Khidmatuna
Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

Pendampingan Kelembagaan Berbasis Financial Sustainability: Desain Regulasi Keuangan Internal Di Pondok Pesantren An-Nahdloh, Malaysia

M. Sholihun[1)], Sutiyo[2)]
[1,2)]Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
[1)]msholihun@iaiskjmalang.ac.id, [2)]emhas53710@gmail.com

Abstrak Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk karakter dan intelektualitas generasi Muslim, namun keberlangsungannya kerap terhambat oleh lemahnya sistem pengelolaan keuangan internal. Penelitian pengabdian ini bertujuan untuk merancang dan mengimplementasikan regulasi keuangan internal berbasis financial sustainability di Pondok Pesantren An-Nahdloh, Selangor, Malaysia. Kegiatan dilaksanakan menggunakan pendekatan participatory action research (PAR) dengan melibatkan pimpinan, bendahara, dan staf keuangan pesantren sebagai subjek utama. Tahapan kegiatan mencakup asesmen awal kondisi keuangan, identifikasi permasalahan, perancangan regulasi keuangan, sosialisasi, implementasi uji coba, serta evaluasi. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pesantren sebelumnya belum memiliki dokumen regulasi keuangan yang formal, pencatatan dilakukan secara manual tanpa sistem akuntansi yang terstandar, serta tidak terdapat mekanisme pemisahan fungsi anggaran dan pelaporan. Melalui pendampingan intensif, berhasil disusun Pedoman Pengelolaan Keuangan Internal yang mencakup struktur anggaran, mekanisme pelaporan berkala, pengendalian internal, serta kebijakan surplus dan defisit. Implementasi regulasi ini memberikan dampak nyata berupa peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan kapasitas manajerial pengurus keuangan pesantren. Secara teoritis, temuan ini memperkuat relevansi konsep financial sustainability dan good governance dalam konteks lembaga pendidikan Islam non-profit yang beroperasi di lingkungan diaspora Muslim Malaysia.

Kata Kunci: Financial Sustainability, Regulasi Keuangan Internal, Pondok Pesantren, Good Governance, Pendampingan Kelembagaan

Abstract *: Islamic boarding schools (pesantren) play a strategic role in shaping the character and intellect of Muslim generations, yet their sustainability is frequently hindered by weak internal financial management systems. This community service research aims to design and implement internal financial regulations grounded in the principles of financial sustainability at Pondok Pesantren An-Nahdloh, Selangor, Malaysia. The activity employed a participatory action research (PAR) approach involving the institution's leadership, treasurer, and financial staff as primary subjects. Stages included initial financial assessment, problem identification, regulatory design, socialization, pilot implementation, and evaluation. Results indicate that the pesantren previously lacked formal financial regulatory documents, relied on manual bookkeeping without standardized accounting systems, and had no mechanisms for separating budget and reporting functions. Through intensive mentoring, an Internal Financial Management Guidelines document was successfully produced, encompassing budget structures, periodic reporting mechanisms, internal controls, and surplus-deficit policies. Implementation of these regulations yielded measurable improvements in*

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

transparency, accountability, and the managerial capacity of financial administrators. Theoretically, these findings reinforce the relevance of financial sustainability and good governance concepts within the context of non-profit Islamic educational institutions operating within Malaysia's Muslim diaspora environment.

***Keywords**: Financial Sustainability, Internal Financial Regulation, Islamic Boarding School, Good Governance, Institutional Mentoring*

PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan salah satu institusi pendidikan Islam tertua di dunia yang telah memainkan peran sentral dalam transmisi ilmu keagamaan, pembentukan karakter, dan pemberdayaan komunitas Muslim. Di Malaysia, keberadaan pondok pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan keagamaan tradisional, tetapi juga telah berkembang menjadi pusat sosial dan ekonomi komunitas Muslim, khususnya di kalangan komunitas diaspora yang mempertahankan identitas keislaman mereka di negara multikultur tersebut. Pondok Pesantren An-Nahdloh, yang berlokasi di Selangor, Malaysia, merupakan salah satu institusi pesantren yang berdiri di tengah komunitas Muslim Indonesia yang bermigrasi ke Malaysia, sehingga memiliki posisi strategis sebagai penghubung antara nilai-nilai tradisi pesantren Nusantara dengan tuntutan modernisasi pengelolaan lembaga pendidikan Islam di lingkungan diaspora.

Meskipun demikian, sebagaimana lembaga-lembaga pendidikan Islam non-profit pada umumnya, pesantren menghadapi tantangan serius dalam aspek keberlanjutan finansial (financial sustainability). Permasalahan ini bukan sekadar persoalan teknis administrasi keuangan semata, melainkan menyentuh dimensi tata kelola yang lebih fundamental. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kelemahan sistem pengelolaan keuangan merupakan salah satu faktor utama[1] yang mengancam keberlangsungan lembaga pesantren dalam jangka panjangKetergantungan yang tinggi pada sumber pendanaan tunggal, minimnya dokumentasi keuangan yang terstandar, serta absennya mekanisme pelaporan dan akuntabilitas yang transparan menjadi tantangan nyata yang dihadapi pesantren di berbagai belahan dunia, termasuk di Malaysia.

