units they own. However, this does not mean that early-age Islamic boarding schools do not think about innovation for the welfare of their teaching staff, but are only constrained by capital which is still not very strong.

Keywords : innovation, financial managemen, well-being.

خلاصة

رحمة شريف الدين 2023 ابتكار الإدارة المالية من أجل رفاهية أعضاء هيئة التدريس في أطروحة. برنامج الدراسات العليا لإدارة التربية الإسلامية، جامعة مولانا .منطقة باسوروان مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج. المشريف (1) فرف. دكتور.الحاج. نور صالحين (2) دوكتور الحاجة شمس السوسيلواتي م ف. د

فالرفاه منفعة عاجلة لا بد من ترتيبها حسب الأولوية، ويقترح الخبراء في الفقه تقسيمات متعددة للمنافع، وبناء على نوعية المنافع وأهميتها يقسمها العلماء إلى ثلاثة أشكال على النحو التالي : أ. المصلحة الضرورية ب. المصلحة الحجية ج. المصلحة التحسينية . هناك عدة أسباب ألهمت المؤلف لمناقشة رفاهية المعلمين في هذا البحث، بما في ذلك تأثير رفاهية المعلمين على نفسياتهم. كثيرًا ما ينسى الإنسان ويتجاهل أشياء غير مرئية عند الإنسان، وربما لا يفهمها المزيد من الناس، فيكون التأثير مزمناً أكثر إذا ترك لفترة أطول، يشبه المرض البيولوجي الذي لا يتم علاجه على الفور، سيكون له تأثير. على مضاعفات المرض.

نظرًا لأن التفسير الذي سيتم تقديمه في هذا البحث يأتي في شكل تفسير نظري (مبني على البيانات) ويعطي الأولوية لمنظور المشاركين وتعريفهم وتفسيرهم، فإن هناك حاجة إلى نهج بحث منفصل يؤدي تفسيره إلى فهم المشكلة بناءً على من منظور (بما في ذلك التعريف والتطبيق) الجهات الفاعلة في البحث هنا. لذلك ركزنا على هذا البحث باستخدام منهج البحث النوعي

النتيجة من هذا البحث هو أنه في دعم رفاهية أعضاء هيئة التدريس، لا يمكن للمديرين الاعتماد فقط على الميزانية المقدمة من الحكومة، بل يستمرون في التوقع من أجل بناء أساس رفاهية قوي من خلال بناء وحدات عمل من عدة قطاعات والابتكار دائمًا من خلال النظر في احتياجات السوق في المستقبل. ومن الشرح الذي تمت مناقشته، يمكننا أن نرى أن المدارس الداخلية الإسلامية القديمة يمكن أن تكون مثالاً في الريادة وبناء أسس الازدهار من خلال وحدات الأعمال التي تمتلكها. ومع ذلك، هذا لا يعني أن المدارس الداخلية الإسلامية في سن مبكرة لا تفكر في الابتكار من أجل رفاهية أعضاء هيئة التدريس، ولكنها مقيدة فقط برأس المال الذي لا يزال غير قوي للغاية.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الإدارة المالية، الرفاهية

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. Wb

Dengan melimpahkan segala puji syukur kehadirat Alloh SWT kami memohon pertolongan dan ampunan kepadanya. Kami berlindung kepada Alloh SWT dari keburukan kami dan perbutan kami. Sholawat serta salam tetap tercurah limpahkan kepada junjungan kami nabi besar Muhammad SAW dan para sahabatnya yang telah menuntun kita dari zaman jahiliyah ke zaman yang terang benderang , semoga kelak di akhir zaman kami mendapatkan syaf'atnya.

Pada kesempatan kali ini kami ingin mengucapkan banyak trimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu kami selama penyusunan Tesis yang berjudul **Inovasi Manajemen Keuangan Untuk kesejahteraan Tenaga Pengajar di Kabupaten Pasuruan**, yang mana dalam hal ini penulis tujukan kepada :

1. Prof. Dr. M. Wahidmurni M.Pd, Ak selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd, selaku dekan fakultas Manajemen Pendidikan Islam
3. Prf. Dr H. Nur Solikin, S. Ag, MH. Dan Dr Hj. Samsul Susilawati, M. Pd selaku dosen pembimbing Tesis yang telah membantu mengarahkan, membimbing, dan memberi dorongan kepada kami dalam menyelesaikan Tesis .
4. Bapak ibu dosen prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Islam Negri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Teman – temen Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Islam Negri Maulana Malik Ibrahim Malang yang sudah membantu dan menemani dalam belajar mulai awal hingga akhir.

Demikian yang dapat kami sampaikan, kami menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam Tesis ini. Kami berharap Tesis kami memberi manfaat untuk semuanya terutama bagi pembacanya.

Pasuruan 18 Desember 2023

Penyusun.

MOTTO

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ
 □ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Dan tidak sepatutnya orang-orang mukmin itu semuanya pergi (ke medan perang). Mengapa sebagian dari setiap golongan di antara mereka tidak pergi untuk memperdalam pengetahuan agama mereka dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali, agar mereka dapat menjaga dirinya (QS. At – taubah : 122)¹

¹ Al -Qur'an terjemah, Departemen Agama, h. 301

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks penelitian

Kesejahteraan merupakan usaha dari pemimpin organisasi untuk merangsang dan meningkatkan semangat kerja karyawannya, sehingga produktivitas karyawan juga meningkat dan tujuan dari suatu organisasi dapat tercapai. Beberapa pakar pendidikan berpendapat bahwa jika ingin memperbaiki mutu pendidikan, maka mulailah dari kesejahteraan gurunya. Selain itu, beberapa hasil studi juga menyatakan bahwa tingkat kesejahteraan merupakan penentu bagi kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Dari beberapa studi lain yang dilakukan mengenai mutu pendidikan di berbagai negara, dilaporkan bahwa negara yang memberikan perhatian khusus pada gaji dan peningkatan kesejahteraan guru, lebih baik mutu pendidikannya.²

Tingkat kesejahteraan guru sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan, diilustrasikan bahwa rendahnya tingkat kesejahteraan guru menyebabkan rendahnya motivasi guru dalam mengajar dan kedisiplinan guru, sehingga rendahnya motivasi mengajar mempengaruhi proses pembelajaran di kelas yang cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Sehingga, tidak mengherankan jika akhirnya pencapaian belajar siswa menjadi di bawah target yang ditetapkan, dan berdampak pada menurunnya mutu pendidikan, sehingga hal yang wajar jika profesi guru kurang diminati oleh banyak masyarakat.

² Rinawati Zailani, Choirun Nisa', Eko Sri Suhartini, *pengaruh kesejahteraan guru terhadap etos kerja guru (studi kasus guru paud desa tegal rejo gunung kidul) journal of Management and Social Sciences*, Vol.1, No.4 November 2022

Oleh karena itu, segala keraguan terhadap guru yang dianggap kurang bersungguh-sungguh atau setengah hati dalam menjalankan profesinya, dapat terjawab. Ini dibuktikan dengan kerja keras, secara sinergis bergerak bersama-sama menuju pendidikan yang semakin bermutu, sehingga dapat membawa bangsa ini bangkit dari keterpurukan, menjadi bangsa yang cerdas, maju, mandiri, sejahtera dan berbudaya serta memiliki daya saing dalam tataran pergaulan internasional.

Pemahaman tentang makna kesejahteraan memang sangat kompleks. Banyak para peneliti yang belum sepakat sepenuhnya dalam memaknai kesejahteraan, apakah kesejahteraan itu berkaitan tentang kesehatan, kebahagiaan, kemakmuran, kualitas hidup bahkan standar hidup. beberapa peneliti menegaskan mengenai konsep kesejahteraan itu berkaitan erat tentang kebahagiaan dan kepuasan hidup. Kesejahteraan berkaitan dengan kondisi mental yang positif yang di rasakan pada saat ini, sedangkan kebahagiaan adalah kondisi mental positif yang di rasakan pada masa lalu, saat ini dan masa yang akan datang, sedangkan kepuasan hidup lebih menekankan pada pemenuhan kebutuhan ekonomi. Sekalipun ketiga terminologi tersebut dapat di petukarkan dalam pengukuran empiris untuk melihat indeks kebahagiaan, kesejahteraan dan kepuasa hidup.

Dalam pendekatan filsafat, kesejahteraan di klasifikasikan menjadi hedonis dan *eudaimonic*. Kesejahteraan hedonis mengacu pada kesenangan dan perasaan positif. Tujuannya adalah mendapatkan kesenangan dan kesejahteraan hedonis sebanyak mungkin. Sedangkan kesejahteraan

eudaimonic mengacu pada rasa, makna tujuan, dan memenuhi nilai dalam hidup, yang bermanfaat untuk mencapai kebajikan. Kesejahteraan hedonis biasanya mencakup ukuran emosi positif, emosi negatif dan kepuasan hidup. Seorang yang mengalami tingkat kesejahteraan hedonis yang tinggi diasumsikan mengalami tingkat emosi positif dan kepuasan hidup yang tinggi serta tingkat emosi negatif yang rendah. Cara umum untuk mengatakan beberapa ukuran adalah melalui istilah kesejahteraan subjektif, yang terdiri dari emosi positif, emosi negatif dan kepuasan hidup. Emosi positif dan negatif menentukan komponen kesejahteraan afektif, dan kepuasan hidup menentukan komponen kesejahteraan kognitif.³ Berdasarkan hasil penelitian dari Abdul Mujib, Nur Kholis dan Imas Maesaroh dalam bukunya yang berjudul kesejahteraan guru agama.

Melalui konsep tentang kesejahteraan *eudaimonic* sering kali dikaitkan dengan penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi penguasaan lingkungan, tujuan hidup, pertumbuhan pribadi, makna dalam hidup, dan vitalitas dan aktualisasi diri, terlepas dari banyaknya ukuran berbeda yang digunakan untuk menangkap kesejahteraan *eudaimonic*, para peneliti cenderung percaya bahwa kesejahteraan *eudaimonic* adalah beberapa bentuk kesejahteraan yang melampaui emosi dan perasaan yang menyenangkan. Secara umum kesejahteraan manusia dimaknai sebagai hubungan sosial yang baik (keluarga, persahabatan, dan lembaga sosial formal), kebebasan pendidikan, pekerjaan yang bermakna, kenyamanan

³ Abdul Mujib, Nur Kholis, Imas Maesaroh, *Kesejahteraan guru agama*, (Jakarta Selatan, Damara Press, Januari 2023) hal, 37

bermain, keamanan material, kesehatan fisik dan mental, kesenangan emosional, hubungan daengan lingkungan, pengalaman estetika, harmoni antara pikiran dan tindakan, kesejahteraan di definisikan sebagai evaluasi kognitif dan afektif seorang tentang hidupnya, yang terkait dengan kepuasan hidup, mengembangkan perasaan positif dan menekan perasaan negatif.

Kesejahteraan dalam islam juga merupakan konsep yang sangat kompleks, ini sering didefinisikan dalam istilah kesehatan fisik, sosial, mental, dan spiritual. Budaya islam memandang kesejahteraan sejati sebagai kedamaian batin yang berasal dari pengabdian kepada tuhan. Dalam perbedaan hedonis versus *eudaimonic*, tujuan islam bukanlah untuk memaksimalkan emosi positif atau meminimalkan emosi negatif. Dengan demikian ini tampaknya mendukung tujuan, namun Al – Qur’an juga mengatakan bahwa muslim yang mengikuti adat, hukum dan gaya hidup akan mengalami emosi positif dan itu menunjukkan beberapa manfaat hedonis dari kehidupan yang soleh, dengan demikian konsep kesejahteraan dalam islam terdiri dari aspek hedonis dan *eudaimonic*.

Namun dalam Al – Qur’an Allah menegaskan bahwa kesejahteraan bukanlah tentang kemewahan dan kekayaan semata melainkan juga tentang kesederhanaan hidup dan kemampuan mengelola keuangan. Berapa banyak alloh menceritakan tentang umat – umat terdahulu yang bergelimang harta namun pada akhir hayatnya Allah timpa dengan azdab yang belum pernah di rasakan oleh bangsa – bangsa sebelumnya⁴, Sehingga dalam memahami

⁴ Al -Qur’an terjemah, Departemen Agama, Al – Qosos ayat 76 – 82, h. 301

kesejahteraan tidak bisa hanya berpatokan hanya tentang harta saja tanpa memandang dari aspek – aspek yang lain.

Kesejahteraan merupakan bagian dari masalah yang di junjung tinggi dalam qoidah fikih, sehingga sering di singgung dalam pembahsan Qoidah fikih bahwa penentuan arah kebijakan seorang pemimpin haruslah berdasarkan kemaslahatan, namaun realita kehidupan berbicara tentang banyaknya kemaslahatan yang harus di pertimbangkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola menejemennya, maka dari itu Allah SWT memerintahkan manusia leawat lisan nabinya unntuk tetap bermusyawarah dalam menentukan arah kebijakannya, agar kebijakan yang di tetapkan tidak ada pihak yang di rugikan. Demikan pula kebijakan pengelolaan keuangan suatu lembaga sudah selayaknya mengarah kepada kesejahteraan pengajarnya, karna di akui atua tidak pengajar adalah orang – orang yang mendedikasikan waktu tenaga dan fikirannya untuk lembaga, sangat tidak wajar jika kibijakan suatu pemimpin hanya mengarah pada fasilitas – fasilitas lembaganya.⁵

Dalam beberapa literatur keislaman banyak cendekiawan yang mengemukakan bahwa kesejahteraan merupakan maslahat yang bersifat urgen yang harus di dahulukan, Para ahli usul fikih mengemukakan beberapa pembagian maslahat Berdasarkan segi kualitas dan kepentingan kemaslahatan, ulama membaginya dalam tiga bentuk sebagai berikut: a. Al-

⁵ Abdur – rohman As – suyuti, *Al – Asybah wan Nadoir*, Bairut, hal. 173

Maslahah al-Dharuriyyah b. Al-Maslahah al-Hajiyyah c. Al-Maslahah al-Tahsiniyyah⁶

a). *Al-Maslahah al-Dharuriyyah* yaitu kemaslahatan yang berhubungan dengan kebutuhan pokok umat manusia di dunia dan di akhirat Dengan kata lain *Al-Maslahah al-Dharuriyyah* (kebutuhan primer) adalah kebutuhan mendasar yang menyangkut mewujudkan dan melindungi eksistensi lima pokok yaitu : memelihara agama, memelihara jiwa, memelihara akal, memelihara keturunan, dan memelihara harta Menurut para ulama usul fikih, kelima kemaslahatan ini disebut *maqosidus syari'ah*. Apabila kemaslahatan ini hilang, maka kehidupan manusia akan bisa hancur karenanya, dan tidak akan selamat baik di dunia maupun di akhirat Menurut imam al-Syathibiy, dari kelima hal ini adalah agama dan dunia dapat berjalan seimbang dan apabila dipelihara akan dapat memberi kebahagiaan bagi masyarakat dan pribadi.

b). *Al-Maslahah al-Hajiyyah* yaitu kemaslahatan yang dibutuhkan dalam menyempurnakan kemaslahatan pokok atau mendasar sebelumnya yang berbentuk keringanan untuk mempertahankan dan memelihara kebutuhan dasar manusia Dengan kata lain, *Al-Maslahah al-Hajiyyah* (kebutuhan sekunder), adalah suatu yang dibutuhkan bagi kehidupan manusia, akan tetapi tidak mencapai tingkat urgen Seandainya kebutuhan ini tidak terpenuhi dalam kehidupan manusia, tidak akan memusnahkan atau merusak kehidupannya sendiri, namun keberadaannya dibutuhkan

⁶ Zakaria Al – Ansori, *Lubbul wusul*, As-salam, hal. 63

untuk memberi kemudahan dalam kehidupan. Adapun tujuan *Al-Maslahah hajiyyah* dari segi penetapan hukumnya, dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: 1. Hal-hal yang di anjurkan oleh syara', seperti mendirikan sekolah dalam hubungannya untuk menuntut ilmu, meningkatkan kualitas akal. Mendirikan sekolah memang penting, namun seandainya sekolah tidak didirikan, bukan berarti tidak tercapai upaya mendapatkan ilmu, karena menuntut ilmu itu dapat dilaksanakan di luar sekolah. Karenanya kebutuhan akan sekolah berada pada tingkat hajiyyah. 2. Hal yang dilarang oleh syara' melakukannya, menghindarkan secara tidak langsung pelanggaran pada salah satu unsur yang dharury seperti, perbuatan zina berada pada tingkat dharury. Namun segala perbuatan yang menjurus kepada perbuatan zina itu juga dilarang, hal ini dimaksudkan untuk menutup pintu bagi terlaksananya larangan zina yang dharury, misalnya kholwat dan sebagainya. Segala bentuk dispensasi yang termasuk hukum rukhsah (kemudahan) yang memberi kelapangan dalam kehidupan manusia. Sebenarnya tidak ada dispensasi pun tidak akan hilang salah satu unsur dharury itu, tetapi manusia akan berada dalam kesulitan. Rukhsah ini berlaku dalam hukum ibadah seperti shalat musafir, dalam muamalat, seperti jual beli salam, dalam jinayat. seperti adanya maaf untuk membatalkan qishash bagi pembunuh, baik diganti dengan membayar diyat (denda) ataupun tanpa diyat sama sekali.

c). *Al-Maslahah al-Tahsiniyyah* yaitu kemaslahatan yang sifatnya pelengkap berupa kekeluasan yang dapat melengkapi keemaslahatan sebelumnya. Dengan kata lain adalah sesuatu kebutuhan hidup yang sifatnya komplementer dan lebih menyempurnakan kesejahteraan hidup manusia. Jika kemaslahatan Tahsiniyyah ini tidak terpenuhi, maka kemaslahatan hidup manusia akan terasa kurang indah dan kurang nikmat, walaupun tidak sampai menimbulkan kerusakan dan kebinasaan hidup. Keberadaannya dikehendaki untuk kemuliaan akhlak dan kebaikan tata tertib pergaulan. Dari uraian di atas, dapatlah dipahami bahwa tujuan pokok syari'ah adalah kemaslahatan umat manusia dalam kehidupannya, yang meliputi lima aspek kehidupan yang pokok yaitu : memelihara agama, memelihara jiwa, memelihara akal, memelihara keturunan dan memelihara harta benda. Istilah populer di kalangan ulama ushul disebut *Maqosidus syari'ah*.

Kelima hal pokok ini harus dipelihara, dijaga dan diwujudkan agar memperoleh kebahagiaan hidup baik di dunia maupun di akhirat. Untuk memelihara, menjaga dan mengimplementasikan hukum pokok tersebut, para ulama ushul fiqih membagi tiga kelompok kebutuhan sesuai dengan kualitas kebutuhan dan kepentingan kemaslahatannya. Ketiga kelompok kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan yang bersifat *dharuriyyah* (primer), kebutuhan *hajiyyah* (sekunder) dan kebutuhan *tahsiniyyah* (pelengkap atau penyempurna).⁷

⁷ Tajuddin as – subki, *jam 'ul jawami'* Bairut, Vol 2, hal. 37

Dari uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa betapa syariat islam menempatkan kesejahteraan manusia di urutan tertinggi, yakni sebagai masalah dorury atau kebutuhan yang urgen terlebih lagi jika yang membutuhkan kesejahteraan tersebut adalah seorang guru atas lembaganya, karna sehebat apapun seorang guru dia tetaplah manusia yang mempunyai kebutuhan biologis dan psikologis bukan robot yang hanya memiliki tombol on off, maka hal yang wajar iga terjadi sesuatu dengan biologis dan psikologisnya apabila salah satu kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, terlebih lagi jika guru tersebut sekaligus menjadi kepala keluarga yang harus membiayai anak dan istrinya, maka dari itu dalam menentukan suatu kebijakan, pemimpin haruslah menempatkan kesejahteraan para anggotanya agar tidak terjadi kesenjangan anantara realita kehidupan dan harapan yang mana itu semua akan berimbas pada suatu lembaga yang sedang di kelolanya.

Dalam menunjang kesejahteraan hidup pengajar tidak bisa hanya berpatokan kepada berapa banyak penghasilan yang ia peroleh dari lembaga tempat ia mengajar melainkan sangat penting untuk mempelajari, memahami dan mempraktekkan mengenai menejemen pengelolaan keuangan yang baik, sebab seberapa besarpun penghasialan yang di peroleh jika manusia haya bisa menghabiskannya dan mengira pengahsillan itu akan datang kembali esok tanpa memikirkan bagaimana pengahsillan tersebut bisa di kelola dengan baik maka hanya satu langkah lagi manusia jatuh dalam jurang kemiskinan.⁸ Namun dalam realita kehidupan kita sering kali di hadapkan

⁸ Tung desem waringin, *financial revolution*, hal. 18

dengan beberapa kendala yang mungkin dihadapi dalam pengelolaan manajemen keuangan untuk mensejahterakan tenaga pengajar di lembaga, antara lain adalah Keterbatasan anggaran, Lembaga pendidikan sering kali menghadapi keterbatasan anggaran yang dapat menghambat upaya untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar. Dalam situasi ini, sulit untuk memberikan kompensasi yang memadai, seperti gaji yang tinggi atau tunjangan tambahan, yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja tenaga pengajar.

