

## MANAJEMEN INFAK DAN *SURVIVAL STRATEGY* PESANTREN DI KABUPATEN JEMBER DALAM MENGHADAPI PANDEMI

**Moh. Syifa'ul Hisan\*, Robitul Firdaus\***

Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq Jember

### **Abstrak**

Pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan pendapatan dan daya beli masyarakat. Hampir semua sektor terkena dampak yang signifikan, tidak terkecuali sektor pendidikan seperti pesantren. Pandemi ini mempengaruhi kemampuan wali santri untuk membayar infak yang merupakan sumber utama pendanaan operasional pesantren. Berangkat dari latar belakang tersebut, studi ini bertujuan untuk menjelaskan dua hal. Pertama, menganalisa kemampuan pesantren dalam mengelola infak. Kedua, mendeskripsikan strategi pesantren dalam menjawab problem pengelolaan infak dalam masa pandemi Covid-19. Ada dua pesantren yang dijadikan sebagai objek studi kasus, yaitu Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo dan Pondok Pesantren Al-Bidayah Tegal Besar. Hasil studi menunjukkan bahwa pengelolaan infak masih dilakukan secara tradisional. Artinya, pendapatan yang diperoleh langsung dialokasikan untuk kebutuhan operasional sehari-hari. Dalam masa pandemi, cara ini tidak efektif karena faktor keterlambatan dan gagal bayar, sehingga dibutuhkan strategi lain. Di antaranya pengurangan beban biaya, program gerakan orang tua asuh, pembayaran dengan skema cicilan, pembuatan tabungan santri, realokasi dana, optimalisasi unit usaha.

**Kata kunci:** *Manajemen Infak, Pesantren, Pandemi.*

### **A. PENDAHULUAN**

Kiprah pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan di Indonesia tidak perlu diragukan, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Data yang dimiliki Kementerian Agama mencatat tidak kurang dari 30 ribu pesantren tersebar di 34 provinsi dengan total lebih dari 4 juta santri.<sup>1</sup> Bila membaca kecenderungannya, angka tersebut diprediksi akan semakin bertambah dari waktu ke waktu. Ciri khas pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menitikberatkan dimensi moralitas sekaligus memadukan nilai-nilai keagamaan dan kebangsaan menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Terlebih lagi pesantren pada dewasa ini telah mampu bertransformasi dari stigma negatif seperti tertutup, kumuh, kaku, dan lain sebagainya menjadi lebih maju dan modern. Banyak sekali pesantren yang turut menyelenggarakan pendidikan formal hingga perguruan tinggi.<sup>2</sup>

Sejarah panjang pesantren membuktikan bahwa lembaga ini memiliki dua kemampuan penting untuk tetap eksis, yaitu adaptasi dan kemandirian. Kendati institusi pesantren fokus pada pendidikan dan keagamaan, namun pesantren terbukti mampu merespon berbagai

---

<sup>1</sup> Lihat dalam [http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=data-pontren&action=provinsi\\_pontren](http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=data-pontren&action=provinsi_pontren), diakses pada 1 Oktober 2021.

<sup>2</sup> Anas Tania Januari, *Model Pemberdayaan Ekonomi Pesantren* (Tesis, Program Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018), 1;

persoalan sosial masyarakat, seperti sosial, ekonomi, dan politik.<sup>3</sup> Dengan peran yang demikian, pesantren bergerak secara dinamis dalam melakukan pemberdayaan di tengah-tengah masyarakat. Dalam hal kemandirian, pesantren sejak awal memang bersifat otonom, sebab umumnya pesantren diinisiasi oleh seorang tokoh bersama dukungan masyarakat sekitar. Falsafah kesederhanaan turut membantu dalam praktek kemandirian pesantren. Kemandirian di sini setidaknya dalam hal tidak bergantung kepada bantuan dan suntikan dana pemerintah.

Efektivitas manajemen menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan.<sup>4</sup> Kebutuhan terhadap biaya operasional merupakan sebuah keniscayaan dalam mengelola lembaga pendidikan. Manajemen keuangan yang tidak tertata rapi memungkinkan munculnya kendala pengembangan pesantren. Dalam konteks ini, beberapa pesantren memiliki tipologi yang beragam. Secara umum, kyai masih menjadi figur sentral dalam pengelolaan keuangan pesantren.<sup>5</sup> Bedanya adalah pada intensitas keterlibatan kyai atau keluarga kyai. Ada pesantren yang sumber pendapatannya bergantung pada *income* kyai dan penggunaannya juga berdasar pada kebijakan kyai. Namun, ada pula yang sudah lebih terorganisasi dan lebih modern. Kyai dibantu oleh pengurus atau petugas yang memang dibebani tugas untuk mengelola keuangan pesantren.

Kokohnya keuangan pesantren menjadi kunci kemandirian pesantren. Infak yang diambil dari santri menjadi salah satu penyumbang penting sumber pendapatan pesantren.<sup>6</sup> Oleh sebab itu, manajemen infak menjadi satu hal yang krusial dalam mendukung tujuan pendidikan pesantren. Manajemen secara umum didefinisikan sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”<sup>7</sup> Maka, manajemen infak pesantren singkatnya adalah pengelolaan pemasukan dan pengeluaran dana infak agar berdayaguna maksimal dalam merealisasikan misi pendidikan pesantren.

Atas dasar itu, studi terhadap manajemen infak pesantren menjadi menarik untuk dilakukan. Terlebih saat dihadapkan dengan fakta pandemi covid-19 yang memukul perekonomian masyarakat, termasuk para wali santri. Dalam laporan resmi BPS misalnya, ekonomi Indonesia pada tahun 2020, turun 2,07 persen.<sup>8</sup> Ketika ekonomi masyarakat lesu,

---

<sup>3</sup> A. Halim, *et al. Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustakan Pesantren, 2005), 207.

<sup>4</sup> Muhtarom, *Reproduksi Ulama di Era Globalisasi Resistensi Tradisi Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 17.

<sup>5</sup> Lebih lanjut tentang unsur-unsur pesantren, khususnya tentang peran kyai, baca Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kyai*, cet VII (Jakarta: LP3ES, 1997).

<sup>6</sup> Infak bisa diartikan menggunakan atau membelanjakan harta benda untuk pelbagai kebaikan. Fakhru al-Din al-Razi, *Mafatih al-Ghaib*, Juz V (Beirut: Dar Ihya' Turats al-'Araby, t.t.), 293.

<sup>7</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 52.

<sup>8</sup> Lebih detil mengenai laporan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2020, dapat dilihat dalam [https://www.bps.go.id/website/materi\\_ind/materiBrsInd-20210205095341.pdf](https://www.bps.go.id/website/materi_ind/materiBrsInd-20210205095341.pdf), diakses pada 2 Oktober 2021.

pembayaran infak pesantren secara logis juga pasti turut terganggu. Padahal aktivitas pendidikan harus terus berlangsung dan operasional pesantren harus tetap berjalan. Dalam hal ini, pesantren dituntut mampu menjalankan strategi lain untuk menutup *gap* antara pendapatan dan pengeluaran yang bersumber dari infak.

