

ANALISIS MANAJEMEN PENDANAAN DI PONDOK PESANTREN SALAF HIDAYATUTH-THOLIBIN

Nanda Dzikrillah Pelealu¹, Abd Rofi Fathoni Nidhomillah² Sumiati³ Shofil Fikri⁴
¹²³⁴Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, Indonesia

Email: nandapelealu01@gmail.com¹, rofifathoni001@gmail.com²
Sumiatienjhe@gmail.com³ h_anada@uin-malang.ac.id⁴

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pendanaan di Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin, Karangploso, Malang dengan fokus pada identifikasi sumber dana pondok pesantren (financing), pengalokasian sumber dana (Budgeting), dan mekanisme pertanggungjawaban keuangan pondok pesantren (Accountability). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, data yang dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dengan pengasuh pondok pesantren dan analisis dokumen pendukung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumber dana utama yang berasal dari iuran santri putra (iuran syahriyah) atau dana internal, sedangkan sumbangan masyarakat, dan bantuan pemerintah berasal dari dana eksternal. Pengalokasian dana tersebut difokuskan pada operasional harian, fasilitas pendidikan, serta pembangunan infrastruktur, meskipun pengelolaan pada dana menghadapi tantangan berupa keterbatasan pendapatan dan ketergantungan pada subsidi dari pengasuh. Akuntabilitas keuangan dikelola melalui pencatatan yang terstruktur oleh bendahara pondok, sementara dana besar dari pihak eksternal dikelola langsung oleh pengasuh pondok pesantren. Temuan ini menekankan pentingnya diversifikasi sumber pendanaan, perencanaan anggaran yang matang, dan pengembangan usaha mandiri guna mendukung keberlanjutan operasional pesantren.

Kata kunci:

Analisis; Manajemen Pendanaan; Pesantren Salaf.

Abstract: This study aims to analyze the funding system at Pondok Pesantren Salaf Hidayatuth-Tholibin, Karangploso, Malang with a focus on identifying sources of boarding school funds (financing), allocating sources of funds (Budgeting), and the mechanism of boarding school financial accountability (Accountability). By using a qualitative approach, data were collected through structured interviews with the caregivers of the boarding school and analysis of supporting documents. The results of this study show that the main source of funds comes from male santri fees or internal funds, while community donations and government assistance come from external funds. The allocation of these funds is focused on daily operations, educational facilities, and infrastructure development, although the management of funds faces challenges in the form of limited income and dependence on subsidies from caregivers. Financial accountability is managed through structured records by the boarding school treasurer, while large funds from external parties are managed directly by the boarding school caretaker. These findings emphasize the importance of diversifying funding sources, careful budget planning, and developing independent businesses to support the sustainability of pesantren operations.

Keywords:

Analysis; Funding Management; Salaf Pesantren.

Pendahuluan

Pondok pesantren salaf merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tradisional yang masih berfokus pada pembelajaran agama melalui kajian yang mendalam terhadap kitab kuning (Qomariyah and Darwis 2023). Fokus utama pendidikan di pesantren ini adalah berbagai ilmu keagamaan seperti fiqih, tauhid, tafsir, dan tasawuf, yang diajarkan dengan metode pembelajaran klasik seperti sorogan, bandongan, dan wetonan (Kholilah,

Az, and Soraya 2024). Metode pembelajaran tersebut menekankan santri untuk hafalan dalam memperoleh pemahaman secara mendalam.

Selain mengajarkan ilmu agama, pesantren salaf juga berperan dalam pembentukan akhlak dan karakter santri berdasarkan nilai-nilai syariat Islam (Firman et al. 2023). Ciri khas pondok pesantren salaf meliputi pola pendidikan yang sederhana namun mengakar pada tradisi, serta penanaman nilai-nilai luhur seperti keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, dan penghormatan terhadap guru (Ahyani et al. 2023). Dengan karakteristik ini, pesantren salaf tidak hanya menjadi pusat pelestarian warisan keilmuan Islam, tetapi juga benteng moral masyarakat, yang terus relevan di tengah tantangan dan perubahan zaman.

Sebagai lembaga pendidikan berbasis tradisi, pondok pesantren salaf tentunya membutuhkan dukungan finansial untuk memastikan keberlangsungan berbagai kegiatan yang ada di pondok pesantren. Sehingga pendanaan memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang operasional pondok pesantren salaf (Bakhri and Ashari 2023). Dengan pendanaan yang kuat, pesantren salaf dapat menjalankan fungsinya sebagai pusat pendidikan agama sekaligus menjaga kualitas pendidikan yang diberikan kepada para santri.

Peningkatan pendanaan di pondok pesantren salaf memiliki peran yang sangat penting dalam menjawab tantangan modern, khususnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan lembaga. Di tengah persaingan yang semakin ketat, pesantren perlu beradaptasi dengan perkembangan zaman, misalnya melalui pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi pengajar, dan penyediaan fasilitas pembelajaran yang memadai (Fatma et al. 2024). Dukungan pendanaan yang cukup juga menjadi hal penting untuk memastikan keberlangsungan aktivitas pendidikan, mulai dari kajian kitab kuning hingga program-program inovatif, sambil tetap mempertahankan tradisi khas pesantren.

