

**STRATEGI PEMBERDAYAAN EKONOMI PESANTREN  
PADA BADAN USAHA MILIK PESANTREN SALAFIYAH  
SYAFI'YAH SUKOREJO KABUPATEN SITUBONDO**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Ekonomi Syariah



Oleh

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SOFIYATUL LATIFAH

NIM: 213206060011

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH**

**PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER**

**JULI 2024**

## PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo" yang ditulis oleh Sofiyatul Latifah, NIM 213206060011, telah disetujui untuk diuji dalam forum Sidang Tesis.

Jember, 2 Juli 2024  
Pembimbing I

  
Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc. M.E.I  
NIP.196907062006041001

Jember, 2 Juli 2024  
Pembimbing II

  
Dr. Hersa Farida Qeriani, S.Kom., M.E.I  
NIP. 198611292018012001

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo" yang ditulis oleh Sofiyatul Latifah, NIM: 213206060011, telah dipertahankan didepan dewan penguji Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada hari, Jum'at tanggal 21 Juni 2024, dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E)

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua sidang : Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I
2. Anggota :
  - a. Penguji Utama : Dr. H. Misbahul Munir, M.M
  - b. Penguji I : Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc. M.E.I
  - c. Penguji II : Dr. Hersa Farida Qoriani, S.Kom., M.E.I



Jember, 2 Juli 2024

Mengesahkan

Pascasarjana UIN Khas Jember

Direktur



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM., CPE

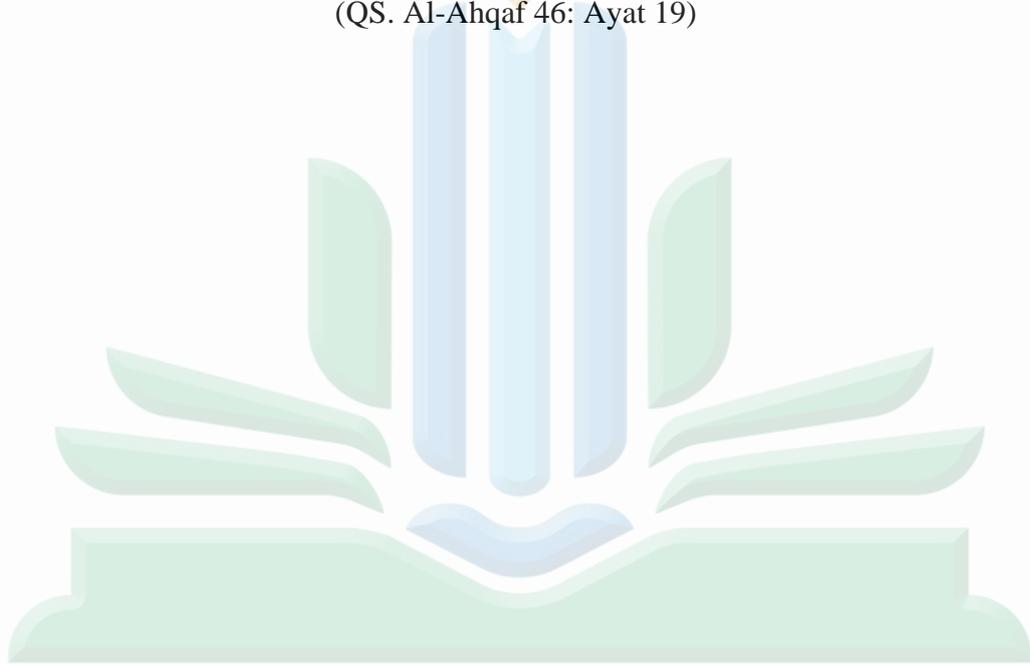
NIP. 197107272002121003

## MOTTO

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ بِمَا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَ هُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan.”<sup>1</sup>

(QS. Al-Ahqaf 46: Ayat 19)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

---

<sup>1</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: Al-Majid, 2019), 502.

## ABSTRAK

Latifah, Sofiyatul. 2024. “Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo”. Tesis. Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I: Dr. Abdul Wadud Nafis, LC., M.E.I. Pembimbing II: Dr. Hersa Farida Qoriani, S.Kom., M.E.I.

Kata Kunci: *Strategi Pemberdayaan, Ekonomi Pesantren, Pengembangan Ekonomi*

Pesantren yang hidup ditengah-tengah masyarakat tentu memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan masyarakat. Dalam UU no 18 tahun 2019 tentang pesantren bahwa terdapat tiga peran pesantren dalam penyelenggaraan fungsi pendidikan, fungsi dakwah dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Pesantren dengan badan usaha yang dimilikinya tentu memberikan peluang besar dan menjadi wadah dalam pemberdayaan masyarakat. Keberhasilan pemberdayaan tersebut mempengaruhi terhadap meningkatnya taraf kehidupan masyarakat bahkan dapat mewujudkan kesejahteraan melalui peran-peran pesantren. Namun, terdapat beberapa problem yang dialami seperti rendahnya sumberdaya insani, rendahnya pendapatan, terdapat beberapa usaha pesantren yang tidak berkembang. Oleh karena itu, perlu rancangan Strategi untuk menyusun rancangan usaha secara sistematis di imbangi dengan pendampingan, pelatihan serta evaluasi.

Maka, dari berbagai permasalahan diatas, Fokus penelitian pada penelitian ini yaitu: 1). Bagaimana formulasi strategi pengembangan ekonomi pesantren pada bidang usaha milik pesantren Salafiyah Syafi’iyah ?. 2). Bagaimana implementasi strategi pengembangan ekonomi pesantren pada bidang usaha milik pesantren Salafiyah Syafi’iyah? 3). Bagaimana evaluasi strategi pengembangan ekonomi pesantren pada bidang usaha milik pesantren Salafiyah Syafi’iyah?.