Konsep financial sustainability dalam konteks lembaga pendidikan non-profit merujuk pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan layanannya secara

[1] M. T. Bowman, "Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits," Nonprofit Management & Leadership 22, no. 1 (2011): 37–51.

berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya keuangan yang prudent, diversifikasi pendapatan, dan pembentukan cadangan finansial yang memadai.[2] Dalam perspektif manajemen keuangan modern, keberlanjutan finansial tidak dapat dicapai tanpa adanya fondasi tata kelola yang kuat, yang meliputi sistem pengendalian internal yang efektif, transparansi pelaporan kepada pemangku kepentingan, serta kepatuhan terhadap regulasi dan standar akuntansi yang berlaku.[3]

Penelitian dan praktik pengabdian masyarakat yang berfokus pada penguatan tata kelola keuangan pesantren telah berkembang secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Mendemonstrasikan bahwa sosialisasi pedoman akuntansi dan penerapan aplikasi sistem keuangan mampu meningkatkan kapasitas pengelolaan keuangan pesantren secara terukur.[4] Ruci dan Lestary menyoroti pentingnya pengendalian internal sebagai pilar kritis dalam mencegah potensi kecurangan dan inefisiensi.[5] Mundiri dan Sanafiri (2022) mengkaji dinamika antara model pengelolaan keuangan terpusat dan terdesentralisasi di pesantren, dengan kesimpulan bahwa pilihan model harus disesuaikan dengan skala dan kompleksitas institusi. Sementara itu, Meutia dan Daud memberikan perspektif yang lebih kritis mengenai makna akuntabilitas keuangan dalam pesantren dari sudut pandang nilai-nilai Islam, yang tidak semata-mata berorientasi pada formalisme akuntansi Barat.[6]

Namun demikian, literatur yang secara spesifik membahas desain regulasi keuangan internal komprehensif sebagai instrumen pendampingan kelembagaan berbasis financial sustainability, khususnya di konteks pesantren yang beroperasi di luar Indonesia seperti Malaysia, masih sangat terbatas. Kekosongan ini menjadi latar belakang utama dilaksanakannya kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini. Pondok Pesantren An-Nahdloh dipilih sebagai mitra kegiatan karena menunjukkan karakteristik yang representatif dari tantangan yang dihadapi pesantren diaspora: memiliki komitmen kuat dalam menjalankan

[2] Maskuri, "Penyusunan Pedoman Pengelolaan Keuangan Pesantren," As-Sidanah 2, no. 2 (2020): 279–312, https://doi.org/10.35316/assidanah.v2i2.925

[3] Chysara and M. S. Nugraha, "Efektivitas Pengelolaan Keuangan melalui Penerapan Good Governance pada Pondok Pesantren," Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan 3, no. 1 (2024), https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220

[4] C. R. Sutrisno et al., "Improving Financial Management in Islamic Boarding Schools: Socialization of Accounting Guidelines and Financial System Application Tutorial," Community Development Journal 9, no. 1 (2025), https://doi.org/10.33086/cdj.v9i1.7176

[5] D. Ruci and D. Lestary, "Pengendalian Internal pada Pondok Pesantren Al I'tishom Kubu Raya," Eksos 18, no. 2 (2022), https://doi.org/10.31573/eksos.v18i2.510

[6] I. Meutia and R. Daud, "The Meaning of Financial Accountability in Islamic Boarding Schools: The Case of Indonesia," International Entrepreneurship Review (2021), https://doi.org/10.15678/ier.2021.0702.03

misi pendidikan Islam, namun belum memiliki sistem keuangan yang terstruktur dan regulasi internal yang memadai untuk menjamin keberlanjutan operasionalnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, kegiatan pengabdian ini dirumuskan dengan pertanyaan utama: bagaimana merancang dan mengimplementasikan regulasi keuangan internal yang berbasis prinsip financial sustainability di Pondok Pesantren An-Nahdloh, Malaysia, sebagai upaya penguatan tata kelola keuangan lembaga? Kegiatan ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi kondisi awal dan permasalahan pengelolaan keuangan di pesantren; (2) merancang regulasi keuangan internal yang komprehensif dan kontekstual; (3) mengimplementasikan regulasi tersebut melalui pendampingan intensif; serta (4) mengevaluasi dampak implementasi terhadap kapasitas manajerial keuangan pesantren. Manfaat yang diharapkan mencakup peningkatan akuntabilitas dan transparansi keuangan pesantren, penguatan kepercayaan pemangku kepentingan, serta penyediaan model regulasi yang dapat diadaptasi oleh pesantren-pesantren lain yang menghadapi tantangan serupa.

METODE PELAKSANAAN KEGIATAN

1. Pendekatan Kegiatan

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR), yaitu metodologi yang mengintegrasikan proses penelitian dengan tindakan nyata yang dilaksanakan secara partisipatif bersama komunitas mitra.[7] Pilihan pendekatan PAR didasarkan pada pertimbangan bahwa perubahan sistem pengelolaan keuangan di lembaga pendidikan Islam seperti pesantren tidak dapat dicapai melalui intervensi yang bersifat top-down semata, melainkan memerlukan keterlibatan aktif, refleksi kritis, dan kepemilikan proses *(ownership)* dari para pengurus pesantren sendiri. Dengan demikian, regulasi yang dihasilkan diharapkan lebih kontekstual, diterima oleh seluruh pihak, dan berpotensi diimplementasikan secara berkelanjutan bahkan setelah program pendampingan berakhir.

Dalam operasionalisasinya, pendekatan PAR dalam kegiatan ini diwujudkan melalui siklus berulang dari perencanaan *(planning),* tindakan *(action),* pengamatan *(observation),* dan refleksi *(reflection)* yang dilaksanakan bersama pengurus Pondok Pesantren An-

[7] I. Meutia and R. Daud, "The Meaning of Financial Accountability in Islamic Boarding Schools: The Case of Indonesia," International Entrepreneurship Review (2021), https://doi.org/10.15678/ier.2021.0702.03

Nahdloh. Tim pengabdi berperan sebagai fasilitator dan konsultan teknis, bukan sebagai pihak eksternal yang mengimposisi solusi. Dialog terbuka, workshop partisipatif, dan sesi pendampingan langsung menjadi modalitas utama interaksi antara tim pengabdi dan mitra.