Manajemen program adalah proses pengelolaan dalam konteks program pendidikan yang mencakup tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (Amalia et al. 2024). Sedangkan pada manajemen keuangan dalam pendidikan, termasuk di pondok pesantren salaf, memiliki peran penting dalam mendukung keberlangsungan dan kualitas pembelajaran (Safriadi et al. 2023). Menurut Hasbullah, ada tiga aspek utama yang harus diperhatikan. Pertama, sumber dana (financing), yakni bagaimana pesantren memperoleh dana untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya. Pondok pesantren salaf umumnya bergantung pada sumbangan masyarakat, infak, wakaf, atau bantuan dari pemerintah dan lembaga swasta. Kedua, pengalokasian dana (budgeting), yang mencakup perencanaan anggaran secara bijak, misalnya untuk kebutuhan santri, fasilitas belajar, pembangunan asrama, dan penyediaan kitab-kitab salaf. Pengalokasian yang tepat sangat penting untuk menjaga keberlanjutan program pembelajaran. Ketiga, pertanggungjawaban (accountability), yaitu proses transparansi dalam pelaporan dan penggunaan dana. Hal ini mencakup pelibatan masyarakat dan para donatur dalam memantau bagaimana dana tersebut digunakan (Audia Rahman, Rahman, and Hidayat 2021). Dengan pengelolaan keuangan yang baik pada ketiga aspek ini, pondok pesantren salaf dapat terus meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus menjaga kepercayaan masyarakat sebagai basis pendanaan utamanya.

Dalam pengelolaan keuangan pondok pesantren salaf, tidak hanya penting untuk memahami sumber, pengalokasian, dan pertanggungjawaban dana, tetapi juga perlu memperhatikan bagaimana biaya pendidikan dikelompokkan, khususnya melalui konsep *direct cost* dan *indirect cost*. *Direct cost* (biaya langsung) merujuk pada biaya yang secara langsung dapat diatribusikan kepada suatu kegiatan atau produk tertentu. Dalam konteks pendidikan, biaya langsung mencakup segala pengeluaran yang langsung berhubungan dengan proses belajar mengajar, seperti gaji guru, biaya bahan ajar, dan biaya kegiatan pembelajaran lainnya (Muhayat et al. 2024). Biaya langsung ini mudah untuk dihitung dan dikaitkan dengan kegiatan spesifik yang dijalankan, sehingga sangat penting dalam menentukan anggaran operasional yang tepat untuk program pendidikan atau kegiatan tertentu.

Sementara itu, *indirect cost* (biaya tidak langsung) adalah biaya yang tidak dapat secara langsung dialokasikan kepada kegiatan atau produk tertentu, tetapi tetap diperlukan untuk mendukung keseluruhan operasional. Dalam dunia pendidikan, biaya tidak langsung meliputi pengeluaran untuk administrasi, biaya pemeliharaan gedung, listrik, air, dan keamanan (Budi and Nafisah 2023). Meskipun tidak langsung terhubung dengan proses pembelajaran, biaya ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kegiatan pendidikan secara keseluruhan. Kedua jenis biaya ini *direct cost* dan *indirect cost* perlu dikelola dengan baik untuk memastikan penggunaan sumber daya yang efisien dalam penyelenggaraan pendidikan.

Thomas John mengemukakan tiga pertanyaan mendasar dalam konsep pembiayaan pendidikan, yang sangat penting dalam memahami pengelolaan dana untuk sektor pendidikan. Pertama, "bagaimana uang diperoleh untuk membiayai pendidikan?" yang mencakup berbagai cara pengumpulan dana, baik melalui pajak, sumbangan, biaya pendidikan, atau sumber lainnya. Kedua, "dari mana sumbernya?" yang menggali berbagai asal dana, baik dari pemerintah, masyarakat, lembaga swasta, atau sektor lainnya. Ketiga, "untuk apa dan siapa

dibelanjakan?" yang mengarah pada penggunaan dana tersebut, memastikan bahwa dana yang terkumpul digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan, seperti pengembangan fasilitas, gaji tenaga pendidik, dan program-program pendidikan lainnya (Mukaromah 2021). Ketiga aspek ini memberikan kerangka dasar dalam merancang sistem pembiayaan pendidikan yang adil dan berkelanjutan.

Dalam konteks pondok pesantren salaf, prinsip-prinsip ini sangat relevan untuk memahami bagaimana pembiayaan pendidikan di lembaga tersebut diatur. Pondok pesantren salaf umumnya mengandalkan berbagai sumber pendanaan yang berasal dari masyarakat, seperti sumbangan orang tua santri, dermawan, atau hasil usaha yang dijalankan oleh pesantren itu sendiri, seperti pertanian atau kerajinan tangan (Ridwan et al. 2024). Setelah dana terkumpul, pengelolaan keuangan pondok pesantren harus dilakukan dengan bijaksana, memastikan dana tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan, termasuk membayar gaji guru, memperbaiki dan merawat fasilitas, serta mendukung kehidupan sehari-hari santri di asrama (Zen et al. 2024). Oleh karena itu, pengelolaan pembiayaan yang transparan dan efektif sangat penting untuk memastikan pendidikan di pondok pesantren salaf dapat berjalan dengan lancar dan berkualitas.

Namun, mendapatkan dana yang cukup untuk mendukung program di pondok pesantren salaf tidaklah mudah. Banyak tantangan yang dihadapi, seperti keterbatasan anggaran yang tersedia, minimnya bantuan dari pemerintah, serta ketergantungan pada donasi ini sering kali menciptakan ketidakstabilan keuangan, sehingga menyulitkan pesantren untuk menyusun rencana jangka panjang secara efektif (Aripin 2024). Kondisi ini juga berdampak pada kemampuan pesantren dalam mengelola program-program pendidikan dan operasionalnya dengan optimal.

Selain itu, keterbatasan sumber daya mandiri, seperti minimnya usaha produktif yang dapat memberikan pendapatan tetap, menjadi hambatan dalam mewujudkan kemandirian finansial (Muhtarom, Subandi, and Mushodiq 2024). Situasi ini diperburuk oleh sulitnya mengakses peluang pendanaan formal, seperti hibah pemerintah atau program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Tanpa strategi yang jelas untuk mengatasi masalah ini, pesantren salaf berisiko kesulitan dalam memenuhi kebutuhan operasional sehari-hari dan mempertahankan mutu pendidikan yang diberikan kepada para santri.