Tulisan ini mencoba untuk menggambarkan hasil studi terhadap dua pesantren di Kabupaten Jember yang dijadikan sebagai obyek kajian utama, yaitu Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo dan Pondok Pesantren Al-Bidayah dalam pengelolaan infak pesantren. Keduanya dianggap merepresentasikan corak pesantren yang berbeda. Ponpes Bustanul Ulum Mlokorejo mewakili pesantren yang pengelolaan infaknya lebih kompleks karena membawahi beberapa lembaga dengan jumlah peserta didik kurang lebih 1000 orang, sedangkan ponpes Al-Bidayah Tegal Besar merepresentasikan pesantren yang hanya fokus membidangi pendidikan diniyah dengan jumlah santri lebih sedikit. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat memberi analisa yang lebih baik dalam memotret strategi pesantren besar dan kecil di Kab. Jember dalam menghadapi dampak pandemi covid-19.

## **B. KAJIAN TEORI**

### **1. Sekilas tentang Infak**

Infak termasuk kata yang berasal dari bahasa Arab *anfaqa-yunfiqū-infaqan* yang berarti membelanjakan atau membiayai. Menurut Abdur Rauf al-Munawi, infak adalah membelanjakan harta untuk memenuhi kebutuhan.<sup>9</sup> Apabila merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), infak diartikan sebagai pemberian (sumbangan) harta dan sebagainya (selain zakat wajib) untuk kebaikan. Dalam Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat juga disebutkan bahwa infak diartikan sebagai harta yang dikeluarkan oleh seseorang atau badan usaha di luar zakat untuk kemaslahatan umum.

Jika dikaji lebih dalam, infak dapat dibagi ke dalam 4 macam hukum, yaitu mubah, wajib, sunnah dan haram.<sup>10</sup>

- 1) Infak berhukum mubah apabila harta itu dikeluarkan untuk segala sesuatu yang bersifat mubah.
- 2) Infak wajib berarti mengeluarkan harta untuk hal-hal yang bersifat wajib, seperti nafkah bagi anak, istri dan keluarga bagi seorang kepala rumah tangga, pembayaran maskawin, atau pemberian yang disebabkan oleh adanya nadzar.
- 3) Infak haram berarti pemberian yang dilakukan untuk perbuatan yang haram, seperti infaknya seorang kafir yang hendak menghalangi syiar Islam. Hal ini dapat dilihat pada surat al-Anfal: 36 yang artinya;

“Sesungguhnya orang-orang yang kafir menafkahkan harta mereka untuk menghalangi (orang) dari jalan Allah. mereka akan menafkahkan harta itu, kemudian menjadi sesalan bagi mereka, dan mereka akan dikalahkan. dan ke dalam Jahannamlah orang-orang yang kafir itu dikumpulkan”. (QS. Al-

---

<sup>9</sup> Abdur Rauf al-Munawi, *Al-Tawqif 'ala Muhimmat al-Ta'arif*, (Kairo: 'Alam al-Kutub, 1990), 65.

<sup>10</sup> Musthafa al-Adawi, *Fikih Akhlak* (Jakarta: Qisthi Press, 2005), 57-58.

Anfal:36)

- 4) Infak sunnah yaitu mengeluarkan harta dengan niatan sedekah. Adapun implementasi dari infak jenis ini biasanya ada dua macam, yaitu infak untuk berjihad dan infak yang disalurkan untuk membantu sesama yang membutuhkan.

## 2. Manajemen Keuangan Pesantren

Ada tiga prinsip yang menjadi pilar manajemen keuangan pesantren. Prinsip-prinsip dimaksud ialah prinsip perencanaan (*budgeting*), prinsip pelaksanaan (*akunting*) dan prinsip pengawasan dan evaluasi (*auditing*).<sup>11</sup> Semua prinsip ini dibutuhkan pesantren demi mewujudkan pengelolaan keuangan pesantren yang efektif dan efisien.

Dalam menyusun perencanaan, awal tahun pembelajaran biasanya digunakan pesantren untuk merumuskan dan menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Pondok Pesantren (RAPBPP). Pengelolaan keuangan pesantren dapat dinilai efektif jika pendapatan dan belanja (pengeluaran) dapat berjalan seimbang. Minimal ada dua format yang harus menjadi perhatian penting dalam penyusunan RAPBPP, yakni 1) rencana sumber atau target penerimaan yang meliputi; infak bulanan santri (*syakhriyah*), sumbangan individu atau organisasi, sumbangan pemerintah dan hasil usaha, 2) rencana penggunaan keuangan atau yang dikenal dengan Rencana Kegiatan Anggaran Pondok Pesantren (RKAPP).<sup>12</sup>

Penyusunan RAPBPP hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:<sup>13</sup>

- a) Menginventarisasi rencana yang akan dilakukan
- b) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya
- c) Menentukan program kerja dan perincian program
- d) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program
- e) Menghitung dana yang dibutuhkan
- f) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.

Setelah dana terkumpul sesuai rencana, maka selanjutnya masuk dalam tahap pelaksanaan yang diimplementasinya ada dalam penerimaan dan pengeluaran. Semua kegiatan penerimaan maupun pengeluaran keuangan pondok pesantren dibukukan berdasarkan prosedur pencatatan yang berlaku. Misalnya penerimaan dana SPP (*syahriyah*) santri dicatat dalam buku penerimaan dan buku kartu SPP yang dipegang setiap santri. Jika pesantren memiliki donatur tetap maka perlu disediakan buku penerimaan donasi.<sup>14</sup> Tahap pelaksanaan harus dilakukan secara cermat dan hati-hati agar tidak ada pengalokasian yang tidak tepat sasaran.

Adapun klasifikasi pengeluaran dana yang biasa terjadi dalam dunia pendidikan termasuk di dalamnya pesantren antara lain:<sup>15</sup>

- a) Dana pembangunan, yakni dana untuk pembangunan dan pembenahan sarana fisik

---

<sup>11</sup> Aep Tata Suryana, "Pengelolaan Keuangan Pesantren", *Al-Mujaddid: Jurnal Ilmu-Ilmu Agama*, Vol.2, No.2, Juli-Desember 2020, 3.

<sup>12</sup> Miftahol Arifin, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren", *Fikrotuna*, Vol.4, No.2, Desember 2016, 10.

<sup>13</sup> Rahmini Hadi dan Parno, *Manajemen Keuangan, Konsep, Teori dan Praktiknya di Sekolah dan Pondok Pesantren*, (Purwokerto: STAIN Press, 2011), 148.

<sup>14</sup> Aep Tata Suryana, "Pengelolaan Keuangan ...", 3.

<sup>15</sup> Adi Ansari, "Strategi Rekonstruksi Ekonomi Pesantren Masa Depan", *Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan*, Vol.14, No.25 April 2016, 29.

lembaga. Dana ini disesuaikan dengan kebutuhan dan jumlah guru serta peserta didik yang ada di lembaga pendidikan.

- b) Dana rutin, yakni dana yang digunakan untuk biaya operasional satu tahun anggaran. Dana ini ditujukan untuk pelaksanaan program belajar mengajar, pembayaran gaji guru, serta pemeliharaan sarana dan prasarana lembaga pendidikan.

