

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Sistem Manajemen Keuangan

1. Pengertian Sistem

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah suatu gabungan dari beberapa elemen yang teratur untuk mempermudah atau memperlancar proses informasi, barang, dan sumber daya demi suatu tujuan yang telah ditentukan.

Secara etimologis, kata *sistem* berasal dari bahasa Yunani *systema* yang berarti suatu keseluruhan yang terdiri atas bagian-bagian atau elemen yang saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan yang teratur. Dalam kajian ilmu pengetahuan, sistem dipahami sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu (Ladjmudin, 2020).

Beberapa pengertian menurut para ahli:

a. (Bertalanffy, 2020)

Sistem adalah kumpulan elemen yang saling berinteraksi, membentuk kesatuan yang menyeluruh dan berfungsi secara integral. Fokus utama diletakkan pada hubungan antarbagian yang menciptakan sebuah keseluruhan utuh.

b. (Jugianto, 2023)

Mendefinisikan sistem sebagai sebuah jaringan kerja yang terdiri dari prosedur-prosedur saling terhubung, yang dikumpulkan untuk menjalankan aktivitas bersama demi menyelesaikan tujuan tertentu. Penekanannya adalah pada keterpaduan aktivitas dalam prosedur yang bekerja sama.

c. Raymond McLeod (2008:10)

Menjelaskan bahwa sistem merupakan sekelompok elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai tujuan. Inti pengertian sistem adalah adanya integrasi antar elemen untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan hal tersebut,

(Jugiyanto, 2019) menegaskan bahwa sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan tujuan tertentu.

d. (Marakas, 2021)

Mengemukakan bahwa sistem merupakan kombinasi orang, teknologi, proses, dan aturan yang saling berinteraksi untuk mengubah input menjadi output yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. Definisi ini menegaskan peran integral manusia dan teknologi dalam suatu sistem.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat dipahami bahwa sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai elemen atau komponen yang saling berhubungan, bekerja sama, dan berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan para ahli lebih pada titik tekan: ada yang menyoroti elemen, prosedur, integrasi, maupun kombinasi teknologi dan manusia.

2. Pengertian Manajemen

Mary Parker Follett manajemen adalah seni untuk mengkoordinasikan tindakan melalui keterlibatan orang-orang adalah bahwa manajemen melibatkan kemampuan untuk mengatur, mengarahkan, dan mengintegrasikan kontribusi individu-individu dalam sebuah organisasi atau kelompok (Marshev, 2021).

Definisi ini mencakup perencanaan dan pengorganisasian, serta memperhatikan bagaimana interaksi antarindividu dapat menghasilkan kinerja kolektif yang efektif. Follett menekankan pentingnya kolaborasi dan partisipasi aktif dari semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama, menggarisbawahi bahwa manajemen bukan hanya tentang perintah dan kontrol, tetapi juga tentang membangun hubungan dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan inovasi.

Harold Koontz mengembangkan definisi ini dengan menekankan

bahwa manajemen juga melibatkan pembentukan lingkungan yang mendukung kinerja individu dalam kelompok yang terstruktur secara formal, dengan tujuan mencapai hasil bersama. (Cezar Scarlet, 2020)

Manajemen tidak hanya tentang mengatur tindakan-tindakan individu, tetapi juga tentang menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung kinerja maksimal dari setiap individu dalam sebuah kelompok yang terorganisir secara formal. Koontz menyoroti pentingnya struktur organisasi yang jelas dan formal dalam memfasilitasi kerjasama yang efektif di antara anggota kelompok. Manajemen dalam konteks ini mencakup pengaturan peran dan tanggung jawab yang jelas, serta pengembangan sistem komunikasi dan koordinasi yang efisien. Tujuannya adalah untuk mengarahkan upaya kolektif menuju pencapaian tujuan bersama, dengan memanfaatkan potensi penuh dari setiap individu dalam konteks yang terstruktur dan terorganisir dengan baik. Menurut Joseph L. Massie, manajemen merupakan suatu proses di mana sekelompok individu secara bersama-sama mengarahkan tindakan mereka secara sistematis dan terkoordinasi agar tercapai tujuan bersama (Massie J. L., 2020).

Proses ini menunjukkan bahwa dalam konteks manajemen, penting untuk membangun kepercayaan dan hubungan yang baik di antara anggota tim atau organisasi agar dapat bekerja efektif bersama. Manajemen dalam pandangan Massie adalah pengelolaan individu atau tugas-tugas tentang bagaimana memfasilitasi kerjasama yang harmonis dan produktif dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut George R. Terry, manajemen memiliki dimensi praktis yang diwujudkan melalui rangkaian kegiatan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian. Seluruh aktivitas ini dilakukan untuk merumuskan dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya, terutama sumber daya manusia (Lloyd, 2023).

Terry menggarisbawahi bahwa setiap langkah dalam proses

manajemen ini dirancang untuk membantu organisasi atau tim mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terry mengakui bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu dari berbagai sumber daya yang digunakan dalam proses manajemen ini. Pandangan Terry menekankan pentingnya pengelolaan yang sistematis dan terorganisir dalam mencapai kesuksesan organisasi atau pencapaian tujuan. Aktivitas-aktivitas manajemen yang dia sebutkan seperti perencanaan untuk merumuskan tujuan, pengorganisasian untuk mengatur sumber daya, pelaksanaan untuk menjalankan rencana, dan pengendalian untuk mengevaluasi dan mengoreksi jalannya proses, semuanya berkontribusi dalam mencapai kinerja dan hasil yang diharapkan.

Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dari, oleh, dan untuk manusia. Kegiatan tersebut merupakan proses pengelolaan dalam konteks pendidikan yang bersifat kompleks dan unik, berbeda dari orientasi perusahaan yang fokus pada optimasi keuntungan (Iman, 2024).

Dalam konteks kemandirian pesantren, definisi-definisi manajemen yang disampaikan oleh Mary Parker Follett, Harold Koontz, Joseph Massie, George R. Terry, dan Majhirul Iman dapat dihubungkan untuk memahami bagaimana manajemen diterapkan dalam konteks pendidikan pesantren yang kompleks.

Mary Parker Follett menggambarkan manajemen sebagai seni untuk mengkoordinasikan tindakan melalui keterlibatan orang-orang, menyoroti pentingnya kolaborasi dan partisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pesantren, hal ini menggarisbawahi betapa pentingnya kerjasama di antara santri, pengurus, dan komunitas untuk mencapai visi pendidikan yang dibangun bersama.

Harold Koontz mengembangkan konsep ini dengan menekankan pembentukan lingkungan yang mendukung kinerja individu dalam kelompok yang terstruktur secara formal. Hal ini relevan dalam konteks pesantren untuk menciptakan struktur organisasi yang jelas,

mengatur peran-peran dalam pendidikan agama dan akademis, serta memfasilitasi kolaborasi yang efektif.