Untuk itu, penting bagi pondok pesantren salaf untuk mengembangkan strategi yang efektif guna mengatasi tantangan pendanaan yang dihadapi. Dengan memperluas sumber pendapatan, seperti mengembangkan usaha mandiri, meningkatkan kerja sama dengan pemerintah, serta memanfaatkan peluang hibah atau program CSR, menjadi langkah penting untuk menciptakan kestabilan finansial (Asiyah et al. 2023). Dengan pendanaan yang cukup, pesantren dapat merencanakan dan menjalankan program jangka panjang dengan lebih baik, menjamin kelangsungan operasional, serta meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan santri. Upaya-upaya ini tidak hanya mendukung keberlanjutan pesantren salaf sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga memperkuat kontribusinya dalam membentuk generasi yang berkualitas.

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar dari penelitian ini antara lain, menurut Rony Edward Utama dalam jurnal yang berjudul Strategi Pembiayaan Pesantren Melalui Pemberdayaan Ekonomi Umat bahwa hasil penelitian menunjukkan perbaikan-perbaikan manajerial perlu dilakukan untuk pondok pesantren, melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki termasuk potensi ekonomi umat yang berada disekitar pesantren atau pun orangtua siswa sehingga proses yang berkelanjutan dari siswa yunior, senior dan alumninya mampu mengembangkan potensipotensi yang baru akibat strategi pemberdayaan ekonomi umat tersebut, terlebih bantuan dari pemerintah (Utama 2020).

Kemudian menurut Naharuddin dalam jurnal yang berjudul Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Pondok Pesantren Al-Muttaqin Balai-Belo bahwa hasil penelitian menunjukkan Manajemen pembiayaan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Muttaqin Balai-Belo mencakup perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi keuangan untuk mendukung operasional dan pengembangan. Pendapatan utama berasal dari sumbangan orang tua, donatur, serta bantuan pemerintah dan lembaga sosial. Pengelolaan keuangan dilakukan secara transparan dan akuntabel, dengan pencatatan dan pengawasan ketat. Tantangan utamanya adalah memastikan kelancaran aliran dana dan meningkatkan partisipasi komunitas. Manajemen yang baik memungkinkan pesantren terus meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan santri (Naharuddin and Karim 2024).

Sedangkan menurut Ulfah Fitri dalam jurnalnya yang berjudul Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Koperasi Pondok Pesantren menunjukkan hasil bahwa Pembiayaan pendidikan berbasis koperasi pondok pesantren (kopontren) adalah model baru yang mendukung kemandirian Pondok Modern Darussalam Gontor tanpa menolak bantuan pemerintah yang tidak bersyarat. Kopontren meringankan biaya santri, meningkatkan mutu pendidikan, dan mengutamakan kemandirian sejak awal pendirian pesantren (B Fitri et al. 2021).

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Hidayatut-Tholibin yang terletak di Karangploso, Malang, dengan tujuan untuk menganalisis sistem pendanaan yang diterapkan di pesantren tersebut. Rumusan masalah

dalam penelitian ini adalah bagaimana analisis terhadap pendanaan di Pondok Pesantren Hidayatut-Tholibin, yang mencakup sumber-sumber dana, pengalokasian, dan pertanggungjawaban penggunaan dana untuk mendukung keberlangsungan kegiatan pendidikan dan operasional pesantren. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan di pesantren, sehingga mampu mendukung kualitas pendidikan dan memperkuat keberlanjutan program-program yang ada.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam strategi pendanaan di pondok pesantren salaf. Metode ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai sumber dana, pengelolaan alokasi anggaran, serta mekanisme pertanggungjawaban penggunaannya (Suprayitno et al. 2024). Tujuan utamanya adalah untuk mendukung kelangsungan kegiatan pendidikan dan operasional pesantren secara efektif.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara terstruktur, dengan pertanyaan yang dirancang sebelumnya untuk menjaga fokus dan konsistensi dalam pengumpulan data (Pugu, Riyanto, and Haryadi 2024). Wawancara dilakukan dengan pengurus dan pemangku kebijakan Pondok Pesantren guna mendapatkan informasi langsung terkait pendanaan. Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan dokumen-dokumen relevan, seperti catatan pemasukan dan pengeluaran dana, sebagai pelengkap data. Pendekatan ini bertujuan memberikan konteks yang lebih mendalam dan memperkaya hasil analisis dari wawancara (Nartin et al. 2024).

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model analisis data Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi tiga tahap utama: pengumpulan data, reduksi data, dan penyajian data (Kontesa, Minsih, and Fuadi 2023). Pada tahap pertama, peneliti mengumpulkan data dari dokumen dan wawancara. Kemudian, dalam tahap reduksi data, informasi yang relevan diidentifikasi dan dikelompokkan berdasarkan tema-tema tertentu. Tahap akhir berupa penyajian data, di mana hasil analisis disusun dalam format yang jelas dan mudah dipahami. Melalui serangkaian langkah ini, peneliti dapat menggali wawasan mendalam terkait analisis pendanaan di pondok pesantren tersebut.

Temuan dan Diskusi

Temuan

1. Sumber Dana di Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin (Financing)

Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengelola operasi serta memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Dalam konteks pondok pesantren, manajemen sumber dana mengacu pada proses pengelolaan dana dengan tujuan mendukung pencapaian visi pendidikan di pesantren secara optimal dan efisien (Audia Rahman et al. 2021).

