

Skripsi

**IMPLEMENTASI SISTEM *BUDGETING* BERBASIS PESANTREN
DENGAN PRINSIP *VALUE FOR MONEY* DI YAYASAN PONDOK
PESANTREN DARUL HIKMAH MOJOKERTO**

OLEH

DARISA ARUM MARDHATILLA SYAIBANI

NIM. 220106110046



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2026

Skripsi

**IMPLEMENTASI SISTEM *BUDGETING* BERBASIS PESANTREN
DENGAN PRINSIP *VALUE FOR MONEY* DI YAYASAN PONDOK
PESANTREN DARUL HIKMAH MOJOKERTO**

Diajukan untuk Menyusun Skripsi pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

Darisa Arum Mardhatilla Syaibani

NIM. 220106110046



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI SISTEM BUDGETING BERBASIS PESANTREN DENGAN
PRINSIP *VALUE FOR MONEY* (VFM) DI YAYASAN PONDOK PESANTREN
DARUL HIKMAH MOJOKERTO**

Oleh:

Darisa Arum Mardhatilla Syaibani

NIM.220106110046

Telah diperiksa telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti Sidang/ Ujian Skripsi.

Demikian surat persetujuan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dosen Pembimbing,



Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak
NIP. 19791002 201503 2 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Manajemen Pendidikan Islam



Ulfah Muhavani, M.PP., Ph.D
NIP. 197906022015032001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Implementasi Sistem *Budgeting* Berbasis Pesantren Dengan Prinsip *Value For Money* (VFM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto” oleh Darisa Arum Mardhatilla Syaibani ini telah dipertahankan di depan penguji dan dinyatakan LULUS pada tanggal 25 Juni 2026.

Dewan Penguji

Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag
NIP. 19750310 200312 1 004


(
Ketua (Penguji Utama)

Dr. H. Mulvono, M. A
NIP. 19660626 200501 1 003


(
Penguji

Dr. Dwi Sulistiani, S. E., M. Sa., Ak
NIP. 19791003 201503 2 001


(
Sekretaris

Dr. Dwi Sulistiani, S. E., M. Sa., Ak
NIP. 19791003 201503 2 001


(
Dosen Pembimbing

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang


Prof. Dr. H. Muhammad Walid, M.A.
NIP. 19730823 200003 1 002

NOTA PEMBIMBING

Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 11 Juni 2026

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Di Malang

Assalamualaikum Wr Wb.

Setelah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbingan secara tatap muka, baik dari segi isi, bahasa, teknik maupun kepenulisan, dan setelah membaca skripsi dari mahasiswa di bawah ini:

Nama : Darisa Arum Mardhatilla Syaibani
NIM : 220106110046
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Implementasi Sistem Budgeting Berbasis Pesantren Dengan Prinsip *Value For Money* (VFM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa diatas, maka kami berpendapat bahwasanya mahasiswa sudah layak untuk mempertanggungjawabkan penelitian skripsinya dalam sidang skripsi. Demikian rekomendasi dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Dosen Pembimbing



Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak
NIP. 19791002 201503 2 001

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Darisa Arum Mardhatilla Syaibani

NIM : 220106110046

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Implementasi Sistem Budgeting Berbasis Pesantren Dengan Prinsip *Value For Money* (VFM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Saya dengan jujur menyatakan bahwa skripsi ini merupakan karya sendiri, bukan hasil plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang lain dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah dan dicantumkan dalam daftar rujukan. Apabila dalam skripsi ini terdapat unsur plagiasi, maka saya selaku penulis bersedia untuk mempertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan yang ada.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya serta tidak ada paksaan dari pihak manapun, untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 Juni 2026



Darisa Arum Mardhatilla S
NIM. 220106110046

LEMBAR MOTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نَاجَيْتُمُ الرَّسُولَ فَقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيْ جُؤُوبِكُمْ صَدَقَةً ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَأَطْهَرُ ۚ فَإِنْ لَمْ
تَجِدُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ

“Wahai orang-orang yang beriman, apabila kamu (ingin) melakukan pembicaraan rahasia dengan Rasul, hendaklah kamu mengeluarkan sedekah (kepada orang miskin) sebelum (melakukan) pembicaraan itu. Hal itu lebih baik bagimu dan lebih bersih. Akan tetapi, jika kamu tidak mendapatkan (apa yang akan disedekahkan), sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”

(QS. Al-Mujadalah: 12)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, Alhamdulillah Rabbil 'Alamin.

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, kesabaran, dan jalan terbaik dalam setiap proses kehidupan, karya sederhana ini kupersembahkan kepada:

Wanita tegar penuntun surga bagiku, ibu tercinta. Untuk cinta pertama yang selalu ku rindukan dekapannya, alm. Ayah tersayang, dan untuk lelaki kecil di mataku, adik kesayangan. Terima kasih atas setiap doa yang selalu mengiringi langkah, atas kasih sayang yang berkurang saja tidak pernah, atas perjuangan yang tidak sedikitpun terlihat lelah, dan atas kepercayaan yang selalu mengingatkan arah. Terima kasih atas segala hal yang telah disiapkan jauh sebelum pergi meninggalkan. Semoga setiap pencapaian kecil ini dapat menjadi salah satu bentuk kebahagiaan untuk kalian.

Untuk dosen pembimbing, dosen wali dan seluruh guru kehidupanku, Terima kasih atas ilmu, arahan, kesabaran, dan ketulusan yang telah diberikan. Setiap nasihat dan pembelajaran yang diberikan akan menjadi bekal berharga dalam perjalanan hidupku ke depan.

Untuk sahabat dan teman-teman seperjuangan. Terima kasih telah menjadi bagian dari cerita selama proses ini berlangsung. Terkhusus untuk mereka, Imada, Salsa, Aqli, Hiban terimakasih telah hadir, selayaknya rumah untuk kisah, canda, suka, bahkan air mata yang semoga tidak pernah menjadi sesal.

Untuk Nandira, Nindy, Arivia, Tarisa, Tristadhika terimakasih karna telah dan pernah ada menjadi bagian bertumbuh. Mbak Lani, Mbak Puteri, Teh Evit, Mbak Sila terimakasih sudah menjadi sosok kakak untuk adik bungsunya di dua tahun terakhir. Untuk USB, Balakosa, Mudha Pangarsa, Hastabrata terimakasih telah menjadi tempat berkembang.

Terakhir, untuk jiwa perempuan dengan raga yang semoga selalu diridhoi oleh Tuhannya, selayaknya nama yang diberikan orang tuanya. Terima kasih telah bertahan sejauh ini. Terima kasih karena tidak menyerah meskipun pernah merasa lelah, ragu, takut, namun tidak berpikir akan berhenti. Perjalanan ini menjadi bukti bahwa setiap proses, sekecil apa pun, akan selalu menemukan garis akhirnya.

Skripsi ini bukan tentang siapa yang paling cepat mencapai tujuan, melainkan tentang siapa yang tetap berjalan ketika jalan terasa sulit. Semoga setiap langkah yang telah dilalui menjadi bagian dari ikhtiar mencari ilmu, memberikan manfaat bagi sesama, dan menjadi jalan menuju ridha Allah SWT.

Aamiin Ya Rabbal 'Alamin.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *“Implementasi Sistem Budgeting Berbasis Pesantren dengan Prinsip Value for Money (VFM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto”* dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia menuju jalan yang penuh ilmu pengetahuan dan keberkahan.

Penyusunan skripsi ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak telah memberikan bantuan, dukungan, arahan, serta motivasi sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Ilfi Nurdiana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang beserta seluruh jajaran pimpinan universitas.
2. Prof. Dr. H. Muhammad Walid, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang beserta seluruh jajaran.
3. Ibu Ulfah Muhayani, M.PP. Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam beserta seluruh dosen yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan bimbingan selama masa perkuliahan.
4. Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak selaku Dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan arahan, masukan, serta motivasi selama proses penyusunan skripsi.
5. Bapak Walid Fajar Antariksa, M.M, selaku Dosen Wali yang selalu memberikan bimbingan, dukungan semangat motivasi dan arahan selama proses perkuliahan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Pengurus dan seluruh pihak di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto yang telah memberikan izin, informasi, serta bantuan selama proses penelitian berlangsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan karya ilmiah ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam dan pengelolaan keuangan lembaga pendidikan berbasis pesantren.

Malang, 15 Juni 2026



Darisa Arum Mardhatilla S

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	II
LEMBAR PENGESAHAN	III
NOTA PEMBIMBING	IV
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	V
LEMBAR MOTO	VI
HALAMAN PERSEMBAHAN	VII
KATA PENGANTAR.....	VIII
DAFTAR ISI.....	X
DAFTAR TABEL	XII
DAFTAR GAMBAR.....	XIII
DAFTAR LAMPIRAN	XIV
ABSTRAK	XV
ABSTRACT	XVI
خلاصة.....	XVII
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	XVIII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Orisinalitas Penelitian	8
F. Definisi Istilah.....	15
G. Sistematika Pembahasan	16
BAB II KAJIAN TEORI.....	19
A. Sistem Budgeting	19
B. Sistem <i>Budgeting</i> Berbasis Pesantren	31
C. <i>Value For Money</i> (VFM)	41
D. Yayasan Pondok Pesantren	46
E. Kerangka Berpikir.....	53
BAB III METODE PENELITIAN	54
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	54

B. Lokasi Penelitian.....	56
C. Kehadiran Peneliti.....	56
D. Subjek Penelitian.....	57
E. Data Dan Sumber Data.....	58
F. Teknik Pengumpulan Data.....	61
G. Keabsahan Data.....	61
H. Analisis Data	62
I. Prosedur Penelitian	63
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	65
A. Gambaran Umum Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah	65
B. Paparan Hasil Penelitian	69
C. Temuan Penelitian	122
BAB V PEMBAHASAN	125
A. Analisis Proses Perencanaan Sistem Budgeting dengan <i>Prinsip Value For Money</i> di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	125
B. Analisis Proses Pelaksanaan Sistem Budgeting dengan Prinsip <i>Value For Money</i> di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	131
C. Analisis Proses Evaluasi Sistem Budgeting dengan Prinsip <i>Value For Money</i> di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	136
BAB VI PENUTUP	142
A. Kesimpulan	142
B. Saran.....	143
DAFTAR PUSTAKA.....	145
LAMPIRAN.....	150
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	191

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian	12
Tabel 3. 1 Instrumen Data Penelitian.....	59
Tabel 4. 1 Temuan Penelitian	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Bagan Prosedur Sistem Budgeting.....	24
Gambar 2. 2 Kerangka Sistem Budgeting Pesantren dengan Nilai Maqàsid Syari'ah.....	36
Gambar 3. 1 Analisis Data	63
Gambar 4. 1 Struktur Yayasan Darul Hikmah.....	67
Gambar 4. 2 Struktur Lembaga di bawah naungan Yayasan Darul Hikmah.....	67
Gambar 4. 3 Struktur Pengelola Keuangan Yayasan Darul Hikmah.....	68
Gambar 4. 4 Rapat Yayasan dengan MTs-MA Darul Hikmah.....	73
Gambar 4. 6 Rapat Yayasan dengan Madin Darul Hikmah	73
Gambar 4. 8 Salinan Dokumen RKA Madin Darul Hikmah	79
Gambar 4. 9 Salinan Dokumen RKA MTs Darul Hikmah.....	79
Gambar 4. 10 Salinan Dokumen RKA MA Darul Hikmah.....	79
Gambar 4. 11 Alur Pelaksanaan Pemanfaatan Dana SPP	87
Gambar 4. 12 Alur Pemanfaatan Dana BOS.....	87
Gambar 4. 13 Proposal Kegiatan Islamic Festival Competition (IFC) MTs – MA Darul Hikmah.....	90
Gambar 4. 14 Salinan Proposal Kegiatan Maulid Nabi Madin Darul Hikmah.....	90
Gambar 4. 15 KBM MA Darul Hikmah	94
Gambar 4. 16 KBM MTs Darul Hikmah	94
Gambar 4. 17 KBM Madin Darul Hikmah	94
Gambar 4. 18 Kegiatan Kokurikuler MTs Darul Hikmah.....	94
Gambar 4. 19 Kegiatan Islamic Festival Competition (IFC) MTs-MA Darul Hikmah.....	95
Gambar 4. 20 Kegiatan Maulid Nabi Madin Darul Hikmah.....	95
Gambar 4. 21 Rapat Wali Murid MA Darul Hikmah.....	105
Gambar 4. 22 Rapat Wali Murid MA Darul Hikmah.....	105
Gambar 4. 23 Salinan Laporan Kegiatan dan Anggaran MA Darul Hikmah.....	120
Gambar 4. 24 Salinan Laporan Kegiatan dan Anggaran MTs Darul Hikmah	120
Gambar 4. 25 Salinan Laporan Kegiatan dan Anggaran Madin Darul Hikmah .	120
Gambar 4. 26 Salinan Laporan Kegiatan Islamic Festival Competition (IFC) MTs - MA Darul Hikmah	120
Gambar 4. 27 Salinan Laporan Kegiatan Maulid Nabi Madin Darul Hikmah ...	121
Gambar 4. 28 Salinan Laporan Kegiatan Maulid Nabi Madin Darul Hikmah ...	121
Gambar 4. 29 Beranda Aplikasi Keuangan Yayasan Darul Hikmah.....	121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pengantar Penelitian.....	150
Lampiran 2 Surat Penerimaan Izin Penelitian.....	151
Lampiran 3 Instrumen Wawancara	152
Lampiran 4 Instrumen Observasi.....	154
Lampiran 5 Instrumen Dokumentasi.....	154
Lampiran 6 Hasil Wawancara	155
Lampiran 7 Dokumentasi Wawancara	182
Lampiran 8 Hasil Observasi.....	184
Lampiran 9 Hasil Dokumentasi	188

ABSTRAK

Syaibani, Darisa Arum Mardhatilla. 2026. Implementasi Sistem Budgeting Berbasis Pesantren Dengan Prinsip *Value For Money* (VFM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto. Skripsi. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak

Kata Kunci: Sistem *Budgeting*, *Value for Money* (VFM), Pondok Pesantren, Manajemen Keuangan, Pendidikan Islam

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, dan akuntabel pada Lembaga Pendidikan berbasis pesantren. Kompleksitas pengelolaan dana pada Yayasan pondok pesantren yang menaungi berbagai Lembaga Pendidikan menuntut adanya system budgeting yang mampu mengalokasikan sumber daya secara tepat guna dan tepat sasaran. Prinsip *Value for Money* (VFM) yang menekankan aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dipandang relevan untuk mendukung pengelolaan keuangan pesantren yang berorientasi pada kemaslahatan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem budgeting dengan prinsip *Value for Money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis studi kasus, yakni peneliti mengamati dan memahami peristiwa yang terjadi dengan terlibat langsung di lapangan. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Narasumber penelitian meliputi ketua Yayasan, bendahara Yayasan, kepala Lembaga, tim keuangan Lembaga, Guru, Siswa, dan Wali Murid. Pengujian keabsahan data dilakukan menggunakan triangulasi sumber dan teknik/metode. Adapun analisis data dilakukan melalui pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *system budgeting* telah menggambarkan prinsip *Value for Money* dengan tetap berpegang pada nilai-nilai *maqàshid syari'ah*, melalui: (1) perencanaan anggaran dilaksanakan melalui mekanisme *bottom-up* berbasis analisis kebutuhan dengan melibatkan seluruh unsur lembaga, sedangkan yayasan berperan sebagai pemberi arahan dan persetujuan anggaran; (2) pelaksanaan anggaran dilakukan melalui mekanisme pengajuan dan pencairan dana berdasarkan proposal kegiatan, serta dikelola secara mandiri oleh masing-masing lembaga dengan tetap memperhatikan kondisi keuangan dan prioritas program; (3) evaluasi anggaran dilakukan secara berkala melalui laporan kegiatan, pemeriksaan kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, serta pembahasan dalam rapat evaluasi.

ABSTRACT

Syaibani, Darisa Arum Mardhatilla. 2026. Implementation of a Pesantren-Based Budgeting System with the Value for Money (VFM) Principle at the Darul Hikmah Islamic Boarding School Foundation, Mojokerto. Thesis. Islamic Education Management Study Program, Faculty of Islamic Education and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Supervisor: Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak.

Keywords: Budgeting System, Value for Money (VFM), Islamic Boarding School, Financial Management.

This research is motivated by the importance of effective, efficient, and accountable financial management in Islamic boarding school-based educational institutions. The complexity of fund management at Islamic boarding school foundations, which oversee various educational institutions, demands a budgeting system capable of allocating resources effectively and on target. The Value for Money (VFM) principle, which emphasizes economic aspects, efficiency, and effectiveness, is considered relevant to support the welfare-oriented financial management of Islamic boarding schools. This study aims to describe the planning, implementation, and evaluation process of a budgeting system based on the Value for Money principle at the Darul Hikmah Islamic Boarding School Foundation, Mojokerto.

This research employed a qualitative case study method, where the researcher observed and understood events as they occurred through direct involvement in the field. Data collection methods included interviews, observation, and documentation. The research informants included the Foundation Chairperson, the Foundation Treasurer, the Head of the Institution, the Institution's Finance Team, Teachers, Students, and Parents. Data validity was tested using triangulation of sources and techniques/methods. Data analysis was conducted through data collection, data condensation, data presentation, conclusion drawing, and verification.

The results of the study indicate that the implementation of the budgeting system reflects the Value for Money principle while adhering to the values of the *maqāshid syari'ah*. This is achieved through: (1) budget planning is implemented through a bottom-up mechanism based on needs analysis, involving all elements of the institution, with the foundation acting as the provider of direction and budget approval; (2) budget implementation is carried out through a mechanism for submitting and disbursing funds based on activity proposals, and is managed independently by each institution, while still considering financial conditions and program priorities; (3) budget evaluation is conducted periodically through activity reports, checking the conformity between planning and implementation, and discussions in evaluation meetings.

خلاصة

شيباني، داريسا أروم مرضة الله. 2026. تطبيق نظام ميزانية للمدارس الداخلية الإسلامية باستخدام مبادئ القيمة مقابل المال في مؤسسة دار الحكمة للمدارس الداخلية الإسلامية في موجوكرتو. رسالة ماجستير. كلية التربية الإسلامية وتدريب المعلمين، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في مالانج. المشرف: د. دوي سوليسياني، حاصل على درجة الماجستير في التربية الإسلامية ودرجة الماجستير في العلوم الإدارية.

الكلمات المفتاحية: نظام الميزانية، القيمة مقابل المال، المدرسة الإسلامية الداخلية، الإدارة المالية، التعليم الإسلامي

يستند هذا البحث إلى أهمية الإدارة المالية الفعالة والكفاءة والمسؤولية في المؤسسات التعليمية الإسلامية الداخلية. إن تعقيد إدارة الأموال في مؤسسات المدارس الداخلية الإسلامية، التي تشرف على مؤسسات تعليمية متنوعة، يتطلب نظام ميزانية قادرًا على تخصيص الموارد بشكل مناسب ودقيق. ويُعتبر مبدأ القيمة مقابل المال، الذي يركز على الجوانب الاقتصادية والكفاءة والفعالية، ذا صلة بدعم الإدارة المالية الموجهة نحو تحقيق الرفاه في المدارس الداخلية الإسلامية. تهدف هذه الدراسة إلى وصف عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم لنظام الميزانية وفقًا لمبدأ القيمة مقابل المال في مؤسسة دار الحكمة الإسلامية الداخلية، موجوكرتو.

استخدم هذا البحث منهج دراسة الحالة النوعية، حيث لاحظ الباحث الأحداث وفهمها أثناء وقوعها من خلال مشاركته المباشرة في الميدان. وشملت أساليب جمع البيانات المقابلات والملاحظة والتوثيق. وشمل المشاركون في البحث رئيس مجلس إدارة المؤسسة، وأمين صندوقها، ومدير المؤسسة، والفريق المالي للمؤسسة، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور. وتم التحقق من صحة البيانات باستخدام أسلوب التثليث بين المصادر والتقنيات/الأساليب. وتم تحليل البيانات من خلال جمعها، وتلخيصها، وعرضها، واستخلاص النتائج، والتحقق منها.

تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نظام الميزانية يعكس مبدأ القيمة مقابل المال مع الالتزام بقيم مقاصد الشريعة الإسلامية. ويتحقق ذلك من خلال: (1) تنفيذ تخطيط الميزانية من خلال آلية تصاعدية قائمة على تحليل الاحتياجات، بمشاركة جميع عناصر المؤسسة، حيث تعمل المؤسسة كمصدر للتوجيه والموافقة على الميزانية؛ (2) يتم تنفيذ الميزانية من خلال آلية لتقديم وصرف الأموال بناءً على مقترحات الأنشطة، وتديرها كل مؤسسة بشكل مستقل، مع مراعاة الظروف المالية وأولويات البرامج؛ (3) يُجرى تقييم الميزانية دوريًا من خلال تقارير الأنشطة، والتحقق من مدى توافق التخطيط مع التنفيذ، والمناقشات في اجتماعات التقييم.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman literasi berdasarkan keputusan bersama Kementerian Keagamaan Republik Indonesia dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 158 Tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أو = aw

أي = ay

أو = û

إي = i

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sumber daya keuangan atau yang biasa disebut sumber dana menjadi salah satu hal penting yang perlu dikelola dalam siklus kehidupan, baik secara individu ataupun berkelompok. Dalam ruang lingkup berkelompok, baik dalam bentuk organisasi, instansi ataupun semacamnya, keuangan menjadi salah satu unsur krusial yang perlu dimanajemen dengan baik. Unsur krusial dalam manajemen untuk mencapai tujuan organisasi antara lain *Man* (manusia), *Money* (uang), *Materials* (bahan baku), *Machine* (mesin), *Method* (metode), *Market* (pasar), dan *Minute* (waktu).¹ Melihat unsur krusial tersebut, maka manajemen keuangan diperlukan dalam berbagai lini termasuk dalam pendidikan.

Lembaga pendidikan dalam menjalankan fungsi dan tujuannya, tidak hanya berperan sebagai institusi yang berfokus pada akademik, tetapi juga sebagai satuan organisasi yang mengelola berbagai sumber daya, termasuk keuangan. Manajemen keuangan pada lembaga pendidikan menjadi salah satu hal krusial, mengingat sumber pendapatan yang didapatkan dari berbagai pihak, seperti pemerintah, masyarakat, dan peserta didik.² Manajemen keuangan yang baik juga menjadi sarana ketercapaian proses kegiatan pendidikan dengan efisien, efektif, serta berkelanjutan.

¹ Yusuf et al., *Teori Manajemen*, ed. Jenofri Mardian, Pertama (Solok, Sumatra Barat: Cenikia Muslim, 2023).

² Siti Saidah and Suraijjah Suraijjah, "Perencanaan Anggaran Di Dalam Suatu Lembaga Pendidikan Islam," *NABAWI: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 3, no. 3 SE-Articles (2025): 1–24, <https://ejournal.stitsyambtg.ac.id/index.php/nabawi/article/view/118>.

Dalam konteks ini, sistem penganggaran yang merupakan salah satu fungsi dalam manajemen keuangan menjadi hal penting untuk diperhatikan. *Budgeting system* atau sistem penganggaran merupakan kegiatan penyusunan anggaran yang terarah, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan lembaga.³ Sistem ini tidak hanya berkaitan dengan perencanaan dan pembagian alokasi keuangan lembaga, namun sistem penganggaran juga berbicara tentang strategi lembaga dalam mencapai tujuannya yang diaktualisasikan melalui numerik.⁴ *Budgeting system* atau sistem penganggaran yang baik akan membantu lembaga pendidikan dalam menentukan skala prioritas penggunaan dana, menghindari pemborosan, dan memastikan bahwa setiap dana yang dikeluarkan mendukung pencapaian tujuan lembaga secara optimal.⁵

Urgensi pengelolaan keuangan pada lembaga pendidikan berbasis pesantren semakin meningkat seiring dengan perkembangan jumlah pesantren di Indonesia. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama tahun 2025, terdapat 42.433 pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia dengan jumlah santri mencapai lebih dari 2,9 juta orang. Jawa Timur menjadi salah satu provinsi dengan jumlah pesantren terbanyak, yaitu sebanyak 7.347 pondok pesantren dengan 660.437 santri.⁶ Besarnya jumlah lembaga dan santri tersebut menunjukkan

³ Nur Komariah, "Konsep Manajemen Keuangan," *Al-Afkar : Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 67-94. 6, no. Teori Kinrja (2018): 67-94, <https://doi.org/10.32520/afkar.v6i1.192>.

⁴ Aep Tata Suryana, "Pengelolaan Keuangan Pesantren," *Al-Mujaddid | Jurnal Ilmu-Ilmu Agama*, 2, no. 2 (2020): 1-8, <https://jurnal.staisebelasapril.ac.id/index.php/almujaddid>.

⁵ Saidah and Suraijiah, "Perencanaan Anggaran Di Dalam Suatu Lembaga Pendidikan Islam."

⁶ <https://labura.kemenag.go.id/statistik-pondok-pesantren-tahun-ajaran-2025-2026-semester-genap/>. Statistik Pondok Pesantren Tahun Ajar 2025. Diakses pada 26/06/2026. 08.10

bahwa pesantren mengelola sumber daya keuangan yang tidak sedikit sehingga membutuhkan sistem pengelolaan dan penganggaran yang terencana, efektif, dan akuntabel.

Selain bersumber dari dana internal lembaga, pesantren saat ini juga memperoleh dukungan pendanaan dari pemerintah. Data Direktorat Pesantren Kementerian Agama menunjukkan bahwa hingga Triwulan II Tahun 2025 realisasi Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Pesantren telah mencapai Rp196,8 miliar atau sekitar 50,43% dari total pagu Rp390,36 miliar, dengan cakupan lebih dari 590 ribu santri dan lebih dari 2.500 lembaga pesantren di Indonesia.⁷ Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan pesantren saat ini semakin kompleks sehingga memerlukan sistem budgeting yang mampu menjamin efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas penggunaan dana.

Akan tetapi dalam praktiknya, banyak lembaga pendidikan yang masih menghadapi tantangan dalam sistem penganggaran keuangannya, termasuk lembaga pendidikan berbasis yayasan pondok pesantren. Lembaga pendidikan berbasis yayasan pondok pesantren memiliki berbagai tantangan dalam ranah keuangan mulai dari sumber dana, perputaran dana yang lambat hingga permasalahan manajemen dari lembaga yang masih belum sepenuhnya tertata rapi.⁸ Tantangan-tantangan tersebut juga merepresentasikan tantangan lain dalam hal penganggaran yang dihadapi oleh lembaga pendidikan berbasis pesantren, seperti kurangnya

⁷ <https://jatim.kemenag.go.id/artikel/43140/pemberitahuan-pelaksanaan-bop-pesantren-2025>. Pemberitahuan Pelaksanaan BOP Pesantren 2025. Diakses pada 26/06/2026. 08.15.

⁸ Dafri Harweli and Wedra Aprison, "Pesantren: Problematika Dan Solusi Pengembangannya," *Journal on Education* 06, no. 02 (2024): 12058–68, <http://jonedu.org/index.php/joe>.

perencanaan anggaran berbasis data, ketimpangan nominal perencanaan dan realisasi anggaran, hingga permasalahan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas keuangan.⁹

Permasalahan-permasalahan tersebut tentu bukan permasalahan yang baru terjadi, terdapat banyak pilihan solusi yang dapat ditempuh dalam penuntasan masalah tersebut, salah satunya dengan menerapkan prinsip *Value for Money* (VFM) dalam pengelolaan keuangan. Teori *Value for Money* (VFM) merupakan salah satu teori yang acap kali digunakan oleh instansi nirlaba dalam mempraktekkan sisi manajemen keuangannya. Prinsip teori ini relevan digunakan dalam sistem penganggaran instansi nirlaba termasuk pendidikan, karena konsep ini memiliki tiga point utama yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam pemanfaatan dana.¹⁰ Prinsip tersebut membantu pengelola keuangan lembaga untuk mempertimbangkan bagaimana dana digunakan dengan hemat (ekonomi), dapat mendapat output yang maksimal (efisiensi), serta ketercapaian tujuan (efektivitas).

Implementasi teori VFM dalam sistem *budgeting* lembaga pendidikan termasuk pesantren diharapkan mampu memberikan dampak perubahan terhadap beberapa masalah seperti perencanaan anggaran berbasis data, ketimpangan nominal perencanaan dan realisasi anggaran, hingga permasalahan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas keuangan.¹¹

⁹ Isropil Siregar et al., "Tantangan Dan Solusi Dalam Pengelolaan Dana Operasional Pesantren Berdasarkan Perpres No. 82 Tahun 2021," *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 7, no. 3 (2024): 9058–67, <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/download/30906/20973/102241>.

¹⁰ S C M Mahdita, "Value For Money Sebagai Perspektif Penilaian Kinerja (Studi Pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda Dan THR)," *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 9, no. 2019 (2020): 1–18.

¹¹ Lexy Sutansyah et al., "Value For Money Sebagai Perspektif Penilaian Kinerja (Studi Pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda Dan THR)," *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 4, no. 2 (2025): 1–18, <https://doi.org/10.30863/ibf.v4i2.5694>.

Selain itu, dengan perkembangan digital di era ini tentu dapat membantu instansi manapun yang memanfaatkannya dengan bijak, dengan berbagai aplikasi yang merajalela dengan berbagai penawaran fitur menarik yang dapat dijadikan media bantu oleh lembaga pendidikan manapun dalam membantu proses manajemen keuangannya.

Dalam fenomena ini, lembaga pendidikan berbasis yayasan pondok pesantren yang terus berkembang, seperti Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto yang menaungi beberapa lembaga pendidikan dibawahnya baik formal maupun non formal tentu menghadapi beberapa tantangan dalam perputaran dan pengalokasian keuangan. Namun, dengan kesadaran tim pengelola bahwa sumber dana perlu dialokasikan dan diawasi dengan bijak sehingga tepat guna dan tepat sasaran, serta penggunaan sistem satu pintu dalam pengelolaan keuangan di yayasan ini menjadikan pengelolaan keuangan dapat lebih mudah dilaksanakan dan diawasi.

Akan tetapi dengan penerapan sistem satu pintu dalam keuangan juga menimbulkan beberapa pertanyaan, mulai dari bagaimana perencanaan keuangan dari lembaga dibawahnya, bagaimana yayasan menentukan jumlah nominal kebutuhan masing-masing lembaga agar tidak ada ketertimpangan dan ketercampuran dana antar lembaga dibawahnya, hingga permasalahan transparansi dan akuntabilitas terhadap pengelolaan keuangan.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut, memunculkan alternatif solusi dengan pengintegrasian prinsip VFM dalam sistem budgeting di lembaga pendidikan seperti Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

diharapkan mampu menjadi jawaban, sehingga sumber daya keuangan dapat dialokasikan secara optimal sesuai kebutuhan masing-masing pos lembaga dibawahnya, serta menjaga transparansi dan akuntabilitas perputaran keuangannya.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang menunjukkan adanya fenomena menarik untuk dikaji secara lebih dalam, maka penelitian ini merumuskan fokus penelitian sebagaimana berikut:

1. Bagaimana proses perencanaan sistem penganggaran atau *budgeting* berbasis pesantren dengan prinsip *value for money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto?
2. Bagaimana proses pelaksanaan sistem penganggaran atau *budgeting* berbasis pesantren dengan prinsip *value for money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto?
3. Bagaimana proses evaluasi sistem penganggaran atau *budgeting* berbasis pesantren dengan prinsip *value for money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan proses perencanaan sistem penganggaran atau *budgeting* berbasis pesantren dengan prinsip *value for money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto;

2. Mendeskripsikan proses pelaksanaan sistem penganggaran atau *budgeting* berbasis pesantren dengan prinsip *value for money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto;
3. Mendeskripsikan proses evaluasi sistem penganggaran atau *budgeting* berbasis pesantren dengan prinsip *value for money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan tidak hanya mampu memberikan kontribusi secara teoritis, tetapi juga memberikan dampak nyata Solusi praktis terkait permasalahan yang dikaji. Berikut rincian manfaat penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen keuangan, khususnya dalam sistem *budgeting* di lembaga pendidikan berbasis keagamaan, seperti pondok pesantren;
- b. Penelitian ini dapat memperkuat konsep bahwa dengan menerapkan sistem *budgeting* yang baik mampu meningkatkan efisiensi pada pelaksanaan kegiatan pendidikan;
- c. Penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pengetahuan dan gambaran mengenai implementasi sistem *budgeting* yang menerapkan teori *value for money* di ranah lembaga pendidikan berbasis yayasan pondok pesantren yang selama ini masih belum banyak dikaji.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat dijadikan salah satu alat ukur ataupun acuan yang dapat dipertimbangkan untuk mengevaluasi atau menyempurnakan sistem budgeting yang telah diimplementasikan oleh lembaga yang bersangkutan, dalam hal ini yaitu Yayasan Darul Hikmah Mojokerto;
- b. Penelitian ini dapat menjadi sumber referensi dan inspirasi praktis dalam penerapan sistem budgeting dengan prinsip *value for money* untuk lembaga lain, terkhusus lembaga berbasis yayasan pondok pesantren lainnya;
- c. Penelitian ini dapat menjadi jembatan penghubung bagi peneliti untuk membangun jaringan, kerjasama, serta memberikan pengalaman dengan berbagai pihak yang bersangkutan dalam ranah manajemen keuangan;
- d. Penelitian ini dapat menjadi bahan bacaan, sumber literasi dan inspirasi bagi pembaca yang memiliki minat ataupun kepentingan mengenai penerapan sistem budgeting di ranah pendidikan berbasis yayasan pondok pesantren.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini pastinya bukan penelitian pertama yang fokus kajiannya membahas sistem budgeting di lingkungan pendidikan ataupun mendalami implementasi teori *Value For Money* (VFM) di lembaga organisasi lainnya. Meskipun demikian, penelitian ini masih belum banyak diangkat, terutama dengan pengkajian mendalam mengenai penerapan

sistem budgeting dengan prinsip *value for money* (VFM) pada lingkup lembaga pendidikan berbasis yayasan pondok pesantren.

Sebagai penguat pernyataan diatas serta data informasi orisinalitas penelitian, maka peneliti mencari, mengumpulkan dan mengkaji penelitian-penelitian sebelumnya dengan topik pembahasan yang sama. Kegiatan tersebut dilakukan guna mengetahui persamaan dan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan. Berikut hasil studi terdahulu yang digunakan sebagai perbandingan pada penelitian ini:

Pertama, hasil studi dengan judul “*Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Berbasis Value For Money Pada Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar Periode Tahun 2019-2021*” dari Muhammad Harun Al fiqhi di tahun 2023.¹² Studi ini mengangkat pembahasan pengukuran kinerja keuangan dengan rasio *value for money* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar. Metode Penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, studi pustaka dan dokumentasi. Dari studi ini, didapatkan hasil bahwa dengan prinsip *value for money*, rasio ekonomi di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar tahun 2019 - 2021 memperoleh hasil kurang ekonomis dengan rasio akhir 98%, adapun rasio efisiensi mendapatkan hasil kriteria sangat efisien dengan rasio efisiensi 995,25%, sedangkan dalam rasio efektivitas memperoleh kriteria sangat efektif dengan hasil akhir rasio efektivitas sebesar 97,77%.

¹² Muhammad Harun Al Fiqih, “Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Berbasis Value For Money Pada Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar Periode Tahun 2019-2021” (2023).

Kedua, hasil studi dari Nur Aini Haqiqi, Sugiarto dan Nurafni Eltivia di tahun 2025 dengan judul “*Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Dalam Menilai Ekonomis, Efektifitas Dan Efisiensi Berbasis Konsep Value For Money Pada Pemerintah Desa Pangkahwetan, Kecamatan Ujung Pangkah, Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2020-2023*”.¹³ Studi ini bertujuan menganalisis kinerja keuangan Pemerintah Desa Pangkahwetan pada tahun anggaran 2020–2023 dengan pendekatan *value for money*. Studi ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif, dengan proses pengambilan data melalui wawancara dan dokumentasi. Hasil studi ini menyimpulkan bahwa pengelolaan keuangan desa secara umum telah mencerminkan prinsip-prinsip *value for money*, meskipun hasil pengukuran kinerja keuangan Pemerintah Desa Pangkahwetan di tahun 2023 dapat dikatakan tidak ekonomis, tidak efisien, dan tidak efektif.

Ketiga, hasil studi dari Daris Iqbal Chysara dan Mulyawan Safwandy Nugraha pada tahun 2024 dengan judul artikel “*Efektivitas Pengelolaan Keuangan Melalui Penerapan Good Governance Pada Pondok Pesantren*”.¹⁴ Studi ini membahas transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan di pondok Pesantren Nurul Mukmin Attaqwa Arjasari Bandung dengan tujuan mengevaluasi efektivitas manajemen keuangan di pondok pesantren tersebut. Studi ini menggunakan metode

¹³ Nur Aini Haqiqi, Sugiarto, and Nurafni Eltivia, “Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Dalam Menilai Ekonomis, Efektifitas Dan Efisiensi Berbasis Konsep Value For Money Pada Pemerintah Desa Pangkahwetan, Kecamatan Ujung Pangkah, Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2020-2023,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi* 2, no. 4 (2025): 176–83, <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jemba.v2i4.1104>.

¹⁴ Daris Iqbal Chysara and Mulyawan Safwandy Nugraha, “Efektivitas Pengelolaan Keuangan Melalui Penerapan Good Governance Pada Pondok Pesantren,” *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 3, no. 1 (2024): 166–83, <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220>.

kualitatif dengan model studi kasus melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil studi ini menemukan bahwa terdapat beberapa tantangan signifikan yang dihadapi oleh lembaga dalam manajemen keuangan, terutama terkait perencanaan anggaran dan pengembangan sumber daya manusia di bidang keuangan. Selain itu, hasil studi ini juga memberikan perspektif terkait pentingnya penerapan prinsip-prinsip *good governance* sebagai solusi meningkatkan efisiensi dan transparansi manajemen keuangan di lingkungan pesantren.

Keempat, studi penelitian dari Nia Rahmadani Sapriadi, Jamaluddin Majid di tahun 2024 dengan judul “*Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi Di Pesantren An Nahdliyin Lerang*”.¹⁵ Studi ini membahas sistem pengelolaan dana berbasis kemandirian ekonomi dengan menerapkan prinsip kemandirian ekonomi, pemberdayaan santri, dan distribusi keuntungan berbasis kesejahteraan di Pesantren An Nahdliyin Lerang. Pendekatan yang digunakan pada studi ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif, melalui proses wawancara dan observasi langsung. Hasil studi ini menunjukkan bahwa pondok pesantren dapat melakukan sistem pengelolaan dana berbasis kemandirian ekonomi secara efektif yang nantinya tidak hanya mengefisienkan anggaran dalam mendukung keberlanjutan operasional, tetapi juga berkontribusi pada pemberdayaan masyarakat.

¹⁵ Nia Rahmadani Sapriadi, Jamaluddin Majid, and Shadriyah Shadriyah, “Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi Di Pesantren An Nahdliyin Lerang,” *Islamic Banking and Finance* 4, no. 2 (2024): 588–605, <https://doi.org/10.30863/ibf.v4i2.5694>.

Kelima, hasil studi dari Ayu Inayah yang dilakukan pada tahun 2024 dengan judul “*Implementasi Pengelolaan Keuangan Bisnis Di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung*”.¹⁶ Studi ini bertujuan menganalisis implementasi pengelolaan keuangan bisnis di Pondok Pesantren Al Ittifaq Bandung. Pendekatan pada studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, adapun pengumpulan data melalui proses wawancara, observasi, dan dokumentasi. Studi ini menunjukkan hasil bahwa pengelolaan keuangan bisnis di lokasi tersebut masih dinyatakan belum memenuhi prinsip-prinsip manajemen keuangan yang ideal, dan ditemukannya beberapa kelemahan dalam proses manajemen keuangan, sehingga dibutuhkan pengembangan sistem pengelolaan keuangan yang lebih sistematis dan ideal. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa pada realitanya, masih terdapat lembaga pendidikan berbasis pesantren yang belum mampu mengelola keuangannya dengan efektif.

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk, Penerbit, dan Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Muhammad Harun Al Fiqih, “ <i>Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Berbasis Value for Money Pada Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar</i> ”	- Memiliki kesamaan pembahasan <i>value for money</i> (VFM)	- Metode Penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik studi kasus - Fokus penelitian, dan	Penelitian ini memiliki fokus terhadap sistem budgeting dengan menggunakan prinsip <i>value for money</i> (VFM) di yayasan pondok pesantren darul

¹⁶ Ayu Inayah, “Implementasi Pengelolaan Keuangan Bisnis Di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung” (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2024).

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk, Penerbit, dan Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
	<i>Periode Tahun 2019-2021</i> ", Skripsi Akuntansi, 2023		- Objek kajian penelitian	hikmah mojokerto, dengan fokus penelitian pada implementasi proses sistem budgeting mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dengan kesesuaian prinsip VFM, serta tetap bercorak khusus nilai kepesantrenan.
2.	Nur Aini Haqiqi, Sugiarto, Nurafni Eltivia, "Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Dalam Menilai Ekonomis, Efektifitas Dan Efisiensi Berbasis Konsep Value For Money Pada Pemerintah Desa Pangkahwetan, Kecamatan Ujung Pangkah, Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2020-2023", Jurnal, Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi, 2025.	- Memiliki kesamaan pembahasan pembahasan <i>value for money</i> (VFM)	- Metode Penelitian kualitatif deskriptif dengan Teknik studi kasus - Fokus penelitian, dan - Objek kajian penelitian.	
3.	Daris Iqbal Chysara dan Mulyawan Safwandy Nugraha, "Efektivitas Pengelolaan Keuangan Melalui Penerapan Good	- Memiliki kesamaan pembahasan tentang pengelolaan keuangan di pondok pesantren - Teknik pengumpulan data dengan	- Metode Penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik studi kasus - Teori Penelitian	

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk, Penerbit, dan Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
	<i>Governance Pada Pondok Pesantren</i> ", Jurnal, Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan, 2024.	wawancara, observasi, dan dokumentasi	- Fokus penelitian, dan - Objek kajian Penelitian	
4.	Nia Rahmadani Sapriadi, Jamaluddin Majid, " <i>Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi Di Pesantren An Nahdliyin Lerang</i> ", Jurnal, Jurnal Perbankan dan Keuangan Syariah, 2024.	- Memiliki kesamaan pembahasan tentang pengelolaan keuangan di pondok pesantren - Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi	- Metode Penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik studi kasus - Teori penelitian - Fokus penelitian, dan - Objek kajian Penelitian	
5.	Ayu Inayah, " <i>Implementasi Pengelolaan Keuangan Bisnis Di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung</i> ", Skripsi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, 2024.	- Memiliki kesamaan pembahasan tentang pengelolaan keuangan di pondok pesantren - Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.	- Metode Penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik studi kasus - Teori penelitian - Fokus penelitian, dan - Objek kajian Penelitian.	

Berdasarkan tabel diatas, maka keterbaruan penelitian ini adalah lokasi penelitian yang bertempat di Yayasan Pondok Pesantren Darul

Hikmah Mojokerto, dengan mengangkat pembahasan sistem *budgeting* dengan prinsip *value for money* (VFM), yang mana teori tersebut masih jarang didiskusikan dalam lingkup lembaga pendidikan, terutama berbasis pondok pesantren. Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang rata-rata membahas prinsip *value for money* (VFM) adalah lembaga pemerintahan, sedangkan di lingkup pendidikan hanya membahas sistem *budgeting* secara umum. Penelitian ini membawa hal baru yang membahas terkait sistem *budgeting* yang dilakukan dalam lingkup Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, yang meliputi Madrasah Aliyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Diniyah, dan Pondok Pesantren. Dengan keterbaruan dan cakupan ruang lingkup lokasi penelitian, peneliti memiliki ketertarikan untuk meneliti sesuatu yang baru dengan tema yang diajukan.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah adalah sebuah deskripsi umum yang berasal dari pemahaman dan fokus penelitian yang dimiliki peneliti. Definisi istilah berguna sebagai dasar pemahaman dan pembatas pembahasan secara jelas, sehingga pembahasan penelitian tidak jauh menyimpang dari topik yang telah ditetapkan oleh peneliti. Berikut beberapa definisi istilah dalam penelitian ini:

1. Sistem *Budgeting* merupakan rangkaian proses perencanaan keuangan yang sistematis mulai dari menyusun, melaksanakan hingga mengevaluasi alokasi sumber dana guna mencapai tujuan organisasi atau instansi dalam jangka waktu tertentu.

2. *Value For Money* (VFM) merupakan prinsip manajemen keuangan yang menekankan pencapaian hasil secara maksimal dengan memaksimalkan sumber daya yang tersedia dengan memperhitungkan tiga aspek utama, yakni ekonomi (hemat biaya), efisien (tepat guna), dan efektif (tepat sasaran).
3. Yayasan Pondok Pesantren merupakan lembaga keagamaan Islam berbadan hukum yayasan yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan, pengajaran, dan pembinaan keislaman berbasis pesantren dengan beberapa lembaga di bawah naungannya yang bertujuan sosial dan keagamaan.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan rangkaian susunan sistematis yang menggambarkan bagaimana penelitian ini menjelaskan dan menyampaikan pembahasannya, dalam hal ini penelitian berbentuk skripsi. Sistematika pembahasan berguna sebagai kerangka dan pedoman penelitian yang dapat memudahkan pembaca memahami isi penelitian. Berikut susunan sistematika pembahasan dalam penelitian ini:

1. Bagian awal, bagian ini mencakup halaman sampul, lembar persetujuan, nota pembimbing, lembar keaslian, halaman daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, serta abstrak.
2. Bab I (Pendahuluan), pada bab ini membahas tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah serta diakhiri sistematika pembahasan.