2. Lokasi dan Waktu Kegiatan

Kegiatan dilaksanakan di Pondok Pesantren An-Nahdloh, Selangor, Malaysia, selama periode enam bulan. Pemilihan lokasi didasarkan pada beberapa pertimbangan: pertama, pesantren ini merupakan institusi yang representatif dari tantangan pengelolaan keuangan pesantren diaspora di Malaysia; kedua, adanya kesediaan dan keterbukaan pimpinan pesantren untuk menerima pendampingan; ketiga, keberadaan pesantren ini di lingkungan komunitas Muslim Indonesia di Malaysia menjadikannya sebagai laboratorium sosial yang relevan untuk mengkaji implementasi model tata kelola keuangan dalam konteks transnasional.

3. Subjek Kegiatan

Subjek kegiatan terdiri dari seluruh pengurus yang terlibat dalam pengelolaan keuangan Pondok Pesantren An-Nahdloh, yaitu: Direktur/Mudir pesantren sebagai pemegang otorisasi tertinggi, Bendahara yang bertanggung jawab atas pengelolaan kas harian, dua orang staf keuangan yang melaksanakan pencatatan transaksi, serta tiga orang anggota Dewan Pengawas yang berperan dalam pengawasan umum. Total subjek berjumlah tujuh orang yang dipilih secara purposive karena memiliki keterlibatan langsung dalam siklus keuangan pesantren.

4. Tahapan Kegiatan

Pelaksanaan kegiatan pengabdian dilakukan melalui enam tahapan sistematis yang saling berkaitan, sebagaimana diuraikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1.

Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Pengabdian

No.	Tahap Kegiatan	Aktivitas Utama	Metode	Luaran
1	Asesmen Awal	Wawancara mendalam, observasi dokumen keuangan, FGD awal	PAR, wawancara semi-terstruktur	Profil kondisi keuangan pesantren

P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

2	Identifikasi Masalah	Pemetaan gap pengelolaan keuangan, analisis risiko finansial	Analisis SWOT keuangan	Matriks permasalahan keuangan
3	Perancangan Regulasi	Penyusunan draf pedoman keuangan, diskusi tim pengabdi bersama pengurus	Workshop partisipatif, drafting regulasi	Draf Pedoman Keuangan Internal
4	Sosialisasi & Pelatihan	Pemaparan regulasi, simulasi pencatatan, sesi tanya jawab	Pelatihan, role play akuntansi	Pemahaman regulasi oleh staf
5	Uji Coba Implementasi	Penerapan regulasi dalam satu siklus anggaran bulanan	Pendampingan langsung	Laporan keuangan percobaan
6	Evaluasi & Penyempurnaan	Penilaian kepatuhan, revisi regulasi, penyusunan laporan akhir	FGD evaluatif, analisis dokumen	Pedoman Keuangan Final

Sumber: Rancangan tim pengabdi, 2025

Data dikumpulkan melalui triangulasi metode untuk memastikan keabsahan dan kelengkapan informasi. Teknik yang digunakan meliputi: (1) wawancara semi-terstruktur dengan seluruh subjek kegiatan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang praktik pengelolaan keuangan yang berjalan; (2) observasi langsung terhadap proses pencatatan keuangan, penyimpanan dokumen, dan alur otorisasi transaksi; (3) telaah dokumen keuangan yang tersedia, mencakup buku kas, kuitansi, dan catatan pengeluaran; serta (4) focus group discussion (FGD) yang dilaksanakan pada tahap awal dan akhir kegiatan untuk memverifikasi temuan dan mengevaluasi dampak intervensi.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan analisis tematik deduktif-induktif. Secara deduktif, temuan lapangan dianalisis berdasarkan kerangka konseptual financial sustainability dan prinsip-prinsip good governance dalam manajemen keuangan non-profit. Secara induktif, pola dan kategori yang muncul dari data

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

lapangan dikembangkan menjadi rekomendasi desain regulasi yang kontekstual. Analisis SWOT keuangan digunakan sebagai alat struktural untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terkait dengan kondisi keuangan pesantren. Validitas temuan dijamin melalui member checking, yaitu konfirmasi temuan dan interpretasi kepada subjek kegiatan untuk memastikan akurasi representasi kondisi yang dianalisis.

HASIL KEGIATAN DAN PEMBAHASAN

1. Kondisi Awal Keuangan Pondok Pesantren An-Nahdloh

Asesmen awal yang dilaksanakan pada bulan pertama kegiatan mengungkapkan gambaran yang cukup kompleks mengenai kondisi pengelolaan keuangan Pondok Pesantren An-Nahdloh. Secara umum, pesantren ini telah beroperasi selama lebih dari satu dekade dengan dukungan finansial yang bersumber dari iuran santri, sumbangan donatur, dan bantuan komunitas Muslim Indonesia di Malaysia. Meskipun pesantren mampu mempertahankan operasionalnya, asesmen mendalam mengungkapkan berbagai kerentanan struktural yang berpotensi mengancam keberlanjutan jangka panjangnya.

Dari sisi pendapatan, pesantren sepenuhnya bergantung pada dua sumber utama: iuran bulanan santri yang relatif tidak mencukupi seluruh kebutuhan operasional, dan sumbangan donatur yang bersifat tidak terikat *(unrestricted donations)* dari komunitas diaspora. Sumber pendapatan ini bersifat variabel dan tidak dapat diprediksi, sehingga menciptakan ketidakstabilan arus kas *(cash flow volatility)* yang signifikan. Tidak terdapat diversifikasi pendapatan melalui unit usaha produktif atau wakaf yang dikelola secara profesional, meskipun terdapat potensi untuk pengembangannya.

Dari sisi pengeluaran, tidak tersedia dokumen anggaran yang terstruktur. Pengeluaran dilakukan secara reaktif berdasarkan kebutuhan yang muncul tanpa ada mekanisme perencanaan dan pengendalian yang memadai. Hal ini mengakibatkan sulitnya membedakan antara pengeluaran yang bersifat prioritas dan yang bersifat sekunder, sehingga potensi inefisiensi penggunaan dana cukup tinggi.