Joseph Massie menyoroti aspek kooperatif dalam proses manajemen, di mana kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pesantren, ini mencerminkan pentingnya pembinaan nilai-nilai kebersamaan, solidaritas, dan gotong royong di antara santri dan staf pengajar untuk mencapai pengembangan diri.

George R. Terry menambahkan dimensi praktis dengan menguraikan aktivitas-aktivitas manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Definisi ini menekankan perlunya pesantren memiliki rencana pendidikan yang terstruktur, pengelolaan sumber daya dengan efisien, pelaksanaan program pendidikan dengan baik, serta evaluasi terusmenerus untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pencapaian tujuan pesantren.

Majhirul Iman menambahkan bahwa manajemen pendidikan adalah serangkaian aktivitas yang dilaksanakan dari, oleh, dan untuk manusia, yang mencakup pengelolaan semua aktivitas pendidikan secara sistematis dalam suatu proses yang kompleks dan khas, berbeda dengan orientasi lembaga bisnis yang mengarah pada keuntungan finansial.

Integrasi dari berbagai definisi manajemen ini dalam konteks kemandirian pesantren menunjukkan bahwa manajemen berbicara tentang administrasi atau pengaturan dan tentang membangun komunitas pendidikan yang inklusif, berorientasi pada tujuan bersama, dan didasarkan pada nilai-nilai yang mendalam.

3. Pengertian Manajemen Keuangan

Pengertian manajemen keuangan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Sutrisno (2017), manajemen keuangan meliputi keseluruhan aktivitas dalam perusahaan untuk memperoleh

dana dengan biaya rendah sekaligus mengelola dan mengalokasikannya secara efisien demi mendukung tujuan perusahaan.

- b. Menurut J. L. Massie (2022) manajemen keuangan dapat dipahami sebagai bagian dari fungsi operasional bisnis: yakni kegiatan memperoleh dan memanfaatkan dana secara tepat untuk mendukung efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan.
- c. Menurut Weston dan Copeland yang diterjemahkan oleh Jaka, W. dan Kirbrandoko (2017), Manajemen keuangan dapat dipahami melalui fungsi serta tanggung jawab yang diemban oleh manajer keuangan. Fungsi utama tersebut mencakup pengambilan keputusan terkait investasi atau penanaman modal, pembiayaan kegiatan usaha, serta penentuan kebijakan pembagian dividen dalam perusahaan.

Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan dalam mengatur atau mengelola sumber daya keuangan dalam suatu perusahaan/lembaga yang didalamnya mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan aset, hingga evaluasi keuangan yang baik dan transparan untuk menunjang keberlangsungan suatu perusahaan/lembaga.

4. Fungsi Manajemen Keuangan

Fungsi Manajemen Keuangan Dalam kegiatan manajemen keuangan, banyak keputusan yang harus diambil oleh manajer keuanganan berbagai kegiatan yang harus dijalankannya. Karena hal itu menjadi penting ketika seorang manajer harus melakukan suatu keputusan yang berhubungan dengan fungsi manajemen.

Menurut Martono dan Harjito terdapat tiga fungsi utama dalam manajemen keuangan yaitu:

- a. Keputusan Investasi

Keputusan Pendanaan (investasi Decision) Keputusan investasi

merupakan keputusan terhadap aktiva apa yang akan dikelola oleh perusahaan. Keputusan investasi ini merupakan keputusan yang paling penting diantara ketiga fungsi yang ada. Hal ini dikarenakan keputusan investasi ini berpengaruh secara langsung terhadap rentabilitas investasi dan aliran kas perusahaan untuk waktu yang akan datang. Rentabilitas investasi (return on investment) merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba yang dihasilkan dari suatu.

b. Keputusan Pendanaan (*Financing Decision*)

Keputusan pendanaan menitikberatkan pada dua hal. Pertama, keputusan mengenai penetapan sumber dana yang diperlukan untuk membiayai investasi. Sumber dana yang akan digunakan untuk membiayai investasi tersebut dapat berupa utang jangka pendek, utang jangka panjang dan modal sendiri. Kedua, penetapan Keuangan tentang perimbangan pembelanjaan yang terbaik atau sering disebut dengan struktur modal optimum. Karena itu perlu ditetapkan apakah perusahaan akan menggunakan sumber dana eksternal yang berasal dari utang dengan menertibkan saham baru sehingga beban biaya modal yang ditanggung perusahaan akan lebih minimal.

c. Keputusan Pengelolaan (*Asset Decision Asset Management*)

Manajer keuangan, bersama manajer lain dalam perusahaan, memikul tanggung jawab atas pengelolaan berbagai tingkat operasi yang terkait dengan aset perusahaan. Dalam hal ini, pengadaan maupun pembatasan penggunaan aset merupakan bagian dari kewenangan manajer keuangan. Oleh karena itu, manajer keuangan dituntut untuk memberikan perhatian lebih besar pada pengelolaan aktiva lancar dibandingkan dengan aktiva tetap (Supiyanto, 2023)

Manajemen keuangan dalam suatu perusahaan sangat berperan penting dalam menjalankan fungsinya untuk berbagai kegiatan keuangan. Adapun, menurut Harahap dan diperkuat oleh Kementrian

Agama RI, sistem manajemen keuangan terdiri dari beberapa unsur utama:

- a. Perencanaan Keuangan (Financial Planning)
Membuat rencana pemasukan dan pengeluaran dana yang akan diterapkan oleh suatu lembaga. Menentukan proyeksi kebutuhan dana dan sumber pendanaan dalam jangka pendek dan panjang.
- b. Penganggaran (Budgeting)
Dalam hal ini, manajemen keuangan menindak lanjut dari perencanaan keuangan untuk menyusun anggaran secara rinci berdasarkan rencana kegiatan dan alokasi sumber daya.
- c. Pelaksanaan dan Pengendalian (Execution and Control)
Meliputi implementasi anggaran dan pengawasan penggunaan dana agar sesuai rencana.
- d. Pencatatan dan Pelaporan Keuangan (Accounting and Reporting)
Mencatat semua transaksi dan menyusunnya menjadi laporan keuangan yang transparan dan akuntabel.
- e. Evaluasi dan Audit (Evaluation and Auditing)
Menilai efektivitas dan efisiensi penggunaan dana serta kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi. (Harahap, 2021)

5. Tujuan Manajemen Keuangan

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, semua pihak yang terlibat dalam organisasi baik departemen keuangan, produksi, pemasaran maupun sumber daya manusia harus bekerja sama. Tanpa kerja sama yang baik, tentu sulit untuk mencapai tujuan perusahaan seperti yang diharapkan. Sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan, maka departemen keuanganlah yang paling berkepentingan terhadap pengelolaan keuangan perusahaan dan memiliki tugas-tugas yang cukup berat (Halim, 2018).