3. Bab II (Kajian Pustaka), pada bab ini menggunakan beberapa subbab, pertama menjelaskan teori dasar yang mengkaji sistem budgeting meliputi pengertian sistem budgeting, jenis-jenis sistem budgeting, prinsip-prinsip sistem budgeting, tahapan sistem budgeting, tujuan dan fungsi sistem budgeting, faktor-faktor yang mempengaruhi sistem budgeting, serta ayat dan hadis tentang sistem budgeting. Kedua, mengkaji teori mengenai sistem budgeting pesantren dengan sub pembahasan pengertian, landasan nilai *maqàshid syari'ah*, prinsip budgeting pesantren, karakteristik dan pendekatan dari sistem budgeting pesantren. Ketiga, mengkaji tentang teori *Value For Money* (VFM) mencakup pengertian, prinsip teori, indikator pengukuran, dan manfaat implementasi teori *Value For Money* (VFM). Keempat, terkait teori yang mengkaji mengenai Yayasan Pondok Pesantren meliputi pengertian Yayasan Pondok Pesantren, pengelolaan keuangan Yayasan Pondok Pesantren, dan rencana anggaran Yayasan Pondok Pesantren. Terakhir, terdapat kerangka berpikir yang menjadi acuan peneliti dalam mengumpulkan dan menganalisa data di lapangan.
4. Bab III (Metode Penelitian), pada bab ini membahas terkait pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, analisis data, serta prosedur penelitian.
5. Bab IV (Paparan Data dan Hasil Penelitian), pada bab ini nantinya peneliti akan menampilkan temuan dan hasil Penelitian terkait sistem budgeting di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto.

6. Bab V (Pembahasan), pada bab ini nantinya peneliti akan membahas dan menganalisis hasil penelitian dari bab empat. Hal ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang diangkat oleh peneliti terkait sistem budgeting dengan prinsip *Value For Money* (VFM) di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto.
7. Bab VI (Penutup), bab ini berisi kesimpulan yang berisi jawaban ringkas dari gagasan masalah penelitian serta saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Sistem Budgeting

1. Pengertian Sistem Budgeting

Kata sistem berasal dari bahasa Yunani “*systema*” dengan arti himpunan bagian atau komponen yang saling berkesinambungan secara teratur dan membentuk suatu kesatuan menyeluruh.¹⁷ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), sistem berarti perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk totalitas.¹⁸ Budi Sutedjo berpendapat sistem merupakan kumpulan elemen yang saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan dalam usaha mencapai suatu tujuan. Menurut Jogianto sistem ialah kumpulan elemen yang menggambarkan suatu kejadian dan kesatuan yang nyata serta saling berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁹

Adapun *budgeting* dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), berasal dari “*budget*” yang berarti anggaran atau rencana keuangan, perkiraan atau perhitungan pengeluaran dan pemasukan keuangan.²⁰ Menurut Mardiasmo, *budgeting* merupakan proses menyusun anggaran terkait estimasi kinerja yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam bentuk besaran nominal.²¹ Sedangkan Mahmudi

¹⁷ A Rusdiana and Moch Irfan, *Sistem Informasi Manajemen Sistem*, ed. Beni Ahmad Saebani, 1st ed. (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2014).

¹⁸ “Kamus Besar Bahasa Indonesia,” n.d., <https://kbbi.web.id>.

¹⁹ Rusdiana and Irfan, *Sistem Informasi Manajemen Sistem*.

²⁰ “Kamus Besar Bahasa Indonesia.”

²¹ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, ed. Mardiasmo, Revisi (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018).

berpendapat bahwa *budgeting* ialah proses dalam menentukan jumlah dan alokasi keuangan dengan bentuk anggaran untuk mencapai tujuan organisasi publik.²² Di sisi lain, Halim berpendapat bahwa *budgeting* dalam konteks keuangan pemerintahan adalah proses perancangan rencana keuangan dalam bentuk dokumen anggaran yang dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan dan pengendalian keuangan.²³

Merujuk pada beberapa pengertian diatas, sistem *budgeting* dapat diartikan sebagai serangkaian proses perencanaan keuangan yang sistematis dalam mengalokasikan sumber daya keuangan guna mencapai tujuan organisasi atau instansi dalam jangka waktu tertentu.

2. Jenis-jenis Sistem *Budgeting*

Terdapat beberapa jenis sistem *budgeting* yang marak digunakan dan mengalami perkembangan di sektor publik, antara lain:²⁴

- a) *Traditional budgeting* atau penganggaran tradisional merupakan jenis penganggaran yang menjadikan data keuangan tahun sebelumnya sebagai patokan untuk mengurangi atau menambahkan jumlah nominal rupiah tanpa memperhatikan lebih mendalam tentang tujuan yang ingin dicapai dari pengeluaran dana tersebut.
- b) *Performance-Based Budgeting* (PBB) atau penganggaran berbasis kinerja merupakan jenis penganggaran yang memperhatikan upaya

²² Nanda Dzikrillah Pelealu et al., "Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin," *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2025): 36–44, <https://doi.org/10.55352/mudir.v7i1.1397>.

²³ Suryana, "Pengelolaan Keuangan Pesantren."

²⁴ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*.

pencapaian kinerja atau hasil (*output*) dengan perencanaan penganggaran biaya (*input*) yang telah ditetapkan.

- c) *Zero-Based Budgeting* (ZBB) merupakan jenis penganggaran yang relevan digunakan untuk upaya meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas anggaran dengan menerapkan penyusunan anggaran setiap komponen dimulai dari titik nol di setiap tahunnya tanpa ada bayang-bayang penganggaran tahun sebelumnya.
- d) *Planning-Programming-Budgeting System* (PPBS) merupakan jenis sistem penganggaran yang memandang bahwa proses perencanaan, penyusunan, dan penganggaran keuangan ialah satu kesatuan sistem yang tidak terpisahkan.

3. Prinsip-prinsip Sistem *Budgeting*

Dalam implementasi proses *budgeting* terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan guna membantu proses *budgeting* untuk sesuai dengan arah tujuan lembaga. Berikut beberapa prinsip sistem *budgeting* yang perlu perhatikan:²⁵

- a. Akuntabilitas, prinsip ini menuntut bahwa dalam seluruh tahap sistem *budgeting* mulai dari tahap penyusunan hingga evaluasi dapat dipertanggungjawabkan baik dalam sisi administrasi maupun substansi.
- b. Transparansi, prinsip ini menekankan pada kemudahan akses informasi terkait penganggaran terhadap pihak yang berkepentingan guna mencegah penyalahgunaan dan meningkatkan pengawasan.

²⁵ Muhammad Ibnu Faruk Fauzi, "Pentingnya Pengelolaan Manajemen Keuangan Dan Model Penganggaran Pendidikan," *Journal Innovation In Education* 1, no. 2 (2023): 33–43, <https://doi.org/10.59841/inoved.v1i2.198>.

- c. Efisiensi dan efektivitas, prinsip ini berkaitan erat dengan *value for money* dimana sistem *budgeting* perlu menekankan penggunaan sumber daya secara efisien (hemat) dan efektif (tepat guna sesuai tujuan yang direncanakan).
- d. Partisipasi dan inklusifitas, prinsip ini mengharuskan sistem *budgeting* untuk melibatkan seluruh pihak seperti ketua yayasan, bendahara, kepala lembaga, para wakil kepala lembaga, dan komite dalam proses perencanaan dan prioritas anggaran.²⁶
- e. Fleksibilitas dan adaptabilitas, prinsip ini mendukung implementasi sistem *budgeting* untuk cukup fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kondisi yang diluar dugaan, sehingga anggaran masih tetap stabil dan efektif dalam penggunaannya.²⁷

4. Prosedur Sistem *Budgeting*

Sistem *budgeting* atau penganggaran dalam manajemen keuangan menurut Mardiasmo memiliki beberapa tahapan, yaitu tahap persiapan anggaran (*budget preparation*), tahap ratifikasi anggaran, tahap pelaksanaan anggaran (*budget implementation*), serta tahap pelaporan dan evaluasi anggaran.²⁸ Adapun penjelasan tahapan-tahapan tersebut sebagaimana berikut:

- a. Tahap persiapan anggaran (*budget preparation*). Tahap ini merupakan langkah awal dalam siklus anggaran yang melibatkan penyusunan

²⁶ Pelealu et al., "Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin."

²⁷ Azizah Wulandari, Erni Munastiwi, and Aqimi Dinana, "Implementasi Manajemen Keuangan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Di Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2022): 106–18, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.787>.

²⁸ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*.

rencana kebutuhan keuangan lembaga pendidikan untuk periode tertentu. Pada tahap ini, setiap unit kerja atau bagian menyusun rencana kegiatan beserta kebutuhan biayanya. Seluruh rencana tersebut dikompilasi menjadi Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB). Proses ini harus memperhatikan visi, misi, serta tujuan lembaga pendidikan, sehingga alokasi anggaran dapat sejalan dengan prioritas strategis.²⁹

- b. Tahap pelaksanaan anggaran (*budget implementation*). Pada tahap ini, dana yang telah disahkan digunakan untuk mendanai berbagai program dan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Penggunaan anggaran harus mengikuti prinsip efisiensi, efektivitas, serta transparansi. Selain itu, lembaga pendidikan wajib menerapkan sistem administrasi keuangan yang baik agar setiap transaksi dapat dipertanggungjawabkan. Pelaksanaan anggaran seringkali menghadapi tantangan berupa perubahan kondisi yang tidak terduga, sehingga diperlukan fleksibilitas dan manajemen risiko.³⁰
- c. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran. Tahap terakhir adalah menyusun laporan keuangan dan melakukan evaluasi atas realisasi anggaran. Laporan berisi perbandingan antara rencana dan realisasi penggunaan anggaran, termasuk identifikasi selisih (*variance*). Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana tujuan lembaga pendidikan

²⁹ Kadek Sri Handayani, Ni Kadek Sinarwati, and Putu Indah Rahmawati, "The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Human Resource Competencies on Budget Realization at Ganesha University of Education," *International Journal of Social Science and Business* 6, no. 3 (2022): 438–45, <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i3.44152>.

³⁰ Handayani, Ni Kadek Sinarwati, and Putu Indah Rahmawati.

tercapai melalui penggunaan anggaran, sekaligus sebagai dasar perbaikan pada siklus anggaran berikutnya. Evaluasi ini juga menjadi instrumen akuntabilitas lembaga pendidikan kepada pemangku kepentingan.³¹



Gambar 2. 1 Bagan Prosedur Sistem Budgeting

5. Tujuan dan Fungsi Sistem *Budgeting*

Sistem *budgeting* dilakukan dengan tujuan utama untuk perencanaan dan penetapan prioritas sumber daya melalui keuangan. Dalam hal ini penganggaran dana dapat dipandang sebagai media untuk merumuskan tujuan organisasi dalam bentuk nominal yang konkrit, sehingga dapat dijadikan acuan pengambilan keputusan terkait skala prioritas pengembangan sumber daya dalam kurun periode tertentu. Adapun menurut

³¹ Nadya Lupitasari and Sri Luayyi, "Analisis Penerapan Sistem Budgeting Terhadap Efektivitas Biaya Produksi Pada Umkm Tata Snack," *Jurnal Trial Balance* 2, no. 1 (2024): 1–12.

fungsinya, sistem *budgeting* memiliki beberapa fungsi dalam implementasinya antara lain:³²

- a. Fungsi perencanaan, sistem *budgeting* berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek hingga menengah, dengan merincikan penggunaan anggaran secara jelas, instansi dapat merencanakan berbagai program yang sesuai dengan target tujuan dan kondisi sumber daya.
- b. Fungsi koordinasi dan komunikasi, sistem *budgeting* yang melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan tentu menjadi media dalam memfasilitasi komunikasi tujuan dan prioritas dari berbagai pihak, sekaligus memperkuat akuntabilitas antar pihak.
- c. Fungsi pengendalian dan pengawasan, sebagai pengendali dan pengawasan sistem *budgeting* dapat menjadi alat pembanding antara realisasi anggaran dengan pengalokasian serta hasil agar tidak terjadi penyalahgunaan ataupun pemborosan dana untuk hal-hal yang kurang perlu.
- d. Fungsi media evaluasi kinerja, sistem *budgeting* dirancang sebagai indikator kinerja (*performance-based budgeting*) yang memungkinkan penilaian antara pengeluaran anggaran apakah sesuai dengan hasil tujuan yang ditentukan.
- e. Fungsi alokasi dan pengambilan keputusan, sistem *budgeting* juga berfungsi sebagai media menentukan alokasi sumber daya secara rasional, sehingga dapat membantu pengambilan keputusan terkait hal-

³² Muhammad Ibnu Faruk Fauzi, "Pentingnya Pengelolaan Manajemen Keuangan Dan Model Penganggaran Pendidikan."

hal yang perlu diprioritaskan sesuai dengan target dalam kurun waktu tertentu.

6. Faktor-faktor Sistem *Budgeting*

Pelaksanaan sistem *budgeting* tentu tidak lepas dari berbagai faktor yang mempengaruhi keberlangsungannya, berikut beberapa faktor yang mempengaruhi proses sistem *budgeting*:

- a. Sumber daya manusia dan partisipasi penganggaran, kualitas sumber daya manusia dan tingkat partisipasi menjadi hal yang sangat berpengaruh dalam sistem *budgeting*, semakin tinggi kualitas dan tingkat partisipasi pihak-pihak yang bersangkutan akan mendukung sistem *budgeting* menjadi lebih baik.
- b. Kepemimpinan, dukungan pemimpin menjadi faktor yang dapat memperkuat sistem *budgeting* dalam hal pelaksanaan kebijakan anggaran, akuntabilitas, hingga berbagai ketegasan lainnya, sehingga dapat menciptakan lingkungan yang disiplin anggaran, akuntabel, dan transparan.
- c. Teknologi dan sistem informasi, perkembangan teknologi dan informasi menjadi hal yang mempengaruhi sistem *budgeting* dalam mekanisme pelaksanaannya yang dapat dilakukan dengan *e-budgeting*, sehingga dapat membantu tim untuk mempercepat proses, menjaga akses dan kualitas sehingga akuntabilitas dapat lebih terjaga.
- d. Regulasi atau kebijakan, ketetapan kebijakan yang menjadi acuan dalam sistem *budgeting* tentu memiliki pengaruh terhadap berbagai

mekanisme yang akan dilakukan oleh tim agar tidak bertentangan dengan kebijakan yang ada.

7. Ayat dan Hadist tentang Sistem *Budgeting*

Pada implementasi sistem *budgeting* terdapat ayat dan hadist yang memiliki relevansi dengan beberapa teori dalam sistem *budgeting*, sehingga dapat dijadikan dasar dan acuan dalam melaksanakan sistem *budgeting*, diantaranya terkait prinsip efisiensi dan efektifitas yang sesuai dengan QS. Al-Furqon ayat 67

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

Artinya: “Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) ditengah-tengah antara yang demikian”. (QS. Al-Furqon:67)

Ayat diatas memberikan makna bahwa dalam membelanjakan keuangan tidak boleh berlebihan harus hemat dan sesuai dengan kebutuhan. Dalam ruang lingkup prinsip efisiensi dan efektifitas, ayat ini berhubungan erat dimana prinsip penggunaan sumber daya secara hemat dan tepat guna perlu diperhatikan dalam implementasi sistem *budgeting*.³³

Selain itu, Firman Allah SWT dalam QS. As-Shaff (61): 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ ۖ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah Menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. As-Shaff: 4)

Ayat ini menjelaskan kita bahwa pelaksanaan anggaran belanja itu harus diatur dengan baik, dengan mengatur keuangan tersebut dengan

³³ M Iqbal, “Ayat-Ayat Al-Qur’an Dan Hadis-Hadis Tematik Tentang Uang Dan Pembiayaan,” *AGHNIYA: Jurnal Ekonomi Islam* 1, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.30596/aghniya.v1i2.3223>.

menerapkan panca tertib, yaitu tertib program, tertib anggaran, tertib administrasi, tertib pelaksanaan, dan tertib pengawasan, sehingga transparansi dan akuntabilitas sistem *budgeting* dapat terjaga.³⁴

Adapun hadist yang bersangkutan dengan sistem *budgeting*, terdapat hadist Riwayat Ibnu Majah:

أَخَذَ أَمْوَالَ النَّاسِ يُرِيدُ أَدَاءَهَا، أَدَّاهَا اللَّهُ عَنْهُ، وَمَنْ أَخَذَهَا يُرِيدُ إِتْلَافَهَا، أَتْلَفَهُ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ

Artinya, “Siapa saja yang mengambil harta orang lain (berhutang) seraya bermaksud untuk membayarnya, maka Allah akan (memudahkan) melunasinya bagi orang tersebut. Dan siapa saja yang mengambilnya seraya bermaksud merusaknya (tidak melunasinya), maka Allah akan merusak orang tersebut,” (HR. Ibnu Majah).

Hadist ini memberikan peringatan untuk jangan sampai melalaikan hutang atau berhutang melebihi batas kemampuan membayar. Dalam hal ini, hadist tersebut dapat menjadi pagar agar tidak melakukan pemborosan yang mengakibatkan kekurangan sumber dana, sehingga dapat mengacaukan seluruh aktivitas pendidikan lainnya.³⁵

Selain ayat dan hadist yang telah disebutkan, terdapat ayat lain yang menyinggung terkait manajemen keuangan dalam lembaga pendidikan antara lain QS. Al- Hujurat ayat 15

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ۖ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ۖ أُولَٰئِكَ هُمُ الصَّدِيقُونَ

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang mukmin (yang sebenarnya) hanyalah mereka yang beriman kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian

³⁴ Iqbal.

³⁵ Iqbal.

mereka tidak ragu-ragu dan mereka berjihad dengan harta dan jiwanya di jalan Allah. Mereka itulah orang-orang benar". (QS. Al-Hujurat:15)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَاجَيْتُمُ الرَّسُولَ فَقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوٰكُمْ صَدَقَةٌ ۚ ذٰلِكَ خَيْرٌ

لَّكُمْ وَأَطْهَرُ ۚ فَإِنْ لَّمْ تَجِدُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, apabila kamu (ingin) melakukan pembicaraan rahasia dengan Rasul, hendaklah kamu mengeluarkan sedekah (kepada orang miskin) sebelum (melakukan) pembicaraan itu. Hal itu lebih baik bagimu dan lebih bersih. Akan tetapi, jika kamu tidak mendapatkan (apa yang akan disedekahkan), sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”. (QS. Al-Mujadalah:12)

Ayat-ayat tersebut menunjukkan bahwa Islam memberikan perhatian terhadap pengelolaan harta sebagai salah satu sarana dalam mendukung berbagai aktivitas kebaikan, termasuk pendidikan. QS. Al-Hujurat ayat 15 menegaskan bahwa salah satu ciri orang beriman adalah kesediaannya mengorbankan harta di jalan Allah.³⁶ Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, ayat ini dapat dimaknai bahwa keberlangsungan pendidikan memerlukan dukungan sumber daya keuangan yang dikelola dan dimanfaatkan untuk tujuan yang bernilai ibadah serta memberikan manfaat bagi umat.³⁷

Sementara itu, QS. Al-Mujadalah ayat 12 memberikan gambaran tentang pentingnya pengalokasian harta secara terencana dan bertanggung jawab sebelum melaksanakan suatu kepentingan atau kegiatan. Perintah untuk mendahulukan sedekah sebelum melakukan pembicaraan khusus dengan Rasulullah SAW menunjukkan bahwa setiap aktivitas yang bernilai

³⁶ Rahmat; Hidayat et al., “Tafsir Ayat-Ayat Tentang Keuangan Dan Pembiayaan,” *Al-Ulum: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2020): 306–15, <https://doi.org/https://doi.org/10.56114/al-ulum.v1i3.95>.

³⁷ Ahmad Noor Islahudin and Nina Ramadhani Wulandari, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Perspektif Al-Quran,” *MindSet: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2022): 150–51, <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.24>.

penting memerlukan kesiapan dan pengorbanan sumber daya.³⁸ Dalam perspektif manajemen keuangan pendidikan, ayat ini dapat dipahami sebagai pentingnya perencanaan dan penganggaran yang matang sebelum suatu program atau kegiatan dilaksanakan.³⁹ Hal tersebut sejalan dengan fungsi *budgeting* sebagai instrumen perencanaan yang memastikan ketersediaan dana serta penggunaan sumber daya secara efektif, efisien, dan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain Al-Qur'an dan Hadis, pentingnya dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan juga dapat ditemukan dalam Kitab Ta'lim al-Muta'allim karya Syekh Az-Zarnuji. Dalam kitab tersebut disebutkan:

أَلَا لَا تَنَالُ الْعِلْمَ إِلَّا بِسِتَّةٍ # سَأُنَبِّئُكَ عَنْ تَفْصِيلِهَا بَيَّانٍ
دُكَاةٍ وَحِرْصٍ وَاصْطِبَارٍ وَبُلْغَةٍ # وَإِزْشَادٍ أَسْتَاذٍ وَطُولِ زَمَانٍ

Artinya: "Ketahuilah, ilmu tidak akan diperoleh kecuali dengan enam perkara. Akan aku jelaskan rinciannya, yaitu kecerdasan, kesungguhan, kesabaran, bekal (biaya), bimbingan guru, dan waktu yang panjang."

Pada syair tersebut terdapat kata بُلْغَةٍ (*bulghah*) yang bermakna bekal atau biaya yang diperlukan dalam proses menuntut ilmu.⁴⁰ Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya bergantung pada aspek akademik dan spiritual, tetapi juga memerlukan dukungan sumber daya yang memadai. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kebutuhan

³⁸ Hidayat et al., "Tafsir Ayat-Ayat Tentang Keuangan Dan Pembiayaan."

³⁹ Islahudin and Wulandari, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Perspektif Al-Quran."

⁴⁰ Syaikh Az-Zarnuji, *Terjemah Ta'lim Muta'allim*, ed. Husin Abdullah and Idrus Hasan, trans. Abdul Kadir Aljufri, Pertama (Surabaya: Mutiara Ilmu, 2009).

akan biaya operasional, sarana prasarana, serta program pendidikan menuntut adanya pengelolaan keuangan yang baik dan berkelanjutan.⁴¹ Oleh karena itu, sistem *budgeting* menjadi instrumen penting dalam memastikan ketersediaan dan pemanfaatan dana secara efektif, efisien, serta sesuai dengan tujuan pendidikan Islam.

B. Sistem *Budgeting* Berbasis Pesantren

1. Definisi Sistem *Budgeting* Berbasis Pesantren

Sistem *budgeting* pesantren berbeda dengan *budgeting* pada lembaga Pendidikan umum baik dari sisi orientasi, sumber pendanaan, dan mekanisme pengambilan Keputusan. Budgeting pesantren berorientasi pada pencapaian tujuan Pendidikan islam dan kemaslahatan sosial, sedangkan budgeting Lembaga Pendidikan umum lebih menekankan efisiensi operasional dan keberlanjutan finansial institusi.⁴²

Perbedaan tersebut, menarik definisi sistem budgeting berbasis pesantren sebagai suatu proses mekanisme perencanaan dan pengalokasian keuangan secara sistematis untuk mendukung penyelenggaraan Pendidikan Islam, pembinaan santri, pengelolaan sumber daya manusia, serta keberlanjutan fungsi pesantren lainnya. *Budgeting* dalam pesantren juga berfungsi sebagai instrumen manajerial yang menerjemahkan visi dan misi dalam kebijakan keuangan operasional dan terukur.⁴³

⁴¹ Nur Khalifah, Muhammad Saleh, and Ahmad Fuadi, "Penerapan Menuntut Ilmu Pengetahuan Perspektif Syaikh Az-Zarnuji Dalam Kitab Ta'lim Al-Muta'allim," *Khazanah : Journal of Islamic Studies* 2, no. 2 (2023): 1–16, <https://doi.org/https://doi.org/10.51178/khazanah.v2i1.1155>.

⁴² Ifada Retno Ekaningrum and Nor Hadi, "The Role Of Participatory Budgeting Management In Reducing The Budget Slack In An Islamic Education Institution," *Qalamuna; Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama* 14, no. 2 (2022): 603–16, <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v14i2.3572>.

⁴³ Nesia Andriana, "Perencanaan Pendidikan Islam Analisis Model Planning Programming Budgeting System (PPBS) Di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Ar Raudhah Bogor," *Islamic*

Karakter sistem *budgeting* dalam pesantren sendiri ialah non-profit dan lebih berorientasi pada kemaslahatan. Anggaran tidak disusun untuk mengejar keuntungan finansial, melainkan guna menjamin keberlangsungan kegiatan Pendidikan dan pelayanan sosial keagamaan.⁴⁴ Hal tersebut membuat pengelolaan anggaran pesantren dipandang sebagai bentuk pengelolaan Amanah yang menuntut pertanggungjawaban administratif sekaligus moral dan spiritual.

2. Manajemen Keuangan Syari'ah dalam Sistem *Budgeting* Pesantren

Sistem *budgeting* berbasis pesantren memiliki keterkaitan yang erat dengan konsep manajemen keuangan syariah. Keduanya sama-sama menekankan pentingnya pengelolaan dana yang amanah, transparan, akuntabel, serta berorientasi pada kemaslahatan. Oleh karena itu, manajemen keuangan syariah dapat menjadi landasan konseptual dalam memahami praktik *budgeting* pada lembaga pendidikan berbasis pesantren.

Manajemen keuangan syariah merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya keuangan yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip syariah.⁴⁵ Berbeda dengan manajemen keuangan konvensional yang lebih berorientasi pada pencapaian tujuan ekonomi dan finansial organisasi, manajemen keuangan syariah menempatkan nilai-nilai Islam sebagai landasan utama dalam setiap aktivitas pengelolaan keuangan. Menurut pendapat lain, manajemen keuangan syariah adalah aktivitas pengelolaan keuangan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan syariat Islam

Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 8, no. 2 (2025): 951–70, <https://doi.org/10.30868/im.v8i02.8521>.

⁴⁴ Pelealu et al., “Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin.”

⁴⁵ Elis Mediawati, *Manajemen Keuangan Syari'ah*, ed. Tettet Fitrijanti, Pertama (Bandung: Penerbit Universitas Pendidikan Indonesia Press, 2024).

dengan tetap memperhatikan aspek efektivitas, efisiensi, serta kemaslahatan bagi seluruh pihak yang terlibat.⁴⁶

Penerapan manajemen keuangan syariah dalam sistem *budgeting* pesantren diwujudkan melalui beberapa prinsip utama. Pertama, prinsip amanah yang menekankan bahwa dana yang dikelola merupakan titipan yang harus digunakan sesuai dengan tujuan dan peruntukannya. Kedua, prinsip keadilan (*al-'adalah*) yang mengharuskan distribusi dan alokasi anggaran dilakukan secara proporsional berdasarkan kebutuhan masing-masing unit atau program. Ketiga, prinsip transparansi dan akuntabilitas yang menuntut adanya keterbukaan informasi serta pertanggungjawaban terhadap seluruh penggunaan dana kepada pihak-pihak yang berkepentingan.⁴⁷

Selain itu, manajemen keuangan syariah juga menekankan prinsip kemaslahatan (*maslahah*) dan larangan pemborosan (*israf*). Prinsip *maslahah* mengarahkan penggunaan anggaran pada program-program yang memberikan manfaat terbesar bagi lembaga, peserta didik, dan masyarakat. Sementara itu, larangan *israf* mendorong pengelolaan dana secara hemat dan efisien sehingga setiap pengeluaran dapat memberikan nilai guna yang optimal.⁴⁸ Dengan demikian, sistem *budgeting* pada pesantren tidak hanya berfungsi sebagai instrumen perencanaan dan pengendalian keuangan, tetapi juga sebagai sarana mewujudkan tata kelola keuangan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

⁴⁶ Dadang Husen Sobana, *Manajemen Keuangan Syari'ah*, Pertama (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017).

⁴⁷ Ihsanul Windasari, "Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Dalam Perspektif Islam," *Hasina: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Syari'ah* 1, no. Juli (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.35897/hasina.v1i1.1395>; Niken Ardelia Zamrizal, Izzah Sholehah, and Azzah Nabila, "Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Laporan Keuangan Syari'ah: Tinjauan Sistematis," *Journal of Islamic Economics and Finance (JoIEaF)* 2, no. 1 (2025): 18–33, <https://doi.org/https://doi.org/10.70248/joieaf.v2i1.2614>.

⁴⁸ Sobana, *Manajemen Keuangan Syari'ah*.

3. Landasan Filosofis *Maqàsid Syari'ah* dalam *Budgeting* Pesantren

Maqàsid Syari'ah memiliki peran sebagai landasan filosofis dalam sistem *budgeting* pesantren. *Maqàsid* tidak ditempatkan sebagai prinsip teknis pengelolaan, melainkan sebagai kerangka normatif yang menentukan arah, tujuan, dan orientasi nilai dari keseluruhan proses *budgeting*.⁴⁹ Dalam perspektif ini, anggaran dipandang sebagai instrumen kebijakan dalam mewujudkan kemaslahatan Pendidikan dan sosial.

Implementasi *maqàsid syari'ah* dalam *budgeting* tercermin dalam upaya menjaga lima tujuan pokok syari'ah, yaitu *hifẓ al-māl* (menjaga harta), *hifẓ al-'aql* (menjaga akal), *hifẓ al-dīn* (menjaga agama), *hifẓ al-nafs* (menjaga jiwa), dan *hifẓ al-nasl* (menjaga keturunan).⁵⁰ Nilai filosofis dimensi pertama adalah *hifẓ al-māl* (menjaga harta), yang diintegrasikan dengan prinsip ekonomi dan efisiensi.⁵¹ Hal ini menekankan bahwa anggaran pesantren harus dikelola secara hemat, transparan, dan terhindar dari pemborosan. Output dari dimensi ini adalah terciptanya pengelolaan keuangan yang amanah.

Dimensi kedua adalah *hifẓ al-'aql* (menjaga akal), yang dikaitkan dengan prinsip efektifitas. Anggaran pesantren dipandang efektif apabila mampu mendukung mutu pembelajaran, peningkatan kualitas pendidikan, serta pengembangan intelektual santri.⁵² Hal tersebut menekankan pada efektivitas

⁴⁹ Aqnes Dwi Sakti Hamidah, "Persepsi Dan Pengalaman Santri Dalam Membangun Literasi Keuangan Islam : Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Ash-Shufi," *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi* 17, no. 1 (2025), <https://doi.org/https://doi.org/10.35457/varwh834>.

⁵⁰ Muhammad Iqbal Fasa, "Reformasi Pemahaman Teori Maqasid Syariah (Analisis Pendekatan Sistem Jasser Audah)," *HUNAF: Jurnal Studia Islamika* 13, no. 2 (2017): 218, <https://doi.org/10.24239/jsi.v13i2.438.218-246>.

⁵¹ Zuraidah Zuraidah and Esy Nur Aisayah, "Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi Islam Dengan Balanced Scorecard Agar Terwujud Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Maqasid Syariah," *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi* 8, no. 2 (2017): 121–31, <https://doi.org/10.33558/jrak.v8i2.935>.

⁵² Zuraidah and Aisayah.

anggaran menjadi instrumen untuk memastikan bahwa program pendidikan benar-benar menghasilkan manfaat nyata.

Dimensi ketiga adalah *hifz al-dīn* (menjaga agama), yang terhubung dengan konsep strategi efektifitas.⁵³ Dalam konteks ini, budgeting pesantren harus memprioritaskan program-program keislaman seperti dakwah, ibadah, tahfidz, serta pembinaan akhlak. Anggaran tidak hanya dinilai dari efisiensinya, tetapi juga dari kontribusinya terhadap misi utama pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Dimensi keempat adalah *hifz al-nafs* (menjaga jiwa), yang diintegrasikan dengan prinsip efisiensi dan *outcome*. Artinya, anggaran pesantren harus mampu mendukung kesejahteraan santri melalui layanan kesehatan, keamanan, serta pemenuhan kebutuhan dasar secara layak.⁵⁴ Efisiensi anggaran diarahkan pada pencapaian *outcome* sosial yang lebih luas.

Dimensi kelima adalah *hifz al-nasl* (menjaga keturunan), yang dikaitkan dengan prinsip *sustainability* atau keberlanjutan.⁵⁵ Anggaran pesantren dipahami tidak hanya untuk kebutuhan jangka pendek, tetapi juga untuk memastikan keberlangsungan lembaga, regenerasi pendidikan, serta dampak jangka panjang bagi generasi santri di masa depan. Berikut gambaran sederhana terkait landasan filosofis sistem budgeting pesantren :

⁵³ Fasa, “Reformasi Pemahaman Teori Maqasid Syariah (Analisis Pendekatan Sistem Jasser Audah).”

⁵⁴ Ainul Fatha Isman and Ummu Kaltsum, “The Relevance of Sustainable Development Goals (SDGs) in Maqāṣid Al-Sharī‘ah Dimensions,” *JIEMB: Journal of Islamic Economics, Management, and Business* 4, no. 2 (2022): 125–36, <https://doi.org/10.21580/jiemb.2022.4.2.13185>.

⁵⁵ Zuraidah and Aisayah, “Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi Islam Dengan Balanced Scorecard Agar Terwujud Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Maqasid Syariah.”



Gambar 2. 2 Kerangka Sistem Budgeting Pesantren dengan Nilai *Maqāsid Syari'ah*

Secara umum, kerangka diatas menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya berorientasi pada aspek teknis manajerial, tetapi juga diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan syariat yang berlandaskan kemaslahatan. Nilai *maqāsid al-syari'ah* memberikan arah normatif agar penggunaan anggaran tetap sesuai dengan nilai-nilai Islam dalam lima dimensi *maqāsid* yang saling terhubung dengan karakter sistem budgeting pada umumnya.

3. Prinsip-prinsip *Budgeting* Berbasis Pesantren

Sistem *budgeting* berbasis pesantren dengan landasan *maqāsid al-syari'ah* memiliki prinsip-prinsip tertentu dalam mengelola keuangannya. Prinsip Amanah dan keadilan menjadi prinsip utama dalam pengelolaan dana pesantren, mengingat dana yang dikelola merupakan sebuah titipan yang harus digunakan secara bertanggung jawab dan proporsional.⁵⁶

⁵⁶ Nadia Syahida and Yudi Nanda Utama, "Pengelolaan Keuangan Di Pesantren Musthafawiyah," *Mataazir: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2021): 229–37, <https://doi.org/https://doi.org/10.56874/jamp.v2i2.719>.

Selain itu, prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi penting untuk menjamin keterbukaan dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan pesantren.⁵⁷ Prinsip efisiensi dan efektivitas juga diterapkan agar setiap penggunaan anggaran memberikan manfaat optimal bagi peningkatan mutu Pendidikan dan layanan pesantren.⁵⁸ Prinsip-prinsip ini merupakan turunan operasional dari kerangka *maqāṣid al-syarī'ah* dalam praktik budgeting.

4. Karakteristik Sistem *Budgeting* Berbasis Pesantren

Sistem *budgeting* pesantren memiliki karakteristik khas yang membedakannya dari sistem penganggaran pada lembaga pendidikan formal lainnya. Karakteristik utama terletak pada orientasi non-profit dan nilai kemaslahatan. Anggaran pesantren tidak disusun untuk menghasilkan surplus finansial, melainkan untuk menjamin keberlangsungan pendidikan Islam, pembinaan santri, serta peran sosial-keagamaan pesantren di tengah masyarakat.⁵⁹

Karakteristik berikutnya adalah fleksibilitas perencanaan anggaran. Pesantren mengelola sumber dana yang bersifat tidak tetap dan sangat dipengaruhi oleh kepercayaan publik, sehingga penyusunan anggaran cenderung adaptif terhadap perubahan kondisi keuangan. Fleksibilitas ini menjadikan sistem *budgeting* pesantren lebih dinamis, namun sekaligus menuntut kehati-hatian dan pengendalian yang kuat.⁶⁰

⁵⁷ Windasari, "Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Dalam Perspektif Islam."

⁵⁸ Bagus Setiawan and Shaleh, "Akuntabilitas Sebagai Prinsip Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan," *AKUA: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 2, no. 3 (2023): 171–76, <https://doi.org/10.54259/akua.v2i3.1765>.

⁵⁹ Asrah Putri Hamdana and Siti Rahma Donna, "Financial Management in Islamic Boarding Schools (Pesantren)," *Indonesian Journal of Research in Islamic Studies* 1, no. 2 (2024): 58–64, <https://doi.org/10.64420/ijris.v1i2>.

⁶⁰ Pelealu et al., "Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin."

Selain itu, sistem *budgeting* pesantren bersifat partisipatif dan berbasis musyawarah. Kiai, pengurus yayasan, dan pengelola keuangan terlibat dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran. Pola ini mencerminkan nilai kolektif dan tradisi kepemimpinan pesantren yang menempatkan otoritas moral dan kebijaksanaan sebagai dasar pengambilan keputusan keuangan.⁶¹

5. Model dan Pendekatan Sistem *Budgeting* Pesantren

Model perencanaan anggaran pada pesantren pada umumnya bersifat *program-based budgeting*, yaitu anggaran disusun berdasarkan program kerja yang merepresentasikan visi, misi, dan tujuan pendidikan pesantren.⁶² Setiap unit atau bidang, seperti pendidikan formal, pendidikan diniyah, pengasuhan santri, pengembangan SDM, sarana prasarana, serta unit usaha mengajukan rencana kegiatan yang kemudian diterjemahkan ke dalam kebutuhan anggaran.

Model berbasis program memungkinkan pesantren mengaitkan secara langsung antara penggunaan anggaran dan capaian tujuan pendidikan Islam. Pendekatan ini melihat anggaran tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai alat strategis untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan dialokasikan pada program-program yang memiliki nilai kemaslahatan tertinggi. Model ini sejalan dengan karakter pesantren yang memiliki keterbatasan sumber daya, sehingga penentuan prioritas menjadi elemen kunci dalam sistem *budgeting*.⁶³ Selain itu, model ini mendorong pesantren untuk meninggalkan pola *incremental budgeting* yang hanya meniru

⁶¹ Ekaningrum and Hadi, "The Role Of Participatory Budgeting Management In Reducing The Budget Slack In An Islamic Education Institution."

⁶² Ekaningrum and Hadi. "The Role Of Participatory Budgeting Management In Reducing The Budget Slack In An Islamic Education Institution."

⁶³ Hamdana and Donna, "Financial Management in Islamic Boarding Schools (Pesantren)."

anggaran tahun sebelumnya, menuju perencanaan anggaran yang lebih rasional, kontekstual, dan responsif terhadap kebutuhan aktual pesantren.

Pendekatan partisipatif merupakan ciri dominan dalam penyusunan anggaran pesantren. Proses budgeting dilakukan melalui musyawarah yang melibatkan aktor-aktor kunci pesantren, seperti kiai, pengurus yayasan, pimpinan unit pendidikan, bendahara, dan pengelola program. Pendekatan ini mencerminkan tradisi kepemimpinan pesantren yang berbasis keteladanan moral dan kolektivitas, bukan semata-mata struktur birokratis formal.⁶⁴

a. Pendekatan partisipatif

Pendekatan partisipatif berfungsi untuk mengintegrasikan perspektif manajerial dan nilai keagamaan dalam proses pengambilan keputusan anggaran. Musyawarah memungkinkan pertimbangan rasional terkait kebutuhan program berpadu dengan pertimbangan etik dan kemaslahatan.⁶⁵ Dengan demikian, keputusan anggaran tidak hanya dinilai dari aspek efisiensi ekonomi, tetapi juga dari aspek kebermanfaatan sosial dan keberkahan.

Namun, pendekatan ini juga memiliki tantangan, terutama ketika proses musyawarah belum didukung oleh data keuangan dan perencanaan yang memadai. Oleh karena itu, penguatan kapasitas perencanaan dan literasi keuangan menjadi prasyarat penting agar pendekatan partisipatif dapat berjalan secara efektif.

⁶⁴ Ekaningrum and Hadi, "The Role Of Participatory Budgeting Management In Reducing The Budget Slack In An Islamic Education Institution."

⁶⁵ Ekaningrum and Hadi. "The Role Of Participatory Budgeting Management In Reducing The Budget Slack In An Islamic Education Institution."

b. Pendekatan Fleksibel dan Adaptif terhadap Ketidakpastian Pendanaan

Keberagaman dan fluktuasi sumber dana pesantren menuntut adanya pendekatan budgeting yang fleksibel dan adaptif. Tidak seperti lembaga pendidikan yang memiliki pendapatan tetap, pesantren sangat bergantung pada iuran santri, donasi masyarakat, dan dana filantropi yang bersifat tidak pasti.⁶⁶ Kondisi ini menjadikan sistem budgeting pesantren lebih bersifat indikatif dan dinamis.

Pendekatan fleksibel diwujudkan melalui penyesuaian alokasi anggaran berdasarkan realisasi pendapatan dan kondisi keuangan aktual. Pesantren umumnya menetapkan skala prioritas anggaran, di mana program inti pendidikan dan pengasuhan santri tetap menjadi prioritas utama, sementara program pendukung dapat disesuaikan apabila terjadi keterbatasan dana.⁶⁷

Pendekatan adaptif ini mencerminkan praktik kehati-hatian (*prudence*) dalam pengelolaan keuangan pesantren. Meskipun demikian, fleksibilitas perlu diimbangi dengan perencanaan yang jelas agar tidak menimbulkan ketidakpastian operasional dan melemahkan akuntabilitas anggaran.

⁶⁶ Pelealu et al., “Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin.”

⁶⁷ Syahida and Utama, “Pengelolaan Keuangan Di Pesantren Musthafawiyah.”

C. *Value for Money* (VFM)

1. Pengertian *Value for Money* (VFM)

Menurut Mardiasmo, *Value for Money* (VFM) merupakan sebuah konsep manajemen atau penilaian kinerja berbasis keuangan dengan tiga point utama, yaitu ekonomi, efektif, dan efisien. Dalam konsep ini, evaluasi atau penilaian kinerja tidak hanya melihat seberapa besar nominal pengeluaran, melainkan mengukur apakah input diperoleh dengan biaya paling rendah untuk kualitas tertentu (ekonomi), apakah sumber daya digunakan secara hemat untuk menghasilkan output (efisiensi), dan apakah output tersebut mencapai tujuan yang diharapkan (efektif). Konsep ini banyak diimplementasikan oleh instansi sektor publik atau nirlaba di Indonesia sebagai alat pengukuran kinerja.⁶⁸ Adapun menurut Bastian, *Value for Money* (VFM) adalah sebuah konsep pengelolaan di sektor publik dengan fokus penekanan pada tiga point utama yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya publik.⁶⁹

Selain pengertian dari para ahli, dalam Perpres No. 38 tahun 2015 disebutkan bahwa VFM adalah analisis manfaat nilai uang menjadi salah satu pertimbangan dalam identifikasi infrastruktur yang dapat di KPBU-kan. Dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 260 tahun 2016 dan Permendagri No. 96 tahun 2016 yang hanya menyebutkan bahwa

⁶⁸ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*.

⁶⁹ Haqiqi, Sugiarto, and Eltivia, "Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Dalam Menilai Ekonomis, Efektifitas Dan Efisiensi Berbasis Konsep Value For Money Pada Pemerintah Desa Pangkahwetan, Kecamatan Ujung Pangkah, Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2020-2023."

optimalisasi nilai guna (*value for money*) menjadi salah satu dari dua pertimbangan menggunakan metode AP.⁷⁰

Sedangkan dalam Permen Bappenas No. 4 tahun 2015 disebutkan bahwa nilai manfaat uang (*value for money*) adalah pengukuran kinerja suatu KPBU berdasarkan nilai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas pengeluaran serta kualitas pelayanan yang memenuhi kebutuhan masyarakat.⁷¹ Mengacu pada yang telah diuraikan, *Value for Money* (VFM) dapat diartikan sebagai suatu konsep pengukuran kinerja sektor publik berdasarkan nilai nilai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

2. Prinsip Teori *Value for Money* (VFM)

Value for Money (VFM) pada dasarnya adalah kerangka penilaian kinerja dan pengambilan keputusan dengan menilai keberhasilan penggunaan sumber daya baik dana, waktu, maupun tenaga untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Banyak literatur menegaskan bahwa VFM bukan sekedar membandingkan biaya, tetapi juga mengaitkan biaya dengan output dan outcome, sehingga organisasi dapat memanfaatkan secara maksimal setiap rupiah yang dibelanjakan. Konsep ini populer digunakan dalam sektor publik guna mengevaluasi anggaran, proyek, dan pelayanan publik.⁷²

⁷⁰ Andreas Wibowo et al., *Panduan Analisis Value For Money*, vol. d (Jakarta Selatan: PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero, 2018).

⁷¹ Wibowo et al.

⁷² Wibowo et al.

Dalam praktik akademis dan kebijakan, prinsip inti VFM dirangkum sebagai “3E” yaitu *Economy* (ekonomis), *Efficiency* (efisiensi), dan *Effectiveness* (efektivitas).⁷³

- a. *Economy*, menilai apakah pembelian barang/jasa dilakukan pada kualitas tertentu pada harga terbaik;
- b. *Efficiency*, output tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana serendah-rendahnya;
- c. *Effectiveness*, menilai kontribusi output yang dihasilkan benar-benar mencapai tujuan/hasil yang diharapkan.

Selain 3 prinsip utama diatas, berbagai lembaga layanan publik juga memerhatikan prinsip lain sebagai pendukung dalam mengimplementasikan teori VFM, seperti akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola (*good governance*). Ketiga prinsip tersebut diaktualisasikan untuk memberikan pertanggungjawaban agar penilaian VFM dapat diverifikasi dan berkelanjutan selama proses pengadaan, pelaporan, hingga mekanisme pengawasan. Prinsip tersebut juga mendorong partisipasi publik dan audit eksternal, sehingga keputusan pengeluaran dapat diuji dari sisi nilai dan integritas.⁷⁴

Selain itu terdapat pula pandangan yang memasukkan perspektif siklus hidup (*lifecycle*) dan nilai jangka panjang dalam penganggarannya. Dalam hal ini, VFM sebaiknya tidak hanya menilai biaya awal, tetapi juga

⁷³ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*.

