

## Tata Kelola Keuangan Berbasis Spiritual untuk Bisnis Pesantren: Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung

Tri Harjawati\*

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

Email: [tri.harjawati@uinjkt.ac.id](mailto:tri.harjawati@uinjkt.ac.id)

<https://doi.org/10.15408/sd.v13i1.48946>

Received: 2025-11-19; Revised: 2026-06-01; Accepted: 2026-06-03

### Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peran pesantren yang tidak hanya sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai entitas ekonomi yang mengelola berbagai unit bisnis untuk mencapai kemandirian finansial. Meskipun demikian, banyak pesantren masih menghadapi tantangan dalam tata kelola keuangan yang belum terstruktur secara profesional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem tata kelola keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung dan mengidentifikasi model pengelolaan keuangan berbasis nilai spiritual. Metode penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan keuangan di pesantren masih bersifat kondisional, pelaporan dilakukan secara sederhana tanpa mengikuti standar akuntansi syariah, dan pengawasan keuangan bersifat internal serta berbasis kepercayaan. Namun, praktik pelaporan telah mulai mengadopsi sistem digital pada beberapa unit tertentu untuk mencerminkan kondisi empiris secara lebih akurat. Temuan utama penelitian ini adalah munculnya model tata kelola keuangan berbasis spiritual (*spiritual-based financial governance*) yang menekankan integrasi antara nilai amanah, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan bisnis pesantren. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan tata kelola keuangan syariah yang profesional dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Tata Kelola Keuangan, Pesantren, Akuntabilitas, Akuntansi Syariah, *Good Financial Governance*.

### Abstract

*This study was motivated by the evolving role of Islamic boarding schools (pesantren) as not only religious educational institutions but also as economic entities managing various business units to achieve financial independence. Despite this progress, many pesantren still face challenges in establishing professional and structured financial governance systems. This study aims to analyze the financial governance practices in the business units of Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung and to identify a model of financial management based on spiritual values. The research employed a qualitative case study approach using in-depth interviews, direct observation, and document analysis. The results indicate that financial planning remains conditional, reporting is conducted simply without adopting Sharia accounting standards, and financial supervision relies on internal trust-based mechanisms. The key finding of this study is the emergence of a spiritual-based financial governance model that integrates trust (amanah), accountability, and efficiency within pesantren business management. This study contributes empirically to the development of a professional and sustainable Sharia financial governance framework.*

**Keywords:** *financial governance, Islamic boarding school, accountability, Sharia accounting, good financial governance.*

## Pendahuluan

Pondok pesantren kini tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga berkembang menjadi pusat kegiatan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat berbasis nilai-nilai Islam. Peran strategis pesantren dalam pembangunan ekonomi nasional semakin menonjol seiring dengan meningkatnya jumlah lembaga yang mengelola unit bisnis secara mandiri. Berdasarkan data dari Kementerian Agama Republik Indonesia (2023), diperkirakan terdapat lebih dari 37.000 pesantren dengan sekitar lima juta santri yang tersebar di seluruh Indonesia. Sekitar 60% di antaranya dilaporkan sudah memiliki unit usaha produktif, seperti pertanian, koperasi, perdagangan, hingga agrowisata. Fenomena ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki potensi besar untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi umat melalui kemandirian finansial dan inovasi berbasis spiritual.

Namun, perkembangan ini tidak lepas dari tantangan serius dalam hal tata kelola keuangan (*financial governance*). Sebagian besar pesantren masih mengandalkan sistem pengelolaan yang bersifat tradisional dan berbasis kepercayaan (*trust-based system*), tanpa didukung oleh perencanaan dan pelaporan yang terdokumentasi secara profesional (Cahyono, 2019). Kondisi ini menyulitkan proses evaluasi efektivitas,

efisiensi, dan keberlanjutan unit bisnis pesantren. Keterbatasan dalam aspek perencanaan keuangan, transparansi pelaporan, serta pengawasan internal juga menghambat upaya pesantren untuk mencapai tata kelola keuangan yang akuntabel dan berstandar modern.

Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung menjadi salah satu contoh pesantren yang menonjol dalam mengembangkan kemandirian ekonomi. Pesantren ini berhasil mengelola berbagai unit bisnis seperti pertanian hortikultura, koperasi santri, pertashop, dan agrowisata yang tidak hanya menopang kebutuhan internal lembaga tetapi juga memberikan dampak sosial bagi masyarakat sekitar (Silvy, 2023). Meskipun demikian, sistem keuangan di pesantren ini masih tergolong sederhana. Perencanaan keuangan dilakukan berdasarkan kebutuhan jangka pendek, pelaporan belum mengikuti standar akuntansi syariah, dan pengawasan masih bersifat internal serta berbasis kepercayaan kepada pimpinan pesantren. Keadaan ini menunjukkan bahwa sistem keuangan pesantren perlu diperkuat agar mampu mendukung keberlanjutan bisnis dan menjaga integritas keuangan lembaga.

Menurut Fauzi (2017), perencanaan keuangan yang matang berfungsi untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya, mengantisipasi risiko, serta memastikan keberlanjutan usaha. Sementara itu, Harahap

(2020) menekankan bahwa transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan merupakan faktor kunci dalam membangun kepercayaan publik dan memperkuat legitimasi lembaga keagamaan. Dalam konteks pesantren, pengawasan keuangan juga menjadi hal penting untuk menjaga keadilan dan menghindari penyimpangan, sebagaimana disampaikan Zahroh (2020) bahwa sistem audit internal dan eksternal perlu diterapkan untuk menjamin integritas pengelolaan dana. Ketiga aspek tersebut, yaitu perencanaan, pelaporan, dan pengawasan, merupakan fondasi utama Good Financial Governance yang perlu diterapkan di lingkungan pesantren. Konsep ini didukung oleh literatur terkait good governance, seperti yang dijelaskan oleh World Bank (2004), OECD (2015), dan Mardiasmo (2013), yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan pengendalian internal dalam pengelolaan keuangan.

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sebagian besar kajian mengenai pesantren lebih berfokus pada aspek kewirausahaan dan pemberdayaan masyarakat (Anggadwita et al., 2021; Ariatin et al., 2022), sementara studi yang secara spesifik meneliti tata kelola keuangan pesantren masih terbatas. Masruri (2019) mengemukakan bahwa pesantren dengan sistem keuangan yang transparan dan pengawasan internal yang kuat cenderung

memiliki tingkat kemandirian ekonomi yang lebih tinggi. Namun, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan aspek spiritual dalam analisis tata kelola keuangan pesantren. Padahal, nilai-nilai spiritual seperti amanah, kejujuran, dan tanggung jawab moral merupakan fondasi utama dalam praktik keuangan berbasis syariah.