Dalam praktiknya untuk mencapai tujuan tersebut, maka manajemen keuangan memiliki tujuan melalui dua pendekatan, yaitu:

- a. *Profit risk approach*, dalam hal ini manajer keuangan tidak hanya sekedar mengejar maksimalisasi profit, akan tetapi juga harus mempertimbangkan risiko yang bakal dihadapi. Bukan tidak mungkin harapan profit yang besar tidak tercapai akibat risiko yang dihadapi juga besar. Disamping itu, manajer keuangan juga harus terus melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap seluruh aktivitas yang dijalankan. Kemudian seorang manajer keuangan dalam menjalankan aktivitasnya harus menggunakan prinsip kehati-hatian. Secara garis besar profit risk approach terdiri dari:

- 1) Maksimalisasi profit;
- 2) Minimal risk;
- 3) Maintain control; dan
- 4) Achieve flexibility (*careful management of fund and activities*) (Sartono, 2020).

- b. *Liquidity and profitability*, merupakan kegiatan yang berhubungan dengan bagaimana seorang manajer keuangan mengelola likuiditas dan profitabilitas perusahaan. Dalam hal likuiditas, manajer keuangan harus sanggup untuk menyediakan dana (uang kas) untuk membayar kewajiban yang sudah jatuh tempo secara tepat waktu. Kemudian manajer keuangan juga dituntut untuk mampu manage keuangan perusahaan, sehingga mampu meningkatkan laba perusahaan dari waktu ke waktu. Manajer keuangan juga dituntut untuk mampu mengelola dana yang dimiliki termasuk pencarian dana serta mampu mengelola aset perusahaan sehingga terus berkembang, dari waktu ke waktu.

6. Prinsip dan Indikator Manajemen Keuangan

7 prinsip dalam sistem manajemen keuangan beserta indikator-indikatornya (Rahmawati, 2024), antara lain:

a. Konsistensi (*Consistency*),

Prinsip konsistensi menjadi dasar penting dalam manajemen keuangan. Konsistensi dibutuhkan dalam penyusunan laporan keuangan setiap periode agar dapat menjaga keteraturan dan keandalan informasi. Meskipun terjadi perubahan sistem, perangkat lunak, maupun sumber daya manusia, penerapan prinsip ini harus tetap dipertahankan.

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas menekankan tanggung jawab manajer keuangan dalam melaporkan pendapatan, pengeluaran, serta keputusan terkait dana perusahaan. Setiap penggunaan dana harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Kegagalan dalam menerapkan prinsip ini berarti manajer keuangan tidak bersikap akuntabel..

c. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi berarti keterbukaan penuh terhadap informasi keuangan. Prinsip ini penting karena banyak pihak memiliki kepentingan terhadap kondisi keuangan perusahaan. Keterbukaan laporan keuangan tidak hanya meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, tetapi juga mencegah potensi kecurangan, penyalahgunaan dana, atau tindakan koruptif.

d. Kelangsungan Hidup (*Viability*)

Prinsip kelangsungan hidup menekankan kemampuan perusahaan untuk tetap beroperasi dengan dana yang tersedia. Seorang manajer keuangan harus mampu menyusun rencana anggaran dan strategi keuangan yang memastikan perusahaan

dapat bertahan serta bersaing di tengah persaingan bisnis yang ketat.

e. Integritas (*Integrity*)

Integritas mencerminkan keselarasan antara ucapan dan tindakan, yang terbentuk melalui pengalaman, lingkungan, serta pembiasaan. Dalam manajemen keuangan, integritas yang tinggi meningkatkan kinerja tim, memperkuat kerja sama, serta memudahkan pengelolaan anggaran, pencarian dana, hingga pelaporan keuangan.

f. Pengelolaan (*Stewardship*)

Prinsip pengelolaan menekankan pentingnya mengelola dana perusahaan secara bertanggung jawab demi menjaga kelangsungan usaha dan kepentingan pemangku kepentingan. Pengelolaan yang baik mencakup kemampuan melaksanakan rencana, mengidentifikasi risiko, serta mengendalikan sistem keuangan sesuai kondisi perusahaan.

g. Standar Akuntansi (*Accounting Standards*)

Prinsip ini menegaskan pentingnya penerapan standar akuntansi yang berlaku umum dalam penyusunan laporan keuangan. Seorang manajer keuangan dituntut memahami standar akuntansi agar dapat mencatat, menyajikan, dan mengevaluasi laporan secara akurat, sehingga kinerja perusahaan dapat diukur dengan tepat.

Sementara itu, untuk mengukur prinsip-prinsip tersebut secara praktis, diperlukan indikator yang jelas dan terukur. Terdapat 3 Indikator dalam manajemen keuangan yaitu:

a. Perencanaan (*Badgeting & Planning*)

Perencanaan mencakup penyusunan rancangan anggaran operasional serta penetapan *budgeting* tahunan perusahaan atau lembaga. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam alokasi dana, tetapi juga sebagai alat untuk menetapkan prioritas, memperkirakan kebutuhan keuangan, serta mengantisipasi risiko

yang mungkin muncul. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat meminimalisir ketidakpastian dan mengarahkan sumber daya ke aktivitas yang memberikan nilai tambah.

b. *Pembiayaan (Implementasi & Funding)*

Pembiayaan berkaitan dengan pelaksanaan penggunaan dana serta efektivitas proses akuntansi yang mencatat arus masuk (pemasukan) dan arus keluar (pengeluaran). Tahap ini menekankan bagaimana dana yang diperoleh dapat digunakan secara optimal untuk mendukung kegiatan operasional dan investasi perusahaan. Selain itu, pembiayaan juga mencakup pemilihan sumber dana yang tepat, baik dari modal internal maupun eksternal, dengan mempertimbangkan biaya, risiko, dan dampaknya terhadap struktur keuangan perusahaan.

c. *Pengendalian (Monitoring & Evalution)*

Pengendalian berfokus pada proses pemantauan dan evaluasi atas realisasi anggaran yang telah ditetapkan. Prinsip ini diwujudkan melalui audit internal maupun eksternal, transparansi laporan, serta akuntabilitas dalam setiap penggunaan dana. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan keuangan berjalan sesuai rencana, mendeteksi potensi penyimpangan, serta memberikan dasar bagi perbaikan kebijakan keuangan di masa mendatang. Dengan demikian, pengendalian berfungsi menjaga kesehatan finansial perusahaan sekaligus meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. (Supiyanto, 2023)

7. Manfaat Manajemen Keuangan

Menurut (Sudarmanto, 2021) dan (Mangkuwinata, 2025), manajemen keuangan terdapat beberapa manfaat antara lain:

a. Meningkatkan Efisiensi Penggunaan Dana

- 1) Dana dapat dialokasikan sesuai prioritas dan kebutuhan nyata.