⁷⁴ Yasmin Al-Hakim and Harnovinsah, “Penerapan Konsep Value For Money Dalam Meningkatkan Akuntabilitas, Transparansi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran,” *Prosiding Seminar Nasional Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi* 29, no. 2016 (2019): 54–63, <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/snpmp/article/view/7944>.

biaya pemeliharaan, operasional, dan dampak jangka panjang. Pendekatan *lifecycle* menjadi suatu opsi yang tampak murah di awal tapi mahal di pemeliharaan tidak dianggap bernilai. Oleh karena itu analisis VFM modern sering memakai perbandingan alternatif dan analisis biaya-manfaat yang memperhatikan horizon waktu.⁷⁵

3. Indikator Pengukuran *Value for Money* (VFM)

Secara umum indikator pengukuran VFM memiliki tiga unsur utama, yaitu ekonomi dalam artian memilih input biaya yang paling murah tanpa mengurangi kualitas input, efisiensi dengan maksud penggunaan sumber daya seminimal mungkin untuk menghasilkan *output* tertentu, dan efektivitas yang mengukur sejauh mana output mencapai target dan menghasilkan *outcome* yang diinginkan. Adapun metode analisis pengukuran VFM dapat dilakukan dengan metode kualitatif, kuantitatif, dan *mix method*.⁷⁶

Dalam metode kualitatif indikator pengukuran *IIGF Institute* merumuskan tiga kelompok faktor kualitatif penentu VFM. Pertama, *desirability* untuk melihat seberapa besar keinginan seluruh pemangku kepentingan terhadap suatu modalitas untuk suatu proyek infrastruktur tertentu dan tingkat kebutuhan dan urgensi ketersediaan layanan infrastruktur. Kedua, *achievability* untuk melihat seberapa besar tujuan proyek dapat dicapai melalui suatu modalitas. Ketiga, *viability* untuk melihat apakah ada perbedaan tingkat kelayakan apabila proyek dibangun

⁷⁵ Wibowo et al., *Panduan Analisis Value For Money*.

⁷⁶ Wibowo et al.

dengan skema pengadaan yang berbeda (APBN/D, penugasan pemerintah, atau KPBU).⁷⁷

4. Manfaat Implementasi Teori *Value for Money* (VFM)

Dalam mengimplementasikan teori *Value for Money* (VFM) terdapat beberapa manfaat yang didapatkan oleh instansi atau lembaga yang menerapkannya. Menurut Mardiasmo, manfaat dalam pelaksanaan *Value for Money* (VFM) pada organisasi sektor publik yaitu ekonomi (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisien (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya dan efektif (berhasil guna) dalam mencapai tujuan dan sasaran.⁷⁸ Sedangkan menurut Gerald, dkk manfaat implementasi *Value for Money* (VFM) pada organisasi sektor publik antara lain meningkatkan efektifitas pelayanan publik dan mutu pelayanan publik, menurunkan biaya pelayanan publik yang tidak efisien, alokasi belanja lebih berorientasi, serta dapat membantu meningkatkan kesadaran pelaksanaan akuntabilitas publik.⁷⁹

⁷⁷ Wibowo et al.

⁷⁸ Alwin Fedianto Tameon, Sarinah Joyce M. Rafael, and Linda Lomi Ga, "Analisis Kinerja Anggaran Menggunakan Metode Value for Money Pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Periode 2017-2021," *Jurnal Akuntansi : Transparansi Dan Akuntabilitas* 11, no. 1 (2023): 40–50, <https://doi.org/10.35508/jak.v11i1.10250>.

⁷⁹ Gerald William; Sanger, Hendrik; Manossoh, and Claudia W. M. Korompis, "Evaluasi Kinerja Keuangan Dengan Metode Value For Money Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado," *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)* 6, no. 2 (2023): 1193–1202.

D. Yayasan Pondok Pesantren

1. Pengertian Yayasan Pondok Pesantren

Istilah yayasan berasal dari terjemahan dari istilah bahasa Belanda *stitching* yang artinya membangun atau mendirikan dan istilah dalam bahasa Inggris yaitu *foundation*.⁸⁰ Dalam UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan disebutkan bahwa Yayasan merupakan badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota.⁸¹ Pengertian ini menegaskan bahwa yayasan memiliki tujuan pelayanan atau penyelenggaraan kegiatan tertentu di bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan termasuk pendidikan. Oleh sebab itu, yayasan dapat dikatakan sebagai badan hukum nirlaba atau non-profit.⁸²

Dalam perspektif manajemen pendidikan, yayasan dipandang sebagai pihak yang berperan penting dalam mendukung secara berkelanjutan dan mengelola penyelenggaraan pendidikan mulai dari perencanaan kebutuhan operasional, investasi sarana prasarana, sampai alokasi subsidi dan beasiswa.⁸³ Yayasan di lingkup lembaga Pendidikan menanggung aspek legal dan strategis, sehingga kebijakan budgeting di tingkat sekolah/madrasah seringkali harus selaras dengan keputusan

⁸⁰ Luh Putu Ayu Meilina Melati Putri Nusa, Djumikasih, and Dyah Widhiawati, "Akibat Hukum Pengangkatan Pembina Yayasan Oleh Pengurus Dan Pengawas Yang Sudah Berakhir Masa Jabatannya," *Jurnal: Ilmiah Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan* Volume 5, no. Nomor 1 (2020): hlm: 131-138, <http://journal2.um.ac.id/index.php/jppk/article/view/7820/3749>.

⁸¹ Pemerintah RI, "UU NO 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan," Undang-Undang Republik Indonesia NO 16, no. Tentang Yayasan (2001): 1–39,

⁸² Sumarni, "Peran Dan Fungsi Yayasan Dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 16, no. 2 (2018): 218–31.

⁸³ Sumarni.

strategis yayasan untuk memastikan alokasi sumber daya mencerminkan misi lembaga.

Adapun pondok pesantren secara terminologi berasal dari kata *pondok* atau *funduq* dalam bahasa arab yang berarti asrama atau tempat tinggal, dan *santri* sebagai orang yang belajar agama, sedangkan awalan pe dan akhiran an berarti menunjukkan tempat, maka pesantren adalah tempat para santri.⁸⁴ Dalam pengertian klasiknya, pesantren dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang menyelenggarakan pengajaran agama dengan sistem asrama (pondok), dipimpin oleh seorang kiai, serta menggunakan masjid dan kitab-kitab klasik sebagai pusat pembelajaran.⁸⁵

Dalam UU Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren disebutkan bahwa pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil'alamin yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.⁸⁶

Adapun dalam segi fungsional pesantren memiliki tiga fungsi inti, yaitu fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan

⁸⁴ Ma'ruf, "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Membentuk Karakter," *Jurnal Mubtadiin* 02, no. 02 (2019): 93–104.

⁸⁵ Sayyid Sabiq, "Eksistensi Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam," *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2020): 13.

⁸⁶ "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren," Pub. L. No. 18 (2019), <https://doi.org/10.31219/osf.io/pmwny>.

masyarakat. Sebagai Lembaga Pendidikan, pesantren dalam menyelenggarakan pendidikan terdiri atas tiga macam, yakni:⁸⁷

- a. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk pengkajian Kitab Kuning;
- b. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk Dirasah Islamiah dengan Pola Pendidikan Muallimin atau
- c. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk lainnya yang terintegrasi dengan pendidikan umum.

Dalam kajian kebijakan dan pendidikan nasional, menunjukkan bahwa pengakuan formal seperti regulasi dan pengintegrasian ke dalam sistem pendidikan formal dapat memperluas definisi pesantren. Kini pesantren juga dianggap sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang tidak hanya menawarkan pendidikan agama tetapi juga pendidikan umum, serta berpeluang untuk melakukan kemitraan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Singkatnya, definisi kontemporer pesantren mencakup dimensi pendidikan, budaya, dan administrasi.⁸⁸ Berdasarkan berbagai pengertian diatas, dapat disimpulkan Yayasan pondok pesantren merupakan suatu entitas pendidikan keagamaan (pesantren) yang secara organisasi/hukum dikelola atau dinaungi oleh Yayasan dalam hal menghasilkan tata kelola dengan menyeimbangkan nilai-nilai keagamaan tradisional dan mekanisme manajerial modern.

⁸⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

⁸⁸ Ali Nasith, Abdul Bashith, and Asnawan, "Pemberdayaan Pondok Pesantren Dan Pendidikan Formal Terhadap Santri Pada Era Regulasi Pendidikan Nasional," *International Journal of Community Service Learning* 7, no. 2 (2023): 218–27, <https://doi.org/10.23887/ijcs.v7i2.59515>.

2. Pengelolaan Keuangan Yayasan Pondok Pesantren

Yayasan pondok pesantren sebagai satuan badan penyelenggara pendidikan, tentunya tidak hanya berperan sebagai institusi yang berfokus pada akademik, tetapi juga sebagai satuan organisasi yang mengelola berbagai sumber daya, termasuk keuangan. Dalam implementasi pengelolaan keuangan Yayasan pondok pesantren tidak jauh berbeda dengan pengelolaan keuangan di lembaga nirlaba lain. Berikut tahapan pengelolaan keuangan di Yayasan pondok pesantren:⁸⁹

- a. Tahap perencanaan keuangan atau tahap penganggaran (*budgeting*).
Pada tahap ini, pondok pesantren menyusun rencana operasional keuangan dalam bentuk kuantitatif melalui dokumen RKAPP (Rencana Kegiatan Anggaran Pondok Pesantren) dan RAPBPP (Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Pondok Pesantren). Dokumen tersebut berfungsi sebagai panduan utama dalam penggunaan dana dan rujukan pengeluaran agar dapat tepat sasaran sesuai kebutuhan dan prioritas pesantren.
- b. Tahap pelaksanaan atau penggunaan dana. Tahap ini mencakup seluruh kegiatan membelanjakan anggaran yang telah direncanakan yang di dalamnya melibatkan penerimaan dan pengeluaran biaya operasional seperti gaji tenaga pengajar, kebutuhan dapur, listrik, perawatan fasilitas, hingga pembiayaan kegiatan santri. Hal penting dalam tahap ini adalah mencatat semua transaksi secara rinci agar dapat diakui akuntabilitasnya dan sesuai dengan prosedur yang disepakati, termasuk

⁸⁹ Syahida and Utama, "Pengelolaan Keuangan Di Pesantren Musthafawiyah."

tujuan dan perencanaan anggaran untuk menjaga efektivitas dan efisiensi.

- c. Tahap evaluasi. Tahap ini merupakan tahap akhir di pengelolaan keuangan di pondok pesantren dalam bentuk proses penilaian kembali seluruh aktivitas pengelolaan keuangan untuk mengetahui efektivitas penggunaan dana dan keberhasilan mencapai tujuan. Evaluasi ini merupakan tahap reflektif yang memanfaatkan data laporan keuangan dan hasil audit untuk memperbaiki sistem pengelolaan dan perencanaan ke depan. Sehingga hasil dari tahap ini mampu menjadi kunci bagi pesantren untuk terus meningkatkan pengelolaan keuangannya agar semakin efisien, transparan, dan akuntabel.

Berbagai rangkaian tahapan tersebut menunjukkan bahwa pondok pesantren dapat mengelola keuangannya secara sistematis, mendukung keberlangsungan operasional dan pengembangan pesantren sesuai dengan tujuan lembaga. Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas tetap menjadi landasan utama dalam setiap tahapan pengelolaan ini. Penggunaan teknologi informasi juga mulai diadopsi demi meningkatkan akurasi pencatatan dan kemudahan pelaporan keuangan.⁹⁰

3. Rencana Anggaran Yayasan Pondok Pesantren

Rencana anggaran yayasan pondok pesantren merupakan fondasi penting dalam memastikan keberlangsungan kegiatan pendidikan, pengasuhan, dan sosial-keagamaan. Menurut Mardiasmo, anggaran adalah rencana kerja yang disajikan dalam bentuk kuantitatif, biasanya dinyatakan

⁹⁰ Suryana, "Pengelolaan Keuangan Pesantren."

dalam satuan uang, untuk jangka waktu tertentu. Dalam konteks pesantren, hal ini berarti setiap program yang berkaitan dengan kebutuhan santri maupun pengembangan lembaga harus diterjemahkan ke dalam rencana anggaran yang realistis agar pelaksanaannya terarah dan dapat dipertanggungjawabkan.⁹¹

Menurut Halim, penyusunan rencana anggaran yang baik tidak hanya sekadar menghitung pendapatan dan belanja, tetapi juga menetapkan prioritas sesuai visi dan misi lembaga. Pada pesantren, hal ini dapat terlihat dalam pembagian alokasi dana untuk pendidikan formal, asrama, sarana ibadah, serta unit usaha. Pembagian tersebut dituangkan dalam format RKAS (Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah atau RKAPP (Rencana Kegiatan Anggaran Pondok Pesantren); dan RAPB (Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja), biasa disebut RAPBS (Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Sekolah), RAPBM (Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Madrasah), atau RAPBPP (Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Pondok Pesantren). Dengan demikian, anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi antara pengurus yayasan dengan stakeholder, baik itu santri, wali santri, maupun donator.⁹²

Mahmudi menambahkan bahwa prinsip utama dari perencanaan anggaran adalah kejelasan tujuan (*goal clarity*) dan partisipasi. Pada banyak pesantren, rencana anggaran disusun melalui musyawarah pengurus yayasan bersama para pengasuh, sehingga setiap kebutuhan dapat dipetakan

⁹¹ Trifanny Magistra Audia Rahman, Taufik Rahman, and Ara Hidayat, "Manajemen Sumber Dana Di Pondok Pesantren Modern Al-Ihsan Baleendah Bandung," *Jurnal As-Salam* 5, no. 1 (2021): 20–33.

⁹² Suryana, "Pengelolaan Keuangan Pesantren."

dengan baik. Proses ini bukan hanya teknis administrasi, tetapi juga sarana membangun kebersamaan dan rasa memiliki terhadap keberlangsungan lembaga⁹³. Selain itu, Bastian menekankan pentingnya akuntabilitas dalam anggaran. Ia menjelaskan bahwa rencana anggaran di lembaga pendidikan, termasuk pesantren, harus berfungsi sebagai instrumen pengendalian agar dana yang diperoleh dari masyarakat, pemerintah, maupun unit usaha benar-benar digunakan untuk tujuan yang direncanakan. Di pesantren, hal ini tercermin dalam praktik pertanggungjawaban laporan keuangan kepada wali santri dan donatur secara transparan, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan publik.⁹⁴

Dalam praktiknya, menurut Aziz yang meneliti pengelolaan keuangan pesantren, rencana anggaran sering kali disusun dengan model *unit cost*, yaitu menghitung biaya kebutuhan santri per bulan lalu dikalikan dengan jumlah santri. Pendekatan ini membantu yayasan dalam memperkirakan kebutuhan pokok, seperti makan, listrik, pendidikan, dan kesehatan santri. Meski sederhana, model ini relevan karena mudah diaplikasikan dan sesuai dengan kondisi mayoritas pesantren yang memiliki keterbatasan SDM di bidang akuntansi.⁹⁵

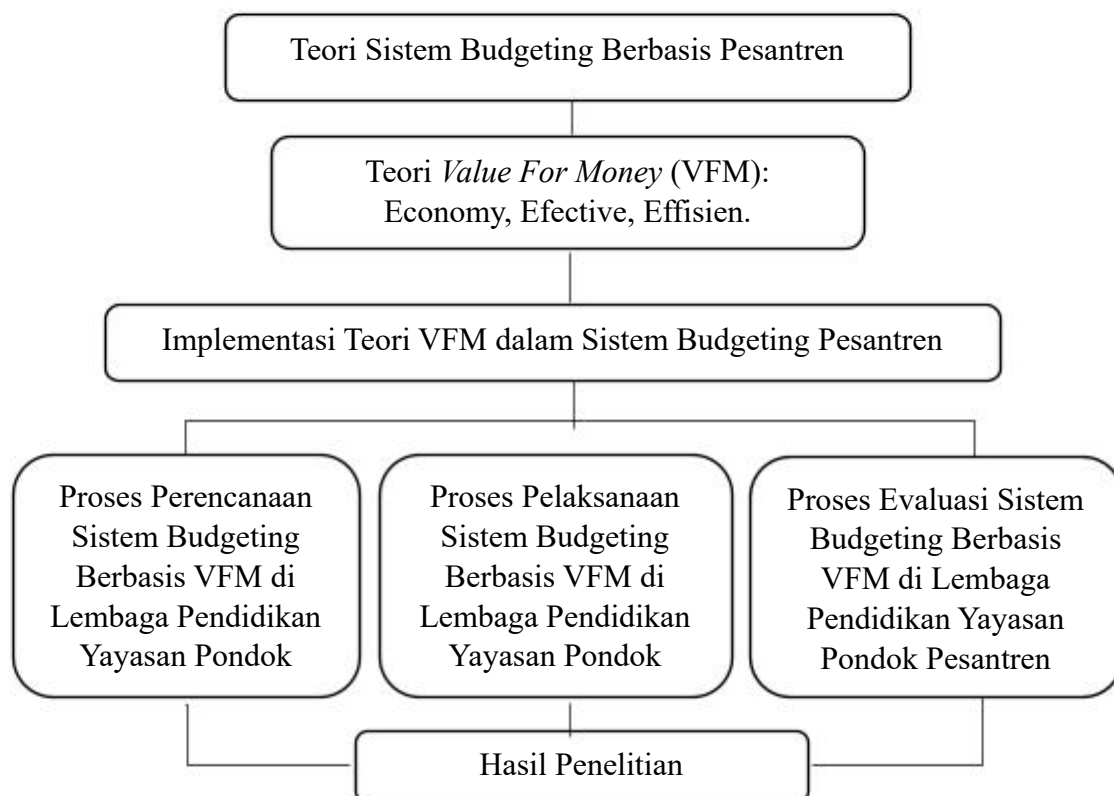
⁹³ Pelealu et al., "Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin."

⁹⁴ Mahatya Citra Kusuma, "Pengawasan Penggunaan Anggaran Keuangan Di Yayasan Pondok Pesantren Modern Yatim Dan Dhuafa Madania Banguntapan Bantul," *State Islamic University Sunan Kalijaga Yogyakarta* (2020), <https://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/>.

⁹⁵ Regar Rindy, "Pengelolaan Manajemen Keuangan Di Pondok Pesantren Abinnur Al-Islami," *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2021): 238–45.

E. Kerangka Berpikir

Berlandaskan pada kajian teori dan hasil Penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti menyusun kerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antar variabel pada penelitian ini sebagaimana tabel berikut



Bagan 2.1 Kerangka berpikir

Kerangka berpikir ini menunjukkan bahwa penelitian ini didasarkan pada teori sistem budgeting kepesantrenan yang dikaitkan dengan prinsip *Value for Money* (VFM) pada sistem budgeting lembaga pendidikan pesantren melalui analisis proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan evaluasi anggaran untuk menggambarkan keterkaitan antara teori dan praktik dalam mewujudkan pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam proses implementasi sistem budgeting dengan prinsip *Value for Money* (VFM) dalam lingkup yayasan pondok pesantren, termasuk mekanisme penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengawasan, serta evaluasi penggunaannya. Pendekatan ini membantu peneliti untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai praktik pengelolaan anggaran berdasarkan pengalaman, pandangan, dan tindakan berbagai pihak yang terlibat dalam proses sistem budgeting tersebut.⁹⁶

Pendekatan kualitatif tidak berorientasi pada pengukuran angka atau pengujian hipotesis seperti dalam penelitian kuantitatif, melainkan menekankan pada pemahaman makna, proses, serta realitas sosial yang terjadi di lapangan.⁹⁷ Hal tersebut yang menjadikan pendekatan ini dianggap relevan untuk mengkaji implementasi sistem budgeting dengan prinsip *Value for Money* (VFM) di lingkungan Yayasan pondok pesantren yang memiliki karakteristik organisasi, budaya, dan tata kelola keuangan yang khas.

⁹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, II (Bandung: CV. Alfabeta, 2019).

⁹⁷ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. Imam Taufik, keempatpul (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2022).

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan strategi Penelitian yang digunakan untuk mengkaji secara intensif dan mendalam terkait suatu kasus, peristiwa, atau aktivitas tertentu yang terjadi di masyarakat, lembaga, ataupun konteks sejarah.⁹⁸ Jenis Penelitian studi kasus dipilih karena membantu peneliti memperoleh pemahaman utuh mengenai suatu fenomena berdasarkan konteks yang melatarbelakanginya, dalam hal ini yaitu konteks implementasi sistem budgeting dengan prinsip *Value for Money* (VFM) di lingkungan Yayasan pondok pesantren. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi berbagai aspek yang berkaitan dengan implementasi sistem budgeting, sehingga dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya secara menyeluruh.

Pemilihan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus ini menunjukkan upaya peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses Perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi anggaran dalam sebuah proses implementasi sistem budgeting dengan prinsip *Value for Money* (VFM) di lingkungan Yayasan pondok pesantren. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran pemahaman mengenai proses implementasi sistem budgeting mulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan, serta evaluasi anggaran dengan menerapkan prinsip *Value for Money* (VFM) yang di laksanakan di lingkungan Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah Mojokerto.

⁹⁸ Muhajirin and Maya Panaroma, *Pendekatan Praktis Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*, ed. Agus Suroto, Pertama (Yogyakarta: Idea Press, 2017).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah yang beralamat di Jl. KH. Ismail No. 90 Kedungmaling, Kec. Sooko, Kab. Mojokerto, Jawa Timur 61361. Peneliti memilih lokasi penelitian ini karena Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah merupakan Lembaga pendidikan yang telah lama berdiri dengan menaungi beberapa lembaga pendidikan baik formal maupun non formal. Terdapat dua lembaga pendidikan formal di yayasan pondok pesantren darul hikmah yakni Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) yang keduanya terakreditasi "A", hal ini menunjukkan seberapa kuat komitmen yayasan terhadap kualitas pendidikan didalamnya, serta lembaga pendidikan non formal yang berupa pondok pesantren dan madrasah diniyah. Selain itu, yayasan ini menerapkan sistem manajemen keuangan yang menarik untuk diteliti, yaitu sistem semi desentralisasi satu pintu dalam mengelola kebutuhan keuangan dalam yayasan dan lembaga yang dinaungi dengan berbagai aspek lain didalamnya.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian menjadi hal krusial yang harus dilakukan peneliti guna mendapatkan data informasi terkait penelitian. Kehadiran peneliti pada penelitian ini dilakukan beberapa kali guna membangun komunikasi dan mendapatkan data informasi yang diperlukan, pada kesempatan ini peneliti beberapa kali hadir di lokasi penelitian dengan beberapa tujuan :

1. Observasi pendahuluan, pada kesempatan ini peneliti datang ke lokasi penelitian dengan tujuan melakukan pengamatan awal guna memastikan dan menelisik hal yang sesuai dengan konteks penelitian yang ada di lokasi penelitian.
2. Penyerahan surat izin penelitian, dalam kesempatan ini peneliti hadir ke lokasi penelitian untuk meminta izin melakukan penelitian lanjutan dan menyampaikan surat izin penelitian dari pihak kampus untuk pihak lembaga lokasi penelitian.
3. Pelaksanaan penelitian, pada kesempatan ini peneliti hadir di lokasi penelitian untuk menggali lebih dalam dan spesifik data informasi terkait konteks penelitian baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi di lokasi penelitian.

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan individu, kelompok ataupun objek yang menjadi fokus penelitian. Pada penelitian ini terdapat beberapa individu sebagai subjek penelitian yang memegang sumber data utama yang nantinya akan diolah oleh peneliti dalam penelitiannya, yaitu:

1. KH. M. Nafek Balya, S.Pd., selaku ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto.
2. Ning Ainis Shofa M, S.Pd., selaku Bendahara Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah Mojokerto.
3. Ibu Tria Novasari, S. Pd., selaku Kepala Madrasah Aliyah Darul Hikmah Mojokerto.

4. Ibu Siti Mastikah, S.S., selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Mojokerto.
5. Ibu Wahyu N.A., S.Pd., selaku tim keuangan Lembaga formal, admin aplikasi keuangan, sekaligus staf tata usaha MA Darul Hikmah Mojokerto.
6. Ust. M. Dwi Indra Saputra selaku tim keuangan sekaligus admin Lembaga Madrasah Diniyah Darul Hikmah Mojokerto.
7. Ibu Putri Wijayanti R, S. Pd., selaku Guru Matematika MTs Darul Hikmah, sebagai perwakilan guru MTs Darul Hikmah Mojokerto.
8. Ibu Rina Kusumaningsih, S. Pd., selaku Guru Ekonomi MA Darul Hikmah, sebagai perwakilan guru MA Darul Hikmah Mojokerto.
9. Hernando Putra Suryatama selaku perwakilan Siswa MA Darul Hikmah Mojokerto.
10. Konita Nuri Witantri selaku perwakilan Siswa MTs Darul Hikmah Mojokerto.
11. Bapak David Badri selaku perwakilan Wali Murid MTs Darul Hikmah Mojokerto.
12. Ibu Nur Qomariyah selaku perwakilan Wali Murid MA Darul Hikmah Mojokerto.

E. Data Dan Sumber Data

1. Data Primer

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh peneliti melalui wawancara dengan tim Manajemen keuangan Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah yang terlibat langsung dalam proses budgeting

yang dilakukan. Selain itu, peneliti juga melaksanakan observasi di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah guna melakukan pengamatan dalam proses budgeting yang dilakukan. Dengan demikian, melalui data primer ini diharapkan dapat memberikan informasi gambaran secara mendalam terkait proses budgeting yang dilakukan oleh Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah dalam mendukung efisiensi kegiatan pendidikan.

2. Data Sekunder

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh peneliti dari dokumen resmi Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah seperti data rancangan anggaran, data pemasukan dan data lainnya, serta diperoleh dari berbagai kajian literatur yang berkaitan dengan manajemen keuangan lembaga pendidikan guna memahami konsep dan teori yang mendasar. Data sekunder ini diharapkan menjadi data penguat dan pendukung yang dapat membantu memberikan informasi terkait sistem manajemen keuangan secara umum dan sistem *budgeting* secara khusus.

Tabel 3. 1 Instrumen Data Penelitian

No	Rumusan Masalah	Data	Sumber Data	Keterangan
1.	Proses perencanaan sistem <i>budgeting</i> dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di yayasan pondok pesantren darul hikmah Mojokerto.	Wawancara	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga, TU, Guru	Menggali informasi mendalam tentang tahapan penyusunan anggaran, pihak yang terlibat, serta kendala dalam proses perencanaan anggaran.
		Observasi	Rapat Bersama Yayasan, Rapat Lembaga	Mengamati secara langsung proses musyawarah perencanaan anggaran.
		Dokumentasi	Bendahara Yayasan,	Menelaah dokumen resmi untuk

			Bendahara Lembaga, TU	mengonfirmasi data hasil wawancara dan observasi.
2.	Proses pelaksanaan sistem <i>budgeting</i> dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di yayasan pondok pesantren darul hikmah Mojokerto	Wawancara	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga, TU, Guru	Menggali informasi mendalam tentang tahapan pencairan dan pembelanjaan anggaran, pihak yang terlibat, serta proses pelaksanaan anggaran.
		Observasi	Pelaksanaan kegiatan, Penggunaan fasilitas	Mengidentifikasi sejauh mana prinsip <i>Value for Money</i> diterapkan dalam kegiatan nyata.
		Dokumentasi	Dokumentasi kegiatan	Menelusuri bukti penerapan efisiensi dan efektivitas dalam dokumen keuangan.
3.	Proses evaluasi sistem <i>budgeting</i> dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di yayasan pondok pesantren darul hikmah Mojokerto	Wawancara	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga, TU, Guru	Menggali informasi mendalam tentang tahapan evaluasi dan pelaporan anggaran, pihak yang terlibat, serta kontrol penggunaan anggaran.
		Observasi	Rapat Bersama Yayasan, Rapat Lembaga,	Mengamati bentuk komunikasi dan koordinasi antar bagian dalam mendukung efektivitas sistem <i>budgeting</i> .
		Dokumentasi	Bendahara Yayasan, Bendahara Lembaga, TU	Menelaah dokumen resmi untuk mengonfirmasi data hasil wawancara dan observasi terkait evaluasi anggaran.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam Penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara, teknik wawancara atau *interview* merupakan teknik pengumpulan data dalam bentuk komunikasi verbal antara peneliti dan informan dengan tujuan mendapatkan informasi tentang focus penelitian secara menyeluruh.⁹⁹
2. Observasi, teknik observasi ini adalah teknik pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung yang dilakukan oleh peneliti dengan tujuan pengumpulan data guna memberi Kesimpulan atau diagnose.¹⁰⁰
3. Dokumentasi, peneliti menggunakan teknik ini untuk mengumpulkan data pendukung berupa data internal lembaga seperti aturan atau kebijakan lembaga terkait anggaran, notulensi rapat anggaran, laporan anggaran, rencana anggaran, dan dokumen pendukung lainnya.¹⁰¹

G. Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan dua teknik untuk menjamin keabsahan data, yaitu teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber merujuk pada sumber data yang digunakan dalam penelitian dapat dipertanggungjawabkan validitasnya. Biasanya dipilih berdasarkan kompetensi, pengalaman, posisi, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti¹⁰². Pada penelitian ini, triangulasi sumber diambil dengan melihat kedudukan yang relevan dan memiliki keterlibatan secara

⁹⁹ Abdussamad Z, *Metode Penelitian Kualitatif*.

¹⁰⁰ Nasution F, *Metode Penelitian Kualitatif* (Harva Creative, 2023).

¹⁰¹ Muhajirin, *Pendekatan Praktis Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*.

¹⁰² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*.

langsung dalam sistem budgeting di yayasan. Sehingga, peneliti memilih beberapa narasumber yang valid dalam hal ini yaitu ketua yayasan, bendahara yayasan, kepala lembaga formal dan non-formal, bendahara lembaga formal dan non-formal, staf tata usaha, dan wali murid atau wali santri.

Sedangkan triangulasi metode berkaitan dengan cara peneliti memperoleh, mengolah, dan menguji data agar hasilnya benar-benar dapat dipercaya (*trustworthiness*). Suatu metode dikatakan valid apabila mampu meminimalkan bias, menghasilkan data yang konsisten, dan sesuai dengan tujuan Penelitian.¹⁰³ Pada penelitian ini salah satu strategi yang dipilih untuk menjamin keabsahan data adalah strategi triangulasi metode. Strategi ini merujuk pada peneliti menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data, yaitu wawancara terbuka, observasi partisipatif moderat, dan analisis dokumen. Sehingga, data yang diperoleh tidak hanya berasal dari satu pendekatan.

H. Analisis Data

Kegiatan analisis data merupakan serangkaian kegiatan memilih, memilah dan mengorganisasikan data penelitian yang terkumpul selama proses pengumpulan data, sehingga mendapatkan pemahaman yang mendalam dari objek yang diteliti¹⁰⁴. Adapun teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model Miles and Huberman yang didalamnya meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta

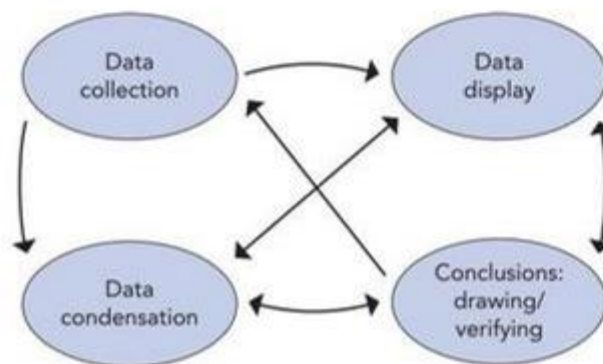
¹⁰³ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*.

¹⁰⁴ Nasution F, *Metode Penelitian Kualitatif*.

penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing / verification*)¹⁰⁵.

Berikut penjelasan singkatnya:

1. Reduksi data merupakan aktivitas pemilihan dan penyederhanaan data dari hasil pengumpulan data (wawancara, observasi dan studi pustaka).
2. Penyajian data merupakan kegiatan penyusunan informasi dalam bentuk narasi, tabel, atau diagram untuk memudahkan pemahaman.
3. Penarikan kesimpulan merupakan interpretasi data untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan menyusun simpulan sementara maupun akhir.



Gambar 3. 1 Analisis Data

I. Prosedur Penelitian

1. Tahap pra penelitian, yaitu tahap dimana peneliti mempersiapkan berbagai macam keperluan sebelum melakukan penelitian, seperti memilih objek dan fokus penelitian, melakukan observasi pendahuluan, mempersiapkan proposal penelitian, menyiapkan administrasi surat permohonan izin, serta mempersiapkan alat pengumpulan data.

¹⁰⁵ Abdussamad Z, *Metode Penelitian Kualitatif*.

2. Tahap penelitian, yaitu tahap dimana peneliti melakukan serangkaian proses penelitian di lokasi penelitian, mulai dari pencarian data, pengumpulan data hingga proses identifikasi dan penggolongan data.
3. Tahap pasca penelitian, yaitu tahap dimana peneliti menggabungkan data yang telah dianalisis, menyajikan dan merepresentasikan data penelitian dalam bentuk deskriptif dengan hasil analisis data berdasarkan tujuan penelitian, sehingga menghasilkan karya skripsi yang sesuai dengan pedoman.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah

1. Profil Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

a) Sejarah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

Yayasan pondok pesantren darul hikmah berawal dari pendirian pondok pesantren oleh seorang ulama' Bernama KH. Isma'il Ibrahohi pada bulan Juli 1945 diatas area tanah pribadi seluas kurang lebih 25 x 100 Meter. Pada 10 tahun pertama rincinya antara tahun 1945-1955, pondok pesantren tersebut masih berupa pondok kecil dengan jumlah santri 20 orang dengan berbagai hambatan.

Setelah 10 tahun pertama dengan perkembangan yang minim, pendiri pondok mengambil kebijakan untuk menampung anak-anak yang saat itu tidak mampu belajar supaya belajar di pondok tersebut tanpa di pungut biaya, sehingga biaya operasional harian pondok ditanggung secara pribadi oleh pendiri, akhirnya dalam jangka waktu 10 tahun kedua tepatnya 1955-1965 pondok tersebut mengalami perkembangan dari yang awalnya 20 orang santri menjadi kurang lebih 80 santri.

Seiring berjalannya waktu pondok tersebut terus mengalami peningkatan jumlah santri, sehingga pada rentan tahun 1965 – 1975 pimpinan pondok memutuskan untuk memperluas lahan pondok pesantren dengan pembelian tanah secara bertahap berukuran 25 x 100meter dan tanah berukuran 25 x 40meter mengingat kebutuhan lahan untuk perkembangan Lembaga.

Setelah tahun 1975 jumlah murid semakin banyak hingga mencapai kurang lebih 250 santri, maka di putuskan untuk mendirikan sekolah Diniyah dan sampai sekarang masih berjalan sehingga mencapai 6 kelas tingkat SD dan 3 Kelas tingkat SLTP dan bertempat pada tempat yang sangat sederhana dan fasilitas yang kurang memadai. Akhirnya diusahakan untuk membangun gedung sekolah direncanakan pertama 3 lokal namun belum sampai cita-cita tersebut tercapai sudah lebih dulu pendiri pondok tersebut meninggal dunia dan sulit untuk mendapatkan dana dan hingga sekarang masih dalam keadaan darurat tersebut.¹⁰⁶

b) Visi & Misi Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

Visi

Mempersiapkan sumber daya manusia yang berilmu, beraqidah, beramal, sesuai faham *Ahli Sunnah Wal Jama'ah* serta berkompetensi dalam pengetahuan bidang akademik dan keterampilan.¹⁰⁷

Misi

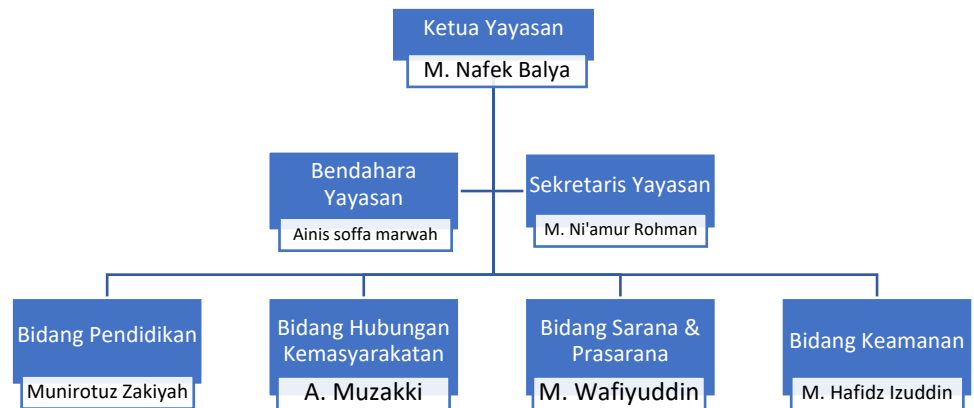
- a. Membekali siswa dengan ilmu agama berdasarkan faham *Ahli Sunnah Wal Jama'ah* meliputi nahwu, sorof, fiqih, aqidah, akhlak, al-quran, dan hadist.
- b. Membekali siswa dengan pengetahuan bidang akademik agar mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang perguruan tinggi negeri.

¹⁰⁶ <https://darulhikmah09.wordpress.com/sejarah/>. Sejarah Yayasan Darul Hikmah. Diakses pada 20/01/2026. 08.30 WIB.

¹⁰⁷ <https://www.ma-darulhikmah.sch.id/>. Visi Misi Yayasan Darul Hikmah. Diakses pada 20/01/2026. 08.45 WIB

- c. Mengembangkan potensi siswa sehingga mampu berkomunikasi dalam bahasa arab, bahasa inggris dan bidang keterampilan agar dapat berperan serta di era globalisasi.¹⁰⁸

c) Struktur Yayasan



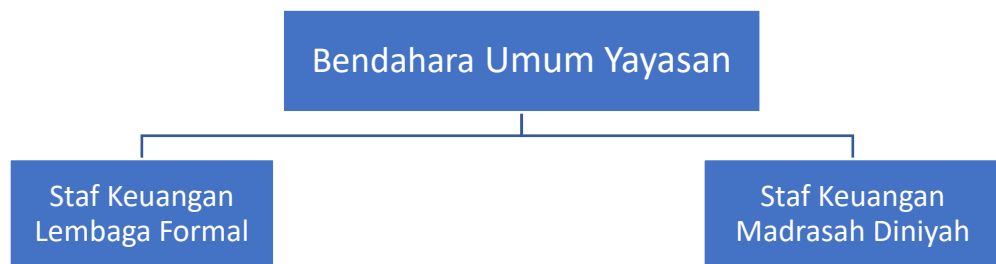
Gambar 4. 1 Struktur Yayasan Darul Hikmah



Gambar 4. 2 Struktur Lembaga di bawah naungan Yayasan Darul Hikmah

¹⁰⁸ <https://www.ma-darulhikmah.sch.id/>. Visi Misi Yayasan Darul Hikmah. Diakses pada 20/01/2026. 08.45 WIB

2. Struktur Pengelolaan Keuangan



Gambar 4. 3 Struktur Pengelola Keuangan Yayasan Darul Hikmah

Tugas dan Tanggungjawab:

a. Tugas dan Tanggungjawab Bendahara Umum Yayasan

- Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja yayasan
- Mengelola kas dan rekening keuangan Yayasan
- Mencatat pemasukan dan pengeluaran secara tertib
- Memastikan pengeluaran sesuai anggaran yang telah ditetapkan
- Menyiapkan laporan keuangan berkala
- Menjaga dan mengarsipkan bukti transaksi keuangan
- Mengawasi penggunaan dana pada setiap unit kegiatan
- Mendukung pelaksanaan audit keuangan Yayasan
- Menyampaikan laporan keuangan kepada ketua dan pengurus Yayasan
- Menjaga transparansi dan akuntabilitas pengelola keuangan
- Menjadi penjembutan antara pihak yayasan dengan mitra keuangan.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Hasil dokumentasi dokumen profil yayasan darul hikmah

b. Tugas dan Tanggungjawab Staf Keuangan Lembaga Formal

- Membantu tugas dan tanggungjawab bendahara umum dalam ranah Lembaga formal (MA & MTs)
- Menjadi penjemabatan antara pihak lembaga formal dengan bendahara yayasan.
- Membantu mengawasi dan mengarsipkan bukti transaksi keuangan lembaga (admin keuangan digital yayasan)
- Menyampaikan laporan keuangan kepada kepala Lembaga dan bendahara umum yayasan.

c. Tugas dan Tanggungjawab Staf Keuangan Madrasah Diniyah:

- Membantu tugas dan tanggungjawab bendahara umum dalam ranah madrasah diniyah.
- Menjadi penjemabatan antara pihak madrasah diniyah dengan bendahara yayasan.
- Membantu mengawasi dan mengarsipkan bukti transaksi keuangan madrasah diniyah.
- Menyampaikan laporan keuangan kepada kepala Lembaga dan bendahara umum yayasan.¹¹⁰

B. Paparan Hasil Penelitian

1. Proses Perencanaan Sistem Budgeting Berbasis Pesantren

Bagian ini membahas proses perencanaan sistem *budgeting* yang diterapkan oleh Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah Mojokerto. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi penelitian, sumber pendanaan

¹¹⁰ Hasil dokumentasi dokumen profil yayasan darul hikmah

yang digunakan dalam penyusunan anggaran di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto berasal dari dua sumber utama, yaitu dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang dibayarkan peserta didik setiap bulan dan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diterima oleh masing-masing lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan.

Dana SPP dikelola secara terpusat oleh yayasan melalui sistem satu pintu, sedangkan dana BOS dikelola secara mandiri oleh masing-masing lembaga sesuai ketentuan yang berlaku. Perbedaan tersebut turut menjadi pertimbangan dalam proses penyusunan dan pengalokasian anggaran pada setiap lembaga di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto.¹¹¹

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan pihak Yayasan, pimpinan Lembaga, bendahara, dan beberapa informan terkait, diperoleh informasi mengenai proses perencanaan sistem *budgeting* yang dilaksanakan oleh Lembaga guna mengelola pemasukan sumber dana dari pembayaran SPP madrasah. Adapun hasil wawancara tersebut dipaparkan pada subbab berikut.

a) Mekanisme penyusunan perencanaan anggaran

Pada subbab ini dibahas mengenai tahapan dan mekanisme penyusunan perencanaan anggaran yang dilakukan oleh Yayasan dan Lembaga Pendidikan pondok pesantren Darul Hikmah. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diperoleh data mengenai mekanisme penyusunan perencanaan anggaran yang dilakukan oleh pihak Yayasan dan Lembaga melalui proses identifikasi kebutuhan, penyusunan Rencana Kerja

¹¹¹ Hasil observasi penelitian *budgeting* per unit

dan Anggaran (RKA), Rapat penyusunan bersama, pengesahan dan persetujuan Yayasan. Pernyataan tersebut diperoleh dari hasil wawancara dengan bendahara Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah Ning Ainis Shofa Marwa, S.Pd. I

“Penyusunan anggaran disini itu tetap diserahkan ke masing-masing Lembaga, jadi kebutuhan Aliyah ya disusun sama pihak Aliyah, kebutuhan Tsanawiyah ya disusun sama pihak Tsanawiyah, begitupun yang Madin dan pondok, jadi Yayasan hanya memberikan arahan dan persetujuan saja waktu rapat bersama yayasan.”¹¹²

Pernyataan tersebut didukung oleh tim keuangan Lembaga formal ibu

Wahyu N. A., S.Pd

“Masalah penyusunan anggaran disini biasanya di rapatkan bersama mbak, tapi sebelum rapat setiap Lembaga mempersiapkan terlebih dahulu rencana anggaran tahunannya, terus waktu rapat Yayasan baru dikonsultasikan ke pihak Yayasan sampai akhirnya disetujui, tapi biasanya kalau rapat Bersama Yayasan Lembaga formal sama Madin dipisah waktunya.”¹¹³

Adapun pernyataan pendukung lainnya, diperoleh dari tim keuangan Lembaga non formal atau Madrasah Diniyah ustadz M. Dwi Indra Saputra yang menyatakan

“Penyusunan anggaran Madin itu ditetapkan dari pihak Madin sendiri mbak, bukan Yayasan. Jadi lebih ke pengajuan anggaran ke Yayasan, kalau untuk yang menyusun tetap pihak Madin sendiri, soalnya disesuaikan dengan kebutuhan operasionalnya juga.”¹¹⁴

Selain itu, pimpinan Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah KH. M. Nafek Balya, S.Pd juga menyampaikan

“Untuk masalah anggaran secara mekanisme rinci yang lebih paham seluk beluknya, ya bendahara Yayasan dan tim keuangan masing-

¹¹² “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹¹³ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹¹⁴ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

masing Lembaga, karna kalau disini masalah keuangan sudah dihandle beliau-beliau itu, kami hanya memberikan sedikit masukan dan berusaha mendukung semaksimal mungkin.”¹¹⁵

Pernyataan lain disampaikan oleh Kepala sekolah Madrasah Aliyah

Darul Hikmah ibu Tria Novasari, S. Pd, beliau mengungkapkan

“Penyusunan anggaran di Aliyah ini disusun bersama-sama dari kebutuhan operasional nya, kebutuhan gaji, agenda kegiatan, itu kami susun dulu dengan waka, guru-guru, bagian tata usaha juga. Setelah kita susun baru kita ajukan ke pihak Yayasan waktu rapat Bersama, nanti di rapat Bersama ini dilihat sama Yayasan anggaran mana yang kurang ataupun dikurangi karna kebutuhan, baru setelah diskusi disetujui lah anggaran tahunannya.”¹¹⁶

Kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah ibu Siti

Mastikah, S.S juga memaparkan hal yang sama, beliau menyampaikan

“Kalau anggaran di MTs itu biasanya kami diawal tahun itu mengajukan ke Yayasan mbak, jadi sebelum mengajukan itu kita susun dulu dengan guru-guru, mulai anggaran dari waka kesiswaan, waka kurikulum, waka sarpras itu kebutuhannya apa saja, kegiatan tahunan kayak UTS, UAS, Ujian akhir itu berapa. Setelah terkumpul semua sesuai dengan kebutuhan, baru kita ajukan ke Yayasan waktu rapat Bersama, disitu nanti kita diskusi besaran anggaran, mana yang disetujui, mana yang dirasa kurang pas, begitu.”¹¹⁷

Pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam proses

Perencanaan anggaran yang diterapkan di Yayasan pondok pesantren Darul

Hikmah diawali dengan identifikasi kebutuhan oleh masing-masing

lembaga yang disusun dalam rencana anggaran oleh setiap Lembaga, lalu

diusulkan dan diskusikan dengan pihak Yayasan dalam agenda rapat

Bersama Yayasan, lalu penetapan anggaran dan dilanjutkan pelaksanaan

hingga evaluasi dan monitoring anggaran.