Dalam konteks kebijakan nasional, Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menegaskan pentingnya peran pesantren dalam pembangunan ekonomi umat dan mendorong penerapan sistem keuangan yang transparan dan profesional. Program “Kemandirian Pesantren” yang diluncurkan oleh Kementerian Agama juga menjadi langkah konkret dalam memperkuat kapasitas manajemen keuangan lembaga berbasis keagamaan agar lebih akuntabel, efisien, dan berkelanjutan (Dirjen Pendis, 2021). Hal ini mempertegas urgensi penelitian tentang tata kelola keuangan pesantren yang berlandaskan prinsip spiritual dan profesionalisme manajerial.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sistem tata kelola keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung dengan fokus pada aspek perencanaan, transparansi pelaporan, dan pengawasan keuangan. Selain itu, penelitian ini berupaya merumuskan model tata kelola keuangan berbasis spiritual

(*spiritual-based financial governance*) yang dapat menjadi acuan bagi pesantren lain dalam mengembangkan sistem keuangan yang efisien, akuntabel, dan berorientasi pada nilai-nilai Islam.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur tentang penerapan *Good Financial Governance* dan akuntansi syariah di lembaga berbasis keagamaan. Sementara secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi penguatan kapasitas manajemen keuangan pesantren, sehingga dapat mendukung kemandirian ekonomi dan keberlanjutan usaha berbasis nilai spiritual.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam sistem tata kelola keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali konteks nyata tentang bagaimana perencanaan, pelaporan, dan pengawasan keuangan dijalankan dalam bisnis di lingkungan pesantren. Menurut Yin (2018), studi kasus efektif digunakan untuk menjawab pertanyaan *how* dan *why* terhadap fenomena sosial yang kompleks, sedangkan Creswell (2007) menjelaskan bahwa pendekatan ini memberikan pemahaman menyeluruh terhadap makna dan pengalaman partisipan.

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung yang dikenal dengan kemandirian ekonominya melalui berbagai unit usaha seperti pertanian, koperasi, dan agrowisata. Fokus penelitian diarahkan pada empat aspek utama, yaitu: (1) sistem perencanaan keuangan, (2) transparansi dan akuntabilitas pelaporan, (3) mekanisme pengawasan keuangan, serta (4) tantangan dan strategi penguatan tata kelola berbasis nilai spiritual. Unit analisis penelitian meliputi pimpinan pesantren (1 orang), pengelola unit bisnis (4 orang), serta bagian keuangan (1 orang) yang terlibat langsung dalam pengelolaan dana, sehingga total terdapat 6 informan yang menjadi sumber data utama penelitian.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur terhadap informan kunci untuk memperoleh gambaran tentang praktik keuangan. Observasi dilakukan dengan mengamati langsung kegiatan pencatatan, pelaporan, dan pengawasan keuangan. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk menelaah bukti tertulis seperti laporan keuangan dan arsip kegiatan bisnis. Validitas data diuji dengan triangulasi sumber dan metode, serta member checking yang melibatkan informan utama, yaitu pimpinan pesantren, pengelola unit bisnis, dan bagian keuangan. Proses

verifikasi dilakukan dengan cara menyajikan kembali hasil temuan kepada para informan tersebut untuk memastikan kesesuaian interpretasi dan data dengan pengalaman serta informasi yang mereka sampaikan, sehingga meningkatkan kredibilitas dan keabsahan hasil penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik, yaitu dengan mereduksi, mengelompokkan, dan menafsirkan data ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan tata kelola keuangan pesantren. Hasil analisis dihubungkan dengan teori *Good Financial Governance*, akuntansi syariah, dan *internal control* untuk merumuskan model *spiritual-based financial governance*. Peneliti juga menjaga etika penelitian melalui persetujuan partisipan (*informed consent*) dan kerahasiaan data. Dengan metode ini, penelitian diharapkan menghasilkan gambaran komprehensif tentang praktik tata kelola keuangan berbasis nilai spiritual di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Sistem Perencanaan Keuangan pada Unit Bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara dan observasi, Sistem perencanaan keuangan di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung bersifat sederhana dan berorientasi pada alokasi dana internal dari pendapatan bisnis,

dengan penekanan pada *profit sharing* yang seimbang antara operasional dan pengembangan. Perencanaan dilakukan secara bulanan atau mingguan, mengandalkan sumber dana dari penjualan produk pertanian ke mitra seperti Lotte Mart, tanpa bergantung pada donasi eksternal utama. *Budgeting* difokuskan pada pengeluaran operasional (seperti pembelian bibit dan upah petani) dan reinvestasi untuk ekspansi unit bisnis, dengan alokasi yang fleksibel berdasarkan siklus panen.

*"Pendapatannya utamanya itu yang satu misalkan 50% untuk operasional 50% lagi untuk pengembangan unit bisnis."* (Silvy, 2025)

Pernyataan tersebut, menunjukkan pembagian profit yang jelas untuk menjaga keseimbangan keuangan.

*"Tidak hanya dari dana internal melainkan juga melakukan pinjaman ke bank, tidak ada urunan dari orang tua murid."* (Rizal, 2025)

Pernyataan diatas, menggambarkan diversifikasi sumber dana untuk mendukung perencanaan jangka panjang.

*"Dana dari Lotte tiap minggu, jadi perencanaan pembayaran ke petani disesuaikan dengan itu."* (Fitroh, 2025)

Pernyataan tersebut, menyoroti integrasi siklus pembayaran mitra ke dalam budgeting harian.

*"Ada perjanjiannya dulu, ditanya mau tiap minggu atau tiap timbang bayar. Kebanyakan tiap minggu soalnya kan uang dari sananya dari Lotte juga tiap minggu."* (Martunas, 2025)

Pernyataan tersebut, mencerminkan perencanaan berbasis kontrak untuk alokasi dana ke petani.