Adapun tujuan penelitian ini yaitu; 1) untuk menganalisis dan mendeskripsikan formulasi strategi pengembangan ekonomi pesantren pada bidang usaha milik pesantren Salafiyah Syafi’iyah, 2). Untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi strategi pengembangan ekonomi pesantren pada bidang usaha milik pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi’iyah, 3). Untuk menganalisis dan mendeskripsikan evaluasi strategi pengembangan ekonomi pesantren pada bidang usaha milik pesantren Salafiyah Syafi’iyah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologis lokasi penelitian di badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Kecamatan Banyuputih Kabupaten Situbondo. Pengumpulan data dilakukan melalui proses wawancara, obeservasi dan dokumentasi. Teknik yang digunakan menggunakan *purposive*. Pengecekan temuan dilakukan dengan cara keikutsertaan peneliti, menggunakan teknik triangulasi dari berbagai sumber, teori, dan waktu. Informan penelitian yang ditentukan yaitu pengelola bidang usaha, pengelola lembaga usaha, dan karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Strategi pengembangan ekonomi pesantren pada bidang usaha milik pesantren dilakukan dengan tiga strategi meliputi: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi meliputi: 1). Pengembangan ekonomi yang berpusat pada kiai. 2). Pengembangan ekonomi pesantren untuk memperkuat biaya oprasional pesantren 3). Pengembangan ekonomi pada santri 4). Pengembangan ekonomi pada alumni. Implementasi strategi meliputi: 1). Pengembangan kelembagaan bisnis dalam meningkatkan otonomi ekonomi. 2). Pelaksanaan pendampingan bisnis sebagai upaya pemberdayaan usaha. 3). Membangun kemitraan. Evaluasi strategi meliputi: 1). Evaluasi keuangan 2). Evaluasi pelanggan 3). Evaluasi proses internal 4). Evaluasi inovasi dan proses belajar



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## ABSTRACT

Latifah, Sofiyatul. 2024. "Economic Empowerment Strategy for Pesantren at the Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Pesantren-Owned Enterprises, Situbondo". Thesis. Sharia Economics Study Program Postgraduate Program. State Islamic University Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Advisor I: Dr. Abdul Wadud Nafis, LC., M.E.I. Advisor II: Dr. Hersa Farida Qoriani, S.Kom., M.E.I.

**Keywords:** *Empowerment Strategy, Pesantren Economy, Economic Development*

Islamic boarding school, being integral parts of their communities, significantly impact the lives of those around them. According to Law No. 18 of 2019 concerning Islamic boarding school, these institutions fulfil three primary functions: education, religious propagation (da'wah), and community development. The business enterprises owned by islamic boarding school offer substantial opportunities and serve as platforms for community development. The success of these development initiatives can enhance the standard of living for the community and potentially achieve overall welfare through the roles played by islamic boarding school. However, challenges such as low human resource quality, low-income levels, and underdeveloped business ventures within islamic boarding school are prevalent. Therefore, a strategic plan that includes systematic business planning, support, training, and evaluation is essential.

Based on the issues above, this study focused on: 1) How is the economic empowerment strategy formulated for the pesantren-owned enterprises at Salafiyah Syafi'iyah? 2) How is the economic empowerment strategy implemented for the pesantren-owned enterprises at Salafiyah Syafi'iyah? 3) How is the economic empowerment strategy evaluated for the pesantren-owned enterprises at Salafiyah Syafi'iyah?

The objectives of this study are: 1) Analyzing and describing the formulation of the economic development strategy for the Islamic Boarding School of Salafiyah Syafi'iyah-owned enterprises. 2) Analyzing and describing the implementation of the economic development strategy for the Islamic Boarding School of Salafiyah Syafi'iyah-owned enterprises. 3) To analyze and to describe the evaluation of the economic development strategy for the Islamic Boarding School of Salafiyah Syafi'iyah-owned enterprises.

This study employs a qualitative approach with a phenomenological research type. It was conducted at the islamic boarding school-owned enterprises at Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, Banyuputih District, Situbondo Regency. Using purposive sampling techniques, data collection methods include interviews, observations, and documentation. Findings are validated through researcher participation, triangulation from various sources, theories, and time. The research informants include business managers, institutional managers, and employees.

The results of this study indicate that the economic empowerment strategy for the pesantren-owned enterprises is executed through three main strategies: strategy formulation, implementation, and evaluation. First. Strategy Formulation:

Formulating the policy direction for pesantren economic development. Establishing the business institutional structure for business fields and subordinate units. Preparing annual work programs as part of planning and providing a clear business guide. Planning human resources. Strategy Implementation: Developing business institutions to enhance economic autonomy. Implementing business support as an empowerment effort. Building partnerships. Strategy Evaluation: Evaluating internal and external factors. Evaluating performance.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## ملخص البحث

صافية اللطيفة، 2024. استراتيجية تمكين اقتصاد المعهد للشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية سوقارجو سيتوبوندو. رسالة الماجستير. بقسم الاقتصادية الإسلامية برنامج الدراسات العليا جامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الإشراف: (1) الدكتور الحاج ودود نفيس الماجستير، و(2) الدكتورة حرسا فريده قارياني الماجستير.

**الكلمات الرئيسية:** استراتيجية التمكين، واقتصاد المعهد، تطوير اقتصاد

إن المعهد الإسلامي الذي يعيش في وسط المجتمع لديه تأثير كبير على حياة الناس. وفقا للقانون رقم 18 لعام 2019 بشأن المعهد الإسلامي، وهناك ثلاثة أدوار للمعهد الإسلامي في تنفيذ وظيفة التربية، ووظيفة الدعوة، ووظيفة تمكين المجتمع. والمعهد الإسلامي التي تمتلك هيئات اقتصادية بالطبع توفر فرصا كبيرة وتصبح وعاء في تمكين المجتمع. نجاح هذا التمكين يؤثر على تحسين مستوى حياة الناس وربما يحقق الرفاهية من خلال دور المعهد الإسلامي. ومع ذلك، هناك بعض المشاكل التي تواجه مثل انخفاض الموارد البشرية، وانخفاض الدخل، ووجود بعض الأعمال التي لا تتطور. لذلك، هناك حاجة إلى وضع استراتيجية لتصميم خطط الأعمال بشكل منهجي مع المرافقة، والتدريب والتقييم.

محور هذا البحث هو (1) كيف صياغة استراتيجية تمكين اقتصاد المعهد للشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية؟ و(2) كيف تنفيذ استراتيجية تمكين اقتصاد المعهد للشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية؟ و(3) كيف تقييم استراتيجية تمكين اقتصاد المعهد للشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية؟ يهدف هذا البحث هو (1) تحليل صياغة استراتيجية تمكين اقتصاد المعهد للشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية؛ و(2) تحليل تنفيذ استراتيجية تمكين اقتصاد المعهد للشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية؛ و(3) تحليل تقييم استراتيجية تمكين اقتصاد المعهد للشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية.