¹¹⁵ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

¹¹⁶ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

¹¹⁷ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

Selain itu, dari hasil observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti didapatkan bahwa penyusunan anggaran di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah dilaksanakan dalam forum rapat kerja MTs – MA – Madin Darul Hikmah yang dipimpin oleh ketua Yayasan KH. M. Nafek Balya, S. Pd. Rapat tersebut dilaksanakan di awal tahun ajaran baru dengan agenda dua kali rapat, rapat pertama dilaksanakan Yayasan dengan pihak Lembaga formal di siang hari, dan rapat kedua dilaksanakan di malam harinya dengan Lembaga non-formal atau Madin.



Gambar 4. 4 Rapat Yayasan dengan MTs-MA Darul Hikmah



Gambar 4. 5 Rapat Yayasan dengan Madin Darul Hikmah

b) Pihak yang terlibat dalam perencanaan anggaran

Subbab ini menyajikan data hasil wawancara dengan beberapa informan yang menunjukkan bahwa terdapat beberapa pihak yang terlibat dalam proses perencanaan anggaran, baik dari unsur Yayasan maupun Lembaga. Pada wawancara dengan KH. M. Nafek Balya, S.Pd selaku ketua Yayasan beliau menyampaikan

“Untuk pihak yang terlibat dalam proses perencanaan di masing-masing lembaga ya dihandle masing-masing Lembaga, tapi kalau

yang terlibat dalam ranah Yayasan yang biasanya di kegiatan rapat Bersama itu ya semua pihak. Jadi kalau rapat Bersama Yayasan pihak Lembaga formal ya mulai dari guru-gurunya, TU, kepala sekolah pasti. Begitupun kalau rapat Bersama pihak Madin ya semua asatidz ikut juga.”¹¹⁸

Pernyataan senada juga disampaikan oleh bendahara Yayasan Ning

Ainis Shofa M, S. Pd yang menyampaikan

“Perencanaan anggaran Yayasan ini kan kami hanya menghimpun kebutuhan-kebutuhan Lembaga di bawah naungan Yayasan saja ya, jadi proses penyusunan di tingkat Yayasan ya waktu rapat Bersama itu saja. Sedangkan kalau waktu rapat Bersama, semua pihak itu ikut baik dari pengurus Yayasan maupun Lembaga mulai dari guru, waka, TU, kepala sekolah. Ustadz-ustadzah Madin juga ikut kalau waktu rapat Bersama.”¹¹⁹

Adapun pernyataan dari pihak kepala sekolah Madrasah Aliyah ibu

Tria Novasari, S. Pd

“Penyusunan anggaran di Aliyah ini disusun bersama-sama dari kebutuhan operasional nya, kebutuhan gaji, agenda kegiatan, itu kami susun dulu dengan waka, guru kelas, bagian tata usaha juga.”¹²⁰

Begitupun dengan ungkapan Kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah

Darul Hikmah ibu Siti Mastikah, S.S juga memaparkan hal yang sama,

beliau menyampaikan

“Kalau anggaran di MTs itu biasanya kami diawal tahun itu mengajukan ke Yayasan mbak, jadi sebelum mengajukan itu kita susun dulu dengan guru-guru, mulai anggaran dari waka kesiswaan, waka kurikulum, waka sarpras itu kebutuhannya apa saja.”¹²¹

Adapun pernyataan dari tim keuangan lembaga formal ibu Wahyu N.

A., S.Pd sebagai berikut

¹¹⁸ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

¹¹⁹ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹²⁰ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

¹²¹ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

“Kalau penyusunan di Lembaga formal MA sama MTs, saya biasanya ikut mbak, karnakan posisi saya sebagai staf TU juga, kalau bendaharakan semua Lembaga bendaharanya tetap atas nama bendahara Yayasan. Jadi kalau rapat internal nyusun RKA biasanya saya ikut bersama-sama dengan guru-guru yang bersangkutan juga.”¹²²

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh tim keuangan Lembaga Madrasah Diniyah Ustdaz M. Dwi Indra

“Untuk pihak yang terlibat di penyusunan anggaran Madin ya biasanya tertutup hanya dengan bendahara, admin sama kepala Madin saja.”¹²³

Pernyataan-pernyataan yang telah diungkapkan memberikan informasi data bahwa dalam proses penyusunan anggaran Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah melibatkan beberapa pihak internal Lembaga dan Yayasan, seperti wakil kepala sekolah, staf TU, kepala setiap Lembaga, serta pengurus Yayasan.

Meskipun demikian, tetap terdapat pihak luar yang memiliki kesempatan untuk memberikan saran ataupun masukan terkait kebutuhan-kebutuhan program sekolah ataupun kegiatan belajar mengajar. Saran dan masukan tersebut dapat disampaikan oleh guru ataupun wali murid guna mendukung perkembangan belajar siswa dan pengembangan Lembaga itu sendiri. Pernyataan ini diambil dari beberapa hasil wawancara yang menginformasikan berikut

“Kami sebagai guru biasanya tidak terlibat langsung dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan, tetapi terkadang diminta

¹²² “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹²³ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

memberikan usulan kebutuhan pembelajaran atau kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun ke depan.”¹²⁴

Pernyataan pihak lain mengungkapkan bahwa

“Guru dapat memberikan masukan terkait kebutuhan pembelajaran, sarana pendukung, maupun kegiatan siswa yang dianggap perlu untuk dimasukkan dalam perencanaan.”¹²⁵

Adapun pihak wali murid menyatakan pendukung pernyataan tersebut, sebagaimana berikut

“Sebagai wali murid, biasanya kami bisa memberikan saran atau masukan terkait kebutuhan siswa maupun program sekolah yang menurut kami perlu mendapat perhatian.”¹²⁶

Wali murid lain mengungkapkan pernyataan pendukung

“Peran kami sebagai wali murid lebih kepada memberikan masukan apabila ada rapat atau forum yang melibatkan orang tua siswa.”¹²⁷

c) Peran Yayasan dalam pemberian arahan dan persetujuan perencanaan anggaran

Peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan perencanaan anggaran terhadap Lembaga didasarkan pada hasil hasil wawancara sebagai berikut. Sebagai data utama bendahara Yayasan menyatakan bahwa

“Peran Yayasan dalam hal keuangan itu hanya sebatas tempat untuk menyimpan uangnya Lembaga-lembaga kayak bank gitu, sama memberikan pandangan masukan kalau saya ibaratkan itu kayak alarm untuk Lembaga-lembaga. Jadi kalau misal Lembaga menentukan nominal yang terlalu tinggi atau kurang sesuai, lah disitu yayasan masuk memberikan himbauan buat bahan pertimbangan, kalau keputusannya ya tetap Keputusan bersama

¹²⁴ “Putri Wijayanti R, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Matematika MTs Darul Hikmah, Mojokerto, Putri Wijayanti R, S.Pd”

¹²⁵ “Rina Kusumaningsih, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Ekonomi MA Darul Hikmah, Mojokerto, Rina Kusumaningsih, S.Pd”

¹²⁶ “David Badri, Hasil Wawancara Dengan Wali Murid MTs Darul Hikmah, Mojokerto, David Badri”

¹²⁷ “Nur Qomariyah, Hasil Wawancara Dengan Wali Murid MA Darul Hikmah, Mojokerto, Nur Qomariyah”

dengan Lembaga. Jadi kalau dari Yayasan kurang pas atau gimana ya dicari jalan tengah untuk kemudian diambil Keputusan melalui persetujuan bersama.”¹²⁸

Pendukung pernyataan diatas disampaikan oleh ketua Yayasan yang menyatakan

“Dalam urusan anggaran, sebagai ketua Yayasan saya hanya memberikan sedikit pandangan dan persetujuan anggaran ketika sudah disepakati oleh masing-masing Lembaga. Kalau untuk mekanisme seluk beluk dikeluarkan untuk apa, berapanya itu biasanya dirembukkan pihak Lembaga sama bendahara Yayasan.”¹²⁹

Adapun menurut tim keuangan lembaga formal mengungkapkan

“Kalau yayasan itu lebih berperan ke ranah kontrol keuangannya ya mbak menurut saya, karna kan kalau disini semua keuangan itu masuknya di rekening Yayasan ya, jadi kalau mau ngambil uang atau apa pasti harus laporan dulu ke pihak Yayasan. Tapi untuk selebihnya tetap kembali ke ranah setiap Lembaga.”¹³⁰

Menurut tim keuangan Madrasah Diniyah menyatakan bahwa

“Keuangan Yayasan disini kalau menurut saya lebih ke semi desentralisasi mbak, karna keuangan lembaga itu tetap masuk rekening yayasan semua, tapi tetap punya hak dan wewenang untuk menentukan besaran angka dan kebutuhan anggaran setiap lembaga, jadi ya peran Yayasan paling urgentnya ya terkait persetujuannya.”¹³¹

Pernyataan-pernyataan diatas menunjukkan bahwa peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan anggaran dapat diibaratkan sebagai alarm keuangan untuk Lembaga. Namun tidak membuat Lembaga kehilangan kendali keuangannya sendiri, hanya saja Lembaga tetap perlu

¹²⁸ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹²⁹ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

¹³⁰ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹³¹ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

mendapatkan persetujuan dari Yayasan dalam hal pencairan dan penggunaan dana.

Hasil observasi dan dokumentasi juga memperkuat berbagai pernyataan wawancara yang mana Yayasan tidak melakukan penyusunan anggaran secara individu untuk kegiatan Yayasan sendiri. Hasil observasi menunjukkan bahwa Yayasan hanya memiliki satu kegiatan yang berdiri sendiri atas nama Yayasan yaitu kegiatan “Haul Jam’ul Jawami’”, namun dalam perencanaannya tidak disusun oleh pihak Yayasan itu sendiri melainkan disusun oleh panitia kegiatan tersebut yang memang dikhususkan untuk kegiatan itu sendiri.

Selain itu, hasil dokumentasi menunjukkan dokumen rencana kegiatan anggaran hanya beratas namakan masing-masing Lembaga baik Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, maupun Madrasah diniyah. Kondisi demikian membuktikan bahwa dalam penganggaran satu pintu, Yayasan hanya berperan sebagai penyimpan dan penjaga yang dapat diibaratkan seperti bank nya Lembaga di bawah naungannya, serta hanya sebagai pemberi masukan, arahan dan persetujuan atas perencanaan anggaran yang akan diterapkan oleh setiap Lembaga.



Gambar 4. 6 Salinan Dokumen RKA Madin Darul Hikmah



Gambar 4. 7 Salinan Dokumen RKA MTs Darul Hikmah



Gambar 4. 8 Salinan Dokumen RKA MA Darul Hikmah

d) Panduan atau SOP Perencanaan anggaran

Pada bagian ini memaparkan keberadaan panduan, aturan, maupun SOP yang digunakan sebagai acuan dalam proses penyusunan Perencanaan anggaran oleh Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama, selaku bendahara Yayasan menyatakan

“Kalau SOP keuangan yang resmi dan tertulis detail dan dibuat khusus Yayasan atau Lembaga saat ini tidak ada. Jadi pengelolaan keuangannya lebih mengacu ke pengalaman pengelolaan sebelum-sebelumnya. Tapi untuk kebutuhan administrasi dan pencatatan tetap ada.”¹³²

Informasi dari pernyataan diatas, dikuatkan oleh ungkapan dari tim keuangan Lembaga formal yang menyampaikan bahwa

“Untuk pedoman atau SOP terkait manajemen keuangan sebenarnya belum ada secara khusus. Selama ini kami menjalankan pengelolaan keuangan ya berdasarkan arahan bendahara Yayasan, hasil rapat dan kebiasaan administrasi yang sudah berjalan sebelumnya. Jadi sistemnya lebih fleksibel, melihat kondisi dan kebutuhan saja.”¹³³

¹³² “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹³³ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

Pernyataan pendukung yang sejalan juga disampaikan oleh tim keuangan Madrasah Diniyah yang mengungkapkan

“Selama ini, setau saya tidak ada SOP atau panduan khusus yang dipakai Madin untuk pengelolaan keuangannya. Jadi lebih mengalir seperti sebelum-sebelumnya saja, asalkan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi anggaran, dan pasti dapat persetujuan Yayasan saja.”¹³⁴

Data hasil wawancara dengan ketua Yayasan juga mendukung pernyataan sebelumnya, beliau mengungkapkan

“Untuk saat ini Yayasan sebenarnya belum ada SOP atau panduan khusus untuk menjalankan keuangan. Saya pribadi juga memberikan wewenang penuh pada bendahara Yayasan dan tim Lembaga untuk menjalankan keuangannya secara teknis. Hanya sesekali saja saya tanyakan kondisi keuangannya atau kadang beliau-beliau yang meminta saran atau masukan.”¹³⁵

Adapun pernyataan penguat lain disampaikan oleh kepala Madrasah Aliyah yang menginformasikan

“Sejauh yang saya tahu, tidak ada ada SOP atau semacamnya yang diterapkan secara khusus selama ini. Jadi biasanya ya berdasarkan koordinasi pihak sekolah dengan Yayasan saja.”¹³⁶

Hal serupa disampaikan pula oleh kepala Madrasah Tsanawiyah yang mengungkapkan

“Setau saya tidak ada panduan atau acuan yang disusun resmi mbak, jadi lebih fleksibel saja melalui koordinasi dan didasarkan sama kebutuhan.”¹³⁷

Ungkapan beberapa informan diatas memberikan data informasi yang menunjukkan bahwa belum ada panduan, SOP ataupun semacamnya yang

¹³⁴ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

¹³⁵ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

¹³⁶ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

¹³⁷ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

dijadikan acuan dalam pengelolaan keuangan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah. Adapun pengelolaan keuangan selama ini lebih didasarkan pada kebiasaan administrasi yang telah berjalan, arahan pimpinan, hasil musyawarah, koordinasi, serta penyesuaian kebutuhan guna mendukung keberlanjutan kegiatan Lembaga.

e) Penentuan skala prioritas anggaran dalam proses perencanaan

Sub bab ini menguraikan data penentuan skala proritan anggaran dalam proses Perencanaan yang dilakukakn oleh pihak Yayasan ataupun Lembaga di bawah naungan Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah. Adapun hasil wawancara dengan beberapa informan terpaparkan sebagaimana berikut, informasi dalam lingkup Yayasan disampaikan oleh bendahara Yayasan yang menyampaikan

“Kalau terkait skala prioritas anggaran di yayasan, saya rasa tidak ada lembaga atau kegiatan khusus yang lebih diprioritaskan. Karnakan anggaran yang diberikan berdasarkan pengajuan kebutuhan dari masing-masing Lembaga dan melihat kondisi keuangan yang ada di Yayasan.”¹³⁸

Adapun pernyataan dari ketua yayasan searah dengan pernyataan diatas, beliau KH. M. Nafek Balya, S. Pd menyatakan

“Skala prioritas keuangan di tingkat yayasan lebih saya pasrahkan ke bendahara dan tim, tapi selama ini saya rasa Pembagian keuangan disesuaikan kebutuhan jadi tidak ada mana yang lebih penting diantara yang lain.”¹³⁹

¹³⁸ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹³⁹ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

Adapun menurut pandangan lain, menyatakan pendapat yang mendukung pernyataan sebelumnya disampaikan oleh tim keuangan Lembaga formal yang mengungkapkan sebagai berikut

“Kalau menurut saya selama ini tidak ada lembaga tertentu yang dispesialkan atau diprioritaskan sama pihak Yayasan mbak. Karna Yayasan benar-benar menurunkan dana sesuai apa yang diajukan setiap Lembaga, sedangkan Lembaga sendiri kan melihat kebutuhannya.”¹⁴⁰

Pernyataan serupa juga diutarakan oleh tim keuangan Madrasah diniyah yang menyampaikan bahwa

“Menurut saya tidak ada lembaga yang di prioritaskan, walaupun ada Lembaga yang dananya lebih besar, ya itu karna memang kebutuhannya lebih banyak. Karna memang di Madin sendiri kebutuhannya tidak yang sebanyak Sekolah.”¹⁴¹

Pernyataan-pernyataan diatas memberikan konfirmasi bahwa dalam proses perencanaan anggaran di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah menerapkan skala prioritas melalui besaran kebutuhan di setiap Lembaga dan tidak ada Lembaga yang secara khusus diberikan prioritas keuangan.

f) Upaya memastikan anggaran disusun secara hemat dan realistis

Bagian ini memaparkan upaya yang dilakukan oleh Lembaga dan Yayasan dalam memastikan penyusunan anggaran dilakukan secara hemat, realistis, namun tetap sesuai dengan kebutuhan Lembaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan bendahara Yayasan sebagai aktor utama manajemen keuangan Yayasan menyatakan

“Untuk memastikan anggaran Lembaga dibawah Yayasan tetap realistis dan hemat biasanya kita lihat dulu kesesuaian rencana kebutuhan sama kondisi keuangan setiap Lembaga yang ada di

¹⁴⁰ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹⁴¹ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

Yayasan karna setiap Lembaga punya kantongnya masing-masing di Yayasan. Jadi setiap pengajuan dari Lembaga pasti ditinjau lagi biar tidak melebihi kemampuan anggaran dan tidak sampai mengalahkan anggaran dari kantong lain.”¹⁴²

Pernyataan pendukung juga disampaikan oleh tim keuangan Lembaga formal yang mengungkapkan

“Perencanaan anggaran ya pasti diusahakan realistis dan ekonomis ya mbak, yang penting dilihat saja mana kebutuhan yang penting-penting itu, terus juga biasanya dilihat dari evaluasi anggaran tahun sebelumnya, soalnya kalau misal pengajuan dananya terlalu jauh jaraknya dari tahun sebelumnya itu biasanya disuruh motong sama pihak Yayasan.”¹⁴³

Menurut pernyataan tim keuangan madin menyatakan hal yang serupa bahwa

“Kalau upaya khusus untuk memastikan anggaran tidak melebihi kemampuan lembaga tidak ada, yang penting berdasar kebutuhan pokok kegiatan pembelajaran dan operasional madin saja, karna memang arahan dari bendahara utama pasti mewanti-wanti untuk fokus kebutuhan primer dulu.”¹⁴⁴

Adapun ungkapan pendukung dari ketua Yayasan KH. M. Nafek Balya, S. Pd menyatakan

“Yayasan pasti berusaha semaksimal mungkin untuk mengontrol anggaran Lembaga-lembaga tetap realistis melalui koordinasi dan musyawarah sebelum anggaran benar-benar ditetapkan. Sehingga anggaran bisa dialokasikan lebih efektif dan tidak berlebihan.”¹⁴⁵

Hasil wawancara diatas memberikan data bahwa upaya penyusunan anggaran secara hemat dan realistis dilakukan dengan menyesuaikan antara kebutuhan program dan kondisi keuangan lembaga yang tersedia. Pihak

¹⁴² “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹⁴³ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹⁴⁴ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

¹⁴⁵ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

yayasan maupun lembaga berusaha memprioritaskan kebutuhan yang dianggap penting dan mendesak, serta mempertimbangkan pengalaman penggunaan anggaran sebelumnya agar perencanaan lebih tepat dan tidak berlebihan. Selain itu, proses koordinasi dan peninjauan kembali terhadap pengajuan anggaran juga dilakukan untuk memastikan penggunaan dana tetap efektif, efisien, dan sesuai kemampuan keuangan yayasan maupun lembaga.

g) Kendala dalam proses Perencanaan

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai kendala dalam proses Perencanaan anggaran, informan menyampaikan bahwa proses penyusunan anggaran tidak selalu berjalan secara mudah dan lancar. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut, dipaparkan sebagai berikut

“Kendala yang paling sering muncul waktu Perencanaan anggaran ya di proses penyesuaian kebutuhan itu. Karena masing-masing Lembaga punya kebutuhan yang banyak ya, sedangkan kondisi keuangan di Yayasan juga terbatas, belum lagi kalau ada agenda mendadak atau kebutuhan mendesak yang mau tidak mau harus mencari cela keuangannya ya.”¹⁴⁶

Adapun pernyataan lain yang mendukung disampaikan oleh ketua Yayasan bahwa

“Kendala Yayasan waktu Perencanaan anggaran biasanya ya di proses Pembagian anggaran biar seimbang ke seluruh Lembaga, sehingga setiap kebutuhan Lembaga itu bisa diupayakan untuk terpenuhi walaupun kondisi keuangannya terbatas.”¹⁴⁷

Pendapat lain dari tim keuangan lembaga formal juga mendukung pernyataan sebelumnya, beliau mengungkapkan bahwa

¹⁴⁶ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹⁴⁷ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

“Kendala yang kami rasakan biasanya kalau program yang sudah direncanakan ternyata butuh biaya yang lebih besar dari perkiraan awal. Di sisi lain, sekolah juga harus tetap menyesuaikan dana yang ada biar tidak membebani keuangan Lembaga.”¹⁴⁸

Menurut tim keuangan Madin, beliau menyampaikan

“Kendala di Madin ini yang sering ya karna gak ada dananya itu sih, dikarenakan pemasukan Lembaga yang menurut saya kurang stabil itu ya Madin kalau dibanding dengan Lembaga formal. Jadi perlu lebih selektif lagi buat menentukan kebutuhan yang benar-benar diprioritaskan gitu.”¹⁴⁹

Kepala sekolah MTs memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan

“Selaku kepala MTs, kendala yang kami temui waktu Perencanaan itu ya di penyesuaian antara kebutuhan dan kondisi keuangan tadi, sehingga tidak jarang ada beberapa agenda yang terpaksa ditunda atau bahkan diurungkan ketika di rapat bersama itu.”¹⁵⁰

Adapun pernyataan kepala sekolah MA menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut

“Yang saya rasakan selama ini, kendala yang kami hadapi lebih banyak di penyesuaian rencana program sekolah dengan kondisi keuangan. Selain itu, terkadang ada juga kegiatan yang sifatnya mendadak atau kebutuhan tambahan yang belum tercantum, sehingga perlu penyesuaian ulang tentunya.”¹⁵¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-informan terkait, dapat disimpulkan bahwa kendala utama dalam proses perencanaan anggaran terletak pada penyesuaian antara banyaknya kebutuhan lembaga dengan kondisi keuangan yang terbatas. Selain itu, adanya kebutuhan

¹⁴⁸ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹⁴⁹ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

¹⁵⁰ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

¹⁵¹ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

mendadak, perubahan program, serta ketidakstabilan pemasukan pada beberapa lembaga juga menjadi faktor yang memengaruhi proses penyusunan anggaran. Kondisi tersebut menyebabkan pihak yayasan dan lembaga harus melakukan penyesuaian ulang, menentukan skala prioritas kebutuhan, bahkan menunda beberapa program agar pengelolaan anggaran tetap berjalan sesuai kemampuan keuangan yang tersedia.

2. Proses Pelaksanaan *Budgeting*

Bagian ini membahas terkait perolehan data peneliti mengenai proses pelaksanaan *budgeting* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto. Hasil wawancara dengan beberapa informan terkait, menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran dilakukan melalui berbagai prosedur dan pengawasan agar penggunaan dana tetap sesuai dengan perencanaan, kebutuhan pendidikan, serta nilai-nilai kepesantrenan.

Dalam pengelolaan dana SPP, yayasan menerapkan sistem pengelolaan keuangan satu. Proses penganggaran diawali dengan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) oleh masing-masing lembaga menggunakan pendekatan bottom-up, yaitu usulan anggaran berasal dari unit atau lembaga yang membutuhkan. Selanjutnya, usulan tersebut dibahas dalam rapat untuk memperoleh persetujuan. Setelah disetujui, anggaran dilaksanakan melalui mekanisme penerimaan dana secara online maupun offline, pengajuan proposal pencairan dana, serta pemanfaatan dana sesuai kebutuhan yang telah direncanakan. Pada tahap akhir, dilakukan evaluasi anggaran secara berkala sebagai bentuk pengendalian dan monitoring terhadap penggunaan dana. Berikut gambaran

alur pelaksanaan *budgeting* sumber dana SPP oleh Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah.



Gambar 4. 9 Alur Pelaksanaan Pemanfaatan Dana SPP

Sementara itu, pengelolaan dana BOS memiliki mekanisme yang berbeda. Prosesnya dimulai dari penyusunan proposal penggunaan dana BOS, kemudian proposal tersebut diajukan kepada pihak yang berwenang sesuai ketentuan yang berlaku. Setelah dana dicairkan, masing-masing lembaga melaksanakan pemanfaatan dana sesuai kebutuhan yang telah direncanakan, kemudian menyusun laporan pertanggungjawaban dan mengikuti proses audit.



Gambar 4. 10 Alur Pemanfaatan Dana BOS

Adapun uraian hasil wawancara tersebut dijelaskan pada subbab berikut.

a) Prosedur pencairan dana

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait prosedur pencairan dana, diketahui bahwa proses pencairan dana di yayasan maupun lembaga dilakukan melalui mekanisme pengajuan kebutuhan terlebih dahulu kepada pihak yayasan. Pengajuan tersebut kemudian dibahas dan disesuaikan dengan kondisi keuangan yang tersedia sebelum dana dicairkan untuk kebutuhan operasional maupun kegiatan pendidikan. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Bendahara yayasan menyampaikan bahwa:

“Proses pencairan dana dari Yayasan untuk Lembaga disesuaikan sama proposal yang diajukan lembaga ke yayasan mbak, jadi Lembaga bikin proposal, lalu diajukan ke Yayasan, setelah itu ya dilihat dulu rinciannya, kondisi keuangannya, kalau sekiranya perlu negosiasi y akita diskusi bersama. Kalau sudah sesuai, baru saya yang menghubungi pihak bank untuk mencairkan dana sesuai nominal yang dibutuhkan dan sesuai kantongnya gitu.”¹⁵²

Pernyataan tersebut diperkuat oleh ketua yayasan yang menyampaikan bahwa:

“Untuk proses pencairan dana, biasanya Lembaga langsung menyampaikan ke bendahara Yayasan pakai proposal untuk yang memproses selebihnya ya bendahara yayasan.”¹⁵³

Selain itu, tim keuangan lembaga formal juga mengungkapkan bahwa:

“Untuk pencairan dana di sekolah itu biasanya turun kalau sudah ada proposal pengajuan kebutuhan kegiatan atau operasional ke yayasan. Jadi misal mau ada kegiatan PHBI gitu, anak-anak osis didampingi Pembina bikin proposal, terus minta persetujuan kepala

¹⁵² “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹⁵³ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

sekolah dulu, nanti kalau sudah disetujui baru diajukan ke bendahara Yayasan, lah untuk ke bendahara Yayasan ini bisa langsung kepala sekolah yang menyampaikan atau lewat saya.”¹⁵⁴

Hal serupa juga disampaikan oleh tim keuangan madin, yaitu:

“Kalau di madin, pencairan dana biasanya ya waktu ada agenda-agenda tertentu gitu, untuk prosesnya melalui pengajuan proposal kegiatan ke Yayasan, kalau disetujui baru dicairkan.”¹⁵⁵

Kepala MTs turut memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan bahwa:

“Proses pencairan dana biasanya ini mbak melalui pengajuan kebutuhan sekolah ke Yayasan pakai proposal, jadi nggak bisa cuma lewat omongan atau mendadak, kecuali memang ada keperluan mendadak yang butuhnya tidak banyak, lah itu bisa minta ke Bu Wahyu nanti beliau yang laporan ke yayasan.”¹⁵⁶

Adapun kepala MA juga menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut:

“Dalam proses pencairan dana, kami biasanya mengajukan proposal dulu. Jadi walaupun diawal sudah ada RKA, setiap mau ada agenda tetap pengajuan proposal ke yayasan untuk pencairan dana nya, setelah disetujui baru besoknya cair atau paling lama 2 hari setelah pengajuan. Kecuali untuk kepentingan mendesak dan biayanya nggak banyak itu bisa tanpa proposal.”¹⁵⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa prosedur pencairan dana di yayasan dilakukan melalui proses pengajuan kebutuhan dari masing-masing lembaga kepada pihak yayasan. Setelah itu, pihak yayasan melakukan pembahasan dan penyesuaian terhadap pengajuan tersebut berdasarkan tingkat kebutuhan dan kondisi keuangan yang tersedia.

¹⁵⁴ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹⁵⁵ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

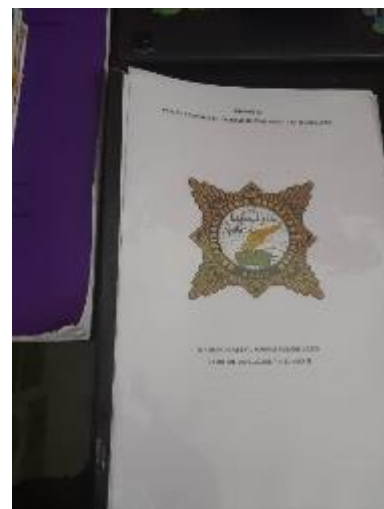
¹⁵⁶ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

¹⁵⁷ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

Selain berdasarkan hasil wawancara, peneliti memperoleh data proses pengajuan kebutuhan dana dari Lembaga ke Yayasan dari hasil observasi yang menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan anggaran, pihak Lembaga tetap perlu meminta izin dan persetujuan penurunan anggaran untuk setiap kegiatan yang akan dilaksanakan. Hasil observasi tersebut juga didukung oleh beberapa dokumen proposal pengajuan kegiatan yang disetorkan setiap Lembaga kepada Yayasan sebelum agenda dilaksanakan. Dengan demikian, proses pencairan dana dilakukan secara bertahap melalui koordinasi antara yayasan dan lembaga agar penggunaan anggaran tetap sesuai dengan kebutuhan operasional maupun kegiatan pendidikan.



Gambar 4. 11 Proposal Kegiatan Islamic Festival Competition (IFC) MTs – MA Darul Hikmah



Gambar 4. 12 Salinan Proposal Kegiatan Maulid Nabi Madin Darul Hikmah

b) Pelaksanaan penggunaan anggaran

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait pelaksanaan penggunaan anggaran, diketahui bahwa penggunaan anggaran di yayasan maupun lembaga pendidikan pada umumnya disesuaikan dengan

kebutuhan operasional dan program yang telah direncanakan sebelumnya. Penggunaan anggaran lebih difokuskan untuk menunjang kegiatan pendidikan, operasional lembaga, serta kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Tim keuangan lembaga formal menyampaikan bahwa:

“Penggunaan anggarannya tentu saja kami berupaya semaksimal mungkin untuk sesuai dengan Perencanaan kebutuhan ya mbak, kalau mulai dari pembelanjaannya itu ya tergantung konteks penggunaan anggaran itu untuk apa, kalau untuk operasional sehari-hari biasanya saya belanjakan, tapi kalau untuk kegiatan tertentu ya dibelanjakan sama koordinator kegiatannya, kayak ujian, PHBN, PHBI gitu kan ada panitianya sendiri.”¹⁵⁸

Tim keuangan madin turut memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Kalau di madin, penggunaan anggaran kami kontrol untuk kegiatan pembelajaran sama operasional sehari-hari, jadi kalau ada keperluan apapun yang belanja tetap kami sendiri, begitupun kalau ada kegiatan osis madin, juga kita belanja sendiri.”¹⁵⁹

Kedua pernyataan tersebut didukung oleh bendahara yayasan yang mengungkapkan bahwa:

“Untuk pemanfaatan anggaran Yayasan tidak ikut campur, jadi kalau uang sudah di tangan Lembaga, ya menjadi tanggung jawab Lembaga untuk membelanjakan dan memanfaatkan uang tersebut sebaik mungkin.”¹⁶⁰

Kepala MTs memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan bahwa:

“Penggunaan anggaran di MTs tentu disesuaikan dengan Perencanaan sebelumnya, untuk yang bertanggung jawab pembelanjaan kebutuhan dan lain-lain itu tergantung kegiatannya,

¹⁵⁸ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹⁵⁹ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

¹⁶⁰ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

kalau operasional biasanya kami dibantu bu wahyu buat belanja kebutuhan atau TU lain, kalau kegiatan kayak ujian, terus agenda-agenda kesiswaan lainnya ya disesuaikan sama panitianya saja.”¹⁶¹

Adapun kepala MA menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut:

“Pemanfaatan dana di aliyah selain untuk kepentingan operasional sekolah sama kegiatan pembelajaran, juga untuk agenda siswa entah itu peringatan hari besar ataupun ekstra sama pelatihan mbak, jadi kalau yang mengkoordinator penggunaan dana di setiap agendanya ya masing-masing penanggung jawab agenda, selain saya ya.”¹⁶²

Pernyataan narasumber pendukung menyatakan bahwa dalam penggunaan anggaran mereka berperan, meskipun dalam proses perencanaan hanya memberikan masukan saja. Hal ini didukung oleh beberapa ungkapan berikut

“Keterlibatan saya di pemanfaatan anggaran lebih pada tahap pelaksanaan kegiatan. Untuk pengelolaan dan pencairan anggarannya sendiri tetap menjadi tanggung jawab yang berwenang ya mbak, sementara kami berperan sebagai pengguna dan pelaksana kegiatan di lapangan.”¹⁶³

Menurut informan lain, mengungkapkan

“Sebagai guru, Kalau saya lebih banyak terlibat sebagai pengguna dari anggaran yang sudah dialokasikan. Kami memanfaatkannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan di sekolah.”¹⁶⁴

Pelaksanaan anggaran dalam beberapa hal juga mengikut sertakan siswa, sebagai pernyataan berikut

“Pernah, apalagi waktu ada kegiatan sekolah atau organisasi siswa. Kita biasanya bantu beli kebutuhan yang sifatnya sederhana dan mendesak, seperti perlengkapan kegiatan atau konsumsi.”¹⁶⁵

¹⁶¹ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

¹⁶² “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

¹⁶³ “Putri Wijayanti R, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Matematika MTs Darul Hikmah, Mojokerto, Putri Wijayanti R, S.Pd”

¹⁶⁴ “Rina Kusumaningsih, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Ekonomi MA Darul Hikmah, Mojokerto, Putri Wijayanti R, S.Pd”

¹⁶⁵ “Hernando Putra Suryatama, Hasil Wawancara Dengan Siswa MA Darul Hikmah, Mojokerto, Hernando Putra Suryatama”

Pernyataan siswa lain mendukung ungkapan tersebut, sebagai berikut

“Iya, kadang kami dilibatkan dalam pembelian kebutuhan kegiatan yang sederhana, Tapi kalau kebutuhan yang jumlahnya besar atau yang mahal-mahal gitu, biasanya sudah disiapkan dan diurus langsung oleh guru atau pihak sekolah.”¹⁶⁶

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penggunaan anggaran di yayasan maupun lembaga pendidikan dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan program, operasional, dan kegiatan pembelajaran yang telah direncanakan sebelumnya. Penggunaan anggaran dilakukan oleh masing-masing Lembaga dengan setiap koordinatornya. Selain itu, penggunaan dana juga tetap mempertimbangkan kondisi keuangan yang tersedia agar pelaksanaannya berjalan sesuai kemampuan lembaga dan yayasan.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti serta didukung dokumentasi kegiatan menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran tetap difokuskan pada kegiatan menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran tetap difokuskan pada kegiatan operasional belajar mengajar sehari-hari, kegiatan kokurikuler, maupun program penunjang lainnya. Pelaksanaan anggaran juga di laksanakan oleh masing-masing Lembaga atau panitia kegiatan untuk beberapa program dalam bentuk kepanitiaan, tanpa campur tangan pihak Yayasan ketika program tersebut dilaksanakan.

¹⁶⁶ “Konita Nuri Witantri, Hasil Wawancara Dengan Siswa MTs Darul Hikmah, Mojokerto, Konita Nuri Witantri”



Gambar 4. 13 KBM MA Darul Hikmah



Gambar 4. 14 KBM MTs Darul Hikmah



Gambar 4. 15 KBM Madin Darul Hikmah



Gambar 4. 16 Kegiatan Kokurikuler MTs Darul Hikmah



Gambar 4. 17 Kegiatan *Islamic Festival Competition* (IFC) MTs-MA Darul Hikmah



Gambar 4. 18 Kegiatan Maulid Nabi Madin Darul Hikmah

c) Kesesuaian penggunaan anggaran dengan perencanaan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait kesesuaian penggunaan anggaran dengan perencanaan, diketahui bahwa penggunaan anggaran pada umumnya telah mengacu pada perencanaan yang disusun sebelumnya. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa penyesuaian yang disebabkan oleh kondisi tertentu, seperti kebutuhan mendadak maupun perubahan situasi keuangan lembaga. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Ketua yayasan menyampaikan bahwa:

“Secara umum yang saya tau sejauh ini antara kegiatan yang diselenggarakan dengan yang direncanakan sama, tapi untuk keuangannya terkadang ada agenda yang memerlukan penyesuaian.”¹⁶⁷

Pernyataan tersebut diperkuat oleh bendahara yayasan yang mengungkapkan bahwa:

¹⁶⁷ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

“Sejauh ini penggunaan anggaran di Lembaga saya lihat tetap mengacu ke Perencanaan awal, tapi ya tidak jarang juga menemui kejutan-kejutan kecil ditengah pelaksanaan yang mau tidak mau butuh perhitungan lagi, kayak salah perhitungan kebutuhan, harga pasar yang melonjak melebihi perkiraan, atau mungkin perubahan konsep agenda kegiatan, kayak gitu kan perlu penyesuaian lagi sama kondisi keuangan setiap lembaganya.”¹⁶⁸

Selain itu, tim keuangan lembaga formal juga menyampaikan bahwa:

“Yang saya lihat selama ini, sebagian besar penggunaan anggaran sudah sesuai dengan program yang direncanakan sebelumnya. Tapi, terkadang ada kegiatan yang membutuhkan tambahan biaya, entah itu karena diawal ada miss perkiraan atau ternyata ada kenaikan harga kebutuhan. Kalau kayak gitu kan akhirnya kita muter otak ya mbak buat tetap berusaha memaksimalkan.”¹⁶⁹

Tim keuangan madin turut memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Kalau di madin, penggunaan anggaran terutama untuk kegiatan pembelajaran dan operasional biasanya mengikuti kebutuhan yang sudah direncanakan sebelumnya, walaupun terkadang juga ada aja kebutuhan diluar rencana.”¹⁷⁰

Kepala MTs memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan

bahwa:

“Kebanyakan penggunaan anggaran di MTs memang mengacu pada hasil perencanaan yang telah disusun, mbak. Tapi kalau praktiknya, ya ada beberapa program yang pelaksanaannya harus disesuaikan kembali melihat kondisi keuangan sekolah.”¹⁷¹

Adapun kepala MA juga menyampaikan hal yang serupa sebagai

berikut:

“Secara umum penggunaan anggaran Aliyah sudah mengikuti perencanaan program sekolah. Hanya saja terkadang ada kendala di

¹⁶⁸ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹⁶⁹ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹⁷⁰ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

¹⁷¹ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

beberapa kegiatan tambahan atau kebutuhan mendadak yang perlu penyesuaian ulang anggaran yang sudah direncanakan.”¹⁷²

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penggunaan anggaran di yayasan maupun lembaga pendidikan pada umumnya telah disesuaikan dengan perencanaan yang disusun sebelumnya. Namun dalam pelaksanaannya, masih terdapat beberapa penyesuaian yang dipengaruhi oleh kebutuhan mendadak, perubahan program, maupun kondisi keuangan lembaga. Dengan demikian, pelaksanaan penggunaan anggaran bersifat cukup fleksibel agar tetap dapat menyesuaikan kebutuhan dan kondisi yang terjadi di lapangan.

d) Kendala dalam pelaksanaan penggunaan anggaran

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait kendala dalam pelaksanaan penggunaan anggaran, diketahui bahwa pelaksanaan penggunaan anggaran tidak selalu berjalan secara lancar. Kendala yang dihadapi umumnya berkaitan dengan keterbatasan dana, adanya kebutuhan mendadak, serta penyesuaian antara kebutuhan program dengan kondisi keuangan lembaga maupun yayasan. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Bendahara yayasan menyampaikan bahwa:

“Tidak jarang juga menemui kejutan-kejutan kecil ditengah pelaksanaan yang mau tidak mau butuh perhitungan lagi, kayak salah perhitungan kebutuhan, harga pasar yang melonjak melebihi perkiraan, atau mungkin perubahan konsep agenda kegiatan, kayak gitu kan perlu penyesuaian lagi sama kondisi keuangan setiap lembaganya.”¹⁷³

¹⁷² “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

¹⁷³ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

Selain itu, tim keuangan lembaga formal juga mengungkapkan bahwa:

“Kendalanya ya itu tadi mbak di penyesuaian kalau ada kebutuhan diluar prediksi, sama mungkin ini ya tunggakan spp siswa itu juga jadi kendala untuk pemasukan Lembaga juga.”¹⁷⁴

Tim keuangan madin turut memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Kalau di madin, kendalanya yang paling berasa ya kurang dana itu karna kadang wali santri itu bayar spp cuma buat pondok sama sekolahnya aja, diniyahnya nanti-nati sampai numpuk gitu.”¹⁷⁵

Kepala MTs memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan bahwa:

“Ada beberapa program yang pelaksanaannya harus disesuaikan kembali melihat kondisi keuangan sekolah.”¹⁷⁶

Adapun kepala MA juga menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut:

“Ada kendala di beberapa kegiatan tambahan atau kebutuhan mendadak yang perlu penyesuaian ulang anggaran yang sudah direncanakan.”¹⁷⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kendala dalam pelaksanaan penggunaan anggaran umumnya disebabkan oleh keterbatasan dana, meningkatnya kebutuhan lembaga, serta adanya kebutuhan mendadak di luar perencanaan awal. Selain itu, kondisi keuangan yang tidak selalu stabil juga menjadi faktor yang memengaruhi pelaksanaan penggunaan anggaran di lembaga pendidikan. Kondisi tersebut menyebabkan pihak yayasan maupun lembaga perlu melakukan

¹⁷⁴ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹⁷⁵ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

¹⁷⁶ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

¹⁷⁷ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

penyesuaian dan pengelolaan anggaran secara bertahap agar kegiatan pendidikan tetap dapat berjalan sesuai kemampuan keuangan yang tersedia.

e) Efektifitas penggunaan anggaran dalam menunjang kegiatan Pendidikan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait efektivitas penggunaan anggaran dalam menunjang kegiatan pendidikan, diketahui bahwa penggunaan anggaran dinilai cukup membantu dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pendidikan dan operasional lembaga. Penggunaan anggaran lebih diarahkan pada kebutuhan pembelajaran, kegiatan siswa, serta kebutuhan operasional yang berkaitan dengan keberlangsungan proses pendidikan. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Kepala MTs menyampaikan bahwa:

“Menurut saya penggunaan anggaran selama ini cukup membantu dalam menunjang kegiatan pendidikan, terutama untuk kebutuhan pembelajaran, kegiatan siswa, dan operasional sekolah sehari-hari.”¹⁷⁸

Pernyataan tersebut diperkuat oleh kepala MA yang mengungkapkan bahwa:

“Anggaran yang ada memang belum sepenuhnya mampu memenuhi seluruh kebutuhan sekolah, tetapi secara umum sudah mampu menunjang keberlangsungan kegiatan pendidikan dan program sekolah.”¹⁷⁹

¹⁷⁸ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

¹⁷⁹ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

Selain itu, salah satu guru di Lembaga formal juga menyampaikan pandangannya terkait penggunaan anggaran dalam menunjang kegiatan pendidikan, yaitu:

“Menurut saya penggunaan anggaran sudah cukup membantu proses pembelajaran di sekolah, terutama dalam penyediaan kebutuhan kegiatan belajar dan beberapa fasilitas pendukung pembelajaran. Walaupun masih ada beberapa kebutuhan yang belum lengkap, kegiatan belajar mengajar tetap bisa berjalan dengan baik.”¹⁸⁰

Tim keuangan lembaga formal turut memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Penggunaan anggaran pastinya telah membantu pelaksanaan program sekolah mbak, terutama untuk mengadakan kebutuhan operasional pembelajaran dan kegiatan pendidikan yang sudah direncanakan sebelumnya.”¹⁸¹

Adapun tim keuangan madin menyampaikan bahwa:

“Kalau di madin, penggunaan anggaran yang ada memang belum optimal, namun tetap menunjang kebutuhan kegiatan pembelajaran dan operasional sehari-hari.”¹⁸²

Sedangkan dari perspektif guru sebagai aktor lapangan kegiatan belajar mengajar mengungkapkan bahwa pemanfaatan anggaran sudah cukup efektif penggunaannya, sebagaimana berikut

“Menurut saya penggunaan anggaran sudah cukup membantu proses pembelajaran di sekolah, terutama dalam penyediaan kebutuhan kegiatan belajar dan beberapa fasilitas pendukung pembelajaran. Walaupun masih ada beberapa kebutuhan yang belum lengkap, kegiatan belajar mengajar tetap bisa berjalan dengan baik.”¹⁸³

¹⁸⁰ “Siti Maskhowatin, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Bahasa Indonesia Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Maskhowatin, S. Pd”

¹⁸¹ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

¹⁸² “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

¹⁸³ “Putri Wijayanti R, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Matematika MTs Darul Hikmah, Mojokerto, Putri Wijayanti R, S. Pd”

Menurut guru lain mengungkapkan

“Secara umum sudah cukup efektif. Kami dapat merasakan manfaatnya melalui tersedianya fasilitas pembelajaran, kegiatan akademik maupun non-akademik, serta kebutuhan operasional sekolah yang mendukung proses belajar mengajar.”¹⁸⁴

Adapun dari sudut pandang siswa sebagai penerima manfaat penggunaan anggaran secara langsung menyatakan

“Secara umum manfaatnya sudah bisa kami rasakan sebagai siswa. Kegiatan pembelajaran dan kegiatan siswa dapat berjalan dengan baik. Fasilitas yang ada juga cukup membantu proses belajar, baik di kelas maupun kegiatan lain.”¹⁸⁵

Salah satu siswa Madrasah Tsanawiyah menyatakan pendapatnya bahwa

“Menurut saya cukup membantu kegiatan belajar mbak. Fasilitas yang dibutuhkan untuk pembelajaran juga tersedia meskipun belum semuanya lengkap. Ada juga kegiatan-kegiatan yang mendukung pembelajaran.”¹⁸⁶

Perspektif luar dari wali murid sebagai pengamat luar dan penerima manfaat secara tidak langsung mengungkapkan bahwa

“Menurut saya sudah cukup efektif. Saya melihat kegiatan belajar anak berjalan dengan baik dan ada beberapa fasilitas serta program yang mendukung proses pembelajaran.”¹⁸⁷

Wali murid lain menyatakan bahwa

“Kalau menurut saya sudah cukup efektif. Kegiatan sekolah tetap berjalan, siswa mendapatkan berbagai program pembelajaran, dan kebutuhan pendidikan yang utama juga dapat terpenuhi. Sebagai

¹⁸⁴ “Rina Kusumaningsih, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Ekonomi MA Darul Hikmah, Mojokerto, Rina Kusumaningsih, S. Pd”

¹⁸⁵ “Hernando Putra Suryatama, Hasil Wawancara Dengan Siswa MA Darul Hikmah, Mojokerto, Hernando Putra Suryatama”

¹⁸⁶ “Konita Nuri Witantri, Hasil Wawancara Dengan Siswa MA Darul Hikmah, Mojokerto, Konita Nuri Witantri”

¹⁸⁷ “David Badri, Hasil Wawancara Dengan Wali Murid MTs Darul Hikmah, Mojokerto, David Badri”

orang tua, saya melihat ada manfaat yang dirasakan anak selama mengikuti pendidikan di sini.”¹⁸⁸

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penggunaan anggaran di yayasan maupun lembaga pendidikan dinilai cukup efektif dalam menunjang kegiatan pendidikan dan operasional lembaga. Penggunaan anggaran lebih difokuskan pada kebutuhan pembelajaran, kegiatan siswa, serta kebutuhan operasional yang berkaitan langsung dengan proses pendidikan. Meskipun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam pemenuhan seluruh kebutuhan lembaga, penggunaan anggaran secara umum telah mampu mendukung keberlangsungan kegiatan pendidikan sesuai kemampuan keuangan yang tersedia.

f) Penyampaian informasi penggunaan anggaran

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait penyampaian informasi penggunaan anggaran oleh lembaga, diketahui bahwa penyampaian informasi penggunaan anggaran dilakukan melalui rapat, koordinasi internal, maupun pertemuan tertentu dengan wali murid sesuai kebutuhan lembaga. Informasi yang disampaikan umumnya berkaitan dengan kebutuhan kegiatan pendidikan, operasional lembaga, serta penggunaan dana pada program tertentu. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Kepala MTs menyampaikan bahwa:

“Informasi terkait penggunaan anggaran biasanya disampaikan dalam rapat tertentu atau ketika ada pembahasan bersama dengan pihak yayasan maupun wali murid.”¹⁸⁹

¹⁸⁸ “Nur Qomariyah, Hasil Wawancara Dengan Wali Murid MA Darul Hikmah, Mojokerto, Nur Qomariyah”

¹⁸⁹ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

Sebagaimana pernyataan Kepala MTs, Kepala MA menyatakan

“Informasi penggunaannya disampaikan melalui rapat sama Yayasan, sama bendahara, ataupun internal guru-guru Aliyah aja, biar informasi penggunaannya tetap transparan. Kalau untuk kepihak luar ke wali murid, itu juga disampaikannya lewat rapat tertentu, tapi ya disesuaikan kebutuhan saja transparansinya.”¹⁹⁰

Pernyataan tersebut diperkuat oleh bendahara yayasan yang mengungkapkan bahwa:

“Penyampaian informasi penggunaan anggaran dilakukan seperlunya sesuai kebutuhan koordinasi antara yayasan dan lembaga. Namun untuk beberapa pihak internal seperti kepala Lembaga, ketua Yayasan, dan operator keuangan yang dibantu sama bu wahyu sekarang itu punya akses informasi sepenuhnya ke aplikasi, jadi sebenarnya beliau-beliau bisa mengakses dan membuka aplikasi untuk mengontrol pemasukan dan pengeluarannya.”¹⁹¹

Selain itu, ketua yayasan juga menyampaikan bahwa:

“Kalau ada penggunaan dana untuk kebutuhan tertentu biasanya disampaikan dalam forum rapat atau musyawarah bersama supaya semua pihak lembaga mengetahui penggunaan anggaran yang dilakukan.”¹⁹²

Tim keuangan lembaga formal turut memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Informasi penggunaan anggaran biasanya lebih sering dibahas dalam rapat internal sekolah, rapat laporan dengan Yayasan, sama penyampaian waktu rapat wali murid untuk informasi umum keuangan ke wali murid.”¹⁹³

Adapun tim keuangan madin menyampaikan bahwa:

¹⁹⁰ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

¹⁹¹ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

¹⁹² “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

¹⁹³ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

“Penyampaian penggunaan anggaran biasanya dilakukan waktu rapat madin sama penyampaian ke Yayasan saja.”¹⁹⁴

Sedangkan sudut pandang guru, sebagai bagian internal Lembaga mengungkapkan bahwa

“Untuk guru sendiri, informasi yang kami terima umumnya berkaitan dengan anggaran kegiatan yang akan dilaksanakan atau kebutuhan pembelajaran yang berkaitan langsung dengan tugas kami.”¹⁹⁵

Ungkapan guru lain memperkuat dengan

“Tidak semua rincian disampaikan kepada seluruh guru, tetapi informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan program dan kegiatan umumnya tetap diinformasikan.”¹⁹⁶

Salah satu wali murid juga memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan bahwa:

“Kalau pemberitahuan penggunaan anggaran secara rutin dan detail mungkin belum ada, tetapi biasanya sekolah menyampaikan informasi tertentu ketika ada rapat wali murid atau kebutuhan penting.”¹⁹⁷

Pernyataan tersebut diperkuat oleh wali murid lainnya yang mengungkapkan bahwa:

“Informasi penggunaan dana ada, tapi ya kalau pas waktu ada rapat wali murid saja, terus yang disampaikan juga seperlunya saja, sekalian ada pembahasan program sekolah atau kebutuhan tertentu biasanya untuk anak akhir.”¹⁹⁸

¹⁹⁴ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

¹⁹⁵ “Putri Wijayanti R., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru MTs Darul Hikmah, Mojokerto, Putri Wijayanti R., S.Pd”

¹⁹⁶ “Rina Kusumaningsih, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Ekonomi MA Darul Hikmah, Mojokerto, Rina Kusumaningsih, S. Pd”

¹⁹⁷ “M. David Badri, Hasil Wawancara Dengan Wali santri MTs Darul Hikmah, Mojokerto, M. David Badri”

¹⁹⁸ “Nur Qomariyah, Hasil Wawancara Dengan Wali santri MA Darul Hikmah, Mojokerto, Nur Qomariyah”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penyampaian informasi penggunaan anggaran oleh lembaga dilakukan melalui rapat, koordinasi, dan musyawarah sesuai kebutuhan masing-masing lembaga. Informasi yang disampaikan umumnya berkaitan dengan penggunaan dana untuk kegiatan pendidikan, operasional, maupun kebutuhan tertentu lainnya. Selain itu, penyampaian informasi kepada wali murid juga dilakukan pada forum tertentu, seperti rapat wali murid atau pembahasan program sekolah.