Realisasi dari RAPBPP tidak selama berjalan sesuai dengan perkiraan. Antara jumlah yang direalisasikan dapat berbeda dengan rencana anggarannya. Ada beberapa hal yang dapat menjadi penyebabnya;<sup>16</sup>

- a) Adanya efisiensi atau inefisiensi pengeluaran
- b) Terjadinya penghematan atau pemborosan
- c) Pelaksanaan kegiatan tidak sesuai dengan yang telah diprogramkan
- d) Adanya perubahan harta yang tidak terantisipasi, dan
- e) Penyusunan anggaran yang kurang tepat.

Ketika kegiatan telah dilaksanakan, maka tahapan terakhir dari pengelolaan keuangan adalah evaluasi (*auditing*). Transparansi dan kejujuran adalah hal yang prinsip. Bentuk auditing dilakukan melalui pembuatan laporan keuangan kepada pimpinan lembaga untuk dicocokkan dengan RAPBPP, laporan keuangan dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada, kwitansi atau bukti-bukti pemberian atau buku penerimaan dan bukti pengeluaran lain, dan neraca keuangan juga harus ditunjukkan kepada pimpinan lembaga.<sup>17</sup>

### 3. Strategi Bertahan Hidup (*Survival Strategy*)

Strategi bertahan hidup merupakan konsep yang sangat menarik untuk diteliti mengingat banyaknya institusi yang saat ini sedang memiliki kesulitan mempertahankan usahanya di tengah Pandemi Covid-19.<sup>18</sup> *Survival strategy* dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang menerapkan seperangkat cara untuk mengatasi berbagai masalah yang melingkupi hidupnya. Lebih lanjut, Edi Suharto menyampaikan jika dalam rangka menghadapi guncangan dan tekanan ekonomi, beberapa macam strategi dapat digunakan untuk bertahan hidup. Strategi tersebut antara lain strategi aktif (*active strategy*), strategi pasif (*passive strategy*) dan strategi jaringan (*network strategy*). Berikut penjelasan masing-masing.<sup>19</sup>

- a) Strategi aktif

Strategi aktif merupakan strategi bertahan yang dilakukan dengan cara memanfaatkan potensi yang dimiliki sendiri. Bagi keluarga dengan penghasilan rendah, strategi aktif diwujudkan dalam bentuk optimalisasi segala potensi keluarga. Misalnya melakukan aktivitasnya sendiri, memperpanjang jam kerja, hingga melakukan apapun demi dapat menambah penghasilan. Menurut Yuni Aster Juanda dkk, strategi aktif bagi seorang buruh tani adalah dengan diversifikasi penghasilan atau

---

<sup>16</sup> Rahmini Hadi dan Parno, *Manajemen Keuangan...*, 149.

<sup>17</sup> Adi Ansari, "Strategi Rekonstruksi ....", 26.

<sup>18</sup> Arfid Fathun Nadyan, Elsa Selvia dan Shidqy Fauzan, "The Survival Strategies of Micro, Small and Medium Enterprises in The New Normal Era", *Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, Vol. XII, No. 2, 2021, pp. 142-149, 143.

<sup>19</sup> Edi Suharto, *Kemiskinan dan perlindungan sosial di Indonesia: menggagas model jaminan sosial universal bidang kesehatan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 31.

mencari penghasilan tambahan dengan cara melakukan pekerjaan sampingan.<sup>20</sup>

b) Strategi pasif

Strategi pasif adalah bentuk strategi bertahan yang dilakukan dengan cara meminimalisir pengeluaran keluarga, baik yang menyangkut biaya untuk sandang, pangan, pendidikan dan lain-lain. Bagi keluarga dengan pendapatan rendah, hidup berhemat adalah salah satu bentuk praktik dari strategi pasif.<sup>21</sup>

c) Strategi jaringan

Strategi jaringan berarti memanfaatkan hubungan sosial dengan menjalin relasi, baik formal maupun dengan lingkungan sosial dan kelembagaan.<sup>22</sup> Misalnya dengan meminjam uang kepada tetangga, berhutang pada supplier, dan mencari berbagai bantuan dari pihak lain yang terjangkau.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berupaya menguraikan kemampuan pondok pesantren di Kabupaten Jember dalam mengelola dana infak serta langkah-langkah strategis yang diupayakan dalam menghadapi pandemi Covid 19. Oleh karena itu, penelitian ini berjenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subyek penelitian.<sup>23</sup>

Adapun pondok pesantren yang dipilih dalam penelitian ini adalah Ponpes Bustanul Ulum Mlokorejo dan Ponpes Al-Bidayah Tegal Besar. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data dari pihak pemegang otoritas keuangan pesantren sementara observasi dilakukan untuk mengamati dan merekam hal-hal yang terkait objek penelitian. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini memakai teknik analisis interaktif, yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.<sup>24</sup> Teknik ini bermaksud menganalisis secara kritis terhadap hal-hal yang menjadi kekuatan pondok pesantren dalam beradaptasi menghadapi pandemi.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Ponpes Bustanul Ulum Mlokorejo

##### a. Profil Singkat<sup>25</sup>

Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo bertempat di Jalan KH. Abdullah Yaqin No. 1-5 Desa Mlokorejo Kecamatan Puger Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur. Secara historis, lembaga ini didirikan oleh KH. Abdullah Yaqin (Alm) pada tahun 1943 melanjutkan dan mengembangkan rintisan awal oleh KH. Harun (Alm) dan KH. Irsyad Hasyim (Alm). Kemudian, pada tahun 1956 dibentuklah sebuah yayasan

---

<sup>20</sup> Yuni Aster Juanda, Bob Alfiandi dan Indraddin, "Strategi Bertahan Hidup Buruh Tani Di Kecamatan Danau Kembar Alahan Panjang", *JISPO*, Vol. 9 No.2 Juli-Desember Tahun 2019, 518.

<sup>21</sup> Juanda, Bob Alfiandi dan Indraddin, "Strategi Bertahan Hidup Buruh Tani...", 518.

<sup>22</sup> Ibid.,

<sup>23</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 3.

<sup>24</sup> Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., (London: Sage Publication, 1994), 12.

<sup>25</sup> Profil singkat ini ditulis berdasarkan dokumen dan wawancara yang dilakukan kepada Sekretaris Yayasan dan kepala Sekolah Madin 'Ulya, Ust. Syafiuddin, M.Pd. pada tanggal 30 September 2021.

oleh pengasuh pesantren yang difungsikan sebagai penaung/pelindung seluruh lembaga yang berada dalam asuhan pesantren. Yayasan tersebut awalnya diberi nama Yayasan Wakaf Pendidikan Islam (YWPI) yang kemudian dirubah menjadi Yayasan Wakaf Sosial Pendidikan Islam (YWSPI). Perubahan tersebut bermaksud untuk mengakomodasi permasalahan sosial kemasyarakatan yang ada di warga sekitar pesantren.