Kendala yang lain juga berupa Kurangnya sumber daya manusia yang terlatih, Kadang-kadang lembaga pendidikan mungkin tidak memiliki personel yang terlatih dalam manajemen keuangan yang efektif. Hal ini dapat menyebabkan kesulitan dalam mengelola anggaran dengan efisien, merencanakan pengeluaran, atau mengoptimalkan pendapatan. Tanpa keahlian yang tepat, upaya untuk mensejahterakan tenaga pengajar mungkin tidak terkoordinasi atau tidak efektif. Terlebih lagi jika para pengajar ataupun lembaga tidak mengalokasikan dana untuk di investasikan pada ilmu pengetahuan atau soft skill tentang manajemen pengelolaan keuangan yang baik.

Kendala selanjutnya ialah Kompleksitas aturan dan regulasi, Sektor pendidikan seringkali terikat oleh berbagai aturan dan regulasi yang kompleks, termasuk dalam hal keuangan dan pengelolaan dana. Kebijakan pemerintah, pembatasan anggaran, atau persyaratan pelaporan yang ketat dapat menyulitkan lembaga dalam mengalokasikan dana dengan bijaksana atau

melakukan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar.

Selanjutnya adalah kurangnya transparansi dan akuntabilitas, Kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan dapat menyebabkan ketidakpercayaan atau ketidakpuasan di antara tenaga pengajar. Jika mereka tidak melihat bagaimana dana dialokasikan atau tidak adanya akuntabilitas yang jelas, mereka mungkin merasa tidak dihargai dan mungkin kehilangan motivasi dalam menjalankan tugas mereka dengan baik, karna akan banyak asumsi – asumsi yang memicu pro dan kontra di kalangan pengajar.

Kemudian kendala yang lain adalah persaingan dengan kebutuhan pendidikan lainnya, Ada banyak kebutuhan dalam lembaga pendidikan, termasuk infrastruktur, peralatan, dan pengembangan kurikulum. Kadang-kadang, prioritas keuangan dapat terbagi antara mensejahterakan tenaga pengajar dan memenuhi kebutuhan lainnya. Hal ini dapat menjadi kendala dalam mencapai kesejahteraan yang optimal bagi tenaga pengajar, terlebih lagi jika para pengajar yang ada hanya memiliki satu sumber penghasilan dan hanya berharap dari pendaatannya dari mengajar, sedhinga penting bagi para pengajar untuk membangun sumber pengahsilan yang lain agar bisa megantisipasi kemungkinan – kemungkinan yang tidak di harapkan.

Untuk mengatasi kendala-kendala ini, penting untuk memiliki perencanaan keuangan yang matang dari pihak pengelola lembaga baik dari kepala maupun tenaga pengajar, mengembangkan keahlian manajemen keuangan di dalam lembaga, dan berkomunikasi dengan tenaga pengajar

secara terbuka tentang upaya untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Selain itu, kolaborasi dengan pemerintah, lembaga donor, atau mitra lainnya dapat membantu dalam memperoleh sumber daya tambahan atau mempengaruhi perubahan kebijakan yang mendukung peningkatan kesejahteraan tenaga pengajar⁹

Tidak berhenti sampai di situ saja, dalam pengelolaan keuangan lembaga juga seringkali terdapat dilema-dilema yang kompleks yang harus dihadapi oleh pengelola lembaga tersebut. Beberapa dilema umum dalam konteks ini adalah prioritas anggaran, Lembaga pendidikan sering dihadapkan pada pilihan sulit dalam mengalokasikan anggaran mereka. Di satu sisi, mereka ingin meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar dengan memberikan kompensasi yang lebih baik, tunjangan, atau fasilitas tambahan. Namun, di sisi lain, ada kebutuhan lain yang perlu diprioritaskan, seperti memperbaiki infrastruktur, membeli peralatan, atau menyediakan sumber daya pendidikan yang lebih baik bagi siswa. Mencari keseimbangan yang tepat antara kedua prioritas ini bisa menjadi dilema yang rumit.

Kemudian juga keterbatasan sumber daya, Lembaga pendidikan sering menghadapi keterbatasan sumber daya keuangan yang tersedia, di karenakan dana yang ada hanya cukup untuk membiayai fasilitas lembaga yang masih kurang. Meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar membutuhkan dana tambahan, namun lembaga mungkin tidak memiliki cukup sumber daya untuk memenuhi semua kebutuhan tersebut. Dalam hal ini, lembaga perlu mencari

⁹ Adriana Hanny Bella Sukma , Alifia Maharani Nasution, Manajemen Keuangan Sekolah dalam Pemenuhan Sarana Prasarana Pendidikan di Bekasi, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 4 No. 1. March-September 2022

cara kreatif untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada, mengidentifikasi sumber daya tambahan melalui kolaborasi atau pendanaan eksternal seperti membuka kantin, mengajukan proposal ke beberapa pabrik di sekitar atau mengembangkan strategi jangka panjang untuk meningkatkan pendapatan mereka seperti membuka unit – unit usaha yang berdampak baik terhadap kesejahteraan para pengajarnya.

Dilema yang lain adalah Keadilan dan kesetaraan, ketika lembaga mencoba mensejahterakan tenaga pengajar, dilema etika muncul dalam hal kesetaraan. Bagaimana cara memastikan bahwa semua tenaga pengajar diperlakukan secara adil dan merata, Beberapa tenaga pengajar mungkin mendapatkan manfaat yang lebih besar daripada yang lain, berdasarkan faktor-faktor seperti lama pengabdian, kualifikasi, atau peran mereka dalam lembaga. Lembaga perlu mempertimbangkan keadilan dan kesetaraan dalam pengambilan keputusan keuangan untuk mensejahterakan tenaga pengajar dengan memastikan kebijakan dan kompensasi yang transparan dan berkeadilan, karna kurangnya transparansi dalam pengalokasian dana sering menimbulkan asumsi – asumsi yang memicu pro dan kontra, untuk menangkal asumsi – asumsi ini sangat perlu untuk di sampaikan mengenai pengalokasian dana lembaga.

Kemudian juga tentang keberlanjutan keuangan, meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar adalah tujuan yang mulia, tetapi lembaga juga harus mempertimbangkan keberlanjutan keuangan jangka panjang. Keputusan untuk meningkatkan kompensasi tenaga pengajar harus didukung oleh

strategi pendapatan yang memadai, pengelolaan anggaran yang bijaksana, dan perencanaan jangka panjang yang mengakomodasi kebutuhan dan pertumbuhan lembaga secara keseluruhan, tidak jarang kita menyaksikan kebijakan seorang pemimpin yang mengajukan dana pinjaman ke bank demi melengkapi fasilitas sekolah dan hutang tersebut di bayarkan dari gaji para pengajar yang di potong, kebijakan – kebijakan seperti ini sering menimbulkan kontra di antara para pengajar karna mereka di bebani dengan hutang untuk melengkapi fasilitas sekolah.

Adapun yang terakhir adalah dampak jangka panjang, pengelolaan keuangan yang tepat untuk mensejahterakan tenaga pengajar perlu mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap lembaga secara keseluruhan. Apakah peningkatan kesejahteraan tenaga pengajar akan berdampak positif pada lembaga yang di kelola atau malah sebaliknya, lembaga akan mengalami devisa anggaran.¹⁰ Namun semua kendala dan keterbatasan yang ada dalam realita kehidupan ini adalah cara tuhan untuk mendesak kita agar kita bisa belajar, memahami dan mempraktekkan tentang pengelolaan manajemen keuangan yang baik, sebab jika tuhan melimpahkan seluruh harta yang ada di bumi untuk manusia niscaya manusia akan berbuat kecurangan dengan harta yang di limpahkan¹¹, alloh berfirman dalam al – Qur'an surat As – syuro ayat 27

¹⁰ Ujang Maman, Sutaryat Trisnamansyah, Rita Sulastini, Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat untuk Meningkatkan Kinerja Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat, *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Volume 5, Nomor 2, Februari 2022

¹¹ Al -Qur'an terjemah, Departemen Agama, As – syuro ayat 27 h. 105

﴿لَوْ بَسَطَ اللَّهُ الرِّزْقَ لِعِبَادِهِ لَبَغَوْا فِي الْأَرْضِ وَلَكِنْ نُنزِّلُ بَقْدَرٍ مَّا يَشَاءُ إِنَّهُ بِعِبَادِهِ

بَصِيرٌ﴾

خَبِيرٌ﴾

Dan sekiranya Allah melapangkan rezeki kepada hamba-hamba-Nya niscaya mereka akan berbuat melampaui batas di bumi, tetapi Dia menurunkan dengan ukuran yang Dia kehendaki. Sungguh, Dia Maha teliti terhadap (keadaan) hamba-hamba-Nya, dan Maha Melihat.

Ada beberapa alasan yang membuat penulis tergugah untuk membahas mengenai tentang kesejahteraan para pengajar dalam penelitian ini diantaranya adalah dampak kesejahteraan pengajar terhadap psikologisnya. Manusia sering lupa dan mengabaikan hal – hal yang tidak tampak dalam diri manusia, bahkan mungkin lebih banyak yang kurang faham, sehingga dampaknya akan lebih kronis jika di biarkan lebih lama, di ibaratkan seperti penyakit biologis yang tidak segera di tangani maka akan berdampak pada komplikasi penyakit yang lain. Menjadi seorang guru memang profesi yang sangat mulia bahkan di antara ayat al – Qur'an alloh menegaskan

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِيَ إِلَيْهِمْ فَاسْتَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Yang artinya : Dan Kami tidak mengutus sebelum engkau (Muhammad), melainkan orang laki-laki yang Kami beri wahyu kepada mereka; maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui¹², dan dalam dalam kitab sohih bukhori Rosululloh SAW pernah bersabda

كُونُوا رَبَّائِيْنَ حُلَمَاءَ فَفَهَاءَ عُلَمَاءَ وَيُقَالُ الرَّبَّائِيُّ الَّذِي يُرَبِّي النَّاسَ بِصَغَارِ الْعِلْمِ قَبْلَ كِبَارِهِ

¹² Al -Qur'an terjemah, Departemen Agama, surat An – Nahl ayat 41, h. 257

Yang artinya : jadilah pendidik yang penyantun ahli fikih dan ulama, yang di sebut pendidik apabila ia mengajarkan ilmu sedikit – demi sedikit yang kelak akan menjadi banyak¹³. Namun realita yang memprihatinkan di negri ini adalah bayaran orang – orang yang mencerdaskan bangsa ini jauh lebih kecil di banding pemain sinetron yang merusak moral bangsa ini, bahkan kesibukan para guru untuk mencerdaskan anak – anak bangsa sering melalaikan akan kesehatan biologis dan psikologisnya.

Adapun lokasi penelitian yang peneliti tuju yang pertama adalah Yayasan Miftahul Ulum Al – Yasini, pondok pesantren Al – yasini di dirikan tahun 1940 dan merupakan lembaga pendidikan yang menggunakan kurikulum sekolah pesantren berbasis salafi terpadu, siring berjalannya waktu pondok pesantren Al – yasini mengembangkan beberapa unit – unit usah yang di milikinya untuk memenuhi kebutuhan pondok dan demi kesejahteraan para guru di sana.

Adapun yang ke dua adalah Pondok Pesantren al-Hidayah yang terletak di Jl. Raya Sukorejo-Bangil KM. 03 Banyak Putih Sukorejo Pasuruan, Pondok Pesantren al- Hidayah ini berdiri mulai tahun 2010. Yang didirikan oleh KH. Shonhaji Abdesshomad. Pada awal berdirinya peantren al-Hidayah dengan jumlah santri yang sedikit yaitu 7 orang santri wati yang berasal dari anak-anak yang masih dalam satu kawasan Desa Lecari Dusun Banyak Putih Kecamatan Sukorejo Kabupaten Pasuruan. Sistem yang digunakan masih bersifat sorogan, yaitu bimbingan individual untuk

¹³ Muhammad Bin ismail, Sohik bukhori, Bairut Vol 1, hal. 21

menggunakan teks-teks lama secara bertahap. Ia di beri nama dengan al-Hidayah dengan harapan menjadi tempat tumbuhnya kebijaksanaan dan bersemainya ilmuilmu agama dan tempat atau jalan hidayah yang di berikan oleh Allah SWT.

Untuk lokasi penelitian yang ke tiga yaitu Pondok Pesantren Sidogiri (selanjutnya disingkat dengan PPS) adalah salah satu Pondok Pesantren yang berusia sangat tua. Disebutkan bahwa pendirian Sidogiri diprakarsai oleh Sayyid Sulaiman, seorang sayyid (keturunan Rasulullah saw) dari Cirebon Jawa Barat bermarga Basyaiban. Ayah beliau bernama Sayyid Abdurrahman adalah seorang perantau dari Tarim, Hadramaut, Yaman. Sedangkan ibunya Syarifah Khadijah, diketahui sebagai putri Sultan Hasanuddin bin Sunan Gunung Jati.

B. Fokus penelitian

Dari paparan komteks penelitian di atas, maka penulis dapat merumuskan fokus penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan inovasi manajemen keuangan yang di lakukan oleh lembaga untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?
2. Apa saja kendala yang di hadapi oleh pengelola lembaga ketika melakukan inovasi manajemen keuangan untuk mensejahterakan para pengajarnya ?

C. Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui inovasi apa saja yang sudah di lakukan dan sebagai pelajaran juga inspirasi bagi pengelola lembaga lain agar bisa menga

rahkan semua tenaga, waktu dan fikiran ke arah kesejahteraan tenaga pengajarnya

2. Untuk memahamai berbagai macam kendala dalam mengelola menejemen keuangan untuk mensejahterakan tenaga pengajarnya.

D. Kegunaan penelitian

Secara garis besar hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan teanaga pengajarnya khususnya di kabupaten pasuruan. dan juga sebagai inovasi dan refrensi bagi lembaga – lembaga lain pada umumnya. Adapun kegunaannya penulis mempunyai dua macam yakni :

1. Bersifat umum
 - a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi di instansi yang terkait dan juga instansi lain pada umumnya
 - b. Di harapkan penelitian ini bisa menjadi inspirasi untuk berinovasi bagi pengelola lembaga terkait maupun lembaga lain.
2. Bersifat khusus
 - a. Sebagai wahana pengetahuan wacana bagi penulis sekaligus menambah inventaris dan penyusunan karya ilmiah
 - b. Wujud tanggung jawab sebagai akademisi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa
 - c. Seabagai bahan inspirasi untuk di terapkan di masa yang akan datang

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas penelitian

Orisinalitas penelitian adalah sebuah uraian yang menjelaskan mengenai keterkaitan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang direncanakan oleh peneliti dalam karya ilmiah ini. Dengan bertujuan untuk menunjukkan bahwa pemaparan dalam tesis ini belum pernah dibahas dalam pembahasan karya ilmiah sebelumnya agar tidak terjadi pengulangan pembahasan yang sama antara penelitian terdahulu dan penelitian yang baru akan dilaksanakan.

Agar lebih memudahkan bagi para pembaca untuk memahami maka persamaan dan perbedaan pembahasan dalam penelitian terdahulu dengan yang sedang direncanakan akan disajikan langsung dalam bentuk tabel – tabel dan bentuk uraian. Adapun hasil penelitian tersebut antara lain :

- a. Karya Abdul Rasyid Fakhrun Gani, Andi Basliahwanti Murti, dan Devi Alvionita (2021) yang berjudul PENTINGKAH KUALITAS DAN KESEJAHTERAAN GURU BIOLOGI? Dalam penelitian tersebut peneliti memfokuskan kepada berbanding lurusnya kualitas pembelajaran dan kesejahteraan hidupnya guru. Adapun hasil dari penelitian tersebut adalah Kualitas dan kesejahteraan guru yang seharusnya berbanding lurus. peningkatan kualitas dan kesejahteraan guru, melengkapi segala segala fasilitas program pendidikan serta memberikan kontrol, evaluasi dan tindak lanjut dapat berdampak signifikan dalam dunia pendidikan. Guru yang berkualifikasi baik dapat

menumbuh kembangkan pembelajaran yang mendukung siswa untuk beradaptasi dengan tantangan dan realita kehidupan. Guru perlu jaminan kualitas hidup dan kualitas kerja, sehingga dapat meningkatkan kualitas skillnya untuk memperbaiki kualitas pendidikan Negara.¹⁴

- b. Karya Aulia, Jainap, Yudya Ananda, yang berjudul Kesejahteraan Guru dan Pengembangan Jenjang Karir Guru, dalam penelitian tersebut penulis ingin mengetahui tentang bagaimana kesejahteraan Guru dan jenjang karir guru. Selanjutnya penulis menjelaskan bahwa kesejahteraan guru di wujudkan oleh sekolah dalam bentuk pemberian tunjangan kepada guru bersertifikat. Sertifikasi ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan guru. Sebelum pengenalan kualifikasi guru, pendapatan guru Indonesia yang terbilang rendah menjadi penyebab rendahnya minat siswa untuk menjadi guru. Peningkatan kesejahteraan guru pasca pemberlakuan UU Keguruan memotivasi guru dan calon guru untuk menjadi guru. Oleh karena itu, tenaga pengajar khususnya yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini tergolong tinggi di kalangan masyarakat umum karena gaji guru PNS dianggap cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Namun di lingkungan sekolah masih terbilang banyak tenaga pengajar yang belum berstatus (PNS) yang bisa di bilang pendapatannya relatif rendah,

¹⁴ Abdul Rasyid Fakhru Gani, Andi Basliahwanti Murti, dan Devi Alvionita PENTINGKAH KUALITAS DAN KESEJAHTERAAN GURU BIOLOGI?, *jurnal.radenfatah*, 2021

sehingga hal ini layak untuk menjadi perhatian masyarakat untuk menjadi pembahsan.¹⁵

- c. Karya Fitria Nur Auliah Kurniawati yang berjudul MENINJAU PERMASALAHAN RENDAHNYA KUALITAS PENDIDIKAN DI INDONESIA DAN SOLUSI, dalam karya tersebut penulis ingin menjelaskan mengenai permasalahan yang menyebabkan terhambatnya pendidikan Indonesia mencapai tujuan dan harapan. Ada 2 macam masalah yang terdapat dalam dunia pendidikan, yaitu masalah dalam lingkup makro dan masalah lingkup mikro. Permasalahan makro mencakup:

- a. Kurikulum yang Membingungkan dan Terlalu Kompleks b. Pendidikan yang Kurang Merata c. Masalah Penempatan Guru d. Rendahnya Kualitas Guru e. Biaya Pendidikan yang Mahal. Sedangkan permasalahan pendidikan dalam lingkup mikro mencakup: a. Metode Pembelajaran yang Monoton b. Sarana dan Prasarana Kurang Memadai c. Rendahnya Prestasi Siswa. Adapun solusi yang dapat dilakukan yaitu: a. Melakukan Pemerataan Pendidikan b. Meningkatkan Kesejahteraan Guru c. Meningkatkan Mutu Pendidikan d. Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa

- d. karya Rinawati Zailani, Choirun Nisa', Eko Sri Suhartini yang berjudul "PENGARUH KESEJAHTERAAN GURU TERHADAP ETOS

¹⁵ Aulia, Jainap, Yudya Ananda, Kesejahteraan Guru dan Pengembangan Jenjang Karir Guru, *thesiscommons*, 2022

KERJA GURU (STUDI KASUS GURU PAUD DESA TEGALREJO GUNUNG KIDUL)" membahas tentang hubungan antara kesejahteraan guru dengan etos kerja guru di PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) Desa Tegalrejo, Gunung Kidul. Karya ini menganalisis bagaimana kesejahteraan guru, seperti gaji, fasilitas, dan tunjangan, dapat mempengaruhi etos kerja guru, yaitu semangat, motivasi, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai guru. Karya ini merupakan studi kasus yang bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di tingkat pendidikan anak usia dini. Pada akhir hasil penelitian dari karya ini dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan pengajar berbanding lurus dan signifikan terhadap etos kerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin berperan besar dalam meningkatkan kinerja tenaga pengajarnya melalui kebijakan – kebijakan yang dimiliki seperti halnya memberikan kompensasi atau penghargaan terhadap tenaga pengajarnya.¹⁶

- e. karya A. Nurul Ikhsan yang berjudul "Hubungan Antara Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dengan Tingkat Kesejahteraan Guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone" membahas tentang hubungan antara kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dengan tingkat kesejahteraan guru di Madrasah Tsanawiyah di

¹⁶ Rinawati Zailani, Choirun Nisa', Eko Sri Suhartini yang berjudul, PENGARUH KESEJAHTERAAN GURU TERHADAP ETOS KERJA GURU (STUDI KASUS GURU PAUD DESA TEGALREJO GUNUNG KIDUL), 2021

Kecamatan Dua Boccoe, Kabupaten Bone. Karya ini bertujuan untuk menganalisis apakah ada hubungan antara tingkat kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dengan tingkat kesejahteraan guru di madrasah tersebut. Kompetensi kewirausahaan kepala madrasah meliputi kemampuan untuk merencanakan, mengelola, dan mengembangkan bisnis, sedangkan kesejahteraan guru mencakup gaji, tunjangan, dan fasilitas lain yang diberikan oleh pemerintah atau lembaga pendidikan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei terhadap sejumlah kepala madrasah dan guru di Kecamatan Dua Boccoe, Kabupaten Bone. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dan kesejahteraan guru, serta memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi pengembangan pendidikan di daerah tersebut.¹⁷

kesimpulan pada penelitian tersebut dirumuskan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya. Kesimpulan penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Realitas Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone sebagai Berikut:

- a. Realitas kemampuan berinovasi kepala Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone berada pada kategori sangat baik dengan persentase 62.33%.