2. Identifikasi Permasalahan Keuangan

Berdasarkan hasil asesmen awal yang melibatkan wawancara mendalam, observasi dokumen, dan FGD, tim pengabdi mengidentifikasi enam dimensi permasalahan keuangan yang saling berkaitan, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 2.

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

Tabel 2

Identifikasi Permasalahan Keuangan Pondok Pesantren An-Nahdloh

No.	Dimensi Permasalahan	Temuan Lapangan	Risiko Keberlanjutan
1	Dokumentasi & Pencatatan	Pencatatan keuangan dilakukan secara manual dalam buku kas sederhana tanpa klasifikasi akun yang memadai	Rentan kehilangan data, sulit diaudit, tidak dapat dikonsolidasi
2	Perencanaan Anggaran	Tidak tersedia dokumen RKAT (Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan) yang terstruktur	Pengeluaran tidak terkontrol, potensi defisit anggaran tinggi
3	Pemisahan Fungsi	Fungsi otorisasi, pencatatan, dan penyimpanan kas dilakukan oleh satu orang	Risiko kecurangan dan kesalahan administratif sangat tinggi
4	Transparansi & Pelaporan	Tidak ada laporan keuangan periodik yang dibagikan kepada pengurus atau donatur	Menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder trust)
5	Diversifikasi Pendapatan	Sumber pendapatan hampir seluruhnya bergantung pada sumbangan donatur tidak terikat	Ketidakstabilan arus kas, rentan saat donasi menurun
6	Pengendalian Internal	Tidak ada prosedur SOP keuangan, kebijakan persetujuan pengeluaran, atau mekanisme audit internal	Tata kelola lemah, potensi inefisiensi dan penyalahgunaan anggaran

Sumber: Hasil asesmen tim pengabdi, 2025

Temuan ini konsisten dengan kajian Hamdana dan Donna yang mengidentifikasi pola permasalahan serupa pada pesantren di konteks Indonesia, meliputi lemahnya

dokumentasi, absennya pemisahan fungsi, dan minimnya transparansi pelaporan.[8] Dalam konteks An-Nahdloh sebagai pesantren diaspora di Malaysia, tantangan ini menjadi lebih kompleks karena pesantren beroperasi dalam lingkungan regulasi keuangan yang berbeda dari negara asal pendirinya, sehingga memerlukan adaptasi regulasi yang lebih cermat.



Gambar 1

FGD Kegiatan Permasalahan Keuangan Pondok Pesantren An-Nahdloh

Menarik untuk dicatat bahwa dalam FGD awal, pengurus pesantren secara umum telah memiliki kesadaran bahwa sistem pengelolaan keuangan yang ada perlu diperbaiki, namun tidak memiliki pengetahuan teknis dan kerangka kerja yang memadai untuk melakukan perubahan. Hal ini mengindikasikan bahwa hambatan utama bukan pada resistensi terhadap perubahan, melainkan pada keterbatasan kapasitas teknis dan absennya panduan operasional yang dapat diimplementasikan secara praktis. Temuan ini memperkuat argumen Sutrisno et al. (2025) bahwa pelatihan teknis dan pendampingan implementasi merupakan komponen kritis dalam program penguatan keuangan pesantren.

3. Desain Regulasi Keuangan Internal Berbasis *Financial Sustainability*

Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan dan kerangka teoritis financial sustainability, tim pengabdi bersama pengurus pesantren merancang Pedoman Pengelolaan Keuangan Internal (PPKI) yang terdiri dari delapan komponen utama. Proses perancangan dilakukan melalui dua sesi workshop partisipatif yang berlangsung selama masing-masing satu hari penuh, dengan melibatkan seluruh pengurus keuangan dan pimpinan pesantren. Pendekatan ko-desain ini dipilih untuk memastikan bahwa regulasi

[8] Hamdana, A. P., and S. R. Donna. "Financial Management in Islamic Boarding Schools (Pesantren)." Indonesian Journal of Research in Islamic Studies 1, no. 2 (2024).

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

yang dihasilkan tidak hanya technically sound dari perspektif manajemen keuangan, tetapi juga culturally appropriate dan operationally feasible dalam konteks pesantren An-Nahdloh.

Komponen-komponen regulasi yang dirancang beserta landasan prinsipnya diuraikan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3

Komponen Regulasi Keuangan Internal Pondok Pesantren An-Nahdloh

No.	Komponen Regulasi	Substansi Kebijakan	Landasan Prinsip
1	Struktur Organisasi Keuangan	Penetapan struktur hierarki keuangan: Direktur/Mudir (otorisasi tertinggi), Bendahara (pengelola operasional), dan Staf Keuangan (pencatatan)	Segregation of duties, good governance
2	Mekanisme Perencanaan Anggaran	Penyusunan RKAT tahunan berbasis program, klasifikasi anggaran operasional dan investasi, proses revisi anggaran	Budgetary control, financial planning
3	Sistem Pencatatan & Akuntansi	Buku kas harian, jurnal penerimaan dan pengeluaran, rekonsiliasi bulanan, penggunaan chart of accounts sederhana	Accrual basis, accountability
4	Mekanisme Pelaporan Berkala	Laporan arus kas bulanan, laporan posisi keuangan semester, laporan tahunan kepada Dewan Pengawas dan donatur utama	Transparency, stakeholder reporting
5	Pengendalian Internal	SOP pengeluaran (approval matrix), batas otorisasi pengeluaran, kebijakan bukti transaksi wajib, rekonsiliasi kas mingguan	Internal control, COSO framework

