

Rekonseptualisasi Manajemen Finansial Lembaga Pendidikan Islam Swasta: Integrasi Nilai *Hisbah* dan Prinsip Akuntabilitas Modern

Hairul Puadi

Universitas Al-Qolam Malang

hairulpuadi@alqolam.ac.id

ABSTRACT

Islamic educational institutions (IEIs) in Indonesia, including madrasah and Islamic boarding schools (*pesantren*), face a profound paradox: they enjoy immense public trust yet are chronically trapped in an acute vicious cycle of financial instability. This study aims to re-conceptualize financial governance within IEIs by integrating traditional Islamic values—specifically *hisbah* (supervision)—with modern managerial accountability and transparency principles. Utilizing a qualitative-conceptual approach, this research analyzes the theological foundations of financial management in the Qur'an and Hadith alongside modern education funding frameworks. The study reveals that the widespread financial crises in IEIs stem from traditional-nepotistic appointments, inadequate budget diversification, and manual bookkeeping vulnerable to errors. To counter these vulnerabilities, this paper proposes an integrative governance model where the classical concept of *hisbah* is operationalized through digitalized accounting, systemic internal controls (separating authorizers, coordinators, and treasurers), and programmatic transparency. The novelty of this research lies in its practical synthesis, demonstrating how transcendental Islamic values are not merely ethical abstract concepts but can be concrete drivers for structural efficiency and modern public trust in educational institutions.

Keywords: *financial management; hisbah; accountability; Islamic educational institution; madrasah.*

PENDAHULUAN

Pendidikan Islam di Indonesia memegang peran strategis dalam membentuk karakter bangsa sekaligus menjaga kelestarian nilai-nilai moral religius di tengah masyarakat. Konsep dasar pendidikan Islam pada hakikatnya tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan, melainkan juga menanamkan nilai-nilai luhur. Namun, dalam mencapai tujuan yang mulia tersebut, lembaga pendidikan Islam tidak dapat berdiri sendiri tanpa topangan aspek manajerial yang kokoh (Tanjung et al., 2022). Salah satu pilar substansial yang menjadi motor penggerak seluruh operasional pendidikan adalah manajemen keuangan (Abdullah, 2025; Hamid, 2024; Rahmadani et al., 2025).

Uang memang bukan segalanya juga tidak menjadi tujuan utama dalam sebuah pendidikan, tetapi tanpa tata kelola dana yang profesional, idealisme visi dan misi pendidikan Islam mustahil untuk diwujudkan secara optimal (Fachruddin et al., 2021; Fattah, 2009; Murwenie et al., 2022; Rahmat et al., 2022).

Secara sosiologis, keberadaan lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah, pesantren, sekolah Islam terpadu, dan perguruan tinggi sangat melekat dan mendapat kepercayaan tinggi dari masyarakat Indonesia (Abdullah, 2025). Lembaga-lembaga ini tumbuh subur dari bawah berbasis swadaya masyarakat. Fakta di lapangan menunjukkan adanya lonjakan kuantitas yang luar biasa karena institusi-institusi ini dinilai mampu membentengi moral generasi muda dari arus sekularisme (Hamid, 2024). Berdasarkan data infografis resmi dari Direktorat KSKK Madrasah Ditjen Pendidikan Islam Kemenag RI hingga tahun 2024, total sekolah madrasah di Indonesia telah mencapai 10.231 lembaga (Statistik, 2025). Sementara itu, data statistik Kementerian Agama RI melalui sistem EMIS (Education Management Information System) mencatat terdapat 39.551 pondok pesantren aktif berizin operasional yang mengasuh sekitar 4,9 juta santri (RI, 2024).

Namun, realitas kuantitas yang masif ini berbanding terbalik dengan aspek kualitas finansial yang dihadapi (Hamid, 2024). Mayoritas lembaga pendidikan Islam didirikan oleh pihak swasta atau yayasan dengan kondisi keuangan yang sangat bergantung pada sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) orang tua murid dan donator (Tasa, 2022). Akibatnya, banyak lembaga yang berjalan dengan slogan “hidup segan mati tak mau”, di mana fasilitas fisik kurang memadai, gaji tenaga pendidik jauh di bawah standar kesejahteraan, dan teknologi pembelajaran tertinggal jauh dari sekolah umum (Lestari & Noviyanti, 2025). Realitas empiris ini mengonfirmasi pandangan bahwa lembaga pendidikan Islam di Indonesia kerap dilanda oleh lahirnya lingkaran setan problematika finansial yang akut (Abdullah, 2025; Hamid, 2024).

Hambatan finansial akut di dalam tubuh lembaga pendidikan Islam tersebut mencakup empat komponen krusial (Nurhayati, 2022). Pertama, terdapat keterbatasan dan ketidakpastian sumber dana akibat minimnya diversifikasi unit bisnis usaha mandiri yang dimiliki Yayasan (Aisyaturrohma et al., 2025). Kedua, bertahannya sistem pengelolaan tradisional, di mana banyak pemegang kebijakan keuangan di madrasah atau pesantren ditunjuk atas dasar kedekatan atau kekerabatan (nepotisme), bukan kompetensi akuntansi yang riil (Widodo, 2024). Ketiga, lemahnya transparansi dan akuntabilitas karena proses pencatatan keluar-masuk uang sering kali masih menggunakan sistem pembukuan manual sederhana yang rentan manipulasi atau salah hitung (Suharyono, 2025). Keempat, terjadinya ketidakseimbangan alokasi anggaran, di mana dana yang terbatas lebih banyak habis terserap untuk biaya rutin operasional jangka pendek ketimbang investasi peningkatan mutu akademik (Rusdiana, 2026).