استخدمت الباحثة في هذا البحث المدخل الكيفي مع نوع البحث الظاهري، وموقع البحث هو في الشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية سوقارجو، في منطقة بانوبوتيه، سيتوبوندو. وجمع البيانات من خلال المقابلة والملاحظة والتوثيق. التقنية المستخدمة هي الطريقة الهادفة. والتحقق من النتائج من قبل حضور الباحثة، من خلال التثليث من المصادر والنظريات والوقت. والمخبرون في هذا البحث هم المدير لمجال الأعمال ومدير مؤسسات الأعمال والموظفين.

أما النتائج التي حصلت عليها الباحثة فهي أن استراتيجية استراتيجية تمكين اقتصاد المعهد للشركة المملوكة لمعهد السلفية الشافعية الإسلامية من خلال ثلاث استراتيجيات وهي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية. صياغة الاستراتيجية تتضمن: (1). التنمية الاقتصادية التي تركز على كياهي. (2). التنمية الاقتصادية للمدارس الداخلية الإسلامية لتعزيز التكاليف التشغيلية للمدارس الداخلية الإسلامية (3). التنمية الاقتصادية للطلبة

4). التنمية الاقتصادية للخريجين. يتضمن تنفيذ الإستراتيجية ما يلي: 1). تطوير مؤسسات الأعمال في زيادة  
الاستقلال الاقتصادي. 2). تنفيذ المساعدة التجارية كجهد لتمكين الشركات. 3). بناء الشراكات. تقييم  
الإستراتيجية يشمل: 1). التقييم المالي. 2). تقييم العملاء. 3). تقييم العمليات الداخلية. 4). تقييم عمليات الابتكار  
والتعلم



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun umatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan ini.

Oleh karena itu, sebagai bentuk penghargaan penulis haturkan terimakasih banyak yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I. selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember sekaligus ketua sidang tesis.
4. Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc. M.E.I. selaku dosen pembimbing satu yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan karya tulis ini.
5. Dr. Hersa Farida Qoriani, S.Kom., M.E.I. selaku dosen pembimbing dua yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan karya tulis ini.

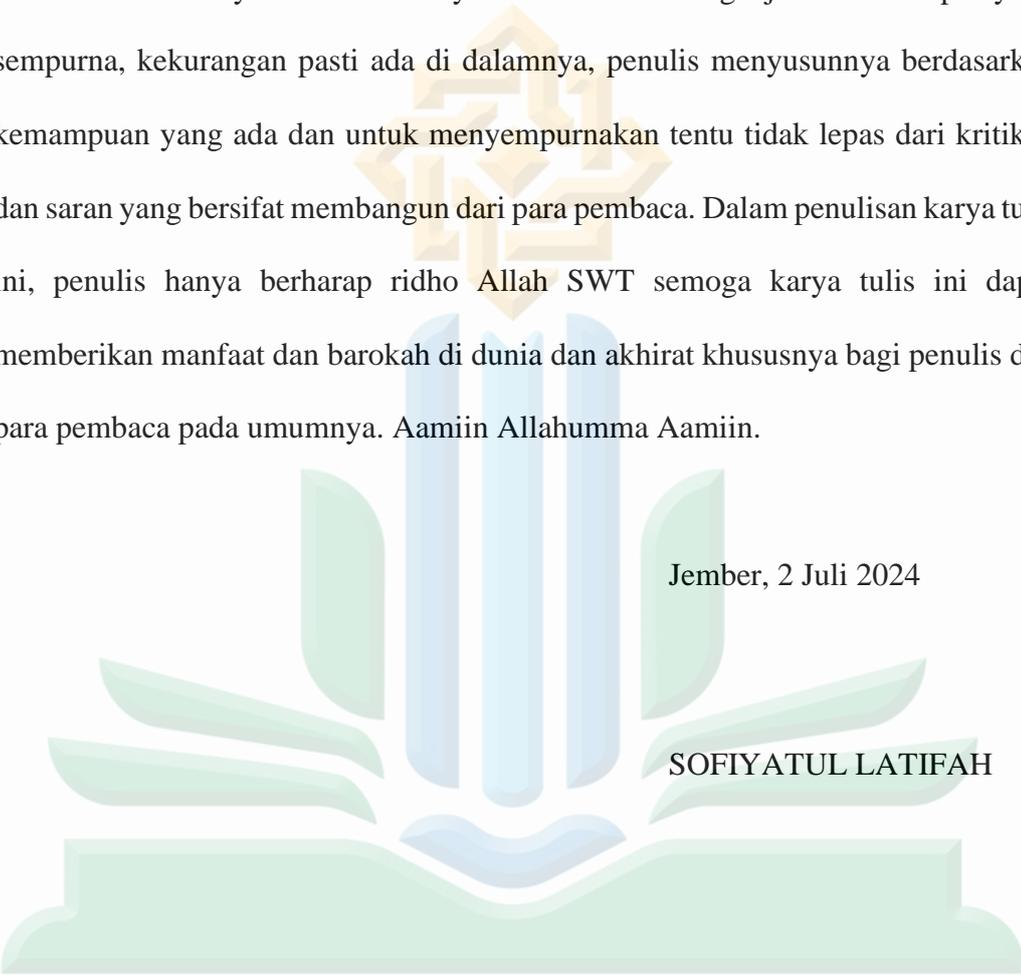
6. Dr. H. Misbahul Munir, M.M. selaku penguji dalam proses ujian untuk mempertanggung jawabkan isi dari karya tulis ini.
7. Seluruh dosen Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah mencurahkan ilmunya kepada penulis sebagai bekal dalam mengarungi kehidupan di dunia dan akhirat.
8. Kepada orang tua saya tercinta, Bapak Ali Murtada dan Ibu Mustariha yang tidak pernah berhenti mendoakan, memberikan semangat dan nasihat yang baik dan selalu mendukung penuh atas apapun keputusan yang saya ambil, serta terimakasih untuk segenap usaha mewujudkan cita-cita saya dengan keyakinan penuh membiayai saya dari awal hingga selesai, semoga Allah membalas setiap tetes keringat yang jatuh dengan surganya nanti.
9. Keluarga besar saya, adik saya, Ahmad Wildan Kamil, kakak dan adik sepupu saya, Abror, Anis, Ica, Nala yang banyak membantu dan selalu menjadi motivator serta memberikan semangat dalam setiap melakukan kegiatan dan aktivitas dalam dunia pendidikan, terimakasih juga atas doa dan dukungannya, semoga Allah senantiasa membalas dengan ribuan kebaikan.
10. Kepada teman-teman seperjuangan keluarga besar ekonomi syariah B angkatan 2021. Serta seluruh teman-teman ES angkatan 2021. Terimakasih atas kebersamaannya selama ini telah berbagai ilmu dan pengalaman.
11. Kepada teman-teman, segenap guru, pengurus dan pengelola bidang usaha serta anak-anak didik di Pondok Salafiyah Syafi'iyah yang banyak membantu dengan dukungan penuh serta do'a.