¹⁷ A. Nurul Ikhsan Hubungan Antara Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dengan Tingkat Kesejahteraan Guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone, *journal.uin-alauddin.ac.id*, 2021

- b. Realitas Kemampuan bekerja keras kepala Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone berada pada kategori baik dengan persentase 54.54%.
 - c. Realitas Kemampuan kepala madrasah memberikan Motivasi di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone berada pada kategori baik dengan persentase 36.36%.
2. Realitas kesejahteraan guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone berada pada kategori sangat baik dengan persentase 67.53%.
3. Terdapat korelasi positif antara kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dengan kesejahteraan guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone.
- f. karya muhammad ulfi yang berjudul “kemandirian pondok pesantren melalui PT ngabar sejahtera” penelitian ini membahas mengenai kemandirian ekonomi pesantren melalui PT Ngabar mandiri sejahtera yang berada di pondok pesantren wali songo Ngabar Ponorogo. Adapun kesimpulan dari pembahasan judul tersebut adalah kegiatan kemandirian ekonomi pesantren wali songo Ngabar, dari berbagai sektor sehingga mendukung untuk menjadi pesantren secara ekonomi. Memiliki berbagai kegiatan kemandirian ekonomi diantaranya : Ngabar agrofarm, pertanian, penggilangan padi, kompos, perikanan, dan memiliki unit usaha. Inovasi kegiatan ekonomi yang di lakukan oleh PT Ngabar Mandiri Sejahtera membantu untuk mewujudkan visi dan misinya diantaranya mewujudkan

kemandirian pesantren di bidang ekonomi, mensejahterakan tenaga pengajar yang ada di pondok pesantren serta menjalankan fungsinya untuk mengembangkan unit usaha sebagai lokomotif kegiatan perekonomian.¹⁸

- g. karya Annisa Nopradhina Pangestika, A. Heris Hermawan, Badrudin yang berjudul PENGARUH MANAJEMEN PEMBIAYAAN TERHADAP KESEJAHTERAAN GURU DI MADRASAH, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) manajemen pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Sukatani Kota Depok; 2) kesejahteraan guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Sukatani Kota Depok; 3) pengaruh antara manajemen pembiayaan terhadap kesejahteraan guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Sukatani Kota Depok. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode deskriptif verifikatif.¹⁹

Adapun kesejahteraan guru memiliki tiga indikator diantaranya memahami hak yang harus diterima, penghasilan tambahan, dan kesesuaian hak yang diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) realitas manajemen pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Sukatani Kota Depok berada pada kategori sedang dari hasil penilaian dari 33 responden yaitu sebesar 57%. 2)

¹⁸ Muhammad ulfi, *kemandirian ekonomi pesantren melalui PT ngabar mandiri sejahtera*, ponorogo 2022

¹⁹ Annisa Nopradhina Pangestika, A. Heris Hermawan, Badrudin yang berjudul PENGARUH MANAJEMEN PEMBIAYAAN TERHADAP KESEJAHTERAAN GURU DI MADRASAH, *jurnal inovasi manajemen pendidikan islam*, 2023

H. karaya wanda Saputri Machmud dan Subiyantoro, yang berjudul kiat – kiat usaha guru dalam mencapai kesejahteraan hidup melalui kewirausahaan. Penelitian ini berbicara mengenai cara alternatif bagi masyarakat terlebih yang berprofesi sebaagai seorang guru dalam upayanya menyejahterakan finansial ataupun upayalangkah awal dalam memperbaiki keadaan melalui usaha sampingan. Tulisan ini berisi tentang bagaimana langkah awal dalam membangun usaha, selain itu besar harapan penulisan peneliti ini bisa menjadi sumbangsih pengetahuan yang dapat memeberikan iovasi terbaru bagi pembaca.²⁰

Hasil dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut : Kewirausahaan bersumber dari istilah entrepreneurship yang artinya kemampuan (capacity) untuk kreatif dalam berfikir serta inovatif dalam bertindak untuk dijadikan sebagai pondasi, sumber daya, dan motivasi, dalam mencapai tujuan, kiat serta tata cara menghadapi realita kehidupan beserta tantangan hidup di dalamnya. Selain dari pada itu kewirausahaan juga memiliki peran multiplier atau efek ganda yang luarbiyasa efektif sebagai alternatif dalam mengatasi berbagai permasalahan sosial maupun finansial yang ada, mulai dari sempitnya lapangan kerja, rendahnya finansial, kesenjangan sosial lainnya. Maka dapat dikatakan kewirausahaan mampu mengatasi berbagai permasalahan baik ekonomi hingga mampu meningkatkan kualitas psikologis sumber daya manusia.

²⁰ Machmud, Wanda Saputri, and Subiyantoro Subiyantoro. "Kiat-kiat Mendirikan Usaha Sampingan sebagai Alternatif Seorang Guru dalam Mencapai Kesejahteraan Hidup." *Eklektik: Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan* 5.1: 12-23.

Berdasarkan wawancara dari beberapa responden dengan pertanyaan terkait bagaimana langkah awal atau cara mendirikan usaha, dapat disimpulkan sebagai berikut: a. Kemauan dan memilih bidang usaha yang diminati. b. Mampu melihat peluang c. Modal d. *Take action and just do it* e. Membangun *costemer base* dan kepercayaan pada mereka. f. Membangun spiritual.

Untuk memudahkan dalam mengetahui persamaan dan perbedaan dari beberapa penelitian yang dipaparkan di atas, peneliti memaparkan dalam tabel berikut ini:

No	Nam,Judul, penerbit dan tahun penelitian	Perasamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Abdul Rasyid Fakhrun Gani, Andi Basliahwanti Murti, dan Devi Alvionita, PENTINGKAH KUALITAS DAN KESEJAHTERAAN GURU BIOLOGI?, jurnal.radenfatah.co.id tahun 2021	Sama – sama membahas pentingnya kesejahteraan guru yang berdampak pada kualitas skillnya untuk memperbaiki kualitas pendidikan	Lebih spesifik kepada guru biologi	Penelitian yang ingin dilakukan oleh peneliti pada kali ini memfokuskan pada upaya yang dilakukan oleh pengelola lembaga dalam mensejahterakan tenaga pengajar di kabupaten pasuruan. Sebagai sempelnya kami memfokuskan objeknya pada 3 pondok pesantren di 3 kecamatan
2	Karya Aulia, Jainap, Yudya Ananda, Kesejahteraan Guru dan Pengembangan Jenjang Karir Guru, thesiscommons.org tahun 2022	Upaya dalam mensejahterakan tenaga pengajar	Sumber dana yang digunakan untuk mensejahterakan tenaga pengajar	
3	A. Nurul Ikhsan, Hubungan Antara	Kesejahteraan guru yang	Inovasi dari pengelola	

	Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dengan Tingkat Kesejahteraan Guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone, journal.uin-alauddin.ac.id tahun 2021	di topang dari kompetensi kewirausahaan kepala madrasah	lembaga	di kabupaten pasuruan
4	muhammad ulfi, kemandirian pondok pesantren melalui PT ngabar mandiri sejahtera, etheses.iainponorogo.ac.id tahun 2022	Sama – sama berfokus pada kesejahteraan tenaga pengajar	Inovasi dalam mensejahterakan tenaga pengajar	
5	M Kamil Salas, MPLEMENTASI MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN GRATIS DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN, tesis uin malang 2023.	Alokasi dana pada kesejahteraan guru	Sumberdana yang di dapat melalui donatur tetap, tidak tetap dan alumni	
6	Imam Safii, PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MEMBANGUN JIWA ENTERPRENEURSHIP SANTRI DI PONDOK PESANTREN SALAF AL QURAN (PPSQ) ASY-SYADZILI 1 SUMBERPASIR PAKIS MALANG, tesis uin malang tahun 2023	Sama – sama mempunyai inovasi manajemen keuangan	Alokasi hasil manajemen keuangab yang hanya di perutkan kepada pengembangan pondok	
7	Annisa Nopradhina	Sama – sama	Managemen	

	Pangestika, A. Heris Hermawan, Badrudin PENGARUH MANAJEMEN PEMBIAYAAN TERHADAP KESEJAHTERAAN GURU DI MADRASAH, Jurnal inovasi manajemen pendidikan, islam tahun 2023	mengarah pada kesejahteraan tenaga pengajar	pembiayaan yang memberikan dampak 57,2% terhadap kesejahteraan tenaga pengajar	
8	Machmud, Wanda Saputri, and Subiyantoro Subiyantoro. "Kiat-kiat Mendirikan Usaha Sampingan sebagai Alternatif Seorang Guru dalam Mencapai Kesejahteraan Hidup." <i>Eklektik: Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan</i> tahun 2023	Jurnal ini juga membahas mengenai membangun kesejahteraan seorang guru	Hanya sebagai alternatif untuk penunjang kesejahteraan melalui usaha sampingan di luar sekolah.	

F. Definisi istilah

Dalam definisi oprasional ini di maksudkan untuk menghindari kesalah fahaman dalam pengertian atau kurang jelasnya makna dari proposal tesis ini yang berjudul “INOVASI PENGELOLAAN MENEJEMEN KEUANGAN LEMBAGA UNTUK KESEJAHTERAAN TENAGA PENGAJAR DI KABUPATEN PASURUAN “ maka penulis berusaha memberikan pengertian dan menjelaskan istilah – istilah yang perlu untuk di jelaskan yang terdapat dalam judul antara lain sebagi berikut :

1. Inovasi

Secara konseptual inovasi diartikan sebagai penemuan yang benar – benar baru sebagai karya manusia. Inovasi berarti pembaruan, dengan kata lain, perubahan yang menunjukkan ketidaksesuaian dengan standar perubahan yang berlaku, serta perubahan seluruh komponen yang pernah di miliki sebelumnya.²¹

2. manajemen keuangan

Menejemen keuangan dapat diartikan sebagai suatu proses pengaplikasian inspirasi atau gagasan baru dalam mengelola sumber daya keuangan suatu organisasi atau individu yang dapat menghasilkan manfaat atau keuntungan bagi penggunanya. Aktivitas ini meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan terhadap kegiatan keuangan dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan dana yang tersedia. Dalam menejemen keuangan, perlu dilakukan analisis dan evaluasi atau monitoring terhadap pengeluaran, pemasukan serta investasi dana agar dapat menghasilkan keuntungan yang optimal dan menjaga ketahanan finansial organisasi.²²

²¹ IBDA, Hamidulloh. *Inovasi Pendidikan dan Pembelajaran Bahasa Indonesia Sekolah Dasar Era Digital*. CV. Pilar Nusantara, 2022.

²² Mulyana, A., Susilawati, E., Putranto, A. H., Arfianty, A., Muangsal, M., Supyan, I. S., ... & Soegiarto, D. (2023). *Manajemen keuangan*. Penerbit Widina.

3. Kesejahteraan guru

Kesejahteraan dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana individu atau kelompok memperoleh kecukupan kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan, dan keamanan secara layak dan memadai. Selain itu, kesejahteraan juga dapat dilihat dari aspek kemampuan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan hidup, merasa aman dan nyaman dalam beraktivitas, serta mempunyai perasaan bahagia dan puas terhadap kehidupannya. Secara keseluruhan, kesejahteraan dapat diukur dari berbagai aspek yang terkait dengan kehidupan manusia.²³

²³ Usman, Abdul Samad, and Abdul Hadi. "Manajemen Lembaga Pendidikan Dayah." *Intelektualita* 10.02 (2022).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1. Inovasi

Secara konseptual inovasi diartikan sebagai penemuan yang benar – benar baru sebagai karya manusia.²⁴ Inovasi berarti pembaruan, dengan kata lain, perubahan yang menunjukkan ketidaksesuaian dengan standar perubahan yang berlaku. Kaidah perubahan mendorong pembaruan kosa kata sebagai penanda pengelompokan bahasa, sejalan dengan ide fonologi pembaruan. Pembaruan, juga dikenal sebagai inovasi, adalah perubahan bunyi, bentuk, atau makna yang menghasilkan kata baru. Inovasi terdiri dari dua aspek, proses dan hasil. Inovasi adalah proses yang menghasilkan bentuk atau makna baru setelah bentuk atau makna aslinya berubah. Hasilnya adalah bentuk atau makna baru yang muncul di bidang yang bersangkutan. Inovasi bahasa dapat terjadi dari dalam maupun dari luar. Inovasi internal memperbaiki sistem bahasa karena potensi bahasa itu sendiri. Inovasi eksternal memperbaiki sistem bahasa karena pengaruh bahasa lain.²⁵ Beberapa atribut yang harus dimiliki oleh inovasi adalah sebagai berikut :

- a. *Relative advantage* (keuntungan relatif) yakni inovasi harus memiliki nilai tambah, nilai kebaruan yang melekat yang

²⁴ IBDA, Hamidulloh. *Inovasi Pendidikan dan Pembelajaran Bahasa Indonesia Sekolah Dasar Era Digital*. CV. Pilar Nusantara, 2022.

²⁵ Suparman, Suparman, and Muhammad Nurahmad. "Inovasi Leksikal Apokope Sinkope Bahasa Tae dan Bahasa Wotu." *DEIKTIS: Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra* 2.4 (2022): 433-437.

menjadi ciri dari penyelenggaraan atau model pelayanan sebelumnya

- b. *Compatibility*, atau kesesuaian, dimaksudkan untuk memastikan bahwa inovasi yang lama tidak dibuang dan harus menjadi bagian dari transisi ke inovasi yang baru, sehingga masyarakat tidak terkejut dengan model pelayanan yang baru dan perlu adaptasi yang disesuaikan.
- c. *Complexity* (kerumitan) karena inovasi baru biasanya lebih kompleks dari yang sebelumnya. Oleh karena itu, inovasi baru harus menawarkan hal-hal yang lebih baik dari yang sebelumnya.
- d. *Trialibility* yang berarti kemungkinan untuk dilakukan percobaan, inovasi baru dapat diterima hanya setelah diuji secara publik dan ditunjukkan memiliki keunggulan yang lebih besar daripada inovasi sebelumnya. Selain itu, sangat penting bahwa inovasi tersebut dapat diterima baik oleh penyedia maupun pengguna.
- e. *Observability* (dapat diamati) bahwa inovasi harus memberikan kemudahan, baik dari segi cara kerjanya yang lebih baik dan hasilnya yang lebih baik. Hasil dari inovasi dapat diambil kembali dan diterapkan di tempat lain. Oleh karena itu, dengan adanya inovasi baru dalam kinerja birokrasi di sektor publik

dapat digunakan di wilayah lain, hal ini penting karena hasil dari Inovasi dapat diakui dan dihandalkan.²⁶

2. Manajemen keuangan lembaga

a. Prinsip Manajemen Keuangan Sekolah

Setiap bidang keilmuan ada fungsi dasar dan istilah yang di miliki, demikian juga dalam bidang manajemen. dalam bidang manajemen ada empat fungsi bagian, keempat fungsi tersebut adalah fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, dan yang terakhir adalah fungsi pengawasan. Berikut penjelasan ke empat fungsi tersebut.

1) Fungsi perencanaan (*planing*)

Perencanaan menjadi akar dalam menentukan segala arah tujuan, dengan perencanaan yang matang seorang manager bisa menentukan arah tujuan dan strategi yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang di hadapinya. Dengan perencanaan seorang manager bisa meminimalisir resiko yang akan di hadapi di kemudian hari.

2) Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Sesudah kita melakukan perencanaan, fungsi berikutnya yaitu pengorganisasian. Fungsi ini juga meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas – tugas yang di bagi dalam fungsi garis, staf, dan fungsional. Hubungan ini terdiri atas tanggung jawab dan wewenang.

²⁶ WISESA, Adithya Raidipa. INOVASI ARTIFICIAL INTELLIGENCE SEBAGAI FINANCIAL ADVISOR KEMENTERIAN KEUANGAN. *SWATANTRA*, 2023, 21.1: 01-08.

3) Fungsi pengarahan (*directing*)

Fungsi pengarahan menjadi proses pembimbingan dengan menggunakan prinsi-prinsip kemanusiaan kepada rekan kerja sehingga orang tersebut menjalankan tugasnya dengan penuh makna dan arti.

4) Fungsi pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan dalam sudut pandang islam memunyai karakteristik seperti pengawasan bersifat material dan spiritual. Hal ini berarti bukan hanya manager, tetapi Allah SWT. Selain itu metode yang di gunakan merupakan metode yang manusiawi yang menjunjung tinggi nilai – nilai kemanusiaan. Dr dale carnegie pernah berkata perlakukanlah orang lain seperti kau ingin di perlakukan. Fungsi pengawasan juga melakukan penilaian dan pengawasan terhadap segala hal yang di lakukan oleh anggota yang berada dalam organisasi tersebut sehingga dapat diarahkan kejalan yang mengarah pada tujuan.²⁷

Menurut Pasal 48 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, prinsip pengelolaan keuangan sekolah didasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Prinsip-prinsip ini sesuai dengan reformasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Reformasi birokrasi di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan diperhatikan saat Rencana Strategis Direktorat Jenderal

²⁷ Usman, Abdul Samad, and Abdul Hadi. "Manajemen Lembaga Pendidikan Dayah." *Intelektualita* 10.02 (2022).

Pendidikan Menengah dilaksanakan. Rencana strategis 2010–2014 dan misi 5K Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yaitu ketersediaan, keterjangkauan, kualitas, kesetaraan, dan kepastian, digunakan sebagai landasan untuk merencanakan dan melaksanakan program reformasi birokrasi. Selain itu, prinsip efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi adalah dasar dari reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Menengah. Berdasarkan uraian tersebut, prinsip keadilan dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Keadilan

Pasal 5 Ayat 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa hak setiap warga negara untuk mendapatkan pendidikan berkualitas tinggi adalah hak yang sama. Dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada siswa dan calon siswa untuk mendapatkan pendidikan, prinsip keadilan dalam pengelolaan keuangan sekolah diterapkan. Salah satu dari kesempatan tersebut adalah (1) pelayanan khusus untuk siswa dengan kebutuhan khusus dan atau yang memiliki bakat dan kecerdasan unik; (2) akses ke pendidikan untuk calon siswa dan atau peserta didik; dan (3) kesempatan untuk melanjutkan pendidikan (Pasal 5 Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Dalam rangka pemerataan pendidikan yang berprinsip keadilan, Sekolah juga harus mengelola dana yang diberikan oleh Bantuan Operasional Sekolah (BOS). BOS adalah program pemerintah yang bertujuan untuk mendukung pelaksanaan program pendidikan menengah yang terjangkau dan berkualitas tinggi (Petunjuk Teknis BOS MA 2014). Tujuan utama BOS adalah untuk mewujudkan keberpihakan pemerintah kepada siswa miskin sekolah menengah atas dengan membebaskan dan atau memberikan uang kepada siswa miskin sekolah menengah atas. Selain itu, Program Ramah Sosial bertanggung jawab atas sekolah-sekolah yang memiliki siswa yang berasal dari keluarga yang tidak memiliki sumber daya keuangan yang memadai. Program ini aktif mencari dan merekrut siswa miskin yang memiliki minat dan potensi untuk mengikuti pendidikan di sekolah-sekolah tersebut. Berdasarkan teori tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa prinsip keadilan dalam pengelolaan keuangan sekolah merupakan landasan pengelolaan keuangan sekolah dalam merencanakan pendapatan, alokasi keuangan dan pemberian pelayanan yang optimal kepada siswa, guru, karyawan sebagai bentuk pemerataan pendidikan. Selanjutnya, dijelaskan mengenai prinsip efisiensi yang berkaitan dengan realisasi anggaran dalam pengelolaan keuangan sekolah.

2) Efisiensi

Dengan mengoptimalkan akses, kualitas, relevansi, dan daya saing pelayanan pendidikan, pengelolaan dana pendidikan dapat dioptimalkan (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008). Dalam bidang pendidikan, efisiensi dikaitkan dengan optimalisasi sumber-sumber pendidikan untuk mencapai tingkat efisiensi yang tinggi. proses kegiatan operasional yang efisien adalah ketika suatu produk atau hasil kerja dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. Efisiensi internal dan eksternal adalah dua analogi yang dapat digunakan dalam pengelolaan keuangan sekolah. efisiensi internal akan menghasilkan output yang diharapkan dengan biaya yang minimal. Perbandingan antara biaya input pendidikan dan efektivitasnya dalam mendukung hasil belajar sebagai konsep efisiensi internal juga menekankan pada pemberian rangsangan yang dapat memotivasi perilaku siswa, guru, dan kepala sekolah. Demikian pula efisiensi eksternal sering dihubungkan dengan metode analisis keuntungan biaya, yang merupakan rasio antara biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan dan keuntungan finansial sebagai hasil pendidikan. Selain itu, efisiensi eksternal juga dikaitkan dengan analisis keuntungan atas investasi pendidikan dari pembentukan kemampuan, sikap, dan keterampilan. Tujuan efisiensi ini adalah untuk menetapkan kebijakan pengalokasian biaya pendidikan dan pengakuan sosial terhadap hasil pendidikan. Berdasarkan teori ini, peneliti menemukan bahwa prinsip

efisiensi dalam pengelolaan keuangan sekolah adalah pemberdayaan sumber daya uang sekolah untuk mencapai akses, kualitas, relevansi, dan daya saing pelayanan pendidikan secara optimal. Proses pengelolaan keuangan sekolah berdasarkan prinsip tersebut juga dibahas.

3) Efektif

Efektivitas didefinisikan sebagai adanya kesesuaian antara karyawan dengan sasaran yang diinginkan, serta cara suatu organisasi menempatkan dan memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan operasional. Dari pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa terlaksananya semua tugas penting, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan partisipasi aktif dari semua anggota merupakan komponen penting dari efektivitas. Suatu kegiatan dikatakan efektif jika tujuan dapat dicapai dengan minimal sumber daya. Bagaimana suatu organisasi menggunakan sumber daya yang langka disebut efisiensi. Dharma juga menjelaskan bahwa efisiensi juga mencakup perbandingan input dan output, tenaga dan hasil, perbelanjaan dan masukan, biaya, dan kepuasan yang dihasilkan.