Kondisi tersebut diperparah oleh kelemahan sistem pengawasan internal dan manajemen risiko di tingkat institusi (Fardinal et al., 2022). Padahal, jika ditinjau dari perspektif teologis Al-Qur'an dan Hadits, Islam telah meletakkan dasar tata kelola keuangan yang sangat ketat (Fattah, 2000). Surah Al-Baqarah ayat 282 secara eksplisit memerintahkan umat Islam untuk mencatat setiap transaksi tidak tunai secara tertulis, menghadirkan saksi yang adil, serta menegaskan pentingnya akuntabilitas demi menghindari sengketa dan penyelewengan di masa depan. Selain itu, terdapat larangan tegas terhadap praktik *idha'atul maal* (menyia-nyiakan harta) sebagaimana disabdakan oleh Rasulullah SAW. Pengabaian terhadap prinsip-prinsip teologis ini dalam

administrasi modern menyebabkan terjadinya kebocoran anggaran dan penurunan tingkat kepercayaan public (Hifza et al., 2020).

Berdasarkan paparan konseptual dan realitas empiris di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada bagaimana rekonstruksi dan re-konseptualisasi tata kelola keuangan pada lembaga pendidikan Islam agar dapat keluar dari lingkaran setan problematika finansial? Secara lebih spesifik, masalah diturunkan menjadi dua poin: (1) Bagaimana mengintegrasikan nilai teologis hisbah (pengawasan syariah) ke dalam fungsi manajemen keuangan modern (otorisator, ordonator, dan bendaharawan) di lembaga pendidikan Islam? (2) Bagaimana merancang model tata kelola keuangan yang mampu mendorong efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas publik di tengah arus digitalisasi pendidikan?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan sebuah kerangka konseptual baru mengenai tata kelola keuangan lembaga pendidikan Islam yang integratif. Secara rinci, tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis urgensi penerapan prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan efisiensi dalam manajemen pembiayaan pendidikan Islam. (2) Mengelaborasi nilai-nilai hisbah dari perspektif Al-Qur'an dan Hadits untuk diadopsi ke dalam sistem pengawasan dan pelaporan keuangan madrasah atau pesantren guna menghentikan kebocoran anggaran. (3) Memberikan rekomendasi solusi strategis berupa digitalisasi pembukuan dan pemisahan fungsi manajerial keuangan yang akuntabel.

Urgensi dari penelitian ini terbagi ke dalam dua dimensi waktu, yaitu masa sekarang dan masa yang akan datang. Pada masa sekarang, re-konseptualisasi manajemen keuangan diperlukan untuk memaksimalkan efisiensi dana yang terbatas serta membangun sistem transparansi berbasis nilai amanah demi mempertahankan kepercayaan wali murid. Sementara untuk masa yang akan datang, lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada arus modernisasi, digitalisasi, dan persaingan global. Tanpa adanya perencanaan anggaran (*budgeting*) yang visioner, kemampuan memprediksi risiko finansial melalui proses audit, serta strategi pencarian dana (*fundraising*) yang inovatif, lembaga pendidikan Islam terancam kehilangan daya saingnya di tengah masyarakat (Saidah & Suraijiah, 2025; Salsabila & Nursita, 2026).

Novelty atau kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada upaya mensintesis nilai pengawasan tradisional Islam, yaitu konsep hisbah, dengan tiga fungsi tegas manajemen keuangan modern, yakni fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan secara rigid di lingkungan madrasah dan pesantren (Auliya et al., 2024; Syafri et al., 2022; Wulandari et al., 2022). Sementara penelitian terdahulu umumnya membahas manajemen keuangan Islam secara normatif-teologis atau terpisah dalam ranah akuntansi komersial (Misbah, 2024; Qomaria, 2025; Yetti & Rizal, 2025), penelitian ini secara khusus mendesain model pemisahan wewenang (*segregation of duties*) di mana Kepala Sekolah bertindak sebagai otorisator/ordonator dan dilarang merangkap fungsi bendaharawan, yang kemudian dikontrol melalui semangat hisbah untuk menjamin keadilan sosial. Selain itu, kebaruan ini diperkuat dengan kontekstualisasi pemanfaatan instrumen kontemporer seperti integrasi aplikasi e-RKAM (Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah berbasis Elektronik) dan EDM (Evaluasi Diri Madrasah).