Gambar 4. 19 Rapat Wali Murid MA Darul Hikmah



Gambar 4. 20 Rapat Wali Murid MA Darul Hikmah

3. Proses Evaluasi Sistem Budgeting

Bagian ini membahas terkait perolehan data peneliti mengenai proses evaluasi budgeting di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah, Mojokerto. Hasil wawancara dengan beberapa informan terkait, menunjukkan bahwa evaluasi anggaran dilakukan melalui berbagai prosedur dan pengawasan untuk memastikan penggunaan dana tetap sesuai dengan perencanaan, kebutuhan pendidikan, serta nilai-nilai kepesantrenan. Adapun uraian hasil wawancara tersebut dijelaskan pada subbab berikut.

a) Mekanisme evaluasi anggaran dalam Yayasan dan lembaga

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, mekanisme evaluasi anggaran di yayasan dan lembaga pendidikan dilaksanakan melalui beberapa tahapan, mulai dari penyusunan laporan penggunaan anggaran, pemeriksaan kesesuaian antara perencanaan dan realisasi, hingga rapat evaluasi bersama pihak yayasan dan lembaga. Evaluasi dilakukan sebagai bentuk pengawasan terhadap penggunaan dana agar tetap sesuai dengan tujuan dan kebutuhan lembaga. Pernyataan tersebut didasarkan pada beberapa pernyataan informan. Sebagaimana hasil wawancara dengan ketua Yayasan berikut:

“Biasanya evaluasi dilakukan bersama-sama dengan pihak-pihak bersangkutan, evaluasi besar dalam forum itu dua tahun sekali bersamaan sama rapat akhir semester, tapi setiap kali habis ada agenda tetap ada evaluasi kecil dengan beberapa pihak yang bersangkutan saja.”¹⁹⁹

¹⁹⁹ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

Adapun pernyataan bendahara yayasan menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan dengan pihak yayasan menelaah laporan keuangan dari setiap lembaga di bawah yayasan sebelum dilakukan pengesahan laporan.

“Evaluasi anggaran pasti ada ya biar tetap terkontrol dan bukti kalau penggunaannya itu bisa dipertanggungjawabkan. Lah, waktu evaluasi ini untuk memeriksa laporan dari masing-masing lembaga, kesesuaian penggunaan dana dengan perencanaan awal dan bukti administrasinya. Kalau ada pengeluaran yang belum jelas, biasanya kami minta penjelasan dulu.”²⁰⁰

Sementara itu, tim keuangan formal menjelaskan bahwa proses evaluasi dilakukan dengan mencocokkan antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dengan realisasi penggunaan dana di lapangan. Setiap pengeluaran diperiksa berdasarkan bukti transaksi dan laporan pertanggungjawaban yang telah dikumpulkan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan berikut:

“Kalau evaluasi besar kan tahunan ya mbak waktu rapat akhir tahun gitu, kalau evaluasi setiap habis kegiatan itu ya waktu kami setor laporan pertanggungjawaban ke Yayasan itu. Jadi setiap habis ada kegiatan atau agenda pasti bikin laporan, terus nanti dilihatlah itu sesuai tidak nya sama perencanaan, bukti notanya.”²⁰¹

Tim keuangan Madin menjelaskan bahwa setiap kegiatan yang telah dilaksanakan harus dilaporkan sebagai bahan evaluasi bersama antara pihak Madin dan yayasan.

“Setelah kegiatan selesai biasanya kami membuat laporan penggunaan dana, lalu diserahkan ke Yayasan untuk di cek kesesuaian penggunaannya sama bukti-bukti notanya. Kalau untuk yang evaluasi tahunan itu melalui rapat tahunan di akhir tahun ajaran.”²⁰²

²⁰⁰ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

²⁰¹ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

²⁰² “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

Selain itu, kepala sekolah MTs menyampaikan bahwa evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui tingkat efektivitas penggunaan anggaran terhadap pelaksanaan program pendidikan. Evaluasi tidak hanya melihat besar kecilnya pengeluaran, tetapi juga dampak dari penggunaan dana tersebut terhadap kegiatan lembaga.

“Sistem evaluasinya ya seperti pada umumnya, Kami crosscheck antara perencanaan awal, pembelanjaannya, sama bukti belanja nya sesuai atau tidak, selain itu juga kita check ada pembengkakan dana atau tidak, sudah sesuai dengan tujuan dan kebutuhannya belum, lah nanti hasil ini kita setorkan ke yayasan dalam bentuk LPJ.”²⁰³

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penjelasan dari kepala sekolah MA yang menyampaikan

“Evaluasi anggaran disini itu diadakannya berkala mbak karna sebagai controlling juga, untuk mekanismenya sendiri sama seperti umumnya evaluasi anggaran, hanya saja perlu ditata seperti laporan untuk diserahkan ke pihak Yayasan sebagai bentuk pertanggungjawaban Lembaga.”²⁰⁴

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, proses evaluasi anggaran di lembaga dilakukan secara bertahap melalui pemeriksaan laporan keuangan, dokumentasi kegiatan, dan pembahasan bersama dalam rapat evaluasi. Hasil evaluasi kemudian dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran periode berikutnya agar penggunaan dana menjadi lebih efektif dan sesuai prioritas kebutuhan lembaga.

Berdasarkan temuan tersebut dapat dipahami bahwa mekanisme evaluasi anggaran dalam yayasan dan lembaga telah dilaksanakan melalui proses koordinasi, pemeriksaan laporan, dan penilaian pelaksanaan

²⁰³ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

²⁰⁴ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

program. Keterlibatan pihak yayasan, bendahara, dan kepala lembaga menunjukkan adanya sistem pengawasan yang dilakukan secara bersama guna menjaga transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas penggunaan anggaran pendidikan.

b) Waktu pelaksanaan evaluasi anggaran dalam yayasan dan lembaga

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait waktu pelaksanaan evaluasi anggaran, diketahui bahwa evaluasi anggaran di yayasan maupun lembaga dilakukan secara berkala dan menyesuaikan dengan kebutuhan kegiatan serta kondisi keuangan lembaga. Evaluasi umumnya dilakukan setiap bulan, akhir semester, akhir tahun ajaran, maupun setelah pelaksanaan kegiatan tertentu. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Bendahara yayasan menyampaikan bahwa:

“Untuk evaluasi anggaran biasanya dilakukan secara rutin setiap bulan yang sama tim keuangan aja untuk melihat kondisi pemasukan dan pengeluaran setiap lembaga. Terus kalau evaluasi besar dilakukan pada akhir semester atau akhir tahun ajaran. Sama kalau habis ada kegiatan itu evaluasi anggarannya lewat setor LPJ.”²⁰⁵

Pernyataan tersebut diperkuat oleh ketua yayasan yang menyampaikan bahwa:

“Biasanya evaluasi dilakukan bersama-sama dengan pihak-pihak bersangkutan, evaluasi besar dalam forum itu satu tahun sekali bersamaan sama rapat akhir tahun, tapi setiap kali habis ada agenda tetap ada evaluasi kecil dengan beberapa pihak yang bersangkutan saja.”²⁰⁶

Selain itu, tim keuangan lembaga formal juga mengungkapkan bahwa:

²⁰⁵ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

²⁰⁶ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

“Kalau evaluasi besar kan semesteran ya mbak waktu rapat akhir semester gitu, kalau evaluasi setiap habis kegiatan itu ya waktu kami setor laporan pertanggungjawaban ke Yayasan itu.”²⁰⁷

Hal serupa juga disampaikan oleh tim keuangan madin, yaitu:

“Setelah kegiatan selesai biasanya kami membuat laporan penggunaan dana. Kalau untuk yang evaluasi tahunan itu melalui rapat tahunan di akhir tahun ajaran atau akhir semester.”²⁰⁸

Kepala MTs turut memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan bahwa:

“Saya pribadi untuk cek anggaran operasional sekolah ke Bu wahyu biasanya satu bulan sekali, saya cek pemasukannya bagaimana, pengeluarannya juga, termasuk tunggakan siswa gitu, terus ada juga evaluasi setelah kegiatan tertentu itu biasanya dilakukan sekalian bikin LPJ kegiatan, sama evaluasi akhir semester bersama yayasan.”²⁰⁹

Adapun kepala MA juga menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut:

“Biasanya evaluasi dilakukan setiap akhir semester dan setelah kegiatan tertentu sebagai bahan perbaikan penggunaan anggaran pada program berikutnya. kalau untuk pengawasan selaku kepala sekolah, biasanya saya satu bulan sekali koordinasi ke TU.”²¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa waktu pelaksanaan evaluasi anggaran di yayasan dan lembaga dilakukan secara berkala maupun insidental sesuai kebutuhan lembaga. Evaluasi dilakukan setiap bulan, akhir semester, akhir tahun ajaran, serta setelah pelaksanaan kegiatan tertentu guna mengetahui kondisi penggunaan

²⁰⁷ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

²⁰⁸ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren

²⁰⁹ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

²¹⁰ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

anggaran dan sebagai bahan perbaikan dalam penyusunan anggaran berikutnya.

c) Cara menilai efektifitas penggunaan anggaran Yayasan dan Lembaga

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait cara menilai keberhasilan penggunaan anggaran, diketahui bahwa keberhasilan penggunaan anggaran di yayasan maupun lembaga dinilai melalui kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran, keterlaksanaan program, serta manfaat yang dirasakan terhadap kegiatan pendidikan. Penilaian tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah penggunaan dana telah berjalan secara efektif dan sesuai tujuan lembaga. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Bendahara yayasan menyampaikan bahwa:

“Efektifitas anggarannya dilihat dari kesesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi penggunaannya. Kalau penggunaannya sesuai dan program bisa berjalan sesuai dengan tujuan awal, berarti anggaran dianggap berhasil.”²¹¹

Pernyataan tersebut diperkuat oleh ketua yayasan yang menyampaikan bahwa:

“Kami melihat efektif tidaknya anggaran dari terlaksananya program lembaga serta manfaat yang dirasakan dalam kegiatan pendidikan dan operasional.”²¹²

Selain itu, tim keuangan lembaga formal juga mengungkapkan bahwa:

“Penilaian efektifitas anggaran itu biasanya kita melihat dari apakah kegiatan dapat berjalan sesuai rencana tanpa mengalami kendala pembiayaan yang besar. Terus kebutuhan operasional tercukupi atau

²¹¹ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

²¹² “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

tidak, dikarenakan biar kita tau habisnya uang ini untuk apa, manfaat atau tidak.”²¹³

Hal serupa juga disampaikan oleh tim keuangan madin, yaitu:

“Kalau penggunaan dana bisa memenuhi kebutuhan kegiatan pembelajaran dan operasional madin, maka anggaran tersebut dianggap cukup berhasil, jadi yang terpenting ke seberapa bermanfaat uang itu digunakan.”²¹⁴

Kepala MTs turut memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan bahwa:

“Ukuran efektif atau tidaknya penggunaan anggaran, kami mengukurnya ya dari ketercapaian program sekolah, kecukupan kebutuhan operasional itu sendiri, sama tingkat kelancaran kegiatan pembelajaran.”²¹⁵

Adapun kepala MA juga menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut:

“Biasanya keberhasilan penggunaan anggaran dilihat dari manfaat yang dirasakan sekolah, baik dalam kegiatan Pendidikan harian seperti KBM ataupun agenda sekolah lain, juga dari pengembangan fasilitas.”²¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa cara menilai keberhasilan penggunaan anggaran di yayasan dan lembaga dilakukan dengan melihat kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran, keterlaksanaan program, serta manfaat yang dihasilkan terhadap kegiatan pendidikan dan operasional lembaga. Dengan demikian, keberhasilan penggunaan anggaran tidak hanya dinilai dari aspek

²¹³ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

²¹⁴ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

²¹⁵ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

²¹⁶ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pes”

administrasi keuangan, tetapi juga dari efektivitas pelaksanaan program dan dampaknya terhadap kualitas kegiatan lembaga.

d) Penyampaian dan tindak lanjut evaluasi anggaran

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait penyampaian dan tindak lanjut evaluasi anggaran, diketahui bahwa hasil evaluasi anggaran di yayasan maupun lembaga disampaikan melalui rapat koordinasi dan laporan keuangan kepada pihak terkait. Hasil evaluasi tersebut kemudian dijadikan bahan perbaikan dalam penyusunan dan penggunaan anggaran pada periode berikutnya. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Bendahara yayasan menyampaikan bahwa:

“Hasil evaluasi biasanya disampaikan dalam rapat bersama antara yayasan dan lembaga. Dari hasil itu nantinya bisa diketahui bagian mana yang perlu diperbaiki dalam penggunaan anggaran untuk berikutnya.”²¹⁷

Pernyataan tersebut diperkuat oleh ketua yayasan yang menyampaikan bahwa:

“Penyampaian hasil evaluasinya itu waktu semua pihak ikut pas ada rapat bersama seperti itu, jadi sekalian buat bahan revisi anggaran di semester selanjutnya.”²¹⁸

Selain itu, tim keuangan lembaga formal juga mengungkapkan bahwa:

“Hasil evaluasi ya pasti dibuat bahan perbaikan untuk penyusunan anggaran kegiatan berikutnya supaya pengeluaran lebih terarah, lah biasanya disampaikannya itu barengan waktu rapat Bersama, tapi kan sebelumnya ada evaluasi berkala yang langsung disampaikan apa aja yang perlu diperbaiki gitu.”²¹⁹

²¹⁷ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

²¹⁸ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd

²¹⁹ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

Hal serupa juga disampaikan oleh tim keuangan madin, yaitu:

“Kalau ada kekurangan dalam penggunaan anggaran atau laporan, biasanya langsung disampaikan saat evaluasi agar bisa diperbaiki kalau ada kegiatan selanjutnya, terus evaluasi secara umum dan keseluruhannya disampaikannya waktu rapat dengan yayasan.”²²⁰

Kepala MTs turut memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan bahwa:

“Penyampaian hasil evaluasi membantu sekolah mengetahui bagian yang masih perlu dibenahi, baik dalam administrasi maupun pelaksanaan program.”²²¹

Adapun kepala MA juga menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut:

“Tindak lanjut dari evaluasi biasanya berupa penyesuaian anggaran dan perbaikan perencanaan program agar kegiatan berikutnya berjalan lebih baik.”²²²

Pernyataan bahwa hasil evaluasi dijadikan bahan perbaikan dan tindak lanjut untuk periode berikutnya diperkuat dengan ungkapan beberapa penerima hasil tindak lanjut, yaitu guru, siswa, dan wali murid secara tidak langsung. Para informan tersebut mengungkapkan bahwa terdapat perbaikan dan peningkatan secara umum dalam standart lingkungan Lembaga. Hal ini dinyatakan melalui beberapa pernyataan berikut

“Sejauh yang saya lihat, hasil evaluasi biasanya memang ditindaklanjuti. Walaupun mungkin tidak semua usulan bisa langsung direalisasikan, biasanya tetap ada upaya perbaikan secara bertahap sesuai kemampuan lembaga.”²²³

²²⁰ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

²²¹ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

²²² “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

²²³ “Putri Wijayanti R., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru MTs Darul Hikmah, Mojokerto, Putri Wijayanti R., S.Pd”

Guru lain mengungkapkan

“Saya melihat ada beberapa perbaikan yang dilakukan dari waktu ke waktu, meskipun prosesnya tidak selalu bisa langsung dilakukan sekaligus karena harus menyesuaikan kondisi dan prioritas yang ada.”²²⁴

Sudut pandang siswa mengungkapkan bahwa

“Kalau dibandingkan dengan beberapa tahun sebelumnya, saya melihat ada beberapa perkembangan yang cukup baik. Kegiatan sekolah semakin tertata, fasilitas pendukung pembelajaran juga bertambah, dan beberapa program siswa semakin aktif dilaksanakan.”²²⁵

Siswa lain menyatakan hal serupa

“Ada beberapa perbaikan yang saya rasakan, terutama pada fasilitas dan kegiatan sekolah. Beberapa kebutuhan belajar yang sebelumnya masih terbatas sekarang sudah lebih baik.”²²⁶

Adapun pengakuan wali murid mengungkapkan bahwa

“Menurut saya, pengelolaan dana sudah cukup baik. Walaupun tidak semua informasi disampaikan secara rinci kepada wali murid, kami tetap mendapatkan penjelasan pada saat-saat tertentu.”²²⁷

Wali murid lain juga memberikan pernyataan serupa

“Menurut saya pihak sekolah sudah berusaha menjalankan pengelolaan dana dengan baik. Sebagai wali murid, yang terpenting adalah dana yang dibayarkan benar-benar digunakan untuk kepentingan pendidikan dan perkembangan siswa.”²²⁸

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penyampaian hasil evaluasi anggaran dilakukan melalui rapat koordinasi dan laporan keuangan kepada pihak yayasan maupun lembaga. Hasil

²²⁴ “Rina Kusumaningsih., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Guru Ekonomi MA Darul Hikmah, Mojokerto, Rina Kusumaningsih., S. Pd”

²²⁵ “Hernando Putra Suryatama, Hasil Wawancara Dengan siswa MA Darul Hikmah, Mojokerto, Hernando Putra Suryatama”

²²⁶ “Konita Nuri Wiranti, Hasil Wawancara Dengan Siswa MTs Darul Hikmah, Mojokerto, Konita Nuri Wiranti”

²²⁷ “Nur Qomariyah, Hasil Wawancara Dengan Wali Murid MA Darul Hikmah, Mojokerto, Nur Qomariyah”

²²⁸ “David Badri, Hasil Wawancara Dengan Wali Murid MTs Darul Hikmah, Mojokerto, David Badri”

evaluasi tersebut kemudian dijadikan bahan tindak lanjut dalam bentuk perbaikan administrasi, penyesuaian penggunaan anggaran, serta penyusunan program dan anggaran pada periode berikutnya agar pengelolaan keuangan menjadi lebih efektif dan terarah.

e) Kendala pelaksanaan evaluasi

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait kendala pelaksanaan evaluasi anggaran, diketahui bahwa terdapat beberapa hambatan dalam proses evaluasi anggaran di yayasan maupun lembaga, seperti keterlambatan laporan keuangan, kurangnya koordinasi, serta keterbatasan pemahaman administrasi keuangan pada beberapa pihak. Kendala tersebut mempengaruhi kelancaran proses evaluasi dan penyusunan laporan penggunaan anggaran. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut. Bendahara yayasan menyampaikan bahwa:

“Kendala yang sering terjadi biasanya keterlambatan laporan dari beberapa lembaga sehingga proses evaluasi menjadi ikut terlambat.”²²⁹

Pernyataan tersebut diperkuat oleh ketua yayasan yang menyampaikan bahwa:

“Kadang masih ada kendala dalam koordinasi dan kelengkapan administrasi laporan keuangan dari masing-masing lembaga.”²³⁰

Selain itu, tim keuangan lembaga formal juga mengungkapkan bahwa:

“Kesibukan kegiatan sekolah terkadang membuat penyusunan laporan dan evaluasi anggaran menjadi tidak tepat waktu.”²³¹

²²⁹ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

²³⁰ “KH. M. Nafek Balya, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Nafek Balya, S.Pd”

²³¹ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

Hal serupa juga disampaikan oleh tim keuangan madin, yaitu:

“Beberapa kali laporan di madin kendalanya pada pencatatan administrasi yang masih dilakukan secara sederhana jadi butuh waktu saat pemeriksaan laporan.”²³²

Kepala MTs turut memberikan keterangan pendukung dengan menyatakan bahwa:

“Masih ada beberapa bagian yang belum sepenuhnya memahami administrasi pengelolaan anggaran sehingga perlu pendampingan dalam penyusunan laporan.”²³³

Adapun kepala MA juga menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut:

“Kendala lain biasanya terjadi ketika ada perubahan kebutuhan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan awal sehingga perlu penyesuaian kembali dalam evaluasi anggaran.”²³⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kendala pelaksanaan evaluasi anggaran di yayasan dan lembaga meliputi keterlambatan laporan keuangan, kurangnya koordinasi, keterbatasan pemahaman administrasi, serta perubahan kebutuhan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan awal. Kendala tersebut menjadi tantangan dalam proses evaluasi anggaran sehingga diperlukan koordinasi dan pengelolaan administrasi yang lebih baik agar evaluasi dapat berjalan secara efektif dan tepat waktu.

²³² “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”

²³³ “Siti Mastikah, S.S, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Siti Mastikah, S.S.”

²³⁴ “Tria Novasari, S. Pd, Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Tria Novasari, S. Pd”

f) Bentuk laporan keuangan yang disusun

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terkait bentuk laporan keuangan yang disusun, diketahui bahwa yayasan dan lembaga menyusun beberapa bentuk laporan keuangan sebagai bagian dari pertanggungjawaban penggunaan anggaran. Laporan tersebut meliputi laporan kas masuk dan keluar, laporan realisasi anggaran, serta laporan pertanggungjawaban kegiatan yang dilengkapi dengan bukti transaksi. Adapun penjelasan informan terkait hal tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Bendahara yayasan menyampaikan bahwa:

“Di Yayasan sendiri kita tidak membuat laporan ke yang dicetak seperti itu mbak, walaupun arus pemasukan dan pengeluaran Yayasan sepenuhnya satu pintu. Soalnya kepala masing-masing Lembaga bisa buka aplikasinya setiap saat dan dimana saja, jadi transparansi pemasukan dan pengeluaran masih cukup kuat walaupun tidak pakai laporan yang disusun. Kalau laporan yang kita minta ke setiap Lembaga ya di laporan realisasi anggarannya saja buat memastikan.”²³⁵

Selain itu, tim keuangan lembaga formal juga mengungkapkan bahwa:

“Laporan keuangan disini ini iya mbak kalau yang hanya fokus ke Yayasan nya saja, kita ada dua laporan. Pertama itu laporan realisasi anggaran per kegiatan, yang dikumpulkannya setiap kali selesai ada kegiatan itu sama yang satunya laporan kegiatan keseluruhan itu kayak laporan kegiatan anggaran semesteran. Untuk laporan keluar masuk kita lihatnya di aplikasi mbak, jadi kalau sewaktu-waktu dibutuhkan kita bisa menunjukkan atau diperlukan cetaknya ya baru dicetak.”²³⁶

Hal serupa juga disampaikan oleh tim keuangan madin, yaitu:

²³⁵ “Ainis Shofa M, S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Bendahara Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, Ainis Shofa M, S.Pd”

²³⁶ “Wahyu N.A., S.Pd, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Lembaga Pendidikan Formal Darul Hikmah, Mojokerto, Wahyu N.A., S.Pd”

“Laporan yang disetorkan ke Yayasan biasanya yang diminta cuma dua, ada laporan tiap selesai ada kegiatan sama laporan kegiatan anggaran keseluruhan di satu tahun ajaran saja.”²³⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa bentuk laporan keuangan yang disusun di yayasan dan lembaga meliputi laporan kas masuk dan keluar, laporan realisasi anggaran, serta laporan pertanggungjawaban kegiatan yang dilengkapi bukti transaksi. Laporan tersebut digunakan sebagai bentuk administrasi, pengawasan, dan evaluasi penggunaan anggaran agar pengelolaan keuangan dapat berjalan secara tertib dan akuntabel.

Hasil observasi peneliti didapatkan bahwa evaluasi penganggaran dilakukan secara berkala, evaluasi harian dilakukan oleh bendahara Yayasan dengan tim keuangan formal atau admin pembayaran ketika pulang sekolah. Evaluasi bulanan juga dilakukan oleh setiap kepala Lembaga untuk melihat bagaimana kondisi keuangan masing-masing Lembaga melalui tim keuangan. Adapun evaluasi kegiatan juga langsung dilaksanakan satu minggu setelah kegiatan berlangsung melalui penyampaian laporan kegiatan. Evaluasi melalui penyampaian laporan kegiatan ataupun laporan anggaran juga dapat ditemukan melalui arsip dokumentasi Lembaga.

²³⁷ “M. Dwi Indra Saputra, Hasil Wawancara Dengan Tim Keuangan Madin Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, Mojokerto, M. Dwi Indra Saputra”



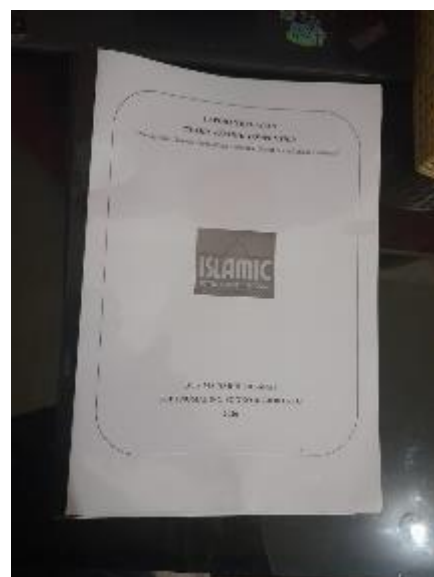
Gambar 4. 21 Salinan Laporan Kegiatan dan Anggaran MA Darul Hikmah



Gambar 4. 22 Salinan Laporan Kegiatan dan Anggaran MTs Darul Hikmah



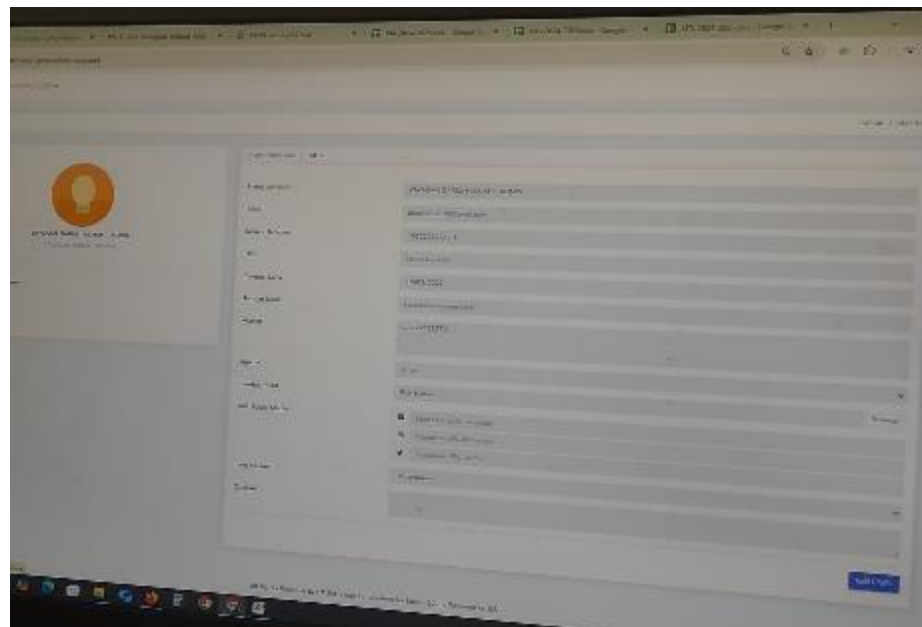
Gambar 4. 23 Salinan Laporan Kegiatan dan Anggaran Madin Darul Hikmah



Gambar 4. 24 Salinan Laporan Kegiatan Islamic Festival Competition (IFC) MTs - MA Darul Hikmah



Gambar 4. 25 Salinan Laporan Kegiatan Maulid Nabi Madin Darul Hikmah



Gambar 4. 27 Beranda Aplikasi Keuangan Yayasan Darul Hikmah

C. Temuan Penelitian

Paparan hasil penelitian memberikan gambaran informasi implementasi siklus budgeting dalam lingkup Lembaga Pendidikan Islam di bawah naungan Yayasan pondok pesantren meliputi Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi budgeting. Temuan penelitian ini menjawab rumusan masalah Penelitian terkait sistem budgeting di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah, Mojokerto. Adapun rincian temuan Penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 1 Temuan Penelitian

No.	Rumusan Masalah	Temuan Penelitian
1.	Proses perencanaan sistem budgeting dengan prinsip VFM di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	a. Mekanisme Perencanaan dilakukan melalui analisis kebutuhan dengan sistem <i>bottom up</i>. b. Pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran adalah seluruh pihak Lembaga formal maupun non-formal yang bersangkutan, mulai dari wali kelas, wakil kepala, Kepala Lembaga, Tim keuangan, Bendahara Yayasan, Ketua Yayasan dan pengurus Yayasan lainnya. c. Peran Yayasan dalam proses Perencanaan hanya sebagai pemberi arahan dan persetujuan rencana anggaran. d. Tidak ada penggunaan SOP atau panduan khusus dalam menyusun anggaran. e. Skala prioritas penggunaan anggaran ditentukan oleh masing-masing Lembaga sesuai kebutuhan, pihak Yayasan tidak memberikan kehususan prioritas pada salah satu Lembaga. f. Upaya penyusunan anggaran disusun secara hemat dan realistis melalui pemilihan skala prioritas dan pertimbangan hasil evaluasi penganggaran sebelumnya.

		g. Kendala utama penyusunan anggaran terletak pada di proses penyesuaian antara banyaknya kebutuhan dengan kondisi keuangan Lembaga.
2.	Proses pelaksanaan sistem budgeting dengan prinsip VFM di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	a. Mekanisme pelaksanaan anggaran dimulai dengan proses pencairan dana melalui pengajuan proposal kegiatan yang disampaikan pada Yayasan. b. Pelaksanaan anggaran dilaksanakan dan dikoordinator oleh masing-masing Lembaga atau panitia kegiatan untuk agenda atau program tertentu. c. Pelaksanaan anggaran secara umum diupayakan untuk sesuai dengan Perencanaan sebelumnya. d. Kendala penggunaan anggaran terletak pada keterbatasan dana dan kebutuhan mendadak di luar perencanaan. e. Penggunaan anggaran cukup efektif dalam menunjang kegiatan Pendidikan f. Penyampaian informasi penggunaan anggaran dilakukan melalui rapat, koordinasi internal, serta rapat wali murid.
3.	Proses evaluasi sistem budgeting dengan prinsip VFM di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	a. Mekanisme evaluasi anggaran dilakukan melalui laporan kegiatan, lalu pemeriksaan kesesuaian Perencanaan dengan pelaksanaan dan dibahas saat rapat. b. Waktu pelaksanaan evaluasi dan kontrol keuangan dilakukan secara bertahap mulai dari harian, bulanan, semesteran, dan rapat Bersama di akhir tahun ajaran. c. Penilaian efektivitas anggaran dilihat dari keberhasilan penggunaan anggaran, kesesuaian Perencanaan dan pelaksanaan, serta Manfaat dari setiap kegiatan yang terlaksana. d. Penyampaian hasil dan tindak lanjut evaluasi disampaikan saat laporan keuangan pada pihak terkait dan saat rapat.

		e. Kendala evaluasi anggaran terdapat beberapa, seperti keterlambatan laporan keuangan, kurangnya koordinasi, keterbatasan pemahaman administrasi, serta perubahan kebutuhan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan awal. f. Bentuk laporan keuangan yang disusun di yayasan dan lembaga meliputi laporan kas masuk dan keluar, laporan realisasi anggaran, serta laporan pertanggungjawaban kegiatan yang dilengkapi bukti transaksi.
--	--	---

BAB V

PEMBAHASAN

A. Analisis Proses Perencanaan Sistem Budgeting dengan *Prinsip Value For Money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

Temuan Penelitian tahap perencanaan anggaran di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah disusun melalui mekanisme musyawarah antara pihak yayasan dengan masing-masing lembaga di bawah naungan yayasan. Setiap Lembaga mengajukan kebutuhan program dan kegiatan yang selanjutnya dibahas bersama berdasarkan kondisi keuangan dan skala prioritas Lembaga. Selain itu, penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan program kerja masing-masing unit, baik lembaga formal maupun nonformal. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan anggaran telah dilakukan secara terstruktur dengan mempertimbangkan kebutuhan program dan kemampuan keuangan Yayasan.

Proses perencanaan anggaran tersebut menunjukkan adanya implementasi prinsip *economy* dalam konsep *Value For Money* (VFM). Prinsip *economy* menekankan bahwa penggunaan sumber daya harus dilakukan secara hemat dan cermat tanpa mengurangi kualitas kebutuhan yang diperlukan.²³⁸ Dalam konteks Penelitian ini, prinsip *economy* terlihat dari adanya pertimbangan kondisi keuangan Yayasan dan penentuan skala prioritas dalam proses penyusunan anggaran. Yayasan tidak langsung menyetujui seluruh pengajuan anggaran, tetapi melakukan penyesuaian terlebih dahulu dengan tingkat kebutuhan program dan kemampuan

²³⁸ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*.

pendanaan yang dimiliki lembaga. Kondisi tersebut menunjukkan adanya upaya untuk menghindari pemborosan dan memastikan bahwa setiap alokasi dana benar-benar digunakan pada kebutuhan yang dianggap prioritas.

Proses perencanaan anggaran sebagaimana yang telah dijelaskan dan diimplementasikan di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah juga mencerminkan adanya implementasi nilai *maqàsid syari'ah hifz al-māl* atau menjaga harta dalam sisi nilai keislaman. Nilai *hifz al-māl* (menjaga harta), yang diintegrasikan dengan prinsip ekonomi dan efisiensi yang menekankan bahwa anggaran pesantren harus dikelola secara hemat, transparan, dan terhindar dari pemborosan.²³⁹

Selain prinsip *economy*, proses perencanaan anggaran di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah juga mencerminkan implementasi prinsip *efficiency*. Dalam konsep *Value For Money* (VFM), efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output tertentu.²⁴⁰ Penyusunan anggaran berbasis program kerja menunjukkan bahwa penggunaan dana diarahkan secara jelas sesuai kebutuhan kegiatan masing-masing lembaga. Pendekatan tersebut membantu mengalokasikan anggaran menjadi lebih terarah karena setiap pengeluaran dikaitkan langsung dengan program yang akan dilaksanakan.²⁴¹ Konsep tersebut juga sejalan dengan nilai *hifz al-nafs* (menjaga jiwa), yang tergambar dari prinsip

²³⁹ Zuraidah and Aisayah, "Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi Islam Dengan Balanced Scorecard Agar Terwujud Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Maqasid Syariah."

²⁴⁰ Tameon, Rafael, and Ga, "Analisis Kinerja Anggaran Menggunakan Metode Value for Money Pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Periode 2017-2021."

²⁴¹ Saidah and Suraijiah, "Perencanaan Anggaran Di Dalam Suatu Lembaga Pendidikan Islam."

efisiensi dan *outcome*. Artinya, anggaran pesantren harus mampu mendukung kesejahteraan santri melalui program, kegiatan, serta pemenuhan kebutuhan dasar secara layak.²⁴² Hal ini menunjukkan bahwa Perencanaan anggaran tidak dilakukan secara umum tanpa arah, melainkan disusun berdasarkan target kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya.

Penerapan prinsip efisiensi juga didukung dengan mekanisme musyawarah yang diterapkan. Musyawarah memungkinkan yayasan dan setiap lembaga melakukan penyesuaian kebutuhan program dengan kondisi keuangan yang tersedia. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan anggaran tidak hanya berfungsi untuk menentukan besaran dana, tetapi juga menjadi sarana pengendalian agar penggunaan sumber daya lebih tepat sasaran dan tidak melebihi kemampuan keuangan lembaga.²⁴³ Kondisi ini memperlihatkan adanya upaya yayasan dalam mengoptimalkan penggunaan dana agar mampu mendukung berbagai kebutuhan pendidikan di pesantren secara proporsional.

Pendekatan partisipatif tersebut sejalan dengan karakteristik sistem budgeting berbasis pesantren yang menempatkan musyawarah sebagai dasar pengambilan keputusan keuangan.²⁴⁴ Keterlibatan yayasan dan masing-masing Lembaga menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran tidak hanya dipahami sebagai aktivitas administratif, tetapi juga sebagai

²⁴² Isman and Kaltsum, "The Relevance of Sustainable Development Goals (SDGs) in Maqā ṣ Id Al- Shari ' Ah Dimensions."

²⁴³ Dody Kurniawan, "Peran Anggaran Dan Efektivitasnya Dalam Pengendalian Manajemen Pada UMKM," *Fibonacci: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Keuangan* 1, no. 2 (2025): 3063–9387, <https://doi.org/https://doi.org/10.63217/fibonacci.v1i2.115>.

²⁴⁴ Ekaningrum and Hadi, "The Role Of Participatory Budgeting Management In Reducing The Budget Slack In An Islamic Education Institution."

bentuk tanggung jawab kolektif dalam menjaga keberlangsungan Pendidikan pesantren. Selain itu, penyesuaian anggaran berdasarkan kondisi keuangan Yayasan menunjukkan adanya fleksibilitas dan kehati-hatian dalam pengelolaan dana lembaga. Hal ini relevan dengan karakteristik budgeting yang bersifat adaptif terhadap ketidakpastian sumber pendanaan.²⁴⁵

Implementasi nilai *effectiveness* dalam konsep *Value For Money* (VFM) juga tercermin dalam proses Perencanaan anggaran di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah. Prinsip efektivitas dalam konsep *Value For Money* (VFM) menekankan bahwa output yang dihasilkan harus mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁴⁶ Pada Penelitian ini, efektivitas terlihat dari penyusunan anggaran yang difokuskan untuk mendukung program Pendidikan, kegiatan santri, pengembangan sarana dan prasarana, serta kebutuhan operasional lembaga. Selain itu, penyusunan anggaran berbasis program juga memperlihatkan bahwa anggaran diposisikan sebagai instrumen strategis dalam mendukung visi dan tujuan lembaga menunjukkan implementasi nilai *hifz al-‘aql* dan *hifz al-din*, karena anggaran digunakan untuk menunjang pengembangan intelektual santri sekaligus menjaga keberlangsungan pendidikan Islam di pesantren.²⁴⁷

Setiap program yang diajukan dalam perencanaan anggaran memiliki orientasi manfaat yang jelas terhadap kebutuhan Pendidikan dan

²⁴⁵ Pelealu et al., “Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin.”

²⁴⁶ Sendy Cokro Wibowo and Hapzi Ali, “Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Halaman III DIPA Terhadap Realisasi Anggaran,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JMPIS)* 5, no. 4 (2024): 1266–74, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>.

²⁴⁷ Fasa, “Reformasi Pemahaman Teori Maqasid Syariah (Analisis Pendekatan Sistem Jasser Audah).”

pengembangan pesantren. Sehingga, efektivitas anggaran tidak hanya diukur dari terserapnya dana, tetapi juga dari sejauh mana anggaran tersebut mampu mendukung pelaksanaan program dan memberikan manfaat bagi lembaga serta santri atau murid. Pernyataan tersebut menunjukkan perencanaan anggaran yang tidak hanya diarahkan pada kebutuhan jangka pendek lembaga, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan santri dan keberlangsungan pendidikan bagi generasi berikutnya. Hal ini merupakan implementasi nilai *hifz an-nasl* yang dikaitkan dengan prinsip *sustainability* atau keberlanjutan.²⁴⁸

Di sisi lain, proses musyawarah dalam penyusunan anggaran juga menunjukkan adanya penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi sebagai prinsip pendukung dalam konsep *Value For Money* (VFM). Keterlibatan masing-masing Lembaga dalam proses pembahasan anggaran mencerminkan adanya keterbukaan dalam menentukan kebutuhan program dan penggunaan dana lembaga.²⁴⁹ Mekanisme tersebut dapat membantu meningkatkan pengawasan internal serta meminimalisir penggunaan anggaran yang tidak sesuai dengan prioritas kebutuhan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat dipahami bahwa proses Perencanaan sistem budgeting di Yayasan pondok pesantren Darul Hikmah telah mencerminkan implementasi prinsip *Value For Money* (VFM) dengan basis penerapan nilai *maqāshid syari'ah* melalui aspek ekonomi yang didasari oleh nilai *hifz al-mal* melalui proses penyusunan anggaran yang

²⁴⁸ Isman and Kaltsum, "The Relevance of Sustainable Development Goals (SDGs) in Maqā ṣ Id Al- Sharī ' Ah Dimensions."