Sejak berdirinya yayasan, pesantren mulai membuka pendidikan formal dalam jenjang pendidikan dasar yang bernama Madrasah Ibtidaiyah Bustanul Ulum (MIBU). Pendirian sekolah ini bahkan meluas hingga ke luar kota. Saat ini puluhan sekolah tersebut telah berdiri secara independen dan tidak semua terikat secara kelembagaan dengan kantor pusat di Mlokorejo. Dalam periode kepemimpinan KH. Syamsul Arifin Abdullah (pengasuh saat ini), putra dari KH. Abdullah Yaqin (Alm), lebih banyak difokuskan kepada pengembangan pendidikan di lingkungan pondok pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo.

Dalam level pendidikan formal, pesantren melalui yayasan mengelola pendidikan dini dari level PAUD hingga Sekolah Menengah Atas. Sementara untuk pendidikan diniyah terdapat Taman Pendidikan al-Quran (TPQ) dan Madrasah Takmiliyah dalam tiga jenjang, yaitu *ula*, *wustha*, dan *'ulya*. Tercatat tidak kurang dari 1100 peserta didik berada di bawah naungan lembaga-lembaga pendidikan Bustanul Ulum Mlokorejo dengan 850 orang di antaranya merupakan santri mukim. Total tenaga pendidik dan karyawan yang mengabdikan diri di lembaga-lembaga tersebut berjumlah hampir 100 orang.

Selain kegiatan madrasah atau sekolah, aktivitas pesantren juga meliputi kegiatan seperti sholat dan dzikir berjamaah, *tashih* al-Quran, kajian kitab kuning, hafalan nadzam, dan berbagai jenis kegiatan ekstrakurikuler, seperti pramuka, seni bela diri, kerajinan membatik, menjahit, desain grafis, hadrah, olah raga, tata boga, teater, dan lain-lain. Semua kegiatan tersebut secara umum tetap berada di bawah komando pengasuh dan dewan pengasuh dengan dibantu pengurus harian yang dipilih dari santri senior. Sholeh Misnari, ketua pengurus pondok, menambahkan bahwa pemilihan ketua pengurus pondok dilakukan sendiri oleh pengasuh dengan memperhatikan masukan dari para ustaz senior.<sup>26</sup>

## **b. Pengelolaan Infak**

Sebagaimana pesantren lain pada umumnya, keuangan pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo pada umumnya dikelola secara tradisional. Kyai menjadi muara laporan keuangan sekaligus salah satu penyumbang terbesar guna menutupi kekurangan dana operasional atau pengembangan pesantren. Masing-masing lembaga memiliki organisasi sendiri yang terpisah satu dengan yang lain dan secara mandiri mengatur keuangan masing-masing. Misalnya, ada bendahara Madrasah Diniyah, bendahara pengurus pondok putra dan putri, bendahara SMP, dan bendahara SMA. Kesemuanya dikelola tanpa koordinasi yang jelas meski sebenarnya memiliki obyek peserta didik yang sama.

---

<sup>26</sup> Sholeh misnari, *wawancara*, 30 September 2021.

Tiap-tiap lembaga menetapkan besaran infak sesuai kebutuhan dan program kerja yang ada. Akibatnya, peserta didik perlu membayar melalui banyak pintu. Selain itu, kurangnya koordinasi tidak jarang justru memunculkan ego sektoral dan hubungan yang kurang harmonis antar lembaga. Dengan pendekatan semacam ini, sulit untuk melakukan kontrol *cash and flow* keuangan pesantren dan tidak mungkin melakukan subsidi silang saat dibutuhkan.

Oleh sebab itu, upaya memperbaiki manajemen keuangan di pondok pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo mulai direalisasikan dengan mendirikan lembaga keuangan yang bernama Biro Keuangan Bustanul Ulum (BKBU) Mlokorejo. BKBU diresmikan pada Juli 2019. Guna memudahkan penyimpanan dan pengontrolan dana, BKBU bekerjasama dengan Bank Syariah Mandiri yang saat ini beralih menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Tujuan didirikannya BKBU adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi keuangan pesantren, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan pesantren, serta meminimalkan penyalahgunaan anggaran pesantren.<sup>27</sup>

Fungsi dari BKBU adalah menerima transaksi pembayaran Biaya Pendidikan Terpadu (BPT). BPT merupakan program pembayaran yang memadukan biaya pendidikan formal, Madin, dan biaya pesantren lainnya. Selanjutnya, sumber dana yang diperoleh dari BPT didistribusikan kepada lembaga pendidikan yang berada di pesantren untuk kemudian dikelola sebagai pembiayaan program-program sekolah yang tujuannya tentu untuk memajukan dan mengembangkan lembaga pendidikan di ponpes Butanul Ulum Mlokorejo.<sup>28</sup>

Sebagai ilustrasi, santri SMA Bustanul Ulum Mlokorejo dikenakan pembayaran infak BPT sebesar Rp. 399.000 dalam setiap bulan. Demi kelancaran, pembayaran bulanan ditarget paling lambat sebelum tanggal 5 pada setiap bulan, agar segera dapat didistribusikan pada pos-pos yang sudah ditetapkan. Besaran jumlah BPT itu ditetapkan dengan rincian alokasi sebagai berikut:<sup>29</sup>

No.	Alokasi	Infak
1.	Biaya makan 2 kali sehari	Rp. 230.000
2.	Biaya pendidikan SMA (meliputi SPP, UTS, UKK, dan modul belajar)	Rp. 121.000
3.	SPP Madrasah Diniyah Takmiliah	Rp. 23.000
4.	Biaya pesantren: Syahriyyah (SPP)	Rp. 15.000

<sup>27</sup> Imroatus Sholiha, "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo," diakses dari [https://ponpes-mloko.net/view\\_berita/30](https://ponpes-mloko.net/view_berita/30), 1 Oktober 2021.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Data ini didapatkan dari berkas dan hasil wawancara peneliti pada direktur BKBU, Imroatus Sholihah, pada 1 Oktober 2021.

	Madrasah Quran al-Lailiyyah	Rp. 5.000
	Pengembangan Bahasa Asing	Rp. 5.000
	<b>Total</b>	Rp. 399.000

Dengan pendekatan baru ini, sumber-sumber pendanaan dapat lebih dioptimalkan, pemanfaatan dana lebih tepat sasaran, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban dapat lebih mudah dilakukan. Setidaknya ada tiga nilai yang dikembangkan oleh BKBU: Pertama adalah efisiensi. Dalam hal ini BKBU bertugas menyalurkan dana kepada lembaga pendidikan agar dapat segera dipergunakan untuk program-program pendidikan secara efektif. Kedua adalah prinsip transparansi. BKBU sangat terbuka dalam pengelolaan keuangan. Keterbukaan tersebut ditandai dengan laporan keuangan yang tertib melalui sistem perbankan. Dalam laporan tersebut dapat dibaca jumlah sumber dana yang diperoleh, rincian penggunaannya, beserta bukti-bukti transaksinya. Laporan keuangan disampaikan secara rutin dalam kegiatan rapat bulanan. Selanjutnya, laporan bulanan dijadikan dasar untuk membuat laporan per semester dan laporan akhir tahun. Yang terakhir adalah prinsip akuntabilitas. Dalam hal ini, BKBU sebagai lembaga keuangan di ponpes Bustanul Ulum Mlokorejo berusaha mengatur keuangan pesantren dengan sebaik-baiknya agar dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan oleh pesantren melalui program-program lembaga pendidikannya.<sup>30</sup>

### c. Kendala Pandemi Covid-19

Sebagai sumber operasional terpenting, kepatuhan para santri dalam membayar infak sesuai waktu yang ditentukan cukup berpengaruh dalam program pendidikan yang dijalankan. Dalam konteks ini, kapasitas ekonomi wali murid dan kondisi ekonomi masyarakat secara umum memegang peran dominan dalam efektivitas infak. Menurunnya pendapatan masyarakat dalam kurun waktu 2020-2021 akibat hantaman covid 19 juga dirasakan oleh Ponpes Bustanul Ulum Mlokorejo.