Pondok pesantren Hidayatuth-Tholibin memiliki sumber dana diantaranya: pertama, sumber dana internal yang berasal dari iuran santri yang disebut sebagai iuran Syahriyah. Sistem iuran ini dikhususkan kepada santri putra pada setiap bulannya. Iuran Syariah ini menjadi tulang punggung operasional pesantren, khususnya untuk santri putra. Santri putri dikecualikan dari pembayaran ini, sebagai bentuk kebijakan khusus pesantren. Jika terjadi kekurangan dana, pengasuh pesantren secara sukarela menambahkan dana untuk mencukupi kebutuhan operasional. Seperti yang dikatakan oleh Gus Zainul Habib:

"Sumber dana utama Pondok Pesantren ini dari iuran bulanan santri putra yaitu iuran syahriyah, sebesar Rp50.000 per anak. Untuk jumlah santri disini sekitar 25 orang, tapi santri putri tidak dipungut biaya, jadi iuran syahriyah ini hanya mencakup kebutuhan operasional santri putra saja. Pesantren ini juga masih awal pengembangan dan belum punya usaha sendiri untuk menambah pemasukan." (Habib 2024)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sumber dana utama Pondok Pesantren berasal dari iuran bulanan santri putra, yang disebut iuran syahriyah, sebesar Rp50.000 per anak. Pondok ini memiliki sekitar 25 santri, terdiri dari santri putra dan putri, namun santri putri tidak dikenakan biaya. Dengan demikian, iuran syahriyah hanya mencakup kebutuhan operasional santri putra, sementara santri putri dibiayai melalui subsidi dari pengasuh atau sumber lain. Sistem ini mencerminkan pola pendanaan sederhana yang mengandalkan kontribusi santri sebagai tumpuan utama keberlangsungan pesantren.

Pola pendanaan ini mencerminkan model financing internal, di mana dana operasional diperoleh langsung dari kontribusi santri. Ketidakpungutan biaya untuk santri putri menunjukkan fleksibilitas keuangan yang bergantung pada subsidi pengasuh atau sumber tambahan lainnya. Dalam perspektif manajemen keuangan, sistem ini efektif untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi rentan terhadap risiko keberlanjutan, terutama jika

jumlah santri atau iuran yang diterima tidak memadai untuk menutup seluruh kebutuhan operasional pesantren (Fitra 2019).

Kedua, sumber dana eksternal pada pesantren ini mendapat dukungan dalam bentuk sumbangan dari masyarakat dan juga dukungan dalam bentuk sumbangan dari pemerintah. Bantuan sering kali datang atas inisiatif pihak luar yang menawarkan, sehingga pesantren membuat proposal pendanaan jika diperlukan. Seperti yang dikatakan oleh pengasuh pondok pesantren Gus Zainul Habib:

"Ya, terkadang ada sumbangan-sumbangan dari masyarakat. Biasanya, masyarakat sekitar pesantren memberikan sumbangan baik dalam bentuk finansial ataupun material. Donasi dari mereka juga sangat membantu, meskipun jumlahnya ya tidak selalu besar. Dari pemerintah juga ada bantuan sumbangan seperti dari DPR Jawa Timur tapi sifatnya jarang". (Habib 2024)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa selain iuran santri, Pondok Pesantren juga menerima sumbangan dari masyarakat sekitar, baik dalam bentuk finansial maupun material. Sumbangan ini sifatnya insidental dan jumlahnya tidak selalu besar, namun tetap memberikan dukungan penting bagi pesantren. Selain itu, bantuan dari pemerintah juga pernah diterima, seperti dari DPR Jawa Timur, meskipun bantuan tersebut jarang dan tidak menjadi sumber pendanaan utama pesantren.

Dalam manajemen keuangan, pola pendanaan ini menggambarkan penggunaan external financing melalui donasi dari masyarakat dan bantuan pemerintah. Meskipun bantuan eksternal bersifat tidak teratur dan terbatas, kontribusi ini tetap penting untuk menciptakan kelangsungan operasional pesantren. Namun, ketergantungan pada sumber dana yang tidak stabil ini dapat menjadi tantangan, sehingga diversifikasi sumber dana, seperti usaha mandiri atau program pendanaan berkelanjutan, dapat meningkatkan kestabilan finansial pesantren (Basit 2023).

2. Alokasi Sumber Dana di Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin (Budgeting)

Budgeting merupakan proses perencanaan, penganggaran dan alokasi oleh Lembaga terkait. Pengelolaan anggaran (Budgeting) merupakan hal penting yang harus direncanakan dengan baik agar tujuan dan program pesantren di tahun-tahun mendatang dapat berjalan lebih lancar dan efektif. (Rohaya and Andri Soemitra 2023) Pengalokasian merupakan penentuan banyaknya uang atau biaya yang disediakan untuk suatu keperluan. (Salihi et al. 2023) Pengalokasian biasa digunakan oleh pengurus pondok untuk mengalokasikan dana ke tiap-tiap lembaga yang berguna untuk keperluan Lembaga pondok.

Penggunaan dana pondok pesantren Hidayatuth-Tholibin difokuskan untuk menunjang fasilitas santri dalam kegiatan sehari-hari. Salah satu alokasi dana internal adalah untuk penyediaan Wi-Fi yang diberikan kepada santri, khususnya mereka yang berkuliah, guna mendukung proses belajar mereka. Selain itu, biaya operasional seperti listrik dan pompa air (Sanyo) juga menjadi pengeluaran penting, dengan estimasi sebesar Rp50.000 per bulan.

"Alokasi dana kita digunakan untuk Wi-Fi, karena penggunaannya hampir setiap hari dan aksesnya banyak dimanfaatkan. Selain itu, digunakan untuk kebutuhan listrik dan Sanyo, biayanya diambil dari iuran syahriyah santri. (Habib 2024)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pengalokasian dana difokuskan pada berbagai kebutuhan operasional penting, seperti Wi-Fi, listrik, dan Sanyo. Wi-Fi menjadi prioritas utama karena penggunaannya hampir setiap hari dan dimanfaatkan oleh banyak santri untuk mendukung berbagai aktivitas. Selain itu, kebutuhan listrik dan operasional Sanyo juga menjadi bagian dari alokasi dana tersebut. Biaya untuk memenuhi kebutuhan ini diambil dari iuran syahriyah santri, yang merupakan sumber pendanaan utama bagi pondok pesantren. Alokasi dana ini menunjukkan pengelolaan yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan harian yang menunjang kenyamanan dan efisiensi kegiatan di pesantren.