Melalui rekonstruksi teoretis dan praktis ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi para pengelola yayasan, kepala madrasah, dan pegiat pendidikan Islam untuk mentransformasikan institusinya. Dengan tata kelola dana yang akuntabel, efektif, dan

efisien yang berlandaskan syariah, lembaga pendidikan Islam tidak lagi sekadar bertahan hidup di tengah keterbatasan finansial. Sebaliknya, institusi-institusi ini akan mampu bermutasi menjadi lembaga yang mandiri secara finansial, unggul secara akademik, serta melahirkan output generasi Islam berkualitas yang siap bersaing di era global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*) atau studi konseptual-filosofis (Assyakurrohim et al., 2022; Malik et al., 2025). Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian adalah melakukan re-konseptualisasi dan rekonstruksi teoretis terhadap sistem tata kelola keuangan pada lembaga pendidikan Islam melalui integrasi nilai-nilai teologis dan prinsip manajemen modern. Melalui metode kualitatif-konseptual ini, peneliti dapat mengeksplorasi secara mendalam esensi makna, teks, dan dokumen yang berkaitan dengan pembiayaan pendidikan. Peneliti bertindak sebagai instrumen kunci yang bertugas mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data secara objektif guna menghasilkan model tata kelola keuangan yang integratif.

Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer bersumber langsung dari teks-teks otoritatif keagamaan yang memuat prinsip ekonomi dan manajemen keuangan syariah, yakni Al-Qur'an (khususnya QS. Al-Hasyr: 7 dan QS. Al-Baqarah: 282) serta Hadits-hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Al-Bukhari, Muslim, At-Tirmidzi, dan Ath-Thabrani mengenai profesionalisme kerja (*itqan*), larangan menyia-nyaiakan harta (*idha'atul maal*), dan pertanggungjawaban publik. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen infografis resmi Direktorat KSKK Madrasah Ditjen Pendis Kemenag RI tahun 2024, data statistik sistem EMIS (*Education Management Information System*) Kemenag RI, buku-buku teks manajemen pembiayaan pendidikan, serta artikel jurnal ilmiah terkait efektivitas e-RKAM dan EDM.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi dan literatur. Peneliti melakukan penelusuran secara sistematis terhadap naskah, regulasi, kebijakan kementerian, serta literatur ilmiah yang relevan dengan lokus masalah lingkaran setan finansial di madrasah dan pesantren swasta. Proses pengumpulan data diarahkan untuk menjangkau informasi mendalam mengenai siklus perencanaan anggaran (*financial planning*), pelaksanaan pencatatan (*accounting*), hingga fase pengawasan dan penilaian (*auditing/evaluating*). Dokumen praktis mengenai implementasi aplikasi keuangan digital seperti Junio, SIADIK, dan platform e-RKAM juga dihimpun sebagai bagian dari analisis berbasis bukti kontemporer.

Setelah data terkumpul, teknik analisis data yang diterapkan adalah analisis isi (*content analysis*) dan analisis komparatif-integratif. Langkah pertama yang dilakukan adalah reduksi data, di mana peneliti memilah dan membuang informasi yang tidak relevan dengan fokus manajemen keuangan pendidikan Islam. Langkah kedua adalah kategorisasi dan penyajian data (*data display*) dengan menyusun struktur hubungan antara nilai teologis Islam (seperti konsep hisbah) dengan instrumen administratif modern (seperti fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan). Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) dengan mensintesis kedua kutub keilmuan tersebut guna menghasilkan draf model tata kelola keuangan baru yang akuntabel, transparan, efektif, dan efisien.

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian kualitatif-konseptual ini, peneliti menerapkan uji kredibilitas melalui teknik triangulasi sumber data dan pengecekan seawat (peer-debriefing). Triangulasi sumber dilakukan dengan mengorelasikan data teologis dari kitab tafsir (seperti Tafsir Ibnu Katsir dan Tafsir Al-Mishbah) dengan data empiris pengelolaan finansial dari laporan lapangan serta regulasi pengelolaan anggaran yang berlaku di Indonesia. Selain itu, konseptualisasi pembagian fungsi manajerial keuangan diuji dengan membandingkan pandangan-pandangan teoretis dari para ahli manajemen pendidikan terkemuka seperti Nanang Fattah, E. Mulyasa, dan Syafaruddin untuk memastikan ketajaman analisis.

Seluruh tahapan penelitian dijalankan berdasarkan siklus proses perencanaan dan analisis logis. Alur kerja dimulai dari proses identifikasi permasalahan kebocoran anggaran dan nepotisme tata kelola, dilanjutkan dengan perumusan kriteria skala prioritas melalui metode pemecahan masalah secara mundur (backward problem solving). Konteks lingkungan internal dan eksternal lembaga pendidikan swasta dianalisis menggunakan pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memastikan bahwa re-konseptualisasi model yang ditawarkan tidak hanya matang secara teoretis, melainkan juga memiliki tingkat keterpakaian (applicability) yang tinggi pada implementasi riil di madrasah dan pesantren saat ini.

HASIL DAN DISKUSI

Kondisi Empirik Finansial Lembaga Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam di Indonesia, seperti madrasah dan pesantren, secara sosiologis menempati posisi yang sangat lekat dan mendapat kepercayaan yang tinggi (public trust) dari masyarakat. Lompatan kuantitas lembaga-lembaga ini sangat luar biasa karena dinilai mampu membentengi moral generasi muda dari arus sekularisme. Berdasarkan data infografis resmi dari Direktorat KSKK Madrasah Ditjen Pendidikan Islam Kemenag RI hingga tahun 2024, total sekolah madrasah di Indonesia menembus angka 87.397 lembaga. Sementara itu, data statistik dari Kementerian Agama RI melalui sistem EMIS mencatat jumlah pondok pesantren yang aktif berizin operasional mencapai 39.551 lembaga dengan total santri sekitar 4,9 juta jiwa. Kuantitas yang sangat masif ini mengindikasikan besarnya potensi sekaligus tanggung jawab manajerial yang diemban oleh para pengelola institusi tersebut.