No.	Komponen Regulasi	Substansi Kebijakan	Landasan Prinsip
6	Kebijakan Surplus & Defisit	Alokasi surplus ke dana cadangan (40%), reinvestasi program (40%), dan dana darurat (20%); protokol penanganan defisit	Financial sustainability, reserve fund
7	Kebijakan Aset & Inventaris	Pencatatan aset tetap dengan metode penyusutan sederhana, prosedur pengadaan dan disposal aset	Asset management, accountability
8	Audit & Evaluasi Internal	Audit internal semesteran oleh komite pengawas, mekanisme tindak lanjut temuan audit	Internal audit, governance oversight

Sumber: Rancangan tim pengabdi bersama pengurus pesantren, 2025

Prinsip *financial sustainability* yang menjadi fondasi perancangan regulasi ini mengacu pada kerangka yang dikembangkan oleh Pahlawan, yang menekankan tiga pilar utama: kemandirian finansialmelalui diversifikasi sumber pendapatan; efisiensi penggunaan sumber daya *(resource efficiency)* melalui perencanaan anggaran yang terstruktur dan pengendalian pengeluaran; serta transparansi dan akuntabilitas *(transparency and accountability)* kepada seluruh pemangku kepentingan.[9] Dalam konteks pesantren sebagai lembaga Islam, prinsip-prinsip ini diperkaya dengan nilai-nilai amanah *(trustworthiness),* 'adalah *(keadilan),* dan maslahah *(kemaslahatan umum)* yang menjadi landasan etis pengelolaan keuangan berbasis Syariah.[10]

Salah satu inovasi dalam desain regulasi ini adalah mekanisme penanganan surplus dan defisit yang kontekstual. Kebijakan alokasi surplus yang ditetapkan (40% dana cadangan, 40% reinvestasi program, 20% dana darurat) dirancang berdasarkan analisis pola arus kas historis pesantren selama tiga tahun terakhir. Rasio ini mempertimbangkan

[9] Pahlawan, R. "Innovative and Sustainable Financial Management in Tahfiz Schools: Strategies for Independence, Efficiency, and Transparency." Journal of Posthumanism 5, no. 5 (2025). https://doi.org/10.63332/joph.v5i5.1573

[10] Dermawan, O., T. K. Yusuf, Defriyanto, Busmayaril, and Segu. "Sharia-Oriented Financial Management in Islamic Boarding Schools." Create: Journal of Islamic Management and Business 2, no. 1 (2026). https://doi.org/10.59373/create.v2i1.273

kebutuhan untuk membangun ketahanan finansial jangka pendek (dana darurat) sekaligus mendorong pertumbuhan program jangka menengah (reinvestasi) dan stabilitas jangka panjang (dana cadangan). Pendekatan bertahap ini sejalan dengan rekomendasi mengenai pembangunan kemandirian finansial pesantren yang harus mempertimbangkan kapasitas riil lembaga dan tidak memaksakan standar yang tidak realistis.[11]

Aspek pengendalian internal yang dirancang mengadopsi sebagian elemen dari COSO *(Committee of Sponsoring Organizations)* Framework yang diadaptasi untuk konteks pesantren non-profit. Komponen yang diadopsi meliputi control environment (penetapan etika dan tanggung jawab keuangan), risk assessment (identifikasi risiko keuangan utama), control activities (prosedur otorisasi dan rekonsiliasi), dan monitoring (audit internal berkala). Adaptasi dilakukan dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya manusia dan kompleksitas operasional pesantren, sehingga prosedur yang dirancang bersifat lean namun tetap efektif dalam memitigasi risiko utama.

4. Implementasi dan Dampak

Tahap implementasi dilaksanakan dalam dua sub-fase. Sub-fase pertama adalah sosialisasi dan pelatihan intensif yang berlangsung selama dua hari, di mana seluruh pengurus keuangan diberikan pemahaman mendalam tentang isi regulasi, rasionalisasi setiap kebijakan, serta simulasi praktis dalam mengaplikasikan sistem pencatatan yang baru. Metode pembelajaran yang digunakan mencakup ceramah singkat, diskusi kelompok, role play pencatatan transaksi, dan latihan penyusunan laporan arus kas sederhana.

Sub-fase kedua adalah uji coba implementasi selama satu siklus anggaran bulanan dengan pendampingan langsung dari tim pengabdi. Selama periode ini, bendahara dan staf keuangan didampingi dalam mengimplementasikan sistem pencatatan baru, menyusun laporan keuangan bulanan perdana, serta menerapkan prosedur otorisasi pengeluaran sesuai approval matrix yang telah ditetapkan. Tim pengabdi melakukan kunjungan pendampingan dua kali seminggu dan menyediakan layanan konsultasi melalui platform komunikasi digital untuk menjawab pertanyaan teknis yang muncul.

Hasil implementasi dan dampak yang teridentifikasi dirangkum dalam Tabel 4 berikut.

[11] Y. F. D. Sahal et al., "Development of Islamic Boarding School Financing Management Based on Economic Independence," International Journal of Islamic Educational Research 2, no. 4 (2025), https://doi.org/10.61132/ijier.v2i4.488