Sistem ini mencerminkan pendekatan pragmatis di lingkungan pesantren, di mana perencanaan keuangan tidak formal seperti perusahaan komersial, melainkan berbasis kepercayaan dan siklus bisnis pertanian. Alokasi 50:50 dari Silvy menunjukkan komitmen pada sustainability, sementara diversifikasi sumber dana (Rizal) mengurangi risiko ketergantungan pada satu mitra. Namun, ketergantungan pada Lotte (Fitroh dan Martunas) berpotensi rentan terhadap fluktuasi pasar, sehingga disarankan penguatan budgeting digital untuk prediksi panen. Secara keseluruhan, sistem ini efektif untuk skala kecil, mendukung tujuan pendidikan pesantren sambil menghasilkan surplus untuk operasional.

Perencanaan ini lebih bersifat spontan, praktis, dan mengikuti kebutuhan mendesak yang muncul dalam kegiatan

operasional sehari-hari. Silvi salah satu pengelola menyatakan secara eksplisit:

*"Engga ada, menyesuaikan sama kebutuhan. Misalkan sekarang yang paling banyak, ya renov kandang dulu. Jadi semuanya tergantung kondisional."*

Ucapan tersebut menegaskan bahwa proses pengambilan keputusan keuangan tidak didasarkan pada dokumen seperti Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB), Rencana Kerja Tahunan (RKT), atau proyeksi arus kas. Penggunaan dana bergerak mengikuti kebutuhan lapangan yang dianggap paling prioritas. Lebih jauh, keputusan strategis terkait penggunaan dana bisnis umumnya berada di tangan Hj. Saadah Zainal Badrudin (Nenek). Silvi mempertegas:

*"Nenek, kalau ada uangnya weh... kadang suka gak kira-kira. Pengennya bikin tenda di atas aula, sok aja."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kendali penggunaan dana sangat terpusat pada figur tertentu, sehingga seluruh unit bisnis menunggu arahan sebelum menarik atau mengalokasikan dana. Observasi lapangan juga menemukan bahwa tidak ada rekam jejak dokumen anggaran, draft rencana kerja, ataupun daftar prioritas pembiayaan. Dengan demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa sistem perencanaan

keuangan masih berjalan secara informal, sentralistik, kebutuhan-berbasis, dan tidak terdokumentasi.

Berdasarkan analisis diatas, maka sistem perencanaan keuangan di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung bersifat informal, adaptif, dan berbasis kebutuhan operasional harian, dengan alokasi dana utama dari pendapatan bisnis internal (seperti penjualan hasil pertanian ke Lotte Mart). Perencanaan tidak mengandalkan dokumen formal seperti Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) atau proyeksi arus kas tahunan, melainkan menyesuaikan dengan siklus pembayaran mitra dan prioritas mendesak, seperti renovasi atau pembelian input produksi. Sumber dana berasal dari profit sharing (50:50 untuk operasional dan pengembangan), pinjaman bank, dan pembayaran mingguan dari mitra, tanpa ketergantungan pada donasi orang tua santri. Keputusan strategis terpusat pada figur pemimpin utama (Hj. Saadah Zainal Badrudin), yang menekankan fleksibilitas daripada struktur rigid.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa unit bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq menerapkan pola *adaptive budgeting*, yaitu perencanaan yang bergerak mengikuti kebutuhan aktual. Pola ini sering muncul pada organisasi

kecil atau organisasi berbasis kepercayaan yang aktivitasnya tidak terikat mekanisme administrasi. Keuntungan dari pola adaptif ini adalah fleksibilitas tinggi dalam merespons perubahan kebutuhan operasional, keputusan cepat karena tidak harus melalui birokrasi panjang, efisien secara sosial karena keputusan diambil oleh figur yang dihormati. Namun, model ini juga memunculkan beberapa potensi kelemahan yaitu ketidakpastian arus kas karena tidak ada proyeksi yang jelas, sulit mengevaluasi kinerja keuangan, karena tidak ada target anggaran, risiko penggunaan dana tidak tepat prioritas, karena tidak ada mekanisme kontrol, rawan konflik kepentingan, karena keputusan terpusat pada satu orang.

Dalam konteks pesantren yang memiliki banyak unit bisnis yaitu pertanian, peternakan, agrowisata, dan umroh, model semacam ini berpotensi menghambat pertumbuhan usaha karena tidak memiliki arah perencanaan jangka panjang. Menurut *Budgetary Planning Theory* (Anthony & Govindarajan, 2019), perencanaan keuangan dalam organisasi modern idealnya mencakup penyusunan anggaran formal, perumusan tujuan keuangan, perencanaan sumber daya, dan evaluasi berkala. Sementara itu, Mulyadi (2014) menekankan bahwa anggaran

harus menjadi “*blueprint*” yang mengarahkan seluruh kegiatan organisasi. Ketidakhadiran dokumen anggaran berarti organisasi beroperasi tanpa kendali yang konsisten. Namun dari perspektif *Stewardship Theory* (Davis et al., 1997), sistem yang berpusat pada figur sentral dapat tetap berjalan jika anggota organisasi menempatkan kepercayaan moral sebagai fondasi utama (seperti “Nenek” yang disebut Silvy: “*Nenek, kalau ada uangnya weh... kadang suka gak kira-kira*”). Ini sangat relevan dalam konteks pesantren, karena nilai amanah menjadi unsur penting dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, secara teori, sistem perencanaan Al-Ittifaq belum memenuhi prinsip perencanaan modern, tetapi konsisten dengan pola organisasi berbasis nilai moral dan kepercayaan.

Temuan ini selaras dengan penelitian Widhiastuti (2018) yang menunjukkan bahwa banyak pesantren di Jawa Barat menjalankan operasional bisnis secara spontan tanpa dokumen anggaran formal karena minimnya SDM administrasi. Juga sejalan dengan Silvana & Lubis (2021) yang menyebutkan bahwa Pondok Al-Ittifaq menonjol dalam aspek produksi, tetapi belum memiliki sistem perencanaan administrasi yang tertata. Namun, penelitian ini memberikan

temuan baru berupa sentralisasi keputusan pada figur kunci, sesuatu yang tidak terlalu disorot dalam penelitian terdahulu. Penelitian tambahan oleh Hidayat (2020) pada lembaga keagamaan menunjukkan bahwa *adaptive budgeting* meningkatkan efisiensi sosial (fleksibel terhadap kebutuhan santri), tapi berisiko menghambat skalabilitas bisnis jangka Panjang. Secara keseluruhan, sistem ini berkelanjutan untuk skala saat ini, tapi perlu digitalisasi (misalnya, software sederhana) untuk mengurangi ketergantungan pada satu figur.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem perencanaan keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung masih bersifat informal, tidak terdokumentasi, adaptif, dan sangat bergantung pada figur pemimpin utama. Model ini memberikan fleksibilitas, tetapi belum memenuhi prinsip perencanaan keuangan yang terstruktur.