Namun, di balik keunggulan kuantitatif tersebut, terdapat realitas kontras yang memperlihatkan kerentanan finansial yang akut. Mayoritas lembaga pendidikan Islam didirikan oleh pihak swasta atau yayasan yang modal operasionalnya sangat bergantung pada Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) orang tua murid serta donatur tidak tetap (Febriani et al., 2023). Pola pembiayaan tunggal yang tidak terdiversifikasi ini memicu lahirnya lingkaran setan problematika finansial (*vicious cycle of financial problems*). Banyak lembaga berjalan dengan slogan “hidup segan mati tak mau”, yang dicirikan oleh fasilitas fisik yang kurang memadai, tertinggalnya adaptasi teknologi pembelajaran dari sekolah umum, hingga gaji tenaga pendidik yang jauh di bawah standar kesejahteraan minimal.

Hambatan finansial akut ini bersumber dari empat kelemahan struktural yang saling berkelindan di dalam tubuh Lembaga (Fattah, 2000). Pertama, keterbatasan dan ketidakpastian pendapatan akibat minimnya diversifikasi unit bisnis usaha mandiri yang dimiliki Yayasan (Muslim et al., 2023). Kedua, bertahannya sistem pengelolaan keuangan tradisional di mana pemegang

kebijakan anggaran di madrasah atau pesantren ditunjuk atas dasar kedekatan kekerabatan atau nepotisme, bukan atas dasar kompetensi akuntansi yang riil. Ketiga, lemahnya transparansi dan akuntabilitas karena proses pencatatan keluar-masuk uang masih menggunakan pembukuan manual sederhana yang rentan manipulasi atau salah hitung. Keempat, adanya ketidakseimbangan alokasi anggaran, di mana dana yang terbatas habis terserap untuk biaya rutin operasional jangka pendek ketimbang investasi jangka panjang seperti pelatihan guru atau peningkatan mutu akademik.

Penerapan Nilai-nilai Hisbah dalam Mitigasi Resiko Kebocoran Anggaran

Untuk memutus lingkaran setan tersebut, tata kelola keuangan lembaga pendidikan Islam harus direkonstruksi menggunakan fondasi teologis yang kuat, khususnya prinsip pengawasan (hisbah). Dalam konteks ekonomi dan manajemen Islam, hisbah menekankan pengawasan yang ketat untuk menjamin keadilan sosial, kejujuran, dan ketaatan pada syariat. Hal ini berakar pada perintah Al-Qur'an dalam Surah Al-Baqarah ayat 282 yang merupakan ayat terpanjang mengenai akad muamalah dan pencatatan. Ayat ini memerintahkan umat Islam untuk mencatat setiap transaksi tidak tunai secara tertulis dan menghadirkan saksi yang adil. Menurut M. Quraish Shihab, perintah penulisan ini merupakan bentuk kehati-hatian (mitigasi risiko) yang sangat mendasar demi menjaga transparansi, keadilan, dan menghindari perselisihan atau penyelewengan di masa depan.

Selain aspek pencatatan, prinsip hisbah juga mengadopsi hadits Rasulullah SAW yang melarang praktik *idha'atul maal* atau menyia-nyiakan harta. Dalam manajemen keuangan modern, larangan menyia-nyiakan harta ini diterjemahkan sebagai keharusan untuk menghentikan kebocoran anggaran dan memaksimalkan efisiensi penggunaan dana yang terbatas. Setiap pengeluaran, sekecil apa pun bentuknya, wajib dicatat dengan prinsip kejujuran, menghindari riba, serta bebas dari unsur penipuan. Melalui integrasi nilai hisbah, pengawasan tidak lagi dipandang sebagai formalitas administratif di akhir tahun, melainkan sebuah kesadaran transendental bahwa setiap rupiah dana umat yang dikelola akan dimintai pertanggungjawabannya secara mutlak, baik di hadapan publik maupun di hadapan Allah SWT kelak.

Restrukturasi Fungsi Manajerial

Secara praktis-organisatoris, implementasi prinsip akuntabilitas dan hisbah di madrasah dan pesantren mewajibkan adanya pemisahan tugas (*segregation of duties*) yang tegas dalam struktur manajemen keuangan. Manajemen keuangan sekolah yang sehat menganut asas pemisahan tugas antara tiga fungsi utama, yaitu otorisator, ordonator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sementara ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Fungsi bendaharawan adalah melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau surat berharga, serta diwajibkan membuat pembukuan dan pertanggungjawaban.