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

Tabel 4

Perbandingan Kondisi Sebelum dan Sesudah Pendampingan

Indikator Dampak	Kondisi Sebelum Pendampingan	Kondisi Sesudah Pendampingan
Dokumen Regulasi Keuangan	Tidak ada dokumen regulasi formal; pengelolaan bersifat ad hoc	Tersedia Pedoman Pengelolaan Keuangan Internal (8 komponen) yang disahkan pimpinan
Sistem Pencatatan	Manual, buku kas tunggal tanpa klasifikasi akun; rekonsiliasi tidak dilakukan	Sistem pencatatan terklasifikasi dengan chart of accounts dan rekonsiliasi bulanan
Perencanaan Anggaran	Tidak ada dokumen anggaran tahunan; pengeluaran dilakukan reaktif	RKAT tersusun dengan klasifikasi program, operasional, dan investasi
Pemisahan Tugas	Seluruh fungsi keuangan ditangani satu orang (single person handling)	Pembagian tugas: otorisasi (Mudir), pengelolaan (Bendahara), pencatatan (Staf)
Transparansi Pelaporan	Tidak ada laporan periodik kepada pemangku kepentingan	Laporan arus kas bulanan dan laporan posisi keuangan semester rutin disusun
Kapasitas SDM Keuangan	Rendah; pengurus keuangan tidak memiliki pelatihan akuntansi formal	Meningkat signifikan setelah pelatihan; mampu menyusun laporan dasar
Kepercayaan Donatur	Donatur tidak mendapat laporan penggunaan dana; kepercayaan terbatas	Mekanisme pelaporan kepada donatur ditetapkan; tingkat kepercayaan meningkat
Ketahanan Finansial	Tidak ada dana cadangan; sangat bergantung donasi tidak terikat	Kebijakan alokasi surplus ke dana cadangan dan dana darurat mulai diterapkan

Sumber: Hasil evaluasi tim pengabdi, 2025

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

Data dari Tabel 4 menunjukkan transformasi yang signifikan dalam berbagai dimensi pengelolaan keuangan pesantren. Yang paling mendasar adalah perubahan dari kondisi tanpa dokumen regulasi formal menuju tersedianya Pedoman Pengelolaan Keuangan Internal yang komprehensif dan telah disahkan oleh pimpinan pesantren. Keberadaan dokumen regulasi ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan operasional, tetapi juga sebagai legitimasi institusional yang memperkuat otoritas tata kelola keuangan pesantren di hadapan pemangku kepentingan eksternal.

Aspek yang mendapat apresiasi paling tinggi dari pengurus pesantren adalah kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan. Sebelumnya, seluruh fungsi keuangan terkonsentrasi pada satu orang, yang tidak hanya berisiko dari perspektif pengendalian internal, tetapi juga menimbulkan beban kerja yang tidak proporsional. Dengan pemisahan fungsi otorisasi, pengelolaan, dan pencatatan, setiap pengurus keuangan kini memiliki domain tugas yang jelas dan terukur. Hal ini mendukung temuan Ruci dan Lestary bahwa segregation of duties merupakan elemen pengendalian internal paling kritis dalam konteks lembaga nirlaba dengan sumber daya terbatas.[12]



Dari aspek pelaporan, pesantren untuk pertama kalinya mampu menyusun laporan arus kas bulanan yang terstruktur selama periode uji coba implementasi. Laporan ini tidak hanya bermanfaat untuk keperluan manajerial internal, tetapi juga menjadi instrumen komunikasi yang efektif kepada donatur utama. Dalam sesi evaluasi akhir, beberapa donatur yang dilibatkan dalam forum sederhana mengekspresikan peningkatan kepercayaan terhadap pengelolaan dana yang mereka sumbangkan, sebuah dampak yang secara langsung berpotensi memperkuat basis pendapatan pesantren dalam jangka menengah.

[12] Ruci, D., and D. Lestary. "Pengendalian Internal pada Pondok Pesantren Al I'tishom Kubu Raya." Eksos 18, no. 2 (2022). https://doi.org/10.31573/eksos.v18i2.510

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang
P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

5. Analisis Teoritis

Secara teoritis, hasil kegiatan pengabdian ini memberikan beberapa kontribusi penting bagi pengembangan pemahaman mengenai pengelolaan keuangan lembaga pendidikan Islam. Pertama, kegiatan ini mengkonfirmasi bahwa penerapan prinsip *financial sustainability* dan *good governance* dalam konteks pesantren bukan sekadar adopsi konsep manajemen modern yang artifisial, melainkan dapat diintegrasikan secara harmonis dengan nilai-nilai dan kultur organisasi pesantren yang khas. Regulasi keuangan yang dirancang dengan pendekatan partisipatif dan berorientasi pada nilai-nilai Islam justru lebih mudah diterima dan diimplementasikan oleh pengurus pesantren dibandingkan model regulasi yang bersifat normatif-preskriptif.

Kedua, pengalaman An-Nahdloh memperkuat argumen Kurniawan dan Ramadani et al. bahwa transformasi manajemen lembaga pendidikan Islam memerlukan strategi yang mempertimbangkan dimensi sosio-kultural secara mendalam.[13] Proses perubahan di An-Nahdloh berlangsung lebih cepat dan lebih organik karena regulasi yang dirancang menghormati hierarki kepemimpinan pesantren (khususnya otoritas Mudir) sambil secara simultan memperkenalkan mekanisme akuntabilitas yang lebih demokratis dan transparan. Ini menunjukkan bahwa antara tradisi kepemimpinan karismatik pesantren dan tuntutan good governance modern tidak harus bersifat antagonistik, melainkan dapat direkonsiliasi melalui desain kelembagaan yang cerdas.

Ketiga, konteks diaspora Malaysia memberikan dimensi unik yang belum banyak dikaji dalam literatur. Pesantren An-Nahdloh beroperasi dalam lingkungan di mana komunitas Muslim Indonesia harus mempertahankan praktik pendidikan keagamaan mereka di tengah regulasi dan norma sosial yang berbeda dari negara asal. Kenyataan ini menciptakan tekanan ganda: pesantren harus memenuhi harapan komunitas yang membawa standar pesantren Nusantara, sekaligus harus adaptif terhadap konteks legal dan sosial Malaysia. Desain regulasi keuangan yang dihasilkan berupaya menjembatani kedua tuntutan ini dengan mengadopsi standar tata kelola yang universal namun diimplementasikan dalam cara yang responsif terhadap realitas kontekstual pesantren diaspora.