4) Transparansi

Transparansi adalah manajemen sekolah yang dilaksanakan secara transparan dan mudah diakses oleh anggota, dan manajemen memberikan laporan secara teratur sehingga stakeholder dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan

sekolah. Manajemen yang transparan memungkinkan stakeholder untuk menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan terhadap kewibawaan dan citra yang baik dari manajemen sekolah. transparansi adalah prinsip yang menjamin bahwa setiap orang memiliki akses atau kebebasan untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, termasuk informasi tentang proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan, serta hasil dari proses tersebut. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan untuk memperoleh informasi. Masyarakat dan anggota sekolah dapat secara langsung mendapatkan informasi yang relevan dengan kepentingan publik. Sekolah dan masyarakat harus dapat melihat dan mengkritik pengelolaan dana secara terbuka. Ini memungkinkan mereka untuk melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap bagaimana program dijalankan. mengatakan bahwa prinsip transparansi dapat diukur dengan menggunakan sejumlah indikator. Indikator-indikator tersebut termasuk: 1) mekanisme yang menjamin bahwa sistem pelayanan publik tetap transparan dan standarisasi; 2) mekanisme yang memungkinkan pertanyaan publik tentang berbagai kebijakan dan proses pelayanan publik; dan 3) mekanisme yang memungkinkan pelaporan dan penyebaran informasi tentang penyimpangan tindakan pemerintah.

5) Akuntabel

Menurut PP no. 48 Tahun 2008, pasal 59, prinsip akuntabilitas didefinisikan sebagai memberikan penyelenggara atau satuan pendidikan pertanggungjawaban atas kegiatan yang dilakukannya kepada pemangku kepentingan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban pengelolaan atas suatu tindakan secara ekonomis dan efisien kepada pemberi tanggung jawab. kriteria pendidikan yang akuntabel adalah sebagai berikut: 1) Tujuannya jelas dan dapat dibagi menjadi tujuan khusus; 2) Aktivasnya dapat dipantau agar selalu mengarah pada pencapaian tujuan tersebut; 3) Hasilnya efektif karena tujuan tercapai; 4) Proses pencapaian hasil itu efisien dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia; dan 5) Melakukan mekanisme umpan balik untuk mendorong penyempurnaan. Pertanggungjawaban horizontal—atau pertanggungjawaban horizontal—harus menjadi prioritas utama dalam akuntabilitas sekolah sebagai bagian dari sektor publik. Organisasi sektor publik harus memenuhi empat dimensi akuntabilitas: a) Akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum (accountability for probity and legality), b) Akuntabilitas proses (accountability for process), c) Akuntabilitas program (accountability for program), dan d) Akuntabilitas kebijakan (accountability for policy).

2) **Managemen keuangan pesantren**

Tidak bisa di pungkiri lagi bahwa manajemen keuangan yang berfokus pada kemandirian sebuah organisasi, seperti pondok pesantren, akan berdampak pada semua komponennya. Implikasi manajemen keuangan bagi pondok pesantren dapat dibagi menjadi tiga kategori berdasarkan sifatnya, yaitu berdampak pada kesejahteraan guru, santri, dan sarana dan prasarana yang ada di lingkungan pondok.

a. Dampak pada Kesejahteraan Guru

Manajemen pengelolaan keuangan yang baik akan berdampak pada kesejahteraan guru baik secara material maupun rohaniah. Secara material, guru akan merasa makmur secara finansial untuk diri mereka sendiri dan keluarga mereka, dan secara rohaniah, mereka akan merasa puas secara batin karena kebutuhan duniawi mereka telah dipenuhi. Menurut Suparlan, ada dua jenis kesejahteraan berdasarkan bentuknya, yaitu

1. Kesejahteraan material

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi produktivitas sekolah adalah pendapatan atau penghasilan guru. Ini berarti bahwa produktivitas pendidikan di sekolah dapat menjadi rendah jika pendapatan atau penghasilan guru cukup untuk memenuhi kebutuhan. Sebaliknya, jika pendapatan atau penghasilan guru cukup untuk memenuhi kebutuhan, produktivitas pendidikan di sekolah akan meningkat. Oleh

karena itu, sudah menjadi kewajiban manajer pendidikan dan kepala sekolah untuk mempertimbangkan nasib guru dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

2) Kesejahteraan Rohani

Pada dasarnya, semua orang menginginkan hidup yang nyaman dan tenang. Dengan cara yang sama, seorang guru ingin merasa nyaman dan tenang saat menjalani hidupnya dan melakukan tugas yang diberikan kepadanya, baik lahir maupun batin. Dalam kasus ini, ketenangan batin tidak merasakan tekanan dari teman seprofesi atau pengelola yayasan yang dapat menggangukannya dalam melakukan tugasnya. Aman lahiriah juga berarti aman dari ancaman dan gangguan di tempat kerja. Beberapa faktor menentukan kesejahteraan karyawan, yaitu: a) Jumlah sarana dan prasarana yang cukup untuk bekerja; b) Gaji yang memenuhi standar hidup; c) Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif; dan d) Sistem kerja yang adil, terbuka, dan berbagi. Imbalan yang mencukupi—juga dikenal sebagai gaji—merupakan salah satu elemen yang tidak bisa dipisahkan untuk mewujudkan kesejahteraan guru yang dapat memastikan masa depan mereka sendiri dan keluarga mereka.

b. Implikasi terhadap Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan

Manajemen pengelolaan keuangan yang baik tentunya akan berdampak pada sarana prasarana lembaga pendidikan. Dengan

sumber daya keuangan yang lebih besar, madrasah atau pondok pesantren akan dapat membeli berbagai alat pembelajaran yang dapat membantu mencapai tujuan akademik dan berbagai aktivitas lainnya. pengadaan sarana dan prasarana pendidikan haruslah dilakukan sesuai dengan perkembangan global yang terjadi. Beberapa peneliti yang lain mengatakan bahwa sarana dan prasarana pendidikan harus dirancang dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan dengan mempertimbangkan beberapa hal di antaranya: 1) Perkembangan satuan pendidikan; aturan untuk satuan pendidikan yang sudah berkembang akan berbeda dengan aturan untuk satuan pendidikan yang belum berkembang; 2) Sarana atau perlengkapan pendidikan; dan 3) Perkembangan siswa. 3) Menyusun alat untuk digunakan pada tahun akademik berikutnya.

3) Kesejahteraan tenaga pengajar

Dalam UU No.11 Tahun 2009 tentang kesejahteraan Sosial, menyatakan bahwa kesejahteraan social adalah kondisi terpenuhinya kebutuhan material, spiritual dan social warga Negara agar dapat hidup layak dan mampu mengembangkan diri, sehingga dapat melaksanakan fungsi sosialnya.²⁸ Kesejahteraan adalah kondisi di mana seseorang merasakan kemakmuran (kesejahteraan lahir) dan ketenangan (kesejahteraan batin). Kesejahteraan batin dapat dicapai melalui kesadaran diri, interaksi

²⁸ Arifin, Nur, and Nida Laili Fitriyah. "KONSEP KESEJAHTERAAN PANDANGAN ULAMA KONTOMPORER." *IQTISADIE: Journal of Islamic Banking and Shariah Economy* 1.2 (2021): 174-192.

positif dengan orang lain, dan pertumbuhan pribadi. Di sisi lain, upah, kepemilikan tempat tinggal yang berkualitas, perabotan rumah yang berkualitas, sarana liburan, sarana transportasi, dan aset adalah semua sumber kesejahteraan batin. Untuk mengukur struktur kesejahteraan, ada dua dimensi: (1) kesejahteraan lahir dan (2) kesejahteraan batin. Kesejahteraan lahir menunjukkan upah, kualitas tempat tinggal, perabotan rumah, sarana hiburan, sarana transportasi, dan kepemilikan aset. Sementara itu, kesejahteraan batin menunjukkan kesadaran diri, hubungan yang baik dengan orang lain, dan pertumbuhan pribadi.

Menurut Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki hak untuk a. Pendapatan dan jaminan kesejahteraan sosial yang layak dan mencukupi b. penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan dan prestasi kerja, perlindungan hukum di tempat kerja dan hak atas kekayaan intelektual c. dan peluang untuk menggunakan sarana dan prasarana serta fasilitas pendidikan untuk menopang pekerjaan mereka. Dalam konteks undang-undang di atas, ada korelasi yang sangat dekat antara tingkat tanggung jawab yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan profesional dan besarnya pendapatan mereka. Jumlah pendapatan yang wajib diperoleh bergantung pada seberapa besar tanggung jawab yang diberikan kepada tenaga profesional yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Untuk mengukur kesejahteraan guru, insentif dan kompensasi sering digunakan, tetapi itu bukanlah standar. Kesejahteraan guru bukan hanya masalah gaji. a. Sarana dan prasarana

yang memadai b. Pendapatan yang cukup dengan standar hidup yang dapat diterima. Kondusifitas dari lingkungan kerja serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan. Sistem kerja yang adil, terbuka, dan penuh toleransi, Etika kerja dan kinerja yang tinggi akan dilahirkan oleh inspirasi dan kreativitas kerja terbuka lebar, yang akan diikuti dengan peningkatan profesionalitas guru.²⁹

Kehidupan manusia berpusat pada pencapaian kebahagiaan. Kebahagiaan akan datang ketika semua kebutuhan dan keinginan manusia terpenuhi, baik materil maupun spiritual, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sejahtera didefinisikan dari perspektif ekonomi sebagai terpenuhinya kebutuhan material seperti pakaian, rumah, dan kekayaan lainnya. Kesejahteraan secara material didasarkan pada pendapatan dibandingkan dengan garis kemiskinan menurut Badan Pusat Statistik. Menurut BAZNAS (2022), maksud kesejahteraan adalah bahwa lembaga zakat memiliki efek positif dalam mengurangi kemiskinan dan kesenjangan.

Menurut BAPPENAS, Sebuah keluarga dianggap sejahtera jika bagian pengeluarannya kurang dari penghasilan mereka. Sebaliknya, jika bagian pengeluaran lebih besar daripada penghasilan, keluarga tersebut dianggap tidak sejahtera (Bappenas, 2018). Untuk menjaga dan membina stabilitas sosial dan ekonomi serta untuk meminimalkan kecemburuan sosial, setiap

²⁹ Dadang Wahyudin, PENGARUH TINGKAT KESEJAHTERAAN GURU DAN BEBAN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU.

orang membutuhkan kondisi yang sejahtera, baik dalam hal materil maupun non material, agar dapat hidup dalam masyarakat yang harmonis.³⁰

a. Kesejahteraan dalam pandangan islam

Kesejahteraan merupakan bagian dari masalah yang di junjung tinggi dalam qoidah fikih, sehingga sering di singgung dalam pembahsan Qoidah fikih bahwa penentuan arah kebijakan seorang pemimpin haruslah berdasarkan kemaslahatan,

الْقَاعِدَةُ الْخَامِسَةُ تَصَرَّفُ الْإِمَامُ عَلَى الرَّعِيَّةِ مَنْوُطٌ بِالْمَصْلَحَةِ
هَذِهِ الْقَاعِدَةُ نَصَّ عَلَيْهَا الشَّافِعِيُّ وَقَالَ " مَنْزِلَةَ الْإِمَامِ مِنْ
" الرَّعِيَّةِ مَنْزِلَةَ الْوَالِيِّ مِنَ الْيَتِيمِ
. قُلْتُ : وَأَصْلُ ذَلِكَ : مَا أَخْرَجَهُ سَعِيدُ بْنُ مَنْصُورٍ فِي سُنَنِهِ
قَالَ حَدَّثَنَا أَبُو الْأَحْوَصِ عَنْ أَبِي إِسْحَاقَ ، عَنْ الْبَرَاءِ بْنِ
عَازِبٍ قَالَ : قَالَ عُمَرُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ " إِنِّي أَنْزَلْتُ نَفْسِي مِنْ
مَالِ اللَّهِ بِمَنْزِلَةِ وَالِيِّ الْيَتِيمِ ، إِنْ اِحْتَجْتُ أَخَذْتُ مِنْهُ فَإِذَا أُيْسِرْتُ
رَدَدْتُهُ فَإِنْ اسْتَعْنَيْتُ اسْتَعْفَفْتُ³¹ . "

Qoidah yang ke lima yaitu kebijakan seorang pemimpin terhadap rakyatnya haruslah berdasarkan kemaslahatan, qoidah ini telah di nash oleh imam syafi'i dan beliau berkata kedudukan imam terhadap rakyatnya sama seperti kedudukan wali terhadap anak yatim yang di asuhnya. Imam suyuti berkata menurutku dasar dari qoidah ini adalah hadis yang di riwayatkan said bin mansur dalam kitab hadisnya beliau berkata telah menceritakan kepadaku Abul ahwash dari Abi ishak dari Barro' bin 'azib beliau berkata sayyidina umar berkata aku menempatkan diriku dari harta Allah seperti wali dari anak yatim jika aku membutuhkannya aku akan mengambilnya jika aku sudah kaya maka akan aku kembalikan, namun jika aku tidak butuh maka aku akan menjaga diri dari mengambilnya.

³⁰ Muhammad AL Mustafa, PERAN KOPERASI MAISARAH PESANTREN UMMUL AYMAN DALAM MEWUJUDKAN KESEJAHTERAAN DEWAN GURU, *JurnalHEI EMA*, Vol. 2 No. 1, Tahun 2023

³¹ Abdurrohman as – suyuti, Al – asybah wan Nadzoir, Vol 1, hal 220

وفيه جواز تصرف الإمام في مال المصالح وتقديم الأهم فالأهم وأن خفي وجه ذلك على بعض الرعية³²

Imam Ibnu hajar Al – Astkolani berkata dalam koidah tersebut bahwa seorang pemimpin boleh mengalokasikan harta dan mendahulukan yang paling penting dari yang terpenting walaupun itu samar (tidak di ketahui) oleh sebagian rakyatnya.

Dari naskah tersebut kita bisa mengambil kesimpulan bahwa pentingnya menitik beratkan kebijakan pemimpin kepada kemaslahatan, tidak sampai di situ saja tapi ulama masih memilih dan memilah mengenai masalah yangn harus di kedepankan.

Menurut ulama ushul ada berbagai macam pengertian yang di berikan untuk memahami masalah di antaranya :

1. Imam Ar – Rozi mendefinisikan *masalahah*³³ sebagai perbuatan yang bermanfaat yang telah di tujukan oleh Allah hambanya demi memelihara dan menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan harta bendanya.
2. Imam Al – Ghazali mendefinisikan masalahah sebagai proses mencari kemanfaatan dan menjauhi kerusakan.³⁴
3. Muhammad Said Romadon Al – Buti mendefinisikan masalahah sebagai setiap manfaat yang ada dalam ruannng lingkup tindakan

³² Ibnu hajar Al – astqolani, fathul bari ‘ala syarhil bukhori, vol 1, hal 81

³³ Wahbah az-Zuhaily, Ushul al-Fiqh al-Islamiy Juz 2, (Dimasyq: Dar al-Fikr, 2005), h. 36-37

³⁴ Suratmaputra, Ahmad Munif, Filsafat Hukum Islam Al-Ghazali: Mashlahah-Mursalah dan Relevansinya dengan Pembaharuan Hukum Islam, Jakarta: Pustaka Firdaus, 2002, h. 104.

atau kebijakan syari'at tanpa ada dalil yang mendukungnya atau menolaknya.³⁵

4. Sedangkan masalah menurut Abu Zahrah ialah semua manfaat yang hakiki yang sesuai dengan tujuan syariat yang di dalamnya terkandung pemeliharaan lima prinsip kebutuhan manusia yaitu agama, jiwa, akal, nasab dan harta.³⁶
5. Abdul Wahab Khallaf dalam tulisannya “ilmu Usulul Fiqhi” mengatakan bahwa masalah adalah suatu yang di syariatkan oleh Allah yang terkandung dalam hukum – hukumnya dan bisa di jadikan alasan landasan hukum.³⁷ Dari penjelasan yang di paparkan oleh beberapa cendekiawan muslim tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa kemaslahatan adalah murni proses pencarian kenikmatan dan mencegah kerusakan walaupun tidak ada dalil nash yang jelas menerangkan semua itu selagi tidak bertentangan dengan nash seperti problem kesejahteraan yang harus di gagas oleh seorang manager karna sejatinya kesejahteraan adalah hal yang ingin di capai oleh semua orang.

Dalam permasalahan masalah ulama usul fikih juga membagainya menjadi beberapa tingkatan sebagaimana yang akan kami jelaskan :

³⁵ Said Ramdhan Al-Buty, *Dhawabit al-Maslahat fi al-Syari'at al-Islamiyat*, (Damsyiq: t.tp., 1967), h. 330.

³⁶ Abu Zahrah, *Ushul Fiqh*, (Beirut, Dar al-Fikr Al-Arobi, 1985), h. 278.

³⁷ Abdul Wahhab Khallaf, *Kaidah-kaidah Hukum Islam*, terj. Noer Iskandar, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2000), h. 124

وينبغي التدرج في الحفاظ عليها بحسب مراتبها وهي
الضروريات أولاً، ثم الحاجيات، ثم التحسينيات
أما الضروريات: فهي التي يتوقف عليها حياة الناس الدينية
والدنيوية بحيث إذا فقدت اختلت الحياة في الدنيا، وضاع
النعيم وحل العقاب في الآخرة. أي أنها كل ما لا بد منه
لحفظ المقاصد الخمسة الأصلية
وأما الحاجيات: فهي التي يحتاج الناس إليها لرفع الحرج
عنهم فقط، بحيث إذا فقدت وقع الناس في الضيق والحرج
دون أن تختل الحياة. فقد تتحقق بدونها المقاصد الخمسة،
ولكن مع المشقة والضيق
وأما التحسينيات: فهي المصالح التي يقصد بها الأخذ بمحاسن
العبادات ومكارم الأخلاق، كالطهارات وستر العورات. فهي بمثابة
السور للحفاظ على المقاصد الخمسة الضرورية³⁸

Sudah selayaknya dalam menjaga kemaslahatan haruslah bertahap sesuai tingkatan – tingkatan kemaslahatannya adapun tingkatan tersebut terbagi menjadi tiga yakni *doruriyat*, *hajiyyat* dan *tahsiniyat*.

a. *Doruriyat* (primer) adalah sesuatu yang pasti di butuhkan untuk keberlangsungan hidup manusia baik dari aspek duniawi dan juga ukhrowinya dengan tolak ukur apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi maka kehidupannya akan terancam atau siksaan neraka menjadi konsekwensinya. Kesejahteraan adalah hal yang menjadi kiebutuhan dasar manusia apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi maka kehidupan manusia akan terancam atau akan terjadi banyak tindakan kriminal yang membahayakan banyak masyarakat.

³⁸ Wahbah Az – zuhaili, Fiqhul islam wa adilatuhu, vol 1, hal 104

b). *Al-Maslahah al-Hajiyyah* yaitu kemaslahatan yang dibutuhkan sebagai penyempurna kemaslahatan pokok atau dasar sebelumnya yang berbentuk keringanan untuk mempertahankan dan memelihara kebutuhan dasar manusia dengan kata lain, *Al-Maslahah al- Hajiyyah* (kebutuhan sekunder), adalah suatu yang dibutuhkan bagi kehidupan manusia, akan tetapi tidak mencapai taraf urgen. Seandainya kebutuhan ini tidak terpenuhi dalam kehidupan manusia, tidak akan memusnahkan atau merusak kehidupan itu sendiri, namun keberadaannya dibutuhkan untuk memberi kemudahan dalam kehidupan. Adapun tujuan *Al-Maslahah hajiyyah* dari segi penetapan hukumnya, dikelompokkan menjadi tiga,yaitu: 1. Hal-hal yang di anjurkan oleh syara', seperti mendirikan sekolah dalam hubungannya untuk menuntut ilmu, meningkatkan kualitas akal. Mendirikan sekolah memang penting, namun seandainya sekolah tidak didirikan, bukan berarti tidak tercapai upaya mendapatkan ilmu, karena menuntut ilmu itu dapat dilaksanakan di luar sekolah. Karenanya kebutuhan akan sekolah berada pada tingkat hajiyyah. 2. Hal yang dilarang oleh syara' melakukannya, menghindarkan secara tidak langsung pelanggaran pada salah satu unsur yang dharury seperti, perbuatan zina berada pada tingkat dharury. Namun segala perbuatan yang menjurus kepada perbuatan zina itu juga dilarang, hal ini dimaksudkan untuk menutup pintu bagi terlaksananya larangan zina yang dharury, misalnya kholwat dan sebagainya. Segala bentuk dispensasi yang termasuk hukum rukhsah (kemudahan) yang memberi kelapangan dalam kehidupan manusia. Sebenarnya tidak ada dispensasi pun tidak akan hilang salah satu unsur dharury itu, tetapi manusia akan berada dalam kesulitan. Rukhsah ini berlaku dalam hukum ibadah seperti shalat musafir, dalam muamalat, seperti jual beli salam, dalam jinayat. seperti adanya maaf untuk membatalkan qishash bagi pembunuh, baik diganti dengan membayar diyat (denda) ataupun tanpa diyat sama sekali.

c). *Al-Maslahah al-Tahsiniyyah* (tersier) yaitu kemaslahatan yang sifatnya pelengkap berupa keleluasan yang dapat melengkapi keemaslahatan sebelumnya Dengan kata lain adalah sesuatu kebutuhan hidup yang sifatnya komplementer dan lebih menyempurnakan kesejahteraan hidup manusia Jika kemaslahatan Tahsiniyyah ini tidak terpenuhi, maka kemaslahatan hidup manusia akan terasa kurang indah dan kurang nikmat, walaupun tidak sampai menimbulkan kerusakan dan kebinasaan hidup. Keberadaannya dikehendaki untuk kemuliaan akhlak dan kebaikan tata tertib pergaulan.