Dalam struktur kelembagaan, Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah selaku manajer bertindak sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran (Fattah, 2009). Namun, demi menegakkan asas keadilan dan mencegah konflik kepentingan, Kepala Sekolah secara mutlak tidak dibenarkan merangkap fungsi sebagai bendaharawan. Kepala sekolah berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam (*internal control*), sedangkan

bendaharawan memiliki fungsi mandiri untuk menguji hak atas pembayaran sebelum uang dikeluarkan. Pola pemisahan fungsi ini memotong tradisi pengelolaan keuangan terpusat (monarki yayasan) yang selama ini menyuburkan praktik nepotisme dan manipulasi pembukuan di lembaga swasta.

Transformasi Siklus Manajemen Keuangan Kontemporer Melalui Penganggaran Visioner

Rekonseptualisasi tata kelola keuangan ini harus mencakup tiga fase penting manajemen pembiayaan, yaitu tahap perencanaan keuangan (financial planning), tahap pelaksanaan (implementation/accounting), dan tahap penilaian (evaluation/auditing) (Fattah, 2000). Pada fase perencanaan, penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M) harus melalui analisis lingkungan internal dan eksternal yang matang memanfaatkan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Kepala madrasah dituntut mampu memproyeksikan anggaran secara realistis dan berkeadilan proporsional sesuai dengan nilai Qur'ani (Muslim et al., 2023). Perencanaan ini menjadi krusial karena program pembaharuan atau pengembangan mutu pendidikan dipastikan akan gagal dan berantakan manakala tidak didukung oleh kesiapan finansial yang memadai.

Dalam menentukan alokasi anggaran, lembaga pendidikan Islam perlu menerapkan metode pemecahan masalah secara mundur (backward problem solving) guna menyusun kriteria skala prioritas yang tepat (Febriani et al., 2023). Langkah ini dimulai dengan menganalisis data secara cermat tentang isu atau kendala finansial saat ini, menyusun kriteria evaluasi, memperkirakan alternatif kebijakan, hingga merumuskan kembali permasalahan utama. Penentuan skala prioritas dalam menyeleksi alokasi anggaran wajib mempertimbangkan berbagai kriteria penting, seperti kriteria biaya, nilai tambah, efektivitas, efisiensi, administrasi, persyaratan hukum (legalitas), pemerataan keadilan, waktu, sosial budaya, hingga lingkungan sekitar.

Untuk melakukan proyeksi anggaran jangka panjang, pengelola dapat menggunakan beberapa model perencanaan pendidikan yang dikemukakan oleh Nanang Fattah (Fattah, 2000, 2009; Murwenie et al., 2022). Pertama, Model Perencanaan Menyeluruh (Comprehensive Planning) untuk menganalisis perubahan sistem secara makro. Kedua, Model Hasil (Target Setting) untuk memperkirakan perkembangan institusi dalam kurun waktu tertentu. Ketiga, Model Pembiayaan dan Efektivitas Biaya (Financing and Effectiveness) untuk mengukur efisiensi ekonomis setiap proyek fisik. Keempat, Model PPBS (Planning, Programming, Budgeting, System) yang memandang proses perencanaan, penyusunan program, dan penganggaran sebagai satu kesatuan sistem terintegrasi yang tidak dapat dipisahkan.

Digitalisasi Pembukuan dan Integrasi Aplikasi e-RKAM Demi Efisiensi Finansial

Masuk pada tahap kedua, yaitu pelaksanaan dan pencatatan (accounting), lembaga pendidikan Islam harus segera bermigrasi dari sistem pembukuan manual ke arah digitalisasi keuangan. Sistem pencatatan akuntansi yang benar minimal mencakup buku cek, jurnal, dan buku besar. Tujuan utama dari sistem akuntansi ini adalah untuk memastikan bahwa data transaksi dimasukkan secara akurat dan laporan keuangan disajikan tepat waktu. Contoh konkret efektivitas pengelolaan dana di era modern adalah pengalihan sistem pembayaran SPP manual ke aplikasi digital (seperti Junio atau SIADIK) yang terbukti mampu menekan tingkat tunggakan siswa hingga di bawah 5%.

Lebih jauh lagi, efisiensi pengelolaan keuangan madrasah secara revolusioner dapat dicapai melalui integrasi aplikasi Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah berbasis Elektronik (e-RKAM) serta Evaluasi Diri Madrasah (EDM) (NU-Online, 2024). Penggunaan aplikasi e-RKAM ini mampu memangkas biaya cetak dokumen secara signifikan, mempercepat proses validasi anggaran oleh pihak yayasan atau kementerian, serta secara efektif mengeliminasi tumpang tindih alokasi dana operasional. Melalui platform digital ini, sirkulasi arus kas keuangan madrasah terekam secara real-time, sehingga menutup celah manipulasi data pembukuan yang sering menjadi titik lemah pada administrasi tradisional.

Fase terakhir adalah evaluasi dan pemeriksaan (auditing/evaluating). Dalam keuangan manajemen sekolah, kepala sekolah bersama komite perlu melakukan pengendalian pengeluaran selaras dengan batas anggaran yang telah ditetapkan. Proses pengawasan ini terdiri dari tiga kegiatan utama, yaitu memantau (monitoring), menilai, dan melaporkan. Pada akhir tahun ajaran, pengelola wajib melakukan audit internal dan melaporkan neraca keuangan secara terbuka (transparan) kepada wali murid dan komite melalui rapat pleno atau media informasi sekolah. Pertanggungjawaban publik (public accountability) ini merupakan wujud nyata pelaksanaan sifat amanah dan prinsip tabligh di ruang publik.