- 2) Mengurangi pemborosan serta penggunaan dana yang tidak tepat sasaran.
- b. Mempermudah Perencanaan Anggaran
 - 1) Membantu lembaga dalam menyusun rencana anggaran tahunan yang realistis.
 - 2) Memberikan gambaran jelas tentang sumber pendapatan dan pos pengeluaran.
- c. Meningkatkan Akurasi Pencatatan Keuangan
 - 1) Semua transaksi tercatat dengan baik sehingga meminimalkan kesalahan pencatatan.
 - 2) Data keuangan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.
- d. Memudahkan Monitoring dan Evaluasi
 - 1) Pimpinan lembaga dapat melakukan pengawasan secara berkala.
 - 2) Memungkinkan evaluasi kinerja keuangan berdasarkan laporan yang terstruktur.
- e. Mendukung Pengambilan Keputusan Strategis
 - 1) Data keuangan yang rapi menjadi dasar dalam menentukan kebijakan jangka pendek maupun jangka panjang.
 - 2) Membantu dalam menetapkan arah strategi lembaga.
- f. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas
 - 1) Menumbuhkan kepercayaan publik, donatur, maupun masyarakat karena laporan keuangan dapat diakses dan dipertanggungjawabkan.
- g. Menjamin Keberlanjutan Lembaga
 - 1) Dengan sistem yang baik, lembaga lebih siap menghadapi risiko keuangan.
 - 2) Menjamin keberlanjutan program pendidikan atau sosial dalam jangka panjang.

8. Penerapan Sistem Manajemen Keuangan

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tidak hanya berperan dalam pembinaan akhlak dan ilmu agama, tetapi juga sebagai lembaga sosial dan ekonomi yang memerlukan pengelolaan keuangan yang baik. Dengan jumlah santri yang besar, program pendidikan beragam, serta kegiatan ekonomi yang terus berkembang, pesantren membutuhkan sistem manajemen keuangan yang terstruktur, transparan, dan akuntabel (Mujamil Qomar, 2020).

Dalam konteks pengelolaan kelembagaan, pesantren menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Jumlah santri yang kian bertambah, variasi program pendidikan yang semakin beragam, serta aktivitas ekonomi yang berkembang mulai dari koperasi santri, unit usaha pertanian, perikanan, perdagangan, hingga lembaga keuangan mikro semua itu menuntut adanya sistem manajemen keuangan yang baik (Hidayat, 2019).

Manajemen keuangan pesantren perlu dikelola dengan prinsip terstruktur, transparan, dan akuntabel. Struktur yang jelas dibutuhkan agar setiap pemasukan dan pengeluaran dapat dicatat sesuai pos dan peruntukannya. Transparansi penting guna menumbuhkan kepercayaan dari berbagai pihak, baik internal (santri, wali santri, pengurus) maupun eksternal (masyarakat, donatur, pemerintah). Sedangkan akuntabilitas menjadi indikator utama bahwa dana yang dikelola digunakan sesuai tujuan, efektif, serta dapat dipertanggungjawabkan.

Pengelolaan keuangan yang baik akan membawa sejumlah manfaat strategis, antara lain:

a. Kemandirian Pesantren

Pesantren tidak hanya bergantung pada bantuan masyarakat atau pemerintah, tetapi mampu mengembangkan sumber-sumber pendanaan sendiri melalui unit usaha produktif.

b. Keberlanjutan Program Pendidikan

Dengan manajemen keuangan yang sehat, pesantren dapat memastikan bahwa kegiatan belajar-mengajar, pengembangan kurikulum, dan peningkatan fasilitas dapat berjalan konsisten.

c. Peningkatan Kepercayaan Publik

Transparansi laporan keuangan menjadikan masyarakat dan donatur semakin yakin untuk mendukung pesantren, baik dalam bentuk dana, tenaga, maupun fasilitas.

d. Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan

Sistem keuangan yang terencana mampu meminimalisir pemborosan, kebocoran, serta kesalahan penggunaan dana.

Menurut George R. Terry (1958:15) manajemen terdiri dari empat fungsi dasar *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan/penggerakan), dan *Controlling* (pengawasan) yang biasa dikenal sebagai POAC (Sonny, 2025). Dalam konteks sistem manajemen keuangan di lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, keempat fungsi ini dapat diaplikasikan sebagai berikut.

Pertama, perencanaan (*planning*) merupakan proses penyusunan rencana keuangan dengan menetapkan anggaran pemasukan dan pengeluaran secara terukur. Perencanaan yang baik akan membantu lembaga dalam menentukan prioritas serta menghindari pemborosan.

Kedua, pengorganisasian (*organizing*) berfungsi untuk mengatur struktur keuangan melalui pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas. Dengan pengorganisasian yang tepat, setiap bagian dalam pengelolaan keuangan dapat berjalan secara sistematis.

Ketiga, pelaksanaan (*actuating*) adalah tahap menggerakkan sumber daya dan melaksanakan rencana yang telah disusun. Pada fungsi ini, seluruh kegiatan keuangan dilaksanakan sesuai dengan rencana anggaran yang telah ditetapkan agar tujuan dapat tercapai secara efektif.

Keempat, pengawasan (*controlling*) merupakan upaya mengevaluasi dan mengendalikan jalannya pengelolaan keuangan.

Melalui fungsi ini, dapat diketahui apakah pelaksanaan anggaran sudah sesuai rencana, serta dapat dilakukan tindakan korektif apabila terdapat penyimpangan.

Dengan menjalankan fungsi manajemen keuangan berdasarkan teori POAC secara konsisten, suatu lembaga termasuk pondok pesantren dapat mengelola sumber daya secara efektif dan efisien sehingga mampu mencapai kemandirian.

B. Kemandirian Pondok Pesantren

1. Pengertian Kemandirian

Kemandirian merupakan salah satu prinsip fundamental yang menopang eksistensi dan keberlanjutan suatu institusi, termasuk dalam konteks lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren. Dalam perspektif sosiologis, kemandirian sering kali dipahami sebagai kemampuan suatu entitas, baik individu maupun Lembaga untuk bertindak secara otonom, bebas dari ketergantungan struktural dan fungsional terhadap pihak luar. Namun, definisi ini berkembang menjadi lebih komprehensif jika dikaitkan dengan dinamika lembaga pendidikan Islam yang sarat dengan muatan nilai, tradisi, dan tujuan dakwah yang khas. Oleh sebab itu, pengertian kemandirian dalam konteks pesantren tidak cukup hanya dimaknai sebagai ketidaktergantungan ekonomi atau administratif semata, tetapi harus dilihat sebagai suatu proses pembentukan daya tahan (resiliensi), penguatan sistem internal, dan revitalisasi peran sosial-keagamaan pesantren dalam masyarakat.