Imroatus Sholihah, direktur BKBU, menyatakan bahwa bila dibandingkan pada tahun pelajaran 2019-2020, ada tren negatif kepatuhan pembayaran santri pada tahun pelajaran 2020-2021 saat dampak pandemi mulai terasa. Tercatat pada bulan Maret 2021 menjelang tutup tahun pelajaran 2020-2021 total tunggakan atau hutang pembayaran BPT dari santri adalah sebesar Rp. 58.700.000. Jumlah ini naik lebih dua kali lipat dari tahun sebelumnya.<sup>31</sup>

Ia menambahkan bahwa dalam setiap tahun, kendala tunggakan pasti selalu ada. Namun, tidak sebesar yang terjadi pada tahun 2021. Di satu sisi, pihak pesantren memaklumi faktor pandemi covid-19 yang menurunkan daya bayar wali santri. Di sisi lain, biaya operasional pendidikan dan kebutuhan makan santri tetap berjalan. Khusus yang berkaitan dengan biaya makan menjadi pengeluaran yang tidak bisa ditunda. Selama masa pandemi, santri Bustanul Ulum Mlokorejo tetap belajar di pesantren, sehingga kebutuhan biaya pendidikan dan makan tidak ada pengurangan dari tahun-

<sup>30</sup> [Imroatus Sholihah](https://ponpes-mloko.net/view_berita/30), "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo," diakses dari [https://ponpes-mloko.net/view\\_berita/30](https://ponpes-mloko.net/view_berita/30), 1 Oktober 2021.

<sup>31</sup> Imroatus Sholihah, *wawancara*, 1 Oktober 2021.

tahun sebelumnya.<sup>32</sup>

**d. Strategi**

Dari hasil wawancara peneliti, Ponpes Bustanul Ulum Mlokorejo melalui Biro Keuangan Bustanul Ulum Mlokorejo menempuh setidaknya empat kebijakan strategis guna menanggulangi kendala di atas. Keempat solusi tersebut dapat dijabarkan sebagaimana berikut:<sup>33</sup>

**1) Pengurangan Beban Biaya (*fees deduction*)**

Sebagaimana lembaga pendidikan lain, lunasnya pembayaran BPT menjadi prasyarat izin mengikuti ujian sekolah atau izin pulang saat musim libur. Dalam beberapa kasus, lembaga pendidikan formal seperti SMP atau SMA memberi kebijakan potongan hutang pada peserta didik yang dianggap layak mendapatkan bantuan tersebut. Melalui waka Humas, pihak sekolah atau pesantren biasanya akan melakukan survei sebelum memutuskan berapa dan siapa yang akan menerima potongan biaya pendidikan.

Akan tetapi, potongan biaya ini hanya dapat diberlakukan pada biaya yang terkait dengan pendidikan, khususnya pendidikan formal. Sebab, untuk kegiatan pendidikan formal seperti SMP dan SMA masih dapat ditopang oleh pembiayaan dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pemerintah. Sementara untuk biaya makan tidak dapat diambil kebijakan pemotongan biaya, padahal biaya makan adalah komponen terbesar dalam infak BPT di Ponpes Bustanul Ulum Mlokorejo. Selain itu, potongan biaya ini juga diberikan terbatas hanya kepada yang sangat membutuhkan.

**2) Program Gerakan Orang Tua Asuh (*GOTA*)**

Solusi kedua yang dijalankan adalah melalui pembentukan gerakan orang tua asuh. Program ini pada umumnya dialokasikan untuk menutupi kebutuhan hidup atau makan santri. Dalam praktiknya, beberapa alumni bersedia menjadi orang tua asuh dengan mengirimkan bantuan uang dalam setiap bulan dengan jumlah bervariasi sesuai kemampuan dan kesediaan masing-masing. Bahkan beberapa guru dan ustadz turut andil menjadi penyumbang dalam gerakan ini. Meski program ini tidak mampu mencakup keseluruhan santri, namun cukup penting dalam menjaga semangat dan keberlanjutan pendidikan santri. Sebab, dalam beberapa kasus ada wali santri yang terpaksa memberhentikan anaknya karena alasan biaya hidup atau makan, padahal biaya pendidikan yang lain sudah digratiskan.

**3) Pembayaran dengan Skema Cicilan**

Kebijakan ini diambil sesuai dengan masukan wali santri. Sebagian dari mereka merasa beban BPT terlalu besar bila langsung ditagihkan bulanan. Sebagai bentuk keringanan, mereka meminta untuk diperbolehkan membayar dengan cara cicilan. Sebetulnya metode ini menyulitkan Biro Keuangan Bustanul Ulum dalam hal distribusi. Sebab, harus ada hak lembaga yang dicairkan terlambat. Skema cicilan dengan sendirinya membuat target pembayaran setiap tanggal 10 tidak

---

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

dapat tercapai. “Dalam hal distribusi, biasanya kami selalu dahulukan untuk pos biaya makan, karena ada hubungannya dengan pihak luar pesantren. Kalau pihak internal cenderung masih dapat memaklumi,” kata Direktur BKBU.<sup>34</sup>

#### 4) *Pembuatan Tabungan Santri*

Selain iuran bulanan BPT, terkadang ada beberapa pengeluaran santri yang sifatnya reguler dan insidental. Misalnya seperti pembelian seragam organisasi, pembelian kitab, pengadaan kalender, iuran untuk agenda akhir tahun, dan lain sebagainya. Tidak jarang kebutuhan-kebutuhan tersebut mengganggu kelancaran pembayaran BPT. Untuk membantu manajemen keuangan para santri sekaligus literasi gerakan menabung, BKBU membuat program tabungan santri. Tabungan ini tidak hanya dapat dicairkan di akhir tahun, namun juga dapat diambil untuk kebutuhan sehari-hari. Tidak jarang uang tabungan ini juga digunakan untuk menutupi tunggakan BPT di akhir tahun.