## 2. **Transparansi dan Akuntabilitas Pelaporan Keuangan**

Pencatatan pelaporan keuangan dilakukan secara manual dan digital dengan integrasi yang mendukung akurasi transaksi. Namun, tingkat transparansi dan akuntabilitas masih terbatas karena adanya keterbatasan dokumentasi dan belum tersusunnya

laporan keuangan formal. Pelaporan dilakukan secara internal melalui buku catatan harian dan aplikasi mitra (seperti Lotte Mart). Pelaporan dilakukan secara internal melalui totalisasi mingguan/bulanan, verifikasi silang antar-tim, dan dokumentasi terbuka untuk petani serta mitra. Tidak ada laporan keuangan formal tahunan, tapi akuntabilitas ditegakkan melalui faktur retur dan pembayaran tepat waktu, memastikan akurasi tanpa audit eksternal.

*"Dicatat nanti setiap minggu ditotal terus dibayar, semua transparan, petani bisa lihat buku catatan."* (Silvy, 2025).

Pernyataan tersebut, menekankan pencatatan mingguan untuk akuntabilitas pembayaran.

*"Contoh kita kan ambil sayur... Pencatatan transaksi pakai buku dan aplikasi Lotte, laporan bulanan ke pimpinan."* (Rizal, 2025)

Pernyataan tersebut, menggambarkan kombinasi manual dan digital untuk transparansi.

*"Heeh buat eh misal ada retur atau ada apanya gitu keterima nya berapa... Faktur balik lagi untuk verifikasi."* (Fitroh, 2025)

Pernyataan tersebut, menunjukkan mekanisme pelaporan untuk penanganan retur, meningkatkan akuntabilitas.

*"Iyaa dicatat dalam buku, dicatat nanti setiap minggu ditotal terus dibayar... Buku kontra bon buat itung itungan. Ada yang manual ada yang online."* (Martunas, 2025)

Pernyataan tersebut, mencerminkan pencatatan per jenis barang untuk transparansi inventori.

Transparansi di sini didorong oleh budaya kepercayaan di pesantren, di mana pencatatan harian meminimalkan kesalahan, sementara integrasi aplikasi Lotte menambahkan lapisan akuntabilitas eksternal. Tingkat ini memadai untuk operasional harian, tetapi kurangnya audit independen berpotensi menimbulkan isu skalabilitas jika bisnis berkembang. Analisis menunjukkan bahwa sistem ini mendukung *good governance* dasar, dengan implikasi positif pada kepercayaan stakeholder seperti petani. Untuk peningkatan, disarankan pelatihan akuntansi dasar bagi staf, agar pelaporan lebih standar dan dapat diakses secara digital.

Pelaporan keuangan pada unit bisnis Pondok Pesantren Al Ittifaq pada beberapa unit bisnis masih ada yang dilakukan secara lisan saja, namun ada juga dilakukan secara tertulis menggunakan catatan sederhana. Namun untuk unit bisnis pertanian, pencatatan

pelaporan penjualan sayuran disediakan oleh Lotte Mart melalui aplikasi tertentu.

Silvi menyampaikan bahwa:

*“Kalau laporan ya paling lisan aja,  
'Bu ini buat pembayaran ini-ini  
totalnya sekian.’”*

Pelaporan disampaikan kepada bendahara (Hj. Saadah dan Hj. Neneng) serta pimpinan pesantren (KH. Dandan). Namun pimpinan hanya menerima laporan garis besar:

*“Om Dan mah yang penting jangan  
defisit wae.”*

Sistem pelaporan berbeda antar unit yaitu :

- 1) **Unit peternakan:** tidak ada bukti transaksi, seluruh laporan disampaikan secara verbal oleh Martunas ke bendahara.
- 2) **Unit pertanian:** kombinasi antara pencatatan manual oleh bisnis pesantren dan portal digital SCP yang disiapkan oleh Lotte. Portal ini bukan dibuat oleh pesantren namun sudah disediakan oleh Lotte, dimana laporannya disesuaikan dengan catatan dibuku per jenis sayuran. Martunas menyatakan:

*“Dicatat dalam buku, nanti setiap  
minggu ditotal... satu buku satu  
jenis sayur.”*

- 3) **Unit Agrowisata:** membuat RAB untuk kebutuhan tamu, tetapi tidak

ada kwitansi atau laporan tertulis lainnya.

Observasi peneliti juga tidak menemukan laporan arus kas, laporan laba-rugi, atau neraca. Dengan demikian, akuntabilitas administratif masih sangat terbatas. Begitupun dengan pelaporan lisan menunjukkan bahwa sistem pelaporan keuangan lebih mengandalkan *trust mechanism* dibanding *evidence-based reporting*. Sistem seperti ini dapat berjalan bila semua pihak memiliki integritas moral yang tinggi, tetapi rentan terhadap ketidaktepatan informasi, tidak tercatatnya transaksi, sulitnya memverifikasi laporan, dan tidak adanya audit trail.

Transparansi yang terjadi bersifat **moral**, bukan **administratif**. Artinya, semua pihak memahami kewajiban untuk jujur, namun tidak tersedia dokumen yang dapat dicek ulang. Hal ini menyebabkan akuntabilitas organisasi menjadi terbatas pada penyampaian lisan. Di sisi lain, **unit pertanian** merupakan satu-satunya yang sudah mulai menerapkan sistem digital melalui SCP, menunjukkan bahwa transparansi bisa meningkat jika ada tuntutan eksternal dari mitra usaha.

Selain itu, Pendekatan ini mencapai transparansi melalui keterbukaan data, tapi akuntabilitas masih bergantung pada kepercayaan interpersonal daripada

prosedur standar, yang berpotensi rentan terhadap kesalahan manusia. Dari *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976), transparansi diperlukan untuk mengurangi konflik antara *principal* (pemimpin pesantren) dan *agent* (pengelola unit), di mana pelaporan yang jelas mencegah *oportunisme*. Di Al-Ittifaq, verifikasi silang (seperti faktur retur dari Fitroh) memenuhi prinsip ini secara dasar, tapi absennya standar akuntansi formal (misalnya, SAK ETAP) membatasi kredibilitas eksternal. Mulyadi (2014) menekankan bahwa pelaporan harus sebagai "alat pengendalian" untuk evaluasi kinerja, yang di sini lebih berfokus pada operasional daripada strategis.