[13] Kurniawan, S. "Transforming Islamic Education Management: Strategies for Efficiency and Effectiveness." Tadibia Islamika 5, no. 1 (2025). https://doi.org/10.28918/tadibia.v5i1.10451



Keempat, temuan ini memperkuat peran kritis pendampingan kelembagaan (institutional mentoring) sebagai modalitas intervensi yang paling efektif untuk penguatan kapasitas keuangan pesantren. Berbeda dengan pelatihan satu arah yang hanya mentransfer pengetahuan tanpa memastikan implementasi, pendampingan yang didesain dalam kegiatan ini memungkinkan pengurus pesantren untuk belajar sambil melakukan *(learning by doing)* dengan dukungan teknis yang berkelanjutan. Mu'afi dan Sugiri dalam kajiannya tentang manajemen pesantren juga menekankan pentingnya praxis, yaitu perpaduan antara refleksi teoritis dan 223indakan praktis, sebagai pendekatan yang paling efektif dalam pengembangan kapasitas manajemen pesantren.[14]

SIMPULAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini telah berhasil merancang dan mengimplementasikan regulasi keuangan internal berbasis financial sustainability di Pondok Pesantren An-Nahdloh, Malaysia. Melalui pendekatan *participatory action research* yang intensif dan kolaboratif, kegiatan ini menghasilkan Pedoman Pengelolaan Keuangan Internal yang komprehensif dengan delapan komponen utama, mencakup struktur organisasi keuangan, mekanisme perencanaan anggaran, sistem pencatatan, mekanisme pelaporan berkala, pengendalian internal, kebijakan surplus-defisit, pengelolaan aset, serta audit internal.

Implementasi regulasi ini menghasilkan transformasi nyata dalam berbagai dimensi pengelolaan keuangan pesantren: dari kondisi tanpa dokumen regulasi formal menuju sistem pengelolaan yang terstruktur dan berprinsip; dari pencatatan manual tanpa standar menuju sistem akuntansi yang terklasifikasi; dari pemusatan seluruh fungsi pada satu orang menuju

[14] Mu'afi, M., and S. Sugiri. "Fixed Asset Management of Pondok Pesantren: Practices, Practitioners, and Praxis." MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (2025). https://doi.org/10.14421/manageria.2025.101-04

pemisahan tugas yang proporsional; serta dari absennya pelaporan periodik menuju mekanisme transparansi yang terstandar. Dampak-dampak ini secara kolektif memberikan landasan yang jauh lebih kokoh bagi keberlanjutan finansial pesantren dalam jangka panjang.

Secara teoritis, kegiatan ini memperkuat relevansi konsep financial sustainability, good governance, dan pendekatan PAR dalam konteks lembaga pendidikan Islam non-profit, sekaligus membuka dimensi baru terkait dinamika pengelolaan pesantren diaspora yang beroperasi di luar negara asalnya. Pengalaman An-Nahdloh mendemonstrasikan bahwa modernisasi tata kelola keuangan pesantren dan pelestarian nilai-nilai tradisi pesantren bukanlah dikotomi yang tidak dapat didamaikan, melainkan dua hal yang dapat berjalan secara sinergis jika pendekatan perubahan dilakukan secara partisipatif dan kontekstual.

SARAN

Berdasarkan temuan dan pengalaman kegiatan, beberapa saran konstruktif dapat dikemukakan. Pertama, bagi Pondok Pesantren An-Nahdloh, regulasi keuangan yang telah dirancang perlu ditinjau secara berkala minimal setahun sekali untuk memastikan relevansinya dengan perkembangan organisasi dan lingkungan operasional pesantren. Penguatan kapasitas SDM keuangan melalui pelatihan lanjutan juga sangat direkomendasikan, khususnya dalam penguasaan aplikasi keuangan sederhana yang berbasis digital. Eksplorasi potensi wakaf produktif dan unit usaha pesantren juga perlu mulai dirintis sebagai langkah strategis menuju diversifikasi pendapatan yang lebih robust.

Kedua, bagi pesantren-pesantren lain yang menghadapi tantangan serupa, pengalaman An-Nahdloh menunjukkan bahwa titik awal yang paling efektif untuk transformasi keuangan adalah penguatan dokumentasi dan pencatatan dasar, baru kemudian secara bertahap dibangun sistem yang lebih kompleks. Jangan mencoba mengimplementasikan sistem keuangan yang terlalu canggih sekaligus, karena hal ini cenderung menciptakan beban administratif yang tidak proporsional dan berpotensi menghambat implementasi.

Ketiga, bagi institusi akademik dan lembaga pengabdian, model pendampingan kelembagaan berbasis PAR yang diterapkan dalam kegiatan ini dapat menjadi referensi untuk pengembangan program serupa di pesantren-pesantren lain, baik di Indonesia maupun di komunitas Muslim diaspora di berbagai negara. Perlu dikembangkan modul pendampingan yang dapat direplikasi (replicable mentoring module) yang telah distandarisasi namun tetap memiliki fleksibilitas untuk kontekstualisasi lokal.

P-ISSN: 2721-9607/ E-ISSN: 2721-947X
Volume 7 Nomor 1 Juli 2026

Keempat, bagi pemangku kebijakan di bidang pendidikan Islam, pemerintah dan otoritas pendidikan Islam di Malaysia perlu mempertimbangkan penyusunan standar minimum pengelolaan keuangan yang wajib dipenuhi oleh pesantren sebagai syarat pengakuan legal dan akreditasi. Standar ini akan memberikan insentif kelembagaan yang kuat bagi pesantren untuk meningkatkan tata kelola keuangan mereka secara sistematis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tim pengabdi mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Direktur/Mudir Pondok Pesantren An-Nahdloh, Selangor, Malaysia, beserta seluruh pengurus dan staf keuangan pesantren atas kepercayaan, keterbukaan, dan partisipasi aktif yang luar biasa selama seluruh proses kegiatan. Komitmen dan kesungguhan para pengurus dalam menjalani proses transformasi tata kelola keuangan yang tidak mudah ini adalah faktor paling determinan dalam keberhasilan kegiatan ini.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para donatur dan komunitas Muslim Indonesia di Malaysia yang telah lama mendukung keberlangsungan Pondok Pesantren An-Nahdloh, serta kepada seluruh santri yang menjadi inspirasi dan tujuan utama dari seluruh upaya penguatan kelembagaan ini.