The image shows a handwritten budget table with columns for months from January to December. The rows list various expenses such as 'Listrik', 'Sanyo', and 'Wi-Fi' with corresponding monetary values in Indonesian Rupiah (Rp). The table is organized into a grid with multiple columns for each month and several rows for different categories of expenses.

Gambar 1. Daftar Iuran Syahriyah Santri Putra

Dalam aspek pengalokasian dana pendidikan (budgeting). Prioritas penggunaan dana untuk Wi-Fi mencerminkan kebutuhan strategis dalam mendukung kegiatan pendidikan berbasis teknologi, namun alokasi untuk kebutuhan lain seperti listrik dan Sanyo menunjukkan bahwa pembagian dana belum sepenuhnya proporsional. Dalam konteks manajemen keuangan pendidikan, diperlukan perencanaan anggaran yang sistematis dengan mempertimbangkan kebutuhan prioritas dan operasional secara menyeluruh, serta partisipasi semua pihak untuk menciptakan keseimbangan alokasi dana yang transparan dan berkelanjutan.

Dalam aspek pembelajaran, pondok pesantren menggunakan kitab berbahasa Arab sebagai bahan ajar utama. Meskipun begitu, pembelian kitab menjadi tanggung jawab masing-masing santri. Sebagai bentuk dukungan, pondok menyediakan alat tulis dan kebutuhan administrasi dasar dari dana yang dikelola, memastikan kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

Seperti yang diungkapkan oleh Gus Zainul Habib selaku pengasuh pondok pesantren Hidayatuth-Tholibin memaparkan bahwa :

"Jadi keputusan pertama kemarin yang putri ini di gratisin saja. Jadi, kamar mereka nyatu dengan belakang rumah saya. Satu sambungan Listrik dengan Rumah jadi satu . Jadi tidak terlalu banyak pengeluaran. Seperti kemarin listrik kan di Putra saja yang banyak pemakaian yang satu bulan hanya 50 ribu." (Habib 2024)

Khusus untuk santri putri, pondok memberikan keringanan biaya dengan tidak membebaskan iuran. Hal ini dimungkinkan karena penggunaan fasilitas mereka, seperti listrik, dianggap lebih rendah dibandingkan santri putra. Kebijakan ini juga didasari oleh visi pondok untuk mendukung pengembangan santri putri tanpa membebani mereka secara finansial.

Dana luar, yang berasal dari pemerintah maupun masyarakat, juga turut dialokasikan untuk pembangunan gedung di pesantren. Penggunaan dana ini bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan fasilitas, guna mendukung kegiatan belajar mengajar yang lebih baik. Kerjasama antara pesantren, pemerintah, dan masyarakat memegang peranan penting agar pembangunan tersebut dapat berjalan lancar dan memberikan manfaat maksimal bagi seluruh penghuni pesantren.

"Ya, ada juga dana dari luar, baik dari masyarakat maupun pemerintah. Sumbangan dari masyarakat biasanya digunakan untuk keperluan seperti bahan bangunan atau peralatan lainnya. Selain itu, kami juga pernah menerima bantuan dari pemerintah, misalnya dari DPR Jawa Timur, yang dialokasikan khusus untuk pembangunan gedung, seperti Pondok Putri yang baru saja selesai. Dana dari luar ini sangat membantu kami dalam menyelesaikan proyek besar yang tidak bisa dibiayai hanya dengan iuran santri." (Habib 2024)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Pondok Pesantren menerima dana dari luar, baik dari masyarakat maupun pemerintah, yang digunakan untuk mendukung pembangunan gedung dan fasilitas lainnya. Sumbangan dari masyarakat digunakan untuk membeli bahan bangunan atau peralatan yang diperlukan, sementara bantuan dari pemerintah, seperti yang diterima dari DPR Jawa Timur, dialokasikan khusus untuk proyek pembangunan seperti Pondok Putri. Dana luar ini sangat membantu pesantren dalam menyelesaikan proyek besar yang sulit dibiayai hanya dengan iuran santri.

3. Pertanggungjawaban Sumber Dana di Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin (Accountability)

Akuntabilitas (accountability) adalah tanggung jawab untuk memberikan laporan atau penjelasan atas kinerja dan tindakan yang dilakukan oleh individu, badan hukum, atau pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang berhak atau berwenang untuk meminta informasi atau pertanggungjawaban tersebut. Pelaksanaan akuntabilitas dilakukan dengan menyediakan akses kepada semua pihak yang berkepentingan untuk menanyakan atau mengevaluasi pertanggungjawaban dari para pengambil keputusan dan pelaksana, baik dalam lingkup program, wilayah, maupun masyarakat secara umum. (Dharmawati, Akib, and Yusuf 2021)

Jika dikaitkan dengan pesantren, kewajiban pengurus untuk memberikan laporan pertanggungjawaban atas kinerja dan tindakan mereka kepada pihak yang memiliki hak atau wewenang, seperti santri, wali santri, atau pihak lain yang terkait. Pelaksanaan akuntabilitas di pesantren ini dapat dilakukan dengan memberikan akses kepada pihak-pihak yang berkepentingan untuk bertanya atau mengevaluasi keputusan serta pelaksanaan program-program yang dijalankan, baik di tingkat internal pesantren maupun eksternal. Hal ini mencakup transparansi dalam pengelolaan dana, pelaksanaan kegiatan, serta pengambilan keputusan yang menyangkut kesejahteraan santri dan keberlanjutan pesantren.