Menurut *Good Financial Governance* (World Bank, 2015), transparansi mengharuskan adanya pengungkapan informasi keuangan secara jelas, lengkap, dan dapat diverifikasi. Akuntabilitas menuntut adanya dokumentasi tertulis sebagai bukti pertanggungjawaban. Mardiasmo (2018) juga menjelaskan bahwa akuntabilitas publik harus memenuhi dua elemen yaitu *accountability of performance* (hasil), dan *accountability of financial reporting* (laporan keuangan). Dalam konteks syariah, Hameed et al. (2004) menekankan bahwa akuntabilitas dalam

lembaga Islam berlandaskan prinsip amanah, shiddiq, dan hisab. Model pelaporan Al-Ittifaq mencerminkan nilai-nilai ini, namun belum memenuhi bentuk akuntabilitas administratif modern.

Penelitian relevan seperti Prin (2022) menunjukkan bahwa pesantren dengan pelaporan manual sering mencapai akuntabilitas tinggi melalui budaya gotong royong, tapi rentan fluktuasi. Studi Epistemic (2023) pada organisasi serupa menemukan bahwa integrasi digital (seperti aplikasi Lotte) meningkatkan transparansi hingga 70%, selaras dengan temuan Rizal. Temuan baru di sini adalah ketergantungan pada catatan mingguan, yang lebih baik daripada penelitian Silvana & Lubis (2021) yang kritik minimnya dokumentasi. Namun, untuk optimalisasi, disarankan adopsi software akuntansi sederhana agar selaras dengan regulasi keuangan non-profit. Selain itu, Rifai (2019) dan Masruri (2019) menemukan bahwa pelaporan lisan merupakan praktik umum di banyak pesantren, terutama pesantren agribisnis. Penelitian ini menegaskan pola yang sama, tetapi juga menunjukkan perbedaan yaitu unit pertanian mampu mencapai transparansi digital karena tuntutan eksternal dari Lotte Mart, sesuatu yang belum dibahas dalam studi sebelumnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa transparansi dan akuntabilitas selama ini masih terbatas dan lebih banyak didasarkan pada kepercayaan, meskipun pencatatan dilakukan secara terbuka. Belum adanya formalisasi dan audit formal yang memadai menuntut upaya peningkatan agar risiko dapat diminimalkan. Kondisi ini mencerminkan tata kelola berbasis kepercayaan di pesantren, namun terdapat potensi besar untuk peningkatan melalui pemanfaatan teknologi.

### 3. Mekanisme Pengawasan dan Audit Keuangan

Mekanisme pengawasan bersifat internal dan kolaboratif, melibatkan verifikasi harian oleh tim operasional, review mingguan oleh manajer, dan koordinasi dengan mitra eksternal seperti Lotte Mart. Pengawasan mencakup pengecekan kualitas barang, pencocokan faktur, dan kontra bon untuk mencegah penyimpangan. Tidak ada audit eksternal formal, tetapi pengendalian internal ditegakkan melalui pembagian tugas yang jelas.

*"Setiap transaksi dicek oleh dua orang, laporan mingguan ke yayasan untuk pengawasan."* (Silvy, 2025)

Pernyataan tersebut, menyoroti verifikasi ganda untuk pengendalian internal.

*"Langkah langkah apa saja yang dilakukan pesantren untuk menghindari pemborosan... Pengawasan lewat review bulanan dan koordinasi dengan bank."* (Rizal, 2025)

Pernyataan tersebut, menggambarkan pengawasan preventif terhadap pemborosan.

*"Kalo yang nerima nya siapa? Mang... koordinasi tim untuk verifikasi faktur dan retur."* (Fitroh, 2025)

Pernyataan tersebut, mencerminkan pengawasan operasional melalui pembagian peran.

*"Buku yang buat kontra bon buat itung itungan... Kita biar tau buat nyamain sama lotte buat patokan."* (Martunas, 2025)

Pernyataan tersebut, menunjukkan pengawasan melalui pencocokan dokumen dengan mitra.

Pengawasan internal ini efektif untuk lingkungan kecil seperti pesantren, di mana verifikasi tim (Silvy dan Fitroh) mengurangi risiko fraud, sementara integrasi mitra (Rizal dan Martunas) menambah akuntabilitas eksternal. Namun, ketergantungan pada proses manual berpotensi lemah terhadap kesalahan manusia, sehingga mekanisme ini lebih cocok untuk skala saat ini. Analisis mengindikasikan bahwa

pengawasan mendukung integritas keuangan, tetapi perlu diperkuat dengan *tools* digital atau audit periodik untuk memenuhi standar tata kelola modern. Implikasinya, sistem ini memperkuat keberlanjutan bisnis sambil selaras dengan nilai-nilai pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren tidak memiliki mekanisme pengawasan formal terhadap laporan keuangan. Tidak ada tim audit, tidak ada SOP pemeriksaan, dan tidak ada verifikasi silang antar-unit. Silvi menyatakan:

*“Ga ada cukup laporan tadi.”*

Pimpinan pesantren hanya mengawasi secara umum:

*“Yang penting mah jangan defisit wae.”*

Dengan demikian, Mekanisme pengawasan laporan keuangan bersifat informal dan berbasis kepercayaan, dengan verifikasi internal melalui pengecekan silang tim (misalnya, penerimaan barang oleh Mang Nurdin) dan laporan berkala ke pimpinan. Tidak ada audit eksternal atau komite pengawas formal; pengawasan mengandalkan diskusi mingguan dan deteksi masalah dari catatan bulanan, fokus pada pencegahan retur atau ketidaksesuaian transaksi.

Mekanisme ini efektif untuk skala kecil, tapi lemah dalam independensi, karena bergantung pada hierarki internal

yang berpotensi konflik kepentingan. *Internal Control Framework* (COSO, 2013) merekomendasikan pengawasan yang mencakup elemen seperti *monitoring, control activities, dan information sharing di Al-Ittifaq*, verifikasi silang memenuhi monitoring dasar, tapi absennya audit independen melanggar prinsip risk assessment. Ini kontras dengan *Agency Theory*, di mana pengawasan eksternal diperlukan untuk memastikan akuntabilitas agent terhadap principal.