12. Almamaterku Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang saya banggakan

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini masih sangat jauh dari harapan yang sempurna, kekurangan pasti ada di dalamnya, penulis menyusunnya berdasarkan kemampuan yang ada dan untuk menyempurnakan tentu tidak lepas dari kritikan dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca. Dalam penulisan karya tulis ini, penulis hanya berharap ridho Allah SWT semoga karya tulis ini dapat memberikan manfaat dan barokah di dunia dan akhirat khususnya bagi penulis dan para pembaca pada umumnya. Aamiin Allahumma Aamiin.

Jember, 2 Juli 2024

SOFIYATUL LATIFAH



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN .....	ii
PENGESAHAN .....	iii
MOTTO .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI .....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR .....	xix
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Masalah .....	19
C. Tujuan Pembahasan .....	20
D. Manfaat Penelitian.....	20
E. Definisi Istilah.....	22
F. Sistematika Penulisan.....	24
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	25
A. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	25
B. Kajian Teori.....	35
1. Manajemen Strategi.....	35
2. Pemberdayaan Ekonomi .....	51
3. Pesantren.....	58

4. Pemberdayaan Ekonomi Pesantren .....	72
C. Kerangka Konseptual.....	80
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>81</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	81
B. Lokasi penelitian.....	82
C. Kehadiran Peneliti .....	82
D. Subjek Penelitian .....	83
E. Sumber Data .....	84
F. Teknik Pengumpulan Data .....	86
G. Analisis Data.....	88
H. Keabsahan Data .....	89
I. Analisis SWOT.....	90
J. Tahap-tahapan Penelitian .....	95
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....</b>	<b>97</b>
A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah.....	97
B. Paparan dan Analisis Data.....	107
C. Temuan Penelitian .....	162
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>166</b>
A. Formulasi Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah .....	166
B. Implementasi Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah.....	181
C. Evaluasi Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah .....	193
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>201</b>
A. Kesimpulan.....	201
B. Saran .....	203