## 2. **Ponpes Al-Bidayah Tegal Besar**

### a. **Profil Singkat**

Pondok Pesantren Al-Bidayah termasuk di antara pondok pesantren yang berlokasi di area pusat kota Jember, tepatnya berada di jalan Moh. Yamin No.3b Tegal Besar Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur. Secara historis, pendirian pondok pesantren al-Bidayah tanpa ada perencanaan layaknya lembaga-lembaga pada umumnya. Berdasarkan penuturan langsung dari pendiri dan pengasuh saat ini, yakni Dr. KH. Abdul Haris, M.Ag, lahirnya Al-Bidayah berawal dari seorang mahasiswa STAIN Jember (kini UIN KHAS Jember) bernama Muhammad Iqbal asal Jambi yang ingin belajar kitab kuning kepada beliau yang saat itu telah menjadi dosen tetap di kampus tersebut. Tepatnya pada tahun 2003, kegiatan pembelajaran kitab kuning secara privat mulai bergulir. Seiring berjalannya waktu, jumlah santri yang belajar terus bertambah hingga pada akhirnya terbentuklah *Lembaga Kajian Islam Al-Bidayah*.<sup>35</sup>

Mulai tahun 2007, Lembaga Kajian Islam Al-Bidayah secara resmi berubah nama menjadi Pondok Pesantren Al-Bidayah.<sup>36</sup> Hingga Oktober 2021, santri yang bermukim di Pondok Pesantren Al-Bidayah berjumlah sekitar 360 santri yang berasal

---

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Informasi didapat peneliti dari hasil wawancara dengan Ustadz Masruri, salah satu santri angkatan pertama Pondok Pesantren Al-Bidayah, pada 3 Oktober 2021.

<sup>36</sup> Informasi didapat peneliti dari hasil wawancara dengan Ustadz Ahmad Ihsan Dimiyati, ketua panitia pendirian Pondok Pesantren Al-Bidayah, pada 3 Oktober 2021.

dari berbagai daerah dengan jenjang pendidikan mulai tingkat Tsanawiyah (MTs) hingga perguruan tinggi. Sejak berdiri dan hingga saat ini, Pondok Pesantren Al-Bidayah hanya menyediakan pendidikan keagamaan bersifat nonformal, sedangkan pendidikan formal para santri ditempuh di sekolah dan perguruan tinggi di luar pesantren.<sup>37</sup>

Seperti umumnya pondok pesantren, rutinitas kegiatan Pondok Pesantren Al-Bidayah ialah memberikan pendampingan para santri dalam belajar membaca dan memahami kitab kuning. Hanya saja, ciri khas atau diferensiasi dari pesantren al-Bidayah yang melekat di benak masyarakat adalah pesantren yang fokus pada penguatan bidang kaidah tata bahasa Arab (*nahwu-sharaf*) dengan tutor sebaya (*peer teaching*) sebagai strategi pembelajarannya. Pengakuan publik atas Pesantren Al-Bidayah sebagai pesantren spesialis qawaid bahasa arab semakin terlihat pada tahun 2017. Di tahun itu, Pesantren Al-Bidayah melalui tangan pengasuh secara resmi meluncurkan Metode Al-Bidayah yang memiliki tagline *jembatan ngaji kitab kuning untuk para pemula*. Salah satu kelebihan metode ini adalah mengusung gagasan sistematisasi dalam belajar kitab kuning. Hingga saat ini, buku Metode al-Bidayah telah tersebar dan digunakan di berbagai lembaga dan pesantren di sejumlah daerah, bahkan hingga di luar negeri.<sup>38</sup>

Untuk mendukung dan meningkatkan kualitas keilmuan para santri, Pondok Pesantren Al-Bidayah berkomitmen akan terus menambah koleksi perpustakaan pesantren. Dalam setiap tahunnya, pesantren mengalokasikan dana sekitar 60 hingga 80 juta untuk keperluan belanja kitab dan buku. Selain kelengkapan koleksi perpustakaan yang menjadi obsesi, dalam setiap tahunnya (sebelum pandemi) pesantren rutin mengadakan studi banding ke sejumlah pesantren yang sukses melahirkan para lulusan yang berkualitas. Tujuannya adalah agar para santri dapat melihat langsung proses kegiatan belajar mengajar (KBM) di pesantren-pesantren tersebut. Beberapa pesantren yang pernah dikunjungi antara lain; Pesantren Sidogiri Pasuruan, Pesantren Lirboyo, Pesantren Al-Falah Ploso, Pesantren Langitan, Pesantren Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, Pesantren Ma'had Aly Situbondo, Pesantren Al-Anwar Sarang Rembang, Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, dan

---

<sup>37</sup> Informasi didapatkan dari hasil wawancara dengan Ketua Pondok Pesantren, Syifa' Syaifudin Ahmad, pada 3 Oktober 2021.

<sup>38</sup> Informasi didapatkan dari hasil wawancara dengan Ketua Tim Metode Al-Bidayah, Ahmad Hadi Mubarak, pada 4 Oktober 2021.

pesantren-pesantren lainnya.<sup>39</sup>

#### **b. Pengelolaan Infak**

Keuangan yang berputar di Pondok Pesantren Al-Bidayah seluruhnya dipegang dan terpusat di bendahara pesantren, termasuk infak yang berasal dari para santri. Tidak ada dana yang masuk ke rekening pengasuh. Pengasuh pesantren hanya sebatas menerima laporan dari bendahara dalam setiap bulannya dalam rangka monitoring dan evaluasi guna memastikan setiap transaksi dilaksanakan dengan benar dan tidak ada penyelewengan. Alasan pengasuh tidak ingin terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan pesantren adalah untuk menghindari dari timbulnya *tuhmah* (tuduhan) atas penggunaan dana pesantren, baik dari tenaga pengajar, wali santri, dan pihak-pihak lainnya. Karena seluruh dana operasional pesantren dipegang langsung bendahara, maka setiap pengusulan kegiatan yang berdampak pada anggaran cukup disampaikan melalui bendahara pesantren.<sup>40</sup> Termasuk apabila wali santri ingin mengetahui informasi detail pengelolaan keuangan pesantren. Semua keuangan pesantren dikelola secara transparan dan posisi pengasuh dalam hal ini sebatas pengawas.

Meskipun lokasi pesantren berada di kota, penentuan besaran infak bulanan yang dikenakan pada para santri masih mengikuti standar biaya pesantren pada umumnya meskipun tetap menjadikan keterjangkauan sebagai acuan utama. Secara umum biaya bulanan santri (SPP/*syahriyah*) adalah sebesar Rp300.000 perbulannya. Ini berlaku bagi santri yang masuk dalam kategori keluarga mampu. Akan tetapi bagi santri yang berasal dari keluarga kurang mampu, dapat mengajukan keringan atau dispensasi kepada pengurus pesantren, baik dalam bentuk potongan hingga pembebasan pembayaran secara total. Wali santri bisa langsung mengajukan permohonan dispensasi kepada pengurus pesantren tanpa perlu sowan kepada pengasuh terlebih dahulu. Adapula santri yang dibebaskan dari SPP bulanan apabila berstatus sebagai abdi pesantren, baik sebagai *khadam* pesantren maupun tenaga pengajar.<sup>41</sup>

Setiap dana infak yang masuk pada rekening bendahara, tidak ada aturan baku dalam pengalokasian, baik dalam bentuk persentase maupun nominal yang bersifat tetap. Semuanya disalurkan sesuai kebutuhan dengan tetap memperhatikan standar kelayakan dan transparansi. Semua pengeluaran bulanan yang ditopang oleh dana

---

<sup>39</sup> Syifa' Syaifudin Ahmad, *wawancara*, 3 Oktober 2021.