Diversifikasi Penggalan Dana dan Kemandirian Finansial Berbasis Filantropi Islam

Selain memperketat tata kelola internal, pengelola lembaga pendidikan Islam harus kreatif dalam melakukan diversifikasi sumber dana agar tidak terjebak dalam ketergantungan kronis pada SPP siswa (Mulyasana, 2020). Secara garis besar, sumber keuangan pendidikan dapat dihimpun dari orang tua, masyarakat, pemerintah pusat (seperti dana BOS atau BOPTN), pemerintah daerah, pihak swasta, dunia usaha, dan jaringan alumni. Pengelola harus mampu menggerakkan sumber-sumber tersebut melalui pengajuan proposal finansial yang profesional ke instansi pemerintah dan pengusaha besar, serta mengundang alumni yang sukses untuk berkontribusi balik kepada almamater.

Di samping itu, karakteristik unik yang menjadi keunggulan lembaga pendidikan Islam adalah kemampuannya dalam mengembangkan penggalan dana berbasis filantropi Islam dan kearifan local (Fauzi & Mulyasa, 2017). Poin ini mencakup optimalisasi dana Amal Jariyah yang dihimpun secara sukarela dari orang tua siswa baru setelah dinyatakan diterima, di mana pembayarannya dapat diangsur agar tidak memberatkan. Pihak lembaga juga dapat mengedarkan formulir Zakat Mal kepada para donatur dan orang tua yang mampu pada setiap bulan Ramadan, serta membuka dompet uang syukuran secara sukarela pada momentum-momentum tertentu sekolah (Mulyasa, 2013; Mulyasana, 2020).

Lebih dari itu, strategi kemandirian finansial jangka panjang dapat dicapai dengan memberdayakan aset wakaf, hibah, atau infak produktif, serta menyelenggarakan kegiatan-kegiatan kreatif yang mendatangkan keuntungan finansial (unit bisnis mandiri). Solidaritas anggota organisasi keagamaan yang menaungi lembaga pendidikan Islam juga harus digerakkan secara masif untuk ikut serta membantu pencarian dana. Melalui diversifikasi pendapatan berbasis filantropi ini, madrasah dan pesantren akan memiliki bantalan fiskal yang kuat, sehingga fluktuasi ekonomi wali murid tidak akan langsung mengganggu operasional dan mutu pembelajaran harian (Mulyasa, 2007).

Implikasi Tata Kelola terhadap Daya Saing Lembaga di Era Modern

Urgensi penerapan manajemen keuangan yang profesional, akuntabel, transparan, efektif, dan efisien ini memiliki implikasi langsung terhadap keberlanjutan daya saing lembaga di masa depan. Manajemen keuangan bukan sekadar pilihan tertib administrasi, melainkan sebuah instrumen vital untuk mempertahankan eksistensi lembaga di tengah arus modernisasi dan persaingan global yang ketat. Ketika sebuah madrasah atau pesantren berhasil membangun sistem keuangan yang bersih dan transparan, tingkat kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, dan wali murid akan terbangun dengan kokoh.

Kepercayaan publik yang tinggi ini pada gilirannya akan mempermudah lembaga dalam melakukan *fundraising* dan menarik minat calon siswa baru berkualitas. Sumber dana yang stabil dan dikelola secara efisien memungkinkan lembaga melakukan investasi jangka panjang, seperti renovasi sarana prasarana, pengadaan teknologi pembelajaran digital, serta pembiayaan pelatihan kompetensi guru secara berkelanjutan. Pada akhirnya, mutasi tata kelola dari sistem tradisional-nepotistik menuju sistem berbasis hisbah dan akuntansi modern akan mentransformasikan lembaga pendidikan Islam menjadi institusi yang mandiri secara finansial, unggul secara akademik, dan mampu melahirkan generasi output berkualitas.

KESIMPULAN

Re-konseptualisasi tata kelola keuangan pada lembaga pendidikan Islam merupakan urgensi mutlak untuk memutus lingkaran setan problematika finansial yang dicirikan oleh keterbatasan dana, penunjukan pejabat berbasis nepotisme, pembukuan manual yang rentan manipulasi, serta alokasi anggaran yang tidak seimbang. Integrasi nilai teologis hisbah (pengawasan syariah) yang bersumber dari QS. Al-Baqarah: 282 dan prinsip larangan menyia-nyiakan harta (*idha'atul maal*) memberikan landasan moral-transendental yang kuat bagi pengelola untuk menegakkan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi dalam mengelola dana umat.