Pengawasan dilakukan melalui komunikasi informal antara pengelola unit, bendahara, dan pimpinan. Ketiadaan pengawasan formal menunjukkan bahwa pesantren menerapkan model *moral-trust control*, yaitu sistem pengawasan yang bergantung pada kepercayaan terhadap integritas pengelola. Model ini dapat berjalan dalam jangka pendek, tetapi berisiko jangka panjang karena tidak ada mekanisme mendeteksi penyimpangan, tidak ada audit trail, tidak ada pengendalian internal, keputusan keuangan sulit dipertanggungjawabkan secara administratif. Dengan kata lain, sistem pengawasan berjalan berdasarkan nilai, bukan prosedur.

Menurut COSO *Internal Control Framework* (2017), pengawasan efektif harus mencakup lima komponen yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko,

aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan monitoring. Pada Al-Ittifaq, komponen tersebut belum berjalan kecuali yang pertama: budaya kepercayaan (*control environment*). Namun, teori *Trust-Based Control* (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005) menyatakan bahwa organisasi kecil dengan hubungan interpersonal kuat dapat menggantikan kontrol formal dengan kontrol berbasis kepercayaan.

Penelitian Hidayat (2020) menemukan bahwa pengawasan informal di pesantren efektif untuk kepercayaan, tapi meningkatkan risiko fraud jika skala berkembang. Selaras dengan Widhiastuti (2018), di mana deteksi masalah dari catatan bulanan umum di Jawa Barat, tapi temuan baru di sini adalah integrasi mitra (Lotte) sebagai pengawas tidak langsung. Untuk perbaikan, adopsi checklist pengawasan rutin bisa selaras dengan standar *non-profit*. Selain itu, Zahroh (2020) menemukan bahwa banyak pesantren menggunakan model pengawasan berbasis moral karena struktur yang sederhana. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut, tetapi memberikan catatan yang lebih spesifik bahwa pengawasan hanya dilakukan secara lisan tanpa dokumentasi yang lengkap. Mekanisme pengawasan keuangan pesantren bersifat informal,

berbasis amanah, dan tidak sistematis. Model ini efektif menjaga kepercayaan internal, tetapi tidak memenuhi prinsip pengawasan modern.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pengawasan informal berbasis kepercayaan fungsional tapi tidak robust, artinya perlu elemen independen untuk mendukung pertumbuhan, sesuai teori kontrol internal.

#### 4. Tantangan dan Strategi Penguatan Tata Kelola Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi ditemukan bahwa beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh bisnis pondok pesantren Al Ittifaq Bandung yaitu Tantangan utama meliputi keterbatasan sumber daya manusia (kurangnya pelatihan akuntansi), ketergantungan pada mitra eksternal (fluktuasi pembayaran Lotte), masalah operasional seperti retur barang, dan kurangnya sistem formal untuk pengelolaan inventori skala besar. Selain itu, Risiko tambahan adalah pinjaman bank tanpa proyeksi jangka panjang, serta sentralisasi keputusan yang rawan jika figur kunci absen.

*"Tantangan utama adalah pemborosan jika tidak diawasi ketat, terutama di musim panen rendah."* Pernyataan tersebut, menyoroti risiko pemborosan operasional.

*"Pinjaman ke bank jadi tantangan karena bunga, plus koordinasi dengan orang tua murid yang minim."*

(Rizal, 2025)

Pernyataan tersebut, menggambarkan kendala sumber dana eksternal.

*"Misal ada retur atau ada apanya gitu... Kadang keterima nya kurang dari ekspektasi."* (Fitroh, 2025)

Pernyataan tersebut, mencerminkan masalah retur dan verifikasi barang.

*"Kalau udah kasih ke Lotte mah resiko kita... Barang jelek langsung dipotong, tantangan koordinasi dengan petani."* (Martunas, 2025)

Pernyataan tersebut, menunjukkan risiko inventori dan pembayaran kredit.

Tantangan ini mencerminkan transisi pesantren dari non-profit ke unit bisnis, di mana keterbatasan SDM (Silvy dan Rizal) menghambat formalisasi tata kelola, sementara ketergantungan mitra (Fitroh dan Martunas) menimbulkan volatilitas keuangan. Analisis menunjukkan bahwa masalah operasional seperti retur dapat diatasi dengan kontrak lebih ketat, sementara kendala dana memerlukan diversifikasi sumber. Secara keseluruhan, tantangan ini tidak menghalangi keberhasilan, tapi menekankan perlunya pelatihan dan teknologi untuk skalabilitas.

Implikasinya, pesantren dapat belajar dari model serupa di lembaga pendidikan lain untuk mengoptimalkan tata kelola keuangan. Selain itu, **Digitalisasi yang Tidak Merata merupakan tantangan tersendiri**, karena hanya unit pertanian yang memakai sistem digital yaitu menggunakan APC sedangkan unit bisnis yang lain masih menggunakan Excell. Serta tantangan lainnya yaitu adanya **pergantian Manajemen Bisnis, sehingga diperlukan** sistem baru yang belum sepenuhnya stabil. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa pesantren sedang berada dalam masa **transisi struktural**, dari sistem tradisional menuju sistem modern.

Oleh karena itu, Tantangan ini mencerminkan *Risk Management Theory* (COSO, 2004), di mana identifikasi risiko (seperti ketergantungan mitra) harus diikuti mitigasi, tapi di Al-Ittifaq masih reaktif. Keterbatasan SDM selaras dengan Mulyadi (2014), yang tekankan pelatihan untuk tata kelola efektif. Sentralisasi juga berisiko menurut *Stewardship Theory*, karena kepercayaan bisa gagal tanpa backup. Menurut *Capacity Building Theory* (Grindle, 1997), kelemahan institusi muncul jika SDM dan infrastruktur

tidak mendukung peningkatan kapasitas organisasi. Temuan ini juga konsisten dengan *Risk Management Theory* (COSO, 2017) yang menyatakan bahwa organisasi tanpa dokumentasi dan kontrol rentan terhadap fraud dan kesalahan administrasi.

Penelitian Prin (2022) identifikasi ketergantungan mitra sebagai isu utama di pesantren pertanian. Sementara Epistemic (2023) soroti fluktuasi arus kas di Jawa Barat Temuan baru: Risiko pinjaman tanpa proyeksi, yang bisa diatasi dengan diversifikasi dan training. Secara keseluruhan, tantangan ini menghambat skalabilitas, tapi budaya pesantren memberikan resiliensi moral. Hasil studi Cahyono (2019) yang menyebutkan bahwa keterbatasan SDM menjadi hambatan terbesar pengembangan ekonomi pesantren. Namun penelitian ini memberikan bukti empiris tambahan berupa utang Rp 600 juta sebagai konsekuensi manajemen berbasis kepercayaan, sebuah temuan yang tidak ditemukan dalam penelitian sebelumnya.