<sup>40</sup> Informasi didapatkan dari keikutsertaan peneliti dalam rutinan Shalawat Nariyah setiap malam jumat yang diakhiri dengan pemberian *briefing* dari pengasuh Pondok Pesantren Al-Bidayah, Dr. KH. Abdul Haris, M.Ag, pada 7 Oktober 2021.

<sup>41</sup> Hasil wawancara peneliti bersama bendahara pesantren, Ahmad Ikhsan Faqih, pada 7 Oktober 2021

infak secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua, *fixed cost* dan *insidental cost*.

*Fixed cost* atau yang biasa disebut biaya rutin bulanan yang bersifat pasti meliputi:

- Bisyarah para dewan guru pesantren
- Gaji satpam pesantren
- Operasional pesantren seperti biaya listrik, air, sarana-prasana, dll
- Biaya makan santri
- Tunjangan sosial bagi warga sekitar atau CSR (*corporate social responsibility*) yang diperuntukkan bagi tetangga, janda, RT/RW, dan anak yatim.

Sedangkan pengeluaran yang bersifat *insidental cost* atau biaya dadakan yang dibebankan pada infak di antaranya untuk sumbangan hajatan warga sekitar, santuan meninggal dunia, biaya karantina santri yang mempersiapkan lomba, dan kebutuhan-kebutuhan lain yang bersifat mendadak dan mendesak. Misalnya biaya *maintenance* (perawatan) fasilitas pesantren ketika terjadi kerusakan. Adapun biaya pembangunan gedung pada umumnya berasal dari donasi masyarakat dan pengasuh langsung.<sup>42</sup>

Pengelolaan dana infak dalam setiap bulannya tidak selalu berjalan lancar. Menurut pengakuan bendahara pesantren, dalam setiap bulannya sering terjadi defisit. Dana infak santri tidak cukup untuk membackup seluruh kebutuhan dan operasional pesantren. Biasanya disebabkan adanya tunggakan pembayaran infak oleh santri sehingga terjadi ketidakseimbangan antara beban pengeluaran dengan dana yang masuk. Titik keseimbangan baru terjadi atau *cash flow* kembali lancar pada rentang tiga atau empat bulan sekali pasca liburan santri. Pada waktu itulah pesantren mengalami surplus dana. Dana tersebut digunakan sebagai dana cadangan ketika bulan-bulan berikutnya terjadi defisit.<sup>43</sup>

### c. Kendala Pandemi Covid-19

Sebagaimana yang dikemukakan dalam pembahasan sebelumnya, setiap bulannya pesantren mengalami defisit meskipun terkadang juga dapat surplus. Namun kondisi keuangan pesantren semakin parah sejak terjadinya pandemi Covid-19. Guncangan ekonomi melanda seluruh dunia, ekonomi nasional porak poranda, termasuk wali santri yang juga turut terkena imbasnya. Penurunan pendapatan bahkan hilangnya mata pencaharian utama sangat dirasakan oleh wali santri. Tentu saja hal ini sangat berpengaruh dan juga berdampak pada sumber pendapatan pesantren yang berasal dari wali santri. Pendapatan infak bulanan pun akhirnya menjadi terganggu.

---

<sup>42</sup> Hasil wawancara peneliti bersama ketua bendahara pesantren, Indra Maulana Siddiq, pada 7 Oktober 2021.

<sup>43</sup> Indra Maulana Siddiq, *wawancara*, 7 Oktober 2021.

Badai pandemi benar-benar telah menghantam dan sangat mempengaruhi *cash flow* pesantren. Tidak sedikit dari wali santri yang merasa keberatan jika harus membayar penuh biaya SPP bulanan. Di antara mereka ada yang mengajukan penangguhan pembayaran, pemotongan atau diskon, hingga pembebasan. Menurut data yang disampaikan Indra selaku bendahara pesantren, kurang lebih ada sekitar 20-30% dari wali santri mengajukan pembebasan biaya SPP, sekitar 5% mengajukan potongan, dan kurang dari 5% meminta penangguhan pembayaran.<sup>44</sup> Meskipun *cash flow* pesantren mengalami gangguan akibat pandemi, namun seluruh aktivitas pesantren tetap harus berjalan sebagaimana mestinya walaupun dengan berbagai macam upaya.

Melihat keuangan pesantren yang semakin tidak stabil dan telah memasuki level darurat dan kritis, Indra selaku bendahara pesantren yang berlatar belakang ekonomi berpandangan jika dana pesantren kemungkinan besar sudah tidak sanggup untuk menanggung beban pengeluaran rutin bulanan. Karenanya, butuh adanya pengetatan anggaran. Salah satu usulannya kepada pengasuh adalah dengan memangkas dan menghilangkan tunjangan sosial atau CSR bulanan serta mulai menetapkan biaya bulanan pada abdi pesantren yang sebelumnya gratis. Dengan begitu, pesantren bisa lumayan sehat. Mendengar usulan tersebut, kebijakan dari pengasuh sebagai pemilik otoritas tertinggi bukan mengamini, melainkan justru melarang keras. Pengeluaran yang sifatnya rutin tidak boleh sedikitpun dipangkas dan ditiadakan, harus dicarikan sumber pendapatan lainnya, begitu penegasan dari pengasuh yang disampaikan oleh bendahara pesantren.<sup>45</sup>

#### **d. Strategi**

Dari hasil wawancara peneliti, secara umum Pondok Pesantren Al-Bidayah menempuh setidaknya dua kebijakan strategis guna menanggulangi kendala di atas. Kedua solusi tersebut dapat dijabarkan sebagaimana berikut:<sup>46</sup>

##### **1) Realokasi Dana**

Meski kondisi sedang pandemi, strategi yang biasa dilakukan sebelum pandemi tetap dipertahankan dan dijalankan. Salah satunya adalah realokasi dana. Dalam setiap bulannya, tidak sedikit santri yang mengalami tunggakan pembayaran SPP meskipun sebenarnya ia tergolong mampu. Selama beban

---

<sup>44</sup> Ibid.,

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ahmad Ikhsan Faqih, *wawancara*, 7 Oktober 2021.

operasional masih dapat ditanggulangi dengan cadangan dana yang tersisa, maka pesantren masih memberikan toleransi atas keterlambatan pembayaran.

Dalam setiap tiga atau empat bulan sekali, pesantren memperkenankan santri untuk pulang. Kebijakan ini mungkin tidak sama dengan pesantren lain yang masa perpulangan santri yang umumnya hanya berlaku dua kali dalam setahun, yakni bulan maulid dan ramadhan. Ketika santri hendak pulang, diharuskan bagi yang memiliki tunggakan untuk melunasi tunggakannya terlebih dahulu. Jika tidak, maka ia tidak diperkenankan pulang. Kondisi ini akhirnya memaksa santri untuk melunasi biaya yang menjadi kewajibannya. Dengan begitu, pesantren menjadi surplus dana dan dapat dijadikan cadangan saat pesantren mengalami defisit pada bulan-bulan berikutnya.

