PENGELOLAAN KEUANGAN UNIT BISNIS DALAM MENUNJANG KEBERLANJUTAN PESANTREN DI PONDOK PESANTREN BAHRUL MAGHFIROH KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

FARHAN NI'AMUR ROZZAN AL-FAJRI

NIM: 220106110049

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026

LEMBAR PENGAJUAN

PENGELOLAAN KEUANGAN UNIT BISNIS DALAM MENUNJANG KEBERLANJUTAN PESANTREN DI PONDOK PESANTREN BAHRUL MAGHFIROH KOTA MALANG

Diajukan kepada:
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Oleh
Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri
NIM: 220106110049

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PERSETUJUAN

STRATEGI PENGELOLAAN KEUANGAN UNIT BISNIS DALAM MENUNJANG KEBERLANJUTAN PESANTREN DI PONDOK PESANTREN BAHRUL MAGHFIROH KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh:

Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri

NIM: 220106110049

Telah disetujui,

Pada tanggal 15 juni 2026

Oleh

Dosen pembimbing

Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak
NIP 197910022015032001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

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

ii

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

STRATEGI PENGELOLAAN KEUANGAN UNIT BISNIS DALAM MENUNJANG KEBERLANJUTAN PESANTREN DI PONDOK PESANTREN BAHRUL MAGHFIROH KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

FARHAN NI`AMUR ROZZAN AL FAJRI

NIM : 220106110049

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (S.Pd)
Pada 21 Oktober 2026

Susunan Dewan Penguji:	Tanda Tangan
1 Penguji Utama **Dr. Sutrisno, M. Pd** NIP : 196504031995031002	
2 Ketua Sidang **Prayudi Lestantyo, M.Kom.** 198612282020121002	
3 Sekretaris Sidang **Dr. Dwi Sulistiani, MSA, Ak., CA** 197910022015032001	

Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Ulfah Muhayani, MPP, PhD.
NIP. 197906022015032001

NOTA DINAS PEMBIMBING

NOTA DINAS PEMBIMBING

Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

15 Juni 2025

Yang terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Assalamualaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbimbingan secara tatap maka, baik dari segi bahasa, teknik penulisan, maupun dari segi isi dari penelitian skripsi dari mahasiswa dibawah ini:

Nama	: Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri
NIM	220106110049
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi	: Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis dalam Menunjang Keberlanjutan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa diatas, maka kami berpendapat bahwasannya mahasiswa tersebut sudah layak untuk mempertanggungjawabkan penelitian skripsinya dalam sidang skripsi. Demikian rekomendasi dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Dosen Pembimbing

Dr. Dwi Sulistiani, SE., MSA., Ak
NIP. 197910022015032001

iv

LEMBAR SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

LEMBAR SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri

NIM : 220106110049

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

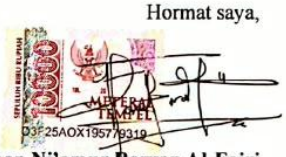
Judul Skripsi : Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis dalam Menunjang Keberlanjutan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini merupakan karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang orang lain, dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik kepenulisan karya ilmiah serta di cantumkan dalam daftar rujukan. Apabila terdapat plagiarisme dalam skripsi saya, saya selaku penulis bersedia untuk mempertanggung jawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dengan demikian, pernyataan ini saya buat dengan sadar serta tidak ada paksaan dari pihak manapun.

Malang, 15 juni 2026

Hormat saya,



Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri

NIM 220106110049

HALAMAN MOTTO

فَاصْبِرْ ۖ إِنَّ وَعْدَ اللَّهِ حَقٌّ

“Maka bersabarlah, sesungguhnya janji Allah itu benar”

(Q.S. Ar-Rum ayat 60)

احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ، وَلَا تَعْجِزْ

"Bersungguh-sungguhlah terhadap sesuatu yang bermanfaat bagimu, mintalah pertolongan kepada Allah, dan janganlah merasa lemah."
— H.R. Muslim

"Kebenaran yang tidak terorganisir dengan baik akan dengan mudah dihancurkan oleh kebathilan yang dikelola dengan strategi yang matang."
— Ali bin Abi Thalib

“Pada akhirnya, ini semua hanyalah permulaan”
— Nadin Amizah

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم

Alhamdulillahi Robbil 'Alamin, Wassholatu Wassalamu 'alaa Sayyidinaa Muhammadin wa 'ala 'Alihi wa Sohbihi 'Ajma'in. Ammaba'du.

Segala puji bagi Allah SWT., Dzat Yang Maha Menguatkan setiap langkah dan Maha Menentukan setiap akhir dari sebuah ikhtiar. Atas limpahan rahmat, kasih sayang, kekuatan, pertolongan, serta izin-Nya, karya sederhana ini akhirnya sampai pada titik yang dahulu hanya menjadi harapan dalam doa. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW., beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikut beliau hingga akhir zaman. Di balik karya sederhana ini tersimpan banyak cerita yang tidak seluruhnya mampu diungkapkan, ada doa yang dipanjatkan dalam diam, harapan yang terus dijaga, rencana yang tertunda, kegagalan yang harus diterima, keraguan yang dilawan dan keyakinan yang tak pernah dilepaskan.

Halaman ini saya persembahkan, pertama dan terutama, kepada kedua orang tua saya, Bapak Joko Fajar Aminin dan Ibu Ririn Nafisah. Terimakasih karena telah menjadi tempat pertama saya belajar tentang kehidupan, kerja keras, keihklasan, dan arti sebuah pengorbanan. Tidak ada kalimat yang benar-benar mampu menggambarkan besarnya kasih sayang serta perjuangan yang telah diberikan. Setiap langkah yang mengantarkan saya hingga berada di titik ini tidak pernah lepas dari do'a-do'a yang selalu mengiringi, kepercayaan yang senantiasa diberikan, serta pengorbanan yang mungkin tidak pernah saya ketahui sepenuhnya. Skripsi ini tentu tidak akan pernah sebanding dengan segala yang telah ayah ibu berikan, namun semoga ini menjadi salah satu bentuk rasa syukur dan bakti saya, sekaligus menjadi bukti bahwa setiap do'a, harapan, dan perjuangan yang telah dicurahkan tidak pernah sia-sia. Semoga Allah senantiasa melimpahkan kesehatan, kebahagiaan, keberkahan, serta umur panjang dan barokah kepada ayah ibu, dan semoga saya senantiasa diberikan kemampuan untuk terus membanggakan dan membahagiakan kalian baik di dunia maupun di akhirat kelak.

Kepada kedua adik saya, Queen dan Fauzan. Terimakasih telah menjadi bagian dari proses ini dengan cara kalian masing-masing. Kehadiran kalian selalu mengingatkan saya untuk terus belajar, bertumbuh, dan menjadi pribadi yang dapat memberikan teladan. Kelak, semoga kita dapat berdiri bersama sebagai kebanggaan bagi ayah dan ibu, dengan jalan terbaik yang telah Allah tetapkan untuk masing-masing dari kita.

Kepada seluruh dosen. Terimakasih atas setiap ilmu, nasihat, kesabaran, keteladanan yang telah diberikan. Apa yang saya capai hari ini tidak lepas dari bimbingan bapak dan ibu dosen sekalian yang telah mengajarkan bahwa ilmu bukan hanya untuk dipahami, tetapi juga diamalkan. Semoga setiap ilmu tersebut menjadi amal jariyah yang terus mengalir hingga hari amal diperhitungan nanti. *Jazakumullah khairan wa aḥsanal jaza'*.

Kepada setiap orang yang pernah hadir dalam proses ini, baik yang hanya singgah sejenak maupun yang membersamai hingga hari ini, saya juga menghaturkan terima kasih. Tidak semua nama dapat saya tuliskan dalam halaman ini, tetapi setiap kebaikan akan selalu saya ingat sebagai bagian dari proses yang mengantarkan saya hingga titik ini. Jika suatu saat ada nama yang terlupa oleh ingatan manusia, saya percaya Allah tidak pernah lupa mencatat setiap kebaikan yang telah diberikan.

Dan terakhir, kepada diri saya sendiri. Terimakasih karena telah memilih untuk tetap bertahan ketika keadaan tidak selalu berjalan sesuai harapan. Terimakasih karena terus melangkah, meskipun dengan langkah yang pelan, penuh keraguan, dan sering kali tanpa tepuk tangan. Saya belajar bahwa keberhasilan bukan hanya tentang mencapai tujuan, melainkan tentang kesediaan untuk bangkit dalam setiap keadaan. Skripsi ini adalah akhir dari perjalanan saya untuk meraih gelar sarjana, namun semoga ini menjadi awal tanpa akhir bagi saya untuk terus menjadi seorang pembelajar.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم

Alhamdulillahi Rabbil ‘Alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah, serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis dalam Menunjang Keberlanjutan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang” dengan baik. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW., beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari do’a, dukungan, bantuan, arahan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, M.Si., selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Muhammad Walid, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Ulfah Muhayani, MPP., Ph.D., selaku ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Walid Fajar Antariksa, MM., selaku Wali Dosen yang telah banyak memberikan arahan serta motivasi kepada penulis selama menempuh masa perkuliahan.
5. Ibu Dr. Hj. Dwi Sulistiani, S.E., MSA., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, masukan, kritik, dan saran dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah membimbing, mendidik, dan membekali penulis dengan ilmu pengetahuan, pengalaman, serta nilai-nilai kehidupan selama masa perkuliahan.

7. Seluruh pimpinan, pengurus, guru, karyawan, serta keluarga besar Yayasan Bahrul Maghfiroh Kota Malang yang telah memberikan izin, kesempatan, bantuan, serta berbagai informasi yang dibutuhkan selama proses penelitian sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Seluruh informan penelitian dari Unis Bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang yang telah meluangkan waktu, memberikan informasi, pengalaman, serta pandangan yang sangat berharga bagi penyusunan skripsi ini.
9. Kedua orang tua penulis, Bapak Joko Fajar Aminin dan Ibu Ririn Nafisah, beserta seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a, kasih sayang, dukungan, motivasi, dan pengorbanan yang tiada henti sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian ini.
10. Seluruh sahabat, rekan seperjuangan, keluarga besar Manajemen Pendidikan Islam, rekan organisasi internal dan eksternal, keluarga balakosa, keluarga partai USB, keluarga darul hijrah, serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan, bantuan, motivasi, serta menjadi bagian dari proses perjalanan penulis selama menempuh pendidikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini. Besar harapan penulis semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, baik sebagai tambahan keilmuan di bidang Manajemen Pendidikan Islam, maupun sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

Malang, 15 juni 2026

Hormat saya,

Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri

NIM. 220106110049

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGAJUAN ..... **i**
LEMBAR PERSETUJUAN ..... **ii**
LEMBAR PENGESAHAN ..... **iii**
NOTA DINAS PEMBIMBING ..... **iv**
LEMBAR SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN ..... **v**
HALAMAN MOTTO ..... **vi**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vii**
KATA PENGANTAR ..... **ix**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xiv**
DAFTAR GAMBAR ..... **xv**
ABSTRAK ..... **xvi**
ABSTRACT ..... **xvii**
الملخص ..... **xviii**
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN ..... **xix**
BAB I **1**
PENDAHULUAN **1**
A.Konteks Penelitian 1
B.Fokus Penelitian 5
C.Tujuan Penelitian 5
D.Manfaat Penelitian 6
E.Orisinalitas Penelitian 7
F.Definisi Istilah 11
G.Sistematika Penulisan 12
BAB II **14**
TINJAUAN PUSTAKA **14**
A.Strategi Unit Bisnis 14
1.Pengertian Strategi Unit Bisnis 14
2.Ruang Lingkup Strategi Unit Bisnis 17
3.Bentuk dan Strategi 18

4.Faktor Pendukung dan Penghambat 19
B.Pengelolaan Keuangan 20
1.Definisi Pengelolaan Keuangan 20
2.Fungsi Manajemen Keuangan 21
3.Manajemen Keuangan Organisasi Nirlaba 22
C.Urgensi Keberlanjutan Keuangan Pondok Pesantren 24
D.Teori Keberlanjutan Finansial (Financial Sustainability) 28
E.Persepektif Teori dalam Islam 31
F.Kerangka Berpikir 35
BAB III 37
METODE PENELITIAN 37
A.Pendekatan dan Jenis Penelitian 37
B.Lokasi Penelitian 38
C.Kehadiran Peneliti 38
D.Data dan Sumber Data 39
E.Teknik Pengumpulan Data 43
F.Teknik Analisis Data 46
G.Uji Keabsahan Data 48
H.Prosedur Penelitian 50
BAB IV 53
HASIL PENELITIAN 53
A.Gambaran Umum Lokasi Penelitian 53
1.Profil Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang 53
2.Profil Informan Penelitian 55
B.Hasil Penelitian 58
BAB V 78
PEMBAHASAN 78
A.Perencanaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh 78
B.Implementasi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh 92
C.Evaluasi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh 113

BAB VI **128**
PENUTUP **128**
A.Kesimpulan 128
B.Saran 128
DAFTAR PUSTAKA **130**
LAMPIRAN-LAMPIRAN **135**
Lampiran Dokumentasi Penelitian 136
Lampiran Surat Izin Survey & Penelitian 138
DAFTAR RIWAYAT HIDUP **140**

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian 9
Tabel 3. 1 Data dan Sumber Data 42
Tabel 4. 1 Daftar Informan Penelitian 57
Tabel 4. 2 Tabel Temuan Hasil Penelitian 77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian..... 36
Gambar 3. 1 Teknik Analisis Data 47
Gambar 4. 1 Dokumen RAB BM Mart Maret 2026 60
Gambar 4. 2 Dokumen Laporan keuangan BM Mart Februari 2026 63
Gambar 4. 3 Dokumentasi Observasi Penelitian Unit Bisnis PPBM 64
Gambar 4. 4 Dokumen Evaluasi Unit Bisnis PPBM..... 72
Gambar 4. 5 Dokumen Evaluasi BM Mart..... 74

ABSTRAK

Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri. 2026. Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis dalam Menunjang Keberlanjutan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang. Skripsi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Dr. Dwi Sulistiani, S.E., MSA., Ak.

Kata Kunci: Pengelolaan Keuangan, Unit Bisnis, Keberlanjutan, Pondok Pesantren.

Pondok pesantren memerlukan kemandirian finansial untuk menjamin keberlanjutan operasional jangka panjang di tengah ketidakpastian pendanaan eksternal. Unit bisnis hadir sebagai sarana edukasi kewirausahaan sekaligus penyedia pendapatan alternatif. Namun, pengembangannya sangat bergantung pada sistem tata kelola keuangan yang terstruktur dan akuntabel.

Penelitian ini berfokus menganalisis pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh (PPBM) Kota Malang, yang mencakup proses perencanaan keuangan, implementasi pengelolaan, serta evaluasinya dalam menunjang keberlanjutan lembaga.

Metode yang digunakan adalah kualitatif studi kasus. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan lima informan strategis dan observasi langsung, sedangkan data sekunder bersumber dari studi dokumentasi keuangan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, dengan uji keabsahan melalui triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Perencanaan keuangan dikelola terpusat oleh yayasan melalui penetapan target omset, anggaran operasional, dan diversifikasi pendapatan. (2) Implementasi pengelolaan keuangan menggunakan pencatatan rutin Microsoft Excel, pengendalian biaya, dan stock opname bulanan. (3) Evaluasi berdampak signifikan pada keberlanjutan pesantren melalui sistem bagi hasil terstandardisasi (50% yayasan, 40% pengelola, 7,5% saving unit, 2,5% zakat), di mana unit usaha saat ini menopang 20% operasional pondok dan diproyeksikan berkembang hingga 50% untuk mewujudkan kemandirian finansial.

ABSTRACT

Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri. 2026. Financial Management Strategy of Bussiness Units in Supporting Pesantren Sustainability at Bahrul Maghfiroh Islamic Boarding School, Malang City. Undergraduate Thesis. Islamic Education Management Departement, Faculty of Tarbiyah dan Teacher Training, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor: Dr. Dwi Sulistiani, S.E., MSA., Ak.

Keywords: Financial Management, Business Unit, Sustainability, Islamic Boarding School.

Islamic boarding schools (pesantren) require financial independence to ensure operational sustainability amidst external funding uncertainties. Business units serve as entrepreneurial media and alternative income sources, yet their success relies heavily on structured financial governance.

This study focuses on analyzing business unit financial management at Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh (PPBM) Malang City, covering financial planning, implementation, and its evaluation in supporting institutional sustainability.

Using a qualitative case study approach, primary data were gathered through in-depth interviews with five key informants and direct observations, supported by secondary financial documentations. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model and validated via source and method triangulations.

The results show: (1) Financial planning is centrally managed by the foundation via turnover targeting, operational budgeting, and income diversification. (2) Financial management implementation utilizes routine Microsoft Excel recording, cost control, and monthly stock opname. (3) Financial evaluation significantly supports pesantren sustainability through a standardized profit-sharing system (50% foundation, 40% managers, 7.5% unit savings, 2.5% zakat), currently supporting 20% of operational needs with a target of 50% toward complete financial autonomy.

الملخص

فرحان نعام الرزان الفجري. ٢٠٢٦. إستراتيجية الإدارة المالية للوحدات التجارية في دعم استدامة المعهد الإسلامي بمعهد بحر المغفرة الإسلامي بمدينة مالانج. بحث جامعي، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية علوم التربية والتعليم، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. المشرفة: الدكتورة دوي سوليستياني، بكالوريوس في االقتصاد، ماجستير في المحاسبة، محاسب قانوني

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية، الوحدات التجارية، الاستدامة، المعهد الإسلامي.

تتطلب المعاهد الإسلامية استقلالاً مالياً لضمان استدامة عملياتها التشغيلية في ظل عدم استقرار التمويل الخارجي. وتُعد الوحدات التجارية أداة لتعليم الريادة ومصدراً للدخل البديل، غير أن نجاحها يعتمد على نظام إدارة مالية منظم.

يركز هذا البحث على تحليل الإدارة المالية للوحدات التجارية في معهد بحر المغفرة الإسلامي بمدينة مالانج، ويتناول التخطيط المالي، والتنفيذ، وتقييم الأثر على استدامة المعهد.

اعتمد البحث المنهج الكيفي بأسلوب دراسة الحالة. جمعت البيانات الأولية عبر المقابلات المتعمقة مع خمسة مخبرين استراتيجيين والملاحظة المباشرة، والبيانات الثانوية من الوثائق المالية. حُللت البيانات بنموذج مايلز وهوبيرمان وسالدانا، وتم التحقق من صحتها بالتثليث.

أظهرت النتائج: (١) يتم التخطيط المالي بشكل مركزي عبر تحديد أهداف المبيعات، والميزانية التشغيلية، وتنويع الدخل. (٢) ينفّذ التسيير المالي بالتسجيل الدوري، ضبط التكاليف، والجرد الشهري. (٣) يدعم التقييم المالي استدامة المعهد بنظام موحد لتوزيع الأرباح (٥٠٪ للمؤسسة، ٤٠٪ للمديرين، ٧,٥٪ للمدخرات، ٢,٥٪ للزكاة)، حيث تغطي الوحدات حالياً ٢٠٪ من المصاريف التشغيلية وتستهدف الوصول إلى ٥٠٪ لتحقيق الاستقلال المالي

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam sekripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan Keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf Konsonan

أ = 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 = ā

Vokal (i) Panjang = ī

Vokal (u) Panjang = ū

C. Vokal Diftong

أ و = aw

أ ي = ay

أ و = ū

أ ي = ī

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pondok pesantren termasuk suatu bentuk lembaga pendidikan di Indonesia yang memiliki karakteristik khas sebagai lembaga swasta berbasis komunitas.[1] Tidak seperti sekolah negeri yang berada di bawah naungan pemerintah, pondok pesantren berdiri secara mandiri dengan pola pengelolaan yang dikoordinasikan langsung oleh pengasuh atau yayasan yang tentu memerlukan dukungan keuangan guna menjamin keberlanjutan berbagai aktivitas yang diselenggarakan di pondok pesantren.[2]

Urgensi keberlanjutan pengelolaan keuangan di pesantren menjadi semakin penting mengingat pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai pusat pembinaan moral dan spiritual. Di pesantren, santri tidak hanya mempelajari ilmu agama secara teoritis, tetapi juga dibimbing untuk mengamalkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari melalui pembiasaan, interaksi sosial, dan praktik langsung. Oleh karena itu, keberlangsungan seluruh proses pendidikan tersebut sangat ditentukan oleh stabilitas keuangan yang mampu menopang seluruh kebutuhan operasional pesantren.[3]

---

[1] Riskal Fitri dan Syarifuddin Ondeng, "Pesantren di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter," *Al-Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2022): 42–54, https://jounal.unismuh.ac.id/index.php/alurwatul/article/view/7785.

[2] Nanda Dzikrillah Pelealu dkk., "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.

[3] Bambang Triyono dan Elis Mediawati, "Transformasi Nilai-Nilai Islam melalui Pendidikan Pesantren: Implementasi dalam Pembentukan Karakter Santri," *Journal of International Multidisciplinary Research* 1, no. 1 (2023): 147–58, https://doi.org/10.62504/jimr403.

Dalam upaya mewujudkan kemandirian lembaga, strategi utama yang tengah diperkuat adalah pengembangan ekonomi pesantren melalui digitalisasi unit-unit usahanya. Penerapan digitalisasi ini mampu meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, serta memperkuat akuntabilitas pengelolaan usaha, sehingga kemandirian finansial pesantren semakin kokoh dan tidak sepenuhnya bergantung pada sumbangan maupun iuran santri.[4]

Salah satu tantangan utama yang dihadapi banyak pesantren adalah ketidakpastian pendanaan. Sebagian besar pesantren masih sangat bergantung pada donasi, infak, wakaf, dan sumbangan sukarela masyarakat yang bersifat tidak tetap dan fluktuatif. Kondisi ini menyebabkan pesantren rentan terhadap ketidakstabilan ekonomi, sehingga berdampak pada kesulitan dalam menyusun perencanaan jangka panjang, termasuk pengembangan sarana prasarana dan peningkatan mutu pendidikan.[5]

Pengembangan ekonomi pesantren melalui digitalisasi dan modernisasi unit usaha menjadi salah satu strategi penting dalam memperkuat keberlanjutan keuangan. Digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperluas jangkauan pasar, meningkatkan transparansi, serta memperkuat akuntabilitas pengelolaan usaha pesantren. Langkah ini membuat pesantren tidak sepenuhnya bergantung pada dana eksternal, melainkan memiliki sumber pendanaan internal yang lebih berkelanjutan.

---

[4] Muh. Hamzah dkk., "Penguatan Ekonomi Pesantren Melalui Digitalisasi Unit Usaha Pesantren," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 1 (2022): 1040, https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4730.

[5] Diya' Alfina dan Muhammad, "Analisis Kebijakan Manajemen Pesantren di Indonesia," *Jurnal Penelitian dan Pendidikan IPS (JPPI)* 19, no. 1 (2025): 1–8, https://doi.org/10.21067/jppi.v19i1.11663.

Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh (PPBM) Kota Malang telah menempatkan dirinya sebagai contoh institusi pendidikan Islam yang berhasil memadukan nilai-nilai spiritual dengan kemandirian ekonomi melalui kewirausahaan. PPBM memiliki berbagai unit usaha yang beragam, mulai dari budidaya lele, peternakan burung puyuh, minimarket (BM Mart), pertanian hidroponik, hingga produk unggulan seperti Keju Mozzarella. Keberagaman ini menunjukkan adanya sistem pengelolaan keuangan yang terstruktur dan dinamis, yang layak untuk dianalisis lebih mendalam. Setiap unit usaha dibangun dengan dua tujuan utama: sebagai sarana pendidikan kewirausahaan bagi santri dan sebagai penopang kesejahteraan serta kelangsungan pondok pesantren.[6]

Pengelolaan bisnis di PPBM tidak lagi dilakukan secara tradisional, melainkan menerapkan prinsip fungsi manajemen, mulai dari pengorganisasian, perencanaan, pengawasan serta pengarahan yang tetap selaras dengan nilai-nilai kepesantrenan. Peran kepemimpinan pengasuh, Kiai Haji Mohammad Bisri, menjadi faktor penting dalam transformasi manajerial ini. Terjadi peralihan dari bentuk kewirausahaan yang bersandar pada kepercayaan personal menuju sistem yang profesional, berorientasi pada keberlanjutan, dan akuntabel, terlihat dari praktik pembagian hasil usaha yang adil sesuai prinsip ekonomi Islam.[7]

---

[6] Bambang Septiawan, "Pengembangan Potensi Ekonomi Umat Melalui Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang di Era Pandemi Covid-19," *At-Tujjar: Jurnal Keilmuan Manajemen Syariah* 09, no. 01 (2021): 18–34, kopertais4.or.id.

[7] Khoirul Anam dan Ahmad Barizi, "Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Pemberdayaan Ekonomi Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang," *Al-Ulum: Multidisciplinary Journal of Science* 1, no. 2 (2025): 162–70, https://albaayaninstitute.org/index.php/alulum/article/view/105.

Faktor lain yang mendukung keberhasilan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang (PPBM) adalah adanya perluasan jaringan kemitraan eksternal yang terstruktur. Pengembangan kelembagaan ekonomi ini didorong oleh kuatnya internalisasi spirit entrepreneur di lingkungan pesantren. Melalui semangat tersebut, pesantren secara aktif menginisiasi kolaborasi strategis dengan pihak luar, baik melalui program penguatan infrastruktur komersial bersama lembaga pemerintah birokrasi daerah, maupun kerja sama sertifikasi standarisasi SDM pengelola usaha bersama asosiasi swasta profesional profesional.[8] Kemitraan ini menunjukkan bahwa pengelolaan bisnis pesantren tidak dapat berjalan sendiri, kolaborasi dengan pihak eksternal penting untuk memperoleh keahlian, meningkatkan kualitas SDM pengelola, dan memperluas jangkauan pemasaran produk, bahkan hingga tingkat nasional, demi mencapai target kontribusi bisnis sebesar 50% untuk menopang operasional pesantren.

Berdasarkan kompleksitas dan keberhasilan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dalam membangun sistem kemandirian yang terstruktur, kondisi ini menghadirkan sebuah model manajemen yang menarik untuk ditelaah. Sehingga riset ini berfokus pada sistem pengelolaan keuangan unit bisnis PPBM yang terintegrasi dan dinamis. Riset ini ingin melaksanakan kajian secara mendalam terkait bagaimana strategi pengelolaan keuangan unit bisnis diterapkan, diorganisir, dan dikembangkan secara menyeluruh sehingga mampu menjadi fondasi finansial yang kokoh bagi keberlanjutan pesantren.

[8] Mariyono Dwi dan Maskuri Maskuri, "Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Islam Multikultural Melalui Spirit Entrepreneur Santri (Studi Etnografi di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang)," *Edunity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan* 2, no. 2 (2023): 246–66, https://doi.org/10.57096/edunity.v2i2.55.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis berupa model tata kelola unit bisnis pesantren yang efektif dan berkelanjutan, sehingga dapat dijadikan referensi bagi pesantren lain di Indonesia dalam upaya mencapai kemandirian finansial. Semakin banyak pesantren yang mampu menjaga keberlanjutan keuangannya, maka kualitas pendidikan Islam dan kesejahteraan warga pesantren dapat terus meningkat secara konsisten.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian dengan judul "Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis dalam Menunjang Keberlanjutan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang", maka peneliti akan berfokus pada hal seperti berikut:

1. Bagaimana proses perencanaan pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?
2. Bagaimana implementasi pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?
3. Bagaimana hasil evaluasi pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Setelah merumuskan fokus riset diatas, sehingga tujuan dilaksanakanya riset ini yaitu untuk:

1. Mengidentifikasi proses perencanaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

2. Mendeskripsikan implementasi pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.
3. Menganalisis hasil evaluasi pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

D. Manfaat Penelitian

Di inginkan pelaksanaan riset ini bisa bermanfaat, baik dari segi praktis ataupun teoritis. Mengingat tujuan riset yang disebutkan diatas, maka sebagian manfaatnya seperti berikut:

1. Manfaat Teoritis
    a. Menambah Pengetahuan tentang Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis

        Memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai cara mengelola unit bisnis secara teratur dan terencana.

    b. Menjadi Referensi tentang Keuangan Unit Bisnis

        Menjadi acuan bacaan tentang bagaimana cara mengatur keuangan yang kuat demi kelangsungan hidup lembaga dalam jangka panjang.
2. Manfaat Praktis
    a. Untuk Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh

        Di inginkan hasil riset ini bisa dijadikan bahan evaluasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari sistem pengelolaan keuangan unit bisnis mereka. Dengan demikian, PPBM dapat merumuskan kebijakan yang lebih efektif, profesional, transparan, dan mampu menjamin kontribusi unit bisnis yang berlangsung bagi pondok pesantren.

b. Untuk Pondok Pesantren Lain

Di inginkan hasil riset ini bisa memberi kontribusi praktis berupa model tata kelola bisnis yang terbukti efektif. Model ini dapat dijadikan panduan, inspirasi, dan contoh dalam mengelola unit usaha pesantren, sehingga dapat diadaptasi sesuai dengan kondisi dan potensi lembaga masing-masing, guna meraih kemandirian finansial.

c. Untuk Peneliti sendiri

Riset ini memberi wawasan serta pengalaman baru mengenai manajemen unit bisnis pesantren, serta meningkatkan kemampuan peneliti dalam melakukan riset kualitatif di bidang manajemen pendidikan Islam dan kewirausahaan.