²⁴⁹ Al-Hakim and Harnovinsah, "Penerapan Konsep Value For Money Dalam Meningkatkan Akuntabilitas, Transparansi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran."

mempertimbangkan skala prioritas dan kondisi keuangan Lembaga. Penerapan efisiensi yang dilandasi nilai *hifz an-nafs* melalui pelibatan dan sumber daya dalam proses penyusunan anggaran. Adapun prinsip efektivitas yang berpondasi pada nilai *hifz al-aql*, *hifz ad-din*, dan *hifz an-nasl* digambarkan melalui orientasi penyusunan anggaran terhadap pencapaian tujuan pendidikan menunjukkan adanya efektivitas dalam perencanaan anggaran. Dengan demikian, sistem budgeting yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada penyusunan anggaran secara administratif, tetapi juga diarahkan untuk menciptakan pengelolaan keuangan yang bernilai guna dan mendukung keberlangsungan pendidikan pesantren.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian Meyranti Iloe Lestari pada Yayasan Al-Ikhlas Al-Faruq Bondowoso yang menunjukkan bahwa proses penganggaran diawali dengan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran secara bersama-sama untuk merumuskan kebutuhan lembaga.²⁵⁰ Persamaan tersebut terlihat pada Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah yang juga menyusun anggaran melalui musyawarah antara yayasan dan masing-masing lembaga. Namun, perbedaannya terletak pada fokus pengelolaan, dimana penelitian di Yayasan Al-Ikhlas Al-Faruq menitikberatkan pada pengelolaan dana pendidikan gratis melalui sistem subsidi silang, sedangkan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah perencanaan anggaran lebih diarahkan pada penentuan skala prioritas program berdasarkan kondisi keuangan

²⁵⁰ Meyranti Iloe Lestari, "Sistem Pengelolaan Keuangan Program Pendidikan Gratis Di Pesantren," *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 3, no. 3 (2019): 115–23, <https://doi.org/10.17977/um025v3i32019p115>.

yayasan dengan pendekatan *Value for Money* (VFM). Temuan ini juga sejalan dengan penelitian pada Pondok Pesantren Nurul Mukmin Attaqwa Arjasari yang menunjukkan bahwa perencanaan keuangan dilakukan berdasarkan kebutuhan program dan prinsip tata kelola yang baik.²⁵¹ Perbedaannya, penelitian tersebut lebih menekankan aspek *good governance*, sedangkan penelitian ini secara khusus mengkaji keterkaitan perencanaan anggaran dengan prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam *Value for Money* (VFM).

B. Analisis Proses Pelaksanaan Sistem Budgeting dengan Prinsip *Value For Money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

Pelaksanaan anggaran di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah, berdasarkan hasil Penelitian dilakukan melalui mekanisme pengajuan kebutuhan kepada Yayasan sebelum dana dicairkan. Setiap Lembaga memiliki kewenangan untuk mengajukan kebutuhan program dan kegiatan, namun keputusan akhir terkait persetujuan dan pencairan dana tetap berada di tangan yayasan. Sistem tersebut menunjukkan adanya pola pengelolaan keuangan semi desentralisasi satu pintu yang bertujuan untuk menjaga pengendalian penggunaan anggaran pada masing-masing Lembaga di bawah naungan Yayasan.

Mekanisme persetujuan anggaran oleh yayasan menunjukkan adanya implementasi prinsip ekonomi dalam konsep *Value For Money* (VFM). Prinsip ini menekankan penggunaan sumber daya secara hemat dan cermat

²⁵¹ Chysara and Nugraha, "Efektivitas Pengelolaan Keuangan Melalui Penerapan Good Governance Pada Pondok Pesantren."

tanpa mengurang kualitas yang diperlukan.²⁵² Pada konteks Penelitian ini, proses pengajuan dan persetujuan anggaran menunjukkan bahwa Yayasan melakukan seleksi dan perimbangan terhadap setiap kebutuhan Lembaga sebelum dana digunakan. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya upaya pengendalian agar penggunaan anggaran tetap sesuai dengan tingkat kebutuhan dan kemampuan keuangan Yayasan, sehingga dapat meminimalisir pemborosan dalam penggunaan dana Lembaga.

Dalam perspektif *maqàshid syari'ah*, mekanisme pengendalian dan persetujuan anggaran oleh Yayasan mencerminkan implementasi nilai *hifz al-màl* atau menjaga harta. Pengelolaan dana dilakukan secara terkontrol agar penggunaan anggaran tetap sesuai kebutuhan dan terhindar dari pemborosan maupun penggunaan yang tidak tepat sasaran.²⁵³ Penyesuaian program berdasarkan kondisi keuangan juga menunjukkan adanya prinsip kehati-hatian dalam menjaga keberlangsungan aset dan keuangan Lembaga.

Selain itu, pelaksanaan anggaran di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah juga menunjukkan aktualisasi prinsip efisiensi. Prinsip efisiensi dalam *Value For Money* (VFM) berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output tertentu.²⁵⁴ Mekanisme pengendalian satu pintu memungkinkan Yayasan melakukan pengawasan terhadap penggunaan dana agar alokasi anggaran lebih terarah, tidak

²⁵² Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*.

²⁵³ Zuraidah and Aisayah, "Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi Islam Dengan Balanced Scorecard Agar Terwujud Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Maqasid Syariah."

²⁵⁴ Wakhid Yuliyanto et al., "Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan 'Value For Money' Pada Pelaksanaan Anggaran Dinas 'X' Di Sektor Publik.," *Jurnal E-Bis* 7, no. 1 (2023): 233–45, <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1183>.

melebihi kapasitas keuangan Lembaga, serta tetap sesuai dengan program yang telah direncanakan.

Penerapan prinsip efisiensi juga terlihat dari kebijakan penyesuaian program ketika kondisi keuangan Yayasan sedang mengalami keterbatasan. Yayasan melakukan penyesuaian terhadap beberapa program yang dianggap belum menjadi prioritas utama agar program inti Pendidikan dan operasional tetap berjalan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran tidak hanya berorientasi pada realisasi penggunaan dana, tetapi juga pada efektivitas pengalokasian sumber daya yang dimiliki sebagai upaya optimalisasi anggaran.²⁵⁵

Fleksibilitas pelaksanaan anggaran tersebut mencerminkan aktualisasi nilai *hifz al-nafs* dan *hifz al-nasl*. Upaya Yayasan dalam mempertahankan program-program prioritas menunjukkan adanya perhatian terhadap keberlangsungan layanan Pendidikan dan kebutuhan dasar santri atau siswa.²⁵⁶ Selain itu, kebijakan pengendalian dan penyesuaian anggaran juga menjadi bagian dari upaya menjaga keberlanjutan Lembaga Pendidikan dalam jangka panjang agar tetap mampu menjalankan fungsi Pendidikan dan sosialnya secara berkesinambungan.²⁵⁷

Karakter fleksibel tersebut juga sejalan dengan karakteristik budgeting berbasis pesantren yang adaptif terhadap ketidakpastian sumber pendanaan. Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan berbasis sosial dan

²⁵⁵ Amril Amril et al., “Analisis Sector Service Quality : Analysis Models Value for Money,” *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 10, no. 4 (2024): 1–9, <https://doi.org/https://doi.org/10.29210/020243141>.

²⁵⁶ Isman and Kaltsum, “The Relevance of Sustainable Development Goals (SDGs) in Maqā ṣ Id Al- Sharī ‘ Ah Dimensions.”

²⁵⁷ Hamdana and Donna, “Financial Management in Islamic Boarding Schools (Pesantren).”

keagamaan umumnya memiliki sumber pendapatan yang fluaktif, sehingga pengelolaan anggaran harus dilakukan secara hati-hati dan dinamis.²⁵⁸ Penyesuaian terhadap program yang belum prioritas menunjukkan adanya upaya Yayasan dalam menjaga keberlangsungan program inti Pendidikan dan operasional pesantren agar tetap dapat berjalan meskipun kondisi keuangan mengalami perubahan.

Adapun implementasi prinsip efektivitas tercerminkan dalam proses pelaksanaan anggaran di yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah melalui kebijakan Yayasan untuk tetap mempertahankan program prioritas Pendidikan dan operasional yang diarahkan untuk menjaga keberlangsungan proses Pendidikan dan kegiatan pesantren. Hal tersebut tentu sesuai dengan penekanan pada prinsip efektivitas yang berfokus pada penggunaan anggaran harus mampu mendukung tercapainya tujuan dan sasaran Lembaga.²⁵⁹ Kondisi demikian menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran tidak hanya berfokus pada penggunaan dana semata, tetapi juga mempertimbangkan pencapaian tujuan Pendidikan Islam sebagai orientasi utama Lembaga.

Selain itu, pelaksanaan anggaran yang tetap memprioritaskan program Pendidikan dan operasional utama menunjukkan implementasi nilai *hifz al-'aql* dan *hifz ad-din*. Penggunaan anggaran diarahkan untuk menjaga keberlangsungan proses Pendidikan, pembinaan santri atau siswa, serta aktivitas keagamaan yang menjadi tujuan utama pesantren.²⁶⁰ Hal tersebut

²⁵⁸ Pelealu et al., "Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin."

²⁵⁹ Wibowo et al., *Panduan Analisis Value For Money*.

²⁶⁰ Fasa, "Reformasi Pemahaman Teori Maqasid Syariah (Analisis Pendekatan Sistem Jasser Audah)."

sebagai bukti bahwa kebijakan penyesuaian anggaran tidak dilakukan secara sembarangan, tetapi tetap mempertimbangkan keberlangsungan fungsi Pendidikan Islam di lingkungan pesantren.²⁶¹

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dipahami bahwa pelaksanaan sistem budgeting di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah telah mencerminkan implementasi prinsip *Value For Money* (VFM) dengan basis penerapan nilai *maqàshid syari'ah* melalui aspek ekonomi yang didasari oleh nilai *hifz al-mal* melalui pengendalian pencairan dana dalam pelaksanaannya. Penerapan efisiensi yang dilandasi nilai *hifz an-nafs* dan *hifz an-nasl* melalui fleksibilitas penggunaan anggaran yang disesuaikan dengan kondisi keuangan. Adapun prinsip efektivitas yang berpondasi pada nilai *hifz al-aql*, dan *hifz ad-din* digambarkan melalui keberlangsungan program prioritas pendidikan menunjukkan adanya efektivitas dalam pelaksanaan anggaran. Dengan demikian, sistem budgeting yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada penggunaan dana secara administrative, tetapi juga diarahkan untuk menciptakan pengelolaan keuangan yang bernilai guna, terkontrol, dan mendukung keberlangsungan Pendidikan basis pesantren.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian pada Yayasan Al-Ikhlas Al-Faruq Bondowoso yang menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan dilakukan secara terpusat oleh yayasan dan penggunaan dana harus menyesuaikan rencana anggaran yang telah diajukan.²⁶²

Persamaannya terlihat pada Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah yang

²⁶¹ Syahida and Utama, "Pengelolaan Keuangan Di Pesantren Musthafawiyah."

²⁶² Lestari, "Sistem Pengelolaan Keuangan Program Pendidikan Gratis Di Pesantren."

menerapkan mekanisme persetujuan dan pencairan dana melalui yayasan sebagai pengendali utama penggunaan anggaran. Akan tetapi, perbedaannya terletak pada adanya kebijakan penyesuaian program berdasarkan kondisi keuangan yayasan yang secara eksplisit mencerminkan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam kerangka *Value for Money* (VFM). Selain itu, hasil penelitian ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian pada Pesantren Mustafawiyah yang menunjukkan pentingnya pengelolaan keuangan yang disesuaikan dengan kemampuan sumber pendanaan pesantren.²⁶³ Perbedaannya, Pesantren Mustafawiyah lebih menekankan kemandirian sumber dana pesantren, sedangkan penelitian ini berfokus pada mekanisme pengendalian dan fleksibilitas penggunaan anggaran dalam pelaksanaan program pendidikan.

C. Analisis Proses Evaluasi Sistem Budgeting dengan Prinsip *Value For Money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

Hasil penelitian di bab IV menyatakan bahwa proses evaluasi anggaran di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah dilakukan secara berkala melalui laporan pertanggungjawaban setelah pelaksanaan agenda dan di akhir semester, pembahasan realisasi anggaran, serta kontrol keuangan rutin setiap bulan oleh bendahara Yayasan Bersama tim keuangan Lembaga maupun kepala Lembaga masing-masing. Evaluasi tersebut dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara perencanaan dan

²⁶³ Hotni Sari Harahap, M Syukri, and Azwar Lubis, "Resistensi Pondok Pesantren Di Era Digitalisasi (Studi Kasus Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru)," *Jurnal Pendidikan Dan Keislaman* 5, no. 1 (2022): 1.

penggunaan anggran serta menjadi bahan perbaikan dalam penyusunan anggaran periode berikutnya.

Proses evaluasi yang dilakukan secara berkala sejalan dengan karakteristik budgeting berbasis pesantren yang menekankan pentingnya amanah, pengawasan, dan tanggung jawab dalam pengelolaan dana Lembaga.²⁶⁴ Dalam sistem budgeting pesantren, evaluasi anggaran tidak hanya berfungsi untuk mengukur realisasi penggunaan dana, tetapi juga menjadi sarana untuk menjaga kepercayaan terhadap pengelolaan keuangan pesantren.²⁶⁵ Hal ini penting mengingat sumber dana pesantren berasal dari wali santri, masyarakat, dan berbagai sumber lainnya yang mengandung unsur amanah sosial dan keagamaan.²⁶⁶

Selain itu, pembahasan realisasi anggaran dan kontrol keuangan rutin juga menunjukkan adanya prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam sistem budgeting pesantren.²⁶⁷ Keterlibatan bendahara Yayasan, tim keuangan, dan kepala Lembaga dalam proses evaluasi menunjukkan adanya keterbukaan dalam pengawasan penggunaan dana. Mekanisme tersebut memungkinkan Yayasan melakukan kontrol terhadap kesesuaian penggunaan anggaran dengan kebutuhan program serta meminimalisasi terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan Lembaga.

²⁶⁴ Kusuma, "Pengawasan Penggunaan Anggaran Keuangan Di Yayasan Pondok Pesantren Modern Yatim Dan Dhuafa Madania Banguntapan Bantul."

²⁶⁵ Setiawan and Shaleh, "Akuntabilitas Sebagai Prinsip Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan."

²⁶⁶ Nurul Ardilah and Maulana Hamzah, "Implementasi Pengelolaan Keuangan Syariah Pada Pondok Pesantren Azzakariyah Di Desa Muaro Panco Kabupaten Merangin," *Jurnal Industri Kreatif Dan Kewirausahaan* 7, no. 1 (2024): 1–11, <https://doi.org/https://doi.org/10.36441/kewirausahaan.v7i1.1769>.

²⁶⁷ Windasari, "Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Dalam Perspektif Islam."

Proses evaluasi yang telah dijelaskan juga menunjukkan adanya implementasi prinsip-prinsip *Value For Money* (VFM). Prinsip ekonomi dalam konteks penelitian ini tercermin dari upaya yayasan dalam memastikan penggunaan anggaran tidak menimbulkan pemborosan serta sesuai kebutuhan dan prioritas Lembaga melalui laporan pertanggungjawaban dan kontrol keuangan rutin. Hal ini sesuai dengan prinsip ekonomi yang menekankan penggunaan sumber daya secara hemat dan tepat sesuai kebutuhan yang direncanakan.²⁶⁸

Dalam perspektif *maqàsid syari'ah*, proses evaluasi anggaran dengan prinsip ekonomi di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah juga dapat dikatakan telah mencerminkan nilai *hifz al-mal* atau menjaga harta melalui kegiatan evaluasi realisasi anggaran, kontrol rutin, dan laporan pertanggungjawaban.²⁶⁹ Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan sebagai upaya menjaga penggunaan dana agar tetap sesuai kebutuhan dan terhindar dari penyalahgunaan maupun pemborosan.

Prinsip efisiensi dalam *Value For Money* (VFM) yang menekankan pada pemaksimalan penggunaan sumber daya secara optimal dalam menghasilkan output tertentu juga tercermin dalam proses evaluasi anggaran di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah.²⁷⁰ Hal ini dapat dilihat dari hasil evaluasi yang dilakukan memungkinkan Yayasan mengetahui program-program yang telah berjalan sesuai rencana maupun

²⁶⁸ Wibowo et al., *Panduan Analisis Value For Money*; Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*.

²⁶⁹ Zuraidah and Aisayah, "Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi Islam Dengan *Balanced Scorecard* Agar Terwujud Lembaga Pendidikan Islam Berbasis *Maqasid Syariah*."

²⁷⁰ Tameon, Rafael, and Ga, "Analisis Kinerja Anggaran Menggunakan Metode *Value for Money* Pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Periode 2017-2021"; Wibowo et al., *Panduan Analisis Value For Money*.

program yang memerlukan perbaikan. Proses tersebut dapat membantu Yayasan untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan anggaran agar sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara lebih optimal pada periode berikutnya.

Penerapan prinsip efisiensi juga terlihat dari agenda kontrol keuangan rutin antara bendahara yayasan, tim keuangan, dan kepala Lembaga. Agenda tersebut membantu Yayasan dalam mengidentifikasi penggunaan dana yang kurang efektif maupun pengeluaran yang tidak sesuai prioritas. Rutinitas ini membantu pengelolaan anggaran menjadi lebih terkendali dan meminimalisasi penggunaan dana yang kurang memberikan manfaat terhadap program Pendidikan yang menjadi prioritas Lembaga.²⁷¹

Proses evaluasi anggaran yang diterapkan juga mencerminkan implementasi prinsip efektivitas. Prinsip efektivitas dalam konsep *Value For Money* (VFM) menekankan bahwa penggunaan anggaran harus mampu mendukung tercapainya tujuan dan sasaran lembaga.²⁷² Pada penelitian ini, evaluasi dilakukan untuk menilai kesesuaian antara perencanaan dan realisasi penggunaan anggaran, sehingga Yayasan dapat mengetahui sejauh mana anggaran yang digunakan mampu mendukung pelaksanaan program pendidikan dan operasional lembaga.

Selain prinsip utama *Value For Money* (VFM), evaluasi yang dilakukan melalui laporan pertanggungjawaban dan pembahasan realisasi anggaran juga menunjukkan adanya penerapan akuntabilitas dan

²⁷¹ Kusuma, "Pengawasan Penggunaan Anggaran Keuangan Di Yayasan Pondok Pesantren Modern Yatim Dan Dhuafa Madania Banguntapan Bantul."

²⁷² Wibowo et al., *Panduan Analisis Value For Money*; Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*.

transparansi. Yayasan berupaya menjaga keteraturan administrasi dan pertanggungjawaban penggunaan dana sebagai bentuk amanah terhadap seluruh sumber pendanaan.²⁷³ Keterlibatan berbagai pihak dalam proses evaluasi juga menunjukkan adanya keterbukaan dalam pengawasan penggunaan anggaran Lembaga.²⁷⁴

Evaluasi anggaran yang dilakukan untuk memperbaiki pengelolaan pada periode berikutnya menunjukkan adanya implementasi nilai *hifz al-'aql* dan *hifz al-din*. Hal tersebut dapat dilihat dari urgensi pelaksanaan evaluasi yang diarahkan untuk menjaga ketertiban administrasi, stabilitas keuangan dan meningkatkan kualitas serta efektivitas pelaksanaan program Pendidikan Islam di lingkungan Yayasan, sehingga kegiatan evaluasi tidak hanya dipandang sebagai aspek administratif dan alat control keuangan saja, namun juga berdampak secara berkelanjutan.²⁷⁵

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat dipahami bahwa proses evaluasi sistem budgeting di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah telah mencerminkan nilai-nilai *maqàshid syari'ah* meliputi nilai *hifz al-mal*, *hifz al-aql* dan *hifz ad-din*, serta mencerminkan implementasi prinsip *Value For Money* (VFM) meliputi prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Laporan pertanggungjawaban dan kontrol penggunaan dana menunjukkan penerapan prinsip ekonomis dengan internalisasi nilai *hifz al-mal*. Evaluasi

²⁷³ Al-Hakim and Harnovinsah, "Penerapan Konsep Value For Money Dalam Meningkatkan Akuntabilitas, Transparansi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran."

²⁷⁴ Ekaningrum and Hadi, "The Role Of Participatory Budgeting Management In Reducing The Budget Slack In An Islamic Education Institution."

²⁷⁵ Dedeh Rahwati, "Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar," Indonesian Journal of Education Management & Administration Review 3, no. 1 (2019): 13–24, <https://jurnal.unigal.ac.id/ijemar/article/view/2944/2590>.

rutin terhadap realisasi anggaran menunjukkan efisiensi pengelolaan sumber daya. Sedangkan penilaian terhadap kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran membuktikan adanya efektivitas dengan landasan nilai *hifz al-‘aql* dan *hifz al-din* dalam pengelolaan Lembaga. Dengan demikian, proses evaluasi budgeting tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan administrative, tetapi juga sebagai upaya menciptakan pengelolaan keuangan yang bernilai guna, akuntabel, dan mendukung keberlangsungan Pendidikan berbasis pesantren.

Hasil penelitian ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian pada Yayasan Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya yang menunjukkan pentingnya akuntabilitas dan pertanggungjawaban dalam pengelolaan keuangan lembaga. Persamaannya terlihat pada adanya laporan pertanggungjawaban, pengawasan, dan kontrol terhadap penggunaan dana sebagai bentuk akuntabilitas keuangan.²⁷⁶ Namun, perbedaannya adalah penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah tidak hanya menekankan aspek akuntabilitas dan transparansi, tetapi juga mengaitkan proses evaluasi dengan prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektivitas dalam konsep *Value for Money* (VFM) serta nilai *maqāṣid syarī‘ah*.

²⁷⁶ Reni Nur Safitri and Maulidah Narastri, “Penerapan Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Sesuai Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan (ISAK 35) Pada Yayasan Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya,” *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4, no. 2 (2023): 1781–89, <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v4i3.1442>.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai sistem budgeting dengan prinsip *Value for Money* di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto, dapat disimpulkan bahwa proses proses sistem budgeting yang diterapkan secara umum telah menerapkan prinsip-prinsip *Value For Money* (VFM) dengan tetap berpegang pada nilai-nilai dasar *maqàshid syari'ah* sebagai ciri khas budgeting kepesantrenan. Proses budgeting dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi anggaran yang dilakukan secara partisipatif melalui mekanisme musyawarah dan pendekatan *bottom up*.

1. Tahap perencanaan, penerapan prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas tercermin dalam penyusunan anggaran berdasarkan skala prioritas, kondisi keuangan Lembaga, serta orientasi terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Implementasi prinsip tersebut sejalan dengan nilai *maqàshid syari'ah*, khususnya nilai *hifz al-màal*, *hifz an-nafs*, *hifz al-aql*, *hifz ad-din*, dan *hifz an-nasl*.
2. Tahap pelaksanaan, masing-masing lembaga memiliki kewenangan dalam penggunaan anggaran sesuai kebutuhan dan kondisi keuangan yang ada. Pelaksanaan anggaran menunjukkan adanya prinsip ekonomis melalui pengendalian pencairan dana, prinsip efisiensi melalui fleksibilitas penggunaan anggaran, serta prinsip efektivitas melalui keberlangsungan program-program prioritas pendidikan.

3. Tahap evaluasi dan pengendalian anggaran, penerapan prinsip *Value For Money* (VFM) diwujudkan melalui lapooran pertanggungjawaban, pengawasan penggunaan dana, serta evaluasi realisasi anggaran secara berkala. Kegiatan tersebut menunjukkan penerapan prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektivitas yang didukung oleh nilai *hifz al-màl*, *hifz al-aql*, dan *hifz ad-din* dalam pengelolaan lembaga.

B. Saran

1. Bagi Yayasan/Pesantren

Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto diharapkan dapat mempertahankan sistem budgeting yang telah berjalan secara partisipatif, serta memperkuat sistem dokumentasi dan administrasi keuangan untuk mendukung terciptanya pengelolaan keuangan yang lebih tertib, transparan, dan akuntabel. Selain itu, yayasan diharapkan dapat mengembangkan sistem evaluasi anggaran yang lebih sistematis dan berkelanjutan, misalnya melalui penyusunan indikator keberhasilan program dan penguatan monitoring terhadap realisasi penggunaan anggaran.

2. Bagi Pengelola Keuangan

Pengelola keuangan diharapkan dapat terus meningkatkan ketelitian, keteraturan administrasi, serta pengawasan terhadap penggunaan anggaran agar pengelolaan dana lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan prioritas kebutuhan lembaga, serta meningkatkan kapasitas dalam bidang perencanaan dan evaluasi anggaran, baik melalui pelatihan, penguatan

literasi keuangan, maupun pengembangan sistem pelaporan yang lebih terstruktur.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, dapat memperluas fokus kajian dengan menggunakan pendekatan atau variabel lain yang berkaitan dengan tata kelola keuangan pesantren, seperti *good governance*, manajemen risiko keuangan, digitalisasi sistem keuangan, maupun analisis efektivitas program pendidikan berbasis anggaran. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan cakupan objek penelitian yang lebih luas, baik pada pesantren modern, pesantren salaf, maupun lembaga pendidikan Islam lainnya, sehingga dapat diperoleh perbandingan karakteristik sistem budgeting pada masing-masing lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hakim, Yasmin, and Harnovinsah. "Penerapan Konsep Value For Money Dalam Meningkatkan Akuntabilitas, Transparansi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran." *Prosiding Seminar Nasional Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi* 29, no. 2016 (2019): 54–63. <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/snpmpt/article/view/7944>.
- Amril, Amril, Helmy Syamsuri, Muhammad Ihsan, and H M Baso. "Analisis Sector Service Quality : Analysis Models Value for Money." *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 10, no. 4 (2024): 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.29210/020243141>.
- Andriana, Nesia. "Perencanaan Pendidikan Islam Analisis Model Planning Programming Budgeting System (PPBS) Di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Ar Raudhah Bogor." *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2025): 951–70. <https://doi.org/10.30868/im.v8i02.8521>.
- Ardilah, Nurul, and Maulana Hamzah. "Implementasi Pengelolaan Keuangan Syariah Pada Pondok Pesantren Azzakariyah Di Desa Muaro Panco Kabupaten Merangin." *Jurnal Industri Kreatif Dan Kewirausahaan* 7, no. 1 (2024): 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.36441/kewirausahaan.v7i1.1769>.
- Az-Zarnuji, Syaikh. *Terjemah Ta'lim Muta'allim*. Edited by Husin Abdullah and Idrus Hasan. Translated by Abdul Kadir Aljufri. Pertama. Surabaya: Mutiara Ilmu, 2009.
- Chysara, Daris Iqbal, and Mulyawan Safwandy Nugraha. "Efektivitas Pengelolaan Keuangan Melalui Penerapan Good Governance Pada Pondok Pesantren." *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 3, no. 1 (2024): 166–83. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220>.
- Ekaningrum, Ifada Retno, and Nor Hadi. "The Role Of Participatory Budgeting Management In Reducing The Budget Slack In An Islamic Education Institution." *Qalamuna; Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama* 14, no. 2 (2022): 603–16. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v14i2.3572>.
- Fasa, Muhammad Iqbal. "Reformasi Pemahaman Teori Maqasid Syariah (Analisis Pendekatan Sistem Jasser Audah)." *HUNafa: Jurnal Studia Islamika* 13, no. 2 (2017): 218. <https://doi.org/10.24239/jsi.v13i2.438.218-246>.
- Fiqih, Muhammad Harun Al. "Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Berbasis Value For Money Pada Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar Periode Tahun 2019-2021," 2023.
- Hamdana, Asrah Putri, and Siti Rahma Donna. "Financial Management in Islamic Boarding Schools (Pesantren)." *Indonesian Journal of Research in Islamic Studies* 1, no. 2 (2024): 58–64. <https://doi.org/10.64420/ijris.v1i2>.
- Hamidah, Aqnes Dwi Sakti. "Persepsi Dan Pengalaman Santri Dalam Membangun Literasi Keuangan Islam : Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Ash-Shufi." *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi* 17, no. 1 (2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.35457/varwh834>.
- Handayani, Kadek Sri, Ni Kadek Sinarwati, and Putu Indah Rahmawati. "The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Human Resource Competencies on Budget Realization at Ganesha University of Education."

- International Journal of Social Science and Business* 6, no. 3 (2022): 438–45.
<https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i3.44152>.
- Haqiqi, Nur Aini, Sugiarto, and Nurafni Eltivia. “Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Dalam Menilai Ekonomis, Efektifitas Dan Efisiensi Berbasis Konsep Value For Money Pada Pemerintah Desa Pangkahwetan, Kecamatan Ujung Pangkah, Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2020-2023.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi* 2, no. 4 (2025): 176–83.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jemba.v2i4.1104>.
- Harahap, Hotni Sari, M Syukri, and Azwar Lubis. “Resistensi Pondok Pesantren Di Era Digitalisasi (Studi Kasus Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru).” *Jurnal Pendidikan Dan Keislaman* 5, no. 1 (2022): 1.
- Harweli, Dafri, and Wedra Aprison. “Pesantren: Problematika Dan Solusi Pengembangannya.” *Journal on Education* 06, no. 02 (2024): 12058–68.
<http://jonedu.org/index.php/joe>.
- Hidayat, Rahmat;, Irgi Anggi Vahlevi; Silaen, Mustika; Adriana, and Nirwan. “Tafsir Ayat-Ayat Tentang Keuangan Dan Pembiayaan.” *Al-Ulum: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2020): 306–15.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56114/al-ulum.v1i3.95>.
- Inayah, Ayu. “Implementasi Pengelolaan Keuangan Bisnis Di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung.” Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2024.
- Iqbal, M. “Ayat-Ayat Al-Qur’an Dan Hadis-Hadis Tematik Tentang Uang Dan Pembiayaan.” *AGHNIYA: Jurnal Ekonomi Islam* 1, no. 2 (2019).
<https://doi.org/10.30596/aghniya.v1i2.3223>.
- Islahudin, Ahmad Noor, and Nina Ramadhani Wulandari. “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Perspektif Al-Quran.” *MindSet : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2022): 150–51.
<https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.24>.
- Isman, Ainul Fatha, and Ummu Kaltsum. “The Relevance of Sustainable Development Goals (SDGs) in Maqā ṣ Id Al- Sharī ‘ Ah Dimensions.” *JIEMB:Journal of Islamic Economics, Management, and Business* 4, no. 2 (2022): 125–36. <https://doi.org/10.21580/jiemb.2022.4.2.13185>.
- “Kamus Besar Bahasa Indonesia,” n.d. <https://kbbi.web.id>.
- Khalifah, Nur, Muhammad Saleh, and Ahmad Fuadi. “Penerapan Menuntut Ilmu Pengetahuan Perspektif Syaikh Az-Zarnuji Dalam Kitab Ta’lim Al-Muta’allim.” *Khazanah : Journal of Islamic Studies* 2, no. 2 (2023): 1–16.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51178/khazanah.v2i1.1155>.
- Komariah, Nur. “Konsep Manajemen Keuangan.” *Al-Afkar : Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 67-94. 6, no. Teori Kinrja (2018): 67–94.
<https://doi.org/10.32520/afkar.v6i1.192>.
- Kurniawan, Dody. “Peran Anggaran Dan Efektivitasnya Dalam Pengendalian Manajemen Pada UMKM.” *Fibonacci: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Keuangan* 1, no. 2 (2025): 3063–9387.
<https://doi.org/https://doi.org/10.63217/fibonacci.v1i2.115>.
- Kusuma, Mahatya Citra. “Pengawasan Penggunaan Anggaran Keuangan Di Yayasan Pondok Pesantren Modern Yatim Dan Dhuafa Madania Banguntapan Bantul.” *State Islamic University Sunan Kalijaga Yogyakarta*, 2020.
<https://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/>.
- Lestari, Meyranti Iloe. “Sistem Pengelolaan Keuangan Program Pendidikan Gratis

- Di Pesantren.” *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 3, no. 3 (2019): 115–23. <https://doi.org/10.17977/um025v3i32019p115>.
- Lupitasari, Nadya, and Sri Luayyi. “Analisis Penerapan Sistem Budgeting Terhadap Efektivitas Biaya Produksi Pada Umkm Tata Snack.” *Jurnal Trial Balance* 2, no. 1 (2024): 1–12.
- Ma’ruf. “Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Membentuk Karakter.” *Jurnal Muhtadiin* 02, no. 02 (2019): 93–104.
- Mahdita, S C M. “Value For Money Sebagai Perspektif Penilaian Kinerja (Studi Pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda Dan THR).” *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 9, no. 2019 (2020): 1–18.
- Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Edited by Mardiasmo. Revisi. Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018.
- Mediawati, Elis. *Manajemen Keuangan Syari’ah*. Edited by Tettet Fitrijanti. Pertama. Bandung: Penerbit Universitas Pendidikan Indonesia Press, 2024.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edited by Imam Taufik. Keempatpul. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2022.
- Muhajirin, and Maya Panaroma. *Pendekatan Praktis Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Edited by Agus Suroto. Pertama. Yogyakarta: Idea Press, 2017.
- Muhammad Ibnu Faruk Fauzi. “Pentingnya Pengelolaan Manajemen Keuangan Dan Model Penganggaran Pendidikan.” *Journal Innovation In Education* 1, no. 2 (2023): 33–43. <https://doi.org/10.59841/inoved.v1i2.198>.
- Nasith, Ali, Abdul Bashith, and Asnawan. “Pemberdayaan Pondok Pesantren Dan Pendidikan Formal Terhadap Santri Pada Era Regulasi Pendidikan Nasional.” *International Journal of Community Service Learning* 7, no. 2 (2023): 218–27. <https://doi.org/10.23887/ijcs.v7i2.59515>.
- Nusa, Luh Putu Ayu Meilina Melati Putri, Djumikasih, and Dyah Widhiawati. “Akibat Hukum Pengangkatan Pembina Yayasan Oleh Pengurus Dan Pengawas Yang Sudah Berakhir Masa Jabatannya.” *Jurnal: Ilmiah Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan* Volume 5, no. Nomor 1 (2020): hlm: 131-138. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jppk/article/view/7820/3749>.
- Pelealu, Nanda Dzikrillah, Abd Rofi Fathoni Nidhomillah, Sumiati, and Shofil Fikri. “Analisis Manajemen Pendanaan Di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin.” *Mudir : Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2025): 36–44. <https://doi.org/10.55352/mudir.v7i1.1397>.
- Rahman, Trifanny Magistra Audia, Taufik Rahman, and Ara Hidayat. “Manajemen Sumber Dana Di Pondok Pesantren Modern Al-Ihsan Baleendah Bandung.” *Jurnal As-Salam* 5, no. 1 (2021): 20–33.
- Rahwati, Dedeh. “Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar.” *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review* 3, no. 1 (2019): 13–24. <https://jurnal.unigal.ac.id/ijemar/article/view/2944/2590>.
- RI, Pemerintah. “UU NO 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan.” *Undang-Undang Republik Indonesia* NO 16, no. Tentang Yayasan (2001): 1–39.
- Rindy, Regar. “Pengelolaan Manajemen Keuangan Di Pondok Pesantren Abinnur Al-Islami.” *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2021): 238–45.

- Rusdiana, A, and Moch Irfan. *Sistem Informasi Manajemen Sistem*. Edited by Beni Ahmad Saebani. 1st ed. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.
- Sabiq, Sayyid. "Eksistensi Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam." *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2020): 13.
- Safitri, Reni Nur, and Maulidah Narastri. "Penerapan Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Sesuai Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan (ISAK 35) Pada Yayasan Pondok Pesantren Assalafi Al Fithrah Surabaya." *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4, no. 2 (2023): 1781–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v4i3.1442>.
- Saidah, Siti, and Suraijah Suraijah. "Perencanaan Anggaran Di Dalam Suatu Lembaga Pendidikan Islam." *NABAWI: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 3, no. 3 SE-Articles (2025): 1–24. <https://ejournal.stitsyambtg.ac.id/index.php/nabawi/article/view/118>.
- Sanger, Gerald William;, Hendrik; Manossoh, and Claudia W. M. Korompis. "Evaluasi Kinerja Keuangan Dengan Metode Value For Money Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado." *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)* 6, no. 2 (2023): 1193–1202.
- Sapriadi, Nia Rahmadani, Jamaluddin Majid, and Shadriyah Shadriyah. "Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi Di Pesantren An Nahdliyin Lerang." *Islamic Banking and Finance* 4, no. 2 (2024): 588–605. <https://doi.org/10.30863/ibf.v4i2.5694>.
- Setiawan, Bagus, and Shaleh. "Akuntabilitas Sebagai Prinsip Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan." *AKUA: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 2, no. 3 (2023): 171–76. <https://doi.org/10.54259/akua.v2i3.1765>.
- Siregar, Isropil, Marwazi, Abdul Halim, and Rita Sahara Munte. "Tantangan Dan Solusi Dalam Pengelolaan Dana Operasional Pesantren Berdasarkan Perpres No. 82 Tahun 2021." *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 7, no. 3 (2024): 9058–67. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/download/30906/20973/102241>.
- Sobana, Dadang Husen. *Manajemen Keuangan Syari'ah*. Pertama. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*. II. Bandung: CV. Alfabeta, 2019.
- Sumarni. "Peran Dan Fungsi Yayasan Dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 16, no. 2 (2018): 218–31.
- Suryana, Aep Tata. "Pengelolaan Keuangan Pesantren." *Al-Mujaddid | Jurnal Ilmu-Ilmu Agama* 2, no. 2 (2020): 1–8. <https://jurnal.staisebelasapril.ac.id/index.php/almujaddid>.
- Sutansyah, Lexy, Azi Ramdani, Matnur Ritonga, Oneng Nurul Bariyah, Muhammad Raihan Febriansyah, Dwi Kartika Susanti, Siti Hadiyanti Dini Islamiati, et al. "Value For Money Sebagai Perspektif Penilaian Kinerja (Studi Pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda Dan THR)." *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 4, no. 2 (2025): 1–18. <https://doi.org/10.30863/ibf.v4i2.5694>.
- Syahida, Nadia, and Yudi Nanda Utama. "Pengelolaan Keuangan Di Pesantren Musthafawiyah." *Mataazir: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2021): 229–37.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.56874/jamp.v2i2.719>.
- Tameon, Alwin Fedianto, Sarinah Joyce M. Rafael, and Linda Lomi Ga. “Analisis Kinerja Anggaran Menggunakan Metode Value for Money Pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Periode 2017-2021.” *Jurnal Akuntansi : Transparansi Dan Akuntabilitas* 11, no. 1 (2023): 40–50. <https://doi.org/10.35508/jak.v11i1.10250>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, Pub. L. No. 18 (2019). <https://doi.org/10.31219/osf.io/pmwny>.
- Wakhid Yuliyanto, Sri Wahyuningsih, Rizki Kurniasih, and Ari Waluyo. “Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan ‘Value For Money’ Pada Pelaksanaan Anggaran Dinas ‘X’ Di Sektor Publik.” *Jurnal E-Bis* 7, no. 1 (2023): 233–45. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1183>.
- Wibowo, Andreas, Erwin Sukandar, Bely Utarja, Eko Nur Surachman, and Reni Fatimatuz Zahro. *Panduan Analisis Value For Money*. Vol. d. Jakarta Selatan: PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero, 2018).
- Wibowo, Sendy Cokro, and Hapzi Ali. “Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Halaman III DIPA Terhadap Realisasi Anggaran.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JMPIS)* 5, no. 4 (2024): 1266–74. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>.
- Windasari, Ihsanul. “Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Dalam Perspektif Islam.” *Hasina: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Syari’ah* 1, no. Juli (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.35897/hasina.v1i1.1395>.
- Wulandari, Azizah, Erni Munastiwi, and Aqimi Dinana. “Implementasi Manajemen Keuangan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Di Masa Pandemi Covid-19.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2022): 106–18. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.787>.
- Yusuf, Cecep; Haryanto, Nazifah; Husainah, and Nuraeni. *Teori Manajemen*. Edited by Jenofri Mardian. Pertama. Solok, Sumatra Barat: Cenikia Muslim, 2023. https://repository.umj.ac.id/13428/1/pdf_lengkap.
- Zamrizal, Niken Ardelia, Izzah Sholehah, and Azzah Nabila. “Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Laporan Keuangan Syari’ah: Tinjauan Sistematis.” *Journal of Islamic Economics and Finance (JoIEaF)* 2, no. 1 (2025): 18–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.70248/joieaf.v2i1.2614>.
- Zuraidah, Zuraidah, and Esy Nur Aisayah. “Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi Islam Dengan Balanced Scorecard Agar Terwujud Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Maqasid Syariah.” *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi* 8, no. 2 (2017): 121–31. <https://doi.org/10.33558/jrak.v8i2.935>.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pengantar Penelitian

 KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang http://fitk.uin-malang.ac.id, email: fitk@uin-malang.ac.id		07 Januari 2026
Nomor	: 79/Un.03.1/TL.01.04/01/2026	
Sifat	: Penting	
Lampiran	: -	
Hal	: Izin Penelitian	
Kepada Yth. Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah di Mojokerto		
Assalamu'alaikum Wr. Wb. Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:		
Nama	: Darisa Arum Mardhatilla Syaibani	
NIM	: 220106110046	
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)	
Semester - Tahun Akademik	: Genap - 2025/2026	
Judul Skripsi	: Implementasi Sistem Budgeting Berbasis Pesantren dengan Prinsip Value For Money di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	
Lama Penelitian	: Januari 2026 sampai dengan Maret 2026 (3 bulan)	
diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu. Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.		
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.		
 Dekan, Prof. Dr. Muhammad Walid, MA NIP. 19730823 200003 1 002		
Tembusan : 1. Yth. Ketua Program Studi MPI 2. Arsip		

Lampiran 2 Surat Penerimaan Izin Penelitian



مؤسسة دار الحكمة
YAYASAN DARUL HIKMAH
 SK Kemenhukumham : Nomor AHU-0023319.AH.01.04.Tahun 2016
 Alamat : Jl. KH. Ismail, No. 90, Tlp. 081222708023, Ds. Kedungmalang - Seoko - Kab. Mojokerto - JATIM

SURAT KETERANGAN
 Nomor : 836 - C / YYDH - SK / VII / 2025

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama	: M. Nafek Balya, S.Pd.
Jabatan	: Ketua Yayasan Darul Hikmah

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: DARISA ARUM MARDHATILLA SYAIBANI
NIM	: 220106110046
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Penelitian	: Sistem Budgeting dalam Mendukung Efisiensi Kegiatan Pendidikan: Studi Kasus Manajemen keuangan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto

Adalah mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang akan meneliti di Yayasan Darul Hikmah. Dengan Surat keterangan ini kami mengizinkan untuk melakukan kegiatan penelitian sebagai bahan penyusunan skripsi.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

Mojokerto, 31 Juli 2025

Ketua Yayasan Darul Hikmah,




M. Nafek Balya, S. Pd.

Lampiran 3 Instrumen Wawancara

No.	Rumusan Masalah	Pertanyaan	Narasumber
1.	Proses perencanaan sistem <i>budgeting</i> dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di yayasan pondok pesantren darul hikmah Mojokerto	1. Bagaimana mekanisme Perencanaan penganggaran yang diterapkan di Yayasan Ponpes Darul Hikmah?	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga
		2. Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga, Guru
		3. Bagaimana peran anda sebagai Wali Murid dalam memberikan masukan terkait keuangan Lembaga?	Wali murid
		4. Bagaimana peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan perencanaan anggaran?	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Bendahara Lembaga
		5. Apakah ada panduan atau SOP dalam penyusunan dan pengawasan anggaran?	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga
		6. Bagaimana arah kebijakan pimpinan dalam menentukan prioritas anggaran Yayasan dan lembaga?	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Bendahara Lembaga
		7. Bagaimana upaya Yayasan memastikan anggaran disusun secara hemat dan realistis?	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Bendahara Lembaga.
		8. Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses perencanaan anggaran ?	Ketua Yayasan, Bendahara Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga
2.	Proses pelaksanaan sistem <i>budgeting</i> dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di yayasan pondok pesantren darul hikmah Mojokerto	1. Bagaimana prosedur pencairan dana anggaran untuk lembaga di yayasan?	Bendahara Yayasan, Bendahara Lembaga, Ketua Yayasan, Kepala Sekolah
		2. Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	Bendahara Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga, Guru
		3. Apakah anda dilibatkan dalam pembelanjaan anggaran dalam agenda atau kegiatan tertentu?	Murid

		4. Apakah penggunaan anggaran selalu sesuai dengan rencana awal? Jika tidak, mengapa?	Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga
		5. Apa kendala utama dalam pelaksanaan penggunaan anggaran?	Kepala Lembaga, Bendahara Lembaga, Bendahara Yayasan
		6. Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Kepala Lembaga, Bendahara Yayasan, Bendahara Lembaga, Guru, Murid, Wali Murid
		7. Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Ketua Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Yayasan, Bendahara Lembaga, Guru, Wali Murid
3.	Proses evaluasi sistem <i>budgeting</i> dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di yayasan pondok pesantren darul hikmah Mojokerto	1. Bagaimana mekanisme evaluasi anggaran dalam Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Ketua Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Yayasan dan Lembaga
		2. Kapan evaluasi anggaran biasa dilaksanakan?	Ketua Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Yayasan dan Lembaga
		3. Bagaimana cara menilai keberhasilan penggunaan anggaran Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Ketua Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Yayasan dan Lembaga
		4. Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Ketua Yayasan, Kepala Lembaga, Guru
		5. Kendala apa saja yang muncul pada saat proses evaluasi anggaran?	Ketua Yayasan, Kepala Lembaga, Bendahara Yayasan, bendahara Lembaga
		6. Bagaimana bentuk laporan keuangan yang disusun?	Bendahara Yayasan, Bendahara Lembaga
		7. Bagaimana pandangan anda terhadap pengelolaan dan hasil penggunaan dana?	Wali Murid
		8. Apakah ada perbaikan dari tahun ke tahun yang anda rasakan ?	Murid

Lampiran 4 Instrumen Observasi

No	Rumusan Masalah	Kegiatan
1	Proses perencanaan sistem budgeting dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	- Rapat penyusunan dan pembahasan anggaran tahunan - Diskusi antara pimpinan, bendahara, dan kepala unit dalam menentukan prioritas program.
2	Proses pelaksanaan sistem budgeting dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	- Proses permohonan dan persetujuan pencairan dana - Praktik penggunaan dana pada tiap unit pendidikan - Mekanisme pencatatan dan pelaporan keuangan
3	Proses evaluasi sistem budgeting dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	- Forum evaluasi dan pembahasan laporan keuangan

Lampiran 5 Instrumen Dokumentasi

No	Rumusan Masalah	Dokumen	Sumber Dokumen
1	Proses perencanaan sistem budgeting dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	- Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Yayasan dan unit lembaga. - Rencana Kerja tahunan Yayasan dan unit Lembaga - Notulen rapat penyusunan anggaran	Bendahara Yayasan, Pimpinan Yayasan, Bagian Keuangan.
2	Proses pelaksanaan sistem budgeting dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	- Dokumen kebijakan atau pedoman pengelolaan keuangan yayasan. - Dokumen realisasi anggaran - Bukti transparansi keuangan	Bendahara Yayasan, Panitia Pengadaan, Kepala Unit Kegiatan, Sekretaris Yayasan.
3	Proses evaluasi sistem budgeting dengan prinsip <i>value for money</i> berbasis pesantren di Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Mojokerto	- Laporan penggunaan dana kegiatan atau program.	Bendahara Yayasan, Bagian SDM, Staf Administrasi Keuangan.