DAFTAR RUJUKAN.....205

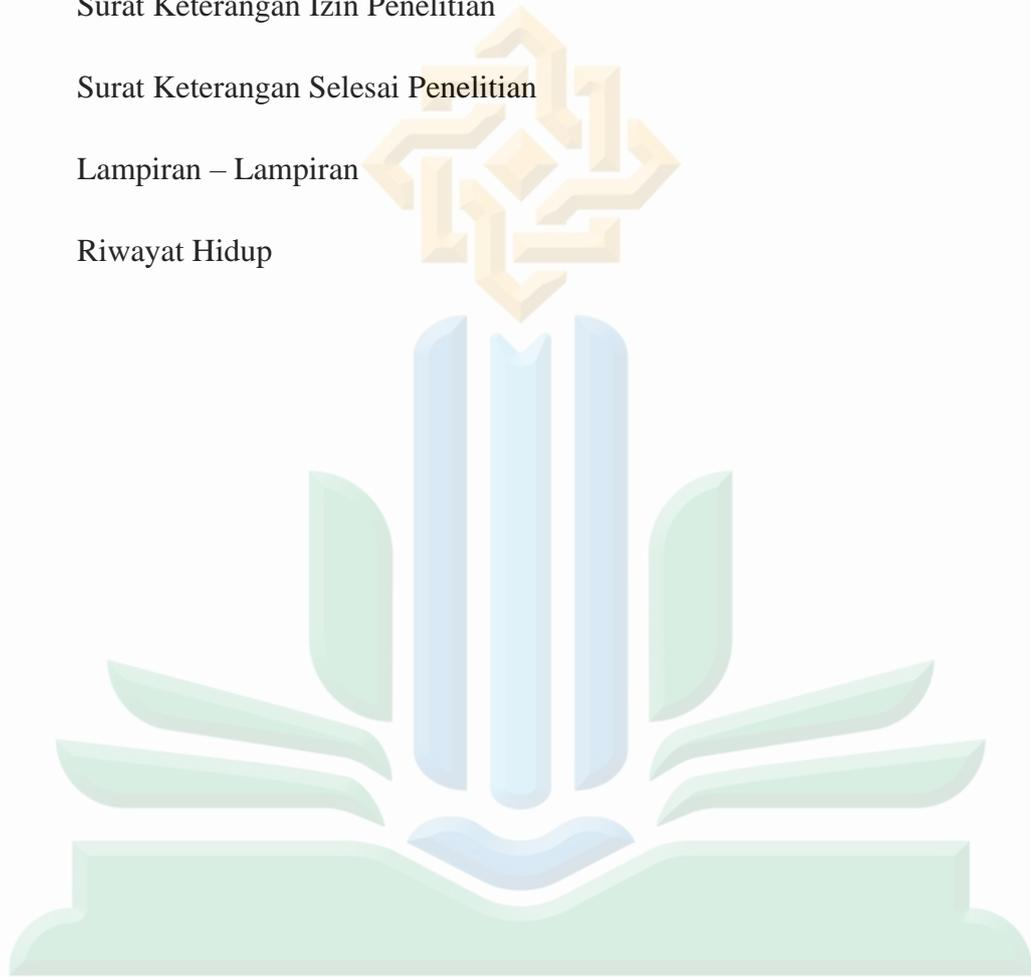
Pernyataan Keaslian Tulisan

Surat Keterangan Izin Penelitian

Surat Keterangan Selesai Penelitian

Lampiran – Lampiran

Riwayat Hidup



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Unit Usaha Bump .....	13
Tabel 1.2	Pendapatan Tahunan Pesantren .....	15
Tabel 2.1	Kajian Terdahulu Yang Relevan .....	31
Tabel 2.2	Matriks Swot.....	43
Tabel 3.1	Keabsahan Data .....	89
Tabel 3.2	Matriks Swot.....	91
Tabel 3.3.	Tahapan-Tahapan Dalam Penelitian.....	96
Tabel 4.1	Profil Kopontren Musa'adah .....	101
Tabel 4.2	Profil KSU Umana.....	102
Tabel 4.3	Data Jumlah Karyawan.....	103
Tabel 4.4.	Profil UD. Assyarif.....	104
Tabel 4.5	Unit Usaha dan Kepala Unit UD. ....	106
Tabel 4. 6	Keputusan Kebijakan Kiai.....	118
Tabel 4.7	Unit usaha pesantren.....	124
Tabel 4.8	Renstra Perluasan Usaha.....	126
Tabel 4.9	Mitra BUMP .....	128
Tabel 4.10	Simpanan Anggota.....	129
Tabel 4.11	Koperasi Dan Anggota Koperasi.....	129
Tabel 4.12	Perhitungan Faktor Internal .....	137
Tabel 4.13	Tabel Faktor Eksternal.....	140

Tabel 4.14 Scanning Matriks Swot..... 142

Tabel 4.15 Struktur Koperasi..... 148



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pertumbuhan Ekonomi .....	4
Gambar 1.2	Potensi Ekonomi Pesantren .....	11
Gambar 2.1	Pedoman Dasar dalam Perumusan Strategi .....	39
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual .....	80
Gambar 3.1	Diagram Analisis SWOT .....	93
Gambar 4.1	Karyawan Pengelola KPM.....	102
Gambar 4.2	Struktur Badan Usaha Milik Pesantren.....	94
Gambar 4.3	Diagram Kartesius Analisis SWOT .....	141
Gambar 4.4	Jadwal Pelatihan Dan Pembinaan Umana' .....	145
Gambar 4.5	Neraca Keuangan .....	156
Gambar 4.6	Perbandingan Neraca .....	157
Gambar 5.1	SWOT Formulasi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren .....	167

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berikut ini adalah skema transliterasi Arab-Indonesia yang ditetapkan dalam Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana UIN KHAS Jember ini.

No.	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	‘	koma diatas terbalik	ط	t}	te dengan titik dibawah
2.	ب	b	be	ظ	z}	zed dengan titik dibawah
3.	ت	t	te	ع	’	koma diatas
4.	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5.	ج	j	je	ف	f	Ef
6.	ح	h{	ha dengan titik dibawah	ق	q	Qi
7.	خ	kh	ka ha	ك	k	Ka
8.	د	d	de	ل	l	El
9.	ذ	dh	de ha	م	m	Em
10.	ر	r	er	ن	n	En
11.	ز	z	zed	و	w	We
12.	س	s	es	ه	h	Ha
13.	ش	sh	es ha	ء	‘	koma diatas terbalik
14.	ص	s}	es dengan titik dibawah	ي	y	Ye
15.	ض	d}	de dengan titik dibawah			

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd) caranya dengan menuliskan coretan horisontal (macron) di atas huruf ā, ī, dan ū (ا, ي, و). Semua nama Arab dan istilah teknis (technical terms) yang berasal dari bahasa Arab harus ditulis dengan transliterasi Arab Indonesia. Di samping itu, kata dan istilah yang berasal dari bahasa asing (Inggris dan Arab) juga harus dicetak miring atau digarisbawahi.

Karenanya, kata dan istilah Arab terkena dua ketentuan tersebut, transliterasi dan cetak miring. Namun untuk nama diri, nama tempat dan kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia cukup ditransliterasikan saja.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Bunyi hidup dobel (diftong) Arab ditransliterasikan dengan menggabung dua huruf ay dan aw.

*Shay', bayn, maymūn, 'alayhim, qawl, daw', mawḍū'ah, maṣnū'ah, rawḍah.*

Bunyi hidup (vocalization atau harakah) huruf konsonan akhir pada sebuah kata tidak dinyatakan dalam transliterasi. Transliterasi hanya berlaku pada huruf konsonan (consonant letter) akhir tersebut. Sedangkan bunyi (hidup) huruf akhir tersebut tidak boleh ditransliterasikan. Dengan demikian, maka kaidah gramatika Arab tidak berlaku untuk kata, ungkapan atau kalimat yang dinyatakan dalam bentuk transliterasi latin.

*Khawāriq al-'ādah bukan khawāriqu al-'ādati; inna al-dīn 'inda Allāhi al-Islām bukan inna al-dīna 'inda Allāhi al-Islāmu;, wa hādihā shay' 'inda ahl al-'ilm fahuwa wājib bukan wa hādihā shay'un 'inda ahli al-'ilmi fahuwa wājibun.*

Sekalipun demikian dalam transliterasi tersebut terdapat kaidah gramatika Arab yang masih difungsikan yaitu untuk kata dengan akhiran ta' marbūṭah yang bertindak sebagai sifah modifier atau idāfah genetife. Untuk kata berakhiran tā' marbūṭah dan berfungsi sebagai mudāf, maka tā' marbūṭah diteransliterasika dengan "at". Sedangkan tā' marbūṭah pada kata yang berfungsi sebagai mudāf ilayh ditransliterasikan dengan "ah". Ketentuan transliterasi seperti dalam penjelasan tersebut mengikuti kaidah gramatika Arab yang mengatur kata yang berakhiran tā' marbūṭah ketika berfungsi sebagai sifah dan idāfah.

*Sunnah sayyi'ah, nazrah 'āmmah, al-la'āli' al-maṣnū'ah, al-kutub al-muqaddah, al-ahādīth al-mawḍū'ah, al-maktabah al-misriyah, al-siyāsah al-shar'iyyah dan seterusnya.*

*Maṭba'at Būlaq, Hāshiyat Fath al-mu'īn, Silsilat al-Ahādīth al-Sahīhah, Tuhfat al –*

*Tullāb, I'ānat al-Ṭālibīn, Nihāyat al-uṣūl, Nashaat al-Tafsīr, Ghāyat al-Wusūl* dan seterusnya.