Dari banyak penjelasan tersebut kita bisa merenungkan bahwa betapa syariat islam menempatkan kesejahteraan di tingkatan urgen yang harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum kemaslahatan yang lain dikarnakan pertimbangan *doror* yang akan timbul apabila kebutuhan urgen tidak terpenuhi karna tujuan dari pemberlakuan syariat yang begitu banyak sejatinya hanya untuk memperhatikan kelima tujuan yang berupa menjaga agama, menjaga tubuh, menjaga harga diri, harta benda dan menjaga keturunan.

Penjelasan mengenai kesejahteraan sebagai kebutuhan urgen manusia di atas juga senada dengan teori yang di kemukakan oleh Abraham Maslow yang membagi kebutuhan manusia terhadap lima hal yang di kenal dengan *Hirarci of Needs*

a. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis), yaitu kebutuhan untuk terus hidup. Kebutuhan ini serupa dengan

kebutuhan untuk makan dan minum. Memenuhi kebutuhan fisik ini mendorong perilaku dan pekerjaan.

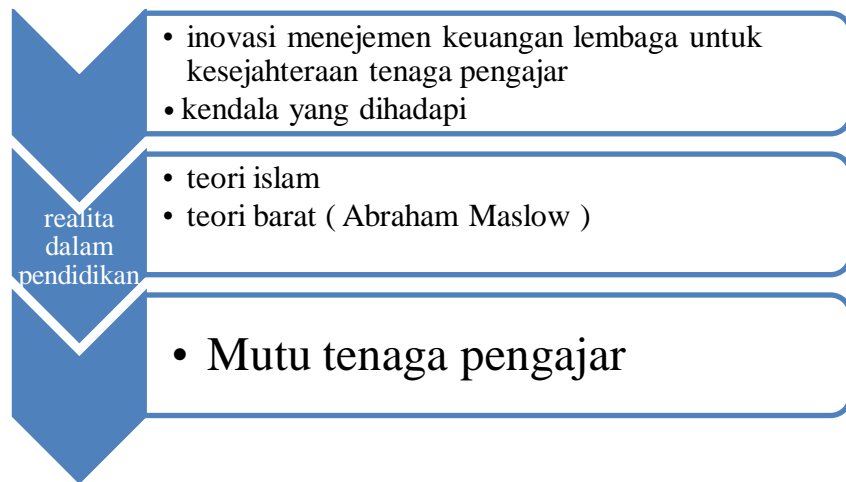
- b. *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan). Kebutuhan tingkat ini adalah kebutuhan keselamatan.
- c. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial). Dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi antar sesama dan diterima dalam pergaulan kelompok dan masyarakat lingkungannya. Manusia biasanya tidak ingin hidup. Hidup dalam kelompok selalu lebih baik daripada hidup sendiri di tempat terpencil
- d. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan). Ini adalah kebutuhan untuk dihargai oleh masyarakat lingkungannya. Penghargaan sering kali muncul karena adanya prestasi. Oleh karena itulah, pimpinan perusahaan atau kantor harus mempertimbangkan bahwa tingkat prestasi seseorang berkorelasi positif dengan posisinya dalam masyarakat atau organisasi. Banyak hal berfungsi sebagai simbol status dan prestasi.
- e. *Self Actualization* (aktualisasi diri). Ini adalah kebutuhan untuk aktualisasi diri dengan menggunakan segala kemampuan, keterampilan, dan potensi terbaik seseorang untuk mencapai suatu prestasi yang sangat memuaskan. Ini juga merupakan realisasi penuh dari potensi seseorang. Keinginan seseorang untuk memenuhi semua kebutuhannya dapat berbeda dari orang ke

orang. Para atasan atau pimpinan lembaga pendidikan dan pelatihan dapat memenuhi kebutuhan ini. Oleh karena itu, memuaskan kebutuhan manusia sangat penting. Ini dapat dilihat dengan jelas pada lembaga atau perusahaan modern yang memperhatikan kebutuhan pekerjanya. Selain itu, itu adalah dengan memberikan perlindungan dan kesejahteraan kepada bawahannya atau karyawannya.³⁹

Dari penjelasan tersebut dapat di tarik benang merah bahwa ada kemiripan antara teori yang di kemukakan oleh cendekiawan – cendekiawan muslim dengan teori yang di kemukakan oleh Abraham Mashlow mengenai tentang kebutuhan manusia yang berupa kesejahteraan. Sejatinya mengenai tentang kebutuhan manusia yang berupa kesejahteraan ini tidak bisa di pungkiri lagi karna memang kebutuhan manusia apapun ras, suku dan agamanya, hanya saja teori – teori terebut lebih memberikan gambaran kepada kita mengenai apa saja yang menjadi kebutuhan – kebutuhan manusia dari berbagai sudut pandang.

³⁹ Fauzul'Adziima, Mavatih. "Psikologi Humanistik Abraham Maslow." *Jurnal Tana Mana* 2.2 (2021): 86-93.

B. Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah ditujukan untuk menunjang kesejahteraan tenaga pengajar pondok pesantren di kabupaten pasuruan, sejumlah hasil penelitian (seperti yang tertera dalam penelitian terdahulu) menunjukkan bahwa betapa pentingnya kesejahteraan tenaga pengajar (terlebih yang bersifat swasta) sehingga dapat berdampak pada kegiatan belajar mengajar. Maka sudah selayaknya pengelola lembaga memiliki inovasi manajemen pengelolaan keuangan lembaga yang di fokuskan kepada kesejahteraan tenaga pengajar yang ada di dalamnya.

karna penjelasan yang ingin di sampaikan dalam penelitian ini berupa penjelasan teoritis (berdasarkan data) dan lebih mengedepankan perspektif, definisi dan interpretasi partisipan, maka di butuhkan pendekatan penelitian tersendiri yang penjelasannya mengarah pada pemahaman terhadap problem berdasarkan perspektif (termasuk definisi, dan penerapan) para pelaku dalam penelitian di sini. Hingga kami memfokuskan dalam penelitian ini melalui pendekatan penelitian kualitatif (*qualitative reaserch*).

Paradigma tersebut mengingatkan kita pada pernyataan cendekiawan terkenal yang bernama W. I Tomas bahwa beliau pernah menyampaikan “*if one defines a situation as real, regardless of the*

accuracy of that definition, it is real in its consequences” dan cara terbaik untuk memahami duni makna atau dfinisi para pelaku (partisipan) ialah dengan memahami apa yang Weber sampaikan dengan *verstehen*, yang dalam bahasa inggris terkadang di terjemahkan dengan *empathic understanding*.

Adpun lokasi penelitian yang kita tuju adalah beberapa pondok pesantren yang ada di kabupaten pasuruan, lokasi ini kami pilih setelah membandingkan dengan wilayah lain dikarnakan kabupaten pasuruan adalah salah satu kaupaten yang terkenal dengan kota santri sehingga ini sesuai dengan judul yang ingin kami angkat pada pokok permasalahan pada penelitian ini yaitu (1) sebuah kabupaten yang menggambarkan mengenai pondok pesantren dan kesejahteraan para tenaga pengajar di sana (2) kemudian upaya – upaya yang sudah di lakukan oleh pihak pengelola dalam melakukan invasi pengelolaan managemen keuangan lembaga yang mengarah pada kesejahteraan tenaga pengajarnya.

B. Kehadiran peneliti

Keberadaan peneliti sebagai observasi partisipan dalam lembaga tersebut. Kehadiran peneliti di lapangan untuk penelitian kualitatif mutlak di perlukan. Dalam penelitian ini peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus–menerus dengan para partisipan.⁴⁰ Kehadiran peneliti di sini bertujuan untuk memahami kenyataan-kenyataan lapangan yang terkait dengan obyek penelitian sebab peneliti sendiri sebagai

⁴⁰ Jhon W. Creswell, *Research Design (pendekatan kualitatif, kuantitatif dan mixed)* (Yogyakarta: pustaka pelajar, 2013) h. 264

perencana, pelaksana, menganalisis data dan pada akhirnya peneliti melaporkan data hasil dari penelitian di lapangan.

Peneliti juga berperan penuh untuk menggali data, sehingga kehadiran peneliti di lapangan sangat penting sebagai pengamat penuh selain dari itu juga menjadi faktor penting dalam seluruh penelitian ini. Peneliti langsung mengawasi atau mengamati objek penelitian dan di ketahui oleh subjek penelitian. Tujuannya adalah mendapatkan hasil yang maksimal dalam penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti di ketahui statusnya sebagai mahasiswa pasca sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim melalui surat izin penelitian yang di keluarkan oleh pasca sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim. yang kemudian di sampaikan kepada instansi terkait.

C. Latar penelitian

Latar penelitian ini kami pilih sebagai sampel yang ada di kabupaten pasuruan setelah melakukan beberapa perbandingan antara satu kecamatan dengan kecamatan yang lain yaitu kecamatan areng – areng, Wonorejo Pondok Pesantren Terpadu Miftahul Ulum AL –Yasini, kemudian di kecamatan Kraton Pondok Pesantren Miftahul ulum Sidogiri dan kecamatan Sukorejo, Pondok Pesantren Tanwirul Mubtadiin. beberapa lokasi ini kami pilih sebagai sampel yang ada di kabupaten pasuruan juga sebagai perbandingan inovasi yang satu dan yang lain agar di kemudian hari penelitian ini bisa di jadikan sumber rujukan bagi pengelolal lembaga yang membutuhkannya.

Beberapa lokasi penelitian yang sudah di ambil sebagai sampel di kabupaten pasuruan di pertimbangkan dari aspek teknis dan aspek inovasi, berdasarkan aspek inovasi di harapkan beberapa pondok pesantren yang sudah di pilih sebagai informan di kabupaten pasuruan dapat di kaji secara mendalam mengenai langkah – langkah yang di ambil oleh pengelola lembaga dalam melakukan inovaasi pengelolaan managemen keuangan yang meangarah kepada kesejahteraan tenaga pengajar yang ada di dalam pondok pesantren. Secara teknis beerapa pondok pesantren yang sudah di pilih sebagai sampel di kabupaten pasuruan mungkin penulis memainkan peran yang layak dalam rangka mempertahankan kesinambungan kehadiran penulis sepanjang waktu karna penulis telah menjalin hubungan baik dengan para pengelola lembaga.

D. Data dan sumber data penelitian

Sumber data utama dalam penelitian adalah para pengelola lembaga yang menjadi sampel di kabupaten pasuruan. Data yang di kumpulkan berupa isi pikiran yang yang di jelaskan melalui pendapat mereka tentang segala hal yajng berkaitan dengan inovasi – inovasoi yang di lakukan selama memimpin lebahga yang lembaga yang di kelola saat ini mengenai managemen pengelolaan keuangan yang mengarah kepada kesejahteraan tenaga pengajar di lembaga tersebut. Oleh karna itu jenis data penelitian ini adalah data primer. Pemilihan narasumber yang di pilih berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti terlebih dahulu yaitu, (1) kepala lembaga, atau stakeholder (sebagai pengambil keputusan), (2)

bendahara, sebagai pengelola keuangan . Adapun sumber data tambahan akan di tambahkan apabila narasumber berikutnya mempunyai data yang bisa melengkapi data narasumber yang primer.

No	Nama Informan	Data yang di gali
1	Zainuddin MP.d Najih samsuddin M. H Ustadz sofyar	a. Inovasi yang dilakukan dalam mengelola keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajar yang berada dalam yayasan yang sedang di pimpin
2	Ir. Irham Zuhdi Nur hasan	Kendala atau hambatan dalam melaksanakan semua kebijakan yang sudah di tetapkan.

E. Pengumpulan data

Ada beberapa Jenis metode yang di pilih dan di gunakan dalam pengumpulan data dalam penyusunan tesis ini, tentunya dengan menyesuaikan sitausi, kondisi dan sifat karakteristik penelitian yang akan di laksanakan. Berikut kami paparkan jenis pengumpulan data yang akan kami lakukan.

a. Wawancara

Dalam penelitan ini kami mengumpulkan data dari para responden atau narasumber primer yang sudah kami sebutkan di atas guna untuk menggali semua data dan invormasi mengenai isi pikiran para nara sumber yang kami perlukan namun kami juga menggali data melalui beberapa responden sebagai penguat ataupun pembanding dari nara sumber yang primer sehingga keakurasian infromasi yang di berikan oleh responden menjadi

kuat dalam penyusunan tesis ini. Adapun rinciannya adaah sebagai berikut

No	Responden	Tema wawancara
1	Kepala lembaga	a. Bagaimana proses mencari inovasi (ide) dalam menentukan arah kebijakan pengelolaan keuangan. b. Pertimbangan yang harus di pertimbangkan dalam penentuan arah kebijakan pengelolaan keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajar di lembaga tersebut. c. Kendala yang pernah di hadapi dalam menentukan arah kebijakan pengelolaan keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajar di lembaga sedang yang di kelolanya.
2.	Bendahara	a. Kendala apa saja yang di temui dalam mengeksekusi kebijakan dari kepala lembaga. b. Tanggapan apa saja yang pernah muncul dari para anggota dalam lembaga tersebut.
3.	Anggota	a. Tanggapan mengenai kebijakan kepala lembaga. b. Memahami bagaimana budaya kerja di lembaga tersebut.

b. Observasi

Dalam penelitian ini sangat penting bagi kami untuk melakukan observasi untuk mengetahui, memahami dan juga merasakan segala situasi dan kondisi yang terdapat pada lokasi yang akan menjadi objek penelitian kami, demikian juga mengenai perasaan atau emosi yang dirasakan oleh para responden yang akan kami wawancara, sehingga sangat penting bagi kami untuk membangun hubungan emosional dengan para responden yang akan kami gali informasinya, karena sangat dimungkinkan para responden enggan untuk memberikan informasi kepada peneliti jika tidak dibangun hubungan emosional antara peneliti dan responden. Beberapa hal yang akan kami observasi dalam penelitian ini meliputi kondisi lembaga, para anggota dalam lembaga tersebut, struktur jabatan dan kepengurusan serta laporan hasil kerja tahunan.

c. Dokumentasi

Dalam menggali informasi dari para responden peneliti memerlukan beberapa tahapan yang akan dilakukan di lokasi tempat observasi yang berlangsung selama tiga bulan yang dibagi menjadi tiga tahapan. Bulan pertama mengatur perizinan kepada lembaga yang dituju serta respondennya, bulan kedua melaksanakan pertemuan dengan para responden yang sudah memberikan izin di tempat dan waktu yang sudah ditentukan untuk melakukan wawancara secara mendalam, dan di bulan

ketiga memulai penyusunan hasil wawancara dan observasi yang sudah dilakukan selama dua bulan lalu yang melibatkan beberapa responden (ketika melakukan wawancara secara mendalam) yang sudah digali datanya.

Untuk mendapatkan bukti mengenai observasi dan wawancara dengan responden peneliti dalam hal ini akan melampirkan beragam bukti foto dengan para responden dan juga lokasi observasi yang akan dicantumkan dalam lampiran, serta beberapa dokumen mengenai struktur kepengurusan lembaga yang menjadi tempat observasi, sehingga dokumen tersebut menjadi penguat bagi peneliti dalam penelitian kali ini.

F. Analisis data

Analisis data menurut Patton adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya, dalam satu pola, kategori dan satu uraian dasar.⁴¹ Analisa data berbeda dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan antara dimensi-dimensi uraian. Setelah data itu terkumpul kemudian di jadikan konklusi. Analisa data kualitatif berlangsung selama dan pasca pengumpulan data. Sebagaimana dinyatakan oleh Milles dan Haberman, analisa data kualitatif dinyatakan sebagai alir) (*follow*

⁴¹ Moh. Kasiram, *metodologi penelitian kualitatif-kuantitatif* (Malang : UIN maliki perss, 2008), h. 228

model)⁴² oleh karena itu, poses analisa data mengalir dari tahap awal sampai tahap penarikan kesimpulan studi. Adapun metode yang di gunakan penulis dalam menganalisa data adalah sebagai berikut :

a. Reduksi data

Reduksi data yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang di peroleh dari lapangan studi. Tujuan pokok reduksi data, selain untuk menyederhanakan data, juga untuk memastikan bahwa data yang di peroleh itu adalah data yang tercakup dalam ruang lingkup penelitian. Dalam baatasan rumusan masalah inilah permasalahan utama penelitian. Dalam hal ini peneliti berusaha untuk memusatkan data yang di cantumkan haya pada data yang di perlukan untuk menjawab pertanyaan yang ada di rumusan masalah, sehigga pertanyaan dan pecakapan yang keluar dari jawaban rumusan masalah tidak di cantumkan dalam penelitian ini.

b. Penyajian data

Deskripsi kesimpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data yang lazim di gunakan dalam penelitian kualitatif adalah berbentuk naratif, yitu cerita yang mrnyajikan serangkaian peristiwa menurut urutan waktu

⁴² Agus salim, *Teori dan paradigma Penelitian Sosial* (Yogyakarta : Tiara Wacana, 2006), h. 23

terjadinya, namun pada dasarnya merupakan jawaban terhadap apa yang terjadi.⁴³ Dalam kesempatan ini peneliti berusaha menyajikan data dalam penelitian setelah memilih dan memilah tentang penggalian informasi dari responden yang tertuju pada jawaban mengenai rumusan masalah yang tertulis.

c. Penarikan kesimpulan dan Verifikasi

Dari permulaan pengumpulan data yang sudah di sajikan, peneliti mencari makna pada setiap gejala yang di peroleh dari lapangan, mencatat pola keteraturan atau pola penjelasan (dari para responden) dan konfigurasi yang mungkin ada alur kausalitas atau proposi (suatu kalimat yang mungkin salah atau benar).⁴⁴ penarikan kesimpulan di lakukan secara obyektif dan terbuka. Selama berlangsungnya penelitian, setiap kesimpulan yang di tetapkan terus menerus di verifikasi hingga benar-benar di peroleh konklusi yang benar-benar valid dan kokoh

Pada dasarnya penelitian mempunyai landasan teoritis yang bertumpu secara mendasar fenomenologi yang berkecendrungan yang berkecendrungan pada pendekatan hermeneutik, yaitu pengalaman subyektif atau pengalaman fenomenologikal terutama berkaitan dengan pemaknaan analog teks. Kajian hermeneutik di maksudkan untuk memperjelas dan menjadikan obyek mempunyai makna. Karena pada data

⁴³ Partanto, *kamus ilmiah*, h. 510

⁴⁴ Salim, *Teori dan paradigma penelitian*, h. 25.

lapangan terkadang terjadi kekaburan yang kadang-kadang bertentangan satu dengan yang lainnya. Interpretasi bermaksud agar data yang tidak jelas menjadi jelas dalam suatu pemahaman yang berarti. Sehingga dalam hal ini hermeunetik di gunakan sebagai modus analisis dengan pengertian data tekstual.

G. Keabsahan data

Dalam penelitian kualitatif ini agar mendapatkan data yang valid peneliti perlu evaluasi data kembali yang di peroleh. Dalam menetapkan keabsahan data, peneliti menggunakan metode pengecekan dengan cara terus menerus, memperpanjang waktu dalam pengamatan, kecukupan refrensi, kemudian memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut. Adapun kegiat yang di lakukan oleh peneliti dalam hal ini adalah sebogia berikut :

Pertama perpanjangan keikut sertaan peneliti akan banyak mempelajari mengenai budaya kerja di lembaga yang menjadi tempat observasi sehingga keikut sertaan ini dapat menguji ketidak benaran informasi yang di perkenalkan oleh distori, baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari responden, dan membangun kepercayaan subyek. Dengan demikian penting sekali arti perpanjangan keikut sertaan peneliti guna berorientasi dengan situasi, juga memastikan apakah konteks itu dapat di pahami dan di hayati.⁴⁵

⁴⁵ Lexy J. Moeloeng, *metodologi peneitian kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014), h. 328.

Kedua ketekunan pengamatan. Bermaksud menemukan ciri – ciri dan unsur – unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang di cari dan kemudian memusatkan diri pada hal – hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain, jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman dalam memahami situasi dan kondisi di lingkungan yang menjadi objek observasi.

Ketiga triangulasi. Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Adapun teknik triangulasi yang di gunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya, maksud di sini berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang di peroleh melalui objek yang berbeda. dalam penelitian kali ini peneliti mengambil data pembanding dari beberapa anggota yang ada dalam ruang lingkup observasi tersebut, sehingga data yang di peroleh mendapatkan tingkat akurasi yang kuat sesuai dengan kenyataan di lapangan.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

E. Gambaran umum latar penelitian

1. Yayasan Miftahul Ulum Al – yasini

PROFIL

YAYASAN MIFTAHUL ULUM AL-YASINI

SEJARAH SINGKAT

Pondok Pesantren Al-Yasini berdiri pada tahun 1950. Nama Pesantren Al-Yasinidiambil dari perintis dan pendiri pesantren yaitu KH.Yasin bin Abdul Ghoni. Pasca beliau pada tahun 1953 dipimpin oleh KH. Imron Fatchulloh (putra Mbah Yasin) alumni Pondok Pesantren Sidogiri. Dibawah kepemimpinan KH. Imron Fatchullohpondok pesantren mulai mengembangkan pendidikan klasikal tingkat madrasah diniyah sebagaimana berikut :

1. Tahun 1963 mulai berdiri Pondok Putri.
2. Tahun 1980 berdiri Pondok Putra.
3. Tahun 1984 mendirikan Madrasah Muallimat.