Secara praktis, transformasi tata kelola ini diwujudkan melalui restrukturisasi fungsi keuangan secara rigid—di mana Kepala Sekolah bertindak sebagai otorisator dan ordonator serta dilarang keras merangkap fungsi sebagai bendaharawan—yang dikombinasikan dengan digitalisasi pembukuan melalui integrasi aplikasi e-RKAM dan EDM. Selain itu, kemandirian finansial lembaga sangat ditentukan oleh strategi diversifikasi penggalan dana, baik melalui optimalisasi bantuan pemerintah maupun pemanfaatan instrumen filantropi Islam produktif seperti amal jariyah, zakat mal, infak, dan pemberdayaan aset wakaf.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena baru merumuskan kerangka konseptual-teoretis integrasi hisbah dan manajemen modern berdasarkan analisis literatur dan dokumen kebijakan. Oleh karena itu, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan penelitian empiris dengan pendekatan studi kasus (*case study*) atau penelitian tindakan (*action research*) di madrasah atau pesantren yang telah sukses menerapkan e-RKAM dan digitalisasi keuangan secara penuh. Penelitian berikutnya juga disarankan untuk memformulasikan model matematis indeks akuntabilitas publik khusus untuk lembaga pendidikan Islam swasta guna mengukur korelasi antara transparansi keuangan dengan peningkatan jumlah siswa baru. []

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, W. (2025). *Manajemen Pendidikan Islam: Dari Akuntabilitas Kepala Madrasah Hingga Kinerja Guru* (M. Zulfiqri (ed.)). PUBLICA Indonesia Utama.
https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=6YqaEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA93&dq=manajemen+keuangan+madrasah+metode+hisbah&ots=HzZ8BJJYSx&sig=SPrdFis8TDOjEpojK9jCvaJnWhw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Aisyaturrohma, Z., Abizar, & Albab, U. (2025). Strategi Pemberdayaan Ekonomi Protektif Di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri Kampus 8 Lampung. *Ad-Diwan: Journal of Islamic Economics*, 5(1). file:///C:/Users/qoriq/Downloads/1645-Article Text-6310-1-10-20250901.pdf
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afghani, M. W. (2022). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Auliya, A. F., Salsabilah, A., & Rizky, M. (2024). Manajemen Keuangan Di Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Ar- Raudlatul Hasanah Medan. *Jurnal Pendidikan Islam: Al I'tibar*, 11(1).
<https://journal.unuha.ac.id/index.php/JPIA/article/view/3293>
- Fachruddin, D. H., Rahayu, A., Fattah, N., & Wibowo, L. A. (2021). The mediating role of dynamic capabilities and business model innovation on the relationship between environment turbulence and firm performance. *3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020)*, 20–25. <https://www.atlantispress.com/proceedings/aicobpa-20/125961227>
- Fardinal, F., Ali, H., & Us, K. A. (2022). Mutu Pendidikan Islam: Jenis Kesisteman, Konstruksi Kesisteman, dan Berfikir Kesisteman. In *Jurnal Ekonomi Manajemen*
pdfs.semanticscholar.org/8ba1/142759aa4fb32943cd867467e22709606f6a.pdf
<https://pdfs.semanticscholar.org/8ba1/142759aa4fb32943cd867467e22709606f6a.pdf>
- Fattah, N. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Fattah, N. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Fauzi, A., & Mulyasa, E. (2017). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 53–64.
<https://e-journal.uac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/22>
- Febriani, E., Syaifuddin, M., & Syafaruddin, S. (2023). Kebijakan Pemerintah Tentang Standar Pembiayaan Pendidikan Agama Islam. *Journal of Islamic Education El Madani*, 2(2), 114–120.
<http://journal.marwah-madani-riau.id/index.php/JIEE/article/view/65>
- Hamid, A. M. (2024). *Tata Kelola Keuangan Islam pada Sekolah Islam*.
https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=yznxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=manajemen+keuangan+madrasah+metode+hisbah&ots=C3H6to-QTW&sig=DVeEaD5yXR5prX_dUQHJAhAIPgk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hifza, H., Suhardi, M., Aslan, A., & ... (2020). Kepemimpinan pendidikan islam dalam perspektif interdisipliner. ... *Pendidikan Islam*. <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/518>
- Lestari, D. A., & Noviyanti, Y. (2025). DAMPAK KESEJAHTERAAN GURU DI WILAYAH TERPENCIL DALAM MENANGANI KETIMPANGAN PENDIDIKAN. *Jurnal*