E. Orisinalitas Penelitian

Dalam riset ini, peneliti juga memanfaatkan riset sebelumnya yang relevan dengan topik pembahasan. Seluruh risetnya tersebut juga membahas tema yang sejalan dengan fokus riset ini, khususnya pada konteks pengelolaan keuangan unit bisnis. Berikut sebagian riset sebelumnya yang berkaitan dengan riset ini:

1. Ernawati, Skripsi, Strategi Pengembangan Unit Usaha Pondok Pesantren Modern Babussa'adah Bajo, Tahun 2023. Riset ini dilaksanakan untuk memahami model strategi pengembangan unit usaha di pesantren tersebut. Hasil riset ini mengandalkan analisa SWOT untuk memahami aspek internal (kelemahan serta kekuatan seperti lokasi strategis, kualitas produk, kurangnya

SDM, dan keterbatasan modal) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) sebagai dasar perumusan strategi pengembangan unit usaha.[9]

2. Yaqin. A., Jurnal, Strategi membangun ekonomi pesantren melalui sentralisasi kebutuhan fashion pada industri konveksi Ponpes Nurul Jadid, Tahun 2021. Riset ini merujuk pada model bisnis spesifik di pesantren lain, yaitu bagaimana Ponpes Nurul Jadid mengoptimalkan unit usaha konveksi sebagai sumber pendapatan dengan menerapkan strategi sentralisasi (pemenuhan kebutuhan seragam internal) untuk menjamin pasar dan meningkatkan kemandirian ekonomi lembaga.[10]
3. Hamzah, Jurnal, Penguatan Ekonomi Pesantren Melalui Digitalisasi Unit Usaha Pesantren, Tahun 2022. Riset ini berfokus pada pentingnya adopsi teknologi (digitalisasi) dalam pengelolaan unit bisnis, seperti koperasi atau toko, untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas jangkauan pasar. Penelitian ini menyimpulkan bahwa digitalisasi merupakan strategi krusial untuk memperkuat akuntabilitas dan mencapai kemandirian finansial pesantren yang lebih kokoh.[11]
4. Imroni, Jurnal, Strategi Pemasaran Badan Milik Usaha Pesantren, Tahun 2021. Penelitian ini membahas strategi pemasaran Badan Usaha Milik Pesantren Manarul Qur'an di Lumajang. Penelitian ini fokus pada penerapan bauran

[9] Ernawati, "Strategi Pengembangan Unit Usaha Pondok Pesantren Modern Babussa'adah Bajo" (Doctoral Disertation, Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2023), https://repository.uinpalopo.ac.id/id/eprint/7179/1/Skripsi%20Enna_1.pdf.
[10] Ainol Yaqin dkk., "Strategi Membangun Ekonomi Pesantren Melalui Sentralisasi Kebutuhan Fashion Pada Industri Konveksi Pondok Pesantren Nurul Jadid," *Ekonomica Sharia: Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Ekonomi Syariah* 7, no. 1 (2021), https://doi.org/10.36908/esha.v7i1.298.
[11] Hamzah dkk., "Penguatan Ekonomi Pesantren Melalui Digitalisasi Unit Usaha Pesantren."

pemasaran (produk, harga, promosi, dan tempat) berdasarkan analisis kebutuhan masyarakat, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam upaya meningkatkan daya saing usaha pesantren.[12]

5. Noer, H., Jurnal, Strategi Pengelolaan Unit Ekonomi Pesantren sebagai Sarana Kemandirian Finansial di Pondok Pesantren Islamiyah Syafi'iyah, Tahun 2025. mengkaji strategi pengelolaan unit ekonomi pesantren sebagai sarana kemandirian finansial di Pondok Pesantren Islamiyah Syafi'iyah. Fokus utama penelitian ini adalah pengelolaan modal, operasional, dan organisasi usaha secara efektif, dengan tekanan peran santri dan alumni serta sinergi antara nilai-nilai keislaman dan prinsip ekonomi modern dalam membangun ekosistem pesantren ekonomi.[13]

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Bentuk, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Ernawati, Skripsi, 2023. Strategi Pengembangan Unit Usaha Pondok Pesantren Modern Babussa'adah Bajo.	Sama-sama membahas Strategi Pengembangan Unit Usaha pesantren.	Penelitian terdahulu berfokus pada identifikasi faktor internal dan eksternal (SWOT) untuk merumuskan strategi generik.	Letak orisinalitas dan kebaruan (*novelty*) penelitian ini dibanding lima penelitian terdahulu berfokus pada integrasi tata kelola keuangan unit bisnis berbasis sistem
2.	Yaqin. A., Jurnal, 2021. Strategi	Sama-sama membahas strategi	Penelitian terdahulu berfokus pada	

[12] Imroni Hasan dan Moch Mahsun, "Strategi Pemasaran Badan Usaha Milik Pesantren," *Moderasi: Journal of Islamic Studies* 1, no. 1 (2021): 75–90, https://doi.org/10.54471/moderasi.v1i1.7.

[13] Moh. Noer Hidayat dan Muh. Hamzah Hamzah, "Strategi Pengelolaan Unit Ekonomi Pesantren sebagai Sarana Kemandirian Finansial di Pondok Pesantren Islamiyah Syafi'iyah," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* 4, no. 3 (2025): 2564–68, https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2312.

	membangun ekonomi pesantren melalui sentralisasi kebutuhan fashion pada industri konveksi Ponpes Nurul Jadid.	membangun ekonomi melalui unit bisnis.	model bisnis spesifik (sentralisasi kebutuhan) pada satu jenis unit usaha (konveksi).	bagi hasil terstandardisasi yang secara terukur berdampak langsung terhadap kemandirian finansial dan keberlanjutan pesantren.
3.	Hamzah, M., Jurnal, 2022, Penguatan Ekonomi Pesantren Melalui Digitalisasi Unit Usaha Pesantren.	Sama-sama membahas unit bisnis pesantren dan penguatan ekonomi lembaga.	Penelitian terdahulu berfokus pada peran digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi unit usaha secara umum.	
4.	Imroni, Jurnal, 2021, Strategi Pemasaran Badan Milik Usaha Pesantren.	Sama-sama membahas pengelolaan usaha/ekonomi pesantren dalam rangka kemandirian lembaga.	Penelitian terdahulu berfokus pada strategi pemasaran dengan analisis pada kebutuhan lokal	
5.	Noer, H., Jurnal, 2025, Strategi Pengelolaan Unit Ekonomi Pesantren sebagai Sarana Kemandirian Finansial di Pondok Pesantren Islamiyah Syafi’iyah	Sama-sama membahas strategi pengelolaan unit ekonomi/bisnis pesantren sebagai sarana kemandirian finansial.	Penelitian terdahulu menitikberatkan pada pengelolaan satu unit ekonomi di Pesantren Islamiyah Syafi'iyah.	

Berdasarkan perbandingan dengan studi-studi terdahulu, penelitian ini bukan sekadar mengulang, melainkan bertujuan menawarkan perspektif yang lebih dalam dan komprehensif. Sementara studi sebelumnya fokus pada kewirausahaan,

pemberdayaan, atau digitalisasi, penelitian ini secara spesifik menganalisis sistem pengelolaan keuangan unit bisnis yang terintegrasi dan dinamis dari perspektif manajemen fungsional. Melalui studi kasus PPBM, penelitian ini berorientasi pada perumusan model tata kelola bisnis yang utuh, yang akan menjadi panduan implementatif bagi pengelola pesantren dalam merancang strategi pengelolaan keuangan unit usaha yang efektif untuk mencapai kemandirian finansial dan keberlanjutan lembaga.

F. Definisi Istilah

Guna menghindari kesalahpahaman dan menyamakan persepsi, berikut terdapat sebagian istilah kunci yang dipakai dalam riset ini:

1. Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis

   Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis merujuk pada serangkaian fungsi manajemen keuangan yang diterapkan secara profesional pada unit-unit usaha produktif milik pesantren. Unit Bisnis Pesantren adalah berbagai kegiatan wirausaha (seperti minimarket, peternakan, dan lain-lain) yang dikelola oleh lembaga dan memiliki misi ganda: sebagai sarana pendidikan kewirausahaan bagi santri dan sebagai penopang kelangsungan lembaga.

2. Diversifikasi Pendapatan Unit Usaha

   Strategi pengembangan berbagai lini bisnis yang memiliki sektor dan karakteristik usaha berbeda di bawah naungan yayasan (seperti ritel BM Mart, layanan kesehatan Klinik BM, dan koperasi Kopontren) guna menyebar risiko keuangan dan menciptakan beberapa alur pemasukan (revenue streams) yang saling menopang arus kas lembaga.

3. Rekonsiliasi Kas dan *Stock Opname*

   Mekanisme pengendalian internal berkala yang dilakukan oleh pengelola unit bisnis untuk memverifikasi keakuratan catatan keuangan. Rekonsiliasi kas dilakukan melalui pencocokan fisik uang (kas kecil, kas besar, dan rekening bank), sedangkan stock opname merupakan penghitungan fisik persediaan barang secara bulanan guna mencegah selisih saldo (*miss saldo*) maupun kebocoran barang.

4. Konsinyasi Unit Usaha Pesantren

   Sistem kerja sama penitipan barang dagangan dari mitra eksternal maupun warga internal pesantren di unit bisnis (seperti Kopontren atau BM Mart), di mana pembayaran dilakukan setelah barang terjual guna mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan santri tanpa membebani modal kerja utama unit usaha.

G. Sistematika Penulisan

Penelitian yang berjudul "Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis dalam Menunjang Keberlanjutan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang" terdapat enam bab, setiap bab disusun secara sistematis untuk memberikan pemahaman yang komprehensif.

Bab I Pendahuluan, berisikan latar belakang, fokus, tujuan, manfaat serta orisinalitas penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka, berisikan kajian teori, perspektif teori dalam islam, dan kerangka berpikir yang mengkaji teori tentang strategi pengelolaan keuangan unit bisnis dan keberlanjutan lembaga.

Bab III Metode Penelitian, berisikan metode yang akan diterapkan meliputi jenis, pendekatan, sumber data, lokasi penelitian serta teknik analisa, pengumpulan data, uji keabsahan data, serta prosedur penelitian.

Bab IV Hasil Penelitian, berisikan penjabaran data yang didapati meliputi paparan data dan hasil penelitian.

Bab V Pembahasan, berisikan penjelasan dari perolehan data berupa penemuan hasil penelitian, yang terdiri dari strategi pengelolaan keuangan unit bisnis, mulai dari perencaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Bab VI Penutup, bab ini berisikan kesimpulan dari pembahasan serta saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Unit Bisnis

1. Pengertian Strategi Unit Bisnis

Strategi merupakan proses yang dilakukan oleh pimpinan puncak untuk menetapkan rencana yang berorientasi pada tujuan jangka panjang organisasi, sekaligus merumuskan langkah-langkah yang diperlukan agar tujuan tersebut dapat tercapai.[14] Menurut Rangkuti, pada dasarnya strategi dapat dibagi menjadi tiga jenis utama. Pertama, strategi manajemen, yaitu strategi yang dijalankan oleh manajemen dengan fokus pada pengembangan secara lebih rinci atau mikro, seperti pengembangan produk, penentuan harga, maupun akuisisi. Kedua, strategi investasi, yakni strategi yang berkaitan dengan keputusan penanaman modal, misalnya memilih pertumbuhan agresif, penetrasi pasar, atau mempertahankan posisi perusahaan. Ketiga, strategi bisnis, yang sering disebut strategi fungsional karena berhubungan dengan berbagai fungsi manajemen, seperti pemasaran, produksi, distribusi, organisasi, serta keuangan.[15]

Ciri-ciri strategi pada unit bisnis (SBU) dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, *external focus*, yaitu pengelolaan unit bisnis yang berorientasi pada faktor-faktor eksternal, seperti perubahan pasar, perilaku konsumen, maupun kondisi lingkungan bisnis yang harus diantisipasi. Kedua, *identifiable competitor*,

[14] Husein Umar, *Strategic Management in Action*, Cetakan Kelima (Gramedia Pustaka Utama, 2001).
[15] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Gramedia Pustaka Utama, 2015), 7.

yaitu unit bisnis dirancang sedemikian rupa sehingga pesaingnya dapat dikenali dengan jelas dalam industri yang sama. Ketiga, *autonomous profit center*, yakni unit bisnis yang beroperasi secara mandiri sebagai suatu entitas usaha dengan tujuan dan sasaran sendiri, serta dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas pencapaian kinerja, baik dalam hal peningkatan pangsa pasar maupun keuntungan. Keempat, *distinct marketing strategy*, yaitu setiap unit bisnis memiliki strategi pemasaran yang khas dan berbeda dari unit lainnya sesuai dengan karakteristik pasar yang dituju. Kelima, *separate accounting*, yaitu unit bisnis harus mampu mengelola keuangan secara mandiri, termasuk menghitung biaya dan keuntungan sendiri melalui sistem akuntansi yang terpisah dari unit lain.[16]

Konsep strategi dapat dipahami melalui dua sudut pandang yang berbeda, yaitu berdasarkan apa yang ingin dilakukan organisasi dan apa yang benar-benar dilakukan oleh organisasi. Ditinjau dari sudut pandang pertama, strategi dipandang sebagai suatu rencana atau program yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi beserta cara-cara untuk mewujudkannya. Dalam hal ini, manajer memiliki peran yang aktif, rasional, dan sadar dalam merumuskan strategi, terutama dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan penuh perubahan.

Sementara itu, dari sudut pandang kedua, strategi diartikan sebagai bentuk respons organisasi terhadap kondisi lingkungan yang terus berkembang. Dalam praktiknya, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun tidak selalu dirumuskan secara jelas. Perspektif ini lebih menekankan pada sikap manajer yang

[16] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 8.

cenderung reaktif, yaitu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan secara pasif sesuai kebutuhan.

Perumusan strategi secara jelas sangat penting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Strategi yang terarah dapat memberikan pedoman yang jelas bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, jika strategi tidak dirumuskan dengan baik, maka dapat menimbulkan konflik internal serta pengambilan keputusan yang cenderung subjektif dan hanya berdasarkan intuisi, tanpa pertimbangan yang matang terhadap berbagai kemungkinan yang dihadapi organisasi.[17]

Dalam pondok pesantren, strategi unit bisnis memiliki peran yang sangat vital karena pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai institusi sosial yang membutuhkan sumber pembiayaan yang stabil dan berkelanjutan.[18] Oleh karena itu, unit bisnis pesantren menjadi salah satu instrumen strategis dalam menopang keberlangsungan operasional, terutama dalam pembiayaan pendidikan santri, kegiatan dakwah, pembangunan fasilitas, serta kebutuhan sosial lainnya. Unit bisnis di pesantren juga berfungsi sebagai media pemberdayaan ekonomi santri dan masyarakat sekitar. Dengan demikian, strategi unit bisnis tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga edukatif dan sosial, yang sejalan dengan nilai-nilai kemandirian dan keberkahan dalam Islam.

---

[17] James A. F. Stoner dkk., *Management*, 6. ed, Prentice Hall International Editions (Prentice-Hall International, 1995).

[18] Siti Nur Azizah, "Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (EKBISI)* 9, no. 1 (2014): 103–15, https://doi.org/10.14421/ekbisi.2014.91-09.

2. Ruang Lingkup Strategi Unit Bisnis

Ruang lingkup strategi unit bisnis di lingkungan pesantren mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan dalam proses pengelolaan usaha. Pertama, aspek perencanaan usaha (*business planning*) yang meliputi penentuan visi, misi, tujuan, serta arah pengembangan unit bisnis pesantren dalam jangka pendek maupun jangka panjang.[19] Kedua, aspek pengembangan produk dan jasa yang berkaitan dengan inovasi usaha yang sesuai dengan kebutuhan pasar, seperti produk pertanian, peternakan, perdagangan, jasa pendidikan, hingga layanan berbasis digital. Ketiga, aspek pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup pelatihan, pembinaan, serta pemberdayaan santri dan tenaga pengelola agar memiliki kompetensi dalam mengelola usaha secara profesional.

Keempat, aspek pemasaran yang mencakup strategi promosi, distribusi, serta penguatan branding produk pesantren agar mampu bersaing di pasar lokal maupun nasional. Kelima, aspek pengelolaan keuangan yang meliputi pencatatan, pengawasan, serta evaluasi keuangan agar setiap unit bisnis dapat berjalan secara transparan dan akuntabel. Seluruh ruang lingkup tersebut idealnya diintegrasikan dengan nilai-nilai pesantren seperti kejujuran (shiddiq), amanah, kemandirian, serta keberkahan, sehingga aktivitas bisnis tidak hanya bernilai ekonomi, tetapi juga bernilai spiritual.[20]

---

[19] Solehuddin Harahap dan Dafiar Syarif, "Model dan Strategi Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Modern Subulussalam Padang Pariaman," *Jihbiz: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Perbankan Syariah* 6, no. 1 (2022): 27–47, https://doi.org/10.33379/jihbiz.v6i1.1148.

[20] Junaedi Junaedi, "Peran Pesantren dalam Dunia Usaha," *Al Itmamiy Jurnal Hukum Ekonomi Syariah (Muamalah)* 4, no. 1 (2022): 42–48, https://doi.org/10.55606/ai.v4i1.10.

3. Bentuk dan Strategi

Unit bisnis di lingkungan pesantren memiliki berbagai bentuk yang disesuaikan dengan potensi sumber daya yang dimiliki. Bentuk yang umum dijumpai antara lain koperasi pesantren, usaha pertanian, peternakan, perikanan, toko kebutuhan santri, percetakan, jasa laundry, kantin, hingga usaha berbasis teknologi digital seperti e-commerce dan layanan online.[21]

Keberagaman bentuk unit bisnis tersebut menunjukkan adanya upaya diversifikasi usaha yang bertujuan untuk mengurangi ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan saja. Strategi diversifikasi ini menjadi sangat penting dalam konteks keberlanjutan keuangan pesantren. Selain itu, terdapat beberapa strategi utama yang digunakan dalam pengembangan unit bisnis pesantren, yaitu:

a) Strategi diversifikasi usaha, yaitu pengembangan berbagai jenis usaha untuk memperluas sumber pendapatan.
b) Strategi pemberdayaan santri, yaitu melibatkan santri dalam proses produksi dan manajemen usaha sebagai bentuk pendidikan kewirausahaan.
c) Strategi optimalisasi aset pesantren, yaitu pemanfaatan lahan, bangunan, dan sumber daya yang dimiliki pesantren secara produktif.
d) Strategi kemitraan, yaitu kerja sama dengan pihak eksternal seperti pemerintah, swasta, maupun lembaga keuangan syariah.

[21] Ali Muhtarom dkk., "Pesantren dan Kemandirian Ekonomi: Studi Kasus Di Pondok Pesantren Belitang OKU Timur Indonesia," *Bulletin of Indonesian Islamic Studies* 3, no. 1 (2024): 13–28, https://doi.org/10.51214/biis.v3i1.869.

e) Strategi digitalisasi usaha, yaitu pemanfaatan teknologi informasi dalam pemasaran dan pengelolaan bisnis agar lebih efisien dan kompetitif. [22]

Strategi-strategi tersebut menunjukkan bahwa unit bisnis pesantren tidak lagi bersifat tradisional, tetapi mulai berkembang menuju sistem yang lebih modern dan profesional.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat

Keberhasilan pengelolaan keuangan unit bisnis di pondok pesantren dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang saling berinteraksi. Dinamika tersebut menuntut penataan manajemen yang adaptif agar setiap unit bisnis mampu berkembang secara optimal. Kehadiran pengelolaan yang tepat tidak hanya meminimalisasi hambatan operasional, tetapi juga memperkuat potensi pendukung demi menjaga keberlanjutan finansial lembaga.

Faktor pendukung utama meliputi dukungan penuh dari pimpinan pesantren yang memiliki visi kemandirian ekonomi, nilai-nilai religius yang kuat yang mendorong etos kerja dan kejujuran, serta keterlibatan santri dalam kegiatan usaha yang sekaligus menjadi sarana pembelajaran praktik kewirausahaan. Selain itu, adanya jaringan alumni dan kemitraan eksternal juga menjadi faktor penting dalam memperluas pasar dan akses permodalan.[23]

[22] Widad Ulfatul Mawaddah Hadi dkk., "Strategi Badan Usaha Milik Pesantren Dalam Mendukung Keberlanjutan Ekonomi dan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo," *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies* 9, no. 1 (2026): 329–53, https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v9i1.2805.

[23] Octaviani, Esha Aulia, Shofwatul Fuadah, Mita Nasywa, dan Ferida R., "Peran Unit Usaha Pesantren dalam Mengembangkan Jiwa Kewirausahaan," *Ikhlas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 4 (Oktober 2025): hlm. 26–35, https://doi.org/10.61132/ikhlas.v2i4.1309

Di sisi lain, terdapat sejumlah faktor penghambat yang sering dihadapi, antara lain keterbatasan modal usaha, rendahnya literasi manajemen bisnis di kalangan pengelola, serta belum optimalnya sistem tata kelola usaha yang profesional dan modern. Selain itu, kurangnya pemanfaatan teknologi digital juga menjadi tantangan dalam meningkatkan daya saing unit bisnis pesantren. Kondisi-kondisi tersebut dapat berdampak langsung terhadap stabilitas dan keberlanjutan keuangan pesantren. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis dalam memperkuat manajemen unit bisnis agar mampu berkontribusi secara maksimal terhadap kemandirian finansial pesantren.[24]

B. Pengelolaan Keuangan

1. Definisi Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian seluruh aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya keuangan dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[25] Proses ini tidak hanya berfokus pada bagaimana dana diperoleh dan dibelanjakan, tetapi juga mencakup bagaimana dana tersebut dikelola secara optimal agar memberikan manfaat maksimal bagi keberlangsungan organisasi.

Pengelolaan keuangan memiliki makna yang lebih luas dibandingkan lembaga profit pada umumnya. Hal ini disebabkan karena pesantren merupakan

[24] Indah Kesuma dkk., "Analisis Kendala Strategi Peningkatan Kapasitas Pengurus Milenial di Era Digital (Studi Kasus Koperasi Merah Putih)," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 3 (2025): 36329–34, https://jptam.org.

[25] Rian Andika dan Nur Hidayat, "Peran Manajemen Keuangan Dalam Pengembangan Usaha," *Jurnal Az-Zahra: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 1, no. 1 (2023): 121–30, https://journal.an-nur.ac.id/index.php/azzahra/article/download/1775/1276.

lembaga pendidikan Islam yang bersifat nirlaba, sehingga orientasi pengelolaan keuangannya tidak semata-mata untuk memperoleh keuntungan, tetapi lebih kepada keberlangsungan pendidikan, dakwah, dan pelayanan sosial.

Pengelolaan keuangan di pesantren mencakup berbagai aspek penting, seperti pengelolaan dana pendidikan santri, pembiayaan operasional harian, pembangunan dan pemeliharaan fasilitas, serta pengelolaan hasil usaha dari unit bisnis pesantren.[26] Oleh karena itu, sistem pengelolaan keuangan yang baik menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan lembaga pesantren dalam jangka panjang.

2. Fungsi Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan memiliki beberapa fungsi utama yang sangat penting dalam mendukung keberlangsungan organisasi, termasuk pondok pesantren. Fungsi pertama adalah perencanaan keuangan (*financial planning*), yaitu proses menyusun rencana kebutuhan dan penggunaan dana secara sistematis untuk periode tertentu, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Fungsi kedua adalah penganggaran (*budgeting*), yaitu proses penyusunan rencana anggaran yang menjadi pedoman dalam penggunaan dana agar sesuai dengan prioritas kebutuhan pesantren. Penganggaran yang baik akan membantu menghindari pemborosan dan ketidakseimbangan alokasi dana.

Fungsi ketiga adalah pengalokasian dana, yaitu proses pembagian sumber daya keuangan ke berbagai sektor yang membutuhkan, seperti pendidikan,

[26] Fikri Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," *Jurnal Al-Mizan: Jurnal Hukum Islam dan Ekonomi Syariah* 11, no. 1 (2024): 155–66, https://doi.org/10.54621/jiam.v11i1.918.

operasional, pembangunan, serta pengembangan unit bisnis. Pengalokasian ini harus dilakukan secara proporsional dan berbasis kebutuhan prioritas.

Fungsi keempat adalah pengawasan dan pengendalian keuangan (financial control), yaitu proses monitoring terhadap penggunaan dana agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini sangat penting untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan memastikan efisiensi penggunaan anggaran.

Fungsi kelima adalah pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan, yaitu penyajian informasi keuangan secara transparan dan akuntabel kepada pihak-pihak yang berkepentingan, seperti pimpinan pesantren, donatur, serta masyarakat. Fungsi ini menjadi sangat penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap lembaga pesantren sebagai organisasi nirlaba.[27]

3. Manajemen Keuangan Organisasi Nirlaba

Pondok pesantren sebagai organisasi nirlaba memiliki karakteristik pengelolaan keuangan yang berbeda dengan lembaga bisnis pada umumnya. Dalam organisasi nirlaba, tujuan utama bukanlah memperoleh keuntungan, melainkan memberikan manfaat sosial, pendidikan, dan keagamaan kepada masyarakat. Pesantren dapat dikategorikan sebagai organisasi nirlaba, yaitu lembaga yang dalam menjalankan aktivitasnya tidak berorientasi pada pencapaian keuntungan.

Sebagai entitas nirlaba, pondok pesantren memiliki peran penting dalam mendorong kemajuan bangsa Indonesia, yang dibuktikan dengan lahirnya berbagai

[27] Jenal Aripin dan Mulyawan Safwandy Nugraha, "Manajemen Keuangan Berkelanjutan di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan dan Tantangannya," *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 143–63, https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223.

tokoh seperti ilmuwan, pemimpin, birokrat, dan lainnya. Ditinjau sisi keuangan, pesantren umumnya memiliki nilai aset yang cukup besar, bahkan sebagian besar berupa wakaf permanen seperti tanah.

Dalam pelaporan keuangan, aspek yang paling utama adalah pencatatan aktivitas keuangan hingga menghasilkan laporan keuangan yang berperan penting dalam mendukung keberlangsungan operasional pesantren. Proses pencatatan tersebut membutuhkan ilmu akuntansi sebagai alat bantu utama dalam pengelolaannya.[28]

Sumber pendanaan pesantren umumnya berasal dari berbagai sumber, seperti donasi masyarakat, infak, sedekah, zakat, wakaf, serta bantuan dari pemerintah atau lembaga lainnya. Namun, ketergantungan yang tinggi terhadap sumber dana eksternal ini sering kali menimbulkan tantangan dalam aspek keberlanjutan finansial.

Dalam perkembangan modern, pesantren dituntut untuk tidak hanya bergantung pada dana eksternal, tetapi juga mampu mengembangkan sumber pendanaan internal melalui unit bisnis yang produktif. Pengembangan unit bisnis ini menjadi strategi penting dalam meningkatkan kemandirian finansial pesantren, sekaligus mengurangi risiko ketidakstabilan pendanaan.

Manajemen keuangan pesantren juga dituntut untuk menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme. Hal ini penting untuk menjaga kepercayaan para donatur serta memastikan bahwa setiap dana yang dikelola

[28] Sajida Khairullah dkk., "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Penyajian Laporan Keuangan Berbasis Pedoman Akuntansi Pesantren (Studi Kasus pada Dayah di Kota Lhokseumawe)," *Jurnal Akuntansi Malikussaleh (JAM)* 3, no. 1 (2024): 109–20, https://doi.org/10.29103/jam.v3i1.11670.

benar-benar digunakan sesuai dengan tujuan pendidikan dan sosial pesantren. Manajemen keuangan dalam organisasi nirlaba seperti pesantren tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menjaga keberlanjutan lembaga secara menyeluruh.

C. Urgensi Keberlanjutan Keuangan Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya berperan dalam pembinaan moral dan spiritual, tetapi juga berkembang menjadi entitas sosial yang mengelola berbagai aktivitas, termasuk pendidikan formal dan unit usaha. Perkembangan ini menuntut adanya pengelolaan keuangan yang baik agar keberlangsungan pesantren tetap terjaga.

Keuangan pesantren menjadi aspek yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kelangsungan operasional dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan sistem pencatatan yang tertib dan akuntabel agar informasi keuangan dapat disajikan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam rangka meningkatkan tata kelola keuangan, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) telah menerbitkan Pedoman Akuntansi Pesantren (PAP) sebagai acuan penyusunan laporan keuangan. Pedoman ini diharapkan mampu memperkuat transparansi, akuntabilitas, serta keberlanjutan pengelolaan keuangan pesantren. Namun, dalam praktiknya masih banyak pesantren yang belum sepenuhnya menerapkan standar tersebut karena keterbatasan sumber daya manusia dan kompleksitas penerapannya, sehingga keberlanjutan keuangan pesantren masih

menjadi tantangan yang perlu diperkuat melalui peningkatan kapasitas dan sistem pengelolaan keuangan yang lebih baik.[29]

Keberlanjutan keuangan pondok pesantren merupakan salah satu aspek yang sangat krusial dalam menjaga eksistensi dan keberlangsungan lembaga pendidikan Islam di tengah dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berkembang. Pesantren tidak lagi hanya dipahami sebagai lembaga pendidikan tradisional yang berfokus pada pengajaran agama, tetapi juga sebagai institusi sosial yang memiliki tanggung jawab besar dalam membina masyarakat, mencetak sumber daya manusia yang berkualitas, serta menjalankan fungsi dakwah secara berkesinambungan.