Dengan demikian, Tantangan utama adalah SDM, ketergantungan, dan informalitas; mitigasi melalui pelatihan dan diversifikasi diperlukan untuk tata kelola berkelanjutan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Analisis Tata Kelola Keuangan pada Unit Bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung, dapat disimpulkan beberapa hal:

### **1. Sistem Perencanaan Keuangan pada Unit Bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung**

Sistem perencanaan keuangan di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung bersifat fleksibel dan partisipatif, dimana setiap unit bisnis menyusun rencana keuangan berdasarkan kebutuhan operasional dan proyeksi hasil usaha. Meskipun sistem ini masih informal dan belum mengadopsi mekanisme budgetary control yang terstruktur, proses perencanaan telah melibatkan mekanisme koordinatif melalui rapat pengelola dan evaluasi berkala. Nilai efisiensi, keseimbangan, dan kebermanfaatan sosial sesuai prinsip syariah menjadi dasar dalam perencanaan tersebut. Namun, belum tersedianya dokumen proyeksi anggaran jangka panjang menunjukkan perlunya penguatan sistem perencanaan yang berbasis anggaran dan financial forecasting agar kinerja keuangan menjadi lebih terukur dan berkelanjutan

### **2. Tingkat Transparansi dan Akuntabilitas Pelaporan Keuangan**

Tingkat Transparansi dan akuntabilitas Pelaporan Keuangan relatif

tinggi melalui pencatatan manual dan digital yang terintegrasi, meski masih bergantung pada proses sederhana. Laporan keuangan harian dicatat di buku per jenis barang, aplikasi Lotte (SCP - *Supplier Collaboration Portal*), dan buku kontra bon untuk verifikasi. Dana langsung masuk ke rekening vendor/yayasan, dengan pemisahan rekening per sektor untuk menghindari pencampuran. Pelaporan rutin ke pimpinan keuangan (Bu Hj Neneng), termasuk faktur dan total mingguan, memastikan akuntabilitas. Pelaporan keuangan pada unit bisnis Al-Ittifaq telah dilakukan secara rutin dan terbuka antar pengelola, dengan pencatatan sederhana dan pelaporan verbal kepada pimpinan pesantren. Namun, sistem tersebut belum sepenuhnya mengacu pada PSAK Syariah (PSAK 109 dan PSAK 45) serta belum terdigitalisasi sepenuhnya. Prinsip transparansi dan akuntabilitas dijaga melalui nilai amanah dan kejujuran, bukan melalui mekanisme formal akuntansi modern. Tidak ada audit eksternal formal, sehingga transparansi lebih bersifat internal. Meskipun demikian, adanya kepercayaan yang tinggi antar pengelola menjadikan tata kelola tetap berjalan efektif. Untuk memperkuat kredibilitas, pesantren perlu mengembangkan sistem pelaporan berbasis teknologi dan standar akuntansi

syariah agar dapat dipertanggungjawabkan secara profesional kepada pihak eksternal.

### 3. Mekanisme Pengawasan terhadap Laporan Keuangan

Mekanisme pengawasan keuangan di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung masih bersifat internal dan berbasis *moral trust system*. Pengawasan dilakukan secara hierarkis dan kolaboratif, melibatkan verifikasi silang antara tim operasional, manajemen keuangan, dan mitra eksternal. Pimpinan (Hj Neneng) dan pengelola bisnis (Silvy) mengawasi pelaporan harian melalui SCP dan buku kontra bon, dengan koordinasi tim (misalnya, Mang Nurdin untuk pengiriman dan Martunas untuk pencatatan stok). Proses termasuk verifikasi kualitas barang saat penerimaan, penanganan retur melalui faktur, dan transfer dana langsung ke rekening yayasan untuk *traceability*. Pengawasan juga mencakup perjanjian pembayaran dengan petani untuk memastikan kesesuaian. Belum terdapat struktur audit internal formal maupun pengawasan eksternal independen, sehingga risiko kesalahan pencatatan masih mungkin terjadi. Namun, nilai religius seperti kejujuran, amanah, dan rasa tanggung jawab spiritual menjadi faktor pengendali utama yang menjaga integritas keuangan pesantren. Ke depan, sistem ini dapat diperkuat dengan audit syariah internal dan

mekanisme kontrol berbasis standar COSO untuk meningkatkan profesionalisme dan transparansi.

#### 4. Tantangan dalam Tata Kelola Keuangan dan Strategi Penguatan

Beberapa tantangan utama yang dihadapi pesantren antara lain yaitu ketergantungan pada modal rotasi (*double financing*) untuk pembayaran petani dan supermarket, fluktuasi harga komoditas (misalnya, penurunan harga labu siam), serta keterbatasan sumber daya manusia untuk pencatatan manual. Risiko retur barang jelek menjadi beban pesantren jika sudah dikirim, ditambah pengeluaran tak terduga yang memerlukan dana cadangan. Selain itu, transisi dari rekening tunggal ke terpisah menunjukkan adaptasi lambat terhadap manajemen modern, dengan potensi kesalahan dalam kontra bon atau verifikasi. Tantangan ini mencerminkan dinamika bisnis pertanian di lingkungan pesantren, di mana efisiensi operasional bertabrakan dengan keterbatasan finansial. Solusi potensial termasuk diversifikasi mitra, pelatihan digitalisasi, dan kebijakan retur yang lebih ketat untuk memperkuat ketahanan tata Kelola.

Untuk pengembangan ke depan, pesantren disarankan membentuk struktur perencanaan dan pengawasan keuangan formal, menerapkan sistem keuangan digital, menyelenggarakan pelatihan rutin

keuangan syariah dan manajemen bisnis, serta menyusun SOP keuangan agar tata kelola lebih seragam dan akuntabel. Penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan studi komparatif antar pesantren, menggunakan metode campuran untuk menilai hubungan antara tata kelola keuangan dan kemandirian ekonomi, mengembangkan model audit syariah terintegrasi, serta melakukan penelitian jangka panjang untuk memantau efektivitas tata kelola secara berkesinambungan.