Lampiran 6 Hasil Wawancara

Nama Narasumber : Ning Ainis Shofa Marwah, S. Pd
 Jabatan : Bendahara Yayasan Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Kantor Lembaga, 12 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	a. Bagaimana mekanisme Perencanaan penganggaran yang diterapkan di Yayasan Ponpes Darul Hikmah?	Yayasan itu nggak punya anggaran yang ditetapkan atau direncanakan khusus gitu e. Soalnya tidak ada yang perlu disusun, kan tidak ada agenda atau pengeluaran yang itu atas nama Yayasan kalau disini. Paling kan agenda yang atas nama yayasan ya haul jam'ul jawami' itu, itupun yang merancang bukan yayasan, tapi panitia. Terus kalau Lembaga misalkan ya, itu Yayasan hanya membersamai saja. Penyusunan anggarannya tetap diserahkan ke masing-masing Lembaga, jadi kebutuhan Aliyah ya disusun sama pihak Aliyah, kebutuhan Tsanawiyah ya disusun sama pihak Tsanawiyah, begitupun yang Madin dan pondok, jadi Yayasan hanya memberikan arahan dan persetujuan saja waktu rapat bersama Yayasan. Jadi ya Yayasan sendiri memang tidak punya RAB bahasanya.
	b. Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Banyak, yang dilibatkan ya hampir semua unsur ya ba. Tapi orang yayasan tidak yang merencanakan dari awal banget gitu, perencanaannya ya kembali ae tergantung itu buat yang agenda mana haul kah, pendidikan kah, pondok kah gitu. Yayasan kan Cuma mengumpulkan aja. Jadi, perencanaan anggaran Yayasan ini kan kami hanya menghimpun kebutuhan-kebutuhan Lembaga di bawah naungan Yayasan saja ya, jadi proses penyusunan di tingkat Yayasan ya waktu rapat Bersama itu saja. Sedangkan kalau waktu rapat Bersama, semua pihak itu ikut baik dari pengurus Yayasan maupun Lembaga mulai dari guru, waka, TU, kepala sekolah. Ustadz-ustadzah Madin juga ikut kalau waktu rapat Bersama. Kalau yang kamu maksud itu pengurus Yayasan yang ikut di rapat Bersama, itu yang wajib hadir ada saya sama Gus Nafek selaku ketua Yayasan, kalau kayak Gus Wafi, Neng Niro, terus keluarga ndalem lain itu ikut kalau beliau-beliau longgar waktunya.
	c. Bagaimana peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan perencanaan anggaran?	Peran Yayasan dalam hal keuangan itu hanya sebatas tempat untuk menyimpan uangnya Lembaga-lembaga kayak bank gitu, sama memberikan pandangan masukan kalau saya ibaratkan itu kayak alarm untuk Lembaga-lembaga. Jadi kalau misal Lembaga menentukan nominal yang terlalu tinggi atau kurang sesuai, lah disitu yayasan masuk memberikan himbauan buat bahan pertimbangan, kalau keputusannya ya tetap Keputusan bersama dengan Lembaga. Jadi kalau dari Yayasan kurang pas atau gimana ya dicari jalan tengah untuk kemudian diambil Keputusan melalui persetujuan bersama. Kalau misal mikirnya rekening Cuma satu, semua masuknya keuangan SPP langsung ke rekening Yayasan, terus semua jadi diatur Yayasan gitu, Tidak si. Terlalu banyak yang saya pikir kalau kayak gitu, tidak transparan juga. Saya juga tidak mau ambil resiko yang terlalu besar juga, kalau misal semua harus dari Yayasan, berat tanggungjawabnya soalnya.

	d. Apakah ada panduan atau SOP dalam penyusunan dan pengawasan anggaran?	SOP yang gimana? Yang bikin sendiri panduannya gitu ? Kalau yang kayak gitu tidak ada. Panduan itu biasanya dipakai lembaga buat pengajuan BOS gitu itu yang dari pemerintah. Tapi, kalau SOP keuangan yang resmi dan tertulis detail dan dibuat khusus Yayasan atau Lembaga saat ini tidak ada. Jadi pengelolaan keuangannya lebih mengacu ke pengalaman pengelolaan sebelum-sebelumnya. Tapi untuk kebutuhan administrasi dan pencatatan tetap ada. Ribet soalnya kalau bikin panduan resmi segala itu, jadi ya mengalir ajalah tidak perlu yang resmi-resmi.
	e. Bagaimana arah kebijakan pimpinan dalam menentukan prioritas anggaran Yayasan dan lembaga?	Maksudnya skala prioritas ini gimana? Oh, kalau kayak gitu tidak ada yang diprioritaskan. Kalau terkait skala prioritas anggaran di yayasan, saya rasa tidak ada lembaga atau kegiatan khusus yang lebih diprioritaskan. Karnakan anggaran yang diberikan berdasarkan pengajuan kebutuhan dari masing-masing Lembaga dan melihat kondisi keuangan yang ada di Yayasan. Jadi gini, misal, sekarang yang pembayarannya paling mahal kalau sekolah kan Aliyah ya, lah kayak gitu itu bukan karena Yayasan memprioritaskan atau mendahulukan Aliyah daripada MTs, Diniyah, tapi itu dilihat dari total kebutuhannya Aliyah, di Aliyah siswa butuh pelatihan-pelatihan apalagi yang anak akhir kelas 12 itu, kayak pelatihan Qira'ati, Pelatihan merawat jenazah, kayak gitu kan yang mengajukan sekolah. MTs tidak mengajukan ya mungkin mereka rasa belum waktunya, lebih dibutuhkan ke yang lain, diniyah ya gitu.
	f. Bagaimana upaya Yayasan memastikan anggaran disusun secara hemat dan realistis?	Tidak ada upaya yang aneh-aneh si untuk memastikan anggaran Lembaga dibawah Yayasan tetap realistis dan hemat. Biasanya kita lihat dulu kesesuaian rencana kebutuhan sama kondisi keuangan setiap Lembaga yang ada di Yayasan karna setiap Lembaga punya kantongnya masing-masing di Yayasan. Jadi setiap pengajuan dari Lembaga pasti ditinjau lagi biar tidak melebihi kemampuan anggaran dan tidak sampai mengalahkan anggaran dari kantong lain. Ya kayak tadi itu disesuaikan butuhnya Aliyah apa, MTs butuh tidak, Madin gimana, yang ribet itu pondok. Soalnya pondok inikan yang megang masih Ibu ya Bu Nyai, jadi kadang mau nolak atau menyarankan untuk tidak itu tidak enak sendiri, terus kebutuhannya juga kan harian buat makannya anak-anak lah minimal itu kan.
	g. Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses perencanaan anggaran ?	Kendala yang paling sering muncul waktu Perencanaan anggaran ya di proses penyesuaian kebutuhan itu. Karenakan masing-masing Lembaga punya kebutuhan yang banyak ya, sedangkan kondisi keuangan di Yayasan juga terbatas, belum lagi kalau ada agenda mendadak atau kebutuhan mendesak yang mau tidak mau harus mencari cela keuangannya ya. Kalau kendala-kendala lain, bukan ke kendala, lebih ke proses diskusi aja. Seperti waktu rapat Bersama gitu, yang gabungkan Aliyah sama MTs, Nah itu misal ada agenda PHBI gitu barengan, lah kalau dari Yayasan kita pasti saran untuk dijadikan satu, nah kalau kayak gitu kan harus dijumlahkan dulu kebutuhannya kalau digabung, mana yang dikurangi mana yang tidak, berapa yang jadi tanggungjawab MTs, berapa yang Aliyah, gitu.
2.	a. Bagaimana prosedur pencairan dana anggaran	Proses pencairan dana dari Yayasan untuk Lembaga disesuaikan sama proposal yang diajukan lembaga ke yayasan mbak, jadi Lembaga bikin proposal, lalu diajukan ke Yayasan, setelah itu ya dilihat dulu rinciannya, kondisi

	untuk lembaga di yayasan?	keuangannya, kalau sekiranya perlu negosiasi y akita diskusi bersama. Kalau sudah sesuai, baru saya yang menghubungi pihak bank untuk mencairkan dana sesuai nominal yang dibutuhkan dan sesuai kantongnya gitu. Lah kalau pihak yang menghubungi bank ini harus saya. Selain memang yang lain tidak ada kontak bank nya, memang ada yang perlu dijelaskan juga. Jadi kalau pencairan dana kayak gitu itukan jadi satu ya rekeningnya, jadi didalamnya itu ada kayak kotak-kotaknya sendiri MTs sendiri, MA, Diniyah, Pondok itu beda-beda. Jadi kalau mau cairin dana dari bank itu harus bilang 'mau mencairkan dana segini dari bagian MTs' gitu misalnya biar tidak ngawur. Kalau tidak seperti itu nanti diambilkannya dari kotak yang ngawur, malah bahaya, tidak sesuai nanti hitungannya.
	b. Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	Untuk pemanfaatan anggaran Yayasan tidak ikut campur, jadi kalau uang sudah di tangan Lembaga, ya menjadi tanggung jawab Lembaga untuk membelanjakan dan memanfaatkan uang tersebut sebaik mungkin. Lebih enaknya samean tanya ke orang lapangan yang bersangkutan saja lah, karna saya kalau sudah ngasih ya sudah, pasrah ke tim.
	c. Apakah penggunaan anggaran selalu sesuai dengan rencana awal? Jika tidak, mengapa?	Sejauh ini penggunaan anggaran di Lembaga saya lihat tetap mengacu ke Perencanaan awal, tapi ya tidak jarang juga menemui kejutan-kejutan kecil ditengah pelaksanaan yang mau tidak mau butuh perhitungan lagi, kayak salah perhitungan kebutuhan, harga pasar yang melonjak melebihi perkiraan, atau mungkin perubahan konsep agenda kegiatan, kayak gitu kan perlu penyesuaian lagi sama kondisi keuangan setiap lembaganya. Pernah itu kayak gitu, perubahan konsep di waktu mepet, seminggu sebelum pelaksanaan kalau tidak salah. Bingung itu saya, sininya tidak ikut membelanjakan anggaran, tapi kalau ada anggaran yang kurang ditengah jalan kan tetep laporan. Akhirnya saya suruh cari tambahan dana dari luar, kalau maksa, tidak saya cairkan dana lagi, soalnya tidak sesuai Perencanaan, waktunya mepet, terus masih kekeh sama perubahan konsep, dah saya pasrahkan sebagai konsekuensi pilihan mereka aja. Daripada nanti kalau saya ambil dana lagi, akhirnya ngambil untuk jatah kebutuhan lain, kan dzolim tidak menempatkan sesuai tempatnya.
	d. Apa kendala utama dalam pelaksanaan penggunaan anggaran?	Sejauh ini penggunaan anggaran di Lembaga saya lihat tetap mengacu ke Perencanaan awal, tapi ya tidak jarang juga menemui kejutan-kejutan kecil ditengah pelaksanaan yang mau tidak mau butuh perhitungan lagi, kayak salah perhitungan kebutuhan, harga pasar yang melonjak melebihi perkiraan, atau mungkin perubahan konsep agenda kegiatan, kayak gitu kan perlu penyesuaian lagi sama kondisi keuangan setiap lembaganya. Pernah itu kayak gitu, perubahan konsep di waktu mepet, seminggu sebelum pelaksanaan kalau tidak salah. Bingung itu saya, sininya tidak ikut membelanjakan anggaran, tapi kalau ada anggaran yang kurang ditengah jalan kan tetep laporan. Akhirnya saya suruh cari tambahan dana dari luar, kalau maksa, tidak saya cairkan dana lagi, soalnya tidak sesuai Perencanaan, waktunya mepet, terus masih kekeh sama perubahan konsep, dah saya pasrahkan sebagai konsekuensi pilihan mereka aja. Daripada nanti kalau saya ambil dana lagi, akhirnya ngambil untuk jatah kebutuhan lain, kan dzolim tidak menempatkan sesuai tempatnya.
	e. Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren	-

3.		sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	
	f.	Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Penyampaian informasi penggunaan anggaran dilakukan seperlunya sesuai kebutuhan koordinasi antara yayasan dan lembaga. Namun untuk beberapa pihak internal seperti kepala Lembaga, ketua Yayasan, dan operator keuangan yang dibantu sama bu wahyu sekarang itu punya akses informasi sepenuhnya ke aplikasi, jadi sebenarnya beliau-beliau bisa mengakses dan membuka aplikasi untuk mengontrol pemasukan dan pengeluarannya. Itukan saya kasih akses kan biar transparan, bisa dipantau dimanapun dan kapanpun ya. Jadi menghindari fitnah, omongan, soalnya jadi bendahara itu rawan diomongin. Lah tapi realnya mereka kalau mau tanya apa-apa, tanyanya tetap ke saya 'saldo nya berapa? Untuk keperluan ini cukup tidak?' itu tanya lewat saya. Tapi kadang saya laporan juga, saya kasih tau saldonya segini, kemarin masuk segini gitu itu.
	a.	Bagaimana mekanisme evaluasi anggaran dalam Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Evaluasi anggaran pasti ada ya biar tetap terkontrol dan bukti kalau penggunaannya itu bisa dipertanggungjawabkan. Lah, waktu evaluasi ini untuk memeriksa laporan dari masing-masing lembaga, kesesuaian penggunaan dana dengan perencanaan awal dan bukti administrasinya. Kalau ada pengeluaran yang belum jelas, biasanya kami minta penjelasan dulu.
	b.	Kapan evaluasi anggaran biasa dilaksanakan?	Untuk evaluasi anggaran biasanya dilakukan secara rutin setiap bulan yang sama tim keuangan aja untuk melihat kondisi pemasukan dan pengeluaran setiap Lembaga. Terus kalau evaluasi besar dilakukan pada akhir semester atau akhir tahun ajaran. Sama kalau habis ada kegiatan itu evaluasi anggarannya lewat setor LPJ. Tapi kalau sama yang admin keuangan Bu Wahyu itu bisa harian, soalnya kan walaupun pembayaran SPP itu bisa online, masih banyak wali murid yang lebih memilih bayar offline. Kenapa kok Cuma Bu Wahyu, dikarenakan sistemnya 1 pintu, jadi adminnya perlunya Cuma 1. Nah, karena ada orang yang bayar offline ini tadi, itu akhirnya Bu Wahyu setoran ke saya kalau pulang sekolah gitu itu. Kadang langsung 1 hari disetor, kadang 3 hari tidak tentu. Pas kayak gitu itu ngobrol sama Bu Wahyu terkait kondisi uang, yang nunggak, banyak wes.
	c.	Bagaimana cara menilai keberhasilan penggunaan anggaran Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Saya pribadi mengukurnya lewat efektifitas penggunaannya, selain hemat atau nggaknya ya. Lah, efektifitas anggarannya dilihat dari kesesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi penggunaannya. Kalau penggunaannya sesuai dan program bisa berjalan sesuai dengan tujuan awal, berarti anggaran dianggap berhasil. Beda cerita kalau programnya kurang berhasil, kalau kayak gitu biasanya saya lihat tujuan program itu benar-benar urgen tidak, kalau bisa dihandle dengan program lain yang lebih stabil, mending dihapus kalau saya.
	d.	Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Hasil evaluasi biasanya disampaikan dalam rapat bersama antara yayasan dan lembaga. Dari hasil itu nantikan bisa diketahui bagian mana yang perlu diperbaiki dalam penggunaan anggaran untuk berikutnya. Itu untuk moment evaluasi yang resmi, kalau evaluasi yang tidak resmi kayak pas Bu wahyu setor, atau Indra laporan butuh uang ketemu sama saya gitu itu, ya kurang-kurangnya langsung saya sampaikan juga,

		cumakan itu internal buat evaluasi berjalannya tim keuangan itu sendiri.
e.	Kendala apa saja yang muncul pada saat proses evaluasi anggaran?	Kendala yang sering terjadi biasanya keterlambatan laporan dari beberapa Lembaga sehingga proses evaluasi menjadi ikut terlambat. Ini problem paling umum, apalagi kalau habis ada acara gitu, itukan setor LPJ, kesepakatannya kan 7 hari pasca acara, itu kadang bisa molor 10 hari, 2 Minggu gitu itu. Kalau kendala pas waktu rapat eval, saya rasa tidak ada, orang-orang cukup kooperatif dan tau lah kalau eval itu untuk pembenahan, jadi aman-aman saja.
f.	Bagaimana bentuk laporan keuangan yang disusun?	Di Yayasan sendiri kita tidak membuat laporan ke yang dicetak seperti itu mbak, walaupun arus pemasukan dan pengeluaran Yayasan sepenuhnya satu pintu. Soalnya kan kepala masing-masing Lembaga bisa buka aplikasinya setiap saat dan dimana saja, jadi transparansi pemasukan dan pengeluaran masih cukup kuat walaupun tidak pakai laporan yang disusun. Kalau laporan yang kita minta ke setiap Lembaga ya di laporan realisasi anggarannya saja buat memastikan. Gitu se, kalau misalnya butuh lihat-lihat bentuk laporannya bisa minta ke tim keuangan tiap Lembaga, ke Bu Wahyu sama Indra. InsyaAllah mereka ada salinannya.

Nama Narasumber : KH. M. Nafek Balya, S. Pd
 Jabatan : Ketua Yayasan Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Ruang Tamu Lembaga Formal, 08 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	a. Bagaimana mekanisme perencanaan penganggaran yang diterapkan di Yayasan Ponpes Darul Hikmah?	Waduh, salah orang kayaknya kalau tanyanya gitu (ketawa). Soalnya untuk masalah anggaran secara mekanisme rinci yang lebih paham seluk beluknya, ya bendahara Yayasan dan tim keuangan masing-masing Lembaga, karna kalau disini masalah keuangan sudah dihandle beliau-beliau itu, kami hanya memberikan sedikit masukan dan berusaha mendukung semaksimal mungkin. Jadi nanti bisa ditanyakan lagi lebih serius ke Neng Ninis itu bendahara Yayasan, atau itu ke Mbak Wahyu itu beliau itu disini yang megang akun keuangannya soalnya. Jadi maaf, tidak bisa jawab banyak, daripada salah nanti.
	b. Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Ini sepaham saya ya, untuk pihak yang terlibat dalam proses perencanaan di masing-masing lembaga ya dihandle masing-masing Lembaga, tapi kalau yang terlibat dalam ranah Yayasan yang biasanya di kegiatan rapat Bersama itu ya semua pihak. Jadi kalau rapat Bersama Yayasan pihak Lembaga formal ya mulai dari guru-gurunya, TU, kepala sekolah pasti. Begitupun kalau rapat Bersama pihak Madin ya semua asatidz ikut juga. Itu sepaham saya gitu, karena waktu rapat Bersama itu kan yang saya ikut, itu setiap Lembaga pasti udah ada nominal yang mau diserahkan, tidak mulai dari awal perhitungan gitu.
	c. Bagaimana peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan perencanaan anggaran?	Dalam urusan anggaran, sebagai ketua Yayasan saya hanya memberikan sedikit pandangan dan persetujuan anggaran ketika sudah disepakati oleh masing-masing Lembaga. Kalau untuk mekanisme seluk beluk dikeluarkan untuk apa, berapanya itu biasanya diremukkan pihak Lembaga sama bendahara Yayasan. Selama ini saya hanya merasa melakukan itu saja, selain memimpin rapat ya.
	d. Apakah ada panduan atau SOP dalam penyusunan dan pengawasan anggaran?	SOP, keuangan ke Yayasan... untuk saat ini Yayasan sebenarnya belum ada SOP atau panduan khusus untuk menjalankan keuangan. Saya pribadi juga memberikan wewenang penuh pada bendahara Yayasan dan tim Lembaga untuk menjalankan keuangannya secara teknis. Hanya sesekali saja saya tanyakan kondisi keuangannya atau kadang beliau-beliau yang meminta saran atau masukan. Gitu aja, soalnya kalau menurut saya pakai SOP harus ini dulu itu dulu itu ribet gitu lho kalau ditulis, y kalau ada yang butuh persetujuan saya, sudah disetujui sama bendahara, ya saya acc proposalnya gitu aja sudah.
	e. Bagaimana arah kebijakan pimpinan dalam menentukan prioritas anggaran Yayasan dan lembaga?	Skala prioritas keuangan di tingkat yayasan lebih saya pasrahkan ke bendahara dan tim, tapi selama ini saya rasa Pembagian keuangan disesuaikan kebutuhan jadi tidak ada mana yang lebih penting diantara yang lain. Ngapain juga harus ada yang diprioritaskan itu, bikin iri soalnya Yayasan itu kan induk ibarat e, Lembaga-lembaga itu anak. Adil itu kan ketika sesuai dengan kebutuhan, bukan karena mana yang paling diutamakan.
	f. Bagaimana upaya Yayasan memastikan	Yayasan pasti berusaha semaksimal mungkin untuk mengontrol anggaran Lembaga-lembaga tetap realistis

	anggaran disusun secara hemat dan realistis?	melalui koordinasi dan musyawarah sebelum anggaran benar-benar ditetapkan. Jadi anggaran bisa dialokasikan lebih efektif dan tidak berlebihan. Hanya saja, upaya rincinya kalau dari kacamata keuangan, ya lebih enak ditanyakan langsung ke bendahara. Kalau usaha saya ya saya maksimalkan sebagai penjemabatan komunikasi itu.
	g. Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses perencanaan anggaran ?	Kendala Yayasan waktu Perencanaan anggaran biasanya ya di proses Pembagian anggaran biar seimbang ke seluruh Lembaga, sehingga setiap kebutuhan Lembaga itu bisa diupayakan untuk terpenuhi walaupun kondisi keuangannya terbatas. Itu kendala yang saya temui di proses rapat Bersama dan beberapa kali dapat keluhan atau curhatan lah dari beberapa pihak.
2.	a. Bagaimana prosedur pencairan dana anggaran untuk lembaga di yayasan?	Untuk proses pencairan dana, biasanya Lembaga langsung menyampaikan ke bendahara Yayasan pakai proposal untuk yang memproses selebihnya ya bendahara Yayasan.
	b. Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	-
	c. Apakah penggunaan anggaran selalu sesuai dengan rencana awal? Jika tidak, mengapa?	Kalau hasil pemantauan saya ya, secara umum yang saya tau sejauh ini antara kegiatan yang diselenggarakan dengan yang direncanakan sama, tapi untuk keuangannya terkadang ada agenda yang memerlukan penyesuaian. Agenda-agenda ini biasanya bukan agenda yang inti pembelajaran kalau yang saya lihat, lebih ke kayak PHBI, ekstra gitu itu.
	d. Apa kendala utama dalam pelaksanaan penggunaan anggaran?	-
	e. Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	-
	f. Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Tergantung informasinya, kalau ada penggunaan dana untuk kebutuhan tertentu biasanya disampaikan dalam forum rapat atau musyawarah bersama supaya semua pihak lembaga mengetahui penggunaan anggaran yang dilakukan. Tapi kalau misalkan itu informasi-informasi umum yang sekiranya sudah ada disampaikan waktu Raker, itu biasanya disampaikan ya pas rapat evaluasi.
3.	a. Bagaimana mekanisme evaluasi anggaran dalam Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Mekanisme evaluasi anggaran itu yang nyocok-nyocokin gitu itu a? Kalau iya, tanya ke bendahara aja. Tapi kalau mekanisme kegiatannya gimana, itu biasanya evaluasi dilakukan bersama-sama dengan pihak-pihak bersangkutan, evaluasi besar dalam forum itu dua tahun sekali bersamaan sama rapat akhir semester, tapi setiap kali habis ada agenda tetap ada evaluasi kecil dengan beberapa pihak yang bersangkutan saja.
	b. Kapan evaluasi anggaran biasa dilaksanakan?	Biasanya evaluasi dilakukan bersama-sama dengan pihak-pihak bersangkutan, evaluasi besar dalam forum itu satu tahun sekali bersamaan sama rapat akhir tahun, tapi setiap

		kali habis ada agenda tetap ada evaluasi kecil dengan beberapa pihak yang bersangkutan saja.
c.	Bagaimana cara menilai keberhasilan penggunaan anggaran Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Kemi pribadi in iya, kalau waktu eval dirasa berhasil atau tidaknya, kami melihat efektif tidaknya anggaran dari terlaksananya program lembaga serta manfaat yang dirasakan dalam kegiatan pendidikan dan operasional. Jadi kalau buat saya yang penting itu bukan Cuma berapa nominal yang dikeluarkan dan buat apa aja, tapi kemana larinya Manfaat uang itu, itu harus lebih diperhatikan dan ditekankan disini.
d.	Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Penyampaian hasil evaluasinya itu waktu semua pihak ikut pas ada rapat bersama seperti itu, jadi sekalian buat bahan revisi anggaran di semester selanjutnya. Kalau mekanisme rapatnya, ya kayak rapat pada umumnya ada, nanti bisa ditanyakan lah ya ke yang lebih paham.
e.	Kendala apa saja yang muncul pada saat proses evaluasi anggaran?	Kendala ini tidak banyak kalau yang saya lihat, hanya saja kadang masih ada kendala dalam koordinasi dan kelengkapan administrasi laporan keuangan dari masing-masing Lembaga. Itu biasanya kalau udah rapat evaluasi akhir semester harus sudah dalam kondisi clear, jadi sebelumnya bendahara Yayasan Neng Ninis itu ngobrol sama Bu Wahyu kalau urusan formal, atau kalau nggak sama Indra itu adminnya Madin.
f.	Bagaimana bentuk laporan keuangan yang disusun?	-

Nama Narasumber : Bu Siti Mastika, S. S
 Jabatan : Kepala MTs. Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Meja Kepala Sekolah MTs, 09 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	a. Bagaimana mekanisme perencanaan penganggaran yang diterapkan di Yayasan Ponpes Darul Hikmah?	Perencanaan Yayasan, itu lebih ke internal pihak Yayasan ya mbak. Cuma biasanya itu ada rembukan bareng atau rapat gitu kalau sama yang Lembaga formalnya. Tapi sebelum itu kita nyusun anggaran sendiri, jadi kalau anggaran di MTs itu biasanya kami diawal tahun itu mengajukan ke Yayasan mbak, jadi sebelum mengajukan itu kita susun dulu dengan guru-guru, mulai anggaran dari waka kesiswaan, waka kurikulum, waka sarpras itu kebutuhannya apa saja, kegiatan tahunan kayak UTS, UAS, Ujian akhir itu berapa. Setelah terkumpul semua sesuai dengan kebutuhan, baru kita ajukan ke Yayasan waktu rapat Bersama, disitu nanti kita diskusi besaran anggaran, mana yang disetujui, mana yang dirasa kurang pas, begitu.
	b. Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Perencanaan Yayasan, itu lebih ke internal pihak Yayasan ya mbak. Cuma biasanya itu ada rembukan bareng atau rapat gitu kalau sama yang Lembaga formalnya. Tapi sebelum itu kita nyusun anggaran sendiri, jadi kalau anggaran di MTs itu biasanya kami diawal tahun itu mengajukan ke Yayasan mbak, jadi sebelum mengajukan itu kita susun dulu dengan guru-guru, mulai anggaran dari waka kesiswaan, waka kurikulum, waka sarpras itu kebutuhannya apa saja, kegiatan tahunan kayak UTS, UAS, Ujian akhir itu berapa. Setelah terkumpul semua sesuai dengan kebutuhan, baru kita ajukan ke Yayasan waktu rapat Bersama, disitu nanti kita diskusi besaran anggaran, mana yang disetujui, mana yang dirasa kurang pas, begitu.
	c. Bagaimana peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan perencanaan anggaran?	-
	d. Apakah ada panduan atau SOP dalam penyusunan dan pengawasan anggaran?	Ini panduan yang dari pihak Yayasan atau yang Bagaimana? Karna kalau yang dibikin sama Yayasan, setau saya tidak ada panduan atau acuan yang disusun resmi mbak, jadi lebih fleksibel saja melalui koordinasi dan didasarkan sama kebutuhan. Kadang itu malah kalau misal ada agenda mendadak gitu ya, itu saya izinnya ke Gus Nafek itu ya pas waktu papasan atau ketemu di kantor, kayak waktu dapat undangan pawai kemarin dari kelurahan, itu saya izinnya waktu ketemu di kantor.
	e. Bagaimana arah kebijakan pimpinan dalam menentukan prioritas anggaran Yayasan dan lembaga?	-
	f. Bagaimana upaya Yayasan memastikan	-

	anggaran disusun secara hemat dan realistis?	
	g. Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses perencanaan anggaran ?	Ini objektif yang saya rasakan ya. Selaku kepala MTs, kendala yang kami temui waktu perencanaan itu ya di penyesuaian antara kebutuhan dan kondisi keuangan tadi, sehingga tidak jarang ada beberapa agenda yang terpaksa ditunda atau bahkan diurungkan ketika di rapat bersama itu. Misalkan seperti agenda LDKS OSIS itu, jarang sekali disetujui, selain karna mungkin perizinan pondok atau semacamnya, ya. Tapi kan juga butuh anggaran yang lumayan mulai dari transport, tempat nginapnya, makannya, belum lain-lain kan. Seperti itu tuh kalau diajukan diperencanaan sedangkan posisi keuangannya di yang kurang stabil, kemungkinan besar tidak di acc.
2.	a. Bagaimana prosedur pencairan dana anggaran untuk lembaga di yayasan?	Proses pencairan dana biasanya ini mbak, melalui pengajuan kebutuhan sekolah ke Yayasan pakai proposal, jadi nggak bisa cuma lewat omongan atau mendadak, kecuali memang ada keperluan mendadak yang butuhnya tidak banyak, lah itu bisa minta ke Bu Wahyu nanti beliau yang laporan ke Yayasan. Jadi kalau izin untuk mengadakan agenda atau ikut agenda itu memang bisa pakai omongan lah bahasanya. Tapi kalau untuk keuangan, meskipun tidak ada panduan yang harus ini itu, Yayasan biasanya tetap minta proposal anggarannya untuk agenda-agenda besar atau bukan operasional ya, buat lihat perhitungan dananya, seperti itu.
	b. Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	Penggunaan anggaran di MTs tentu disesuaikan dengan Perencanaan sebelumnya, untuk yang bertanggung jawab pembelanjaan kebutuhan dan lain-lain itu tergantung kegiatannya, kalau operasional biasanya kami dibantu bu wahyu buat belanja kebutuhan atau TU lain, kalau kegiatan kayak ujian, terus agenda-agenda kesiswaan lainnya ya disesuaikan sama panitianya saja. Agenda PHBI, UTS, UAS, gitu itu kan ada panitianya guru-guru dibantu sama anak-anak OSIS juga, terus kalau kayak bayar Listrik, wifi itu biasanya koordinasi sama bu wahyu. Yayasan sudah pasrah sepenuhnya lah pemanfaatan keuangannya itu gimana.
	c. Apakah penggunaan anggaran selalu sesuai dengan rencana awal? Jika tidak, mengapa?	Kalau itu saya rasa sudah ya, kebanyakan penggunaan anggaran di MTs memang mengacu pada hasil perencanaan yang telah disusun, mbak. Tapi kalau praktiknya, ya ada beberapa program yang pelaksanaannya harus disesuaikan kembali melihat kondisi keuangan sekolah. Soalnya kan, pemasukan itu tidak menentu ya, apalagi 80% itu kita bergantungnya sama pembayaran SPP siswa. Sedangkan SPP itu kan kadang ada yang full, ada juga yang nggak, gitu itu, mau menutupi lewat dana BOS misalkan, dana BOS nya kan juga terbatas, jadi harus dikirkan matang-matang lah.
	d. Apa kendala utama dalam pelaksanaan penggunaan anggaran?	Kalau itu saya rasa sudah ya, kebanyakan penggunaan anggaran di MTs memang mengacu pada hasil perencanaan yang telah disusun, mbak. Tapi kalau praktiknya, ya ada beberapa program yang pelaksanaannya harus disesuaikan kembali melihat kondisi keuangan sekolah. Soalnya kan, pemasukan itu tidak menentu ya, apalagi 80% itu kita bergantungnya sama pembayaran SPP siswa. Sedangkan SPP itu kan kadang ada yang full, ada juga yang nggak, gitu itu, mau menutupi lewat dana BOS misalkan, dana BOS nya kan juga terbatas, jadi harus dikirkan matang-matang lah.

	e. Menurut Anda, apakah penggunaan dana lembaga sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Menurut saya penggunaan anggaran selama ini cukup membantu dalam menunjang kegiatan pendidikan, terutama untuk kebutuhan pembelajaran, kegiatan siswa, dan operasional sekolah sehari-hari. Walaupun ya tidak bisa dipungkiri perlu adanya peningkatan, pengembangan, namun melihat berlangsungnya KBM sehari-hari, yang Alhamdulillah lancar, anak-anak juga cukup nyaman. Jadi ya saya rasa sudah menunjang pembelajaran sekali hitungannya.
	f. Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Informasi terkait penggunaan anggaran biasanya disampaikan dalam rapat tertentu atau ketika ada pembahasan bersama dengan pihak yayasan maupun wali murid. Kalau sama Yayasan kita laporan nya lebih detail, misal dalam agenda itu butuh panggung, sound sistem itu kita bilang. Tapi kalau sama wali murid tidak sedetail itu, hanya diporsi-porsi tertentu aja yang kami sampaikan, mungkin hanya total anggaran dalam satu agenda saja seperti itu.
3.	a. Bagaimana mekanisme evaluasi anggaran dalam Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Sistem evaluasinya ya seperti pada umumnya, Kami crosscheck antara perencanaan awal, pembelanjaannya, sama bukti belanja nya sesuai atau tidak, selain itu juga kita check ada pembengkakan dana atau tidak, sudah sesuai dengan tujuan dan kebutuhannya belum, lah nanti hasil ini kita setorkan ke yayasan dalam bentuk LPJ. Saya pribadi untuk cek anggaran operasional sekolah ke Bu wahyu biasanya satu bulan sekali, saya cek pemasukannya bagaimana, pengeluarannya juga, termasuk tunggakan siswa gitu, terus ada juga evaluasi setelah kegiatan tertentu itu biasanya dilakukan sekalian bikin LPJ kegiatan, sama evaluasi akhir semester bersama Yayasan.
	b. Kapan evaluasi anggaran biasa dilaksanakan?	Sistem evaluasinya ya seperti pada umumnya, Kami crosscheck antara perencanaan awal, pembelanjaannya, sama bukti belanja nya sesuai atau tidak, selain itu juga kita check ada pembengkakan dana atau tidak, sudah sesuai dengan tujuan dan kebutuhannya belum, lah nanti hasil ini kita setorkan ke yayasan dalam bentuk LPJ. Saya pribadi untuk cek anggaran operasional sekolah ke Bu wahyu biasanya satu bulan sekali, saya cek pemasukannya bagaimana, pengeluarannya juga, termasuk tunggakan siswa gitu, terus ada juga evaluasi setelah kegiatan tertentu itu biasanya dilakukan sekalian bikin LPJ kegiatan, sama evaluasi akhir semester bersama Yayasan.
	c. Bagaimana cara menilai keberhasilan penggunaan anggaran Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Ukuran efektif atau tidaknya penggunaan anggaran, kami mengukurnya ya dari ketercapaian program sekolah, kecukupan kebutuhan operasional itu sendiri, sama tingkat kelancaran kegiatan pembelajaran. Itu saja sejauh ini, belum ada perhitungan khusus sih mbak.
	d. Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Penyampaian hasil evaluasi membantu sekolah mengetahui bagian yang masih perlu dibenahi, baik dalam administrasi maupun pelaksanaan program. Nah untuk penyampiannya sendiri biasanya disampaikan dirapat atau kadang lewat Bu Wahyu, kadang juga disampaikan ke saya gitu itu mbak.
	e. Kendala apa saja yang muncul pada saat proses evaluasi anggaran?	Kendala proses eval anggaran ini kan Lembaga menyusun mandiri iya, mbak. Sedangkan disini yang paham betul terkait dana itu ada Bu Wahyu untuk yang anggaran dengan Yayasan, sama Pak Soni itu yang fokus ke Dana Bos. Sedangkan kalau nyusun laporan, itu kan lumayan banyak, jadi kadang dibantu sama yang lain, lah itu masih ada beberapa bagian yang

		belum sepenuhnya memahami administrasi pengelolaan anggaran sehingga perlu pendampingan dalam penyusunan laporan. Kalau terus kayak gitu kan tidak mungkin Cuma mengandalkan 1 atau 2 orang aja, soalnya itu jadi menghambat laporannya juga.
	f. Bagaimana bentuk laporan keuangan yang disusun?	-

Nama Narasumber : Bu Tria Novasari, S. Pd
 Jabatan : Kepala MA Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Meja Kepala Sekolah MA, 09 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	a. Bagaimana mekanisme Perencanaan penganggaran yang diterapkan di Yayasan Ponpes Darul Hikmah?	Penyusunan anggaran di Aliyah ini disusun bersama-sama dari kebutuhan operasional nya, kebutuhan gaji, agenda kegiatan, itu kami susun dulu dengan waka, guru kelas, bagian tata usaha juga. Setelah kita susun baru kita ajukan ke pihak Yayasan waktu rapat Bersama, nanti di rapat Bersama ini dilihat sama Yayasan anggaran mana yang kurang ataupun dikurangi karna kebutuhan, baru setelah diskusi disetujuiilah anggaran tahunannya. Tidak semua yang kita ajukan pasti di acc, contohnya itu beberapa kali kita mengajukan ada ekstra pendalaman ilmu nahwu shorof, itu beberapa kali juga tidak di acc, karna posisinya itu bisa dihandle sama kegiatan Lembaga Madin dan Pondok, sedangkan di sekolah sendiri juga sudah ada mata Pelajaran nahwu shorof, meskipun itu ilmu dasarnya saja gitu.
	b. Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Penyusunan anggaran di Aliyah ini disusun bersama-sama dari kebutuhan operasional nya, kebutuhan gaji, agenda kegiatan, itu kami susun dulu dengan waka, guru kelas, bagian tata usaha juga. Setelah kita susun baru kita ajukan ke pihak Yayasan waktu rapat Bersama, nanti di rapat Bersama ini dilihat sama Yayasan anggaran mana yang kurang ataupun dikurangi karna kebutuhan, baru setelah diskusi disetujuiilah anggaran tahunannya. Tidak semua yang kita ajukan pasti di acc, contohnya itu beberapa kali kita mengajukan ada ekstra pendalaman ilmu nahwu shorof, itu beberapa kali juga tidak di acc, karna posisinya itu bisa dihandle sama kegiatan Lembaga Madin dan Pondok, sedangkan di sekolah sendiri juga sudah ada mata Pelajaran nahwu shorof, meskipun itu ilmu dasarnya saja gitu.
	c. Bagaimana peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan perencanaan anggaran?	-
	d. Apakah ada panduan atau SOP dalam penyusunan dan pengawasan anggaran?	Sejauh yang saya tahu, tidak ada ada SOP atau semacamnya yang diterapkan secara khusus selama ini. Jadi biasanya ya berdasarkan koordinasi pihak sekolah dengan Yayasan saja. Orang-orang disini itu menurut saya pembawaanya itu luwes, jadi kalau ada SOP itu seakan-akan terlalu kaku gitu itu lo. Yayasan juga welcome sekali, tidak yang suka ribet yang saya tau.
	e. Bagaimana arah kebijakan pimpinan dalam menentukan prioritas anggaran Yayasan dan lembaga?	-
	f. Bagaimana upaya Yayasan memastikan anggaran disusun	-

	secara hemat dan realistis?	
	g. Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses perencanaan anggaran ?	Wah kendalanya di perencanaan apa ya, yang saya rasakan selama ini, kendala yang kami hadapi lebih banyak di penyesuaian rencana program sekolah dengan kondisi keuangan. Selain itu, terkadang ada juga kegiatan yang sifatnya mendadak atau kebutuhan tambahan yang belum tercantum, sehingga perlu penyesuaian ulang tentunya. Itu sih mbak kendala umumlah ya, karna kalau komunikasi, koordinasi mau sama Yayasan atau internal, semua Alhamdulillah lancar ya.
2.	a. Bagaimana prosedur pencairan dana anggaran untuk lembaga di yayasan?	Dalam proses pencairan dana, kami biasanya mengajukan proposal dulu. Jadi walaupun diawal sudah ada RKA, setiap mau ada agenda tetap pengajuan proposal ke yayasan untuk pencairan dana nya, setelah disetujui baru besoknya cair atau paling lama 2 hari setelah pengajuan. Kecuali untuk kepentingan mendesak dan biayanya nggak banyak itu bisa tanpa proposal.
	b. Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	Secara umum penggunaan anggaran Aliyah sudah mengikuti perencanaan program sekolah. Hanya saja terkadang ada kendala di beberapa kegiatan tambahan atau kebutuhan mendadak yang perlu penyesuaian ulang anggaran yang sudah direncanakan. Pemanfaatan dana di aliyah selain untuk kepentingan operasional sekolah sama kegiatan pembelajaran, juga untuk agenda siswa entah itu peringatan hari besar ataupun ekstra sama pelatihan mbak, jadi kalau yang mengkoordinator penggunaan dana di setiap agendanya ya masing-masing penanggung jawab agenda, selain saya ya.
	c. Apakah penggunaan anggaran selalu sesuai dengan rencana awal? Jika tidak, mengapa?	Secara umum penggunaan anggaran Aliyah sudah mengikuti perencanaan program sekolah. Hanya saja terkadang ada kendala di beberapa kegiatan tambahan atau kebutuhan mendadak yang perlu penyesuaian ulang anggaran yang sudah direncanakan. Pemanfaatan dana di aliyah selain untuk kepentingan operasional sekolah sama kegiatan pembelajaran, juga untuk agenda siswa entah itu peringatan hari besar ataupun ekstra sama pelatihan mbak, jadi kalau yang mengkoordinator penggunaan dana di setiap agendanya ya masing-masing penanggung jawab agenda, selain saya ya.
	d. Apa kendala utama dalam pelaksanaan penggunaan anggaran?	Ini maunya kendala umum atau kendala yang gimana? Kendala ya pasti adalah. Ada kendala di beberapa kegiatan tambahan atau kebutuhan mendadak yang perlu penyesuaian ulang anggaran yang sudah direncanakan. Tapi untuk kebutuhan yang sifatnya operasional sehari-hari alhamdulillah lancar. Karenakan anggaran yang ada memang belum sepenuhnya mampu memenuhi seluruh kebutuhan sekolah, tetapi secara umum sudah mampu menunjang keberlangsungan kegiatan pendidikan dan program sekolah.
	e. Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Ini maunya kendala umum atau kendala yang gimana? Kendala ya pasti adalah. Ada kendala di beberapa kegiatan tambahan atau kebutuhan mendadak yang perlu penyesuaian ulang anggaran yang sudah direncanakan. Tapi untuk kebutuhan yang sifatnya operasional sehari-hari alhamdulillah lancar. Karenakan anggaran yang ada memang belum sepenuhnya mampu memenuhi seluruh kebutuhan sekolah, tetapi secara umum sudah mampu menunjang keberlangsungan kegiatan pendidikan dan program sekolah.
	f. Bagaimana informasi	Mekanisme penginformasian penggunaan anggaran sama seperti pada umumnya si mbak. Informasi penggunaannya

	penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	disampaikan melalui rapat sama Yayasan, sama bendahara, ataupun internal guru-guru Aliyah aja, biar informasi penggunaannya tetap transparan. Kalau untuk kepihak luar ke wali murid, itu juga disampaikan lewat rapat tertentu, tapi ya disesuaikan kebutuhan saja transparansinya, misal untuk anak kelas 11 itu kan ada agenda studi kampus, lah itu kan agenda khusus kelas 11 yang membuat adanya pembayaran tambahan, gitu itu yang dibahas salah satunya.
3.	a. Bagaimana mekanisme evaluasi anggaran dalam Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Evaluasi anggaran disini itu diadakannya berkala mbak karna sebagai controlling juga, untuk mekanismenya sendiri sama seperti umumnya evaluasi anggaran, hanya saja perlu ditata seperti laporan untuk diserahkan ke pihak Yayasan sebagai bentuk pertanggungjawaban Lembaga. Biasanya evaluasi dilakukan setiap akhir semester dan setelah kegiatan tertentu sebagai bahan perbaikan penggunaan anggaran pada program berikutnya. kalau untuk pengawasan selaku kepala sekolah, biasanya saya satu bulan sekali koordinasi ke TU.
	b. Kapan evaluasi anggaran biasa dilaksanakan?	Evaluasi anggaran disini itu diadakannya berkala mbak karna sebagai controlling juga, untuk mekanismenya sendiri sama seperti umumnya evaluasi anggaran, hanya saja perlu ditata seperti laporan untuk diserahkan ke pihak Yayasan sebagai bentuk pertanggungjawaban Lembaga. Biasanya evaluasi dilakukan setiap akhir semester dan setelah kegiatan tertentu sebagai bahan perbaikan penggunaan anggaran pada program berikutnya. kalau untuk pengawasan selaku kepala sekolah, biasanya saya satu bulan sekali koordinasi ke TU.
	c. Bagaimana cara menilai keberhasilan penggunaan anggaran Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Biasanya keberhasilan penggunaan anggaran dilihat dari manfaat yang dirasakan sekolah, baik dalam kegiatan Pendidikan harian seperti KBM ataupun agenda sekolah lain, juga dari pengembangan fasilitas. Jadi bukan yang Cuma diukur dari besaran nominal yang terserap atau tidaknya, tapi lebih kearah sejauh apa nilai uang itu dapat dirasakan sama anak-anak, sama guru itu, itu pesannya Gus Nafek yang sering beliau titipkan kalau kita sudah bahas anggaran.
	d. Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Setelah evaluasi pasti ada tindak lanjut yang kita lakukan. Nah, tindak lanjut dari evaluasi biasanya berupa penyesuaian anggaran dan perbaikan perencanaan program agar kegiatan berikutnya berjalan lebih baik. Kayak tahun ini itu ada perbaikan anggaran buat agenda Darul Hikmah bersholawat, itu evaluasi dari tahun kemarin, karna tahun kemarin ada pembengkakan dana, tahun ini disarankan untuk ganti konsep. Cuma ya kebanyakan kalau sampai dipotong atau dihapus itu rata-rata di kegiatan tambahannya, bukan yang kebutuhan inti operasional pembelajarannya.
	e. Kendala apa saja yang muncul pada saat proses evaluasi anggaran?	Kendala yang biasanya terjadi ketika ada perubahan kebutuhan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan awal sehingga perlu penyesuaian kembali dalam evaluasi anggaran. Ya kayak gitu itu wajar sih mbak, soalnya kan itu umumnya kendala di proses penggunaan, yang nantinya pasti berputar dan berlanjut ke proses-proses berikutnya, kalau menurut saya ya.
	f. Bagaimana bentuk laporan keuangan yang disusun?	-

Nama Narasumber : Bu Wahyu N.A., S. Pd
 Jabatan : Tim Keuangan-Staff TU MA/MTs Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Ruang Tamu Lembaga, 09 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	a. Bagaimana mekanisme Perencanaan penganggaran yang diterapkan di Yayasan Ponpes Darul Hikmah?	Jadi gini mbak, disini kan sistemnya untuk keuangan itu jadi satu semua ya, mulai dari MA, MTs, Diniyah sama pondoknya juga. Itu kan baru berjalan 5 tahun sekarang insyaAllah. Yang 2 Tahun pertama itu masih gabungan sama BMT nya pondok lirboyo, lah mulai di tahun 2023 an itu baru pakai PSP Mobile itu Kerjasama sama bank BSI. Lah karna 1 akun semua dan itu atas nama Yayasan, jadinya y akita pengajuan ke Yayasan bukan yang Yayasan menentukan anggaran Aliyah harus segini, Tsanawiyah segini gitu ndak, kalau fokus di masalah penyusunan anggaran disini biasanya di rapatkan bersama mbak, tapi sebelum rapat setiap Lembaga mempersiapkan terlebih dahulu rencana anggaran tahunannya, terus waktu rapat Yayasan baru dikonsultasikan ke pihak Yayasan sampai akhirnya disetujui, tapi biasanya kalau rapat Bersama Yayasan Lembaga formal sama Madin dipisah waktunya. Sistemnya kayak gitu itu apa namanya ya? Bottom up ya mbak? Jadi dari bawah keatas gitu untuk Perencanaan, kalau yang MoU nya itu samean bisa tanya ke gus Nafek, insyaAllah yang nyimpen beliau, saya gk nyimpen soalnya.
	b. Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Kalau penyusunan di Lembaga formal MA sama MTs, saya biasanya ikut mbak, karnakan posisi saya sebagai staf TU juga, kalau bendaharakan semua Lembaga bendaharanya tetap atas nama bendahara Yayasan. Jadi kalau rapat internal nyusun RKA biasanya saya ikut bersama-sama dengan guru-guru yang bersangkutan juga. Biasanya itu kalau di MA itu ada bu tria kepala sekolah, terus Bu Tatik waka kur, Pak Liswan kesiswaan, sama siapa lagiya banyak udah. Kalau sama yang MTs itu pasti Bu Mas, Bu Sasa itu terus pak wakhid sama wali kelasnya itu dah mbak.
	c. Bagaimana peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan perencanaan anggaran?	Peran Yayasan ya? Menurut saya ya, kalau yayasan itu lebih berperan ke ranah kontrol keuangannya ya mbak menurut saya, karna kan kalau disini semua keuangan itu masuknya di rekening Yayasan ya, jadi kalau mau ngambil uang atau apa pasti harus laporan dulu ke pihak Yayasan. Tapi untuk selebihnya tetap kembali ke ranah setiap Lembaga. Perencanaan MTs ya orang-orang MTs tadi yang Mengerjakan, Aliyah ya gitu. Terus kalau untuk persetujuan itu kemungkinannya pasti disetujui entah itu ada pengurangan, penambahan, atau ditanya-tanya dulu, tapi kemungkinan besar Yayasan tetap menyetujui yang diajukan.
	d. Apakah ada panduan atau SOP dalam penyusunan dan pengawasan anggaran?	Untuk pedoman atau SOP terkait manajemen keuangan sebenarnya belum ada secara khusus. Selama ini kami menjalankan pengelolaan keuangan ya berdasarkan arahan bendahara Yayasan, hasil rapat dan kebiasaan administrasi yang sudah berjalan sebelumnya. Jadi sistemnya lebih fleksibel, melihat kondisi dan kebutuhan saja. Administrasi sebelumnya kan ya Cuma catatan pemasukan pengeluaran, RKA ya tahun-tahun sebelumnya pasti bikin lah, paling ya Cuma nambah setor proposal itu lo, itupun kalau pas waktu mau pelaksaan agendanya aja.