Dalam menjalankan seluruh fungsi tersebut, pesantren membutuhkan dukungan finansial yang stabil, terencana, dan berkelanjutan. Tanpa adanya sistem keuangan yang kuat, maka operasional pesantren seperti kegiatan belajar mengajar, pemeliharaan fasilitas, pengembangan kurikulum, hingga kesejahteraan tenaga pendidik akan mengalami hambatan yang dapat memengaruhi kualitas lembaga secara keseluruhan.[30] Oleh karena itu, keberlanjutan keuangan menjadi fondasi utama bagi keberlangsungan fungsi-fungsi strategis pesantren.

Urgensi keberlanjutan keuangan ini muncul karena berbagai faktor yang saling berkaitan, antara lain sebagai berikut:

---

[29] Lailatul Maghfiroh dan Abdul Rokhim, "Analisis Urgensi Akuntansi Pesantren Bagi Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Puger," *Global Research And Innovation Journal (GREAT)* 1, no. 3 (2025), https://journaledutech.com/index.php/great/article/view/887.

[30] Maeyza Kholisyatul Ilmiah dkk., "Analisis Pengelolaan Keuangan Guna Meningkatkan Aset Pondok Pesantren Ibnu Mas'ud Putri Di Hulu Sungai Selatan," *SOSEBI: Jurnal Penelitian Mahasiswa Ilmu Sosial Ekonomi dan Bisnis Islam* 5, no. 1 (2025): 18–41, https://doi.org/10.21274/sosebi.v5i1.10863.

1. Ketergantungan pada Donasi yang Tidak Stabil

Sebagian besar pondok pesantren di Indonesia masih sangat bergantung pada sumber dana eksternal seperti donasi masyarakat, infak, sedekah, serta bantuan dari pemerintah atau pihak ketiga. Sumber dana tersebut pada umumnya bersifat tidak tetap dan fluktuatif, sehingga menyebabkan ketidakpastian dalam perencanaan keuangan jangka panjang. Kondisi ini menjadikan pesantren rentan terhadap gangguan operasional ketika terjadi penurunan jumlah donasi.

2. Meningkatnya Kebutuhan Operasional

Seiring dengan perkembangan zaman, kebutuhan operasional pesantren mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini mencakup kebutuhan akan fasilitas pendidikan yang lebih modern, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta kebutuhan untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan. Semua kebutuhan tersebut memerlukan dukungan pembiayaan yang tidak sedikit dan harus dikelola secara profesional.[31]

3. Tuntutan Profesionalisme Pengelolaan Keuangan

Di era modern, pesantren dituntut untuk menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan profesional. Hal ini penting tidak hanya untuk kepentingan internal, tetapi juga untuk membangun kepercayaan publik, donatur, dan mitra kerja. Sistem keuangan yang tidak tertata dengan

[31] Aida Nurul Hikmah dkk., "Problematika dan Reorientasi Pendidikan Pesantren di Era Globalisasi," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 2 (2025): 12239–45, https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.26691.

baik dapat menimbulkan ketidakpercayaan yang pada akhirnya berdampak pada berkurangnya dukungan eksternal terhadap pesantren.

4. Kemandirian Lembaga

Kemandirian finansial menjadi salah satu tujuan penting dalam pengelolaan keuangan pesantren. Ketergantungan yang tinggi terhadap pihak eksternal dapat melemahkan posisi pesantren dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pesantren dituntut untuk mampu membangun sistem pembiayaan mandiri melalui optimalisasi sumber daya internal, khususnya melalui pengembangan unit usaha produktif yang dikelola secara profesional.[32]

5. Peran Strategis Unit Bisnis Pesantren

Unit bisnis pesantren memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung keberlanjutan keuangan lembaga. Unit usaha ini tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan alternatif, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan ekonomi pesantren dan masyarakat sekitar. Dengan adanya unit bisnis yang dikelola secara baik, pesantren dapat mengurangi ketergantungan terhadap donasi serta menciptakan sumber pendapatan yang lebih stabil dan berkelanjutan.[33]

Jadi, keberlanjutan keuangan pondok pesantren bukan hanya merupakan persoalan teknis dalam pengelolaan dana, tetapi juga menyangkut aspek strategis yang berhubungan langsung dengan eksistensi, kemandirian,

[32] Maya Silvana dan Deni Lubis, "Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung)," *AL-MUZARA'AH* 9, no. 2 (2021): 129–46, https://doi.org/10.29244/jam.9.2.129-146.

[33] Maulia Yeni dkk., "Analisis Potensi dan Strategi Pengembangan Koperasi dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Nurul Islam Jember," *Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 6 (2025): 443–49, https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.372.

dan keberlangsungan fungsi pendidikan serta dakwah pesantren di masa depan. Tanpa adanya sistem keuangan yang berkelanjutan, pesantren akan menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan perannya sebagai lembaga pendidikan Islam yang mandiri dan berdaya.

D. Teori Keberlanjutan Finansial (Financial Sustainability)

Teori keberlanjutan finansial (*financial sustainability*) adalah konsep pengelolaan dana, investasi, dan operasional yang menyeimbangkan pertumbuhan ekonomi jangka panjang dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Pendekatan ini mengintegrasikan kriteria lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) untuk memastikan perusahaan atau lembaga tetap berkinerja stabil dan berdampak positif, sekaligus mendukung pertumbuhan yang bertanggung jawab, tidak hanya fokus pada laba jangka pendek.

Keberlanjutan finansial (*financial sustainability*) merupakan konsep yang menjelaskan kemampuan suatu lembaga dalam mempertahankan stabilitas keuangan secara berkelanjutan untuk mendukung seluruh aktivitas operasionalnya dalam jangka panjang.[34] Dalam konteks pondok pesantren, keberlanjutan finansial menjadi faktor yang sangat penting karena pesantren tidak hanya menjalankan fungsi pendidikan, tetapi juga fungsi sosial dan dakwah yang membutuhkan dukungan pembiayaan yang konsisten.

Berdasarkan teori Emmanuel Jean Francois, keberlanjutan finansial suatu lembaga, termasuk pesantren, dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang

[34] Peterson K. Ozili, "Theories of Sustainable Finance," *Managing Global Transitions* 21, no. 1 (2023), https://doi.org/10.26493/1854-6935.21.5-22.

saling berkaitan. Indikator-indikator ini mencerminkan tingkat kemandirian, efisiensi, dan profesionalisme pengelolaan keuangan dalam sebuah organisasi.[35]

1. Diversifikasi Pendapatan

   Diversifikasi pendapatan merupakan upaya lembaga untuk memiliki berbagai sumber pemasukan yang tidak hanya bergantung pada satu jenis pendanaan saja. Dalam konteks pondok pesantren, diversifikasi ini dapat diwujudkan melalui pengembangan unit-unit usaha seperti koperasi pesantren, pertanian, peternakan, perdagangan, jasa pendidikan, hingga usaha berbasis digital.

   Semakin beragam sumber pendapatan yang dimiliki, maka semakin kecil risiko ketidakstabilan keuangan yang dihadapi pesantren. Hal ini penting karena ketergantungan pada satu sumber dana, seperti donasi atau bantuan eksternal, dapat menyebabkan kerentanan finansial ketika terjadi penurunan dukungan.

2. Kapasitas Administrasi

   Kapasitas administrasi mengacu pada kemampuan lembaga dalam mengelola keuangan secara profesional, sistematis, transparan, dan akuntabel. Dalam pondok pesantren, aspek ini mencakup pencatatan keuangan yang rapi, sistem pelaporan yang jelas, serta mekanisme pengawasan internal yang efektif.

[35] Emmanuel Jean Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations* (Springer Publishing Company, 2014), 978-0-8261-2986–4, https://doi.org/10.1891/9780826129864.

Pengelolaan administrasi yang baik akan meningkatkan kepercayaan publik, baik dari masyarakat, donatur, maupun mitra kerja. Selain itu, kapasitas administrasi yang kuat juga menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan keuangan yang tepat, sehingga setiap sumber daya yang dimiliki pesantren dapat digunakan secara optimal.

3. Kemandirian (*Self-Financing*)

Kemandirian finansial atau self-financing merupakan kemampuan lembaga untuk membiayai sebagian besar atau seluruh kebutuhan operasionalnya melalui sumber pendapatan internal, khususnya dari hasil unit usaha yang dimiliki. Hal ini memungkinkan lembaga tetap stabil secara finansial tanpa harus bergantung penuh pada bantuan maupun donasi pihak luar.

Dalam konteks pesantren, kemandirian finansial menjadi indikator penting dalam menilai tingkat keberlanjutan lembaga. Semakin besar kontribusi unit usaha terhadap pembiayaan operasional pesantren, maka semakin tinggi tingkat kemandirian yang dimiliki. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa pesantren tidak sepenuhnya bergantung pada bantuan eksternal, sehingga lebih stabil dalam jangka panjang.

4. Dana Cadangan (*Reserve Fund*)

Dana cadangan merupakan sebagian dari pendapatan atau keuntungan yang disisihkan untuk menghadapi kebutuhan mendesak, kondisi darurat, atau investasi jangka panjang. Keberadaan dana cadangan sangat penting dalam

menjaga stabilitas keuangan pesantren, terutama ketika terjadi penurunan pendapatan atau peningkatan kebutuhan operasional yang tidak terduga.

Selain sebagai bentuk antisipasi risiko, dana cadangan juga dapat digunakan untuk pengembangan institusi, seperti pembangunan fasilitas baru, peningkatan kualitas pendidikan, atau ekspansi unit usaha pesantren. Keberadaan dana cadangan yang terkelola dengan baik, membuat pesantren memiliki ketahanan finansial yang lebih kuat dan berkelanjutan.

Teori keberlanjutan finansial menurut Emmanuel Jean Francois memberikan kerangka yang komprehensif dalam menilai kemampuan pesantren untuk bertahan secara ekonomi. Keempat indikator tersebut diversifikasi pendapatan, kapasitas administrasi, kemandirian finansial, dan dana Cadangan menjadi pilar utama dalam mewujudkan keberlanjutan keuangan pondok pesantren secara jangka panjang.[36]

E. Persepektif Teori dalam Islam

Pemahaman mengenai pengelolaan keuangan unit bisnis dan keberlanjutan lembaga dalam perspektif Islam selalu dikaitkan dengan prinsip keadilan, keseimbangan, dan kebermanfaatan. Dalam Islam, aktivitas ekonomi bukan hanya bertujuan mencari keuntungan, tetapi juga menjaga keberlanjutan fungsi sosial dan moral dari sebuah lembaga. Dalam konteks ini, Al-Qur'an menegaskan pentingnya

[36] Emmanuel Jean Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations* (New York: Springer Publishing Company, 2014), https://www.springerpub.com/financial-sustainability-for-nonprofit-organizations-9780826129833.html

perencanaan dan orientasi jangka panjang sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S Al-Hasyr ayat 18:[37]

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ ۢبِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan."

Allah SWT juga memerintahkan agar harta dan hasil usaha dikelola dengan baik, sebagaimana dalam firman-Nya dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 267:[38]

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اَنْفِقُوْا مِنْ طَيِّبٰتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّآ اَخْرَجْنَا لَكُمْ مِّنَ الْاَرْضِۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيْثَ مِنْهُ تُنْفِقُوْنَ وَلَسْتُمْ بِاٰخِذِيْهِ اِلَّآ اَنْ تُغْمِضُوْا فِيْهِۗ وَاعْلَمُوْٓا اَنَّ اللّٰهَ غَنِيٌّ حَمِيْدٌ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, infakkanlah sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untukmu. Janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu infakkan, padahal kamu tidak mau mengambilnya, kecuali dengan memicingkan mata (enggan) terhadapnya. Ketahuilah bahwa Allah Mahakaya lagi Maha Terpuji."

Kedua ayat tersebut menguatkan relevansi penelitian ini karena menegaskan pentingnya perencanaan dan pengelolaan harta dalam perspektif Islam. QS. Al-Hasyr:18 menekankan pentingnya perencanaan dan kesiapan menghadapi masa depan, yang sejalan dengan kebutuhan pesantren dalam mengelola unit bisnis secara strategis untuk menjaga keberlanjutannya. QS. Al-Baqarah:267 menegaskan kewajiban mengelola dan memanfaatkan hasil usaha dengan baik, yang relevan dengan peran unit bisnis pesantren sebagai sumber pendapatan produktif yang mendukung kegiatan pendidikan dan kebutuhan lembaga.

[37] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), https://pustakalajnah.kemenag.go.id/detail/135.
[38] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*.

Pengelolaan keuangan unit bisnis pesantren tidak hanya dipahami sebagai aktivitas administratif dalam mengelola pemasukan dan pengeluaran, tetapi juga sebagai bagian dari implementasi tujuan syariat (maqashid syariah). Menurut Jasser Auda, Maqashid Syariah merupakan pendekatan sistem yang menempatkan syariat sebagai instrumen untuk mewujudkan kemaslahatan melalui perlindungan dan pengembangan berbagai aspek kehidupan, salah satunya hifz al-mal (menjaga harta). Dalam konteks pengelolaan keuangan, harta tidak cukup hanya dijaga dari penyalahgunaan, tetapi juga harus dikelola secara produktif, transparan, dan bertanggung jawab agar mampu memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi individu maupun masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan unit bisnis pesantren harus diarahkan pada optimalisasi aset lembaga sebagai amanah yang mendukung penyelenggaraan pendidikan serta pemberdayaan umat, bukan semata-mata berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi.[39]

Selain menjaga harta, Islam juga mengatur mekanisme pendistribusian kekayaan agar manfaat ekonomi dapat dirasakan secara lebih luas. Menurut Yusuf al-Qaradawi, zakat merupakan instrumen ekonomi Islam yang tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban ibadah, tetapi juga sebagai sarana pemerataan kesejahteraan, penyucian harta, dan penguatan solidaritas sosial. Keuntungan yang diperoleh dari suatu aktivitas ekonomi pada hakikatnya mengandung hak masyarakat yang harus ditunaikan melalui mekanisme yang telah ditetapkan syariat. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan unit bisnis pesantren idealnya tidak

[39] Ğāsir ʿAuda, *Membumikan hukum Islam: melalui maqasid syariah*, Cetakan 1, trans. oleh Ahmad Baiquni dan Rosidin (Mizan, 2015).

berhenti pada pencapaian surplus keuangan, tetapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial melalui distribusi sebagian keuntungan untuk kepentingan umat. Prinsip tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan ekonomi dalam perspektif Islam diukur tidak hanya dari besarnya laba, tetapi juga dari manfaat sosial yang dihasilkan melalui pengelolaan harta yang adil dan bertanggung jawab.[40]

Selain berorientasi pada nilai-nilai syariah, pengelolaan keuangan unit bisnis juga harus memperhatikan aspek keberlanjutan organisasi. Menurut Diana Airawaty dkk., keberlanjutan bisnis (business sustainability) merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan kinerja ekonomi melalui tata kelola yang baik, pemanfaatan sumber daya secara efektif, serta penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang. Dalam konteks pesantren, pengelolaan keuangan yang akuntabel, transparan, dan berorientasi jangka panjang menjadi fondasi penting untuk menjaga stabilitas pembiayaan lembaga. Dengan demikian, pengelolaan unit bisnis tidak hanya ditujukan untuk memperoleh keuntungan pada periode tertentu, tetapi juga membangun ketahanan ekonomi yang mampu menopang keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan secara berkelanjutan.[41]

Implementasi pengelolaan keuangan yang berorientasi pada keberlanjutan juga telah banyak diterapkan dalam pengembangan ekonomi pesantren. Menurut Ahmad Maulidizen dkk., unit bisnis pesantren memiliki fungsi strategis sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi yang mampu memperkuat kemandirian lembaga sekaligus memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar. Pengembangan unit usaha

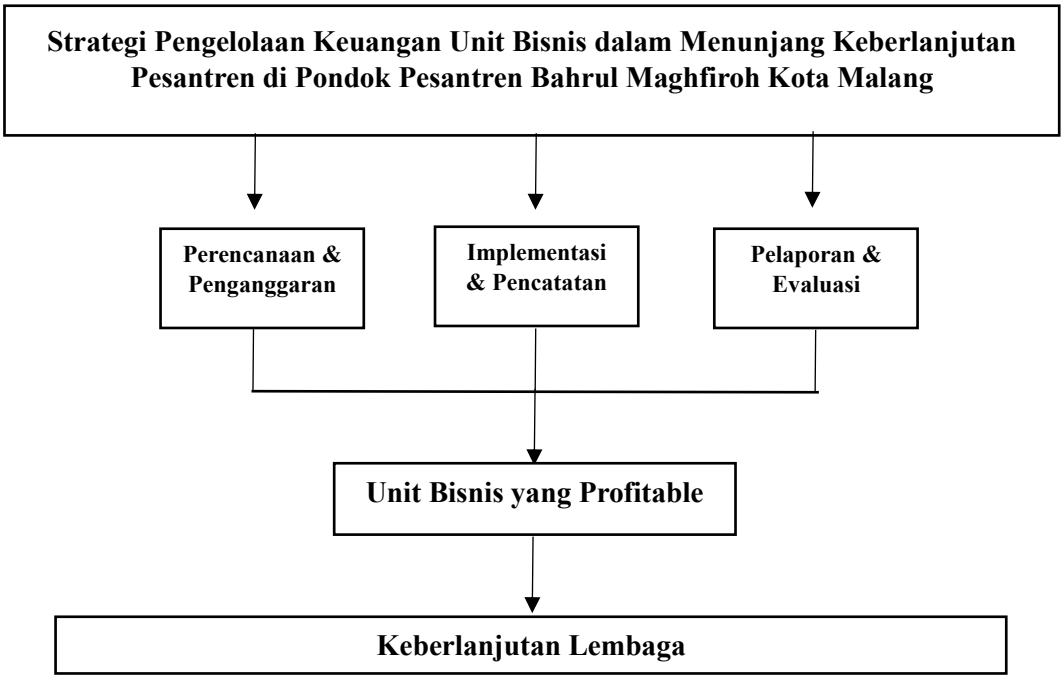
[40] Yusuf Qaradawi, *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status Dan Filsafat Zakat Berdasarkan Quran Dan Hadis*, Cet. ke 5, trans. oleh Salmah Harun dkk. (Litera Antar Nusa, 2007).
[41] Diana Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

tidak hanya menghasilkan sumber pendapatan alternatif bagi pesantren, tetapi juga menjadi media pembelajaran kewirausahaan, kepemimpinan, dan pemberdayaan santri. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan unit bisnis harus dilakukan secara profesional agar mampu mendukung keberlanjutan operasional pesantren sekaligus memperluas kontribusi sosial lembaga. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan unit bisnis pesantren tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan nilai pendidikan, ekonomi, dan sosial secara berkesinambungan.[42]

F. Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan pustaka dan fokus penelitian yang telah dipaparkan, maka dirumuskan suatu kerangka berpikir sebagai landasan logis dalam penelitian ini. Kerangka berpikir ini menggambarkan alur strategis pengelolaan keuangan pada unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang, mulai dari tahap perencanaan, implementasi di lapangan, hingga pengawasan yang bermuara pada pencapaian profitabilitas unit usaha demi menunjang keberlanjutan lembaga secara jangka panjang. Adapun alur konseptual tersebut secara visual dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut:

[42] Ahmad Maulidizen dkk., "Digitalisasi Eco-Pesantren: Podcastpreneurship sebagai Strategi Pemberdayaan Ekonomi dan Kepemimpinan Santri Pesantren Tahfiz Assyifa Al-Islami Desa Waru Jaya, Bogor," *Jurnal Pengabdian Masyarakat* 4, no. 2 (2025): 39–53, https://doi.org/10.30640/abdimas45.v4i2.5044.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial yang terjadi di lapangan, khususnya mengenai strategi pengelolaan keuangan unit bisnis dalam menunjang keberlanjutan lembaga di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

Pendekatan kualitatif berupaya menggambarkan realitas sosial berdasarkan pandangan subjek penelitian dan pengalaman para informan, bukan berdasarkan angka atau data statistik. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena secara holistik dengan menekankan pada konteks alamiah dan interaksi sosial yang terjadi di dalamnya.[43]

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Sebagai bagian dari rumpun penelitian kualitatif, studi kasus merupakan strategi ilmiah yang diaplikasikan secara spesifik untuk membedah, mengeksplorasi, dan memahami fenomena kontemporer secara komprehensif pada batasan konteks kehidupan nyata. Esensi dari metode ini terletak pada analisisnya serta menyeluruh terhadap

[43] Lexy J. Meleong, *Metologi Penelitian Kualitatif* (PT Remaja Rosdakarya, 2018).

satu unit analisis tertentu tanpa memberikan manipulasi terhadap subjek yang diteliti.[44]

Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, peneliti berupaya memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi, proses pengambilan keputusan, dan dinamika pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren. Pendekatan ini diharapkan mampu mengungkap bagaimana nilai religius, kepemimpinan, dan partisipasi masyarakat pesantren berpadu membentuk sistem pengelolaan keuangan yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengelolaan keuangan unit bisnis lembaga pendidikan Islam serta menjadi referensi praktis bagi pesantren lainnya.

B. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, yang berlokasi di Jalan Joyo Agung No. 2, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini karena pondok pesantren tersebut memiliki berbagai unit bisnis yang dikelola secara aktif dan terstruktur untuk mendukung keberlanjutan lembaga. Peneliti dapat mengamati secara langsung penerapan strategi pengelolaan keuangan unit bisnis, interaksi antar-pengurus, serta pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini sangat penting, karena berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dan analisis data. Peneliti hadir

[44] Sugiyono, *Metode Penelitian Studi Kasus: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi* (CV. Alfabeta, 2023).

langsung di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh untuk mengamati pengelolaan keuangan unit bisnis, berinteraksi dengan pengurus, serta mengumpulkan informasi melalui wawancara dan dokumentasi. Kehadiran ini memungkinkan peneliti menangkap konteks sosial, budaya, dan dinamika internal lembaga yang tidak terlihat dari dokumen saja.

Selama penelitian, peneliti menjaga sikap netral dan tidak mengganggu aktivitas rutin, sambil mencatat aktivitas harian, interaksi antar-pengurus, dan berkomunikasi dengan informan untuk memperoleh data mendalam. Kehadiran ini membantu memahami strategi pengelolaan keuangan, proses pengambilan keputusan, serta cara lembaga menghadapi tantangan. Selain itu, kedekatan yang terbentuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan informan sehingga mereka lebih mudah membagikan pengalaman dan strategi yang diterapkan. Keterlibatan peneliti yang konsisten menjadi kunci untuk memperoleh data komprehensif dan meningkatkan validitas temuan.

D. Data dan Sumber Data

Penelitian kualitatif ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.[45] Keduanya saling melengkapi untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana strategi pengelolaan keuangan unit bisnis dijalankan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Data primer memberikan informasi langsung dari pelaku lapangan, sementara data sekunder memberikan informasi tertulis yang mendukung dan menguatkan temuan penelitian.

[45] John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*, trans. oleh Ahmad Lintang Lazuardi (Pustaka Pelajar, 2015).

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui interaksi peneliti dengan subjek penelitian.[46] Pada penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta dialog informal dengan individu yang terlibat dalam pengelolaan keuangan unit bisnis pesantren. Wawancara dilakukan kepada informan yang dipilih secara purposif karena dianggap mengetahui secara langsung proses dan dinamika pengelolaan unit usaha. Informan dalam penelitian ini meliputi:

a. Bendahara Yayasan Bahrul Maghfiroh, sebagai penanggung jawab keuangan secara keseluruhan.
b. Pengelola Unit Bisnis, sebagai individu yang menjalankan kegiatan dan memimpin pelaksanaan teknis pada masing-masing usaha.
c. Santri/Pelaksana, sebagai tenaga pelaksana yang terlibat langsung dalam aktivitas produksi, penjualan, dan pelayanan dalam unit-unit bisnis.

Selain wawancara, observasi langsung dilakukan peneliti untuk melihat bagaimana unit usaha berjalan dalam aktivitas sehari-hari, termasuk pola kerja, interaksi antar pengelola, serta alur kegiatan. Observasi ini membantu memastikan kesesuaian antara pernyataan informan dan realitas lapangan.

[46] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (CV. Alfabeta, 2019).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen, catatan tertulis, dan sumber literatur terkait.[47] Dalam penelitian ini, data sekunder berfungsi untuk untuk memberikan konteks administratif serta memperkuat dan memverifikasi temuan dari data primer. Data ini secara spesifik mencakup dokumen internal pesantren, seperti laporan keuangan, rekap penjualan, struktur organisasi, dan SOP. Dokumen-dokumen ini penting untuk memahami kerangka formal pengelolaan keuangan bisnis unit usaha serta mekanisme pertanggungjawaban yang diterapkan di lembaga.

Selain dokumen administratif, data sekunder juga memanfaatkan arsip tambahan, seperti arsip rapat, surat keputusan, dan dokumentasi visual (foto kegiatan unit bisnis). Data sekunder juga diambil dari literatur akademik (buku, artikel jurnal, dan penelitian terdahulu) yang membahas ekonomi pesantren dan manajemen unit usaha, yang digunakan sebagai landasan teoritis dan pembanding data lapangan untuk memastikan keakuratan dan kelengkapan informasi.

Berdasarkan pemaparan mengenai data primer dan data sekunder di atas, proses pengumpulan data dalam penelitian ini diarahkan untuk menjawab fokus penelitian terkait strategi unit bisnis, tata kelola unit bisnis, serta faktor pendukung dan penghambat pengelolaan keuangan usaha pesantren. Untuk memperjelas keterkaitan antara fokus penelitian dan jenis data yang digunakan, berikut disajikan tabel pemetaan data dan sumber datanya.

[47] Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain & Metode*, trans. oleh Iswadi dkk. (CV. Adab, 2023).

Tabel 3. 1 Data dan Sumber Data

No.	Rumusan Masalah	Data	Sumber Data	Keterangan
1.	Bagaimana proses perencanaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?	Wawancara	Bendahara Yayasan, Pengelola Unit Bisnis.	Informasi mengenai visi, mekanisme penganggaran, dan estimasi modal unit bisnis.
		Dokumentasi	Recana Anggaran Biaya	Bukti fisik berupa RAB, Rencana Strategis.
2.	Bagaimana implementasi pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?	Wawancara	Pengelola Unit Bisnis, Pelaksana.	Informasi tentang perputaran modal di lapangan, pencatatan transaksi harian, dan sistem bagi hasil usaha.
		Observasi	Unit Usaha Pesantren	Pemantauan langsung terhadap aktivitas operasional bisnis harian dan proses transaksi riil di lapangan.
		Dokumentasi	Laporan Keuangan.	Bukti fisik berupa laporan keuangan.
3.	Bagaimana hasil evaluasi pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?	Wawancara	Sekretaris Yayasan, Bendahara Yayasan	Informasi mengenai dampak profit unit bisnis terhadap kemandirian finansial dan pemenuhan operasional pesantren.

		Dokumentasi	Laporan Hasil Rapat	Bukti fisik berupa Laporan Hasil Rapat.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahap yang sangat strategis dalam sebuah penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah memperoleh data yang valid. Tanpa penerapan teknik yang tepat, peneliti tidak akan mampu mengumpulkan data sesuai standar yang ditetapkan.[48] Oleh karena itu, dalam penelitian ini upaya maksimal dilakukan agar data yang diperoleh dari objek penelitian dapat menggambarkan kondisi secara utuh, akurat, dan menyeluruh. Pencapaian tujuan tersebut dilakukan melalui teknik pengumpulan data yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Wawancara

   Wawancara dipilih sebagai metode utama dalam penelitian ini karena melalui proses tersebut peneliti dapat menggali informasi yang mendalam, termasuk persepsi, pengalaman, motivasi, dan strategi yang diterapkan oleh pengurus unit bisnis maupun pengurus yayasan pondok pesantren. Dalam pelaksanaannya, digunakan pendekatan semi-terstruktur, di mana peneliti menyiapkan panduan wawancara (*interview guide*) dengan pertanyaan terbuka yang sesuai dengan fokus penelitian, namun tetap memberikan kebebasan bagi informan untuk menyampaikan hal-hal relevan sesuai konteks.

   Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan memperhatikan aspek etika, yaitu peneliti menjelaskan tujuan penelitian, menjamin kerahasiaan, meminta

[48] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (CV. Alfabeta, 2010).

persetujuan informan, serta melakukan rekaman audio dan/atau pencatatan selama wawancara berlangsung. Seluruh percakapan kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk dianalisis lebih lanjut. Pendekatan ini memberi kesempatan bagi peneliti untuk menggali secara rinci alasan dan mekanisme pelaksanaan strategi pengelolaan keuangan unit bisnis. Hal ini mencakup pemahaman tentang motivasi, pertimbangan, dan cara pengurus mengambil keputusan, yang tidak bisa diperoleh hanya melalui studi dokumen atau observasi lapangan.[49]

Meski demikian, wawancara memiliki keterbatasan, antara lain potensi bias dari informan, seperti lupa, tidak sepenuhnya jujur, atau menahan informasi, serta sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam menggali dan memperjelas jawaban. Oleh karena itu, data dari wawancara perlu divalidasi dengan metode lain, seperti observasi dan dokumentasi, untuk memastikan keakuratan dan kelengkapan informasi.[50]

2. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data kualitatif yang dilakukan dengan melihat langsung bagaimana perilaku, kegiatan, dan interaksi berlangsung dalam situasi sebenarnya. Keterlibatan langsung di lapangan memungkinkan peneliti untuk menangkap berbagai dinamika yang sering kali tidak muncul dalam wawancara, seperti cara orang berkoordinasi,

[49] Imami Nur Rachmawati, "Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara," *Jurnal Keperawatan Indonesia* 11, no. 1 (2007): 35–40, https://doi.org/10.7454/jki.v11i1.184.
[50] Rahmawati dkk., "Jenis-Jenis Metode Pengumpulan Data (Qualitative Research)," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 1 (2025), https://doi.org/10.31004/jptam.v9i1.26166.

pola kerja sehari-hari, serta suasana dan kondisi lingkungan yang memengaruhi aktivitas mereka.[51]

Observasi dilakukan dengan hadir langsung di lokasi pondok pesantren, khususnya di lingkungan unit bisnis, untuk mengamati secara langsung bagaimana kegiatan berjalan, interaksi antar-pengurus, alur kegiatan harian, serta kondisi fisik dan suasana kerja yang tercipta. Kegiatan ini penting untuk memperoleh data empiris yang autentik, sehingga peneliti dapat menyaksikan praktik nyata, bukan sekadar berdasarkan pernyataan informan.

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan secara non-partisipatif, di mana peneliti bertindak sebagai pengamat independen agar kehadirannya tidak mengganggu aktivitas rutin di pondok pesantren. Semua temuan dicatat secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan (*field notes*), yang mencakup aspek waktu, tempat, pelaku, kegiatan, konteks, dan impresi peneliti terhadap dinamika yang terjadi.[52]

Melalui observasi, peneliti dapat menilai kesesuaian antara informasi yang diperoleh dari wawancara dengan praktik nyata di lapangan, misalnya apakah strategi yang dijelaskan oleh informan benar-benar diterapkan atau hanya sebatas wacana. Observasi juga membantu mengungkap aspek kontekstual dan praktis, termasuk dinamika sosial, struktur informal, dan

[51] Michael Angrosino, *Doing Ethnographic and Observational Research* (Sage Publications Ltd, 2007).
[52] Putri Wahhidah Luthfiani dan Sri Murhayati, "Strategi Memastikan Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 3 (2024): 45315–28.

realitas sehari-hari yang sulit didokumentasikan melalui catatan resmi atau dokumen.[53]

3. Dokumentasi

Dokumentasi atau studi dokumen berperan sebagai pelengkap penting dalam rangka triangulasi data. Dalam penelitian ini, dokumen yang dianalisis mencakup laporan keuangan unit bisnis, catatan dan notulen rapat pengurus, kebijakan internal pondok pesantren, arsip administrasi, serta dokumen lain yang relevan dan mencerminkan aspek formal pengelolaan keuangan unit bisnis.

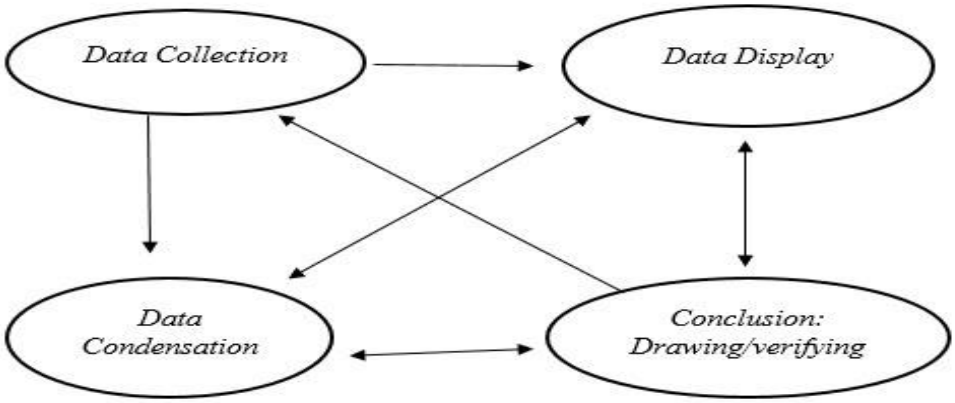
Selain itu, dokumentasi berfungsi untuk memverifikasi informasi lisan dari wawancara maupun hasil pengamatan dari observasi. Jika informasi dari berbagai sumber menunjukkan kesesuaian, temuan penelitian menjadi lebih kuat dan kredibel. Sebaliknya, jika terdapat perbedaan, peneliti dapat menelusuri lebih lanjut apakah hal tersebut disebabkan oleh perubahan kebijakan, perbedaan interpretasi, atau bias dari informan.[54]

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengorganisasi dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.[55] Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Analisis Interaktif yang

[53] Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif* (PT. RajaGrafindo Persada, 2007).
[54] Lexy J. Meleong, *Metologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi (PT Remaja Rosdakarya, 2017).
[55] Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, 3 ed. (Allyn and Bacon, 1998).

dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana: Pengumpulan Data, Penyajian Data, Kondensasi Data dan Penarikan Kesimpulan/Verifikasi. Untuk memperjelas, peneliti akan membuat ilustrasi sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Teknik Analisis Data[56]

Berdasarkan ilustrasi tersebut, peneliti akan menjelaskan langkah-langkah sistematis sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

   Pengumpulan data merupakan tahap awal dalam proses analisis interaktif. Kegiatan ini melibatkan pengumpulan informasi yang relevan dengan fokus penelitian melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan harus dicatat secara cermat, dan tahap ini menjadi pondasi bagi seluruh proses analisis.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

   Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Hal ini dilakukan karena data

[56] Matthew B. Miles dkk., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3 (Sage, 2014).

yang diperoleh selama proses penelitian kualitatif biasanya berbentuk naratif, sehingga memerlukan penyederhanaan tanpa mengurangi isi esensialnya. Penyajian data merupakan suatu proses yang dikerjakan sebelum memverifikasi data agar dengan mudah dapat dianalisis kemudian disimpulkan.

3. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

   Reduksi data adalah proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan pengabstrakan data mentah yang muncul dari catatan lapangan. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta mencari tema dan pola yang relevan. Proses reduksi data ini dilakukan secara terus menerus oleh peneliti saat berada di lapangan.

4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

   Penarikan kesimpulan adalah tahap akhir di mana peneliti mencari makna data yang dikumpulkan, dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan, untuk merumuskan temuan akhir. Penarikan kesimpulan ini bisa dilakukan dengan jalan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subjek penelitian dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian tersebut.

G. Uji Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan agar data yang diperoleh benar-benar dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Langkah ini penting untuk meminimalkan kesalahan selama proses pengumpulan data, karena setiap kekeliruan dapat memengaruhi kualitas dan ketepatan hasil akhir penelitian.

Dalam penelitian kualitatif ini, triangulasi digunakan sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data, sehingga dapat memastikan validitas temuan. Triangulasi pada dasarnya adalah strategi multi-metode yang diterapkan peneliti dalam tahapan pengumpulan dan analisis data. Moleong menjelaskan bahwa teknik pemeriksaan keabsahan data ini dilakukan dengan memanfaatkan atau membandingkan data yang satu dengan data lainnya.[57] Dalam penelitian ini, uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber data dan triangulasi metode.

1. Triangulasi Sumber

   Triangulasi sumber didefinisikan sebagai pengujian data yang berasal dari berbagai informan yang berbeda. Teknik ini dapat meningkatkan kepercayaan terhadap data yang diperoleh apabila peneliti melakukan pengecekan data yang didapatkan selama penelitian melalui beragam sumber atau informan. Dengan demikian, kesimpulan yang dihasilkan didasarkan pada data yang telah dianalisis dari berbagai sumber. Melalui triangulasi sumber, peneliti berupaya membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari setiap sumber atau informan sebagai upaya cross-check untuk mencari dan menggali kebenaran informasi yang didapatkan. Singkatnya, triangulasi sumber adalah proses membandingkan fakta dari satu sumber dengan sumber lain.[58]

2. Triangulasi Metode

   Triangulasi metode merupakan strategi verifikasi data dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari sumber yang sama namun

[57] Sumasno Hadi, "Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi," *Jurnal Ilmu Pendidikan* 22, no. 1 (2016), https://staf.ulm.ac.id/sumasnohadi/.
[58] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Cet. Ke-12 (CV. Alfabeta, 2016).

menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda. Dalam penelitian kualitatif, hal ini diwujudkan dengan menggabungkan dan membandingkan hasil dari beberapa teknik seperti wawancara, observasi, dan survei, bahkan membandingkan wawancara bebas dengan wawancara terstruktur. Tujuannya adalah untuk memperoleh kebenaran informasi yang andal dan gambaran yang utuh melalui berbagai perspektif, sehingga data yang didapatkan lebih akurat dan objektif. Metode ini sangat krusial dilakukan terutama ketika informasi awal dari subjek atau informan penelitian diragukan keabsahannya, meskipun tidak wajib dilakukan jika data yang dianalisis sudah berupa dokumen atau teks yang jelas.[59]

H. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian mencakup langkah-langkah pelaksanaan dari awal sampai akhir, adapun prosedur yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Persiapan Penelitian
    a. Mempelajari literatur terkait manajemen unit bisnis dan keberlanjutan lembaga.
    b. Menyusun pedoman wawancara, lembar observasi, dan daftar dokumentasi.
    c. Melakukan koordinasi dengan pihak pondok pesantren untuk mendapatkan izin penelitian dan informasi awal mengenai lokasi serta subjek penelitian.

[59] Dedi Susanto dkk., "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah," *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 1, no. 1 (2023): 53–61, https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60.

2. Pengumpulan Data Wawancara
    a. Melakukan wawancara semi-terstruktur dengan pengurus unit bisnis dan pengurus yayasan.
    b. Mencatat dan merekam jawaban informan dengan izin mereka untuk memastikan data akurat.
    c. Menggali pengalaman, strategi, hambatan, dan inovasi yang diterapkan dalam pengelolaan keuangan unit bisnis.
3. Observasi Lapangan
    a. Mengamati kegiatan unit bisnis secara langsung, termasuk interaksi antar pengurus.
    b. Mencatat aktivitas harian dan fenomena menarik dalam catatan lapangan.
    c. Menilai kesesuaian antara informasi wawancara dan praktik nyata.
4. Pengumpulan Dokumentasi
    a. Mengumpulkan laporan keuangan, catatan dan notulen rapat, kebijakan internal, dan dokumen lain yang relevan.
    b. Menggunakan dokumen untuk memvalidasi data dari wawancara dan observasi serta memperoleh bukti konkret terkait strategi pengelolaan keuangan unit bisnis.
5. Pengolahan Data
    a. Menyusun data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi secara sistematis.
    b. Melakukan transkripsi wawancara dan penyusunan catatan lapangan.

c. Menganalisis data secara tematik dengan fokus pada strategi pengelolaan keuangan, hambatan, inovasi, dan kontribusi terhadap keberlanjutan lembaga.

6. Validasi Data dan Penarikan Kesimpulan
   a. Menerapkan triangulasi metode dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi.
   b. Menentukan temuan yang konsisten dan didukung oleh bukti dari berbagai sumber.
   c. Menarik kesimpulan mengenai strategi pengelolaan keuangan unit bisnis yang mendukung keberlanjutan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berlokasi di Kota Malang, Provinsi Jawa Timur. Pesantren ini berada di bawah naungan Yayasan Bahrul Maghfiroh Cinta Indonesia (BMCI) yang bergerak dalam bidang pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan masyarakat.[60] Pesantren tidak hanya berorientasi pada pembinaan keagamaan, tetapi juga diarahkan untuk membentuk sumber daya manusia yang berakhlakul karimah, berwawasan luas, dan memiliki jiwa kemandirian dalam kehidupan bermasyarakat.

Secara historis, Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh didirikan pada tahun 1995 oleh Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, M.S. di bawah naungan Yayasan Al Ma'rifat dengan nama Pondok Pesantren Al Ma'rifat As-Syafi'iyyah. Pada tahun 1998, nama pesantren diubah menjadi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dan pengasuhannya dipercayakan kepada KH. Luqmanul Karim. Selanjutnya, pada tahun 2011 didirikan Yayasan Bahrul Maghfiroh Cinta Indonesia sebagai badan hukum yang menaungi seluruh aktivitas pendidikan dan pengembangan pesantren. Di bawah kepemimpinan KH. Luqmanul Karim, pesantren mengalami

[60] Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. (n.d.). *Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang*. Diakses 7 Juni 2026, dari https://bahrulmaghfirohmalang.or.id/

perkembangan yang cukup pesat melalui pembangunan sarana dan prasarana serta pendirian berbagai lembaga pendidikan formal dan nonformal.

Setelah wafatnya KH. Luqmanul Karim pada tanggal 7 September 2017, kepemimpinan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dilanjutkan oleh Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, M.S. sebagai pengasuh pesantren. Di bawah kepemimpinan beliau, berbagai inovasi dan pengembangan terus dilakukan untuk menjaga eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu menjawab tantangan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman dan kepesantrenan.

Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh memiliki visi untuk membentuk sumber daya manusia yang berakhlakul karimah dan berjiwa mandiri. Untuk mewujudkan visi tersebut, pesantren menjalankan misi berupa penyelenggaraan pendidikan formal dan nonformal berdasarkan ajaran Islam Ahlussunnah wal Jama'ah An-Nahdliyah, memadukan sistem pendidikan pesantren salaf dengan pendidikan umum berbasis digital, serta membentuk lulusan yang memiliki jiwa kewirausahaan dan kemandirian ekonomi.

Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh menyelenggarakan berbagai jenjang pendidikan formal, mulai dari TK Bahrul Maghfiroh, SD Bahrul Maghfiroh, SMP Bahrul Maghfiroh, SMP Putri Bahrul Maghfiroh, MTs Bahrul Maghfiroh, SMA Bahrul Maghfiroh, hingga MA Bahrul Maghfiroh. Pesantren juga menyelenggarakan pendidikan nonformal berupa Madrasah Diniyah yang berfungsi memperkuat pemahaman santri terhadap ilmu-ilmu keislaman.[61]

[61] Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. (n.d.). *Sejarah*. Diakses 7 Juni 2026, dari https://bahrulmaghfirohmalang.or.id/sejarah/

Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh juga mengembangkan berbagai unit usaha sebagai upaya mewujudkan kemandirian ekonomi lembaga. Unit usaha yang dikelola meliputi BM Mart, Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren), budidaya lele, peternakan puyuh, pertanian hidroponik, usaha air minum isi ulang, serta berbagai usaha kuliner dan produksi pangan lainnya. Pengembangan unit usaha tersebut bertujuan untuk mendukung pembiayaan operasional pesantren sekaligus menjadi sarana pembelajaran kewirausahaan bagi santri.

Secara geografis, Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh beralamat di Jalan Joyo Agung Nomor 2, Kelurahan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Provinsi Jawa Timur 65144. Lokasi pesantren yang berada di kawasan pendidikan Kota Malang menjadikannya mudah diakses oleh masyarakat serta mendukung pelaksanaan kegiatan pendidikan, dakwah, sosial, dan ekonomi yang diselenggarakan oleh pesantren.

Dalam pengelolaannya, seluruh unit pendidikan dan unit usaha berada di bawah koordinasi Yayasan Bahrul Maghfiroh Cinta Indonesia. Sistem pengelolaan yang terpusat tersebut bertujuan untuk menjaga efektivitas, akuntabilitas, dan keberlanjutan lembaga sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi pengembangan pendidikan dan kemandirian Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh.

2. Profil Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan lima informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan pengawasan keuangan unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang. Pemilihan informan dilakukan dengan

mempertimbangkan posisi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam pengelolaan unit usaha pesantren sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya di lapangan.

a. Sekretaris Unit Usaha

Bapak A.S. merupakan Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang. Dalam struktur tersebut, beliau berperan sebagai koordinator administrasi yang membantu menghubungkan manajemen pusat dengan berbagai lini bisnis yang berada di bawah naungan pesantren. Informasi yang dikelola meliputi struktur organisasi unit usaha, hubungan koordinasi antara pengelola bisnis dan pesantren, sistem pembagian keuntungan, serta gambaran umum pengelolaan keuangan yang diterapkan pada seluruh unit bisnis pesantren.

b. Bendahara Umum Yayasan

Bapak I.M. menjabat sebagai Bendahara Umum Yayasan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Sebagai penanggung jawab pengelolaan keuangan yayasan, beliau memberikan informasi mengenai kebijakan pengelolaan keuangan, sistem pelaporan keuangan unit usaha, mekanisme pembagian keuntungan, serta kontribusi unit bisnis dalam menunjang operasional dan keberlanjutan pesantren.

c. Penanggung Jawab Keuangan Klinik BM

Ibu R.U. merupakan Ketua Tata Usaha sekaligus Penanggung Jawab Keuangan Klinik BM. Dalam penelitian ini, beliau memberikan informasi mengenai sistem pengelolaan keuangan klinik, proses pencatatan transaksi,

mekanisme pengeluaran dan pemasukan dana, sistem pelaporan keuangan, evaluasi keuangan, serta kendala yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan layanan kesehatan di lingkungan pesantren.

d. Manajer BM Mart

Bapak H.M. merupakan Manajer sekaligus Penanggung Jawab BM Mart. Sebagai pengelola unit usaha ritel pesantren, beliau memberikan informasi terkait sumber pendapatan dan pengeluaran BM Mart, sistem pencatatan keuangan, target omset, pengawasan keuangan, evaluasi usaha, serta implementasi sistem pembagian keuntungan yang diterapkan oleh yayasan.

e. Penanggung Jawab Kopontren

Bapak F.F. merupakan Penanggung Jawab Kopontren Bahrul Maghfiroh. Informasi yang diberikan meliputi sumber pendapatan koperasi, sistem konsinyasi, mekanisme permodalan, pencatatan dan pelaporan keuangan, pengendalian persediaan, serta berbagai kendala yang dihadapi dalam pengelolaan koperasi pesantren.

Tabel 4. 1 Daftar Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Jabatan	Peran dalam Penelitian
1.	Bapak A. S.	Sekretaris Unit Bisnis	Informan kunci mengenai struktur organisasi, koordinasi, dan kebijakan pengelolaan unit usaha
2.	Bapak I. M.	Bendahara Yayasan	Informan kunci mengenai sistem pengelolaan dan kebijakan keuangan Yayasan
3.	Ibu R. U.	Ketua TU / PJ Keuangan Klinik BM	Informan mengenai pengelolaan keuangan

			dan operasional unit usaha ritel BM Mart
4.	Bapak H. M.	Manajer BM Mart dan Pertashop	Informan mengenai pengelolaan keuangan dan operasional unit usaha ritel BM Mart
5.	Bapak F. F.	PJ Koppontren	Informan mengenai pengelolaan keuangan dan operasional koperasi pesantren

Kelima informan tersebut dipilih karena memiliki peran strategis dalam pengelolaan unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Data yang diperoleh dari masing-masing informan saling melengkapi sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi pengelolaan keuangan unit bisnis dalam menunjang keberlanjutan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

B. Hasil Penelitian

1. Perencanaan Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, perencanaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dilakukan secara terpusat di bawah koordinasi yayasan. Seluruh unit usaha memiliki sistem pengelolaan masing-masing, namun kebijakan umum mengenai tata kelola keuangan dan pembagian hasil ditentukan oleh yayasan.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Yayasan bahwasannya:

> "…Setiap bisnis itu ada pengelolaannya, ada PIC-nya, ada manajernya, ada strukturnya sendiri-sendiri. Cuma memang kita itu dikasih format sama yayasan, format bagi hasilnya itu sudah ditentukan."[62]

[62] Sekeretaris Unit Bisnis, Hasil wawancara pribadi, 12 Mei 2026

Dalam pengelolaan BM Mart, pihak manajemen tidak hanya menyusun target omset, tetapi juga melakukan analisis terhadap kebutuhan stok barang, perputaran penjualan, biaya listrik, gaji karyawan, promosi, hingga dana cadangan. Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi pasar, pola konsumsi santri dan masyarakat sekitar, serta penetapan target omset berdasarkan capaian periode sebelumnya. Target tersebut menjadi acuan dalam menjalankan aktivitas usaha dan evaluasi kinerja.

Perencanaan keuangan dilakukan melalui koordinasi antara pengelola unit bisnis dan pihak yayasan. Setiap awal periode, pengelola menyampaikan proyeksi pemasukan dan kebutuhan operasional kepada pengurus yayasan sebagai dasar pengawasan dan evaluasi. Sistem ini membuat alur perencanaan lebih terkontrol dan memudahkan pihak yayasan dalam memantau perkembangan unit usaha.

Perencanaan keuangan BM Mart dilakukan dengan menghitung kebutuhan operasional terlebih dahulu, kemudian menentukan target penjualan agar usaha tetap memperoleh keuntungan. Manajer BM Mart menjelaskan:

> "…Setiap bulan kami menghitung dulu kebutuhan operasional seperti gaji, listrik, dan stok barang. Setelah itu baru ditentukan target penjualan yang harus dicapai supaya usaha tetap jalan dan ada keuntungan untuk pondok."[63]

Sekretaris unit usaha menambahkan bahwa adanya beberapa sumber pendapatan membantu BM Mart menjaga kestabilan usaha. Sebagaimana dijelaskan:

> "…Pemasukan BM Mart tidak hanya dari penjualan toko, tetapi juga dari BGD dan sewa tenant. Dengan begitu kalau salah satu pemasukan menurun, usaha masih tetap bisa berjalan…"

[63] Manajer BM Mart, Hasil Wawancara Pribadi, 23 Mei 2026

Pernyataan ini menegaskan bahwa diversifikasi pendapatan memang menjadi bagian dari strategi perencanaan keuangan yang diterapkan oleh pengelola unit bisnis. Diversifikasi tersebut memperkecil risiko ketergantungan pada satu sumber pemasukan dan membantu menjaga arus kas usaha tetap stabil.

Pada BM Mart perencanaan usaha dilakukan melalui penyusunan target omset yang selalu dibandingkan dengan capaian bulan sebelumnya (last month) dan tahun sebelumnya (last year). Menurut Manajer BM Mart, target tersebut menjadi dasar evaluasi dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan usaha.

Sebagai bagian dari proses perencanaan pengelolaan keuangan, peneliti memperoleh dokumen Rencana Anggaran Biaya (RAB) BM Mart yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan operasional unit usaha. Dokumen tersebut disajikan pada Gambar 4.1.

RENCANA ANGGARAN BIAYA BM MART
PERIODE Maret 2026

No.	URAIAN	ANGGARAN	
A	PENDAPATAN		
1	Target Omset Periode 1-31 Maret 2026	Rp	142.600.000
2	Estimasi Over Budget	Rp	110.000.000
3	Total Omset Periode Maret 2026	Rp	252.600.000
4	Estimasi Provit	Rp	30.312.000
5	Omset Sewa Tenan	Rp	2.000.000
B	PENGELUARAN		
1	Pembayaran Gaji	Rp	12.000.000
2	Pembayaran Listrik	Rp	4.000.000
3	Kantong Kresek + Transport	Rp	1.600.000
4	Pembayaran Wifi	Rp	350.000
5	Biaya Promosi	Rp	1.800.000
6	Jum'at Berkah	Rp	600.000
7	Saving THR	Rp	2.000.000
C	SISA HASIL USAHA		
1	Pendapatan Bersih	Rp	32.132.000
2	Alokasi Pengelola BM Mart		40%
3	Setor ke Yayasan		50%
4	Zakat		2,50%
5	Saving ke Yayasan		7,50%
		Diajukan Oleh,	
		Manajer BM Mart	
		Harmai Mukhlis	

Gambar 4. 1 Dokumen RAB BM Mart Maret 2026

Dokumen Rencana Anggaran Biaya (RAB) BM Mart menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan unit bisnis telah diawali dengan proses perencanaan yang sistematis melalui penyusunan kebutuhan anggaran sebelum kegiatan operasional dilaksanakan. RAB tersebut menjadi pedoman dalam mengalokasikan sumber daya, mengendalikan penggunaan dana, serta memperkirakan kebutuhan biaya yang akan dikeluarkan selama periode tertentu. Keberadaan dokumen ini memperkuat hasil wawancara bahwa setiap pengeluaran unit bisnis didasarkan pada perencanaan yang telah disusun sebelumnya sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan lebih efektif dan terarah.

Pada unit Kopontren, perencanaan modal dilakukan melalui simpanan wajib anggota koperasi. Menurut PJ Koppontren, sistem permodalan koperasi tidak bergantung pada pinjaman eksternal karena modal berasal dari anggota koperasi dan sebagian besar kegiatan usaha menggunakan sistem konsinyasi. Sistem ini dipilih karena dianggap lebih memberikan manfaat bagi warga pondok meskipun keuntungan yang diperoleh tidak sebesar sistem jual beli biasa.[64] Sebagaimana dijelaskan oleh Bendahara Yayasan menyatakan:

> "… Karena ini koperasi, modal berasal dari simpanan wajib anggota yang digunakan untuk operasional…"[65]

Terkait hal tersebut, Kopontren mengimplementasikan sistem konsinyasi dalam aspek pengadaan barang. Kebijakan ini tidak sekadar berorientasi pada profitabilitas, melainkan juga mengusung misi pemberdayaan bagi warga pesantren. Sebagaimana yang dipaparkan oleh pihak pengelola Kopontren berikut:

---

[64] Penanggung Jawab Koppontren, Hasil Wawancara Pribadi, 23 Mei 2026
[65] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026

"… Sistem ini kalau profit oriented memang bisa lebih besar keuntungannya, tetapi kami lebih menekankan pada nilai manfaat. Di sini banyak pihak yang diuntungkan, termasuk guru dan lingkungan pondok."[66]

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa perencanaan keuangan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek kemanfaatan dan pemberdayaan masyarakat pesantren.

Perencanaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dilakukan dengan sistem yang telah distandarisasi oleh yayasan. Meskipun setiap unit usaha memiliki karakteristik dan strategi yang berbeda, seluruh unit usaha menggunakan mekanisme pembagian keuntungan yang sama. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris Yayasan yang menjelaskan bahwa setiap unit usaha memiliki pengelola dan strategi masing-masing, tetapi format pembagian hasil telah ditentukan oleh yayasan.[67]

2. Impementasi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh

Implementasi pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang dilakukan melalui serangkaian kegiatan yang meliputi pencatatan transaksi keuangan, pengelolaan pemasukan dan pengeluaran, pengawasan arus kas, penyusunan laporan keuangan, serta pendistribusian keuntungan usaha kepada pihak-pihak yang telah ditentukan oleh yayasan. Seluruh proses tersebut dilaksanakan secara terstruktur sebagai upaya menjaga transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan unit bisnis yang dimiliki pesantren. Pada tahap

[66] Penanggung Jawab Koppontren, Hasil Wawancara Pribadi, 23 Mei 2026
[67] Sekeretaris Unit Usaha, Hasil Wawancara pribadi, 12 Mei 2026

pencatatan transaksi keuangan, seluruh pemasukan dan pengeluaran masih dicatat menggunakan Microsoft Excel. Sistem tersebut dinilai cukup membantu dalam memantau arus kas harian.

Sebagaimana disampaikan oleh Bendahara Yayasan:

> "…Untuk sementara masih manual menggunakan Excel, tetapi sudah dibuat rumus agar pemasukan dan pengeluaran setiap hari bisa langsung terlihat."[68]

Selain dokumen perencanaan, peneliti juga memperoleh laporan keuangan BM Mart sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangan unit bisnis kepada yayasan. Laporan tersebut disajikan pada Gambar 4.2.

LAPORAN KEUANGAN BM MART
PERIODE FEBRUARI 2026

NO	URAIAN	PEMASUKAN	NO	URAIAN	PENGELUARAN
1	Omset Bm Mart periode 1-28 FEB 2026	Rp 233,843,925	1	Pmbayaran gaji karyawan bulan FEB	Rp 11,800,000
2	Provit toko 12 % dari omset	Rp 28,061,271	2	Pebayaran listrik bulan FEB	Rp 3,810,050
			3	kantong kresek +transport	Rp 1,500,000
3	Omset bgd bulan FEB 28 hari	Rp 128,800,000	4	wifi	Rp 344,794
	*omset Budget rata rata per hari Rp 4.600.000		5	biaya promosi + DLL	Rp 1,700,000
4	Over Bgd bulan FEB 2026	Rp 105,043,925	6	juamt berkah	Rp 600,000
5	12 % provit toko dari Bgd harian	Rp 15,456,000	7	saving untuk THR	Rp 2,000,000
	12% over bgd bulan FEB (bonus over bgd)	Rp 12,605,271		total pengeluaran toko bm mart	Rp 21,754,844
6	pendapatan sewa tenan BM MART 4 TENAN	Rp 2,000,000			
			1	Pendapatan bersih BM MART	Rp 8,298,586
			2	Pengelola BM Mart 40 %	Rp 3,319,434
			3	Setor ke Yayasan Pondok BM 50%	Rp 4,149,293
			4	Zakat BM Mart 2.5%	Rp 207,465
			5	Saving ke yayasan 7.5%	Rp 622,394
	TOTAL PROVIT BULAN FEB 2026	Rp 30,061,271		TOTAL PENGELUARAN	Rp 30,061,271
				MALANG 1 MART 2026	
	MANAGER BM MART			PENGURUS BM MART	
	M HARMAI MUKHLIS			BPK AGUS	

Gambar 4. 2 Dokumen Laporan keuangan BM Mart Februari 2026

Berdasarkan dokumen tersebut, laporan keuangan BM Mart memuat informasi mengenai penerimaan, pengeluaran, serta hasil operasional yang dicatat secara berkala. Laporan tersebut menjadi dasar bagi yayasan untuk melakukan monitoring terhadap kondisi keuangan unit usaha sekaligus mengevaluasi

[68] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026

pencapaian target yang telah direncanakan. Hal ini menunjukkan bahwa laporan keuangan tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administrasi, tetapi juga sebagai instrumen akuntabilitas dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan unit bisnis.