*Maṭba'at al-Amānah, Maṭba'at al-'Aṣimah, Maṭba'at al-Istiqāmah* dan seterusnya.

Penulisan huruf besar dan kecil pada kata, phrase (ungkapan) atau kalimat yang ditulis dengan transliterasi Arab-Indonesia mengikuti ketentuan penulisan yang berlaku dalam tulisan. Huruf awal (initial letter) untuk nama diri, tempat, judul buku, lembaga dan yang lain ditulis dengan huruf besar. Jama' al-Dīn al-Isnāwī, *Nihāyat al-Sūfi Sharh Minhāj al-Wuṣūl ilā 'Ilm al-Uṣūl* (Kairo: Maṭba'at al-Adabīyah 1954); Ibn Taymyah, *Raf' al-Malām 'an A'immat al-A'lām* (Damaskus: Manshūrat al-Maktabah al-Islāmī, 1932).

*Rābitat al-'Ālam al-Islāmī, Jam'īya al-Rifq bi al-Hayawān, Hay'at Kibār 'Ulamā' Miṣr, Munazzamat al-Umam al-Muttahidah, Majmu'al-Lughah al-'Arabīyah.*

Kata Arab yang diakhiri dengan *yā'* mushaddadah ditransliterasikan dengan *ī*. Jika *yā'* mushaddadah yang masuk pada huruf terakhir sebuah kata tersebut diikuti *tā' marbūṭāh*, maka transliterasinya adalah *īyah*. Sedangkan *yā'* mushaddadah yang terdapat pada huruf yang terletak di tengah sebuah kata ditransliterasikan dengan *yy*.

Al- Ghazālī, al-Ṣunā'nī, al-Nawawī, Wahhābī, Sunnī Shī'ī, Miṣrī, al-Qushayrī Ibn Taymīyah, Ibn Qayyim al-Jawzīyah, al-Ishtirākīyah, sayyid, sayyit, mu'ayyid, muqayyid dan seterusnya.

Kata depan (preposition atau harf jarr) yang ditransliterasikan boleh dihubungkan dengan kata benda yang jatuh sesudahnya dengan memakai tanda hubung (-) atau dipisah dari kata tersebut, jika kata diberi kata sandang (*adāt al-tarīf*).

*Fi-al-adab al-'arabī* atau *fi al-adab al'arabī*, *min-al-mushkilāt al-iqtisādīyah* atau *min al-mushkilt al-iqtisādīyah*, *bi-al-madhāhib al-arba'ah* atau *bi al- madhāhib al-arba'ah*.

Kata *Ibn* memiliki dua versi penulisan. Jika *Ibn* terletak di depan nama diri, maka kata tersebut ditulis *Ibn*. Jika kata *Ibn* terletak di antara

dua nama diri dan kata Ibn berfungsi sebagai ‘atf al-bayān atau badal, maka ditulis bin atau b. Dalam kasus nomor dua, kata Ibn tidak berfungsi sebagai predicative (khabar) sebuah kalimat, tetapi sebagai ‘atf al-bayān atau badal.

Ibn Taymīyah, Ibn ‘Abd al-Bārr, Ibn al-Athīr, Ibn Kathīr, Ibn Qudāmah, Ibn Rajab, Muhammad bin/ b. ‘Abd Allāh, ‘Umar bin/ b. Al-Khaṭṭāb, Ka’ab bin/

b. Malik

Contoh Transliterasi Arab-Indonesia dalam Catatan Kaki dan

#### Bibliography Catatan Kaki

<sup>1</sup> Abū Ishāq Ibrāhīm al-Shīrāzī, *al-Luma’ fi Uṣū al-Fiqh* (Surabaya: Shirkat Bungkul Indah, 1987), 69.

<sup>2</sup> Ibn Qudāmah, *Rawdat al-Nāzir wa Jannat al-Munāzir* (Beirut: Dār al-Kitāb al’Arabī, 1987), 344.

<sup>3</sup> Muhammad b. Ismā’i al-Ṣan’ānī, *Subul al-Salām: Sharh Bulūgh al-Marām*, vol. 4 (Kairo: al-Maktabah al-Tijāryah al-Kubrā, 1950), 45.

<sup>4</sup> Shāh Walī Allāh, *al-Inṣāf fi Bayān Asbāb al-Ikhtilāf* (Beirut: Dār al-Nafā’is, 1978), 59.

<sup>5</sup> al-Shawkānī, *Irshād al-Fuhūl* (Kairo: Muṣṭafā al-Halabī, 1937), 81.

<sup>6</sup> al-Shāṭibī, *al-Muwāfaqāt fi Uṣūl al-Sharī’ah*, vol. 4 (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Arabīyah, 1934), 89.

<sup>7</sup> Rashīd Ridā, *al-Khilāfah aw al-‘Imāmah al-‘Uzmā* (Mesir: Maṭba’at al-Manār, 1928), 80, 102.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Indonesia merupakan negara yang mayoritas penduduknya beragama Islam. Menurut data dari *The Pew Research Center* pada tahun 2010 jumlah penduduk Indonesia yang menganut agama Islam sebesar 87,2% dari total penduduk atau sekitar 209,1 juta jiwa. Indonesia menyumbang populasi Muslim di dunia sebesar 13,1%. Jumlah tersebut menjadikan Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk Muslim terbanyak di dunia.<sup>2</sup>

Masuknya Islam secara damai ke Nusantara telah membawa banyak perubahan. Wilayah Nusantara yang sebelumnya didominasi kerajaan Hindu dan Budha menjadi didominasi oleh kerajaan Islam. Hal ini karena Islam masuk ke Nusantara pada masa akhir kejayaan kerajaan Hindu dan Budha. Masuknya agama Islam berbeda dengan masuknya agama Kristen yang dibawa oleh para penjajah dengan cara konialisme. Hal ini yang menyebabkan Islam cepat berkembang di Nusantara sehingga Islam menjadi agama mayoritas di Indonesia hingga saat ini. Berbicara mengenai Islam di Indonesia, pasti sangat erat kaitannya dengan pesantren. Sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia, pesantren memiliki keunikan yang tidak dimiliki