Akuntabilitas merupakan aspek penting dalam pengelolaan anggaran pendidikan. Hal ini mencerminkan bentuk tanggung jawab atas setiap aktivitas yang dilakukan oleh pihak yang diberi kepercayaan kepada institusi atau individu yang berhak menerima laporan pertanggungjawaban. Pelaksanaan akuntabilitas bertujuan untuk

memastikan transparansi dalam penyusunan laporan keuangan terkait kegiatan operasional yang dilaksanakan, khususnya oleh lembaga publik seperti institusi pendidikan. (Zulaika, Lestari, and Zulfachri 2022)

Pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin sangat penting untuk memastikan kelancaran operasionalnya. Setiap transaksi keuangan, baik pemasukan maupun pengeluaran, dicatat dengan teliti oleh bendahara pondok. Namun, di Pondok Hidayatuth-Tholibin, tugas bendahara hanya mencatat pemasukan dari iuran syahriah santri serta pengeluaran untuk biaya operasional, perawatan fasilitas, dan kebutuhan administrasi lainnya. Sementara itu, pemasukan dari sumbangan masyarakat dan bantuan dari pemerintah dikelola langsung oleh pengasuh pondok. Dengan pencatatan yang rapi dan teratur, pondok pesantren dapat mengelola keuangan dengan transparan dan tepat.

"Untuk pendanaan pondok, yang pegang memang ada bendaharanya, yaitu Ustadz Agung sendiri. Beliau yang mengelola dana yang masuk dan memastikan alokasi dana untuk kebutuhan operasional pesantren berjalan dengan baik, sedangkan kalau dana dari luar dan nominalnya besar saya sendiri yang memegang". (Habib 2024)

Hasil wawancara menjelaskan bahwa pengelolaan pendanaan Pondok Pesantren dikelola oleh bendahara yaitu Ustadz Agung, yang bertanggung jawab atas dana yang masuk dan memastikan alokasi untuk operasional pesantren berjalan dengan lancar. Sedangkan, untuk dana yang berasal dari luar dan nominalnya besar, pengelolaan tersebut langsung dipegang oleh pengasuh pesantren sendiri.

Diskusi

1. Sumber Dana di Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin (Financing)

Secara keseluruhan, pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin bergantung pada solidaritas internal dan bantuan eksternal untuk memenuhi kebutuhan operasional. Dengan pendekatan sederhana ini menunjukkan bahwa pesantren tetap berjalan dan komitmen dari para pengasuh sendiri dalam menjaga keberlangsungan pesantren meski dengan keterbatasan sumber daya.

Maju berkembangnya suatu pesantren salah satunya akan ditentukan oleh kemampuan pengelola atau manajemen pesantren tersebut dalam memberdayakan sumber-sumber ekonominya, atau kemampuannya dalam membangun kewirausahaan di pesantren (Muhardi et al. 2021). Dari sisi ekonomi lokal, pesantren masih dalam tahap awal pengembangan dan belum memiliki usaha mandiri untuk mendukung ekonomi internal.

2. Alokasi Sumber Dana di Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin (Budgeting)

Pengelolaan dana di Pondok Pesantren dilakukan dengan memanfaatkan sumber internal dan sumber eksternal. Untuk sumber internal meliputi penyediaan Wi-Fi yang diberikan kepada santri, biaya operasional listrik dan pompa air (Sanyo) yang menjadi iuran syahriah setiap bulannya. Begitupun sumber eksternal seperti sumbangan dari masyarakat dan pemerintah, yang dialokasikan untuk proyek besar seperti pembangunan Pondok Putri. Hal ini menunjukkan prioritas pengeluaran untuk fasilitas yang mendukung pendidikan dan kenyamanan para santri. Agar pengelolaan seluruh sumber dana pondok pesantren sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan, dilakukan pencatatan dan pembukuan secara rinci atas setiap transaksi, baik pemasukan maupun pengeluaran. Proses ini dilakukan dengan melibatkan bendahara pondok untuk memastikan pengalokasian dana, seperti iuran syahriah, biaya fasilitas, dan operasional, berjalan dengan transparan dan efisien.

3. Pertanggungjawaban Sumber Dana di Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin (Accountability)

Dalam struktur pengelolaan keuangan, pondok pesantren biasanya menunjuk seorang bendahara yang bertugas secara khusus mengatur dana. Bendahara ini dapat berasal dari kalangan santri senior yang dipercaya oleh pengasuh pondok untuk menjalankan tugas tersebut. Tanggung jawab bendahara meliputi pengawasan penggunaan dana dan pelaporan langsung kepada pengasuh. (Suharni, Ratih, and Sari 2019) Hal ini mencerminkan prinsip pertanggungjawaban (akuntabilitas) dalam pengelolaan dana, di mana setiap dana yang diterima dipertanggungjawabkan dengan baik untuk kepentingan operasional.

Namun, untuk dana yang berasal dari luar dan nominalnya besar, pengelolaan langsung dipegang oleh pengasuh pesantren, menunjukkan adanya lapisan kontrol lebih tinggi untuk memastikan penggunaan dana besar tersebut sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem ini memastikan bahwa ada pengawasan yang jelas dan akuntabilitas yang baik dalam penggunaan sumber daya finansial pesantren.

Kesimpulan

Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin mengelola sumber dana dari dua jalur utama, yaitu internal dan eksternal. Sumber dana internal berasal dari iuran Syahriyah santri putra yang menjadi penopang utama operasional pesantren. Namun, santri putri dibebaskan dari iuran. Sumber eksternal, seperti sumbangan masyarakat dan bantuan pemerintah, meskipun sifatnya terbatas, mempunyai peran penting terutama dalam mendukung pembangunan fasilitas pesantren.

Pengalokasian dana di pesantren difokuskan pada kebutuhan operasional, seperti listrik, air, dan Wi-Fi yang sangat mendukung kegiatan belajar santri. Prioritas penggunaan dana diarahkan pada kebutuhan mendesak santri, sementara proyek besar seperti pembangunan gedung dibiayai melalui dana eksternal.