Sejak tahun 1990 pesantren dipimpin oleh KH. A. Mujib Imron, SH.MH. berama kaka ipar KH. M. Ali Ridlo Kholil (alm) serta saudara-saudara beliau Ibu Nyai Hj. Masluchah (alm), Dr. Ir. H. Ahmad Fuadi Imron (alm), Ibu Nyai Hj. Chanifah Imron, dan Prof Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP. Atas do'a dan bimbingan beliau Umul Ma'had Al-Yasini

Ibu Nyai Hj. Zakiyah Imron (Ibunda KH. A. Mujib Imron, SH.MH.) pesantren berkembang lebih pesat hingga jumlah santri mencapai kurang lebih 4.500 santri di Tahun 2008-2010 yang tersebar di lembaga pendidikan formal. Pada Tahun 2005 Pondok Pesantren Al-Yasini telah diresmikan menjadi Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini oleh Menteri Agama RI Bapak H. Maftuh Basyuni.

Perjalanan Pondok Pesantren terus berkembang dibawah kepemimpinan KH. A. Mujib Imron, SH.MH. dan bermunculan lembaga formal lainnya antara lain **KB** (2011), **TK/RA**(1992), **SDI** (2001), **SMPU** (2004), **MTs** (1994), **SMA** (2005), **MA** (1997), dan **SMK Kecil** (2003) serta **STAI** (2010), bahkan Pemerintah Kabupaten Pasuruan mendirikan SMPN 2 Kraton (2007) dan SMKN 1 Wonorejo (2006) di dalam pondok pesantren. Kemudian pada Tahun 2010 Kementerian Agama RI juga mengubah status MA dari swasta menjadi Negeri yaitu MAN Kraton Al-Yasini. Sebagai penguatan Organisasi, maka dibentuk Yayasan yang menaungi Pondok Pesantren **Akta Notaris Ny. Widjanarti, S.H. Nomor 08 Tahun 2010.**

1. NamaLengkap Yayasan : Yayasan Miftahul Ulum Al-Yasini
2. Akta Pendirian Yayasan :**1. AHU-3099.AH.01.04. Tahun 2014**
2.AHU-0000745.AH.01.05. Tahun 2021
3. AlamatYayasan : Areng-areng Sambisirah Wonorejo,
KluwutWonorejo, dan Ngabar Kraton Kabupaten Pasuruan

4. NamaKetua Majelis Pengasuh : KH. A MUJIB IMRON, SH,MH.
5. Nama Ketua Yayasan : H. JAINUDIN, M.Pd.
6. No. Telp/HP : 081334111552
7. StatusTanah : Milik Yayasan
8. LuasTanah : ±20 ha
9. Unit-unit Pendidikan : KB/PAUD, TK/RA, MTs, SMPU, SMPN, SMA, MAN, SMK Kesehatan, SMKN, STAI, MADIN Al-Yasini (Ula-Wustho-Ulya) dan Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini.

2. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Sidogiri

Pondok Pesantren Sidogiri (selanjutnya disingkat dengan PPS) adalah salah satu Pondok Pesantren yang berusia sangat tua. Disebutkan bahwa pendirian Sidogiri diprakarsai oleh Sayyid Sulaiman, seorang sayyid (keturunan Rasulullah saw) dari Cirebon Jawa Barat bermarga Basyaiban. Ayah beliau bernama Sayyid Abdurrahman adalah seorang perantau dari Tarim, Hadramaut, Yaman. Sedangkan ibunya Syarifah Khadijah, diketahui sebagai putri Sultan Hasanuddin bin Sunan Gunung Jati.

Dalam melakukan pembabatan pondok pesantren Sidogiri, Sayyid Sulaiman dibantu oleh Kiai Aminullah, santri sekaligus sebagai menantu beliau yang berasal dari pulau Bawean. Saat itu, kawasan tersebut masih berupa hutan lebat yang belum disentuh oleh manusia dan proses pembabatan dilakukan selama 40 hari. Meskipun terdapat dua versi pendirian pondok pesantren sidogiri, akhirnya tahun 1745 dijadikan patokan hari ulang tahun PPS setiap akhir tahun pelajaran.

Saat ini pesantren Sidogiri diasuh oleh K.H Ahmad Fuad Noerhasan Pengasuh merupakan jabatan tertinggi yang memegang kekuasaan penuh. Penetapan sebagai pengasuh dipilih dan ditetapkan atas dasar musyawarah dari majelis keluarga pesantren sidogiri. Majelis keluarga ini berfungsi membantu pengasuh dalam menjalankan amanah, yaitu mempertahankan, menetapkan landasan serta dasar-dasar pesantren untuk mewujudkan citacita dan tujuan luhur pondok pesantren sidogiri. Tujuan utama pendirian PPS adalah membentuk pribadi yang *ibadillahisholihin* yaitu pribadi-pribadi yang menghambakan diri pada Allah dan selalu beramal sholeh.

Pondok Pesantren Sidogiri yang telah lama eksis ini cukup berpengaruh bagi masyarakat sekitar. Melalui observasi pada lingkungan sekitar PPS, peneliti dapat menyaksikan bagaimana kehidupan warga masyarakat yang berpenampilan agamis, serta melakukan ritual-ritual keagamaan seperti sholat berjamaah, tahlilan dan kecintaan mereka pada ilmu agama. Kebanyakan mereka juga memasukkan anak-anak mereka ke PPS agar mendapat ilmu agama yang mumpuni dan dapat terbentuk menjadi pribadi-pribadi yang berakhlakul karimah.

2. Sejarah Singkat Kopontren Sidogiri

Pondok Pesantren Sidogiri sangat identik dengan kekuatan finansial dan sikap kemandirian. Sejak dirintis oleh KA Sadoellah Nawawi pada tahun 1961 M, unit usaha Pondok Pesantren Sidogiri

masih berupa kantin dan toko kelontong dengan tagline “ Dari Santri, Oleh Santri, Untuk Santri”. Toko kelontong ini yang menjadi cikal bakal berdirinya kopontren Sidogiri dimana toko ini berfungsi untuk memenuhi kebutuhan para santri Dengan semakin meningkatnya kebutuhan santri juga kopontren Sidogiri dibentuk untuk menjadi media pembelajaran muamalah. Bagi santri, kopontren tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari saja tetapi juga merupakan bentuk implementasi pengabdian masyarakat. Sedangkan bagi pesantren, kopontren sebagai bagian dari upaya kemandirian ekonomi. Tujuan pendirian kopontren juga untuk mengenalkan transaksi berbasis syariah Islam dengan harga yang kompetitif. KH M. Aminullah BQ. Menjelaskan bahwa kopontren Sidogiri sebagai bagian dari pendidikan yang ada di PPS. Kopontren Sidogiri adalah upaya mengamalkan ilmu yang diajarkan pada kitab-kitab salaf dan mensyiarkan pola transaksi syariah dalam ekonomi. Kopontren Sidogiri mendapat badan hukum koperasi pada tanggal 15 Juli 1997 dengan surat keputusan nomor 441/BH/KWK.13/IX/1997. Kopontren Sidogiri memiliki dua prinsip dalam menjalankan aktifitasnya yaitu menggandeng dan menggondong. Menggandeng maksudnya mengajak warga sekitar untuk bekerjasama melakukan usaha dimana masyarakat dipersilakan untuk membeli secara grosir (kulakan) di kopontren sidogiri dan mereka dapat menjual dengan harga yang sama dengan kopontren. Sedangkan menggondong artinya memberi kesempatan bagi pengusaha sekitar pesantren untuk

memasarkan barang produksinya.

Kopontren Sidogiri memiliki visi misi sebagai berikut :

Visi : terwujudnya koperasi pondok pesantren yang amanah dan profesional dalam meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan umat.

Misi :

1. Menjalankan usaha secara amanah dan profesional sesuai prinsip syariah
2. Meningkatkan dan memaksimalkan potensi ekonomi anggota
3. Menjalin sinergi bersama pelaku usaha mikro kecil dan menengah (umkm)
4. Menjadi bagian dari upaya kemandirian ekonomi pesantren Struktur organisasi di dalam kopontren Sidogiri terdiri dari unsur pengurus dan pengawas :

1. Struktur Pengawas

Pengawas Keuangan : H. Badruddin Thoyyib

Pengawas Manajemen : M. Aminulloh BQ

Pengawas Syariah : A. Qusyairi

2. Struktur Pengurus

Ketua : Achmad Sa'dulloh

Wakil Ketua : HM Abdul Jalil Kamil

Sekretaris : Munjil Anam

Bendahara : H. Abdulloh Karim

Jumlah anggota kopontren Sidogiri bertambah dari tahun ke tahun, terutama saat pendaftaran anggota dapat dilakukan dengan mudah melalui aplikasi android di handphone masing-masing.

3. Bidang Usaha Kopontren Sidogiri

a) PT Sidogiri Mitra Utama

PT Sidogiri Mitra Utama merupakan salah satu anak perusahaan kopontren Sidogiri dengan branding toko Basmalah. Toko basmalah bergerak di sektor riil. Basmalah adalah singkatan dari Barakah, Syariah dan Masalahah. Toko Basmalah berfokus pada pemberdayaan UMKM dengan melakukan kerjasama dengan para pengusaha kecil dan memproduksi berbagai produk dengan merk Sidogiri seperti baju takwa, sarung, kopian hingga bahan pokok seperti beras, kecap, saos, minyak goreng dan lain-lain. Berikut adalah susunan pengurus PT. Sidogiri Mitra Utama :

1. Direktur Utama : d. Nawawy Sadoellah
 2. Wakil Direktur Utama : A. Anis Sulaiman
 3. Dir. Marketing & Merchandising : Muhammad Rifan
 4. Dir. Keuangan : Moch. Nizar
 5. Dir. Oprasional : Anis Sulaiman
 6. Dir. Properti & Akuntan : Moch. Zainulloh KH
 7. Dir. Logistik : M. Saiful Ulum
- b). PT Sidogiri Mandiri Utama

Perusahaan ini menjalankan usaha produksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dengan merk Santri. Pabrik AMDK yang semula berada di Desa Pakoren Rembang Pasuruan, lalu telah berpindah ke desa Umbulan Winongan Pasuruan. Tujuan berpindahnya pabrik ini dikarenakan keinginan pihak manajemen untuk meningkatkan kapasitas produksi. Daerah Umbulan terkena dengan sumber mata air alaminya yang bersih dan segar, dengan kualitas yang sangat baik. Air merk “Santri” ini telah lolos uji air baku dari laboratorium beristand depatemen Perindustrian RI, dengan nomor SNI 01-3553-2006. Berikut ini adalah struktur pengurus PT. Sidogiri Mandiri Utama :

1. Direktur : M. Fathurrohman
2. Kadiv Marketing : M. Nurul Huda
3. Kadiv Teknik & QC : M. Syamsuddin
4. Kadiv Produksi : Saiful Anwar

c). PT Sidogiri Pandu Utama

Anak perusahaan ini didirikan pada tahun 2015 dan bidang usahanya adalah pendampingan jasa bisnis syariah, manajemen dan konsultasi bisnis dengan nama SEC (Sidogiri Excellent Center). Sidogiri Excellent Center memiliki unit layanan diantaranya : outsourcing provider, training and learning center, software home, sharia business assisting, research and development, CSR distribution assisting, and advertising and event organizer. (sidogiri.net). Adapun struktur pengurus PT. Sidogiri Pandu Utama adalah sebagai berikut :

1. Direktur : M. Luthfillah Habibi
2. Kadiv ERM : M. Ghufron Romli
3. Kadiv HCM & Legal : Nawawi Kailani
4. Kadiv Bisnis : M. Barizi

5. Kadiv FAT : Mubarok

6. Kadiv IT : Iqbal Akkad

d). PT Sidogiri Fintech Utama

Anak perusahaan ini bergerak pada layanan uang elektronik (emoney). Kopontren Sidogiri mempunyai layanan keuangan digital yang bernama e-maal. E-maal digunakan sebagai alat transaksi digital di internal pesantren yaitu santri, walisantri, anggota koperasi dan simpatisan. PT Sidogiri Fintech Utama adalah pusat dari management e maal, juga sebagai pengendali sistem informasi, keuangan dan manajemen resiko. Selanjutnya penelitian ini akan berfokus pada PT Sidogiri Fintech Utama sebagai anak perusahaan yang memfokuskan diri dalam pengembangan dan akselerasi E Maal. Adapun struktur organisasi PT Sidogiri Fintech Utama adalah sebagai berikut :

1. Direktur : M. Lutfillah Habibi
2. Kadiv ERM : M. Ghufro Romli
3. Kadiv HCM & Legal : Nawawi Kailani
4. Kadiv Bisnis : M. Barizi Dlafir

5. Kadiv FAT : Mubarok

6. Kadiv IT : Iqbal Akkad

3. PP Nurul Hidayah As-Sonhaji

PROFIL

Pondok Pesantren al-Hidayah yang terletak di Jl. Raya Sukorejo-Bangil KM. 03 Banyak Putih Sukorejo Pasuruan, Pondok Pesantren al-Hidayah ini berdiri mulai tahun 2010. Yang didirikan oleh KH. Shonhaji Abdesshomad. Pada awal berdirinya peantren alHidayah dengan jumlah santri yang sedikit yaitu 7 orang santri wati yang berasal dari anak-anak yang masih dalam satu kawasan Desa Lecari Dusun Banyak Putih Kecamatan Sukorejo Kabupaten Pasuruan. Sistem yang digunakan masih bersifat sorogan, yaitu bimbingan individual untuk menggunakan teks-teks lama secara bertahap. Ia di beri nama dengan al-Hidayah dengan harapan menjadi tempat tumbuhnya kebijaksanaan dan bersemainya ilmuilmu agama dan tempat atau jalan hidayah yang di berikan oleh Allah SWT.

Seiring dengan pergantian waktu, jumlah santri yang menuntut Ilmu pada beliau (KH.Shonhaji Abdesshomad) kian hari kian bertambah banyak, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Tak ketinggalan pula santri putri pun mulai banyak yang mengaji dan belajar kepada beliau. Hal ini dapat dilihat dari proses kegiatan santri yang sudah teratur dan terjadwal rapi. Sejak tahun 2014 pesantren al-Hidayah berkembang

pesat dengan adanya pendidikan formal mulai dari Madrasah Tsanawiyah sampai Madrasah Aliyah. Sampai saat ini Pondok Pesantren alHidayah memiliki 162 santri (terhitung data bulan Syawal 1439 H.).

PENDIDIKAN

Pendidikan Formal	Pendidikan Non Formal
MTs	TPQ Nurul Hidayah
MA Nurul Hidayah	Madrasah Diniyah
SMP IC	Majelis Taklim

EKSTRAKURIKULER

1	Kajian kitab kuning
2	Pelatihan Qiroah
3	Seni Baca Al-Qur'an
4	Istighotsah
5	Kursus Bahasa Inggris, Bahasa Arab
6	Khot dan Kaligrafi Islam
7	Tahfidzul Al-Qur'an
8	Seni Hadrah

F. Paparan data dan hasil penelitian

1. Pondok Pesantren Terpadu Miftahul Ulum Al – Yasini

a. Proses mencari inovasi dalam menentukan arah kebijakan pengelolaan keuangan

Dalam pencarian inovasi banyak sekali yang di lakukan oleh kepala yayasan beserta seluruh perangkat – perangkatnya, berikut hasil wawancara dengan bapak H. zainuddin M. Pd

Banyak yang kami lakukan mas dalam mencari inovasi pengelolaan keuangan mulai dari melakukan studi banding, mendatangkan pelatihan, merombak kepengurusan menyusun SOP, merombaknya dan banyak lagi lah mas kalo di sebutkan semuanya panjang karna saya memimpin disini cukup lama, jadi banyak juga yang lupa, yang terpenting bagi kami terus mencari inovasi bagaimanapun caranya supaya menegemen keuangan di yayasan ini terus menjadi lebih baik sehingga dikemudian hari tenaga pengajar yang ada di sini menjadi semakin sejahtera kehidupannya, dan seluruh santri dan siswa bisa lebih efektif dalam menuntut ilmu, dulu kami sempet jatuh bangun dalam membangun unit – unit usaha milik pondok pesantren, kami pernah mebangun usaha cuci motor namun harus tutup di tahun pertama cuaman kami tidak pernah menyerah untuk berusaha kami terus melakukan apa yang bisa kami lakukan, mulai dari melakukan study banding ke pondok – pondok yang besar mencari bahan refrensi seperti apa mereka melakukan manajemen keuangan untuk mensejahterakan tenaga pengajarnya, nah akhirnya kami mencoba untuk membangun unit – unit usaha milik pondok pesantren dan alhamdulillah sampai sejauh ini mas kami terus membangun unit – unit usaha milik pondok pesantren untuk saat ini kami memiliki usaha depo air AL – Yasini, Lembaga keuangan syariah atau yang di singkat (LKS) yang sudah berdiri di beberapa cabang di beberapa kecamatan di kabupaten pasuruan rencananya kami terus akan menambah cabang sehingga bisa menciptakan lapangan pekerjaan untuk para alumni, dan juga kami sekarang punya Alyasini Mart yang sudah berdiri di beberapa kecamatan dan kita

akan terus membangun dan memperluas cabangnya yang nanti juga akan di isi oleh para alumni untuk pekerjanya, dari beberapa unit – unit usaha yang sudah di bangun tersebut, pihak yayasan juga memperoleh 15% dari keuntungan dan dari keuntungan tersebut juga nantinya akan di salurka ke tenaga pengajar yang ada di bawah naungan yayasan.⁴⁶

b. Pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan

Dalam realita kehidupan kita sering kali di hadapkan dengan beberapa kendala yang mungkin akan di jumpai dalam managemen keuangan untuk mensejahterakan tenaga pengajar di lembaga – lembaga yang berada di naungan yayasan tersebut, di antaranya keterbatasan anggaran, sehingga banyak faktor yang harus di pertmbangkan dalam penentuan arah kebijakan pengelolaan keuangan.

Jadi, ketika kita ingin menentukan kebijakan pengelolaan keuangan untuk menjamin kesejahteraan tenaga pengajar di lembaga-lembaga yang diawasi oleh yayasan kita, ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan:

1. *Bisyaroh* : kita tetap memastikan *bisyaroh* yang di berikan kepada tenaga pengajar cukup baik dan sebanding dengan pekerjaan mereka. Mereka harus merasa dihargai.
2. Anggaran yang Tersedia : Lihat berapa banyak anggaran yang kita miliki untuk membayar *bisyaroh* dan tunjangan tenaga pengajar. Pastikan kita tidak menghabiskan terlalu banyak anggaran sehingga lembaga tetap berjalan dengan baik.
3. Sistem Kompensasi: di samping *bisyaroh* kita juga tetap memikirkan tentang cara kita membayar tenaga pengajar, termasuk *bisyaroh* pokok, bonus, dan tunjangan lainnya.

⁴⁶ H. Zainuddin M. Pd, wawancara dengan ketua yayasan PPT Miftahul Ulum Al – Yasini 11 oktober 2023

4. Kinerja: yang berikutnya Pertimbangan cara mengevaluasi kerja tenaga pengajar dan bagaimana kinerja mereka berdampak pada kompensasi mereka.
5. Biaya Hidup: kita juga mengamati berapa banyak uang yang diperlukan untuk hidup di daerah tempat lembaga berada dan kita menyesuaikan *bisyaroh* yang kita berikan agar mencukupi kehidupan mereka sehari - hari.
6. Hukum: kita juga tidak lupa untuk memastikan setiap kebijakan yang kita ambil sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.
7. Keseimbangan Hidup: memfokuskan pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar membantu pengajar merasa lebih baik.
8. Kualitas Pendidikan: kita juga memastikan tidak hanya menghemat anggaran, tetapi juga memastikan kualitas pendidikan yang baik.
9. Transparansi: menjadikan pengelolaan keuangan kita terbuka dan mudah dimengerti oleh semua orang yang terlibat.
10. Evaluasi Reguler: memeriksa kebijakan kita secara berkala untuk memastikan masih sesuai dengan kebutuhan dan perubahan dalam kondisi lingkungan.
11. Hubungan yang Baik: kami juga tidak lupa untuk menjaga hubungan baik dengan tenaga pengajar dan komunitas lembaga. Ini bisa membantu dalam merancang kebijakan yang lebih baik.
12. Perkembangan Profesional : kadang setengah tahun sekali atau satu tahun sekali kami mengadakan study banding, pelatihan dan pengembangan profesional bagi tenaga pengajar agar mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka.
13. Keberlanjutan: kami juga tidak berhenti sampai situ kami terus memikirkan tentang masa depan tenaga pengajar dan cara menyimpan uang untuk menghadapi kondisi – kondisi tertentu dan untuk masa pensiun mereka.
14. Kolaborasi: Jika memungkinkan, maka kami mengadakan kerja sama dengan organisasi lain yang dapat membantu dengan sumber daya keuangan tambahan yang kami miliki.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, kita dapat menciptakan kebijakan pengelolaan keuangan yang baik untuk mendukung kesejahteraan tenaga pengajar dan kualitas pendidikan di lembaga-lembaga di bawah yayasan kami. Namun yang perlu menjadi catatan adalah sistem keuangan di yayasan kita sudah otonomi ke masing – masing lembaga, sehingga lembaga diberikan kebebasan untuk mengatur keluar masuknya keuangannya sendiri, sehingga yayasan tidak mengintervensi, namun yayasan tetap mengontrol membimbing dan mengarahkan sehingga keuangan itu di gunakan sesuai dengan perencanaan yang di lakukan oleh lembaga, jadi bisa di katakan bahwa tidak ada kendala untuk mengeksekusi kebijakan keuangan karna keuangannya sudah otonomi ke lembaga masing – masing.