- Berbasis Sosial*, 4(1).
<https://jurnal.stkipalmaksum.ac.id/index.php/jbs/article/download/729/519>
- Malik, R., Susanti, R., Hidir, A., & Dkk. (2025). Triangulasi dan Analisis Domain; Meningkatkan Kredibilitas dan Kedalaman Penelitian Kualitatif. *Kamboti: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 6(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.51135/kambotivol6issue1page33-41>
- Misbah, A. (2024). Model Manajemen Keuangan Syariah Di Pesantren: Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lembaga Pendidikan Islam di Era Digital. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2).
<https://ejournal.uüidalwa.ac.id/index.php/nidhomiyah/article/view/1940>
- Mulyasa, E. (2007). *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasana, H. D. (2020). *Khazanah pemikiran pendidikan Islam: Dari wacana lokal hingga tatanan global*. books.google.com.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=UrT1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=pendidikan+islam&ots=-J3Dnd2TEW&sig=BJ9hO5jbYAUeIESFizPNSLOEI5I>
- Murwenie, I., Fattah, N., Kusnedi, K., & Sultan, M. A. (2022). Building the Capacity of Alms Institutions through the Performance of Community-Based Economic Development Strategy. *6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 509–515. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/gcbme-21/125976075>
- Muslim, M., Yusri, Y., Syafaruddin, S., Syukri, M., & Wismanito. (2023). Manajemen kepala sekolah dasar Islam dalam mengembangkan pendidikan karakter religius di era disrupsi (studi kasus di SD Islam Al Rasyid Kota Pekanbaru). *Journal of Education*, 5(3), 10192–10204.
<https://scholar.google.com/scholar?cluster=12523846173706975033&hl=en&oi=scholar>
- NU-Online. (2024). EDM dan E-RKAM, Transformasi Pengelolaan Madrasah Berbasis Digital. *NU Online*. <https://nu.or.id/nasional/edm-dan-e-rkam-transformasi-pengelolaan-madrasah-berbasis-digital-CGbr>
- Nurhayati. (2022). *Efektivitas pengelolaan dana biaya operasional sekolah tahun 2019 di UPTD SD 84 Parepare (Analisis manajemen keuangan syariah) [Skripsi/Tesis, IAIN Parepare]*. IAIN Parepare Institutional Repository.
- Qomaria, E. N. (2025). Strategi Frugal Living Dalam Pendidikan Islam Nonformal Untuk Penguatan Nilai Zuhud Dan Qanaah. *Irsyaduna: Jurnal Studi ...*, 5(1).
<https://pondokjurnal.uwj.ac.id/index.php/irsyaduna/article/view/2066>
- Rahmadani, D., Eviyarman, & Januar. (2025). Analisis Manajemen Perencanaan Keuangan Pendidikan Islam: Studi Kualitatif Deskriptif pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Afkar: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, 1(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.0111/afkar.v1i2.77>
- Rahmat, Z., Fattah, N., Waspada, I. P., & Ansharullah, A. (2022). Efektifitas Model Pembelajaran Kooperatif: Team Assisted Individualization Dan Student Team Achievement Division Terhadap Kognitif Siswa. *JKIP: Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan*, 2(2).
<http://www.journal.al-matani.com/index.php/jkip/article/view/216>
- RI, K. (2024). *Jumlah Satuan Pendidikan Kementerian Agama*.
<https://satudata.kemenag.go.id/dataset/detail/jumlah-satuan-pendidikan-kementerian->

agama

- Rusdiana. (2026). *Studi Pembiayaan Pendidikan*. Program Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung. <https://digilib.uinsgd.ac.id/128399/1/00-BUKU AJAR-Manaj Pemb Peddkn 2026.pdf>
- Saidah, S., & Suraijjah. (2025). Perencanaan Anggaran di dalam Suatu Lembaga Pendidikan Islam. *Nabawi: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 3(3). <https://ejournal.stitsyambtg.ac.id/index.php/nabawi/article/view/118>
- Salsabila, N. A., & Nursita, L. (2026). STRATEGI PENGANGGARAN PENDIDIKAN ISLAM DALAM MEWUJUDKAN MANAJEMEN KEUANGAN YANG PROFESIONAL. *Edu-Leadership*, 5(2). <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/eduleadership/article/view/61309/24552>
- Statistik), B. (Badan P. (2025). *Jumlah Satuan Pendidikan, Kepala Sekolah dan Guru, serta Peserta Didik Madrasah Aliyah (MA) di Bawah Kementerian Agama Menurut Provinsi, 2025/2026*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/VUUXWVltazBUbII1VG5veWNlbfFliEk5uYmtGSVp6MDkjMw==/jumlah-sekolah--guru--dan-murid-madrasah-aliyah--ma--di-bawah-kementerian-agama-menurut-provinsi--2023.html?year=2025>
- Suharyono. (2025). Optimalisasi Sistem Pencatatan Keuangan Berbasis SIA pada OK Futsal. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.16529594>
- Syafri, U. A., Mujahidin, E., & Tamam, A. M. (2022). Konsep Manajemen Keuangan untuk Pendidikan Islam Berbasis Prinsip ZISWAF. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, 15(3). <https://pdfs.semanticscholar.org/ee3a/b1767c7651c337e7eb92c299225dd5cdda1b.pdf>
- Tanjung, R., Supriani, Y., Arifudin, O., & ... (2022). Manajemen penyelenggaraan pendidikan inklusi pada lembaga pendidikan Islam. ... *Ilmiah Ilmu Pendidikan*. <http://www.jiip.stkipyapisdempu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/419>
- Tasa, M. R. (2022). MANAJEMEN KEUANGAN DAN KUALITAS PENDIDIKAN ISLAM: ANALISIS PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM SWASTA. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 9(3). <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/download/1596/1590/5690>
- Widodo, W. (2024). Analisis Manajemen Nepotisme di Pondok Pesantren. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2). <https://pondokjurnal.uwj.ac.id/index.php/al-idaroh/article/download/1765/848>
- Wulandari, A., Munastiwi, E., & Dinana, A. (2022). IMPLEMENTASI MANAJEMEN KEUANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN DI MASA PANDEMI COVID-19. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1). <https://pdfs.semanticscholar.org/d18c/5cbc2fa02f3304525bf4689d60428852713d.pdf>
- Yetti, F. D., & Rizal, S. (2025). Pelatihan Manajemen Keuangan Syariah untuk Guru dan Murid di MI Arrazaq Islamic School Rumbai Pekanbaru. *Journal of Community Development and Disaster Management*, 7(1). <https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/jcd/article/view/7542>