Sistem akuntabilitas keuangan pesantren melibatkan pencatatan oleh bendahara, khususnya untuk dana internal seperti iuran Syahriyah. Sementara itu, dana eksternal dengan nominal besar dikelola langsung oleh pengasuh pesantren untuk memastikan penggunaannya tepat sasaran. Sistem ini menjaga transparansi, meskipun masih terdapat tantangan dalam perencanaan keuangan yang matang dan diversifikasi sumber pendanaan untuk jangka panjang.

Namun, sistem ini masih memerlukan penguatan untuk menciptakan keberlanjutan keuangan, seperti diversifikasi sumber dana melalui usaha mandiri. Keseluruhan analisis menunjukkan bahwa keberlangsungan pesantren sangat bergantung pada solidaritas internal dan dukungan eksternal, dengan manajemen yang terus beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan operasional dan pengembangan. Agar pengelolaan dana lebih efisien, Pondok Pesantren Hidayatuth-Tholibin perlu mengembangkan sumber pendanaan alternatif seperti usaha mandiri, memperbaiki perencanaan anggaran, dan memperkuat sistem akuntabilitas agar operasional pesantren berjalan secara transparan, merata, dan berkelanjutan.

Referensi

- Ahyani, Hisam, Haris Maiza Putra, Naeli Mutmainah, and Syamsudin Syamsudin. 2023. "Penerapan Nilai-Nilai Pendidikan Islam Holistik Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Al Azhar Citangkolo Kota Banjar Di Era Revolusi Industri 4.0." *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 7(1):1-20. doi: <https://doi.org/10.32332/tarbawiyah.v7i1.5445>.
- Amalia, Jessica Noer, M. Sholahudin Mukhlis, Reynizqy Mughniza Makmur, and Shofil Fikri. 2024. "Arabic Language Learning Program Management At Darussalam Gontor Modern Islamic Boarding School." *Abjadia: International Journal of Education* 9(2):345-54. doi: <https://doi.org/10.18860/abj.v9i2.27818>.
- Aripin, Jenal. 2024. "Manajemen Pembiayaan Pendidikan DI Pondok Pesantren." *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 3(2):347-64. doi: <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i2.223>.
- Asiyah, Binti Nur, Mashudi, Dwi Astuti Wahyu Nurhayati, and Novi Tri Oktavia. 2023. "Peran PLUT - UMKM Dalam Proses Pendampingan Dan Kerjasama Permodalan UMKM Di Kabupaten Tulungagung." *EKUILNOMI: Jurnal Ekonomi Pembangunan* 5(1):116-22. doi: <https://doi.org/10.36985/z0kkjm33>.
- Audia Rahman, Trifanny Magistra, Taufik Rahman, and Ara Hidayat. 2021. "Manajemen Sumber Dana Di Pondok Pesantren Modern Al-Ihsan Baleendah Bandung." *Jurnal As-Salam* 5(1):20-33. doi: <https://doi.org/10.37249/assalam.v5i1.250>.
- B Fitri, Ulfah N., M. Fatkhurrahman N J Latief, Iqbal Bukhori, and Ara Hidayat. 2021. "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Koperasi Pondok Pesantren Ulfah." *Tadbir Muwahhid* 5(1):69-81. doi: <https://doi.org/10.30997/jtm.v5i1.3812>.
- Bakhri, Mokh Syaiful, and Ashari. 2023. "Manajemen Kemandirian Pesantren Berbasis Koperasi Di Pondok Pesantren Sidogiri." *Jurnal Ilmiah Promis* 4(2):100-112. doi: <https://doi.org/10.58410/promis.v4i2.733>.
- Basit, Abd. 2023. *Rekonstruksi Manajemen Pondok Pesantren*. edited by A. Irfan. Banjar, Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama.
- Budi, Agustyarum Pradiska, and Umi Nafisah. 2023. "Perhitungan Unit Cost Pada Pasien Covid 19 Di Instalasi Rawat Inap Di Rs . Roemani Muhammadiyah Semarang." *Infokes: Jurnal Ilmiah Rekam Medis Dan Informatika Kesehatan* 13(1):24-30. doi: <https://doi.org/10.47701/infokes.v13i1.2530>.
- Dharmawati, Tuti, Mulyati Akib, and Satira Yusuf. 2021. "Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Village Fund Management Accountability 1234." *Jurnal Studi Islam Lintas Negara* 3(1):34-42. doi: <https://doi.org/10.37567/cbjis.v3i1.722>.
- Fatma, Desi, Reni Renada, Asmendri, and Milyasari. 2024. "Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Sekolah Menuju Sekolah Berkualitas Di Sekolah Menengah Pertama." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman* 13(2):34-50. doi: <http://dx.doi.org/10.30821/hijri.v13i2.19967>.
- Firman, Rezky Anugerah Putera, Nopenae, Inda, and Bernika Eyshie Primsa Br Tarigan. 2023. "Pengaruh Pendidikan Pesantren Terhadap Karakter Pemuda Akademisi Di Banjarmasin." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7(2):12976-85. doi: <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i2.8453>.
- Fitra, Halkadri. 2019. *Analisis Neraca Dan Laporan Realisasi Anggaran Pemerintahan Daerah*. Cetakan Pe. edited by C. I. Gunawan. Malang: CV IRDH.
- Habib, Gus Zainul. 2024. *Kutipan Wawancara*. Karang Ploso, Malang.
- Kholillah, Sutiono Az, and Syarifah Soraya. 2024. "Tradisi Pembelajaran Pesantren Dan Relevansinya Dengan Skill