Tanggapan dari anggota mengenai hal ini lembaga merasa mereka diberikan keleluasaan dalam mengatur dan mengelola anggaran sehingga dari situ muncul kemandirian dari lembaga – lembaga dengan syarat adanya transparansi jadi tanggapan mereka kepada yayasan sangat positif, karna yayasan tidak mengintervensi keuangan dengan catatan tidak ada persoalan keuangan di kemudian hari

Terkait dengan budaya kerja di yayasan kami, kita tetap menjunjung tinggi budaya pesantren, budaya saling menghormati dan budaya memberikan kesempatan kepada anggota – anggota untuk menjalankan kebijakan – kebijakan yang sudah di ambil dan budaya kita menghargai semua itu, dan mereka juga kita ajak sama – sama menghormati dan menghargai yayasan khususnya kepada pengasuh sehingga tidak ada masalah budaya kerja di yayasan kita malah kita kuatkan, jangan sampai di era seperti ini malah terkikis budaya kita ini.⁴⁷

- c. Kendala yang di temui dalam dalam menentukan kebijakan.

Dalam meberapkan kebijakan dimungkinkan ada kendala yang dapat menghambat berjalannya semua kebijakan yang sudah di tetapkan namun dalam wawancara kami dengan ketua yayasna

⁴⁷ Dr. H Irham Zuhdi, wawancara dengan bendahara Yayasan Miftahul Ulum Al-Yasini 12 oktober 2023

kami menemukan yang berbeda, berikut hasil wawancara kami :

Mengenai tentang kendala selama menjalankan semua kebijakan alhamdulillah banyak anggot kami yang enjalankannya dengan suka rela dan penuh dengan makna karna kami juga saling memahmi dan komunikasi satu sama lain dan anggota kami sangat memahami kalo kami berproses bersama, jatuh bangun bersama sehingga kami menjalani semua kebijakan itu yaaa di bawa santai sambil bergurau mas.

2. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Sidogiri

a) Proses mencari inovasi dalam menentukan arah kebijakan pengelolaan keuangan

Di pondok pesantren kami, kami telah mengadopsi kebijakan pengalokasian sisa hasil usaha untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar. Pada dasarnya, alokasi tersebut direncanakan untuk mencakup beberapa aspek kunci, yaitu: Jasa Anggota (50%): Sebagian besar dari sisa hasil usaha dialokasikan untuk memberikan jasa kepada anggota pondok pesantren. Anggota yang berkontribusi pada unit usaha akan mendapatkan manfaat langsung dari keberhasilan usaha ini. Dana Cadangan (20%): Penting untuk memiliki cadangan dana sebagai perlindungan dari ketidakpastian ekonomi atau keadaan darurat. Pengalokasian ini akan membantu pondok pesantren untuk tetap stabil di masa-masa sulit. Jasa Pengurus dan Pengawas (5%): Pengurus dan pengawas juga berperan kunci dalam kesuksesan unit usaha. Alokasi ini bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang bertanggung jawab atas manajemen dan pengawasan kegiatan usaha. Jasa Karyawan (10%): Bagian ini diperuntukkan bagi karyawan yang turut serta dalam kegiatan operasional sehari-hari. Kami percaya bahwa memberikan imbalan yang adil kepada karyawan akan meningkatkan semangat dan motivasi mereka. Dana Pendidikan (5%): Sebagian kecil sisa hasil usaha dialokasikan untuk mendukung kegiatan pendidikan di pondok pesantren. Ini mencakup pengembangan kurikulum, pelatihan tenaga pengajar, dan peningkatan fasilitas pendidikan. Dana Sosial (10%): Kami juga menyisihkan sebagian dari sisa hasil usaha untuk membantu masyarakat sekitar dan proyek-proyek sosial. Ini sejalan dengan nilai-nilai kepedulian sosial yang dijunjung tinggi di pondok pesantren kami.

Transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip inti dalam pengelolaan alokasi ini. Kami secara rutin menyelenggarakan pertemuan dengan anggota, pengurus, dan karyawan untuk menjelaskan detail alokasi sisa hasil usaha. Laporan keuangan juga dipublikasikan secara teratur, memastikan bahwa semua pihak terlibat memahami dengan jelas bagaimana sisa hasil usaha digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar dan mendukung berbagai kegiatan pondok pesantren.

dari 10% sisa hasil usaha yang diambil untuk dana sosial, kami mengalokasikan sebagian ke berbagai entitas. Alokasinya adalah sebagai berikut: 25% untuk Kemaslahatan Pondok Pesantren Sidogiri: Sebagian dana disalurkan untuk memperkuat pondok pesantren kami secara keseluruhan, termasuk pemeliharaan fasilitas, pengembangan kurikulum, dan program-program yang meningkatkan kualitas pendidikan. 28,5% untuk Kemaslahatan Madrasah Miftahul Ulum Ranting PP. Sidogiri: Kami memberikan kontribusi signifikan kepada madrasah yang terafiliasi dengan pondok pesantren kami. Dana ini mendukung keberlanjutan operasional madrasah dan kesejahteraan guru-guru yang berdedikasi. 15% untuk Kemaslahatan IASS: Alokasi ini diperuntukkan bagi Institut Agama Islam Sidogiri (IASS), membantu dalam pengembangan program akademis dan proyek-proyek penelitian yang mendukung pendidikan Islam di tingkat lebih tinggi. 28,5% untuk Kemaslahatan Umum Kopontren Sidogiri: Sebagian besar dana disalurkan untuk proyek-proyek yang memberikan manfaat langsung pada masyarakat di sekitar pondok pesantren, termasuk pemberdayaan ekonomi dan program kesejahteraan sosial. 3% untuk L-Kaf: Alokasi ini mendukung proyek L-Kaf, yang fokus pada literasi dan pengembangan pengetahuan dalam berbagai bidang. Untuk kesejahteraan guru-guru di Madrasah Miftahul Ulum, kami memahami peran sentral mereka dalam memberikan pendidikan berkualitas. Oleh karena itu, sebagian dari alokasi dana sosial yang diberikan ke madrasah tersebut dipasrahkan sepenuhnya kepada kepemimpinan madrasah. Mereka memiliki kebebasan untuk mengelola dana tersebut guna meningkatkan kesejahteraan guru-guru, termasuk pemberian insentif, pelatihan profesional, dan fasilitas pendukung lainnya.⁴⁸

⁴⁸ Wawancara dengan ustadz sofyam selaku sekretaris umum PP Sidogiri di Pondok Pesantren Sidogiri pada 15 oktober 2023.

b) Pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan

tentang pertimbangan yang diambil dalam menentukan arah kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar di pondok pesantren Sidogori, diantaranya Rasio alokasi dana: Rasio alokasi ini merupakan hasil dari evaluasi yang cermat. Kami berupaya menjaga keseimbangan antara keberlanjutan operasional, pemberdayaan anggota, serta kontribusi sosial dan pendidikan. Alokasi 50% untuk jasa anggota mencerminkan komitmen kami untuk memberdayakan tenaga pengajar sebagai bagian integral dari komunitas pesantren. Selanjutnya adalah Dana cadangan sebesar 20% dirancang untuk memberikan fleksibilitas dan ketahanan finansial. Ini membantu kami menghadapi tantangan tak terduga, seperti peningkatan biaya operasional atau kebutuhan mendesak lainnya, sambil tetap menjaga keseimbangan dalam memberikan manfaat kepada anggota, pengurus, dan karyawan.

Kontribusi Jasa Pengurus dan Pengawas sebesar 5%, Alokasi 5% ini mencerminkan pentingnya peran pengurus dan pengawas dalam pengelolaan pesantren. Meskipun angka ini relatif kecil, pengelolaan yang efektif sangat krusial. Kami percaya bahwa melalui sinergi yang baik antara pengurus, pengawas, dan tenaga pengajar, kami dapat mencapai efisiensi operasional dan meningkatkan kesejahteraan bersama. Tidak lupa juga Karyawan memainkan peran kunci dalam mendukung operasional sehari-hari. Alokasi 10% untuk jasa karyawan mencerminkan penghargaan kami terhadap kontribusi mereka. Dengan memberikan insentif dan fasilitas yang baik, kami yakin hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga berdampak positif pada kualitas layanan yang kami berikan.

c) Kendala yang di temui dalam dalam menentukan kebijakan.

Mengenai kendala itu memang disegala situasi dan kondisi itu selalu ada mas, untuk kendala yang pernah kami alami selama ini yaaa seperti Kendala: Keterbatasan dana dapat menjadi hambatan utama. Jika sumber daya keuangan terbatas, sulit untuk memenuhi alokasi yang diinginkan untuk semua sektor tanpa mengorbankan kualitas atau keberlanjutan operasional. Kendala: Fluktuasi ekonomi dapat mempengaruhi kebijakan alokasi dana. Jika terjadi perubahan mendadak dalam kondisi ekonomi, perlu adanya penyesuaian untuk menjaga keseimbangan dan keberlanjutan kebijakan. Kendala: Pengelolaan dana yang efisien dan akuntabel dapat menjadi kendala, terutama jika proses pengelolaan keuangan tidak terorganisir dengan baik atau jika ada kelemahan dalam sistem pelaporan keuangan. Kendala:

Kesejahteraan tenaga pengajar dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor kompleks seperti tingkat pendidikan, pengalaman, dan spesialisasi, yang membuat perumusan kebijakan lebih sulit.

Mengidentifikasi dan mengatasi kendala-kendala ini melibatkan upaya kolaboratif, keterlibatan penuh pemangku kepentingan, dan kesiapan untuk menyesuaikan kebijakan sesuai dengan perubahan kondisi dan kebutuhan.

3. Pondok Pesantren Nurul Hidayah As-Sonhaji

- a) inovasi dalam menentukan arah kebijakan pengelolaan keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajar

Pondok Nurul Hidayah As-Sonhaji telah memberikan perhatian khusus terhadap peningkatan kesejahteraan tenaga pengajar kami. Salah satu upaya utama adalah melalui pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Kami telah memastikan bahwa dana ini digunakan dengan efisien dan transparan, dengan alokasi yang signifikan untuk meningkatkan gaji dan fasilitas tenaga pengajar. Selain itu, kami juga memberikan insentif bagi mereka yang mengikuti pelatihan pendidikan dan pengembangan profesional.

Dana BOS memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar kami. Dana ini digunakan untuk meningkatkan gaji pokok, memberikan tunjangan, serta memastikan bahwa fasilitas dan perlengkapan pendidikan terbaik tersedia bagi mereka. Ini telah membantu kami menjaga motivasi dan kualitas pengajar kami, yang pada gilirannya berdampak positif pada pendidikan dan pembinaan santri.

Pondok Nurul Hidayah As-Sonhaji telah aktif dalam mendukung pendirian koperasi pondok pesantren. Koperasi ini telah membuka peluang lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar dan para santri yang ingin berpartisipasi. Kami memberikan pelatihan dan bimbingan kepada anggota koperasi, dan secara terus-menerus mempromosikan produk-produk dari koperasi ini. Ini telah menciptakan lapangan pekerjaan, memajukan ekonomi lokal, dan memberikan manfaat yang signifikan bagi pondok pesantren dan komunitas sekitarnya. Kami berharap untuk terus meningkatkan kesejahteraan tenaga pengajar kami, dengan terus mengoptimalkan penggunaan Dana BOS dan memberikan lebih banyak kesempatan untuk pengembangan profesional mereka. Selain itu, kami berharap koperasi pondok pesantren kami dapat tumbuh lebih besar dan memberikan lebih banyak peluang kerja

bagi masyarakat sekitar. Dalam jangka panjang, kami ingin menjadi contoh bagi pondok pesantren lainnya dalam hal peningkatan kesejahteraan tenaga pengajar dan pengembangan ekonomi lokal.⁴⁹

b) Kendala yang di temui dalam dalam menentukan kebijakan.

Dalam proses inovasi manajemen keuangan kami, kami menghadapi beberapa kendala yang cukup signifikan. Salah satunya adalah tantangan teknis dalam mengalokasikan dana BOS secara efisien dan transparan. Terkadang, proses administrasi yang terkait dengan penggunaan dana ini bisa memakan waktu dan memerlukan sumber daya yang cukup besar.

Kami telah mengambil beberapa langkah untuk mengatasi kendala ini. Pertama, kami memperkuat sistem administrasi dan pemantauan keuangan kami. Kami memastikan bahwa dana BOS dialokasikan sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan, seperti peningkatan gaji dan fasilitas bagi tenaga pengajar. Selain itu, kami melibatkan semua pihak terkait, seperti komite pengelola, dalam proses pengambilan keputusan terkait Dana BOS.

kendala lain yang kami hadapi adalah dalam pengembangan koperasi pondok pesantren. Salah satunya adalah mengenai pembiayaan awal untuk mendirikan koperasi dan memastikan bahwa koperasi tersebut dapat berjalan secara mandiri dalam jangka panjang. Juga, kami menghadapi tantangan dalam mempromosikan produk-produk koperasi kepada masyarakat luas.

Kami mengatasi kendala pembiayaan awal dengan mencari dukungan dari berbagai pihak, termasuk lembaga keuangan, LSM, dan donatur yang berbagi visi kami. Kami juga telah mengembangkan rencana bisnis yang solid untuk koperasi, yang mencakup rencana keuangan jangka panjang. Hal ini membantu kami meyakinkan para pihak yang berpotensi memberikan pendanaan untuk mendukung inisiatif koperasi kami⁵⁰

⁴⁹ Najih Syamsuddin MH. M.Pd, wawancara dengan perwakilan majlis pengasuh 21 oktober 2023

⁵⁰ Najih Syamsuddin MH. M.Pd, wawancara dengan perwakilan majlis pengasuh 21 oktober 2023

G. Temuan penelitian

Setelah peneliti menjelaskan dan mengurai data yang ada di poin B, selanjutnya kami berusaha untuk memaparkan hasil temuan yang dapat kami paparkan sebagai berikut

1. Yayasan Miftahul Ulum Al – Yasini

a. Bagaimana penerapan inovasi manajemen keuangan yang dilakukan oleh lembaga untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?

Banyak hal yang sudah dilakukan oleh pihak pengelola yayasan di samping dari dana BOS, mulai dari membangun unit – unit usaha milik pondok pesantren yang terdiri dari lembaga keuangan syari'ah atau yang disingkat dengan LKS unit ini bergerak dalam usaha simpan dan peminjaman uang yang mana di awal merintisnya usaha ini di mulai dari guru – guru yang menitipkan uangnya, lambat laun mulai merambah ke alumni dan sekarang sudah banyak di kenal di halayak umum, yang kedua ada air minum dalam kemasan (AMDK) yang di pasarkan ke berbagai pelosok – plosok desa termasuk juga melewati usaha ritel yang di miliki oleh Al – Yasini, yang ketiga ada Al – Yasini Mart yang bergerak di bidang ritel yang sekarang sudah merambah ke berbagai kecamatan di daerah pasuruan.

Semua unit – unit usaha tersebut di dominasi pegawainya oleh tenaga pengajar yang ada di bawah naungan Yayasan Pondok

Pesantren Miftahul Ulum Al – Yasini, sehingga itu sebagai bentuk kepedulian lembaga terhadap anggotanya, walaupun tidak seluruhnya pengajar yang di rekrut sebagai tenaga kerja di unit – unit tersebut tapi tidak menutup kemungkinan bila nanti akan ada unit – unit usaha lainnya yang akan di bangun demi kesejahteraan tenaga pengajar di lembaga tersebut.

b. Apa saja kendala yang di hadapi oleh pengelola lembaga ketika melakukan inovasi manajemen keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?

Sejauh peneliti mengamati dan merasakan seluruh ungkapan yang di lontarkan oleh responden, hanya sebatas angan – angan di kemudian hari agar bisa membuka unit usaha lebih banyak lagi dengan memprioritaskan tenaga pengajar yang ada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Al – Yasini.

2. Pondok Pesantren Sidogiri

a. Bagaimana penerapan inovasi manajemen keuangan yang di lakukan oleh lembaga untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?

Dalam pembahasan tentang pengalokasian sisa hasil usaha dari unit usaha milik pondok pesantren untuk menunjang kesejahteraan tenaga pengajar, terdapat alokasi yang teliti untuk memastikan penggunaan dana yang efektif. Berikut adalah hasil pembahasan mengenai alokasi yang sudah di putuskan :

1. Jasa Anggota (50%):
 - Pertimbangan: Alokasi ini mencakup sebagian besar sisa hasil usaha dan berasal dari kontribusi langsung anggota pondok pesantren pada unit usaha. Hal ini dilihat sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi aktif dan berkelanjutan anggota terhadap keberlanjutan usaha.
2. Dana Cadangan (20%):
 - Pertimbangan: Mencadangkan 20% dari sisa hasil usaha adalah keputusan yang bijaksana. Dana cadangan diperlukan untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi atau situasi darurat yang mungkin timbul di masa mendatang. Ini merupakan langkah strategis untuk menjaga stabilitas finansial pondok pesantren.
3. Jasa Pengurus dan Pengawas (5%):
 - Pertimbangan: Memberikan alokasi khusus untuk jasa pengurus dan pengawas merupakan langkah yang tepat. Ini dapat meningkatkan motivasi dan tanggung jawab mereka dalam mengelola unit usaha dengan baik, sejalan dengan prinsip pemberian penghargaan atas kinerja dan tanggung jawab.
4. Jasa Karyawan (10%):
 - Pertimbangan: Memberikan 10% untuk jasa karyawan menunjukkan kesadaran akan peran karyawan dalam

operasional sehari-hari unit usaha. Ini dapat mencakup insentif, pelatihan, atau manfaat kesejahteraan lainnya, mendukung keberlanjutan dan kesejahteraan staf.

5. Dana Pendidikan (5%):

- Pertimbangan: Meskipun proporsi ini mungkin terlihat kecil, alokasi 5% untuk dana pendidikan mencerminkan komitmen terhadap pengembangan kurikulum, pelatihan tenaga pengajar, dan peningkatan fasilitas pendidikan. Pendidikan yang berkualitas adalah investasi jangka panjang yang penting.

1. Dana Sosial (10%):

- Pertimbangan: Alokasi 10% untuk dana sosial menunjukkan kepedulian pondok pesantren terhadap masyarakat luas. Ini dapat digunakan untuk proyek-proyek kesejahteraan sosial, bantuan keuangan, atau program-program yang memberikan manfaat kepada masyarakat setempat.

Pengalokasian sisa hasil usaha dengan alokasi yang proporsional mencerminkan pendekatan yang seimbang dan berkesinambungan. Kesejahteraan tenaga pengajar diakui sebagai prioritas utama, sementara keberlanjutan dan kontribusi terhadap masyarakat di sekitar pondok pesantren juga tetap menjadi fokus utama.

Dengan demikian, alokasi dana dirancang untuk memberikan dampak positif yang signifikan dalam mendukung visi dan misi pondok pesantren

Dari dana sosial sebesar 10% inilah yang digunakan untuk mendukung kesejahteraan tenaga pengajar dan memberikan kontribusi positif pada kemaslahatan berbagai entitas terkait. Dengan pembagian sebagai berikut :

1. Kemaslahatan Pondok Pesantren Sidogiri (25%):

- Pengalokasian dana sosial sebesar 25% untuk kemaslahatan pondok pesantren secara langsung mengamplifikasi pengembangan pondok. Dana ini dapat digunakan untuk pemeliharaan fisik, penyediaan fasilitas pendukung, dan inisiatif-inisiatif yang memperkuat struktur dan kesejahteraan pondok pesantren secara keseluruhan.

2. Kemaslahatan Madrasah Miftahul Ulum Ranting PP. Sidogiri (28,5%):

- Alokasi yang substansial untuk madrasah yang terafiliasi menunjukkan komitmen pada pendidikan Islam. Dana ini dapat mendukung pembaharuan kurikulum, infrastruktur, dan khususnya, kesejahteraan guru-guru, seiring dengan kepemimpinan mandiri madrasah dalam pengelolaannya.

3. Kemaslahatan IASS (15%):

- Alokasi ini bertujuan untuk mendukung Institut Agama Islam Sidogiri (IASS). Dana ini dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi dan berkontribusi pada pengembangan akademik, penelitian, dan program-program yang mendukung keberlanjutan institusi.

4. Kemaslahatan Umum Kopontren Sidogiri (28,5%):

- Alokasi yang signifikan untuk kemaslahatan umum menggambarkan perhatian terhadap masyarakat luas. Dana ini dapat digunakan untuk proyek-proyek sosial, pembangunan infrastruktur, dan pemberdayaan ekonomi yang memberikan manfaat langsung kepada masyarakat di sekitar pondok pesantren.

5. L-Kaf (3%):

- Alokasi untuk L-Kaf menunjukkan perhatian terhadap literasi dan pengembangan pengetahuan. Meskipun proporsinya kecil, dana ini dapat mendukung proyek-proyek literasi dan penelitian yang dapat memberikan dampak positif pada intelektualitas komunitas.