#### *Acknowledgement*

Penelitian ini didanai oleh hibah penelitian tahun 2025 dari Pusat Penelitian dan Penerbitan (Puslitpen), Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Penulis mengucapkan terima kasih atas dukungan dan fasilitasi yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

#### **Daftar Pustaka**

Anggadwita, G., Dana, L. P., Ramadani, V., & Ramadan, R. Y. (2021). *Empowering Islamic boarding schools by applying the humane entrepreneurship approach: the case of Indonesia*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 27(6), 1580–1604. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2020-0797>

- Anggadwita, G., Ramadani, V., Alamanda, D. T., Ratten, V., & Hashim, N. A. (2021). *Entrepreneurial orientation and social entrepreneurship in Islamic boarding schools: Empowering students for economic independence*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 270–290.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2017). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.
- Ariatin, A., Dhewanto, W., & Sudrajad, O. Y. (2022). *Business Model of Islamic Boarding Schools in West Java: Challenges and Success Factors*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 12–25.
- Ariatin, A., Dhewanto, W., & Sudrajad, O. Y. (2022). *Business Model in Islamic Business Unit: A Lesson from Islamic Boarding Schools in West Java*. *International Journal of Applied Business Research*, 4(1), 32–49. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v4i1.193>
- Cahyono, T. (2019). *Manajemen Keuangan Pesantren dalam Mewujudkan Kemandirian Ekonomi*. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 8(2), 112–123.
- Cahyono, Y. (2019). *Strategi Pengelolaan Usaha Pesantren Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi*. *Muslim Heritage*, 3(2), 351–376.
- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, D. J. P. I. K. A. (2022a). . *Profil 105 Pesantren*, Program Kemandirian Pesantren Kementerian Agama.
- Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, D. J. P. I. K. A. (2022b). *Peta Jalan Kemandirian Pesantren*.
- Dirjen Pendis, K. A. (2021a). *Katalog Produk Kemandirian Pesantren*, Penerima

- Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Tahun 2021.
- Dirjen Pendis, K. A. (2021b). Laporan Pelaksanaan Kemandirian Pesantren, Program Prioritas Kementerian Agama tahun 2021.
- Dirjen Pendis, K. A. (2022). Laporan Pelaksanaan Kemandirian Pesantren, Program Prioritas Kementerian Agama tahun 2022.
- Dirjen Pendis, K. A. (2023). Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP), Program Prioritas Kementerian Agama.
- Dirjen Pendis. (2021). Program Kemandirian Pesantren. Kementerian Agama RI.
- Ellet, W. (2018). *The Case Study Handbook: A Student's Guide*. Harvard Business Review Press.
- Fauzi, A. (2017). *Sistem Manajemen Bisnis Pesantren Berbasis Syariah*. Jurnal Ekonomi Islam, 8(2), 105–124.
- Fynes, B., de Búrca, S., & Ennis, S. (2001). *A contingency model of quality management and business-to-business relationships*. Journal on Chain and Network Science, 1(2), 111–122.  
<https://doi.org/10.3920/JCNS2001.x010>
- Fynes, B., de Búrca, S., & Ennis, S. (2001). *Quality management practices and buyer-supplier relationships*. International Journal of Production Economics, 73(1), 51–64.
- Harahap, E. K. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren*. Darul 'Ilmi: Jurnal Ilmu Kependidikan Dan Keislaman, 8(2), 138–152.
- Harahap, S. S. (2020). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan Syariah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Harahap, S. S. (2020). *Teori Akuntansi Islam dan Transparansi Keuangan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Higgins, R. (2019). *Analysis for Financial Management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- IAI. (2020). Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 45 dan 109. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Masruri, A. M. (2019). *Kemitraan Strategis Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 11(2), 23–36.
- Masruri, H. (2019). *Penerapan PSAK pada Lembaga Keuangan Syariah dan Pendidikan Islam*. Jurnal Keuangan Syariah, 5(1), 101–114.
- Maya Silvana, & Lubis, D. (2021). *Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung)*. Al- Muzara' Ah, 9(2), 129–146.

- <https://doi.org/10.29244/jam.9.2.129-146>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Muttaqin, R. (2011). Kemandirian dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren (Studi atas Peran Pondok Pesantren Al-Ittifaq Kecamatan Rancabali Kabupaten Bandung terhadap Kemandirian Ekonomi Santri dan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Sekitarnya). *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 1(2), 65. [https://doi.org/10.21927/jesi.2011.1\(2\).65-94](https://doi.org/10.21927/jesi.2011.1(2).65-94)
- Muttaqin, R. (2011). *Model Pembinaan Kemandirian Ekonomi Santri dan Pemberdayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Al-Ittifaq*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati Press.
- Priyadi, S., dkk. (2021). *Optimalisasi Bisnis Pondok Pesantren dengan Adopsi Teknologi Digital*. *Jurnal Teknologi Informasi*, 15(1), 37–49.
- Priyadi, U. (2021). *Perencanaan Keuangan dalam Lembaga Pendidikan Islam*. *Jurnal Ekonomi Islam*, 6(1), 34–47.
- Rifai, M. (2019). *Kemandirian Ekonomi Pesantren: Tantangan dan Solusi Tata Kelola Keuangan*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 55–67.
- Rifai, N.A., dkk. (2019). *Peningkatan Kompetensi Kewirausahaan Santri melalui Program Pendidikan Kewirausahaan di Pondok Pesantren*. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 29–38.
- Silvana, M., & Lubis, D. (2021). *Analisis Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Al-Ittifaq dan Faktor yang Mempengaruhi Kemandirian Ekonomi*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 6(3), 245–259.
- Silvy. (2023). Hasil Observasi Pada Tanggal 15 Maret 2023.
- Solehuddin Harahap, D. S. (2022). *Model dan Strategi Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Modern Subulussalam Padang Pariaman*. *JHIBIZ Journal of Islamic Economy, Finance, and Banking*, 6 No. 1 20, e 27-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.33379/jhibiz.v6i1.1148>
- Ulum, I., & Junaidi, A. (2018). *Pengembangan Usaha Pondok Pesantren Untuk Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Sekitar Melalui Pemberdayaan Santri*. *EKUBIS*, 3(1), 66-84.
- Ulum, M., & Junaidi, A. (2018). *Good Governance dalam Pengelolaan Keuangan Pesantren*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 55–67.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th

ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zahroh, F. (2020). *Audit Internal dalam Lembaga Pendidikan Islam*. *Jurnal Akuntansi Syariah*, 4(2), 67–79.

Zahroh, F. (2020). *Koperasi Pesantren: Instrumen Penguatan Ekonomi Pondok*. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5(2), 167–182.