---

<sup>2</sup> <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/11/11/indonesia-negara-berpenduduk-muslim-terbesar-dunia> (diakses pada 01 Juni 2024).

lembaga pendidikan lain, terutama lembaga pendidikan yang berasal dari Barat.<sup>3</sup>

Agama Islam yang menjadi mayoritas di negeri ini telah membuat banyak sekali pesantren berdiri di Indonesia. Hadirnya pesantren bukan hanya sebatas sebagai tempat untuk menuntut ilmu. Tapi lebih dari itu, pesantren memiliki peran lain yang tak kalah pentingnya. Bahkan pada saat masa kolonialisme, peran santri begitu kuat dalam melawan para penjajah. Pada masa pra kemerdekaan, tokoh-tokoh seperti H.O.S. Tjokroaminoto, KH. Mas Mansyur, KH. Hasyim Asy'ari, KH. Ahmad Dahlan, Ki Bagus Hadikusumo, KH. Kahar Muzakir memiliki pengaruh yang besar dalam merealisasikan kemerdekaan Indonesia.<sup>4</sup>

Sebenarnya, ada banyak potensi dan manfaat yang dapat kita rasakan dengan berdirinya suatu pesantren. Selama ini, sebagian besar orang hanya melihat potensi pesantren dalam bidang pendidikan agama, pendidikan sosial dan politik. Padahal pesantren memiliki potensi dalam bidang kesehatan, pengembangan teknologi, pemulihan lingkungan hidup dan bidang yang paling

utama adalah pemberdayaan perekonomian bagi masyarakat sekitarnya.

Sehingga, dapat dikatakan bahwa fungsi pesantren yaitu sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*center of excellence*), mencetak sumber

---

<sup>3</sup>Husain, S. B., *Sejarah Masyarakat Islam Indonesia* (Surabaya: Airlangga University Press, 2017), 35.

<sup>4</sup><https://republika.co.id/berita/dunia-islam/hikmah/16/10/17/of6exr396-peran-pesantren-dalam-mengusir-segala-bentuk-penjajahan> (diakses pada 02 Juni 2024).

daya manusia (*human resource*) dan juga melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*).<sup>5</sup>

Potensi pemberdayaan ekonomi pesantren bisa lebih dikembangkan untuk memajukan perekonomian masyarakat sekitar. Hal ini akan berdampak pada pengurangan kemiskinan umat. Apabila model pemberdayaan ekonomi pesantren dikembangkan dan dijalankan secara luas dalam suatu wilayah, misalnya kota atau provinsi, maka hal ini akan mengurangi jumlah kemiskinan di wilayah tersebut. Pada akhirnya, kesejahteraan di daerah tersebut akan meningkat. Berdasarkan data pada bulan September 2018 yang bersumber dari Badan Pusat Statistik (BPS), angka kemiskinan Indonesia sebesar 9,66% atau sebesar 25,67 juta jiwa.<sup>6</sup> Walaupun telah mengalami penurunan, jumlah masih harus kita minimalkan lagi. Suatu negara dapat dikatakan sejahtera apabila tingkat kemiskinannya sangat rendah. Menurunkan tingkat kemiskinan menjadi tugas bagi kita semua. Tak hanya pemerintah, rakyat pun juga harus bekerjasama untuk menuntaskan kemiskinan yang terjadi di Indonesia.

Berikut grafik pertumbuhan ekonomi Indonesia dari sisi kemiskinan dan pengangguran pada tahun 2021-2022.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

<sup>5</sup> Nadzir, M. "Membangun Pemberdayaan Ekonomi Di Pesantren", *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 6 (2015), 37.

<sup>6</sup> <https://www.bps.go.id/publication/2022/11/30/71ae912cc39088ead37c4b67/indikator-kesejahteraan-rakyat-2022.html> (Diakses 07 Februari 2023).

Gambar 1.1  
Pertumbuhan Ekonomi



Menurunnya tingkat kemiskinan dan pengangguran tersebut dipengaruhi oleh pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tumbuh solid di tengah perlambatan ekonomi global tahun 2022 dengan ditopang surplus perdagangan luar negeri yang melonjak signifikan.<sup>7</sup> Dari siaran press kementerian kordinator bidang ekonomi republik Indonesia bahwa pertumbuhan ekonomi di Indonesia tumbuh 5,17% pada juli 2023 dengan GNI perkapita US\$ 4.580 sehingga Indonesia kembali masuk klasifikasi negara *Upper Midle Income* atau kelompok negara berpenghasilan menengah.<sup>8</sup>

Kesejahteraan dapat dirasakan salah satunya dengan menurunnya tingkat kemiskinan dan pengangguran. Pada tahun 2021 tingkat kemiskinan indonesia sebesar 10,14 dan terjadi penurunan pada tahun 2022 sebesar 9,54. Begitu juga dengan angka pengangguran pada tahun 2021 sebesar 6,49 menjadi 5,86 pada tahun 2022. Nilai dari sebuah kesejahteraan secara umum diukur dari

<sup>7</sup> Laporan perekonomian Indonesia 2023 katalog 9199007, BPS Indonesia. (diakses pada tanggal 1 November 2023)

<sup>8</sup><https://ekon.go.id/publikasi/detail/5320/pemerintah-menjaga-pertumbuhan-ekonomi-tetap-tinggi-inklusif-dan-berkualitas> (diakses pada 01 November 2023)

pendapatan yang berbanding dengan pengeluaran. Bahkan isu ini banyak dikaji di seluruh dunia. Namun, kesejahteraan yang kerap dipahami oleh ekonomi barat adalah kesejahteraan yang sarat dengan unsur materialisme dan hedonisme tanpa memperhatikan unsur agama. Yang menjadi tolak ukur kesejahteraan mereka adalah hal-hal duniawi semata.