Secara etimologis, kata “mandiri” berasal dari bahasa Sanskerta “mandira” yang berarti tempat tinggal atau tempat menetap secara tetap, yang kemudian berkembang dalam bahasa Indonesia menjadi “mandiri”, yakni memiliki sikap berdiri sendiri atau tidak bergantung kepada orang lain (Rohman, 2021). Dalam konteks kelembagaan, kemandirian dapat diartikan sebagai kemampuan suatu lembaga untuk

mengelola segala aspek kehidupannya secara utuh dan berkelanjutan, termasuk di dalamnya aspek kepemimpinan, keuangan, pengembangan sumber daya manusia, dan relasi sosialnya. Sementara itu, dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), kemandirian diartikan sebagai “keadaan dapat berdiri sendiri tanpa tergantung pada orang lain” (KBBI, 2022)

Dalam literatur akademik, pengertian kemandirian sering dikaitkan dengan konsep otonomi dan kapasitas kelembagaan. Menurut Sanjaya kemandirian adalah kondisi ketika suatu lembaga pendidikan mampu menyusun dan menjalankan program-programnya secara otonom berdasarkan visi dan misi yang diyakini, tanpa intervensi pihak luar yang mengganggu arah perjuangan institusi tersebut. Hal ini terutama penting dalam lembaga pendidikan Islam seperti pesantren yang memiliki nilai-nilai dasar khas seperti keikhlasan, kesederhanaan, dan kearifan lokal. Dalam konteks ini, kemandirian tidak hanya mengacu pada kapasitas teknokratis, tetapi juga mencakup aspek nilai dan spiritualitas yang menjadi landasan gerak pesantren.

Kemandirian juga memiliki relasi erat dengan konsep pemberdayaan (*empowerment*). Sebagaimana dijelaskan oleh Silvana, M., & Lubis, D., pembangunan yang sejati bukan hanya tentang peningkatan pendapatan, tetapi tentang perluasan kapabilitas manusia dan lembaga untuk menentukan nasib sendiri secara bermartabat (Lubis, 2021). Dalam perspektif ini, pesantren yang mandiri adalah pesantren yang mampu memperluas kapabilitasnya: dari sekadar menjadi lembaga pendidikan tradisional menjadi pusat perubahan sosial yang tangguh. Oleh karena itu, kemandirian dalam pesantren merupakan refleksi dari kematangan institusional dan kecukupan sumber daya yang memungkinkan pesantren mengatur dirinya sendiri tanpa kehilangan nilai-nilai luhur yang menjadi identitasnya.

Dalam praktiknya, kemandirian pondok pesantren sering diasosiasikan dengan kemampuan ekonomi, yakni pesantren yang

tidak bergantung pada bantuan rutin pemerintah atau lembaga donor. Namun, reduksi makna kemandirian semata-mata pada aspek finansial ini kurang tepat.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Bahri:2020), kemandirian pesantren terdiri dari beberapa dimensi yang saling berkaitan: mulai dari aspek kepemimpinan yang kuat, perencanaan strategis, penguatan sumber daya manusia, hingga penciptaan unit-unit ekonomi produktif. Pesantren yang mandiri tidak hanya mengandalkan donasi atau sedekah masyarakat, tetapi juga mampu membangun kemandirian dari usaha internal seperti koperasi pesantren, pertanian, peternakan, percetakan kitab, atau usaha digital berbasis teknologi.

Aspek penting lainnya dalam pengertian kemandirian adalah kapasitas inovatif lembaga. Pesantren yang mandiri adalah pesantren yang memiliki kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan tantangan zaman, tanpa kehilangan jati dirinya sebagai lembaga pendidikan Islam. Dalam konteks ini, konsep adaptive capacity menjadi relevan yakni kemampuan pesantren untuk mengembangkan metode pembelajaran, sistem administrasi, dan jaringan kerja sama yang dinamis dengan tetap mempertahankan nilai-nilai dasar Islam. Seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Nafi' (2022), pesantren yang mampu melakukan inovasi di bidang kurikulum, metode pembelajaran, serta manajemen kelembagaan terbukti lebih tangguh dalam menghadapi tekanan globalisasi dan arus sekularisme pendidikan.

Menariknya, kemandirian pesantren tidak berdiri sendiri sebagai tujuan akhir, melainkan merupakan prasyarat bagi tercapainya cita-cita besar pesantren: mencetak manusia paripurna (insan kamil). Pesantren yang mandiri dapat lebih fokus dalam menjalankan proses pendidikan ruhani dan intelektual secara utuh, tanpa terganggu oleh persoalan operasional atau tekanan eksternal. Dalam pandangan Ulama seperti KH. Hasyim Asy'ari, keberadaan pesantren yang kuat

secara moral dan mandiri secara kelembagaan merupakan modal penting dalam menjaga kedaulatan keilmuan Islam di tengah-tengah masyarakat. Oleh sebab itu, penguatan kemandirian bukan hanya urusan manajerial, tetapi merupakan bagian dari agenda besar revitalisasi peran pesantren dalam sejarah peradaban Islam Indonesia.

Dalam kerangka teoritis, pengertian kemandirian juga dapat dikaitkan dengan teori *institutional development* yang dikemukakan oleh Uphoff dan Esman (1974), yang menyatakan bahwa keberhasilan lembaga sosial sangat tergantung pada kapasitasnya untuk mengatur diri, melakukan inovasi, serta menjaga keberlanjutan sistemnya secara internal. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi yang mandiri adalah organisasi yang memiliki arah yang jelas, sistem kerja yang terstruktur, dan kepercayaan publik yang tinggi. Pesantren, dalam konteks ini, bisa menjadi prototipe ideal lembaga pendidikan yang mampu memadukan nilai tradisional dengan sistem kelembagaan modern yang mandiri.

Dalam konteks Indonesia, penguatan kemandirian pesantren juga sejalan dengan semangat kemandirian nasional. Pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang berbasis masyarakat memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak pembangunan manusia berbasis nilai-nilai lokal. Hal ini penting terutama dalam menghadapi tantangan zaman seperti krisis moral, kesenjangan sosial, dan arus globalisasi budaya. Pesantren yang mandiri dapat menjadi benteng terakhir pertahanan nilai-nilai keislaman dan kebangsaan sekaligus menjadi pusat transformasi sosial berbasis komunitas.

Sebagai kesimpulan awal, dapat ditegaskan bahwa pengertian kemandirian dalam konteks pondok pesantren bukan hanya berkaitan dengan aspek kemandirian finansial, tetapi merupakan konstruksi multidimensional yang mencakup otonomi kelembagaan, partisipasi komunitas, inovasi pendidikan, dan kapasitas keberlanjutan. Kemandirian adalah ruh yang menghidupi dan menggerakkan

pesantren untuk tetap eksis, adaptif, dan relevan di tengah tantangan zaman. Maka dari itu, upaya untuk memahami dan membangun kemandirian pesantren tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus menyeluruh, mendalam, dan berbasis nilai-nilai yang telah mengakar dalam tradisi pendidikan Islam.

2. Prinsip dan Indikator Kemandirian

Prinsip dan indikator kemandirian pondok pesantren merupakan kerangka penting dalam memahami sejauh mana suatu pesantren dapat dikatakan mampu berdiri sendiri secara sistemik dan substansial. Prinsip dalam konteks ini adalah nilai-nilai dasar yang menjadi fondasi berpikir dan bertindak bagi pesantren dalam membangun kemandirian. Sementara itu, indikator adalah representasi empiris dari prinsip tersebut, yang memungkinkan kemandirian pesantren diukur dan dianalisis secara objektif. Oleh sebab itu, pemahaman terhadap kedua konsep ini prinsip dan indikator merupakan langkah krusial dalam upaya membangun model kelembagaan pesantren yang berkelanjutan dan adaptif terhadap tantangan zaman.