6. Kesejahteraan Guru-Guru Madrasah (Dalam alokasi untuk Madrasah):

- Sebagian alokasi untuk Madrasah Miftahul Ulum dialokasikan khusus untuk kesejahteraan guru-guru. Hal ini menunjukkan

perhatian yang khusus pada kelompok ini, memungkinkan mereka untuk mendapatkan manfaat langsung dari keberhasilan unit usaha dan kontribusi mereka pada pendidikan.

b. Apa saja kendala yang di hadapi oleh pengelola lembaga ketika melakukan inovasi manajemen keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?

Terdapat beberapa kendala yang mungkin dihadapi dalam menentukan kebijakan alokasi dana untuk menunjang kesejahteraan tenaga pengajar yang diambilkan dari unit usaha milik pondok pesantren, berikut beberapa kendala yang pernah dihadapi:

1. Keterbatasan Sumber Daya Keuangan:

Kendala: Keterbatasan dana dapat menjadi hambatan utama. Jika sumber daya keuangan terbatas, sulit untuk memenuhi alokasi yang diinginkan untuk semua sektor tanpa mengorbankan kualitas atau keberlanjutan operasional.

2. Perubahan Kondisi Ekonomi:

Kendala: Fluktuasi ekonomi dapat mempengaruhi kebijakan alokasi dana. Jika terjadi perubahan mendadak dalam kondisi ekonomi, perlu adanya penyesuaian untuk menjaga keseimbangan dan keberlanjutan kebijakan.

3. Tantangan Pengelolaan Dana:

Kendala: Pengelolaan dana yang efisien dan akuntabel dapat menjadi kendala, terutama jika proses pengelolaan keuangan tidak terorganisir dengan baik atau jika ada kelemahan dalam sistem pelaporan keuangan.

4. Tingkat Kompleksitas Kebutuhan Tenaga Pengajar:

Kesejahteraan tenaga pengajar dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor kompleks seperti tingkat pendidikan, pengalaman, dan spesialisasi, yang membuat perumusan kebijakan lebih sulit.

Mengidentifikasi dan mengatasi kendala-kendala ini melibatkan upaya kolaboratif, keterlibatan penuh pemangku Pondok Pesantren Sidogiri, dan kesiapan untuk menyesuaikan kebijakan sesuai dengan perubahan kondisi dan kebutuhan.

1. Pondok Pesantren Nurul Hidayah As-Sonhaji

a. Bagaimana penerapan inovasi manajemen keuangan yang di lakukan oleh lembaga untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?

Pondok pesantren Nurul Hidayah As – Sonhaji bisa ter bilang pondok pesantren yang berusia masih muda, namun dari para pengasuh sudah memikirkan bagaimana mengenai kesejahteraan tenaga pengajar yang ada di pondok tersebut. Pihak pengasuh mulai mendirikan kantin – kantin yang berada di dalam pondok pesantren yang bekerja sama dengan pihak guru – guru dengan sistem konsinyasi, sehingga dari situ para guru bisa mendapatkan penghasilan yang lebih disamping gaji bulanannya yang di ambilkan dari dana BOS.

Namun dari pihak pengasuh tidak berhenti sampai di situ melainkan mengutarakan impian – impian luhurnya yang ingin membuka unit – unit usaha yang nantinya akan di lakukan kerja sama dengan pihak pengajar di lembaga tersebut yang nantinya semua itu akan berdampak pada semakin sejahteranya kehidupan guru – guru di lembaga tersebut.

b. Apa saja kendala yang di hadapi oleh pengelola lembaga ketika melakukan inovasi manajemen keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?

Di masa – masa sekarang ini kendala yang di hadapi oleh Pondok Pesantren Nurul Hidayah adalah keterlambatan turunnya dana BOS, untuk kendala yang lain adalah pencarian dana dari investor yang mau bekerja sama di lembaga tersebut.

H. Temuan lintas situs

N O	Fokus penelitian	Situs 1 Al – Yasini	Situs 2 Sidogiri	Situs 3 Nurul Hidayah	Temuan
1	Bagaimana penerapan inovasi manajemen keuangan yang di lakukan oleh lembaga untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?	membangun unit – unit usaha milik pondok pesantren yang terdiri dari LKS, AMDK, Al-yasini Mart	melakukan budgeting dari dana sosial sebesar 10% yang didapatkan dari beragam unit usaha yang sudah berjalan	Membangun kanti – kantin yang bekerja sama dengan pihak guru dengan sistem konsinyasi	Inovasi pengelolaan keuang yang sudah dilakukan oleh beberapa lokasi penelitian kami adalah dengan cara membangun unit – unit usaha yang mana hasil dari usaha tersebut akan diperuntukan pada kesejahteraan tenaga pengajar

2	Apa saja kendala yang di hadapi oleh pengelola lembaga ketika melakukan inovasi manajemen keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya ?	Belum ada kendala	Kompleksitas hal – hal untuk kesejahteraan tenaga pengajar	Keterlambatan turunnya dana BOS	
---	---	-------------------	--	---------------------------------	--

Berdasarkan tabel di atas dapat kami tarik kesimpulan bahwa dalam menunjang kesejahteraan tenaga pengajar pengelola atau stakeholder tidak bisa hanya berpatokan hanya pada anggaran yang di berikan oleh pemerintah melainkan tetap melakukan antisipasi dalam rangka membangun pondasi kesejahteraan yang kuat melalui pembangunan unit – unit usaha dari beberapa sektor dan selalu berinovasi dengan melihat kebutuhan pasar di masa yang akan datang. Dari tabel di atas kita bisa melihat bahwa pondok pesantren yang lebih tua usianya dapat menjadi contoh dalam merintis dan membangun pondasi – pondasi kesejahteraan melalui unit – unit usaha yang dimilikinya. Namun bukan berarti pondok pesantren yang berusia dini tidak memikirkan inovasi untuk kesejahteraan tenaga pengajarannya melainkan hanya terkendala dalam permodalan yang masih belum begitu kuat.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada pembahasan kali ini peneliti ingin menguraikan dan mendialogkan hasil penelitian dengan landasan teori yang telah di jabarkan sesuai dengan judul penelitian yaitu **“Inovasi Manajemen Keuangan Untuk Kesejahteraan Tenaga Pengajar di kabupaten Pasuruan”** dengan penjelasan yang dapat difahami oleh kalangan mahasiswa dan halayak umum.

Mengenai fokus pembahasan pada bab ini adalah. Pertama mengenai inovasi apa saja yang sudah di lakukan oleh pengelola atau stakeholder untuk kesejahteraan tenaga pengajar di kabupaten Pasuruan yang mana dalam hal ini peneliti mengambil sampel dari tiga lembaga di tiga kecamatan yang berbeda di kabupaten pasuruan di mulai dari Yayasan Miftahul Ulum Al – Yasini yang berada di kecamatan wonorejo, kemudian Pondok pesantren Sidogiri yang berada di kecamatan kraton dan Pondok Pesantren Nurul Hidayah yang berada di kecamatan sukorejo. Adapun yang Kedua adalah mengenai tentang kendala yang pernah atau sedang dialami dalam melakukan inovasi pengelolaan keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajar di lembaga yang sudah disebutkan di atas. Berikut penjelasan secara rinci mengenai fokus pembahasan yang telah dirumuskan di atas.

A. inovasi manajemen keuangan yang dilakukan oleh lembaga untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya.

Dari tiga lokasi yang peneliti jadikan sebagai objek penelitian, ke seluruhnya sudah melakukan banyak upaya dan daya dalam mendongkrak kesejahteraan tenaga pengajar yang berada di lembaga tersebut dimulai dari Pondok Pesantren Al – Yasini yang memiliki beragam unit – unit usaha dan akan dikembangkan terus menerus sesuai permintaan pasar berupa Lembaga keuangan Syari’ah atau yang di singkat LKS, kemudian Al-yasini Mart yang bergerak di bidang ritel, dan juga produk – produk kebutuhan sehari – hari yang di produksi oleh kopontren Al – yasini seperti Air minum dalam kemasan (AMDK), kecap dan juga kripik singkong. Kemudian Pondok Pesantren Sidogiri yang mana pondok tersebut juga memiliki ragam unit usaha yang sudah lama berjalan dan akan dikembangkan terus menerus sesuai kebutuhan pasar, ragam unit usaha yng di miliki oleh pondok tersebut banyak sekali dan sudah berbentuk PT diantaranya adalah PT Sidogiri Mitra Utama merupakan salah satu anak perusahaan kopontren Sidogiri dengan branding toko Basmalah. Kemudian adalagi PT Sidogiri Mandiri Utama Perusahaan ini menjalankan usaha

produksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dengan merk Santri. Dan juga PT Sidogiri Pandu Utama Anak perusahaan ini didirikan pada tahun 2015 dan bidang usahanya adalah pendampingan jasa bisnis syariah, manajemen dan konsultasi bisnis dengan nama SEC (Sidogiri Excellent Center). Adapun yang berikutnya yaitu Pondok Pesantren Nurul Hidayah yang mana pondok ini masih terbilang dalam proses merintis usahanya namun dalam proses merintis ini pihak pengasuh dan pengelola melakukan kerjasama dengan para tenaga pengajar yang ingin berwirausah dengan bekerja sama lewat koprasia pondok pesantren.

Dari beberapa lokasi yang sudah kami paparkan di atas pihak pengelola sudah berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan manajemen keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya hanya saja dari beberapa lokasi yang sudah di sebutkan di atas ada yang sudah sampai pada taraf kesejahteraan yang peneliti sebutkan dalam kajian pustaka yang meliputi kesejahteraan material dan kesejahteraan rohani namun ada juga yang masih dalam proses menuju kesejahteraan rohani dan juga kesejahteraan material, diantara proses dan pencapaian hanya dipisahkan oleh waktu.

B. kendala yang dihadapi oleh pengelola lembaga ketika melakukan inovasi manajemen keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajarnya

berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada para pihak pengelola maupun stakeholder di tiga lokasi penelitian tersebut peneliti dapat menjelaskan mengenai kendala – kendala yang pernah ataupun sedang dialami adalah sebagai berikut.

Untuk Yayasan Miftahul Ulum Al – Yasini dan Pondok Pesantren Sidogiri di masa – masa sekarang belum ada kendala yang menjadi penghambat selama melaksanakan inovasi manajemen keuangan untuk kesejahteraan tenaga pengajar namun dari Pondok Pesantren Nurul Hidayah ada kendala berupa kurangnya modal, donatur dan juga investor yang bisa diajak untuk bekerja sama di pondok pesantren tersebut, bisa dimungkinkan hal ini terjadi karena memang pondoko tersebut masih dalam tahap membangun relasi dengan beberapa investor, namun tidak menutup kemungkinan di kemudian hari Pondok Pesantren Nurul Hidayah bisa eniru pondok – pondok pesantren yang lain sehingga punya kualitas ketahanan finansial yang sama.

BAB VI

PENUTUP

D. Kesimpulan

Berdasarkan dari keseluruhan pengumpulan data dan analisis data pada penelitian yang berjudul “Inovasi Manajemen Keuangan untuk kesejahteraan Tenaga Pengajar di Kabupaten Pasuruan” maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Inovasi pengelolaan keuangan untuk kesejahteraan yang sudah dilakukan oleh Yayasan Miftahul Ulum Al – Yasini, Pondok Pesantren Sidogiri dan Pondok Pesantren Nurul Hidayah adalah dengan cara membangun unit – unit usaha milik pondok pesantren yang mana hasil dari usaha tersebut akan berdampak pada kesejahteraan tenaga pengajar di lembaga tersebut
2. Kendala yang di hadapi oleh Yayasan Miftahul Ulum Al – yasini, selama ini belum ada kendala, untuk Pondok pesantren sidogiri kendalanya adalah kompleksitas penunjang kesejahteraan tenaga pengajar. Namun untuk Pondok Pesantren Nurul Hidayah ada kendala di permodalan dan juga investor.

E. Implikasi

1. Implikasi teoritis

Hasil penelitian yang kami lakukan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rainawati Zailani, Choirun Nisa, Eko Sri Suhartini yang berjudul “Pengaruh Kesejahteraan Guru Terhadap Etos Kerja Guru” yang menganalisis bagaimana kesejahteraan guru yang kerap kali dikesampingkan oleh para stakeholder dapat sangat mempengaruhi etos kerja guru yang berupa semangat, motivasi dan tanggung jawab dalam melaksanakan beragam tugas yang di bebaskan kepada guru.

Dibeberapa lokasi yang peneliti jadikan sebagai objek untuk penelitian sudah menerapkan beragam upaya dan daya untuk mensejahterakan tenaga pengajarnya agar para guru lebih semangat, bermotivasi, bertanggung jawab dan menjalani seluruh pekerjaan yang di bebaskan kepadanya dengan penuh arti dan makna yang positif.

2. Implikasi praktis

Hasil dari penelitian ini dimaksudkan kepada pihak pengelola lembaga untuk memperhatikan semua beban yang diberikan kepada tenaga pengajar dan selalu mempertimbangkan aspek finansial dalam mengambil kebijakan agar waktu, pikiran dan tenaga yang dikerahkan oleh pihak pengajar tidak hanya berbuah imbalan yang berbau ukhrowi, melainkan adanya imbalan yang berbentuk fisik.

F. **Saran**

Setelah peneliti memaparkan beragam inovasi yang dilakukan oleh pihak lembaga dalam mensejahterakan tenaga pengajarnya, tanpa mengurangi sedikitpun rasa hormat peneliti ingin memberikan beberapa saran yang muncul dari lubuk hati yang paling dalam.

1. Dalam mengalokasikan sisa anggaran sebaiknya digunakan untuk hal – hal yang bisa memperbaiki mindset para tenaga pengajar mengenai uang dan kewirausahaan agar suatu hari nanti para guru bisa membangun usahanya sendiri lebih – lebih jika bisa berkolaborasi dengan pemilik lembaga dengan memperhatikan kebutuhan market
2. Bagi tenaga pengajar hendaknya bisa memulai untuk upgrade mindset, skill dan pengetahuan dengan relasi dan anggaran pribadi yang dimiliki, agar bisa membangun lebih banyak lagi sumber income dan tidak bergantung pada penghasilan hanya dari mengajar.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdul Mujib, Nur Kholis, Imas maesaroh, *Kesejahteraan guru agama*, (jakarta selatan, damera pres, januari 2023)
- Abdul Wahhab Khallaf, *Kiaidah-kaidah Hukum Islam*, terj. Noer Iskandar, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2000),
- Abdur – rohman As – suyuti, *Al – Asybah wan Nadoir*,
- Abdul Rasyid Fakhrun Gani, Andi Basliawanti Murti, dan Devi Alvionita PENTINGKAH KUALITAS DAN KESEJAHTERAAN GURU BIOLOGI?, *jurnal.radenfatah*, 2021
- Abu Zahrah, *Ushul Fiqh*, (Beirut, Dar al-Fikr Al-Arobi, 1985
- Adriana Hanny Bella Sukma , Alifia Maharani Nasution, *Manajemen Keuangan Sekolah dalam Pemenuhan Sarana Prasarana Pendidikan di Bekasi*, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 4 No. 1. March-September 2022
- Agus salim, *Teori dan paradigma Penelitian Sosial* (Yogyakarta : Tiara Wacana, 2006),
- Al – Qur’an surat Al – Qosos ayat 76 – 82
- Aulia, Jainap, Yudya Ananda, *Kesejahteraan Guru dan Pengembangan Jenjang Karir Guru*, *thesiscommons*, 2022
- Arifin, Nur, and Nida Laili Fitriyah. "KONSEP KESEJAHTERAAN PANDANGAN ULAMA KONTOMPORER." *IQTISADIE: Journal of Islamic Banking and Shariah Economy* 1.2 (2021)
- Annisa Nopradhina Pangestika, A. Heris Hermawan, Badrudin yang berjudul PENGARUH MANAJEMEN PEMBIAYAAN TERHADAP KESEJAHTERAAN GURU DI MADRASAH, *jurnal inovasi manajemen pendidikan islam*, 2023
- Dadang Wahyudin, *PENGARUH TINGKAT KESEJAHTERAAN GURU DAN BEBAN KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU*.
- Dr. H Irham Zuhdi, wawancara dengan bendahara Yayasan Miftahul Ulum Al-Yasini 12 oktober 2023
- Fauzul‘Adziima, Mavatih. "Psikologi Humanistik Abraham Maslow." *Jurnal Tana Mana* 2.2 (2021)

H. Zainuddin M. Pd, wawancara dengan ketua yayasan PPT Miftahul Ulum Al – Yasini 11 oktober 2023

IBDA, Hamidulloh. *Inovasi Pendidikan dan Pembelajaran Bahasa Indonesia Sekolah Dasar Era Digital*. CV. Pilar Nusantara, 2022.

Ibnu hajar Al – astqolani, fathul bari ‘ala syarhil bukhori, vol 1

Lexy J. Moeloeng, *metodologi peneitian kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014),

Muhammad AL Mustafa, PERAN KOPERASI MAISARAH PESANTREN UMMUL AYMAN DALAM MEWUJUDKAN KESEJAHTERAAN DEWAN GURU, *JurnalHEI EMA*, Vol. 2 No. 1, Tahun 2023

Muhammad ulfi, *kemandirian ekonomi pesantren melalui PT ngabar mandiri sejahtera*, ponorogo 2022

Mulyana, A., Susilawati, E., Putranto, A. H., Arfianty, A., Muangsal, M., Supyan, I. S., ... & Soegiarto, D. (2023). *Manajemen keuangan*. Penerbit Widina.

Moh. Kasiram, *metodologi penelitian kualitatif-kuantitatif* (malang : UIN maliki perss, 2008),

Najih Syamsuddin MH. M.Pd, wawancara dengan perwakilan majlis pengasuh 21 oktober 2023

Partanto, *kamus ilmiah*

Nurul Ikhsan Hubungan Antara Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dengan Tingkat Kesejahteraan Guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone, *journal.uin-alauddin.ac.id*, 2021

Rinawati Zailani, Choirun Nisa’, Eko Sri Suhartini, *pengaruh kesejahteraan guru terhadap etos kerja guru (studi kasus guru paud desa tegal rejo gunung kidul)* *journal of Management and Social Sciences*, Vol.1, No.4 November 2022

Salim, *Teori dan paradigma penelitian*

Sohih bukhori, juz 1

Suparman, Suparman, and Muhammad Nurahmad. "Inovasi Leksikal Apokope Sinkope Bahasa Tae dan Bahasa Wotu." *DEIKTIS: Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra* 2.4 (2022)

Said Ramdhan Al-Buty, *Dhawabit al-Maslahat fi al-Syari'at al-Islamiyat*, (Damsyiq: t.tp., 1967),

Suratmaputra, Ahmad Munif, *Filsafat Hukum Islam Al-Ghazali: Mashlahah-Mursalah dan Relevansinya dengan Pembaharuan Hukum Islam*, Jakarta: Pustaka Firdaus, 2002

Tajuddin as – subki, *jam 'ul jawami'*

Tung desem waringin, *financial revolution*

Ujang Maman, Sutaryat Trisnamansyah, Rita Sulastini, Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat untuk Meningkatkan Kinerja Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat, *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Volume 5, Nomor 2, Februari 2022

Usman, Abdul Samad, and Abdul Hadi. "Manajemen Lembaga Pendidikan Dayah." *Intelektualita* 10.02 (2022).

WISESA, Adithya Raidipa. *INOVASI ARTIFICIAL INTELLIGENCE SEBAGAI FINANCIAL ADVISOR KEMENTERIAN KEUANGAN. SWATANTRA*, 2023

Wahbah az-Zuhaily, *Ushul al-Fiqh al-Islamiy Juz 2*, (Dimasyq: Dar al-Fikr, 2005)

Zakaria Al – Ansori, *Lubbul wusul*

RIWAYAT HIDUP



Nama : Rahmad Syarifuddin
NIM : 210106220045
ProgramStudi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
TTL : Sumbawa besar 20 juni 1996
Alamat : GG Kamar Bola No. 9A, Rt/Rw : 001/001, Kel : Brang
Bara, Kec : Sumbawa, Provinsi : NTB

Riwayat Pendidikan

SD : SDN 1 Sumbawa Besar
MTS : Mts Al – Yasini
SMA : SMA Exelent Al – Yasini
S1 : Institut Agama Islam Tribakti Lirboyo Kediri



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-155/Ps/HM.01/11/2023

06 November 2023

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada

Yth. Sekertaris Umum Pondok Pesantren
 Sidogiri

di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama	:	Rahmad Syarifuddin
NIM	:	210106220045
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd 2. Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd
Judul Tesis	:	Inovasi Manajemen Keuangan untuk Kesejahteraan Tenaga Pengajar di Kabupaten Pasuruan

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Direktur,





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-155/Ps/HM.01/11/2023
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

06 November 2023

Kepada
Yth. Pengasuh pondok pesantren Al - Yasini

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Rahmad Syarifuddin
NIM : 210106220045
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 3. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
4. Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd
Judul Tesis : Inovasi Manajemen Keuangan untuk Kesejahteraan Tenaga Pengajar di Kabupaten Pasuruan

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-155/Ps/HM.01/11/2023
 Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

06 November 2023

Kepada
 Yth. Pengasuh pondok pesantren Nurul
 Hidayah As-Sonhaji -
 di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama	:	Rahmad Syarifuddin
NIM	:	210106220045
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd 2. Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd
Judul Tesis	:	Inovasi Manajemen Keuangan untuk Kesejahteraan Tenaga Pengajar di Kabupaten Pasuruan

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Direktur,