2.	e. Bagaimana arah kebijakan pimpinan dalam menentukan prioritas anggaran Yayasan dan lembaga?	Ini Yayasan memprioritaskan anggaran ini digunakan untuk apa? Atau Yayasan memprioritaskan agenda dari Lembaga apa dibanding Lembaga apa gitu? Oh... Kalau gitu, kalau menurut saya selama ini tidak ada lembaga tertentu yang dispesialkan atau diprioritaskan sama pihak Yayasan mbak. Karna Yayasan benar-benar menurunkan dana sesuai apa yang diajukan setiap Lembaga, sedangkan Lembaga sendiri kan melihat kebutuhannya. Kalau istilahnya Gus Nafek itu bira ndak iri-irian (ketawa).
	f. Bagaimana upaya Yayasan memastikan anggaran disusun secara hemat dan realistis?	Perencanaan anggaran ya pasti diusahakan realistis dan ekonomis ya mbak, yang penting dilihat saja mana kebutuhan yang penting-penting itu, terus juga biasanya dilihat dari evaluasi anggaran tahun sebelumnya, soalnya kalau misal pengajuan dananya terlalu jauh jaraknya dari tahun sebelumnya itu biasanya disuruh motong sama pihak Yayasan. Cuma ya gitu mbak, tidak yang semuanya mulus, pasti ada aja kendalanya. Salah satu kendala yang kami rasakan biasanya kalau program yang sudah direncanakan ternyata butuh biaya yang lebih besar dari perkiraan awal. Di sisi lain, sekolah juga harus tetap menyesuaikan dana yang ada biar tidak membebani keuangan Lembaga.
	g. Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses perencanaan anggaran ?	Perencanaan anggaran ya pasti diusahakan realistis dan ekonomis ya mbak, yang penting dilihat saja mana kebutuhan yang penting-penting itu, terus juga biasanya dilihat dari evaluasi anggaran tahun sebelumnya, soalnya kalau misal pengajuan dananya terlalu jauh jaraknya dari tahun sebelumnya itu biasanya disuruh motong sama pihak Yayasan. Cuma ya gitu mbak, tidak yang semuanya mulus, pasti ada aja kendalanya. Salah satu kendala yang kami rasakan biasanya kalau program yang sudah direncanakan ternyata butuh biaya yang lebih besar dari perkiraan awal. Di sisi lain, sekolah juga harus tetap menyesuaikan dana yang ada biar tidak membebani keuangan Lembaga.
	a. Bagaimana prosedur pencairan dana anggaran untuk lembaga di yayasan?	Untuk pencairan dana di sekolah itu biasanya turun kalau sudah ada proposal pengajuan kebutuhan kegiatan atau operasional ke yayasan. Jadi misal mau ada kegiatan PHBI gitu, anak-anak osis didampingi Pembina bikin proposal, terus minta persetujuan kepala sekolah dulu, nanti kalau sudah disetujui baru diajukan ke bendahara Yayasan, lah untuk ke bendahara Yayasan ini bisa langsung kepala sekolah yang menyampaikan atau lewat saya. Tapi kadang kalau memang ada kebutuhan yang mendadak gitu ya, kayak misal kertas dikantor habis atau ya printilan-printilan kecil gitu itu ya nggak perlu proposal. Biasanya langsung saya ambil uang yang ada aja, kan wali murid bayarnya masih ada yang offline to, jadi masih ada pemasukan uang cash lah.
	b. Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	Penggunaan anggarannya tentu saja kami berupaya semaksimal mungkin untuk sesuai dengan Perencanaan kebutuhan ya mbak, kalau mulai dari pembelanjaannya itu ya tergantung konteks penggunaan anggaran itu untuk apa, kalau untuk operasional sehari-hari biasanya saya belanjakan, tapi kalau untuk kegiatan tertentu ya dibelanjakan sama koordinator kegiatannya, kayak ujian, PHBN, PHBI gitu kan ada panitianya sendiri. Yayasan udah ndak ikut campur sih mbak, kalau udah pelaksanaan di lapangan itu. Karnakan dipandangnya kan kita yang lebih tau itu wes.
	c. Apakah penggunaan	Alhamdulillah ya. Yang saya lihat selama ini, sebagian besar penggunaan anggaran sudah sesuai dengan program yang

	anggaran selalu sesuai dengan rencana awal? Jika tidak, mengapa?	direncanakan sebelumnya. Tapi, terkadang ada kegiatan yang membutuhkan tambahan biaya, entah itu karena diawal ada miss perkiraan atau ternyata ada kenaikan harga kebutuhan. Kalau kayak gitu kan akhirnya kita muter otak ya mbak buat tetap berusaha memaksimalkan.
	d. Apa kendala utama dalam pelaksanaan penggunaan anggaran?	Kendalanya ya itu tadi mbak di penyesuaian kalau ada kebutuhan diluar prediksi, sama mungkin ini ya tunggakan spp siswa itu juga jadi kendala untuk pemasukan Lembaga juga. Cumakan untungya selama ini penggunaan anggaran pastinya telah membantu pelaksanaan program sekolah mbak, terutama untuk mengadakan kebutuhan operasional pembelajaran dan kegiatan pendidikan yang sudah direncanakan sebelumnya. Jadi ndak sampai kekurangan lah bahasanya itu.
	e. Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Kendalanya ya itu tadi mbak di penyesuaian kalau ada kebutuhan diluar prediksi, sama mungkin ini ya tunggakan spp siswa itu juga jadi kendala untuk pemasukan Lembaga juga. Cumakan untungya selama ini penggunaan anggaran pastinya telah membantu pelaksanaan program sekolah mbak, terutama untuk mengadakan kebutuhan operasional pembelajaran dan kegiatan pendidikan yang sudah direncanakan sebelumnya. Jadi ndak sampai kekurangan lah bahasanya itu.
	f. Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Informasi penggunaan anggaran biasanya lebih sering dibahas dalam rapat internal sekolah, rapat laporan dengan Yayasan, sama penyampaian waktu rapat wali murid untuk informasi umum keuangan ke wali murid. Tapi kalau ke wali murid itu kadang ya bukan cuma penggunaan anggaran tok, pemberitahuan tunggakan juga kadang.
3.	a. Bagaimana mekanisme evaluasi anggaran dalam Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Kalau evaluasi besar kan tahunan ya mbak waktu rapat akhir tahun gitu, kalau evaluasi setiap habis kegiatan itu ya waktu kami setor laporan pertanggungjawaban ke Yayasan itu. Jadi setiap habis ada kegiatan atau agenda pasti bikin laporan, terus nanti dilihatlah itu sesuai tidak nya sama perencanaan, bukti notanya. Soalnya kan kalau laporan keuangan disini ini iya mbak kalau yang hanya fokus ke Yayasan nya saja, kita ada dua laporan. Pertama itu laporan realisasi anggaran per kegiatan, yang dikumpulkannya setiap kali selesai ada kegiatan itu sama yang satunya laporan kegiatan keseluruhan itu kayak laporan kegiatan anggaran semesteran. Untuk laporan keluar masuk kita lihatnya di aplikasi mbak, jadi kalau sewaktu-waktu dibutuhkan kita bisa menunjukkan atau diperlukan cetaknya ya baru dicetak.
	b. Kapan evaluasi anggaran biasa dilaksanakan?	Kalau evaluasi besar kan semesteran ya mbak waktu rapat akhir semester gitu, kalau evaluasi setiap habis kegiatan itu ya waktu kami setor laporan pertanggungjawaban ke Yayasan itu. Jadi setiap habis ada kegiatan atau agenda pasti bikin laporan, terus nanti dilihatlah itu sesuai tidak nya sama perencanaan, bukti notanya. Soalnya kan kalau laporan keuangan disini ini iya mbak kalau yang hanya fokus ke Yayasan nya saja, kita ada dua laporan. Pertama itu laporan realisasi anggaran per kegiatan, yang dikumpulkannya setiap kali selesai ada kegiatan itu sama yang satunya laporan kegiatan keseluruhan itu kayak laporan kegiatan anggaran semesteran. Untuk laporan keluar masuk kita lihatnya di aplikasi mbak, jadi kalau sewaktu-waktu dibutuhkan kita bisa menunjukkan atau diperlukan cetaknya ya baru dicetak.
	c. Bagaimana cara menilai	Penilaian efektifitas anggaran itu biasanya kita melihat dari apakah kegiatan dapat berjalan sesuai rencana tanpa

	keberhasilan penggunaan anggaran Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	mengalami kendala pembiayaan yang besar. Terus kebutuhan operasional tercukupi atau tidak, dikarenakan biar kita tau habisnya uang ini untuk apa, manfaat atau tidak. Jadi nanti kalau ada evaluasi, hasil evaluasi ya pasti dibuat bahan perbaikan untuk penyusunan anggaran kegiatan berikutnya supaya pengeluaran lebih terarah, lah biasanya disampaikannya itu barengan waktu rapat Bersama, tap ikan sebelumnya ada evaluasi berkala yang langsung disampaikan apa aja yang perlu diperbaiki gitu.
	d. Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Penilaian efektifitas anggaran itu biasanya kita melihat dari apakah kegiatan dapat berjalan sesuai rencana tanpa mengalami kendala pembiayaan yang besar. Terus kebutuhan operasional tercukupi atau tidak, dikarenakan biar kita tau habisnya uang ini untuk apa, manfaat atau tidak. Jadi nanti kalau ada evaluasi, hasil evaluasi ya pasti dibuat bahan perbaikan untuk penyusunan anggaran kegiatan berikutnya supaya pengeluaran lebih terarah, lah biasanya disampaikannya itu barengan waktu rapat Bersama, tap ikan sebelumnya ada evaluasi berkala yang langsung disampaikan apa aja yang perlu diperbaiki gitu
	e. Kendala apa saja yang muncul pada saat proses evaluasi anggaran?	Kalau kendala sebenarnya ndak jauh beda sama waktu Perencanaan, pelaksanaan mbak. Cuma dikarenakan evaluasi ini kan diakhir ya biasanya, jadi kesibukan kegiatan sekolah itu terkadang membuat penyusunan laporan dan evaluasi anggaran menjadi tidak tepat waktu. Kalau udah kayak gitu itu gupuh karepe dewe kalau mau ketemu sama bendahara Yayasan itu, soalnya pasti ditagih itu.
	f. Bagaimana bentuk laporan keuangan yang disusun?	Kalau evaluasi besar kan tahunan ya mbak waktu rapat akhir tahun gitu, kalau evaluasi setiap habis kegiatan itu ya waktu kami setor laporan pertanggungjawaban ke Yayasan itu. Jadi setiap habis ada kegiatan atau agenda pasti bikin laporan, terus nanti dilihatlah itu sesuai tidak nya sama perencanaan, bukti notanya. Soalnya kan kalau Laporan keuangan disini ini iya mbak kalau yang hanya fokus ke Yayasan nya saja, kita ada dua laporan. Pertama itu laporan realisasi anggaran per kegiatan, yang dikumpulkannya setiap kali selesai ada kegiatan itu sama yang satunya laporan kegiatan keseluruhan itu kayak laporan kegiatan anggaran semesteran. Untuk laporan keluar masuk kita lihatnya di aplikasi mbak, jadi kalau sewaktu-waktu dibutuhkan kita bisa menunjukkan atau diperlukan cetaknya ya baru dicetak.

Nama Narasumber : Ust. M. Dwi Indra Saputra
 Jabatan : Tim Keuangan-Admin Madin Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Kelas Madin, 10 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	a. Bagaimana mekanisme Perencanaan penganggaran yang diterapkan di Yayasan Ponpes Darul Hikmah?	Gini mbak, disini inikan kalau untuk keuangan sebenarnya semuanya itu dibawah tanggung jawab bendahara Yayasan, ada Neng Ninis. Nah, disini saya Cuma membantu beliau saja untuk yang Madin. Jadi ya saya jawabnya fokus di madin saja nggih, kalau penyusunan anggaran Madin itu ditetapkan dari pihak Madin sendiri mbak, bukan Yayasan. Jadi lebih ke pengajuan anggaran ke Yayasan, kalau untuk yang menyusun tetap pihak Madin sendiri, soalnya disesuaikan dengan kebutuhan operasionalnya juga.
	b. Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Untuk pihak yang terlibat di penyusunan anggaran Madin ya biasanya tertutup hanya dengan bendahara, admin sama kepala Madin saja. Cuma kalau yang ikut waktu raker sama Yayasan itu ya hampir seluruh ustadz-ustadzah madin, yang nggak ikut biasanya itu ustadz yang hanya ngajar 1 mata Pelajaran, 2 mata Pelajaran, kalau yang wali kelas, sama yang lain ikut semua.
	c. Bagaimana peran Yayasan dalam memberikan arahan dan persetujuan perencanaan anggaran?	Keuangan Yayasan disini kalau menurut saya lebih ke semi desentralisasi mbak, karna keuangan lembaga itu tetap masuk rekening yayasan semua, tapi tetap punya hak dan wewenang untuk menentukan besaran angka dan kebutuhan anggaran setiap lembaga, jadi ya peran Yayasan paling urgentnya ya terkait persetujuannya. Soalnya selebihnya, selama ini ya kembali ke masing-masing Lembaga aja.
	d. Apakah ada panduan atau SOP dalam penyusunan dan pengawasan anggaran?	Selama ini, setau saya tidak ada SOP atau panduan khusus yang dipakai Madin untuk pengelolaan keuangannya. Jadi lebih mengalir seperti sebelum-sebelumnya saja, asalkan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi anggaran, dan pasti dapat persetujuan Yayasan saja.
	e. Bagaimana arah kebijakan pimpinan dalam menentukan prioritas anggaran Yayasan dan lembaga?	Menurut saya tidak ada lembaga yang di prioritaskan, walaupun ada Lembaga yang dananya lebih besar, ya itu karna memang kebutuhannya lebih banyak. Karna memangkan di Madin sendiri kebutuhannya tidak yang sebanyak Sekolah. Mau bilang madin di anak tirikan, tapi memang kebutuhan madin ya ndak sebanyak MA atau MTs (Ketawa).
	f. Bagaimana upaya Yayasan memastikan anggaran disusun secara hemat dan realistis?	Kalau upaya khusus untuk memastikan anggaran tidak melebihi kemampuan lembaga tidak ada, yang penting berdasar kebutuhan pokok kegiatan pembelajaran dan operasional madin saja, karna memang arahan dari bendahara utama pasti mewanti-wanti untuk fokus kebutuhan primer dulu. Jadi bisa dikatakan upaya Yayasan ya dengan mengingatkan fokus kekebutuhan itu aja.
	g. Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses perencanaan anggaran ?	Kendala nggih mbak, kendala di Madin ini yang sering ya karna gak ada dananya itu sih, dikarenakan pemasukan Lembaga yang menurut saya kurang stabil itu ya Madin kalau dibanding dengan Lembaga formal. Jadi perlu lebih selektif lagi buat menentukan kebutuhan yang benar-benar diprioritaskan gitu. Kendalanya yang paling berasa di Madin ya kurang dana itu karna kadang wali santri itu bayar spp cuma buat pondok sama sekolahnya aja, diniyahnya nanti-nati sampai

		numpuk gitu. Gitu ae wes mbak dari tahun ke tahun. Soalnya anggapannya bayar diniyah ndak yang sebesar itu gitu. Itu yang bikin saya pusing kadang.
2.	a. Bagaimana prosedur pencairan dana anggaran untuk lembaga di yayasan?	Kalau di madin, pencairan dana biasanya ya waktu ada agenda-agenda tertentu gitu, untuk prosesnya melalui pengajuan proposal kegiatan ke Yayasan, kalau disetujui baru dicairkan. Biasanya saya dibantu sama anak OSMA buat bikin proposal, nanti kalau saya lihat sudah oke, baru saya ajukan ke Neng Ninis.
	b. Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	Kalau di madin, penggunaan anggaran kami kontrol untuk kegiatan pembelajaran sama operasional sehari-hari, jadi kalau ada keperluan apapun yang belanja tetap kami sendiri, begitupun kalau ada kegiatan osis madin, juga kita belanja sendiri. Penggunaan anggaran terutama untuk kegiatan pembelajaran dan operasional biasanya mengikuti kebutuhan yang sudah direncanakan sebelumnya, walaupun terkadang juga ada aja kebutuhan diluar rencana. Ya memang kalau dirasa penggunaan anggaran yang ada memang belum optimal, namun tetap menunjang kebutuhan kegiatan pembelajaran dan operasional sehari-hari.
	c. Apakah penggunaan anggaran selalu sesuai dengan rencana awal? Jika tidak, mengapa?	Kalau di madin, penggunaan anggaran kami kontrol untuk kegiatan pembelajaran sama operasional sehari-hari, jadi kalau ada keperluan apapun yang belanja tetap kami sendiri, begitupun kalau ada kegiatan osis madin, juga kita belanja sendiri. penggunaan anggaran terutama untuk kegiatan pembelajaran dan operasional biasanya mengikuti kebutuhan yang sudah direncanakan sebelumnya, walaupun terkadang juga ada aja kebutuhan diluar rencana. Ya memang kalau dirasa penggunaan anggaran yang ada memang belum optimal, namun tetap menunjang kebutuhan kegiatan pembelajaran dan operasional sehari-hari.
	d. Apa kendala utama dalam pelaksanaan penggunaan anggaran?	Kendala nggih mbak, kendala di Madin ini yang sering ya karna gak ada dananya itu sih, dikarenakan pemasukan Lembaga yang menurut saya kurang stabil itu ya Madin kalau dibanding dengan Lembaga formal. Jadi perlu lebih selektif lagi buat menentukan kebutuhan yang benar-benar diprioritaskan gitu. Kendalanya yang paling berasa di Madin ya kurang dana itu karna kadang wali santri itu bayar spp cuma buat pondok sama sekolahnya aja, diniyahnya nanti-nati sampai numpuk gitu. Gitu ae wes mbak dari tahun ke tahun. Soalnya anggapannya bayar diniyah ndak yang sebesar itu gitu. Itu yang bikin saya pusing kadang
	e. Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Kalau di madin, penggunaan anggaran terutama untuk kegiatan pembelajaran dan operasional biasanya mengikuti kebutuhan yang sudah direncanakan sebelumnya, walaupun terkadang juga ada aja kebutuhan diluar rencana. Ya memang kalau dirasa penggunaan anggaran yang ada memang belum optimal, namun tetap menunjang kebutuhan kegiatan pembelajaran dan operasional sehari-hari
	f. Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Penyampaian penggunaan anggaran biasanya dilakukan waktu rapat madin sama penyampaian ke Yayasan saja. Mekanismenya kayak rapat biasa saja, ndak ada yang khusus atau beda gitu, ndak ada.
3.	a. Bagaimana mekanisme	Setelah kegiatan selesai biasanya kami membuat laporan penggunaan dana, lalu diserahkan ke Yayasan untuk di cek

	evaluasi anggaran dalam Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	kesesuaian penggunaannya sama bukti-bukti notanya. Kalau untuk yang evaluasi tahunan itu melalui rapat tahunan di akhir tahun ajaran atau semester. Untuk yang kayak evaluasi bulanan atau hanya cek pemasukan, itu malah saya yang kadang dikasih tau sama bendahara yayasan, soalnya saya pribadi tidak mendapatkan amanah akses sistem pembayarannya, karna jadi satu sama sekolah di Bu Wahyu, gitu.
	b. Kapan evaluasi anggaran biasa dilaksanakan?	Setelah kegiatan selesai biasanya kami membuat laporan penggunaan dana, lalu diserahkan ke Yayasan untuk di cek kesesuaian penggunaannya sama bukti-bukti notanya. Kalau untuk yang evaluasi tahunan itu melalui rapat tahunan di akhir tahun ajaran atau semester. Untuk yang kayak evaluasi bulanan atau hanya cek pemasukan, itu malah saya yang kadang dikasih tau sama bendahara yayasan, soalnya saya pribadi tidak mendapatkan amanah akses sistem pembayarannya, karna jadi satu sama sekolah di Bu Wahyu, gitu.
	c. Bagaimana cara menilai keberhasilan penggunaan anggaran Yayasan dan Lembaga di bawahnya?	Kalau penggunaan dana bisa memenuhi kebutuhan kegiatan pembelajaran dan operasional madin, maka anggaran tersebut dianggap cukup berhasil, jadi yang terpenting ke seberapa bermanfaat uang itu digunakan. Kalaupun ada kekurangan dalam penggunaan anggaran atau laporan, biasanya langsung disampaikan saat evaluasi agar bisa diperbaiki kalau ada kegiatan selanjutnya, terus evaluasi secara umum dan keseluruhannya disampaikannya waktu rapat dengan Yayasan.
	d. Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Kalau penggunaan dana bisa memenuhi kebutuhan kegiatan pembelajaran dan operasional madin, maka anggaran tersebut dianggap cukup berhasil, jadi yang terpenting ke seberapa bermanfaat uang itu digunakan. Kalaupun ada kekurangan dalam penggunaan anggaran atau laporan, biasanya langsung disampaikan saat evaluasi agar bisa diperbaiki kalau ada kegiatan selanjutnya, terus evaluasi secara umum dan keseluruhannya disampaikannya waktu rapat dengan Yayasan.
	e. Kendala apa saja yang muncul pada saat proses evaluasi anggaran?	Ini kendala waktu penyusunannya atau waktu pemeriksaannya? Karena kalau pemeriksaannya, beberapa kali laporan di madin kendalanya pada pencatatan administrasi yang masih dilakukan secara sederhana jadi butuh waktu saat pemeriksaan laporan. Pencatatan yang keluar-masuk ini kan saya tidak ada akses ke sistem, jadi catatan manual saya kalau mau di cocokkan sama pemasukan-pengeluaran di sistem itu butuh waktu, ndak bisa yang sewaktu-waktu gitu lo mbak.
	f. Bagaimana bentuk laporan keuangan yang disusun?	Laporan yang disetorkan ke Yayasan biasanya yang diminta cuma dua, ada laporan tiap selesai ada kegiatan sama laporan kegiatan anggaran keseluruhan di satu tahun ajaran saja. Isi laporannya ya seperti pada umumnya laporan kegiatan itu ada tujuan, dana buat apa aja, bukti notanya, itu.

Nama Narasumber : Putri Wijayanti R, S. Pd
 Jabatan : Guru Matematika MTs Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Kantor Guru, 10 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Setahu saya, penyusunan anggaran melibatkan pihak yayasan, kepala madrasah, sama beberapa pihak yang berkaitan dengan kebutuhan program di masing-masing unit. Kami sebagai guru biasanya tidak terlibat langsung dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan, tetapi terkadang diminta memberikan usulan kebutuhan pembelajaran atau kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun ke depan.
2.	Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	Keterlibatan saya di pemanfaatan anggaran lebih pada tahap pelaksanaan kegiatan. Jadi, waktu ada kegiatan pembelajaran atau program sekolah, kami biasanya menyampaikan kebutuhan yang diperlukan serta membantu memastikan bahwa sarana atau perlengkapan yang disediakan benar-benar digunakan sesuai tujuan kegiatan. Untuk pengelolaan dan pencairan anggarannya sendiri tetap menjadi tanggung jawab yang berwenang ya mbak, sementara kami berperan sebagai pengguna dan pelaksana kegiatan di lapangan.
	Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Menurut saya penggunaan anggaran sudah cukup membantu proses pembelajaran di sekolah, terutama dalam penyediaan kebutuhan kegiatan belajar dan beberapa fasilitas pendukung pembelajaran. Walaupun masih ada beberapa kebutuhan yang belum lengkap, kegiatan belajar mengajar tetap bisa berjalan dengan baik.
	Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Informasi penggunaan anggaran biasanya disampaikan melalui rapat atau koordinasi yang melibatkan pihak-pihak terkait. Untuk guru sendiri, informasi yang kami terima umumnya berkaitan dengan anggaran kegiatan yang akan dilaksanakan atau kebutuhan pembelajaran yang berkaitan langsung dengan tugas kami.
3.	Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Sejauh yang saya lihat, hasil evaluasi biasanya memang ditindaklanjuti. Misalnya ketika ada kendala dalam pelaksanaan kegiatan atau ada kebutuhan yang dirasa masih kurang, hal tersebut sering menjadi bahan pembahasan untuk kegiatan berikutnya. Walaupun mungkin tidak semua usulan bisa langsung direalisasikan, biasanya tetap ada upaya perbaikan secara bertahap sesuai kemampuan lembaga.

Nama Narasumber : Rina Kusumaningsih, S. Pd
 Jabatan : Guru Ekonomi MA Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Kantor Guru, 10 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam proses perencanaan anggaran tahunan dan sejauh mana keterlibatannya?	Setau saya perencanaan anggaran tahunan, biasanya yang terlibat itu pihak yayasan, kepala madrasah, bendahara, dan penanggung jawab program di masing-masing unit. Guru dapat memberikan masukan terkait kebutuhan pembelajaran, sarana pendukung, maupun kegiatan siswa yang dianggap perlu untuk dimasukkan dalam perencanaan.
2.	Bagaimana pelaksanaan penggunaan anggaran di setiap unit lembaga?	Sebagai guru, Kalau saya lebih banyak terlibat sebagai pengguna dari anggaran yang sudah dialokasikan. Misalnya ketika ada kegiatan atau kebutuhan pembelajaran, kami menyampaikan apa yang dibutuhkan. Setelah itu pihak yang berwenang akan menyesuaikan dengan anggaran yang tersedia dan kami memanfaatkannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan di sekolah.
	Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Secara umum sudah cukup efektif. Kami dapat merasakan manfaatnya melalui tersedianya fasilitas pembelajaran, kegiatan akademik maupun non-akademik, serta kebutuhan operasional sekolah yang mendukung proses belajar mengajar. Meskipun demikian, tentu masih ada beberapa kebutuhan yang perlu ditingkatkan agar pembelajaran bisa lebih optimal.
	Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Informasi biasanya disampaikan melalui rapat, koordinasi internal, atau pemberitahuan dari pihak pimpinan kepada unit yang berkaitan. Tidak semua rincian disampaikan kepada seluruh guru, tetapi informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan program dan kegiatan umumnya tetap diinformasikan.
3.	Bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan ditindaklanjuti?	Menurut saya, hasil evaluasi tidak hanya dibahas dalam rapat tetapi juga cukup terlihat dalam pelaksanaannya. Beberapa masukan atau kendala yang muncul biasanya menjadi perhatian untuk kegiatan selanjutnya. Saya melihat ada beberapa perbaikan yang dilakukan dari waktu ke waktu, meskipun prosesnya tidak selalu bisa langsung dilakukan sekaligus karena harus menyesuaikan kondisi dan prioritas yang ada.

Nama Narasumber : Bapak David Badri
 Jabatan : Wali Murid MTs Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Kediaman, 11 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana peran anda sebagai Wali Murid dalam memberikan masukan terkait keuangan Lembaga?	Sebagai wali murid , saya tidak terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan lembaga. Namun jika ada kesempatan dalam rapat atau pertemuan wali murid, biasanya kami bisa memberikan saran atau masukan terkait kebutuhan siswa maupun program sekolah yang menurut kami perlu mendapat perhatian.
2.	Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Menurut saya sudah cukup efektif. Saya melihat kegiatan belajar anak berjalan dengan baik dan ada beberapa fasilitas serta program yang mendukung proses pembelajaran. Walaupun mungkin masih ada kekurangan di beberapa bagian, secara umum manfaatnya cukup dirasakan oleh siswa.
	Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Kalau pemberitahuan penggunaan anggaran secara rutin dan detail mungkin belum ada, tetapi biasanya sekolah menyampaikan informasi tertentu ketika ada rapat wali murid atau kebutuhan penting
3.	Bagaimana pandangan anda terhadap pengelolaan dan hasil penggunaan dana?	Menurut saya pihak sekolah sudah berusaha menjalankan pengelolaan dana dengan baik. Sebagai wali murid, yang terpenting adalah dana yang dibayarkan benar-benar digunakan untuk kepentingan pendidikan dan perkembangan siswa. Selama ini hasilnya cukup terlihat dari berbagai kegiatan dan fasilitas yang dimiliki sekolah.

Nama Narasumber : Ibu Nur Qomariyah
 Jabatan : Wali Murid MA Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Online, 11 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana peran anda sebagai Wali Murid dalam memberikan masukan terkait keuangan Lembaga?	Peran kami sebagai wali murid lebih kepada memberikan masukan apabila ada rapat atau forum yang melibatkan orang tua siswa. Biasanya kami menyampaikan pendapat terkait kebutuhan peserta didik atau program sekolah yang dianggap penting untuk mendukung pembelajaran.
2.	Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Kalau menurut saya sudah cukup efektif. Kegiatan sekolah tetap berjalan, siswa mendapatkan berbagai program pembelajaran, dan kebutuhan pendidikan yang utama juga dapat terpenuhi. Sebagai orang tua, saya melihat ada manfaat yang dirasakan anak selama mengikuti pendidikan di sini.
	Bagaimana informasi penggunaan anggaran disampaikan pada seluruh pihak terkait?	Informasi penggunaan dana ada, tapi ya kalau pas waktu ada rapat wali murid saja, terus yang disampaikan juga seperlunya saja, sekalian ada pembahasan program sekolah atau kebutuhan tertentu biasanya untuk anak akhir.
3.	Bagaimana pandangan anda terhadap pengelolaan dan hasil penggunaan dana?	Menurut saya, pengelolaan dana sudah cukup baik. Walaupun tidak semua informasi disampaikan secara rinci kepada wali murid, kami tetap mendapatkan penjelasan pada saat-saat tertentu. Selama dana tersebut digunakan untuk mendukung kegiatan belajar dan perkembangan siswa, saya menilai penggunaannya sudah sesuai dengan tujuan pendidikan.

Nama Narasumber : Hernando Putra Suryatama
 Jabatan : Siswa MA Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Online, 14 Januari 2026

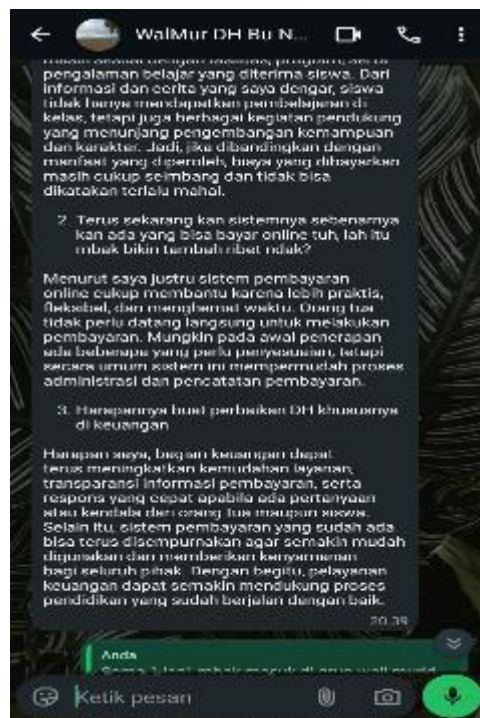
RM	Pertanyaan	Jawaban
2.	Apakah anda dilibatkan dalam pembelanjaan anggaran dalam agenda atau kegiatan tertentu?	Pernah, apalagi waktu ada kegiatan sekolah atau organisasi siswa. Kita biasanya bantu beli kebutuhan yang sifatnya sederhana dan mendesak, seperti perlengkapan kegiatan atau konsumsi. Tapi untuk kebutuhan yang lebih besar dan anggarannya banyak, biasanya sudah ditangani oleh guru pembina atau pihak sekolah, jadi siswa cuma membantu pada bagian tertentu saja.
	Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Menurut saya sudah cukup efektif karena berbagai kegiatan pembelajaran dan kegiatan siswa dapat berjalan dengan baik. Fasilitas yang ada juga cukup membantu proses belajar, baik di kelas maupun kegiatan lain di luar pembelajaran. Meskipun masih ada beberapa hal yang bisa ditingkatkan, secara umum manfaatnya sudah bisa kami rasakan sebagai siswa.
3.	Apakah ada perbaikan dari tahun ke tahun yang anda rasakan?	Kalau dibandingkan dengan beberapa tahun sebelumnya, saya melihat ada beberapa perkembangan yang cukup baik. Kegiatan sekolah semakin tertata, fasilitas pendukung pembelajaran juga bertambah, dan beberapa program siswa semakin aktif dilaksanakan. lingkungan belajar menjadi lebih baik dan lebih mendukung kebutuhan siswa lah sekarang mbak.

Nama Narasumber : Konita Nuri Witantri
 Jabatan : Siswa MTs Darul Hikmah
 Tempat/Waktu : Online, 14 Januari 2026

RM	Pertanyaan	Jawaban
2.	Apakah anda dilibatkan dalam pembelanjaan anggaran dalam agenda atau kegiatan tertentu?	Iya, kadang kami dilibatkan dalam pembelian kebutuhan kegiatan yang sederhana, misalnya membeli alat tulis, konsumsi ringan, atau perlengkapan lain yang dibutuhkan waktu ada acara tertentu. Biasanya kami diberi arahan oleh guru atau panitia yang bertanggung jawab. Tapi kalau kebutuhan yang jumlahnya besar atau yang mahal-mahal gitu, biasanya sudah disiapkan dan diurus langsung oleh guru atau pihak sekolah.
	Menurut Anda, apakah penggunaan dana pesantren sudah terasa efektif dalam menunjang kegiatan belajar?	Menurut saya cukup membantu kegiatan belajar mbak. Selama sekolah, saya bisa mengikuti kegiatan belajar dengan baik, fasilitas yang dibutuhkan untuk pembelajaran juga tersedia meskipun belum semuanya lengkap. Selain itu, ada juga kegiatan-kegiatan yang mendukung pembelajaran sehingga membuat proses belajar lebih nyaman.
3.	Apakah ada perbaikan dari tahun ke tahun yang anda rasakan?	Ada beberapa perbaikan yang saya rasakan, terutama pada fasilitas dan kegiatan sekolah. Beberapa kebutuhan belajar yang sebelumnya masih terbatas sekarang sudah lebih baik. Selain itu, kegiatan siswa juga semakin beragam sehingga kami bisa mendapatkan pengalaman belajar yang lebih banyak dibanding sebelumnya.

Lampiran 7 Dokumentasi Wawancara

	
Wawancara Ketua Yayasan	Wawancara Bendahara Yayasan
	
Wawancara Kepala MA	Wawancara Kepala MTs
	
Wawancara Tim Keuangan Formal	Wawancara Tim Keuangan Non Formal



Wawancara Wali Murid MA



Wawancara Wali Murid MTs



Wawancara Siswa MA



Wawancara Siswa MTs

Lampiran 8 Hasil Observasi



Rapat Yayasan dan Lembaga Formal



Rapat Yayasan dan Madin



Rapat Internal



Pembayaran Offline

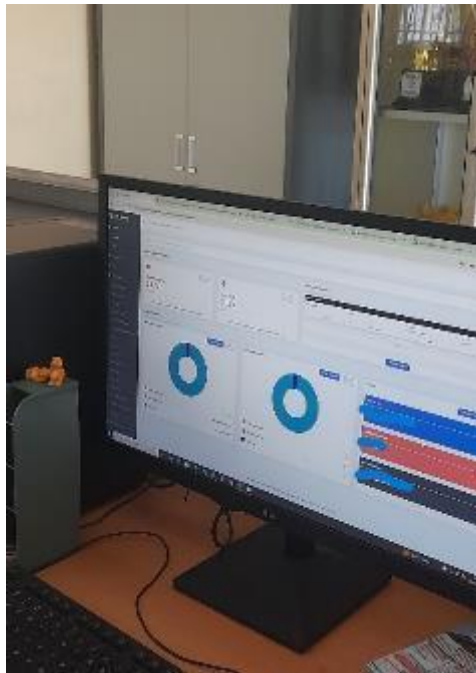
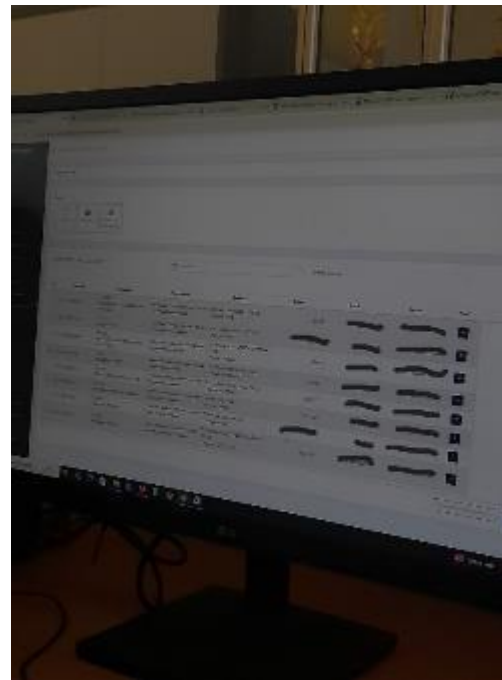
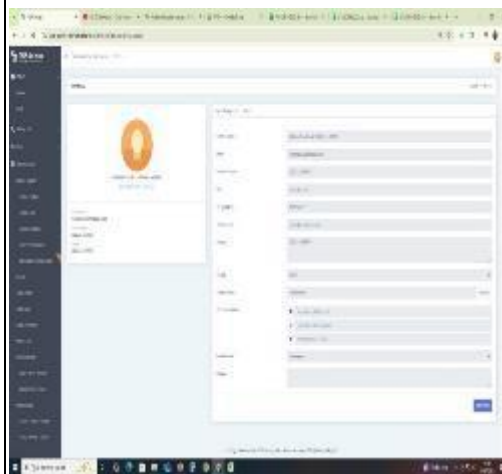


Foto Akun Keuangan Yayasan



Gambaran Pembagian Akun



Gambar Beranda Akun Keuangan
Yayasan



KBM MA



KBM MTs



KBM Madin



Kegiatan Korikuler



Kegiatan IFC



Kegiatan Maulid Nabi



Rapat Wali Murid



Suasana Pulang Sekolah



Papan Yayasan

Lampiran 9 Hasil Dokumentasi

Salinan RKAMadin



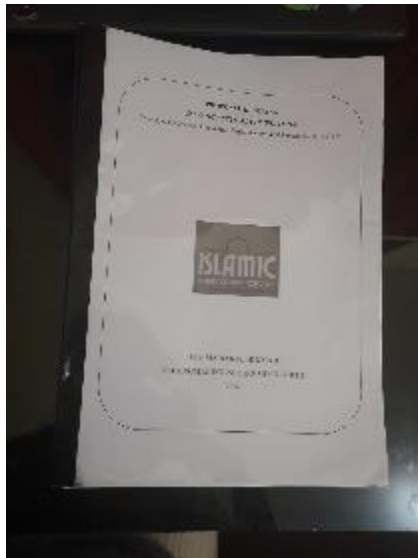
Salinan RKA MA



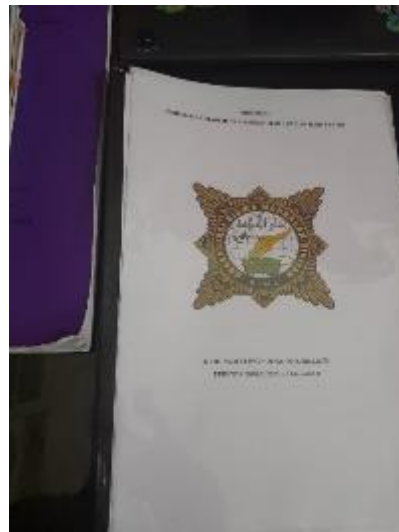
Salinan RKA MTs



Laporan Kegiatan Anggaran Madin



Proposal IFC



Proposal Maulid Nabi Madin



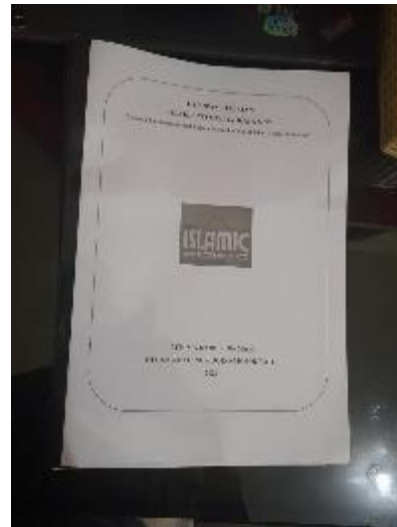
Laporan Kegiatan Anggaran MA



Laporan Kegiatan Anggaran MTs



Laporan Maulid Nabi Madin



Laporan Kegiatan IFC



Gambar Bukti Pembayaran Online



Gambar Akun Keuangan Siswa

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Darisa Arum Mardhatilla Syaibani
Tempat, Tanggal Lahir : Mojokerto, 15 Juni 2003
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Tahun Masuk : 2022
Alamat : Banong 03/01, Gebangsari, Kec. Jatirejo, Kab.
Mojokerto, Jawa Timur
No. Telepon : 081335739867
Email : darisaarum01@gmail.com
Riwayat Pendidikan : RA. Al-Ichsan
SDN. Gebangsari
MTs. Darul Hikmah
MA. Mua'llimin-Mua'llimat Bahrul Ulum