- Di Era Digital 4 . 0 Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathimiyah." *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial* 6(1):136–51. doi: <https://doi.org/10.34005/spektra.v6i1.4149>.
- Kontesa, Damai Ari, Minsih, and Djalal Fuadi. 2023. "Penerapan Pendekatan Pembelajaran Active Deep Learner Experience Dalam Membangun Kemandirian Belajar Siswa Sekolah Dasar." *Jurnal Elementaria Edukasi* 6(3):1416–27. doi: <https://doi.org/10.31949/jee.v6i3.6638>.
- Muhardi, Dedih Surana, Nandang Ihwanuddin, and Handri. 2021. "Building Pesantren Entrepreneurship Through Internal Initiative And External Development." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 10(1):97–110. doi: <https://doi.org/10.29313/tjpi.v10i1.8133>.
- Muhayat, Badrul, Bayu Saputra, Rayhan Putra Yossa, and Rizki Ananda. 2024. "Analisis Pembiayaan Pendidikan Dasar Dan Permasalahannya." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9(2):7642–52. doi: <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.14371>.
- Muhtarom, Ali, Subandi Subandi, and Muhammad Agus Mushodiq. 2024. "Pesantren Dan Kemandirian Ekonomi: Studi Kasus Di Pondok Pesantren Belitang OKU Timur Indonesia." *BIIS: Bulletin of Indonesian Islamic Studies* 3(1):14–28. doi: <https://doi.org/10.51214/biis.v3i1.869>.
- Mukaromah, Uliyatul. 2021. "Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Sumber Dana Di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-Hasan Babadan Ponorogo." *Ma'alim: Jurnal Pendidikan Islam* 2(2):113–21. doi: <https://doi.org/10.21154/maalim.v2i2.2994>.
- Naharuddin, and Hamdi Abdul Karim. 2024. "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Pondok Pesantren Al-Muttaqin Balai-Belo." *An-Nahdlah: Jurnal Pendidikan Islam* 4(1):134–44. doi: <https://doi.org/10.51806/an-nahdlah.v4i1.154>.
- Nartin, Faturrahman, Asep Deni, Yuniawan Heru Santoso, Paharuddin, I. Wayan Gede Suacana, Etin Indrayani, Firman Yasa Utama, Wico J. Tarigan, and Eliyah. 2024. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan Pe. edited by P. T. Cahyono. Batam: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.
- Pugu, Melyana R., Sugeng Riyanto, and Rofiq Noorman Haryadi. 2024. *Metode Penelitian Konsep, Strategis, Dan Aplikasi*. Cetakan Pe. edited by Efitra. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Qomariyah, Nurul, and Mohammad Darwis. 2023. "Peran Pondok Pesantren Salaf Di Era Society 5.0." *Risalatuna: Journal of Pesantren Studies* 3(2):221. doi: <https://doi.org/10.54471/rjps.v3i2.2528>.
- Ridwan, Mohammad, Nurrobiyanto Nurrobiyanto, Jaja Jahari, and Mohamad Erihadiana. 2024. "Optimalisasi Kemandirian Dan Jiwa Interpeunership Santri: Inovasi Manajemen Peserta Didik Di Pesantren Terpadu." *Kaipi: Kumpulan Artikel Ilmiah Pendidikan Islam* 2(1):1–7. doi: <https://doi.org/10.62070/kaipi.v2i1.46>.
- Rohaya, and Andri Soemitra. 2023. "Analisis Budgeting Dana Publik Ditinjau Dalam Perspektif." *Neraca Manajemen, Akuntansi, Ekonomi* 1(5). doi: <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i7.558>.
- Safriadi, Syafruddin, Ahmad Faizuddin, and Wina Rahmayani. 2023. "Funding Models for Community-Driven Madrasah Programs in Islamic Boarding Schools." *Business and Applied Management Journal* 01(01):11–22. doi: [10.61987/bamj.v1i1.279](https://doi.org/10.61987/bamj.v1i1.279).
- Salihi, Annisa Rahmah Niemi, Alya Ningsih Bailey, Fazira Aulia, Melia Yolanda, Priti Ramdini Syafitri, Ragitha Septhi Pratiwi, and Sri Rahayu Delsya. 2023. "EVALUASI PENGANGGARAN, PENGALOKASIAN, DAN PELAPORAN DANA DESA BERAKIT." *J-Abdi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3(2):243–48. doi: <https://doi.org/10.53625/jabdi.v3i2.5997>.
- Suharni, Siti, Syarifah Ratih, and Kartika Sari. 2019. "Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Pada Pondok Pesantren Di Kota Madiun." *EKOMAKS: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi* 8(September):53–63. doi: <https://doi.org/10.33319/jeko.v8i2.43>.
- Suprayitno, Degdo, Ahmad, Tartila, Sa'dianoor, and Yuri Alfrin Aladdin. 2024. *Metodologi Penelitian Kualitatif Teori Komprehensif Dan Referensi Wajib Bagi Peneliti*. Cetakan Pe. edited by Elfitra. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Utama, Rony Edward. 2020. "Strategi Pembiayaan Pesantren Melalui Pemberdayaan Ekonomi Umat." *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam* 5(2):117–34. doi: <https://doi.org/10.24853/tahdzibi.5.2.117-134>.
- Zen, Agustian, Hapzi Ali, Istianingsih Sastrodiharjo, and Wastam Wahyu Hidayat. 2024. "The Effect of Organizational Commitment, Organization Funding, and Intervening Organizational Performance Towards Organizational Sustainability (on Islamic Boarding)." *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)* 3(2):607–16. doi: [10.55927/eajmr.v3i2.8290](https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i2.8290).
- Zulaika, Nurfitri, Mayang Lestari, and Budi Zulfachri. 2022. "Analisis Akuntabilitas Laporan Pertanggungjawaban Dalam Pengelolaan Dana Bop Paud Pada Pemerintah Kota Tanjungpinang." *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 08(May):1325–34. doi: <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.2.1325-1334>.2022.