Berdasarkan dokumentasi laporan keuangan BM Mart periode Februari 2026, total laba bersih yang diperoleh mencapai Rp8.298.586 setelah dikurangi berbagai biaya operasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa unit usaha mampu menghasilkan keuntungan yang dapat mendukung kebutuhan pesantren.

Pendapatan bersih tersebut kemudian didistribusikan kepada berbagai pihak sesuai kebijakan yayasan. Sebesar 40% atau Rp3.319.434 diberikan kepada pengelola BM Mart, 50% atau Rp4.149.293 disetorkan kepada Yayasan Pondok Bahrul Maghfiroh, 2,5% atau Rp207.465 dialokasikan untuk zakat BM Mart, dan 7,5% atau Rp622.394 disimpan sebagai saving yayasan.

Guna melengkapi data hasil wawancara dan dokumentasi, peneliti juga melakukan observasi secara langsung terhadap aktivitas operasional unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.3.



Gambar 4. 3 Dokumentasi Observasi Penelitian Unit Bisnis PPBM

Hasil observasi menunjukkan bahwa aktivitas operasional unit bisnis berlangsung sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan oleh yayasan. Peneliti mengamati adanya proses pelayanan kepada konsumen, pengelolaan transaksi, serta pelaksanaan kegiatan operasional yang berjalan secara teratur. Observasi tersebut memperkuat data hasil wawancara bahwa pengelolaan unit bisnis tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga menerapkan tata kelola yang mendukung akuntabilitas dan keberlanjutan operasional pesantren.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa setiap transaksi yang terjadi dalam kegiatan usaha dicatat secara rutin dan berkala. Pencatatan dilakukan untuk mengetahui kondisi keuangan usaha secara aktual sekaligus menjadi dasar dalam proses evaluasi dan pelaporan kepada yayasan. Melalui pencatatan tersebut, pengelola dapat memantau perkembangan usaha, mengetahui tingkat keuntungan yang diperoleh, serta mengidentifikasi berbagai kebutuhan operasional yang harus dipenuhi.

Sebagaimana disampaikan oleh Manajer BM Mart:

> "…Setiap pemasukan dan pengeluaran dicatat setiap periode agar kondisi usaha bisa diketahui dengan jelas. Dari pencatatan tersebut kami bisa melihat perkembangan usaha dan menentukan langkah yang harus dilakukan pada periode berikutnya…"[69]

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pencatatan keuangan tidak hanya berfungsi sebagai administrasi, tetapi juga menjadi instrumen pengendalian dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan unit bisnis. Melalui pencatatan yang sistematis, pengelola dapat meminimalisir kesalahan dalam pengelolaan dana serta meningkatkan akurasi laporan keuangan.

[69] Manajer BM Mart, Hasil Wawancara Pribadi, 23 Mei 2026

Menurut Pengelola Koppontren, sistem pembagian keuntungan tersebut diterapkan agar setiap pihak memperoleh haknya secara adil dan sekaligus mendukung keberlangsungan pesantren. Sebagaimana dijelaskan:

> "…Keuntungan usaha tidak hanya untuk pengelola, tetapi juga disetorkan kepada yayasan dan dialokasikan untuk zakat serta dana cadangan. Dengan sistem ini usaha dapat memberikan manfaat yang lebih luas bagi pondok pesantren…"[70]

Dalam menjaga akurasi data persediaan, para pengelola melaksanakan stock opname secara berkala. Hal ini ditegaskan oleh Bendahara Yayasan:

> "…Ya, kami melakukan stock opname setiap satu bulan sekali…"[71]

Dalam pelaksanaannya pernah ditemukan kendala berupa selisih saldo dan ketidaksesuaian keuntungan yang diperoleh, beliau menjelaskan:

> "…Pernah. Contohnya, omset satu bulan 88 juta, tetapi keuntungan tidak sampai 8 juta, hanya sekitar 6–7 juta. Seharusnya lebih dari itu. Jadi kami evaluasi ulang sistem penagihan konsinyasi dan penerimaan barang…"[72]

Berdasarkan Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan telah berjalan, namun masih memerlukan penguatan sistem kontrol dan digitalisasi untuk meningkatkan efektivitas pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keuntungan yang diperoleh dari unit usaha memberikan kontribusi langsung terhadap keberlanjutan operasional pesantren. Sistem distribusi keuntungan telah ditetapkan oleh yayasan dengan pembagian tertentu antara pesantren, pengelola, dana cadangan, dan zakat.

Sebagaimana dijelaskan oleh Sekretaris Yayasan:

[70] Penanggung Jawab Koppontren, Hasil Wawancara Pribadi, 23 Mei 2026
[71] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026
[72] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026

"…Profitnya 100%, 50% masuk yayasan, pengelola 40%, 7,5% masuk saving unit usaha, dan 2,5% masuk UPZ pondok…"[73]

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bendahara Yayasan yang menyampaikan:

"…Pembagian hasilnya adalah 50% untuk yayasan, 40% untuk pengelola atau manajer, 7,5% untuk saving unit usaha, dan 2,5% untuk UPZ (zakat pondok)."[74]

Selain memberikan kontribusi terhadap operasional pondok, unit usaha juga berfungsi mengurangi ketergantungan pesantren terhadap biaya pendidikan santri.

Hal ini dijelaskan oleh Bendahara Yayasan:

"Tujuan unit usaha ini adalah untuk membantu operasional pondok dan mengurangi ketergantungan pada biaya pendidikan santri."[75]

Hasil pengelolaan keuangan unit bisnis tidak hanya berdampak pada peningkatan pendapatan lembaga, tetapi juga berperan dalam menjaga keberlanjutan pendidikan, operasional, dan fungsi sosial Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh secara berkelanjutan.

Hasil tersebut diperkuat oleh Penanggung Jawab Keuangan Klinik BM yang menyatakan bahwa setiap unit usaha memiliki manajer sendiri, namun sistem pengelolaan keuangan menggunakan standar yang sama, yaitu sistem bagi hasil sebesar 50% untuk yayasan, 40% untuk pengelola, 7,5% untuk dana saving, dan 2,5% untuk zakat. Selain itu, modal awal unit usaha dapat berasal dari yayasan maupun investor sesuai kebutuhan masing-masing unit usaha.[76]

[73] Sekretaris Unit Bisnis, Hasil Wawancara Pribadi, 12 Mei 2026
[74] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026
[75] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026
[76] Ketua TU dan Penanggung Jawab Keuangan Klinik BM, Hasil Wawancara Pribadi, 22 Mei 2026

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengelolaan keuangan pada unit-unit bisnis dilakukan melalui pencatatan transaksi, pengawasan operasional, dan pelaporan keuangan kepada yayasan. Mekanisme ini diterapkan untuk memastikan seluruh alur kas berjalan transparan sekaligus akuntabel demi mendukung keberlanjutan operasional lembaga.

BM Mart memperoleh pendapatan utama dari omset penjualan toko dan penyewaan tenant, sedangkan pengeluaran terbesar berasal dari gaji karyawan dan biaya listrik. Ketika terjadi penurunan omset, pengelola melakukan evaluasi dan strategi promosi untuk meningkatkan penjualan.

Pada unit Koppontren, pencatatan keuangan juga masih menggunakan Microsoft Excel. PJ Koppontren menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan melalui kegiatan stock opname setiap bulan untuk memastikan kesesuaian antara persediaan barang dan laporan keuangan. Namun demikian, masih ditemukan kendala berupa miss saldo akibat sistem konsinyasi dan pencatatan yang masih manual.[77]

Pada Klinik BM, Ketua TU menjelaskan bahwa sistem pencatatan keuangan telah mulai menggunakan aplikasi pada beberapa bagian. Pendapatan klinik berasal dari pelayanan kesehatan dan kapitasi BPJS, sedangkan pengeluaran terbesar berasal dari gaji pegawai, bahan habis pakai medis, dan biaya operasional klinik. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh unit usaha telah memiliki mekanisme pencatatan dan pelaporan keuangan, meskipun tingkat digitalisasi masing-masing unit masih berbeda.[78]

[77] Penanggung Jawab Koppontren, Hasil Wawancara Pribadi, 23 Mei 2026
[78] Ketua TU dan Penanggung Jawab Keuangan Klinik BM, Hasil Wawancara Pribadi, 22 Mei 2026

Ketua TU Klinik BM juga menjelaskan bahwa setiap unit usaha diwajibkan menyampaikan laporan keuangan kepada yayasan sebagai bentuk pengawasan dan akuntabilitas. Sistem ini memungkinkan yayasan melakukan monitoring terhadap perkembangan seluruh unit usaha.

Menurut PJ Koppontren, tujuan utama keberadaan unit usaha adalah membantu operasional pondok dan mengurangi ketergantungan terhadap biaya pendidikan santri. Unit usaha diharapkan mampu menjadi sumber pendanaan alternatif yang mendukung kemandirian ekonomi pesantren.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Bendahara Yayasan yang menyebutkan bahwa saat ini unit usaha telah mampu menopang sekitar 20% kebutuhan operasional pondok. Kedepannya, yayasan menargetkan kontribusi unit usaha dapat mencapai 50% sehingga pembiayaan pendidikan tidak hanya bergantung pada pembayaran santri.[79]

Berdasarkan dari lima informan, dapat disimpulkan bahwa strategi pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah berjalan melalui sistem yang terstandarisasi, pengelolaan keuangan yang relatif terstruktur, serta memberikan kontribusi nyata terhadap keberlanjutan operasional pesantren. Temuan ini menegaskan bahwa kemandirian finansial lembaga dapat terwujud secara optimal apabila ditopang oleh tata kelola unit bisnis yang profesional dan konsisten.

[79] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026

3. Evaluasi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh

Proses evaluasi pengelolaan keuangan pada seluruh unit usaha diwajibkan untuk membuat laporan berkala setiap akhir bulan. Masing-masing manajer atau PIC unit bisnis memiliki otonom penuh untuk merekapitulasi seluruh transaksi operasional mereka, sehingga menghasilkan laporan laba rugi bulanan.

Model evaluasi ini sengaja dirancang agar pihak yayasan tidak perlu melakukan intervensi dalam kontrol teknis pembukuan harian, karena hal tersebut sudah menjadi wewenang penuh dan tanggung jawab internal tiap-tiap usaha. Pihak manajemen keuangan pusat hanya menerima produk akhir berupa laporan laba rugi bulanan tersebut untuk diveluasi.

Seperti yang dijelaskan oleh Bendahara Yayasan:

> "… Pencatatannya ya masing-masing unit usaha, dari tiap unit menyetorkan ke sini (yayasan), yang bikin laporan keuangan juga dari masing-masing unit bisnis…"[80]

Dalam praktiknya, indikator utama yang dievaluasi oleh bendahara yayasan adalah performa laba bersih yang dihasilkan oleh masing-masing unit usaha. Evaluasi berkala ini mengukur sejauh mana unit usaha mampu beroperasi secara efisien sehingga dapat menghasilkan hasil yang nyata. Angka laba bersih inilah yang nantinya ditagih dan disetorkan kepada kas yayasan sebagai konstribusi riil unit bisnis terhadap lembaga. Pihak yayasan menegaskan bahwa mereka hanya menerima salinan bersih hasil keuntungan dan tidak ikut mengevaluasi isi arus kas harian secara rinci. Bendahara yayasan menjelaskan:

[80] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026

"…Saya bendahara yayasan, jadi saya cuma menerima hasilnya yang 50% ini, kalau detail keuangan ya di masing-masing unit usaha…"[81]

Proses evaluasi juga berfungsi sebagai instrumen kontrol untuk memastikan bahwa implementasi pembagian keuntungan bersih telah mematuhi standarisasi format bagi hasil yang dikeluarkan oleh yayasan. Komposisi alokasi laba bersih (yang dihitung setelah kewajiban zakat ditunaikan) dipastikan telah terbagi secara presisi ke dalam 4 pos utama, yaitu 50% untuk hak operasional lembaga/yayasan, 40% untuk pengelola atau manajemen unit bisnis, 7,5% untuk tabungan investasi (*saving*) unit usaha, dan 2,5% disalurkan untuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) Pondok Pesantren.

Di tingkat operasional unit tertentu seperti Klinik BM, proses evaluasi diterapkan secara harian melalui mekanisme rekonsiliasi kas yang cukup ketat. Penanggung jawab keuangan unit melakukan evaluasi internal secara terjadwal sebanyak dua kali dalam sehari, yaitu pada pagi hari saat tiba di kantor dan pada sore hari menjelang jam pulang kerja. Evaluasi harian ini dilakukan dengan cara mencocokkan secara manual dan teliti antara seluruh catatan transaksi tertulis atau digital yang diinput oleh admin dengan jumlah fisik uang riil yang ada.

Seperti yang dijelaskan oleh PJ Keuangan sekaligus Ketua TU Klinik BM:

"…Saya sendiri ngerjain, setiap hari saya usahakan, setiap pagi ketika saya datang sama sebelum pulang, itu saya selalu mencocokkan antara catatan dengan fisik uang yang ada…"[82]

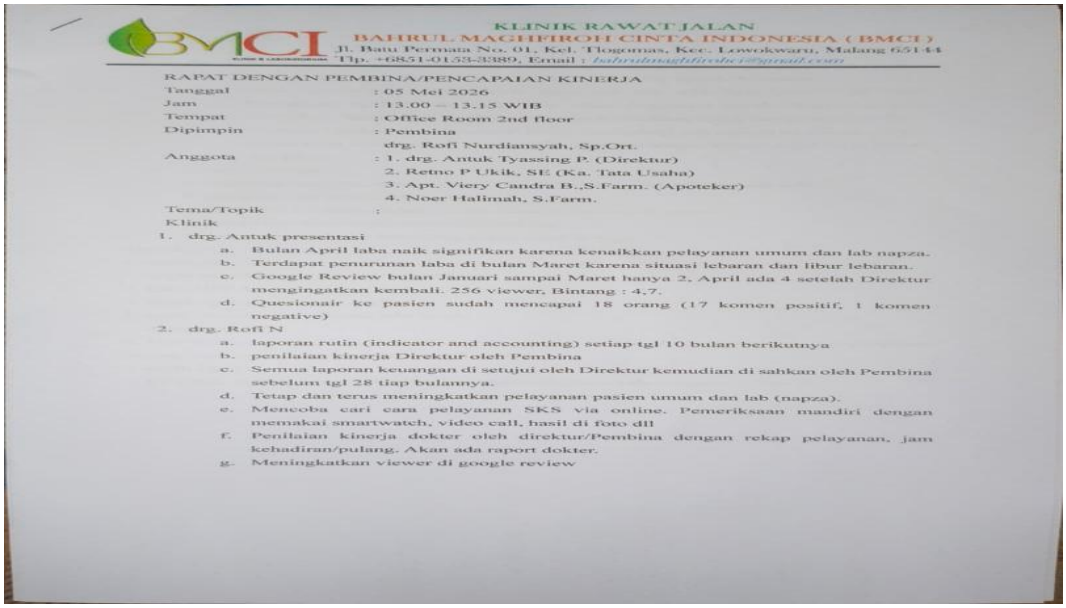
Secara lebih detail, proses rekonsiliasi harian ini mengevaluasi dan mengintegrasikan tiga komponen kas yang berbeda dalam unit bisnis. Bendahara

[81] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026
[82] Ketua TU dan Penanggung Jawab Keuangan Klinik BM, Hasil Wawancara Pribadi, 22 Mei 2026

unit akan menghitung dan mencocokkan keselarasan saldo pada kas kecil yang dipegang oleh kasir untuk transaksi operasional harian, kas besar yang berada di bawah brankas bendahara unit, serta mutasi saldo yang tersimpan di rekening bank unit. Jika dalam proses pengecekan ditemukan adanya selisih, yang biasanya dipicu oleh kesalahan manusia (*human error*) saat input manual, data akan langsung diteliti ulang pada hari yang sama hingga ditemukan titik kecocokannya. PJ Keuangan Klinik BM juga menjelaskan:

> "…Di fisik ini kan ada uang di kasir, kas kecil ya. Uang di saya, kas besar, sama di bank. Jadi catatan ini, ditambah dengan saldo bulan lalu, nah itu nanti harus cocok dengan uang total tadi antara kas, di saya, sama di bank. Kalau sudah ada selisih, gak bisa tidur nih saya, ngitung lagi…"[83]

Sebagai bagian dari proses evaluasi pengelolaan keuangan, peneliti memperoleh dokumen evaluasi pada unit bisnis Klinik BM sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.4.



KLINIK RAWAT JALAN
BAHRUL MAGHFIROH CINTA INDONESIA (BMCI)
Jl. Batu Permata No. 01, Kel. Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Malang 65144
Tlp. +6851-0153-3389, Email : bahrulmaghfiroh@gmail.com

RAPAT DENGAN PEMBINA/PENCAPAIAN KINERJA

Tanggal : 05 Mei 2026
Jam : 13.00 – 13.15 WIB
Tempat : Office Room 2nd floor
Dipimpin : Pembina
drg. Rofi Nurdiansyah, Sp.Ort.
Anggota : 1. drg. Antuk Tyassing P. (Direktur)
2. Retno P Ukik, SE (Ka. Tata Usaha)
3. Apt. Viery Candra B.,S.Farm. (Apoteker)
4. Noer Halimah, S.Farm.
Tema/Topik :
Klinik

1. drg. Antuk presentasi
   a. Bulan April laba naik signifikan karena kenaikkan pelayanan umum dan lab napza.
   b. Terdapat penurunan laba di bulan Maret karena situasi lebaran dan libur lebaran.
   c. Google Review bulan Januari sampai Maret hanya 2, April ada 4 setelah Direktur mengingatkan kembali. 256 viewer, Bintang : 4,7.
   d. Quesionair ke pasien sudah mencapai 18 orang (17 komen positif, 1 komen negative)
2. drg. Rofi N
   a. laporan rutin (indicator and accounting) setiap tgl 10 bulan berikutnya
   b. penilaian kinerja Direktur oleh Pembina
   c. Semua laporan keuangan di setujui oleh Direktur kemudian di sahkan oleh Pembina sebelum tgl 28 tiap bulannya.
   d. Tetap dan terus meningkatkan pelayanan pasien umum dan lab (napza).
   e. Mencoba cari cara pelayanan SKS via online. Pemeriksaan mandiri dengan memakai smartwatch, video call, hasil di foto dll
   f. Penilaian kinerja dokter oleh direktur/Pembina dengan rekap pelayanan, jam kehadiran/pulang. Akan ada raport dokter.
   g. Meningkatkan viewer di google review

Gambar 4. 4 Dokumen Evaluasi Unit Bisnis PPBM

[83] Ketua TU dan Penanggung Jawab Keuangan Klinik BM, Hasil Wawancara Pribadi, 22 Mei 2026

Dokumen evaluasi tersebut menunjukkan bahwa yayasan secara berkala melakukan pemeriksaan terhadap hasil pengelolaan keuangan unit bisnis. Evaluasi dilakukan dengan menelaah laporan keuangan serta membandingkan realisasi dengan kondisi operasional yang berlangsung sehingga dapat diketahui tingkat pencapaian kinerja maupun potensi permasalahan yang memerlukan tindak lanjut. Dokumentasi tersebut menjadi bukti bahwa evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pengelolaan keuangan unit bisnis.

Pada unit usaha ritel seperti Koppontren, proses evaluasi pengelolaan keuangan diimplementasikan dengan memanfaatkan teknologi berupa perangkat lunak (*software*) atau aplikasi khusus penjualan. Keberadaan sistem ini memungkinkan proses evaluasi data berjalan otomatis. Laporan omset kotor, margin keuntungan, hingga beban biaya operasional riil dievaluasi dan dibandingkan dengan target anggaran tahunan yang tela direncanakan sebelumnya.

Manajemen unit usaha mengevaluasi performa penjualan dengan membandingkan pencapaian omset bulanan berjalan terhadap performa bulan lalu serta performa pada periode bulan yang sama di tahun sebelumnya. Melalui analisis lintas periode ini, persentase penurunan atau kenaikan laba dapat terdekteksi secara kuantitatif. Bendahara yayasan menjelaskan:

> "…Di Koperasi itu kan laporannya kita ada budget, terus ada pembanding *last year periode* sama dengan *last month*, laporan itu kan omsetnya 251 juta, tapi di laporan *last year* itu 312 juta, berarti kan ada minus sekitar 20%..."[84]

[84] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026

Peneliti juga memperoleh dokumen evaluasi pengelolaan keuangan pada BM Mart sebagai data pendukung untuk mengetahui mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja unit usaha. Dokumen tersebut disajikan pada Gambar 4.5.



Gambar 4. 5 Dokumen Evaluasi BM Mart

Dokumen evaluasi BM Mart menunjukkan bahwa hasil operasional unit usaha ditelaah secara berkala sebagai dasar dalam menilai perkembangan kinerja keuangan. Melalui proses evaluasi tersebut, yayasan dapat mengetahui pencapaian target, mengidentifikasi kendala yang dihadapi selama pelaksanaan operasional, serta merumuskan langkah-langkah perbaikan untuk periode berikutnya. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pengawasan, tetapi juga menjadi dasar dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan unit bisnis secara berkelanjutan.

Evaluasi keuangan juga menganalisis dinamika faktor eksternal di luar kendali manajemen yang memengaruhi fluktuasi laba unit. Seperti yang terjadi pada klinik BM, evaluasi berkala mereka ikut menyoroti dampak siklus musiman, seperti masa libur panjang akademik. Mengingat konsumen utama unit bisnis ini didominasi oleh kalangan mahasiswa, momen liburan otomatis memicu penurunan pendapatan klinik yang kemudian dievaluasi polanya. Seperti yang dijelaskan oleh PJ Keuangan Klinik BM:

> "…Kemarin waktu lebaran kan kita pendapatannya turun karena libur, *customer* kita sebagian besar adalah mahasiswa. Ketika mahasiswanya pada libur, kita ikutan sepi. Nah itu termasuk juga pendapatan kita turun. Ketika evaluasi ya kita bisa menjelaskan ini kenapa kok turun dan sebagainya."[85]

Ketika proses monitoring keuangan mendeteksi adanya tren penurunan omset atau ketidaksesuaian operasional di lapangan, manajemen unit bisnis akan segera merespon dengan menggelar forum evaluasi internal. Sebagai contoh di unit BM Mart, seluruh tim manajemen terkait akan berkumpul secara khusus untuk membedah masalah tersebur, mencari akar masalah operasional, dan mendiskusikan aspek mana saja yang performanya harus didorong kembali.

Proses evaluasi ditindaklanjuti dengan mengambil tindakan korektif yang konkret demi menyelamatkan sirkulasi keuangan unit bisnis. Salah satu langkah solutif yang diambil dari hasil evaluasi kendala di lapangan (seperti pada unit ritel) adalah mempeketat sistem kontrol internal terhadap barang-barang konsinyasi atau pasokan ritel dari mitra kerja agar tidak megganggu arus keuntungan riil. Bendahara yayasan menjelaskan:

[85] Ketua TU dan Penanggung Jawab Keuangan Klinik BM, Hasil Wawancara Pribadi, 22 Mei 2026

> "…Yang nanti 7,5% ini bisa buat penambahan modal, karena untuk detailnya di masing-masing unit bisnis, yayasan tinggal menerima. Jadi seperti pengetatan sistem penagihan gitulah…"[86]

Pada tingkat tertinggi, yayasan senantiasa mengevaluasi efektivitas konstribusi kumulatif dari seluruh unit bisnis terhadap visi kemadirian finansial pondok pesantren. Dari hasil evaluasi bendahara yayasan, disimpulkan bahwa keuntungan gabungan seluruh unit bisnis saat ini baru mampu menopang sekitar 20% dari total biaya operasional bulanan pondok pesantren. Target evaluasi jangka panjang yayasan adalah mendongkrak konstribusi unit bisnis hingga mampu menyentuh angka 50% demi menekan biaya pendidikan santri. Seperti yang dijelaskan oleh Bendahara yayasan:

> "…Dari hasil semua keuntungan unit bisnis kira-kira masih menopang sekitar 20%-an. Harapan kita ya *fifty-fifty*. Dari santri 50% dari bisnis 50%. Biar ga memberatkan si santri atau wali santri ini, makanya kita banyakan di unit bisnisnya…"[87]

Secara keseluruhan, evaluasi keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh berjalan terstruktur melalui kontrol harian yang disiplin dan pelaporan bulanan secara otonom. Melalui pengawasan berkala ini, yayasan dapat memantau profitabilitas secara objektif demi memacu konstribusi unit usaha menuju target kemandirian finansial lembaga.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh sejumlah temuan yang menjadi landasan dalam menyusun hasil penelitian ini. Adapun rincian dari temuan penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

[86] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026
[87] Bendahara Yayasan, Hasil Wawancara Pribadi, 21 Mei 2026

Tabel 4. 2 Tabel Temuan Hasil Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Proses Perencanaan Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis	Perencanaan dilakukan melalui (1) penyusunan target pendapatan, (2) penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB), (3) identifikasi kebutuhan operasional dan pengembangan usaha, (4) penetapan strategi peningkatan kontribusi unit bisnis terhadap pembiayaan pesantren. Proses perencanaan melibatkan pihak yayasan dan pengelola unit usaha.
2.	Proses Implementasi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis	Implementasi dilakukan melalui (1) pencatatan transaksi, (2) penyusunan laporan keuangan secara berkala, (3) pengendalian penggunaan dana, (4) distribusi keuntungan sesuai kebijakan yayasan, (5) pengembangan unit bisnis secara berkelanjutan. Pengelolaan keuangan telah menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi.
3.	Proses Evaluasi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis	Evaluasi dilakukan secara berkala melalui (1) pemeriksaan laporan keuangan, (2) pencapaian target pendapatan, (3) analisis perkembangan usaha, (4) identifikasi kendala operasional sebagai dasar penyusunan kebijakan perbaikan pada periode berikutnya.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh

Sistem perencanaan pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang menunjukkan bahwa aktivitas ekonomi tidak dikembangkan secara terpisah oleh masing-masing unit usaha, melainkan berada dalam satu kerangka kebijakan yang ditetapkan oleh yayasan sebagai lembaga induk. Seluruh perencanaan disusun dengan mempertimbangkan arah pengembangan pesantren sehingga setiap keputusan yang berkaitan dengan aktivitas bisnis tetap berorientasi pada pencapaian visi, misi, dan tujuan kelembagaan.[88] Pola tersebut memperlihatkan bahwa unit bisnis diposisikan sebagai bagian dari strategi organisasi, bukan sebagai entitas yang berdiri sendiri. Dengan demikian, sejak tahap perencanaan telah dibangun keterpaduan antara aktivitas ekonomi dengan fungsi utama pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Pola perencanaan tersebut menunjukkan bahwa yayasan tidak hanya berperan sebagai pemberi persetujuan terhadap program kerja yang diajukan oleh masing-masing unit usaha, tetapi juga bertindak sebagai pengarah kebijakan strategis yang memastikan seluruh aktivitas ekonomi berkembang dalam satu tujuan kelembagaan. Pada saat yang sama, pengelola unit usaha tetap diberikan ruang untuk menyusun langkah-langkah operasional sesuai karakteristik bidang

[88] Umar, *Strategic Management in Action*, 31.

usaha yang dikelolanya. Pembagian kewenangan tersebut mencerminkan adanya keseimbangan antara koordinasi pada tingkat strategis dan fleksibilitas pada tingkat operasional.[89] Kondisi ini penting karena setiap unit bisnis memiliki karakteristik pasar, kebutuhan operasional, serta tantangan yang berbeda sehingga membutuhkan keleluasaan dalam mengambil keputusan sehari-hari tanpa keluar dari arah kebijakan yang telah ditetapkan yayasan.