Dalam khazanah pemikiran pendidikan Islam, prinsip kemandirian pesantren lahir dari tradisi panjang perjuangan kultural dan spiritual para ulama. Kemandirian bukanlah hal yang baru, melainkan telah menjadi bagian dari watak pesantren sejak awal kemunculannya di Nusantara. Pesantren didirikan bukan oleh negara atau pemerintah kolonial, melainkan oleh tokoh-tokoh masyarakat dengan semangat dakwah dan transformasi sosial berbasis nilai Islam.

Adapun konsepsi daripada prinsi kemandirian pesantren setidaknya terdiri dari beberapa prinsip sebagai berikut:

- a. Dalam kemandirian pesantren adalah nilai keikhlasan.

Keikhlasan dalam hal ini bukan hanya sebagai sikap ruhaniah semata, tetapi juga menjadi prinsip operasional dalam pengelolaan lembaga bahwa segala aktivitas pendidikan

dilakukan bukan demi keuntungan finansial, melainkan sebagai bentuk pengabdian kepada umat

b. Prinsip kedua adalah kemandirian dalam kepemimpinan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan pesantren tidak sekadar bersifat simbolik, tetapi fungsional, yakni seorang kiai atau pengasuh pesantren bertindak sebagai figur sentral yang tidak hanya menjadi pemimpin spiritual, tetapi juga organisatoris, manajer, dan motivator. Kekuatan kepemimpinan inilah yang menjadi tulang punggung kemandirian pesantren, terutama dalam pengambilan keputusan strategis dan menjaga arah ideologis lembaga. Suryanegara (2017), menjelaskan bahwasanya, pesantren yang memiliki kepemimpinan kuat dan konsisten cenderung lebih mampu mengembangkan potensi kemandiriannya dibandingkan dengan yang tidak memiliki struktur kepemimpinan yang solid.

c. Prinsip selanjutnya adalah keswadayaan dan partisipasi komunitas.

Pesantren pada dasarnya adalah lembaga berbasis masyarakat (*community-based institution*), sehingga keterlibatan masyarakat sekitar menjadi aspek yang tidak terpisahkan dalam membangun kemandirian. Pesantren yang berhasil menggerakkan potensi masyarakat dalam bentuk dukungan tenaga, sumber daya, dan jaringan ekonomi memiliki peluang lebih besar untuk tumbuh secara berkelanjutan. Konsep syirkah atau kemitraan antara pesantren dan masyarakat ini menjadi nilai penting yang mendasari prinsip keswadayaan. Lebih lanjut Mulyono (2020) menjelaskan bahwa, banyak pesantren yang mampu mandiri secara ekonomi karena berhasil membangun relasi produktif dengan masyarakat sekitar, misalnya melalui usaha koperasi atau pertanian kolektif.

- d. Dalam ranah manajerial, prinsip lainnya adalah transparansi dan akuntabilitas.

Pesantren yang mengelola keuangannya secara terbuka dan bertanggung jawab akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan publik. Prinsip ini semakin penting ketika pesantren mulai mengelola unit-unit usaha dan menerima bantuan dari berbagai pihak. Tanpa transparansi, kemandirian yang dibangun justru dapat mengarah pada konflik internal atau penyalahgunaan kewenangan. Oleh karena itu, prinsip ini menjadi dasar dari integritas kelembagaan pesantren, sebagaimana dijelaskan oleh Azizah (2019), bahwa salah satu penyebab gagalnya program kemandirian di beberapa pesantren adalah lemahnya sistem pertanggungjawaban keuangan.

Sementara itu, untuk mengukur prinsip-prinsip tersebut secara praktis, diperlukan indikator yang jelas dan terukur. Indikator kemandirian pesantren tidak bersifat tunggal, melainkan multidimensional, mencakup aspek finansial, kelembagaan, sumber daya manusia, jejaring sosial, dan kemandirian dalam mengambil keputusan (Mujamil Qomar, 2020).

Di antara indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Paling sering menjadi perhatian adalah kemandirian finansial, yaitu sejauh mana pesantren dapat memenuhi kebutuhan operasionalnya tanpa bergantung pada dana hibah atau bantuan dari pemerintah dan donor. Ini bisa dilihat dari proporsi pendapatan pesantren yang bersumber dari usaha sendiri, seperti unit bisnis pesantren, iuran santri, dan jasa pendidikan. Pesantren yang memiliki sumber pendapatan tetap dari usaha sendiri cenderung lebih fleksibel dan berdaya tahan menghadapi perubahan kebijakan eksternal.
- b. Kemandirian program pendidikan. Ini mencakup kemampuan pesantren dalam merancang dan menjalankan kurikulum yang

sesuai dengan nilai dan kebutuhan komunitas, tidak semata-mata mengikuti arus pendidikan formal nasional. Pesantren yang mandiri akan memiliki ruang inovasi dalam hal materi pembelajaran, metode pengajaran, dan evaluasi. Mereka juga mampu menyesuaikan pendidikan dengan konteks zaman tanpa kehilangan ruh keislamannya. Hal ini selaras dengan pendapat Al-Makassary (2021), yang menyebutkan bahwa pesantren yang memiliki kurikulum khas dan dinamis cenderung lebih mampu mempertahankan eksistensinya di tengah derasny arus modernisasi pendidikan.

- c. Kemandirian sumber daya manusia, yang mencerminkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik, pengelola, dan santri. Pesantren yang mandiri akan memiliki SDM yang kompeten baik secara keilmuan maupun manajerial. Mereka juga biasanya memiliki sistem kaderisasi yang terstruktur sehingga tidak mengalami krisis regenerasi. Indikator ini sangat penting karena SDM adalah fondasi dari seluruh aspek kelembagaan pesantren. Dalam temuan Zuhri (2022), disebutkan bahwa kemampuan pesantren dalam mengelola dan meningkatkan kapasitas SDM-nya secara internal merupakan faktor kunci dalam membangun kemandirian jangka panjang.
- d. Jejaring dan kemitraan strategis. Kemandirian bukan berarti menutup diri, melainkan justru menumbuhkan kemampuan untuk berjejaring secara aktif tanpa tergantung. Pesantren yang memiliki jejaring luas, baik dengan institusi pendidikan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, pemerintah, maupun sektor swasta, memiliki lebih banyak peluang untuk mengembangkan program dan usaha yang mendukung kemandirian. Namun, hubungan ini tetap dijalankan dalam posisi tawar yang setara, tidak subordinatif. Kemandirian dalam menjalin kerja sama

adalah tentang kemampuan memilih dan mengelola mitra yang selaras dengan nilai dan misi pesantren.