Kegiatan ini terlaksana atas dukungan dari [Nama Lembaga Pemberi Dana/Sponsor], yang telah menyediakan pendanaan dan fasilitasi yang memungkinkan tim pengabdi untuk melakukan pendampingan secara intensif. Semoga kegiatan ini memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi Pondok Pesantren An-Nahdloh dan menjadi inspirasi bagi upaya serupa di lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Aripin, J., and M. S. Nugraha. "Manajemen Keuangan Berkelanjutan di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan dan Tantangannya." *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (2025). https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223.

Chysara, D. I., and M. S. Nugraha. "Efektivitas Pengelolaan Keuangan melalui Penerapan Good Governance pada Pondok Pesantren." *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 3, no. 1 (2024). https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220.

Dermawan, O., T. K. Yusuf, Defriyanto, Busmayaril, and Segu. "Sharia-Oriented Financial Management in Islamic Boarding Schools." *Create: Journal of Islamic Management and Business* 2, no. 1 (2026). https://doi.org/10.59373/create.v2i1.273.

Fauziyah, A., H. Handayani, M. Rohman, Mutia, M. Sambella, and Syadeli. "Manajemen Tata Kelola Lima Pondok Pesantren Salafiah di Kabupaten Serang." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 3 (2024). https://doi.org/10.23969/jp.v9i3.18677.

Hamdana, A. P., and S. R. Donna. "Financial Management in Islamic Boarding Schools (Pesantren)." *Indonesian Journal of Research in Islamic Studies* 1, no. 2 (2024). https://doi.org/10.64420/ijris.v1i2.215.

Hartono and I. Syafi'i. "Managing Educational Financing in Islamic Boarding Schools: A Critical Analysis." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2025). https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i1.21.

Khayati, S. Q. "Transparansi Keuangan Berbasis Good Governance di Pondok Pesantren Al Multazam Husnul Khotimah Kuningan Jawa Barat." *Pedagogika: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 3, no. 2 (2023). https://doi.org/10.57251/ped.v3i2.1179.

Kurniawan, S. "Transforming Islamic Education Management: Strategies for Efficiency and Effectiveness." *Tadibia Islamika* 5, no. 1 (2025). https://doi.org/10.28918/tadibia.v5i1.10451.

Maskuri. "Penyusunan Pedoman Pengelolaan Keuangan Pesantren." *As-Sidanah* 2, no. 2 (2020): 279–312. https://doi.org/10.35316/assidanah.v2i2.925.

Meutia, I., and R. Daud. "The Meaning of Financial Accountability in Islamic Boarding Schools: The Case of Indonesia." *International Entrepreneurship Review* (2021). https://doi.org/10.15678/ier.2021.0702.03.

Mu'afi, M., and S. Sugiri. "Fixed Asset Management of Pondok Pesantren: Practices, Practitioners, and Praxis." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* (2025). https://doi.org/10.14421/manageria.2025.101-04.

Mundiri, A., and A. N. Sanafiri. "Financial Management Based on Pesantren: Centralized vs. Decentralized Supply Process." *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 4, no. 2 (2022). https://doi.org/10.52627/managere.v4i2.133.

Musyafa', A. Y., Akhyak, and A. Aziz. "Management of Pesantren Governance in Improving the Quality of Islamic Education." *International Journal of Science, Technology & Management* 6, no. 1 (2025). https://doi.org/10.46729/ijstm.v6i1.1268.

Pahlawan, R. "Innovative and Sustainable Financial Management in Tahfiz Schools: Strategies for Independence, Efficiency, and Transparency." *Journal of Posthumanism* 5, no. 5 (2025). https://doi.org/10.63332/joph.v5i5.1573.

Ramadani, N., E. Trianto, N. Fitriah, N. A. Putri, and R. Aprilia. "Manajemen Strategis Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Daya Saing dan Keberlanjutan: Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Ittihady Tangerang." *JMiE (Journal of Management in Education)* 10, no. 2 (2025): 95–102. https://doi.org/10.30631/jmie.2025.102.95-102.

Ruci, D., and D. Lestary. "Pengendalian Internal pada Pondok Pesantren Al I'tishom Kubu Raya." *Eksos* 18, no. 2 (2022). https://doi.org/10.31573/eksos.v18i2.510.

Sahal, Y. F. D., A. Thohir, A. Saepuloh, H. S. Siregar, and Z. H. Sain. "Development of Islamic Boarding School Financing Management Based on Economic Independence." *International Journal of Islamic Educational Research* 2, no. 4 (2025). https://doi.org/10.61132/ijier.v2i4.488.

Setyaningsih, R., R. Y. Mandela, and E. Iskandar. "Financial Management of the Tahfizul Qur'an Islamic Boarding School in Sungai Pinang, Riau." *Studia Manageria* 7, no. 2 (2025). https://doi.org/10.19109/studiamanageria.v7i2.30525.

Sutrisno, C. R., A. Ilmiani, S. A. Farisi, A. Kushemanto, N. A. Prasetya, and H. Khoiri. "Improving Financial Management in Islamic Boarding Schools: Socialization of Accounting Guidelines and Financial System Application Tutorial." *Community Development Journal* 9, no. 1 (2025). https://doi.org/10.33086/cdj.v9i1.7176.

Zahirah, S. Y., and W. Suhaedi. "Optimizing Financial Management and Reporting to Increase Accountability and Transparency in Islamic Boarding Schools." *Journal of Islamic Economics Lariba* 11, no. 1 (2025). https://doi.org/10.20885/jielariba.vol11.iss1.art2.