Keberadaan sistem koordinasi tersebut memberikan implikasi terhadap proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan keuangan. Seluruh rencana pengembangan usaha tidak hanya dinilai berdasarkan potensi keuntungan yang dapat diperoleh, tetapi juga berdasarkan kontribusinya terhadap keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan di lingkungan pesantren. Oleh sebab itu, pertimbangan ekonomi selalu berjalan berdampingan dengan pertimbangan kelembagaan. Setiap keputusan mengenai pengembangan usaha, penambahan layanan, maupun penggunaan sumber daya diarahkan agar mampu memberikan manfaat bagi pesantren secara menyeluruh, bukan hanya meningkatkan kinerja satu unit usaha tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi perencanaan tidak berhenti pada aspek bisnis, tetapi berkembang menjadi instrumen untuk menjaga kesinambungan pelaksanaan fungsi pendidikan, dakwah, dan pelayanan sosial yang menjadi tujuan utama pesantren.[90]

Karakteristik tersebut memperlihatkan bahwa proses perencanaan telah berfungsi sebagai instrumen integrasi organisasi. Perencanaan tidak hanya

[89] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 19.
[90] Umar, *Strategic Management in Action*, 31.

menentukan program yang akan dilaksanakan pada periode tertentu, tetapi juga menyatukan berbagai sumber daya yang dimiliki pesantren agar bergerak menuju sasaran yang sama. Keterpaduan tersebut menjadi penting karena keberhasilan unit bisnis tidak cukup diukur dari pencapaian target usaha semata, melainkan dari kemampuannya memberikan dukungan terhadap keberlanjutan lembaga secara keseluruhan. Secara ringkas, arah strategis yang disusun sejak awal berfungsi sebagai pengendali agar perkembangan setiap unit usaha tetap selaras dengan identitas dan tujuan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh.[91]

Implikasi lain dari sistem tersebut tampak pada terbentuknya mekanisme perencanaan yang lebih sistematis dalam pengelolaan keuangan. Setiap keputusan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya terlebih dahulu diarahkan melalui proses perencanaan sehingga kegiatan operasional tidak berjalan secara spontan ataupun berdasarkan kebutuhan sesaat. Keberadaan perencanaan sejak awal memungkinkan lembaga menentukan prioritas program, memperkirakan kebutuhan pendanaan, serta menyesuaikan penggunaan sumber daya dengan kemampuan keuangan yang dimiliki. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi perencanaan tidak hanya menjadi tahapan administratif sebelum kegiatan dilaksanakan, tetapi menjadi dasar dalam membangun pengelolaan keuangan yang efektif, terarah, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Proses tersebut memperlihatkan relevansi antara temuan penelitian dengan konsep fungsi manajemen keuangan yang menempatkan perencanaan sebagai

[91] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 19.

langkah awal dalam mengelola sumber daya organisasi. Perencanaan yang dilakukan sebelum aktivitas operasional berlangsung memungkinkan lembaga menyusun prioritas penggunaan dana, mengantisipasi kebutuhan pembiayaan, serta mengurangi kemungkinan terjadinya penggunaan anggaran yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi.[92] Oleh karena itu, perencanaan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan, tetapi juga menjadi instrumen pengendalian yang menjaga efektivitas pengelolaan keuangan sejak awal proses manajerial.

Perencanaan yang telah ditetapkan pada tingkat kelembagaan selanjutnya diterjemahkan ke dalam penyusunan rencana operasional pada masing-masing unit usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan target omzet tidak dilakukan secara langsung berdasarkan harapan peningkatan pendapatan, melainkan diawali dengan identifikasi terhadap kebutuhan operasional yang harus dipenuhi selama satu periode tertentu. Kebutuhan tersebut meliputi pengadaan barang, pembayaran gaji karyawan, biaya utilitas, pemeliharaan fasilitas, hingga berbagai pengeluaran lain yang berkaitan dengan aktivitas usaha sehari-hari. Setelah seluruh kebutuhan tersebut diproyeksikan, barulah pengelola menyusun target pendapatan yang harus dicapai agar seluruh aktivitas operasional dapat berjalan sebagaimana yang telah direncanakan.

Pola tersebut menunjukkan bahwa target omzet tidak dipandang sebagai indikator keberhasilan yang berdiri sendiri, tetapi merupakan konsekuensi dari

[92] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 158.

kebutuhan pembiayaan yang telah dihitung sebelumnya. Oleh sebab itu, orientasi perencanaan lebih diarahkan pada kemampuan unit usaha dalam memenuhi kebutuhan operasional secara berkelanjutan daripada sekadar mengejar peningkatan pendapatan. Pendekatan seperti ini memperlihatkan bahwa proses perencanaan telah mempertimbangkan kondisi riil yang dihadapi masing-masing unit usaha sehingga target yang disusun menjadi lebih rasional, terukur, dan sesuai dengan kapasitas pengelolaan yang dimiliki.

Cara penyusunan target tersebut sekaligus mencerminkan penerapan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan. Sebelum menetapkan besarnya pendapatan yang ingin dicapai, pengelola terlebih dahulu memastikan bahwa seluruh kebutuhan operasional telah diidentifikasi secara menyeluruh. Langkah ini menjadi penting karena perencanaan yang hanya berorientasi pada peningkatan omzet berpotensi mengabaikan keseimbangan antara pendapatan dan beban operasional. Akibatnya, tingginya pendapatan tidak selalu diikuti oleh kondisi keuangan yang sehat apabila pengeluaran tidak direncanakan secara proporsional. Oleh sebab itu, identifikasi kebutuhan operasional sebelum penetapan target omzet menunjukkan bahwa perencanaan keuangan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil, tetapi juga pada efisiensi penggunaan sumber daya.[93]

Proses tersebut memperlihatkan bahwa fungsi perencanaan telah berkembang menjadi instrumen pengendalian keuangan sejak awal kegiatan

[93] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 161.

operasional disusun. Perencanaan tidak hanya menghasilkan daftar kegiatan yang akan dilaksanakan, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan prioritas penggunaan anggaran sesuai kebutuhan masing-masing unit usaha. Melalui mekanisme tersebut, pengelola memiliki acuan yang jelas dalam mengalokasikan sumber daya sehingga penggunaan dana dapat diarahkan pada kegiatan yang memberikan kontribusi paling besar terhadap keberlanjutan operasional unit bisnis. Kondisi ini menunjukkan adanya relevansi antara temuan penelitian dengan konsep manajemen keuangan yang menempatkan perencanaan sebagai dasar dalam proses pengalokasian dan pengendalian sumber daya organisasi.[94]

Selain mempertimbangkan kebutuhan internal, penyusunan rencana operasional juga memperhatikan kondisi lingkungan yang memengaruhi aktivitas usaha. Pengelola tidak hanya menghitung besarnya biaya yang harus dipenuhi, tetapi juga mempertimbangkan perubahan kebutuhan konsumen, tingkat permintaan terhadap produk atau jasa, serta kondisi pasar yang berkembang di sekitar lingkungan pesantren. Pertimbangan tersebut memberikan ruang bagi setiap unit usaha untuk melakukan penyesuaian terhadap strategi operasional tanpa harus mengubah arah kebijakan yang telah ditetapkan oleh yayasan, sehingga perencanaan tidak bersifat kaku, tetapi tetap memiliki fleksibilitas dalam merespons perubahan lingkungan usaha.[95]

[94] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 158.
[95] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 19.

Kemampuan menyesuaikan rencana dengan perkembangan kondisi eksternal menunjukkan bahwa proses perencanaan yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada penyusunan program kerja tahunan, tetapi juga diarahkan untuk menjaga keberlanjutan aktivitas usaha dalam situasi yang terus berubah. Fleksibilitas tersebut menjadi salah satu faktor penting dalam pengelolaan unit bisnis karena perubahan harga, pola konsumsi masyarakat, maupun perkembangan kebutuhan santri dapat memengaruhi pencapaian target yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, kemampuan melakukan penyesuaian tanpa kehilangan arah strategis memperlihatkan bahwa sistem perencanaan telah dibangun secara adaptif namun tetap berada dalam koridor kebijakan lembaga.[96]

Perencanaan operasional tersebut juga memperlihatkan adanya hubungan yang erat antara pengelola unit usaha dengan yayasan dalam proses penyusunan program kerja. Setiap rencana yang disusun tidak berjalan secara independen, tetapi terlebih dahulu dikomunikasikan untuk memperoleh kesesuaian dengan arah pengembangan pesantren secara keseluruhan. Mekanisme tersebut bukan sekadar menjadi prosedur administratif, melainkan menjadi sarana koordinasi yang memungkinkan setiap unit usaha menyesuaikan kebutuhan operasionalnya dengan prioritas kelembagaan. Melalui koordinasi tersebut, yayasan memperoleh gambaran mengenai kebutuhan riil setiap unit usaha, sedangkan pengelola

[96] Stoner dkk., *Management*.

memperoleh kepastian bahwa rencana yang disusun tetap mendukung tujuan strategis pesantren.[97]

Keterpaduan antara proses identifikasi kebutuhan, penyusunan target operasional, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta koordinasi dengan yayasan menunjukkan bahwa perencanaan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah dibangun secara sistematis. Perencanaan tidak lagi dipahami sebagai kegiatan administratif yang dilakukan pada awal periode, tetapi telah menjadi proses manajerial yang menentukan arah penggunaan sumber daya, mengurangi risiko pengambilan keputusan, serta memperkuat efektivitas pengelolaan unit bisnis. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kualitas perencanaan menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap terciptanya sistem pengelolaan keuangan yang mampu mendukung keberlanjutan lembaga dalam jangka panjang melalui penguatan kapasitas administrasi.[98]

Perencanaan pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya diarahkan pada pemenuhan kebutuhan operasional setiap unit usaha, tetapi juga disusun untuk menjamin tersedianya sumber pembiayaan yang mampu menopang keberlanjutan lembaga pada masa mendatang. Oleh karena itu, aspek permodalan diperlakukan sebagai bagian dari perencanaan strategis, bukan sekadar kebutuhan administratif ketika unit usaha akan memulai atau mengembangkan aktivitasnya. Cara pandang tersebut memperlihatkan bahwa pesantren telah

[97] Umar, *Strategic Management in Action*, 13; Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 19.
[98] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 158; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 24.

membangun sistem yang mempersiapkan keberlanjutan usaha sejak tahap perencanaan, sehingga setiap keputusan mengenai pengembangan unit bisnis selalu mempertimbangkan kesiapan sumber daya yang dimiliki.[99]

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pengembangan unit bisnis lebih banyak didukung oleh kekuatan pembiayaan internal (*self-financing*) dibandingkan ketergantungan pada sumber pendanaan dari luar lembaga. Pilihan tersebut memberikan keleluasaan bagi pesantren dalam menentukan arah pengembangan usaha sesuai kebutuhan organisasi tanpa harus bergantung pada kebijakan maupun kepentingan pihak eksternal. Kemandirian pembiayaan seperti ini memiliki arti penting karena keberlanjutan suatu lembaga tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya modal yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan mengendalikan sumber pembiayaan yang digunakan untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Perencanaan terhadap sumber pembiayaan internal sekaligus memperlihatkan adanya orientasi jangka panjang dalam tata kelola keuangan pesantren. Modal tidak dipahami sebagai dana yang hanya digunakan untuk memulai aktivitas usaha, melainkan sebagai instrumen yang harus dipelihara agar mampu mendukung proses pengembangan unit bisnis secara berkesinambungan. Perspektif tersebut mencerminkan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan tidak hanya diukur dari kemampuan menghasilkan pendapatan pada periode tertentu, tetapi juga dari kemampuan mempertahankan kapasitas organisasi dalam menghadapi kebutuhan pembiayaan pada masa yang akan datang.[100]

[99] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 21.
[100] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 22.

Salah satu bentuk nyata dari orientasi tersebut tampak pada kebijakan penyisihan sebagian keuntungan unit usaha sebagai dana cadangan (*reserve fund*) dan pengembangan. Kebijakan ini memberikan makna bahwa keuntungan yang diperoleh tidak seluruhnya dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan operasional pada periode berjalan, tetapi sebagian dipersiapkan sebagai sumber pembiayaan bagi kebutuhan lembaga di masa mendatang. Berdasarkan temuan penelitian, penyisihan laba dilakukan secara terencana, termasuk melalui alokasi sebesar 7,5% yang dipersiapkan sebagai dana pengembangan unit usaha. Kebijakan tersebut memperlihatkan adanya kesadaran bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh keuntungan, tetapi juga oleh kemampuan mengelola keuntungan tersebut secara bijaksana agar tetap memberikan manfaat pada periode berikutnya.[101]

Keberadaan dana cadangan memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar menjadi simpanan keuangan lembaga. Dana tersebut berperan sebagai instrumen pengamanan ketika organisasi menghadapi berbagai kondisi yang tidak dapat diprediksi, seperti peningkatan biaya operasional, kebutuhan investasi baru, maupun perubahan situasi ekonomi yang memengaruhi aktivitas usaha. Ketersediaan cadangan keuangan memungkinkan pesantren memiliki ruang yang lebih besar untuk melakukan penyesuaian tanpa harus mengganggu keberlanjutan operasional ataupun mengurangi kualitas pelayanan pendidikan. Artinya,

[101] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 25.

pembentukan dana cadangan bukan hanya keputusan finansial, melainkan bagian dari strategi mitigasi risiko yang telah dipersiapkan sejak tahap perencanaan.[102]

Selain membentuk cadangan keuangan, strategi keberlanjutan juga diwujudkan melalui pengembangan beberapa unit bisnis yang memiliki karakteristik usaha berbeda sebagai wujud diversifikasi pendapatan (*income diversification*). Kehadiran BM Mart, Klinik BM, dan Kopontren menunjukkan bahwa pesantren tidak menggantungkan sumber pendapatan pada satu sektor usaha saja. Diversifikasi tersebut memberikan perlindungan terhadap risiko karena penurunan pendapatan pada satu unit usaha masih dapat diimbangi oleh kontribusi dari unit usaha lainnya. Kondisi ini menjamin bahwa stabilitas keuangan lembaga tidak bergantung pada keberhasilan satu unit bisnis, melainkan dibangun melalui sinergi berbagai sumber pendapatan yang saling melengkapi.[103]

Diversifikasi unit usaha juga memperlihatkan adanya kemampuan pesantren dalam membaca karakteristik lingkungan bisnis. Setiap bidang usaha memiliki tingkat risiko, pola permintaan, serta dinamika pasar yang berbeda. Perdagangan ritel, layanan kesehatan, dan koperasi memiliki karakteristik operasional yang tidak sama sehingga potensi risiko yang dihadapi pun berbeda. Kondisi tersebut justru memberikan keuntungan bagi pesantren karena penurunan kinerja pada satu sektor belum tentu diikuti oleh penurunan pada sektor lainnya. Oleh sebab itu, pengembangan beberapa unit usaha dapat dipahami sebagai strategi

[102] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 158; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 25.
[103] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 19; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 23.

untuk memperkuat ketahanan ekonomi lembaga melalui penyebaran risiko ke berbagai sektor usaha.[104]

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa perencanaan keberlanjutan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dibangun melalui keterpaduan antara penguatan sumber pembiayaan internal, pembentukan dana cadangan, dan diversifikasi unit usaha. Ketiga komponen tersebut saling melengkapi dalam membangun sistem keuangan yang lebih tangguh, adaptif, dan mampu menghadapi berbagai perubahan kondisi. Atas dasar tersebut, keberlanjutan lembaga bukan hanya bergantung pada besarnya pendapatan yang diperoleh setiap tahun, tetapi lebih ditentukan oleh kualitas perencanaan keuangan yang mampu menjaga kesinambungan sumber daya organisasi dalam jangka panjang.[105]

Apabila keseluruhan proses perencanaan tersebut dianalisis secara utuh, terlihat bahwa Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh membangun sistem pengelolaan keuangan yang tidak berhenti pada penyusunan program kerja tahunan ataupun penetapan target pendapatan. Perencanaan berkembang menjadi suatu mekanisme yang menghubungkan arah kebijakan yayasan, pengelolaan sumber pembiayaan, penyusunan kebutuhan operasional, pembentukan dana cadangan, serta pengembangan berbagai unit usaha ke dalam satu sistem yang saling berkaitan. Keterhubungan tersebut menjadikan setiap keputusan keuangan tidak

[104] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 19.
[105] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 21–25.

dipandang sebagai keputusan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari strategi besar dalam menjaga keberlanjutan lembaga.[106]

Orientasi tersebut memperlihatkan bahwa aktivitas bisnis yang dijalankan pesantren tidak ditempatkan sebagai tujuan utama organisasi. Sebaliknya, unit bisnis berfungsi sebagai instrumen yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, pembinaan santri, pengembangan sarana prasarana, serta berbagai aktivitas kelembagaan lainnya. Keuntungan yang diperoleh dari masing-masing unit usaha tidak semata-mata dipandang sebagai hasil ekonomi, tetapi sebagai sumber daya yang memungkinkan pesantren mempertahankan kualitas pelayanan pendidikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan unit bisnis tidak hanya diukur dari peningkatan pendapatan, tetapi juga dari kemampuannya memperkuat pelaksanaan fungsi utama pesantren sebagai organisasi nirlaba.[107]

Perspektif tersebut memiliki relevansi dengan konsep keberlanjutan keuangan yang menempatkan kemampuan organisasi dalam menjaga kesinambungan sumber daya sebagai indikator utama keberhasilan pengelolaan keuangan. Keberlanjutan tidak hanya ditentukan oleh besarnya pendapatan yang diperoleh pada suatu periode, melainkan oleh kemampuan organisasi menyusun perencanaan yang mampu menjaga stabilitas pembiayaan, mengantisipasi risiko, serta mempersiapkan kebutuhan pengembangan pada masa mendatang. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa aspek-aspek tersebut telah diintegrasikan

[106] Umar, *Strategic Management in Action*, 31; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 21.
[107] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 4.

dalam proses perencanaan melalui penguatan modal internal, pembentukan dana cadangan, koordinasi kelembagaan, dan diversifikasi unit usaha sehingga membentuk sistem keuangan yang relatif tangguh dalam mendukung operasional pesantren.[108]

Dalam perspektif ekonomi Islam, pola perencanaan tersebut juga mencerminkan upaya menjaga kemaslahatan (*maslahah*) lembaga melalui pengelolaan harta secara bertanggung jawab. Setiap keputusan mengenai penggunaan maupun pengembangan sumber daya keuangan tidak hanya mempertimbangkan manfaat jangka pendek, tetapi juga diarahkan agar mampu menjaga keberlanjutan fungsi pendidikan Islam yang dijalankan pesantren. Perencanaan yang dilakukan secara matang, kehati-hatian dalam mengalokasikan keuntungan, serta upaya membangun kemandirian pembiayaan menjadi wujud ikhtiar untuk mengelola amanah secara optimal sehingga manfaat ekonomi yang dihasilkan dapat terus dirasakan oleh lembaga dan masyarakat dalam jangka panjang.[109]

Berdasarkan keseluruhan pembahasan tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah dilaksanakan secara sistematis, terarah, dan berorientasi pada keberlanjutan lembaga. Perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai tahapan awal dalam proses manajemen, tetapi berkembang menjadi fondasi yang

[108] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 21.
[109] Abdul Aziz dkk., *Pengantar Ekonomi Mikro dalam Islam* (Literasi Nusantara, 2024) Q.S. Al-Hasyr (59): 18.

menghubungkan aspek strategis, operasional, finansial, dan nilai-nilai syariah ke dalam satu kerangka pengelolaan yang terpadu. Oleh karena itu, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dibangun sejak tahap perencanaan melalui tata kelola keuangan yang mengutamakan kemandirian, kehati-hatian, serta kesinambungan pengelolaan sumber daya sehingga mampu mendukung pelaksanaan fungsi pendidikan secara berkelanjutan.[110]

B. Implementasi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh

Implementasi pengelolaan keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh diawali dengan penyelenggaraan sistem administrasi dan pencatatan keuangan sebagai dasar pengelolaan seluruh aktivitas usaha. Berdasarkan hasil penelitian, setiap transaksi keuangan yang terjadi pada masing-masing unit bisnis dicatat secara rutin menggunakan sistem administrasi yang telah ditetapkan oleh yayasan. Pencatatan tersebut meliputi penerimaan maupun pengeluaran kas sehingga seluruh aktivitas keuangan dapat terdokumentasikan secara sistematis. Praktik ini menunjukkan bahwa administrasi keuangan telah diposisikan sebagai fondasi utama dalam membangun tata kelola keuangan yang tertib dan dapat dipertanggungjawabkan.[111]

---

[110] Umar, *Strategic Management in Action*, 31; Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 158; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 21.

[111] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 155–57.

Pencatatan transaksi yang dilakukan secara konsisten menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah menerapkan fungsi administrasi sebagai bagian dari proses manajemen keuangan. Keberadaan data keuangan yang tersusun secara sistematis memungkinkan pengelola mengetahui kondisi keuangan unit usaha secara lebih akurat serta menjadi dasar dalam mengelola arus kas selama kegiatan operasional berlangsung. Oleh karena itu, pencatatan transaksi tidak hanya berfungsi sebagai dokumentasi administratif, tetapi juga menjadi instrumen yang menyediakan informasi keuangan bagi pengelola dalam menjalankan aktivitas usaha sehari-hari. Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep manajemen keuangan yang menempatkan pencatatan sebagai tahapan awal dalam menghasilkan informasi keuangan yang berkualitas.[112]

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses administrasi keuangan telah memanfaatkan aplikasi Microsoft Excel sebagai media pencatatan transaksi. Pemanfaatan perangkat tersebut memberikan kemudahan dalam mengelompokkan transaksi berdasarkan jenisnya, menyusun rekapitulasi keuangan, serta mengurangi potensi kesalahan perhitungan yang sering terjadi pada pencatatan manual. Meskipun sistem yang digunakan belum terintegrasi dengan aplikasi akuntansi berbasis digital, penggunaan Microsoft Excel menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan efisiensi administrasi keuangan melalui pemanfaatan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas organisasi. Implementasi tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan sistem administrasi tidak selalu harus

[112] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 159–61.

dilakukan melalui teknologi yang kompleks, tetapi dapat disesuaikan dengan kondisi kelembagaan selama tetap mampu menghasilkan informasi yang akurat.[113]

Penggunaan sistem administrasi yang sederhana tetapi dijalankan secara konsisten menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan keuangan lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur dibandingkan dengan tingkat kecanggihan teknologi yang digunakan. Konsistensi dalam mencatat setiap transaksi memungkinkan tersedianya data keuangan yang lengkap sehingga memudahkan proses penelusuran apabila terjadi perbedaan atau kesalahan administrasi. Pada intinya, kapasitas administrasi yang dimiliki Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dibangun melalui pembiasaan terhadap prosedur kerja yang sistematis, bukan semata-mata melalui modernisasi perangkat yang digunakan. Kondisi tersebut relevan dengan konsep *administrative capacity*, yang menekankan pentingnya sistem administrasi yang mampu menghasilkan informasi keuangan secara akurat dan berkesinambungan.[114]

Selain mendukung ketertiban administrasi, pencatatan transaksi juga berfungsi menjaga disiplin pengelolaan keuangan pada setiap unit bisnis. Seluruh penerimaan dan pengeluaran dicatat berdasarkan aktivitas yang benar-benar terjadi sehingga pengelola memiliki dasar yang jelas dalam mengetahui posisi keuangan unit usaha. Praktik tersebut memperlihatkan bahwa administrasi keuangan telah menjadi bagian dari mekanisme pengendalian internal pada tingkat operasional, karena setiap aktivitas ekonomi meninggalkan jejak administrasi yang dapat ditelusuri kembali apabila diperlukan. Secara konseptual, implementasi

[113] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 112–14.
[114] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 117–20.

administrasi keuangan tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga memperkuat kualitas tata kelola organisasi melalui penyediaan data yang akurat dan terdokumentasi dengan baik.[115]

Dalam perspektif ekonomi Islam, pencatatan transaksi keuangan merupakan implementasi dari prinsip akuntabilitas yang telah diajarkan dalam syariat Islam. Perintah untuk mencatat transaksi menunjukkan bahwa setiap aktivitas muamalah harus dilakukan secara tertib, jelas, dan mampu memberikan kepastian bagi seluruh pihak yang terlibat. Oleh karena itu, administrasi keuangan tidak hanya memiliki fungsi teknis sebagai alat dokumentasi, tetapi juga menjadi bentuk tanggung jawab moral dalam menjaga amanah pengelolaan harta. Implementasi pencatatan keuangan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh memperlihatkan bahwa praktik administrasi yang diterapkan tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai syariah yang menekankan pentingnya kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan.[116]

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian dapat dipahami bahwa implementasi administrasi dan pencatatan keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah membentuk fondasi awal bagi penyelenggaraan tata kelola keuangan yang sistematis. Pencatatan transaksi yang dilakukan secara rutin, pemanfaatan Microsoft Excel sebagai media administrasi, serta konsistensi dalam menjalankan prosedur pencatatan menunjukkan bahwa organisasi telah

[115] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 163–64; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 123–25.
[116] ʿAuda, *Membumikan hukum Islam*, 21–25 Q.S. Al-Baqarah (2): 282.

membangun kapasitas administrasi yang mendukung pengelolaan keuangan secara tertib. Temuan penelitian ini memperlihatkan adanya kesesuaian dengan konsep manajemen keuangan dan *administrative capacity*, yang menempatkan sistem administrasi sebagai prasyarat utama dalam menghasilkan informasi keuangan yang andal sebagai dasar pengelolaan organisasi secara berkelanjutan.[117]

Setelah proses administrasi dan pencatatan keuangan dilaksanakan secara sistematis, implementasi pengelolaan keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dilanjutkan melalui penyusunan laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas seluruh aktivitas operasional yang telah berlangsung. Berdasarkan hasil penelitian, laporan keuangan disusun secara berkala oleh masing-masing unit usaha dan disampaikan kepada yayasan sebagai bagian dari mekanisme pelaporan internal. Pelaporan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi mengenai kondisi keuangan unit usaha, tetapi juga menjadi media komunikasi antara pengelola unit bisnis dengan yayasan dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.[118]

Penyusunan laporan keuangan menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah mengimplementasikan prinsip akuntabilitas dalam tata kelola organisasi. Laporan yang disampaikan secara berkala memungkinkan yayasan memperoleh gambaran mengenai perkembangan

[117] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 165–66; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 126–28.
[118] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 158–60.

pendapatan, biaya operasional, serta hasil usaha yang dicapai oleh setiap unit bisnis. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menilai efektivitas pengelolaan unit usaha sekaligus memberikan arah terhadap berbagai kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan maupun pembinaan unit bisnis. Dalam konteks ini, laporan keuangan berfungsi sebagai instrumen pertanggungjawaban yang menghubungkan aktivitas operasional dengan proses pengambilan kebijakan di tingkat yayasan. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian dengan konsep manajemen keuangan yang menempatkan pelaporan sebagai sarana penyediaan informasi bagi proses pengendalian organisasi.[119]

Implementasi pelaporan yang dilakukan secara berkala juga memperlihatkan bahwa fungsi administrasi tidak berhenti pada penyusunan data keuangan, tetapi berkembang menjadi sistem informasi yang mendukung pengawasan organisasi. Laporan keuangan memberikan kesempatan kepada yayasan untuk mengidentifikasi perkembangan masing-masing unit usaha, membandingkan realisasi dengan target yang telah ditetapkan, serta mendeteksi lebih awal apabila terdapat penyimpangan dalam pengelolaan keuangan. Artinya, pelaporan keuangan tidak hanya memiliki fungsi informatif, tetapi juga berperan sebagai instrumen pengendalian yang mendukung terciptanya tata kelola organisasi yang lebih efektif.[120]

[119] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 161162.
[120] Umar, *Strategic Management in Action*, 278–82.

Selain melalui laporan keuangan, implementasi pengendalian dilakukan melalui mekanisme stock opname pada unit usaha yang bergerak di bidang perdagangan. Pelaksanaan stock opname dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara jumlah persediaan yang tercatat dengan kondisi fisik barang yang tersedia. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa pengawasan tidak hanya difokuskan pada arus kas, tetapi juga mencakup aset yang dimiliki oleh unit usaha. Pengendalian terhadap persediaan menjadi penting karena persediaan merupakan salah satu aset yang memiliki pengaruh langsung terhadap kondisi keuangan dan kelancaran operasional usaha. Oleh karena itu, pelaksanaan stock opname merupakan bagian dari sistem pengendalian internal yang bertujuan menjaga keandalan informasi keuangan sekaligus meminimalkan potensi kerugian organisasi.[121]

Keberadaan mekanisme pengendalian tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya berorientasi pada penyusunan laporan keuangan sebagai bentuk formalitas administrasi, tetapi juga memastikan bahwa informasi yang dilaporkan benar-benar sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Proses verifikasi melalui stock opname memperkuat kualitas laporan keuangan karena setiap data yang disajikan didukung oleh pemeriksaan terhadap kondisi fisik aset organisasi. Dengan demikian, pelaporan dan pengendalian membentuk satu kesatuan yang saling melengkapi dalam menjaga kualitas tata kelola keuangan.[122]

[121] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 164–65.
[122] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 131–34.