- e. Kemandirian dalam mengambil keputusan. Dalam hal ini, untuk menunjukkan kemampuan suatu individu atau lembaga menentukan arah, kebijakan, dan tindakan secara otonom, tanpa bergantung pada tekanan atau intervensi pihak luar. Dalam konteks pondok pesantren pimpinan pesantren (kyai/mudir) memegang wewenang penuh dalam kebijakan internal tanpa tekanan dari donatur, pemerintah, atau organisasi eksternal. Kebijakan dalam bidang pendidikan, ekonomi, keuangan, dan sosial ditetapkan melalui musyawarah internal. Pesantren menjaga nilai-nilai asli dan visinya, meskipun bekerjasama dengan pihak lain.

Dalam kerangka akademik, prinsip dan indikator ini tidak bisa dipahami secara terpisah dari konteks sosio-historis pesantren. Dinamika pesantren yang beragam dari segi skala, model pembelajaran, dan budaya lokal membuat implementasi kemandirian juga bersifat kontekstual. Oleh karena itu, dalam studi ilmiah mengenai kemandirian pesantren, penting untuk menggunakan pendekatan holistik yang mempertimbangkan karakteristik lokal dan nilai-nilai khas pesantren. Hanya dengan cara inilah prinsip-prinsip luhur seperti keikhlasan, keswadayaan, dan kepemimpinan bisa ditransformasikan menjadi indikator yang nyata dan berdampak. Maka dari itu, membangun kemandirian pesantren bukan sekadar proyek teknis, tetapi juga merupakan upaya memperkuat identitas dan peran pesantren sebagai pusat transformasi sosial yang berbasis pada nilai-nilai Islam.

3. Fungsi Kemandirian

Kemandirian pondok pesantren bukan hanya sebatas konsep ideal, tetapi memiliki fungsi nyata yang sangat signifikan dalam menopang keberlangsungan dan perkembangan lembaga pendidikan Islam. Fungsi ini menunjukkan peran praktis kemandirian dalam kehidupan pesantren sehari-hari, sedangkan manfaatnya dapat dirasakan baik oleh pesantren sendiri maupun oleh masyarakat luas.

a. Fungsi Kemandirian Pesantren

1) Fungsi Protektif (Perlindungan Nilai dan Identitas)

Kemandirian berfungsi melindungi pesantren dari intervensi eksternal yang berpotensi mengikis nilai dasar Islam. Pesantren dapat menjaga identitas keislamannya, baik dalam kurikulum, tradisi, maupun budaya internal. Seperti ditegaskan oleh Qomar (2020), pesantren yang mandiri memiliki benteng ideologis yang lebih kuat dalam menghadapi sekularisasi pendidikan.

2) Fungsi Edukatif (Pendidikan Karakter Mandiri)

Kemandirian melekat pada praktik pendidikan di pesantren. Santri tidak hanya belajar ilmu agama, tetapi juga terbentuk karakter mandiri, tangguh, dan bertanggung jawab melalui pola kehidupan pesantren yang tidak bergantung pada pihak luar (Munir, 2018).

3) Fungsi Ekonomis (Penguatan Usaha dan Kesejahteraan)

Pesantren yang mandiri mampu menciptakan sumber daya ekonomi melalui unit usaha, koperasi, pertanian, peternakan, maupun bisnis digital. Hal ini tidak hanya menopang operasional pesantren, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar (Mulyono, 2020).

4) Fungsi Sosial (Pemberdayaan Komunitas).

Pesantren berfungsi sebagai pusat pemberdayaan masyarakat. Melalui kemandirian, pesantren dapat membuka peluang kerja, menyediakan pelatihan keterampilan, dan mengembangkan

ekonomi kerakyatan berbasis nilai-nilai Islam (Sulaiman, 2020).

5) Fungsi Adaptif (Resiliensi terhadap Krisis)

Kemandirian menjadikan pesantren lebih tahan terhadap guncangan eksternal, seperti krisis ekonomi, pandemi, maupun perubahan kebijakan negara. Pesantren mandiri memiliki sistem internal yang mampu menjaga keberlanjutan aktivitas pendidikan dan dakwah (Fitriani, 2020).

4. Tujuan kemandirian Pondok Pesantren

Kemandirian pondok pesantren bukanlah semata-mata sebuah pencapaian teknokratis atau administratif, melainkan merupakan upaya strategis yang dilandasi oleh visi besar transformasi pendidikan Islam di Indonesia. Tujuan utama dari kemandirian pesantren tidak hanya terfokus pada aspek finansial, tetapi juga meliputi dimensi sosial, spiritual, dan ideologis yang lebih dalam. Kemandirian menjadi orientasi jangka panjang agar pesantren mampu menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan tanpa terlalu tergantung pada pihak eksternal, terutama negara atau donor. Dalam konteks ini, kemandirian bukan berarti keterasingan dari lingkungan, tetapi kemampuan mengelola sumber daya sendiri secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang holistik dan kontekstual.

Tujuan paling fundamental dari kemandirian pondok pesantren, di antaranya dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Menciptakan lembaga pendidikan yang berkelanjutan (*sustainable education institution*).

Keberlanjutan menjadi faktor penting karena pesantren tidak hanya melayani satu generasi, tetapi terus bereproduksi secara sosial dan kultural. Keberlangsungan pesantren bergantung pada kemampuannya mengelola kebutuhan internal—mulai dari operasional pendidikan, penyediaan fasilitas, hingga

pemenuhan kebutuhan para santri dan pengajar. Dengan kemandirian, pesantren memiliki kontrol atas keberlangsungan hidupnya sendiri, tidak mudah terombang-ambing oleh perubahan kebijakan, fluktuasi ekonomi, atau ketergantungan pada bantuan donatur. Seperti yang dijelaskan oleh Anshori (2019), pesantren yang berhasil membangun model kemandirian terbukti lebih tahan terhadap krisis sosial dan ekonomi karena mereka mampu mengorganisasi sumber dayanya secara adaptif.

- b. Memperkuat daya tawar dan posisi strategis pesantren dalam lanskap pendidikan nasional dan global.

Kemandirian menjadikan pesantren tidak hanya sebagai objek pembangunan, tetapi sebagai subjek yang aktif dalam merumuskan peran dan kebijakannya. Dalam dunia yang semakin terdigitalisasi dan tersentralisasi oleh regulasi negara, pesantren yang mandiri mampu menentukan arah pendidikan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan komunitasnya tanpa harus terus-menerus mengikuti pola yang seragam. Ini penting untuk menjaga identitas pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik khas: berbasis nilai, berbasis masyarakat, dan berorientasi pada pembentukan akhlak. Menurut Hamid (2021), pesantren mandiri mampu menyusun kurikulum alternatif, sistem evaluasi sendiri, serta metode pendidikan yang lebih kontekstual dibandingkan institusi formal umum.

- c. Menjadi agen pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*).