## 2) *Optimalisasi Unit Usaha*

Dalam menjalankan seluruh kegiatan yang telah menjadi rutinitas, pesantren tidak saja mengandalkan infak dari santri. Pondok Pesantren Al-Bidayah memiliki unit usaha yang dimanfaatkan untuk membackup keuangan pesantren saat terjadi defisit. Ada kalanya hasil dari unit usaha langsung masuk ke kas bendahara dan menyatu dengan dana infak untuk membiayai seluruh kegiatan rutin pesantren, adakalanya hasil unit usaha ditahan dan tidak langsung digunakan. Ia baru digunakan ketika sedang dalam kondisi-kondisi sulit dan defisit.

Di antara unit usaha yang membantu menyumbang pendanaan pesantren adalah koperasi dan toko kitab pesantren. Koperasi dan toko kitab dalam setiap bulannya ikut andil dalam mendanai kegiatan-kegiatan pesantren bersama infak dari santri. Selain dari koperasi toko kitab, unit usaha lain yang menghasilkan pendapatan bagi pesantren adalah usaha oleh-oleh haji dan umroh serta penyewaan kendaraan pickup milik pesantren. Seluruhnya berada dalam satu manajemen di bawah bendahara pesantren. Adapun unit usaha lain yang tidak langsung berada di bawah naungan bendahara pesantren adalah usaha penjualan buku Metode al-Bidayah. Ia berada dalam komando bendahara tim buku tersendiri dan tidak melebur dengan bendahara pesantren. Hasil penjualan buku Metode Al-Bidayah akan dimanfaatkan jika infak dan hasil unit usaha pesantren lain tetap tidak sanggup menanggulangi defisit yang dialami pesantren.

Melalui dua kebijakan strategis di atas, menurut pengakuan dari bendahara pesantren, pesantren sudah cukup *survive* saat masa-masa sulit selama menghadapi pandemi meski defisit dan surplus sudah biasa terjadi dalam setiap bulannya. Adanya

pandemi tidak sampai membuat pesantren tutup dan berhenti beroperasi seperti yang dialami perusahaan-perusahaan profit yang terdampak pandemi. Dukungan dari masyarakat ternyata terus mengalir demi mempertahankan eksistensi kegiatan pesantren. Ada yang menyumbang dalam bentuk dana tunai dan adapula yang menyumbang hasil pertanian. Bantuan hasil pertanian lumayan memberi efisiensi bagi anggaran untuk makan santri.<sup>47</sup>

## E. KESIMPULAN

Dalam kondisi normal, pengelolaan infak di dua pesantren yang menjadi objek studi relatif tidak ada kendala. Meski pendapatan infak tidak terlalu stabil, namun masih mampu mencukupi biaya operasional pesantren. Pengelolaan infak pondok pesantren bustanul ulum mlokorejo dilakukan di bawah lembaga khusus yang bernama biro keuangan bustanul ulum (BKBU). Secara umum lembaga ini bertugas untuk membukukan *cash flow* pesantren yang berasal dari infak. Sebab pondok pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo membawahi beberapa lembaga pendidikan, sehingga membutuhkan pengelolaan keuangan yang terpusat untuk memudahkan koordinasi dan pengawasan. Lembaga keuangan serupa tidak dijumpai di Pondok Pesantren Al-Bidayah Tegal Besar. Pengelolaan keuangan dilakukan langsung oleh bendahara pesantren yang secara struktural di bawah pengurus pesantren. Selain pertimbangan jumlah santri, Pondok Pesantren Al-Bidayah hanya fokus pada pendidikan diniyah saja.

Sebagaimana pemaparan pada pembahasan sebelumnya, kedua pesantren sama-sama mengalami kendala akibat Covid-19, khususnya terkait dengan penerimaan infak yang berasal dari santri. Atas dasar itu, pengelola pesantren menempuh beberapa kebijakan strategis untuk tetap memastikan keberlangsungan kegiatan pesantren. Pondok Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo merumuskan empat program yang sengaja didesain guna menjawab kendala terkait kesenjangan pendapatan dan pengeluaran pesantren: 1) Pengurangan Beban Biaya (*fees deduction*), 2) Program Gerakan Orang Tua Asuh (GOTA), 3) Pembayaran dengan Skema Cicilan, dan 4) Pembuatan Tabungan Santri. Sedangkan Pondok Pesantren Al-Bidayah Tegal Besar menerapkan dua strategi, yakni realokasi dana dan optimalisasi unit usaha.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Halim, *et al. Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustakan Pesantren, 2005.  
al-Adawi, Musthafa. *Fikih Akhlak*. Jakarta: Qisthi Press, 2005.

---

<sup>47</sup> Indra Maulana Siddiq, *wawancara*, 7 Oktober 2021.

- al-Munawi, Abdur Rauf *Al-Tawqif 'ala Muhimmat al-Ta'arif*. Kairo: 'Alam al-Kutub. 1990.
- al-Razi, Fakhru al-Din. *Mafatih al-Ghaib*, Juz V (Beirut: Dar Ihya' Turats al-'Araby, t.th.
- Ansari, Adi. "Strategi Rekonstruksi Ekonomi Pesantren Masa Depan", *Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan*, Vol.14, No.25 April 2016.
- Arifin, Miftahol. "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren", *Fikrotuna*, Vol.4, No.2, Desember 2016.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kyai*, cet VII. Jakarta: LP3ES, 1997.
- Fauzan, Arfid Fathun Nadyan, Elsa Selvia dan Shidqy. "The Survival Strategies of Micro, Small and Medium Enterprises in The New Normal Era", *Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, Vol. XII, No. 2, 2021.
- Huberman, Matthew B. Miles dan A. Michael. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2rd ed. London: Sage Publication, 1994.
- Januari, Anas Tania *Model Pemberdayaan Ekonomi Pesantren*. Tesis. Program Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2018.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2011.
- Muhtarom, *Reproduksi Ulama di Era Globalisasi Resistensi Tradisi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2005.
- Rahmini Hadi dan Parno, *Manajemen Keuangan, Konsep, Teori dan Praktiknya di Sekolah dan Pondok Pesantren*, (Purwokerto: STAIN Press, 2011.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Suharto, Edi. *Kemiskinan dan perlindungan sosial di Indonesia: menggagas model jaminan sosial universal bidang kesehatan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Suryana, Aep Tata. "Pengelolaan Keuangan Pesantren", *Al-Mujaddid: Jurnal Ilmu-Ilmu Agama*, Vol.2, No.2, Juli-Desember 2020.
- Yuni Aster Juanda, Bob Alfiandi dan Indraddin, "Strategi Bertahan Hidup Buruh Tani Di Kecamatan Danau Kembar Alahan Panjang", *JISPO*, Vol. 9 No.2 Juli-Desember Tahun 2019.
- [http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=data-pontren&action=provinsi\\_pontren](http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=data-pontren&action=provinsi_pontren),
- [https://ponpes-mloko.net/view\\_berita/30](https://ponpes-mloko.net/view_berita/30),
- [https://www.bps.go.id/website/materi\\_ind/materiBrsInd-20210205095341.pdf](https://www.bps.go.id/website/materi_ind/materiBrsInd-20210205095341.pdf),