Pelaksanaan pengendalian secara berkala juga memberikan manfaat bagi keberlangsungan unit bisnis. Melalui proses monitoring yang dilakukan yayasan, berbagai permasalahan dalam pengelolaan keuangan dapat diidentifikasi lebih awal sehingga tindakan perbaikan dapat segera dilakukan sebelum berdampak terhadap kondisi keuangan organisasi. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa fungsi pengendalian tidak hanya berorientasi pada pengawasan terhadap kesalahan, tetapi juga diarahkan sebagai proses pembinaan yang membantu setiap unit usaha meningkatkan kualitas pengelolaannya. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pengendalian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi manajemen strategis karena berfungsi memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan tetap berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.[123]

Dalam perspektif ekonomi Islam, pelaporan dan pengendalian keuangan merupakan wujud implementasi prinsip amanah dan transparansi dalam pengelolaan harta. Setiap pengelola memiliki kewajiban menyampaikan informasi yang benar, lengkap, dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga hak-hak lembaga maupun pihak lain yang berkepentingan tetap terjaga. Transparansi dalam penyampaian laporan serta pengawasan terhadap aset organisasi mencerminkan upaya menjaga kepercayaan (trust) yang menjadi salah satu nilai fundamental dalam aktivitas muamalah. Oleh karena itu, sistem pelaporan dan pengendalian yang diterapkan tidak hanya memenuhi kebutuhan manajerial organisasi, tetapi juga mengimplementasikan nilai-nilai syariah dalam pengelolaan keuangan.[124]

[123] Umar, *Strategic Management in Action*, 295–98.
[124] ʿAuda, *Membumikan hukum Islam*, 210–15 Q.S. Al-Baqarah (2): 282.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian dapat dipahami bahwa implementasi pelaporan dan pengendalian keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah membangun mekanisme akuntabilitas yang mendukung penyelenggaraan tata kelola organisasi secara efektif. Penyusunan laporan keuangan secara berkala, pelaksanaan stock opname, serta monitoring yang dilakukan oleh yayasan menunjukkan bahwa sistem pengendalian tidak hanya berfungsi menjaga ketertiban administrasi, tetapi juga memastikan bahwa seluruh aktivitas pengelolaan keuangan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Temuan penelitian ini memperlihatkan adanya kesesuaian dengan konsep manajemen keuangan, manajemen strategis, serta administrative capacity yang menempatkan pelaporan dan pengendalian sebagai instrumen utama dalam menjaga akuntabilitas dan keberlanjutan organisasi.[125]

Salah satu implementasi pengelolaan keuangan yang menjadi karakteristik Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh adalah penerapan kebijakan distribusi keuntungan unit bisnis berdasarkan proporsi yang telah ditetapkan oleh yayasan. Berdasarkan hasil penelitian, keuntungan bersih yang diperoleh dari setiap unit usaha dialokasikan ke dalam empat pos utama, yaitu 50% disetorkan kepada yayasan, 40% dipertahankan oleh unit usaha sebagai modal pengembangan, 7,5% disisihkan sebagai dana cadangan (saving), dan 2,5% dialokasikan sebagai zakat perusahaan. Kebijakan tersebut menunjukkan bahwa keuntungan tidak dipandang sebagai hasil akhir dari aktivitas bisnis, tetapi sebagai sumber daya yang harus

[125] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 165–66; Umar, *Strategic Management in Action*, 302–5; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 138–40.

dikelola melalui mekanisme distribusi yang terencana agar mampu mendukung kepentingan organisasi secara menyeluruh.[126]

Pengalokasian 50% keuntungan kepada yayasan menunjukkan bahwa unit bisnis diposisikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pembiayaan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Keuntungan yang dihasilkan tidak digunakan untuk kepentingan unit usaha semata, tetapi dimanfaatkan dalam mendukung berbagai kebutuhan penyelenggaraan pendidikan dan operasional lembaga. Kebijakan tersebut mencerminkan karakter organisasi nirlaba yang mengelola surplus keuangan sebagai sumber pembiayaan untuk mencapai tujuan kelembagaan, bukan sebagai keuntungan yang didistribusikan kepada pemilik modal.[127]

Di sisi lain, pengalokasian 40% keuntungan kepada masing-masing unit usaha memperlihatkan adanya perhatian terhadap keberlangsungan operasional dan pengembangan kapasitas usaha. Dana tersebut menjadi sumber pembiayaan internal yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja, peningkatan fasilitas usaha, penambahan persediaan, maupun berbagai kebutuhan lain yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan. Kebijakan ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuntungan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan organisasi induk, tetapi juga mempertimbangkan keberlangsungan aktivitas ekonomi pada tingkat unit usaha.[128]

---

[126] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 162.
[127] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 45.
[128] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 89.

Selain pengembangan usaha, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian keuntungan juga dialokasikan sebagai dana cadangan (saving). Penyediaan dana cadangan mencerminkan implementasi prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan karena organisasi mempersiapkan sumber daya yang dapat dimanfaatkan ketika menghadapi kebutuhan yang tidak direncanakan maupun peluang investasi pada masa mendatang. Keberadaan dana cadangan menunjukkan bahwa pengelolaan keuntungan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keberlangsungan organisasi, bukan hanya kebutuhan operasional pada periode berjalan. Temuan ini memiliki relevansi dengan konsep reserve fund, yaitu penyediaan dana yang berfungsi menjaga stabilitas keuangan organisasi dalam jangka panjang.[129]

Implementasi distribusi keuntungan juga diwujudkan melalui pengalokasian 2,5% laba sebagai zakat perusahaan. Kebijakan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan unit bisnis tidak hanya mempertimbangkan aspek ekonomi, tetapi juga mengintegrasikan kewajiban sosial dan spiritual dalam aktivitas usaha. Penyaluran zakat perusahaan mencerminkan komitmen lembaga untuk mendistribusikan sebagian keuntungan kepada pihak yang berhak menerima sesuai dengan ketentuan syariat Islam. Dengan demikian, pengelolaan keuntungan tidak hanya menghasilkan manfaat bagi pesantren, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat.[130]

[129] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 152.
[130] Qaradawi, *Hukum Zakat*, 134.

Apabila dianalisis secara keseluruhan, mekanisme distribusi keuntungan yang diterapkan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh menunjukkan bahwa setiap komponen alokasi memiliki fungsi yang berbeda namun saling melengkapi. Dana yang dialokasikan kepada yayasan mendukung pembiayaan kelembagaan, dana pengembangan memperkuat kapasitas unit usaha, dana cadangan menjaga stabilitas keuangan, sedangkan zakat perusahaan merepresentasikan tanggung jawab sosial organisasi. Pembagian fungsi tersebut memperlihatkan bahwa distribusi keuntungan telah dirancang secara sistematis sehingga mampu mengakomodasi kebutuhan operasional, pengembangan organisasi, dan pelaksanaan nilai-nilai syariah secara bersamaan. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian dengan konsep pengelolaan keuangan yang menekankan pentingnya pengalokasian sumber daya secara efektif dan berorientasi jangka panjang.[131]

Implementasi pengelolaan keuangan yang diterapkan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh memberikan dampak yang signifikan terhadap upaya menjaga keberlanjutan lembaga. Sistem administrasi yang tertib, pelaporan yang akuntabel, mekanisme pengendalian yang konsisten, serta kebijakan distribusi keuntungan yang terstruktur membentuk suatu sistem pengelolaan keuangan yang mampu mendukung penyelenggaraan pendidikan secara berkesinambungan. Dengan demikian, keberlanjutan lembaga tidak hanya ditentukan oleh kemampuan

[131] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 166; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 155.

menghasilkan keuntungan, tetapi juga oleh kemampuan mengelola seluruh sumber daya keuangan secara efektif dan bertanggung jawab.[132]

Salah satu dampak yang terlihat dari implementasi pengelolaan keuangan tersebut adalah meningkatnya kemampuan pesantren dalam membangun kemandirian pembiayaan. Keberadaan unit bisnis memberikan tambahan sumber pendapatan yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung operasional lembaga sehingga ketergantungan terhadap sumber pendanaan eksternal secara bertahap dapat dikurangi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aktivitas ekonomi yang dijalankan pesantren telah berkembang menjadi salah satu instrumen strategis dalam memperkuat ketahanan keuangan lembaga. Temuan penelitian ini relevan dengan konsep *self financing*, yaitu kemampuan organisasi memenuhi sebagian kebutuhan pembiayaannya melalui sumber daya yang dihasilkan secara mandiri.[133]

Dampak implementasi pengelolaan keuangan juga tercermin pada meningkatnya stabilitas operasional pesantren. Ketersediaan sumber pendanaan yang berasal dari unit bisnis memungkinkan berbagai kebutuhan operasional dapat dipenuhi secara lebih terencana tanpa bergantung sepenuhnya pada sumber pembiayaan yang bersifat tidak tetap. Stabilitas tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga kesinambungan penyelenggaraan pendidikan karena organisasi memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola kebutuhan pembiayaan dari waktu ke waktu.[134]

[132] Umar, *Strategic Management in Action*, 310–14.
[133] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 55–58.
[134] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 72–75.

Selain mendukung stabilitas pembiayaan, implementasi pengelolaan keuangan juga memberikan dampak terhadap peningkatan kapasitas kelembagaan. Sistem pengelolaan yang tertib mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih disiplin dalam mengelola sumber daya, memperkuat koordinasi antara unit usaha dengan yayasan, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berdasarkan informasi keuangan yang tersedia. Dampak tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya pendapatan, tetapi juga oleh kualitas tata kelola yang diterapkan dalam mengelola aktivitas ekonomi.[135]

Dalam perspektif ekonomi Islam, dampak implementasi pengelolaan keuangan tidak hanya diukur berdasarkan keberhasilan meningkatkan kemampuan finansial lembaga, tetapi juga dari sejauh mana pengelolaan tersebut mampu menghadirkan kemanfaatan (maslahah) bagi penyelenggaraan pendidikan dan masyarakat. Pengelolaan keuntungan yang digunakan untuk mendukung operasional pesantren, pengembangan unit usaha, serta pelaksanaan tanggung jawab sosial menunjukkan bahwa aktivitas ekonomi yang dijalankan tidak berhenti pada orientasi profit, melainkan diarahkan untuk mendukung tujuan pendidikan dan kesejahteraan bersama. Hal ini menandakan bahwa keberlanjutan yang dicapai tidak hanya memiliki dimensi ekonomi, tetapi juga dimensi sosial dan spiritual.[136]

[135] Umar, *Strategic Management in Action*, 318–20; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 120–22.
[136] ʿAuda, *Membumikan hukum Islam*, 240–45; Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 92–95.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian dapat dipahami bahwa implementasi pengelolaan keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah memberikan dampak positif terhadap keberlanjutan lembaga melalui penguatan kemandirian pembiayaan, peningkatan stabilitas operasional, dan penguatan tata kelola organisasi. Dampak tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan tidak hanya ditentukan oleh besarnya keuntungan yang dihasilkan, tetapi oleh kemampuan organisasi mengelola keuntungan tersebut secara akuntabel, strategis, dan sesuai dengan nilai-nilai syariah. Temuan penelitian ini memperlihatkan adanya kesesuaian dengan konsep manajemen strategis, financial sustainability, dan maqashid syariah, yang sama-sama menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan demi tercapainya tujuan organisasi dalam jangka panjang.[137]

Implementasi pengelolaan keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak berhenti pada pengelolaan aktivitas operasional yang telah berjalan, tetapi juga diarahkan pada pengembangan unit usaha sebagai strategi meningkatkan kapasitas pembiayaan pesantren. Berdasarkan hasil penelitian, yayasan menetapkan target peningkatan kontribusi unit bisnis terhadap pembiayaan operasional lembaga dari sekitar 20% menjadi 50%. Penetapan target tersebut menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha telah diposisikan sebagai bagian dari perencanaan strategis jangka panjang dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren. Dengan demikian, aktivitas pengembangan usaha tidak sekadar

[137] Umar, *Strategic Management in Action*, 335; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 145–48; ʿAuda, *Membumikan hukum Islam*, 250–54.

ditujukan untuk meningkatkan keuntungan, tetapi diarahkan agar unit bisnis mampu memberikan kontribusi yang semakin besar terhadap penyelenggaraan pendidikan.[138]

Target peningkatan kontribusi tersebut memperlihatkan adanya orientasi pertumbuhan (growth orientation) dalam pengelolaan unit bisnis. Organisasi tidak hanya berupaya mempertahankan kondisi usaha yang telah berjalan, tetapi secara aktif merancang langkah-langkah pengembangan agar kapasitas usaha terus meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi tidak berhenti pada tahap perencanaan, melainkan diwujudkan melalui penetapan sasaran yang terukur dan menjadi acuan dalam pengelolaan setiap unit bisnis. Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep manajemen strategis yang menempatkan pengembangan organisasi sebagai proses berkelanjutan untuk mencapai tujuan jangka panjang.[139]

Pengembangan unit bisnis dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik dan potensi masing-masing unit usaha. BM Mart dikembangkan untuk memperkuat pelayanan kebutuhan harian santri dan masyarakat sekitar, Klinik BM diarahkan sebagai unit pelayanan kesehatan yang mampu memberikan manfaat ekonomi sekaligus sosial, sedangkan Kopontren terus dioptimalkan sesuai dengan kebutuhan lingkungan pesantren. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan tidak dilakukan secara seragam, tetapi disesuaikan dengan peluang,

[138] Umar, *Strategic Management in Action*, 142–45.
[139] Umar, *Strategic Management in Action*, 150–53.

karakteristik usaha, dan kebutuhan pasar sehingga setiap unit memiliki ruang untuk berkembang sesuai dengan potensinya.[140]

Pengembangan unit usaha juga menunjukkan adanya upaya organisasi dalam memperkuat diversifikasi sumber pendapatan. Keberadaan beberapa unit usaha dengan bidang yang berbeda memungkinkan pesantren memperoleh pemasukan dari berbagai aktivitas ekonomi sehingga risiko ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan dapat dikurangi. Diversifikasi tersebut memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam menjaga kesinambungan pembiayaan lembaga apabila salah satu unit usaha mengalami penurunan kinerja. Oleh karena itu, pengembangan unit bisnis menjadi bagian dari strategi organisasi dalam membangun struktur pendapatan yang lebih stabil dan adaptif terhadap perubahan kondisi ekonomi.[141]

Selain meningkatkan kapasitas pendapatan, pengembangan unit bisnis juga mencerminkan adanya proses investasi kembali (*reinvestment*) terhadap keuntungan yang telah diperoleh. Sebagian laba yang dipertahankan oleh unit usaha dimanfaatkan untuk memperkuat modal kerja, meningkatkan kualitas pelayanan, memperbaiki fasilitas usaha, maupun memperluas kapasitas operasional. Pola tersebut menunjukkan bahwa keuntungan tidak hanya dikonsumsi untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga digunakan sebagai modal pertumbuhan organisasi pada periode berikutnya. Atas dasar itulah, implementasi pengembangan

[140] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 94–97.
[141] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 88–92.

unit usaha memperlihatkan adanya siklus pengelolaan keuangan yang berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan.[142]

Dalam perspektif ekonomi Islam, pengembangan unit bisnis merupakan bentuk ikhtiar untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki sehingga mampu memberikan manfaat yang lebih luas bagi lembaga maupun masyarakat. Aktivitas ekonomi tidak hanya diarahkan untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga menjadi sarana mendukung keberlangsungan pendidikan, meningkatkan kualitas pelayanan kepada santri, serta memperluas kontribusi sosial pesantren. Dengan demikian, pengembangan unit bisnis mencerminkan implementasi prinsip maslahah, yaitu menghadirkan manfaat yang berkelanjutan melalui aktivitas ekonomi yang produktif dan bertanggung jawab.[143]

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian dapat dipahami bahwa implementasi pengembangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh merupakan bagian dari strategi kelembagaan untuk meningkatkan kapasitas pembiayaan pesantren melalui pertumbuhan usaha yang berkelanjutan. Penetapan target kontribusi, pengembangan kapasitas masing-masing unit usaha, diversifikasi pendapatan, serta reinvestasi keuntungan menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan tidak hanya diarahkan pada efektivitas operasional, tetapi juga pada penguatan fondasi ekonomi lembaga dalam jangka panjang. Temuan penelitian ini

[142] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 102–5; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 95–98.
[143] Ahmad Maulidizen dkk., "Digitalisasi Eco-Pesantren," 112–15; Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 104–8.

memperlihatkan adanya kesesuaian dengan konsep manajemen strategis, income diversification, dan prinsip kemaslahatan dalam ekonomi Islam.

Implementasi pengelolaan keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai syariah yang menjadi landasan penyelenggaraan pesantren. Berdasarkan hasil penelitian, seluruh proses pengelolaan keuangan, mulai dari administrasi, pelaporan, pengelolaan keuntungan, hingga pengembangan unit usaha, dilaksanakan dengan menempatkan prinsip amanah, tanggung jawab, dan kemanfaatan sebagai dasar dalam setiap pengambilan keputusan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan tidak hanya dipahami sebagai aktivitas manajerial, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab moral yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah Swt. maupun kepada lembaga yang diberikan amanah untuk mengelola harta.[144]

Prinsip amanah tercermin melalui penyelenggaraan sistem administrasi dan pelaporan keuangan yang dilakukan secara tertib dan transparan. Setiap transaksi dicatat, setiap penggunaan dana dipertanggungjawabkan, dan setiap laporan disampaikan kepada yayasan sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan. Praktik tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan tidak hanya bertujuan memenuhi kebutuhan administrasi organisasi, tetapi juga menjaga kepercayaan yang diberikan kepada pengelola unit usaha. Implementasi tersebut relevan dengan ajaran Islam yang menekankan pentingnya pencatatan transaksi sebagai bentuk perlindungan terhadap hak dan kewajiban seluruh pihak yang terlibat.[145]

[144] ʿAuda, *Membumikan hukum Islam*, 190–94.
[145] ʿAuda, *Membumikan hukum Islam*, 198–202 Q.S. Al-Baqarah (2): 282.

Nilai syariah juga diwujudkan melalui kebijakan distribusi keuntungan yang tidak hanya mempertimbangkan kepentingan ekonomi organisasi, tetapi juga memenuhi tanggung jawab sosial melalui penyaluran zakat perusahaan. Pengalokasian zakat sebesar 2,5% dari keuntungan menunjukkan bahwa aktivitas bisnis pesantren tidak dilepaskan dari kewajiban syariat dalam mendistribusikan sebagian harta kepada pihak yang berhak menerimanya. Kebijakan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan ekonomi dipandang sebagai amanah yang harus memberikan manfaat bagi masyarakat, bukan semata-mata meningkatkan akumulasi kekayaan lembaga.[146]

Apabila dianalisis menggunakan perspektif Maqashid Syariah, implementasi pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh mencerminkan upaya menjaga hifz al-mal melalui pengelolaan harta yang terencana, akuntabel, dan produktif. Harta yang diperoleh dari aktivitas unit bisnis tidak hanya dijaga melalui sistem administrasi dan pengendalian yang baik, tetapi juga dikembangkan agar mampu memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi penyelenggaraan pendidikan. Oleh sebab itu, pengelolaan harta tidak berhenti pada upaya mempertahankan aset, tetapi diarahkan untuk menghasilkan kemanfaatan yang lebih luas sesuai dengan tujuan syariat.[147]

Selain mencerminkan perlindungan terhadap harta, implementasi pengelolaan keuangan juga menunjukkan orientasi yang kuat terhadap pencapaian maslahah. Keuntungan yang dihasilkan dari unit bisnis dimanfaatkan untuk

[146] Qaradawi, *Hukum Zakat*, 420–25 Q.S. At-Taubah (9): 103.
[147] ʿAuda, *Membumikan hukum Islam*, 210–15.

mendukung operasional pesantren, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, mengembangkan unit usaha, serta memenuhi kewajiban sosial melalui zakat perusahaan. Pola pengelolaan tersebut memperlihatkan bahwa manfaat ekonomi yang dihasilkan tidak berhenti pada kepentingan internal organisasi, tetapi berkembang menjadi manfaat sosial yang dirasakan oleh masyarakat sekitar. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian dengan konsep keberlanjutan yang menempatkan nilai ekonomi, sosial, dan etika sebagai satu kesatuan dalam pembangunan organisasi.[148]

Implementasi nilai-nilai syariah tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan keuangan unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh memiliki karakter yang berbeda dengan organisasi bisnis yang semata-mata berorientasi pada profit. Aktivitas ekonomi yang dijalankan ditempatkan sebagai sarana mendukung keberlangsungan pendidikan, memperkuat pemberdayaan ekonomi pesantren, serta mewujudkan kemanfaatan bagi masyarakat. Kenyataan ini mempertegas bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan tidak hanya diukur berdasarkan besarnya keuntungan yang diperoleh, tetapi juga berdasarkan sejauh mana keuntungan tersebut mampu mendukung tercapainya tujuan pendidikan dan nilai-nilai syariah yang menjadi dasar penyelenggaraan pesantren.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian dapat dipahami bahwa implementasi nilai-nilai syariah telah menjadi fondasi dalam seluruh proses pengelolaan keuangan unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Prinsip

[148] Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 115–18; Ahmad Maulidizen dkk., "Digitalisasi Eco-Pesantren," 120–23.

amanah, transparansi, hifz al-mal, zakat, dan maslahah tidak hanya diwujudkan dalam bentuk norma, tetapi diimplementasikan melalui kebijakan pengelolaan keuangan yang konkret. Temuan penelitian ini memperlihatkan adanya kesesuaian dengan konsep Maqashid Syariah yang menempatkan perlindungan harta dan penciptaan kemaslahatan sebagai tujuan utama dalam aktivitas ekonomi Islam, sekaligus memperkuat praktik tata kelola keuangan yang berorientasi pada keberlanjutan lembaga.

C. Evaluasi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh

Evaluasi terhadap sistem pelaporan dan pengendalian keuangan merupakan bagian penting dalam menilai efektivitas pengelolaan keuangan unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Keberhasilan suatu sistem pengelolaan keuangan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga oleh tersedianya mekanisme pelaporan yang mampu memberikan informasi secara akurat, tepat waktu, serta dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, sistem pelaporan dan pengendalian menjadi instrumen yang memungkinkan organisasi mengetahui kondisi keuangan secara aktual sekaligus mengidentifikasi berbagai penyimpangan yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan organisasi.[149]

Berdasarkan hasil penelitian, sistem pelaporan keuangan yang diterapkan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah menunjukkan adanya mekanisme pertanggungjawaban yang terstruktur melalui penyusunan laporan

[149] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 155–56.

keuangan secara berkala kepada yayasan. Pelaporan yang dilakukan secara rutin memberikan kemudahan bagi pengelola dalam memantau perkembangan kondisi keuangan setiap unit usaha, sekaligus menjadi dasar bagi yayasan untuk melakukan pengawasan terhadap penggunaan dana maupun pencapaian target usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi pelaporan tidak hanya dimanfaatkan sebagai pemenuhan administrasi organisasi, tetapi juga sebagai sarana menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan manajerial.[150]

Dalam perspektif manajemen keuangan, mekanisme pelaporan yang dilaksanakan secara berkala telah memenuhi fungsi dasar akuntabilitas organisasi. Laporan keuangan menjadi media komunikasi antara pengelola unit usaha dengan yayasan sehingga setiap aktivitas keuangan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka. Sistem tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan keuangan tidak hanya berorientasi pada pencatatan transaksi, tetapi juga menghasilkan informasi yang mampu mendukung proses pengawasan, evaluasi, serta penyusunan kebijakan pengembangan unit bisnis pada periode berikutnya.[151]

Selain pelaporan, efektivitas pengelolaan keuangan juga dipengaruhi oleh keberadaan sistem pengendalian internal. Pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas keuangan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, meminimalkan risiko kesalahan pencatatan, serta menjaga keamanan aset organisasi. Dalam perspektif manajemen strategis, pengendalian

[150] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 160.
[151] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 112.

merupakan tahapan yang memastikan pelaksanaan program tetap berjalan sesuai dengan tujuan organisasi melalui proses pemantauan, pengukuran, dan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan.[152]

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah dilaksanakan melalui proses pemeriksaan laporan keuangan dan rekonsiliasi antara kondisi kas dengan laporan yang disampaikan oleh masing-masing unit usaha. Mekanisme tersebut menunjukkan adanya pemisahan fungsi antara pelaksana operasional dan pihak yang melakukan pengawasan sehingga proses verifikasi dapat dilakukan secara lebih objektif. Keberadaan prosedur tersebut menjadi indikator bahwa sistem pengendalian internal telah berfungsi sebagai instrumen untuk menjaga keandalan informasi keuangan sekaligus mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan maupun penyalahgunaan dana.[153]

Meskipun demikian, berdasarkan hasil analisis masih terdapat ruang untuk meningkatkan efektivitas sistem pelaporan dan pengendalian keuangan. Evaluasi yang dilakukan selama ini masih berfokus pada kesesuaian antara laporan dengan kondisi kas serta pencapaian laba masing-masing unit usaha. Pendekatan tersebut telah mampu menggambarkan kondisi keuangan secara umum, namun belum sepenuhnya memberikan informasi mengenai tingkat efisiensi penggunaan sumber daya, efektivitas pengelolaan modal kerja, maupun analisis terhadap rasio-rasio

[152] Umar, *Strategic Management in Action*, 84.
[153] Rijal, "Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami'ah Al-Aziziyah Batee Iliek," 163; Umar, *Strategic Management in Action*, 86.

keuangan yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan usaha. Dengan demikian, sistem evaluasi keuangan masih memiliki peluang untuk dikembangkan agar mampu menghasilkan informasi yang lebih komprehensif bagi proses pengambilan keputusan.[154]

Dalam perspektif keberlanjutan organisasi, kualitas sistem pelaporan dan pengendalian keuangan tidak hanya diukur dari kemampuan mendeteksi kesalahan administrasi, tetapi juga dari kemampuannya menyediakan informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan jangka panjang. Pelaporan yang akurat akan memudahkan organisasi dalam mengidentifikasi potensi peningkatan pendapatan, mengendalikan biaya operasional, serta merumuskan kebijakan yang mendukung keberlanjutan unit bisnis. Oleh karena itu, penguatan sistem pelaporan dan pengendalian tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas keuangan pesantren di masa mendatang.[155]

Berdasarkan keseluruhan hasil evaluasi dapat dipahami bahwa sistem pelaporan dan pengendalian keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah berjalan dengan baik dan mampu mendukung terciptanya akuntabilitas pengelolaan keuangan. Keberadaan pelaporan berkala, pemeriksaan laporan, serta rekonsiliasi keuangan menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan telah dilaksanakan secara sistematis. Namun demikian, penyempurnaan terhadap

[154] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 145.
[155] Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 68.

instrumen evaluasi keuangan, khususnya melalui pemanfaatan indikator kinerja keuangan yang lebih komprehensif, masih diperlukan agar sistem pengendalian tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai dasar dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan memperkuat keberlanjutan pengelolaan unit bisnis pesantren[156]

Evaluasi terhadap kinerja dan profitabilitas unit bisnis merupakan tahapan penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan keuangan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Kinerja keuangan tidak hanya diukur berdasarkan besarnya keuntungan yang diperoleh, tetapi juga berdasarkan kemampuan unit usaha dalam mencapai target yang telah ditetapkan, memanfaatkan sumber daya secara efisien, serta memberikan kontribusi terhadap pembiayaan operasional pesantren. Oleh karena itu, evaluasi kinerja menjadi instrumen untuk mengetahui sejauh mana pengelolaan unit bisnis telah berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan.[157]

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja unit bisnis dilakukan dengan membandingkan capaian pendapatan dan laba pada periode berjalan dengan target yang telah ditetapkan maupun dengan capaian pada periode sebelumnya. Pendekatan tersebut memberikan gambaran mengenai perkembangan masing-masing unit usaha sehingga pengelola dapat mengetahui kecenderungan peningkatan maupun penurunan kinerja. Evaluasi secara periodik juga memungkinkan organisasi mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi

[156] Umar, *Strategic Management in Action*, 92; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 148.
[157] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 182.

perubahan pendapatan sebagai dasar dalam menentukan langkah perbaikan pada periode berikutnya.[158]

Dalam perspektif manajemen strategis, pengukuran kinerja tidak hanya bertujuan mengetahui hasil akhir suatu kegiatan, tetapi juga menjadi dasar untuk menilai efektivitas strategi yang telah diterapkan. Apabila target belum tercapai, organisasi perlu melakukan identifikasi terhadap penyebabnya, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Sebaliknya, apabila target telah tercapai, hasil tersebut dapat dijadikan acuan dalam menyusun strategi pengembangan yang lebih optimal. Dengan demikian, evaluasi kinerja berfungsi sebagai proses pembelajaran organisasi yang mendukung peningkatan kualitas pengelolaan pada periode selanjutnya.[159]

Selain dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan internal, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja unit bisnis dipengaruhi oleh dinamika lingkungan usaha. Perubahan jumlah konsumen, fluktuasi permintaan, kondisi ekonomi masyarakat, maupun momentum tertentu seperti libur panjang dan kegiatan pesantren dapat memengaruhi tingkat pendapatan setiap unit usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa capaian keuntungan tidak selalu mencerminkan kualitas pengelolaan semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali organisasi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja perlu

[158] Umar, *Strategic Management in Action*, 97.
[159] Umar, *Strategic Management in Action*, 105.

mempertimbangkan kondisi lingkungan bisnis agar penilaian terhadap keberhasilan unit usaha menjadi lebih objektif.[160]

Berdasarkan perspektif analisis SWOT, perubahan kondisi eksternal tersebut dapat dipahami sebagai peluang maupun ancaman yang perlu direspons melalui strategi yang tepat. Ketika permintaan meningkat, pengelola perlu memanfaatkan peluang tersebut untuk mengoptimalkan pendapatan melalui peningkatan kapasitas pelayanan maupun penyediaan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Sebaliknya, ketika terjadi penurunan permintaan, organisasi perlu melakukan penyesuaian strategi agar kinerja unit usaha tetap terjaga. Dengan demikian, evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi mengukur hasil, tetapi juga menjadi dasar dalam menyusun strategi adaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha.[161]

Dalam perspektif keberlanjutan organisasi, evaluasi profitabilitas juga perlu memperhatikan kemampuan unit bisnis dalam menghasilkan surplus yang dapat digunakan untuk mendukung operasional lembaga. Keuntungan yang diperoleh tidak semata-mata dipandang sebagai indikator keberhasilan finansial, tetapi juga sebagai sumber daya yang memungkinkan pesantren membiayai kegiatan pendidikan, melakukan pengembangan usaha, serta memperkuat kemandirian ekonomi lembaga. Oleh karena itu, profitabilitas memiliki makna strategis karena

[160] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 42.
[161] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 58.

berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi mempertahankan keberlangsungan operasionalnya dalam jangka panjang.[162]