Pesantren bukan hanya mencetak santri yang alim dalam keilmuan, tetapi juga santri yang mampu berkontribusi dalam kehidupan masyarakat. Ketika pesantren memiliki kemandirian, mereka bisa membuka unit-unit usaha, pelatihan keterampilan,

koperasi, atau bahkan lembaga keuangan mikro yang melibatkan masyarakat sekitar sebagai mitra strategis. Pesantren menjadi pusat pemberdayaan ekonomi berbasis spiritualitas. Dalam studi yang dilakukan oleh Sulaiman (2020), disebutkan bahwa pesantren yang mandiri secara ekonomi turut menciptakan ekosistem ekonomi kerakyatan di sekitarnya, terutama di daerah-daerah pinggiran yang jauh dari jangkauan program-program pemerintah.

- d. Membangun kekuatan ideologis dan integritas pesantren dalam menghadapi tantangan modernisasi dan globalisasi.

Dalam era di mana nilai-nilai liberal, sekular, dan materialistik semakin merambah dunia pendidikan, pesantren dihadapkan pada tantangan besar untuk tetap mempertahankan nilai-nilai Islam yang otentik. Kemandirian menjadi benteng ideologis agar pesantren tidak mudah diintervensi oleh agenda-agenda luar yang bertentangan dengan prinsip Islam. Ini bukan berarti pesantren menjadi tertutup atau anti-modernisasi, melainkan bersikap selektif dan kritis dalam mengadopsi hal-hal baru. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmatullah (2021) dalam Jurnal Sosial dan Budaya Islam menunjukkan bahwa pesantren yang memiliki pendanaan dan program sendiri lebih bebas menolak campur tangan pihak luar yang membawa misi-misi sekularisasi, terutama dalam aspek kurikulum dan kehidupan sosial santri.

- e. Menciptakan model pendidikan Islam yang kontekstual dan inovatif.

Pesantren yang tidak bergantung sepenuhnya pada aturan formal atau bantuan dari luar memiliki keleluasaan dalam melakukan inovasi, baik dalam hal metode pembelajaran, pemanfaatan teknologi, maupun desain program pendidikan. Inovasi ini sangat penting agar pesantren tidak tertinggal dalam

merespons kebutuhan zaman. Dengan memiliki kemandirian, pesantren bisa mengembangkan pembelajaran berbasis teknologi digital, membuka program entrepreneur santri, atau merintis kerja sama global tanpa kehilangan arah. Pesantren seperti Tebu Ireng, Sidogiri, atau Gontor, yang berhasil mengembangkan unit usaha dan kurikulum khas, adalah contoh konkret bagaimana kemandirian menjadi landasan munculnya inovasi-inovasi yang berdampak luas, sebagaimana dicatat oleh Fauzi (2022) dalam Jurnal Pendidikan dan Ekonomi Islam.

f. Ketahanan terhadap tekanan ekonomi dan politik eksternal.

Banyak pesantren yang mengalami kesulitan bertahan ketika terjadi krisis nasional, seperti pandemi COVID-19 atau krisis moneter. Pesantren yang tidak memiliki sumber daya sendiri mengalami keterbatasan dalam melanjutkan aktivitas belajar-mengajar. Dalam konteks ini, kemandirian menjadi mekanisme resilien untuk menjaga pesantren tetap beroperasi dalam kondisi darurat. Dengan memiliki dana abadi, unit usaha, dan manajemen keuangan mandiri, pesantren mampu mengatasi gangguan eksternal dengan tetap menjaga kualitas pendidikan. Inilah yang menjadi perhatian utama dalam penelitian Fitriani (2020) dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, yang menyebutkan bahwa pondok pesantren yang mampu membangun sistem keuangan mandiri dan profesional dapat memitigasi risiko dari ketergantungan eksternal yang terlalu besar.

g. Membentuk karakter santri yang mandiri dan bertanggung jawab.

Sejalan dengan tujuan pendidikan Islam itu sendiri: membentuk insan kamil. Kemandirian pesantren akan mendorong praktik hidup mandiri dalam keseharian santri, mulai dari cara belajar, mengatur keuangan pribadi,

berwirausaha, hingga keterlibatan dalam pengelolaan pesantren. Proses ini memberikan pendidikan karakter secara langsung melalui praktik, bukan hanya teori. Santri yang hidup di lingkungan pesantren yang mandiri secara kelembagaan akan terbiasa menyelesaikan persoalan dengan kreativitas, gotong royong, dan tanggung jawab. Pendidikan seperti ini akan melahirkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kuat secara mental dan sosial. Seperti yang diungkapkan oleh Munir (2018) dalam Jurnal Pendidikan Islam Transformasi, salah satu keunggulan pesantren tradisional yang mandiri adalah kemampuannya membentuk karakter santri yang ulet, tidak manja, dan mampu bertahan dalam kondisi sulit.

Secara keseluruhan, kemandirian pondok pesantren bukanlah tujuan akhir, melainkan sarana menuju pencapaian yang lebih besar: peran pesantren sebagai agen perubahan sosial yang berbasis nilai Islam. Kemandirian memberikan ruang kebebasan, otoritas, dan daya inovasi bagi pesantren dalam menjawab tantangan-tantangan baru dalam pendidikan, ekonomi, budaya, dan sosial. Ia merupakan fondasi kokoh agar pesantren tetap eksis dan relevan dalam membentuk peradaban Islam yang *rahmatan lil 'alamin*. Oleh karena itu, investasi pada upaya kemandirian pesantren, baik melalui penguatan kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, hingga pemanfaatan teknologi dan ekonomi, harus menjadi agenda strategis yang didukung oleh seluruh komponen umat Islam.

5. Manfaat Kemandirian Pesantren

Menurut (Azizah, 2019), terdapat beberapa manfaat dari kemandirian pesantren

- a. Bagi Pesantren
 - a) Memiliki kontrol penuh atas arah pendidikan dan dakwah.
 - b) Terhindar dari ketergantungan finansial dan politis.
 - c) Meningkatkan kapasitas inovasi pendidikan dan manajerial.
 - d) Memperoleh kepercayaan publik karena transparansi dan akuntabilitas.
- b. Bagi Santri
 - a) Terbentuknya jiwa mandiri, ulet, dan bertanggung jawab.
 - b) Mendapat pengalaman langsung dalam kewirausahaan, kepemimpinan, dan kemandirian hidup.
 - c) Menjadi kader umat yang siap menghadapi tantangan global dengan bekal spiritual dan keterampilan sosial-ekonomi.
- c. Bagi Masyarakat
 - a) Mendapat manfaat dari program pemberdayaan ekonomi dan sosial pesantren.
 - b) Muncul ekosistem ekonomi baru berbasis komunitas.
 - c) Pesantren menjadi pusat rujukan moral, spiritual, dan sosial dalam kehidupan bermasyarakat.
- d. Bagi Bangsa dan Negara
 - a) Mengurangi beban negara dalam penyelenggaraan pendidikan.
 - b) Meningkatkan ketahanan sosial-budaya berbasis nilai keislaman.
 - c) Menjadi benteng ideologis dalam menghadapi arus globalisasi dan degradasi moral.