Meskipun demikian, evaluasi kinerja yang berorientasi pada laba masih dapat disempurnakan melalui pengembangan indikator penilaian yang lebih komprehensif. Selain membandingkan pendapatan dan laba, organisasi dapat mulai memperhatikan indikator lain, seperti efisiensi biaya operasional, tingkat pertumbuhan pendapatan, produktivitas masing-masing unit usaha, maupun kontribusi setiap unit terhadap pembiayaan pesantren secara keseluruhan. Penggunaan indikator yang lebih beragam akan menghasilkan evaluasi yang lebih menyeluruh sehingga keputusan strategis yang diambil menjadi lebih tepat sasaran.[163]

Berdasarkan keseluruhan hasil evaluasi dapat dipahami bahwa sistem penilaian kinerja unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah mampu memberikan gambaran mengenai perkembangan usaha melalui pengukuran capaian pendapatan dan laba secara berkala. Mekanisme tersebut telah mendukung proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan unit bisnis. Namun demikian, penyempurnaan terhadap indikator evaluasi masih diperlukan agar pengukuran kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil finansial, tetapi juga mampu

[162] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 210.
[163] Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 74.

menggambarkan tingkat efisiensi, produktivitas, serta kontribusi strategis setiap unit usaha terhadap keberlanjutan pembiayaan pesantren.[164]

Evaluasi dalam pengelolaan keuangan tidak berhenti pada proses penilaian terhadap hasil yang telah dicapai, tetapi harus diikuti dengan tindak lanjut sebagai dasar penyempurnaan sistem pengelolaan pada periode berikutnya. Dalam perspektif manajemen strategis, evaluasi merupakan proses yang menghasilkan informasi bagi organisasi untuk melakukan tindakan korektif, menyempurnakan kebijakan, dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program. Oleh karena itu, keberhasilan suatu sistem pengelolaan keuangan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengidentifikasi permasalahan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menerjemahkan hasil evaluasi menjadi langkah perbaikan yang nyata.[165]

Berdasarkan hasil penelitian, proses evaluasi yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya dimanfaatkan untuk mengetahui kondisi keuangan setiap unit bisnis, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan kebijakan perbaikan apabila ditemukan kendala selama pelaksanaan operasional. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memperbaiki mekanisme pengelolaan, meningkatkan efektivitas pengawasan, serta menyusun langkah-langkah yang diperlukan untuk mempertahankan maupun meningkatkan kinerja unit usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa evaluasi telah berfungsi sebagai

[164] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 152; Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 76.
[165] Umar, *Strategic Management in Action*, 112.

bagian dari proses pengambilan keputusan, bukan sekadar aktivitas administratif yang dilakukan pada akhir periode.[166]

Dari perspektif pengelolaan organisasi yang berkelanjutan, tindak lanjut hasil evaluasi merupakan bentuk komitmen organisasi terhadap prinsip *continuous improvement*. Setiap informasi yang diperoleh melalui proses evaluasi seharusnya dimanfaatkan untuk memperbaiki sistem kerja, meningkatkan efisiensi operasional, serta mengurangi potensi risiko yang dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya menghasilkan penilaian mengenai kondisi saat ini, tetapi juga menjadi dasar dalam membangun sistem pengelolaan yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.[167]

Dalam konteks pengelolaan unit bisnis pesantren, proses perbaikan berkelanjutan juga mencerminkan adanya upaya organisasi untuk menjaga stabilitas keuangan dalam jangka panjang. Setiap kelemahan yang ditemukan melalui evaluasi menjadi bahan pembelajaran bagi pengelola untuk meningkatkan kualitas administrasi, memperkuat pengendalian internal, serta menyempurnakan strategi pengelolaan usaha. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah yang bersifat jangka pendek, tetapi juga berusaha membangun sistem yang semakin efektif dari waktu ke waktu. Pendekatan seperti ini sejalan dengan konsep keberlanjutan organisasi yang

[166] Umar, *Strategic Management in Action*, 115.
[167] Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 89.

menempatkan proses pembelajaran sebagai salah satu faktor penting dalam menjaga ketahanan lembaga.[168]

Meskipun mekanisme tindak lanjut telah berjalan dengan baik, hasil evaluasi menunjukkan bahwa proses tersebut masih dapat ditingkatkan melalui penyusunan indikator perbaikan yang lebih terukur. Organisasi dapat menetapkan target pencapaian yang lebih spesifik terhadap setiap rekomendasi hasil evaluasi sehingga perkembangan perbaikan dapat dipantau secara objektif pada periode berikutnya. Selain itu, dokumentasi terhadap hasil evaluasi dan tindak lanjut yang telah dilakukan juga perlu diperkuat agar menjadi sumber informasi dalam penyusunan kebijakan strategis jangka panjang. Melalui peran tersebut, evaluasi tidak hanya menghasilkan solusi terhadap permasalahan yang sedang dihadapi, tetapi juga membangun basis pengetahuan organisasi yang mendukung peningkatan kualitas tata kelola secara berkelanjutan.[169]

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis dapat dipahami bahwa evaluasi pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah memberikan kontribusi terhadap proses perbaikan berkelanjutan melalui pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar penyempurnaan sistem pengelolaan unit bisnis. Meskipun demikian, penguatan terhadap mekanisme tindak lanjut, terutama melalui penetapan indikator keberhasilan dan dokumentasi hasil perbaikan, masih diperlukan agar proses evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan,

[168] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 242.
[169] Umar, *Strategic Management in Action*, 118; Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 93.

tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dan menjaga keberlanjutan operasional pesantren.[170]

Evaluasi terhadap kontribusi unit bisnis menjadi aspek penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan keuangan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Keberhasilan unit bisnis tidak hanya diukur berdasarkan kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga berdasarkan kontribusinya dalam mendukung keberlangsungan operasional lembaga. Dalam organisasi nirlaba, keberhasilan pengelolaan keuangan tercermin dari kemampuan organisasi membangun sumber pendanaan yang stabil sehingga pelaksanaan program tidak sepenuhnya bergantung pada sumber pembiayaan dari luar. Oleh karena itu, kontribusi unit bisnis terhadap pembiayaan pesantren menjadi salah satu indikator penting dalam menilai tingkat keberlanjutan lembaga.[171]

Berdasarkan hasil penelitian, unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah memberikan kontribusi terhadap pembiayaan operasional pesantren, meskipun kontribusinya belum menjadi sumber pendanaan utama. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan unit bisnis telah berfungsi sebagai sumber pendapatan alternatif yang mampu membantu memenuhi kebutuhan operasional lembaga. Kontribusi tersebut memungkinkan pesantren memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih baik dalam mengelola pembiayaan dibandingkan apabila hanya mengandalkan satu sumber pendapatan. Temuan ini

[170] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 248; Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 95.
[171] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 254.

memperlihatkan bahwa pengembangan unit bisnis telah memberikan dampak positif terhadap penguatan kapasitas keuangan lembaga, meskipun masih terdapat ruang untuk meningkatkan kontribusinya pada masa mendatang.[172]

Salah satu indikator yang menunjukkan orientasi keberlanjutan dalam pengelolaan unit bisnis adalah adanya target peningkatan kontribusi pembiayaan dari sekitar 20% menjadi 50%. Target tersebut menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya mempertahankan kondisi yang telah dicapai, tetapi juga memiliki komitmen untuk meningkatkan kapasitas pembiayaan melalui pengembangan usaha secara bertahap. Dalam perspektif manajemen strategis, penetapan target merupakan bagian dari proses perencanaan yang memberikan arah bagi organisasi dalam menyusun kebijakan, mengalokasikan sumber daya, serta mengevaluasi tingkat keberhasilan strategi yang telah diterapkan. Melalui langkah ini, target peningkatan kontribusi tersebut mencerminkan adanya orientasi jangka panjang dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren.[173]

Meskipun demikian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pencapaian target tersebut memerlukan penguatan pada berbagai aspek pengelolaan unit bisnis. Peningkatan kontribusi pembiayaan tidak hanya bergantung pada besarnya keuntungan yang diperoleh, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan keuangan, kualitas pelayanan, kemampuan membaca peluang pasar, serta efisiensi operasional masing-masing unit usaha. Oleh karena itu, upaya meningkatkan

[172] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 257.
[173] Umar, *Strategic Management in Action*, 125.

kontribusi unit bisnis perlu dilakukan melalui pengembangan strategi yang mempertimbangkan kondisi internal organisasi sekaligus dinamika lingkungan eksternal. Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep analisis SWOT yang menekankan pentingnya memanfaatkan kekuatan dan peluang, sekaligus mengantisipasi kelemahan serta ancaman yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi.[174]

Dalam perspektif keberlanjutan organisasi, kontribusi unit bisnis tidak hanya dipandang sebagai tambahan pendapatan, tetapi sebagai fondasi dalam membangun ketahanan finansial lembaga. Organisasi yang mampu menghasilkan pendapatan secara mandiri akan memiliki kapasitas yang lebih besar dalam menjaga stabilitas operasional, mengembangkan layanan pendidikan, serta menghadapi perubahan kondisi ekonomi yang mungkin terjadi. Oleh karena itu, peningkatan kontribusi unit bisnis merupakan bagian dari strategi untuk memperkuat *financial sustainability*, yaitu kemampuan organisasi mempertahankan keberlangsungan program melalui pengelolaan sumber daya yang efektif dan berkelanjutan.[175]

Selain memberikan manfaat bagi keberlanjutan operasional, pengembangan unit bisnis juga memperkuat fungsi sosial ekonomi pesantren. Unit usaha tidak hanya menghasilkan pendapatan bagi lembaga, tetapi juga menjadi sarana pemberdayaan, pembelajaran kewirausahaan, dan pengembangan kapasitas sumber

[174] Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 72.
[175] Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 265.

daya manusia di lingkungan pesantren. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manfaat unit bisnis tidak berhenti pada aspek finansial, tetapi juga memberikan nilai tambah bagi pengembangan kelembagaan dan masyarakat. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa unit bisnis pesantren merupakan instrumen pemberdayaan ekonomi yang mampu mendukung kemandirian lembaga sekaligus memperluas manfaat sosial yang dihasilkan pesantren.[176]

Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa unit bisnis Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah memberikan kontribusi yang positif terhadap keberlanjutan pembiayaan lembaga, meskipun kontribusi tersebut masih memiliki potensi untuk terus ditingkatkan. Sistem pengelolaan keuangan yang telah diterapkan, didukung oleh mekanisme evaluasi dan komitmen terhadap pengembangan usaha, menjadi modal penting dalam memperkuat kemandirian ekonomi pesantren. Oleh karena itu, keberlanjutan pembiayaan tidak hanya bergantung pada kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga pada konsistensi organisasi dalam memperbaiki sistem pengelolaan, mengembangkan unit usaha secara strategis, serta memanfaatkan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan.[177]

[176] Ahmad Maulidizen dkk., "Digitalisasi Eco-Pesantren," 142.
[177] Airawaty dkk., *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*, 104; Francois, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, 270.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan pengelolaan keuangan unit bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah dilaksanakan secara sistematis melalui penyusunan target pendapatan, perencanaan anggaran operasional, identifikasi kebutuhan pengembangan usaha, serta penetapan strategi untuk meningkatkan kontribusi unit bisnis terhadap pembiayaan pesantren.
2. Implementasi pengelolaan keuangan unit bisnis telah dilaksanakan melalui sistem pencatatan transaksi, pelaporan keuangan secara berkala, pengendalian penggunaan dana, distribusi keuntungan sesuai kebijakan lembaga, serta pengembangan unit usaha sebagai sumber pendanaan pesantren.
3. Evaluasi pengelolaan keuangan unit bisnis dilakukan melalui penilaian terhadap laporan keuangan, pengendalian internal, pencapaian target pendapatan, serta kontribusi unit bisnis terhadap pembiayaan operasional pesantren.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan mengenai Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi pada beberapa pihak, diantaranya:

1. **Bagi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang**

   Yayasan diharapkan memberikan dukungan kebijakan dan fasilitas untuk mengalihkan sistem pembukuan dari manual ke perangkat lunak (*software*) keuangan terintegrasi. Hal ini penting untuk memperkuat tata kelola, menjamin transparansi laporan secara *real-time*, serta mempermudah pengawasan bagi hasil usaha guna menopang keberlanjutan pembiayaan pesantren.

2. **Bagi Pengelola Unit Bisnis**

   Pengelola unit bisnis disarankan mengimplementasikan perangkat lunak (*software*) keuangan dalam operasional harian guna menggantikan Microsoft Excel. Pemanfaatan *software* ini krusial untuk meminimalisir kekeliruan input data (*human error*), mencegah selisih saldo (*miss saldo*), serta mempermudah proses rekonsiliasi kas dan *stock opname* bulanan di setiap unit usaha (BM Mart, Kopontren, dan Klinik BM).

3. **Bagi Peneliti Selanjutnya**

   Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas objek penelitian melalui studi komparatif di beberapa pesantren atau menggunakan pendekatan kuantitatif/murni *mixed methods* untuk menganalisis hubungan antara pengelolaan keuangan unit bisnis, kinerja keuangan, dan keberlanjutan pembiayaan pesantren secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Maulidizen, Setiyo Hayati, Risman Nugraha, dkk. "Digitalisasi Eco-Pesantren: Podcastpreneurship sebagai Strategi Pemberdayaan Ekonomi dan Kepemimpinan Santri Pesantren Tahfiz Assyifa Al-Islami Desa Waru Jaya, Bogor." *Jurnal Pengabdian Masyarakat* 4, no. 2 (2025): 39–53. https://doi.org/10.30640/abdimas45.v4i2.5044.

Airawaty, Diana, Kusumaningdiah Retno Setiorini, Siti Arifah, Yeni Priatna Sari, dan V. Wiratna Sujarweni. *Bisnis & Keberlanjutan: Strategi, Teknologi, Laporan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.

Alfina, Diya', dan Muhammad. "Analisis Kebijakan Manajemen Pesantren di Indonesia." *Jurnal Penelitian dan Pendidikan IPS (JPPI)* 19, no. 1 (2025): 1–8. https://doi.org/10.21067/jppi.v19i1.11663.

Ali Muhtarom, Subandi Subandi, dan Muhamad Agus Mushodiq. "Pesantren dan Kemandirian Ekonomi: Studi Kasus Di Pondok Pesantren Belitang OKU Timur Indonesia." *Bulletin of Indonesian Islamic Studies* 3, no. 1 (2024): 13–28. https://doi.org/10.51214/biis.v3i1.869.

Anam, Khoirul, dan Ahmad Barizi. "Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Pemberdayaan Ekonomi Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang." *Al-Ulum: Multidisciplinary Journal of Science* 1, no. 2 (2025): 162–70. https://albaayaninstitute.org/index.php/alulum/article/view/105.

Andika, Rian, dan Nur Hidayat. "Peran Manajemen Keuangan Dalam Pengembangan Usaha." *Jurnal Az-Zahra: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 1, no. 1 (2023): 121–30. https://journal.an-nur.ac.id/index.php/azzahra/article/download/1775/1276.

Angrosino, Michael. *Doing Ethnographic and Observational Research*. Sage Publications Ltd, 2007.

Aripin, Jenal, dan Mulyawan Safwandy Nugraha. "Manajemen Keuangan Berkelanjutan di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan dan Tantangannya." *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 143–63. https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223.

Aziz, Abdul, Rizal Muhaimin, Yuliah Elita, Hikam Muhtadi Zuhdi, Bella Kuncaraningrum, dan Moh. Soleh Nurzaman. *Pengantar Ekonomi Mikro dalam Islam*. Literasi Nusantara, 2024.

Azizah, Siti Nur. "Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (EKBISI)* 9, no. 1 (2014): 103–15. https://doi.org/10.14421/ekbisi.2014.91-09.

Bambang Triyono dan Elis Mediawati. “Transformasi Nilai-Nilai Islam melalui Pendidikan Pesantren: Implementasi dalam Pembentukan Karakter Santri.” *Journal of International Multidisciplinary Research* 1, no. 1 (2023): 147–58. https://doi.org/10.62504/jimr403.

Bogdan, Robert C., dan Sari Knopp Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. 3 ed. Allyn and Bacon, 1998.

Burhan Bungin. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. RajaGrafindo Persada, 2007.

Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*. Diterjemahkan oleh Ahmad Lintang Lazuardi. Pustaka Pelajar, 2015.

Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-Qur’an dan Terjemahannya*. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an, 2019. https://pustakalajnah.kemenag.go.id/detail/135.

Dwi, Mariyono, dan Maskuri Maskuri. “Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Islam Multikultural Melalui Spirit Entrepreneur Santri (Studi Etnografi di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang).” *Edunity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan* 2, no. 2 (2023): 246–66. https://doi.org/10.57096/edunity.v2i2.55.

Ernawati. “Strategi Pengembangan Unit Usaha Pondok Pesantren Modern Babussa’adah Bajo.” Doctoral Disertation, Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2023. https://repository.uinpalopo.ac.id/id/eprint/7179/1/Skripsi%20Enna_1.pdf.

Fitri, Riskal, dan Syarifuddin Ondeng. “Pesantren di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter.” *Al-Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2022): 42–54. https://jounal.unismuh.ac.id/index.php/alurwatul/article/view/7785.

Francois, Emmanuel Jean. *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. Springer Publishing Company, 2014. https://doi.org/10.1891/9780826129864.

Hadi, Sumasno. “Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi.” *Jurnal Ilmu Pendidikan* 22, no. 1 (2016). https://staf.ulm.ac.id/sumasnohadi/.

Hadi, Widad Ulfatul Mawaddah, Umrotul Khasanah, dan Khusnudin. “Strategi Badan Usaha Milik Pesantren Dalam Mendukung Keberlanjutan Ekonomi dan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.” *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies* 9, no. 1 (2026): 329–53. https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v9i1.2805.

Hamzah, Muh., Achmad Febrianto, Ainol Yakin, Siti Nurbayah, dan Septian Fiktor Riyantoro. “Penguatan Ekonomi Pesantren Melalui Digitalisasi Unit Usaha Pesantren.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 1 (2022): 1040. https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4730.

Harahap, Solehuddin, dan Dafiar Syarif. “Model dan Strategi Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Modern Subulussalam Padang Pariaman.” *Jihbiz: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Perbankan Syariah* 6, no. 1 (2022): 27–47. https://doi.org/10.33379/jihbiz.v6i1.1148.

Hasan, Imroni, dan Moch Mahsun. “Strategi Pemasaran Badan Usaha Milik Pesantren.” *Moderasi: Journal of Islamic Studies* 1, no. 1 (2021): 75–90. https://doi.org/10.54471/moderasi.v1i1.7.

Hidayat, Moh. Noer, dan Muh. Hamzah Hamzah. “Strategi Pengelolaan Unit Ekonomi Pesantren sebagai Sarana Kemandirian Finansial di Pondok Pesantren Islamiyah Syafi’iyah.” *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* 4, no. 3 (2025): 2564–68. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2312.

Hikmah, Aida Nurul, Dian Nur Hikmah, Dina Mardiana, dan Ajahari. “Problematika dan Reorientasi Pendidikan Pesantren di Era Globalisasi.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 2 (2025): 12239–45. https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.26691.

Ilmiah, Maeyza Kholisyatul, Muhammad Rifqi Hidayat, dan Atika Zahra Maulida. “Analisis Pengelolaan Keuangan Guna Meningkatkan Aset Pondok Pesantren Ibnu Mas’ud Putri Di Hulu Sungai Selatan.” *SOSEBI: Jurnal Penelitian Mahasiswa Ilmu Sosial Ekonomi dan Bisnis Islam* 5, no. 1 (2025): 18–41. https://doi.org/10.21274/sosebi.v5i1.10863.

Junaedi Junaedi. “Peran Pesantren dalam Dunia Usaha.” *Al Itmamiy Jurnal Hukum Ekonomi Syariah (Muamalah)* 4, no. 1 (2022): 42–48. https://doi.org/10.55606/ai.v4i1.10.

Kesuma, Indah, Putri Gagan, Elisa Pitri, dan Mayasari. “Analisis Kendala Strategi Peningkatan Kapasitas Pengurus Milenial di Era Digital (Studi Kasus Koperasi Merah Putih).” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 3 (2025): 36329–34. https://jptam.org.

Khairullah, Sajida, Hendra Raza, Amru Usman, dan Murhaban. “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Penyajian Laporan Keuangan Berbasis Pedoman Akuntansi Pesantren (Studi Kasus pada Dayah di Kota Lhokseumawe).” *Jurnal Akuntansi Malikussaleh (JAM)* 3, no. 1 (2024): 109–20. https://doi.org/10.29103/jam.v3i1.11670.

Luthfiani, Putri Wahhidah, dan Sri Murhayati. “Strategi Memastikan Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 3 (2024): 45315–28.

Maghfiroh, Lailatul, dan Abdul Rokhim. “Analisis Urgensi Akuntansi Pesantren Bagi Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Puger.” *Global Research And Innovation Journal (GREAT)* 1, no. 3 (2025). https://journaledutech.com/index.php/great/article/view/887.

Maya Silvana, dan Deni Lubis. “Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung).” *AL-MUZARA’AH* 9, no. 2 (2021): 129–46. https://doi.org/10.29244/jam.9.2.129-146.

Meleong, Lexy J. *Metologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, 2018.

Meleong, Lexy J. *Metologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya, 2017.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Edition 3. Sage, 2014.

Ozili, Peterson K. “Theories of Sustainable Finance.” *Managing Global Transitions* 21, no. 1 (2023). https://doi.org/10.26493/1854-6935.21.5-22.

Pelealu, Nanda Dzikrillah, Abd Rofi Fathoni Nidhomillah, Sumiati, dan 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.

Qaradawi, Yusuf. *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status Dan Filsafat Zakat Berdasarkan Quran Dan Hadis*. Cet. ke 5. Diterjemahkan oleh Salmah Harun, Didin Hafidhuddin, dan Hasanuddin. Litera Antar Nusa, 2007.

Rachmawati, Imami Nur. “Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara.” *Jurnal Keperawatan Indonesia* 11, no. 1 (2007): 35–40. https://doi.org/10.7454/jki.v11i1.184.

Rahmawati, Bakharudin A. Hasby, dan Mochamad Nursalim. “Jenis-Jenis Metode Pengumpulan Data (Qualitative Research).” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 9, no. 1 (2025). https://doi.org/10.31004/jptam.v9i1.26166.

Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama, 2015.

Rijal, Fikri. “Manajemen Pengembangan dan Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam Dayah Jami’ah Al-Aziziyah Batee Iliek.” *Jurnal Al-*

Mizan: Jurnal Hukum Islam dan Ekonomi Syariah 11, no. 1 (2024): 155–66. https://doi.org/10.54621/jiam.v11i1.918.

Septiawan, Bambang. "Pengembangan Potensi Ekonomi Umat Melalui Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang di Era Pandemi Covid-19." *At-Tujjar: Jurnal Keilmuan Manajemen Syariah* 09, no. 01 (2021): 18–34. kopertais4.or.id.

Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert. *Management*. 6. ed. Prentice Hall International Editions. Prentice-Hall International, 1995.

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV. Alfabeta, 2010.

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cet. Ke-12. CV. Alfabeta, 2016.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta, 2019.

Sugiyono. *Metode Penelitian Studi Kasus: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. CV. Alfabeta, 2023.

Susanto, Dedi, Risnita, dan M. Syahran Jailani. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah." *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 1, no. 1 (2023): 53–61. https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60.

Umar, Husein. *Strategic Management in Action*. Cetakan Kelima. Gramedia Pustaka Utama, 2001.

Yaqin, Ainol, Lutfillah, dan Roisul Muhtadin. "Strategi Membangun Ekonomi Pesantren Melalui Sentralisasi Kebutuhan Fashion Pada Industri Konveksi Pondok Pesantren Nurul Jadid." *Ekonomica Sharia: Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Ekonomi Syariah* 7, no. 1 (2021). https://doi.org/10.36908/esha.v7i1.298.

Yeni, Maulia, Audy Febriyanti, Siti Yuliana, Siti Khabibatun, dan Putri Kusuma. "Analisis Potensi dan Strategi Pengembangan Koperasi dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Nurul Islam Jember." *Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 6 (2025): 443–49. https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.372.

Yin, Robert K. *Studi Kasus: Desain & Metode*. Diterjemahkan oleh Iswadi, Neti Karnati, dan Ahmad Andry B. CV. Adab, 2023.

ʿAuda, Ğāsir. *Membumikan hukum Islam: melalui maqasid syariah*. Cetakan 1. Diterjemahkan oleh Ahmad Baiquni dan Rosidin. Mizan, 2015.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

- Daftar Pertanyaan Wawancara
- Dokumentasi
- Surat Izin Observasi dan Penelitian

Lampiran Dokumentasi Penelitian



Dokumentasi dengan Bendahara Yayasan



Dokumentasi dengan Ketua TU/PJ Keuangan Klinik BMCI



Dokumentasi dengan Manajer BM Mart



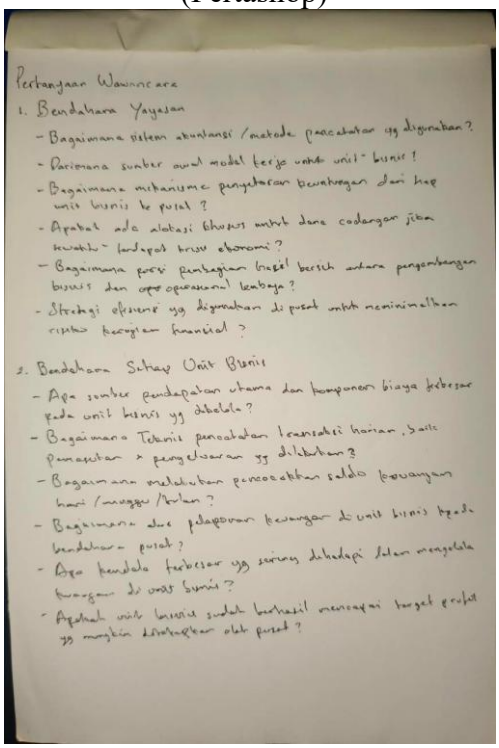
Dokumen Observasi Unit Bisnis (BM MART)



Dokumen Observasi Unit Bisnis (Pertashop)



Dokumen Observasi Unit Bisnis (Klinik BMCI)



Pertanyaan Wawancara

1. Bendahara Yayasan
   - Bagaimana sistem akuntansi / metode pencatatan yg digunakan?
   - Darimana sumber awal modal kerja untuk unit-bisnis?
   - Bagaimana mekanisme penyetoran keuntungan dari tiap unit bisnis ke pusat?
   - Apakah ada alokasi khusus untuk dana cadangan jika kewaktu-kewaktu terdapat krisis ekonomi?
   - Bagaimana porsi pembagian hasil bersih antara pengembangan bisnis dan operasional lembaga?
   - Strategi efisiensi yg digunakan di pusat untuk meminimalkan risiko kerugian finansial?

2. Bendahara Setiap Unit Bisnis
   - Apa sumber pendapatan utama dan komponen biaya terbesar pada unit bisnis yg dikelola?
   - Bagaimana Teknis pencatatan transaksi harian, Satic pemasukan + pengeluaran yg dilakukan?
   - Bagaimana melakukan pencocokan saldo keuangan hari / minggu / bulan?
   - Bagaimana alur pelaporan keuangan di unit bisnis kepada bendahara pusat?
   - Apa kendala terbesar yg sering dihadapi dalam mengelola keuangan di unit bisnis?
   - Apakah unit bisnis sudah berhasil mencapai target profit yg mungkin ditetapkan oleh pusat?

Daftar Pertanyaan Wawancara

Lampiran Surat Izin Survey & Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
JalanGajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
http:// fitk.uin-malang.ac.id, email : fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 941/Un.03.1/TL.01.04/04/2026 28 April 2026
Lampiran : -
Hal : **Izin Survey**

Kepada Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka penyusunan proposal Skripsi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	:	Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri
NIM	:	220106110049
Tahun Akademik	:	Genap- 2025/2026
Judul Proposal	:	**Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis dalam Menunjang Keberlanjutan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang**

Diberi izin untuk melakukan survey/studi pendahuluan di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan,

Prof. Dr. Muhammad Walid, MA
NIP. 19730823 200003 1 002

Tembusan :
1. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

Surat Izin Observasi

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
JalanGajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
http:// fitk.uin-malang.ac.id. email : fitk@uin_malang.ac.id

Nomor : 1115/Un.03.1/TL.01.04/05/2026 13 Mei 2026
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada Yth.
Kepala Yayasan Bahrul Maghfiroh Kota Malang
di
Tempat

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	:	Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri
NIM	:	220106110049
Jurusan	:	Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik	:	Genap - 2025/2026
Judul Skripsi	:	Strategi Pengelolaan Keuangan Unit Bisnis dalam Menunjang Keberlanjutan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang
Lama Penelitian	:	**Mei 2026** sampai dengan **Agustus 2026 (4 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

Surat Izin Penelitian

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama	:	Farhan Ni'amur Rozzan Al-Fajri
Tempat, Taggal lahir	:	Tabanan, 06 Agustus 2004
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	:	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Tahun Masuk	:	2022
Alamat Rumah	:	Jalan A. Yani Gg. Kamboja 1 No.3 Kediri, Tabanan-Bali
No. Telepon	:	085718449739
Email	:	niamurrozzan@gmail.com
Riwayat Pendidikan	:	RA Khadijah 1 Kediri
	:	SDN 07 Kediri
	:	MTsN 2 Jembrana
	:	SMAS Manba'ul Ulum Tangerang