Sedangkan dalam teori Islam kesejahteraan tidak semata dipandang dengan hal yang bersifat *financial* atau duniawi, namun kesejahteraan dimaknai dengan rasa nyaman, aman dan tunduknya seorang muslim hanya kepada Allah. Sebagaimana dikemukakan oleh H.M. Quraish Shihab dalam bukunya wawasan Al-qur'an, menyatakan bahwa kesejahteraan sosial yang didambakan Al-qur'an tercermin di surga yang dihuni oleh adam dan istrinya sesaat sebelum mereka turun melaksanakan tugas kekhilafan di bumi.<sup>9</sup>

Kesejahteraan merupakan manifestasi dari *masalah* di dalam Islam dengan kata lain kemanfaatan yang didapatkan serta kerusakan yang dihilangkan. Dengan demikian, bahwa kesejahteraan akan diperoleh bagi orang yang paham betul mengenai ilmu agama. sehingga lembaga-lembaga

pendidikan islamlah yang menjadi pilar-pilar utama terbentuknya manusia yang memahami secara mendalam mengenai undang-undang syariah.

Sejak zaman sebelum kemerdekaan Indonesia sampai sekarang banyak terdapat Lembaga-lembaga pendidikan Islam yang memegang peranan sangat penting dalam rangka penyebaran ajaran Islam guna mencapai suatu

---

<sup>9</sup> Neng Kamarni, *Modal Sosial Islami Menuju Kesejahteraan Berbasis Ekonomi Syariah* (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2019), 54.

kemaslahatan di Indonesia, selain menunjang tercapainya tujuan pendidikan nasional, juga berperan sebagai penentu dalam membangkitkan sikap patriotisme dan nasionalisme sebagai modal dalam mencapai kemerdekaan Indonesia.<sup>10</sup>

Di Indonesia identifikasi lembaga pendidikan Islam, sekurang-kurangnya ada tiga yaitu pesantren, madrasah dan sekolah milik organisasi Islam dalam setiap jenis dan jenjang yang ada,<sup>11</sup> maka tidak bisa dipungkiri bahwa Pesantren juga memiliki peranan penting bagi kemerdekaan Indonesia.

Peran pesantren selain sebagai lembaga pendidikan, juga sebagai lembaga dakwah, lembaga sosial, dan juga sebagai agen perubahan yang ikut mewarnai kehidupan sosial masyarakat. Keberadaan pondok pesantren memiliki peran penting dan sangat strategis untuk mencapai kemajuan dan kesejahteraan bagi masyarakat.<sup>12</sup> Pesantren telah membentuk dinamika yang bisa menarik dalam hubungan antara ilmu keagamaan, ekonomi, pendidikan dan politik. Semakin baik status pendidikan, status ekonomi, dan semakin luas pengaruh kekuasaannya, maka semakin baik budaya serta tradisi yang terlahir dan dikembangkan dalam pesantren tersebut.

Hal ini yang pada akhirnya menjadi tradisi dalam tatanan masyarakat.

Dan dalam hal ini pula, ekonomi bagi pesantren merupakan jantung kehidupan bagi kemajuan dan perkembangan peradaban.<sup>13</sup> Kualitas keilmuan memberikan

---

<sup>10</sup> Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 192.

<sup>11</sup> Fadli, A. *Pesantren: Sejarah dan Perkembangannya* (Jakarta: El Hikam. 2012), 30.

<sup>12</sup> Yafiz Muhammad, dkk, "Pemetaan Potensi Ekonomi Syariah Berbasis Pesantren Di Sumatera Utara", *Repository UIN Sumatera* ((November, 2015), 29.

<sup>13</sup> Siti Nur Aziza, "Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi, *Ekbisi*, 9 (2014), 105.

pengaruh positif terhadap praktik perekonomian sesuai dengan aturan Islam. Kehadiran pesantren mandiri dalam arti ekonomi sudah menjadi panggilan sejarah. Ketika investasi asing semakin membanjiri Indonesia, sementara kolektivitas masyarakat lebih banyak menjadi konsumen, maka itu akan menjadi gejala yang mengkhawatirkan.

Dalam konteks kontestasi ekonomi global, hadirnya komunitas ekonomi pesantren yang mandiri akan menjadi modal sosial dan inspirasi umat agar ekonomi masyarakat lokal tidak kalah dan tergeser oleh pemain global. Pesantren dengan masyarakatnya mempunyai peluang untuk mewujudkan hal tersebut.<sup>14</sup>

Dewasa ini, telah banyak pesantren yang menggagaskan dirinya tidak hanya bergerak dalam bidang keagamaan saja, tetapi tiga aspek sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, menyebutkan bahwa pesantren memiliki posisi strategis yakni sebagai lembaga pendidikan, lembaga dakwah, dan sekaligus lembaga pemberdayaan masyarakat.<sup>15</sup> Sebagaimana menteri BUMN, Erick Thohir mengungkapkan

bahwa potensi pondok pesantren memberikan peran ekonomi strategis bagi kemaslahatan umat, untuk mewujudkan Indonesia maju 2045 dibutuhkan banyak tenaga ahli baru yang memiliki kompetensi yang relevan dengan perkembangan zaman.

---

<sup>14</sup> <https://www.kemenag.go.id/read/pengembangan-ekonomi-pesantren-butuh-terobosan-baru-5v84n> (Diakses 31 oktober 2022).

<sup>15</sup> <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/122743/uu-no-18-tahun-2019> (Diakses 31 Oktober 2022).

Pesantren memiliki peran yang sangat penting untuk menciptakan santri intelektual yang adaptif. Menurutnya, santri dari berbagai pondok pesantren dapat menjadi penggerak roda ekonomi jika berperan aktif untuk kemajuan ekonomi nasional karena pondok pesantren termasuk salah satu pondasi utama kemajuan ekonomi umat. Potensi ini juga menjadi kekuatan ekonomi syari'ah Indonesia yang menempati peringkat empat dunia, dengan skor indikator ekonomi Islam global sebesar 91,2 dengan sektor-sektor unggulan meliputi makanan halal, keuangan, pariwisata, busana muslim, kosmetik hingga media dan hiburan. Besarnya potensi tersebut masih bisa dikembangkan secara maksimal agar pesantren mampu berdaya dan mandiri secara ekonomi. Apalagi pondok pesantren kini tidak lagi hanya menjadi lembaga pendidikan yang berlandaskan keislaman, tetapi juga sebagai penggerak kegiatan kewirausahaan dan pusat ekonomi bagi lingkungannya.<sup>16</sup>

Dari data yang terkumpul, diketahui ada empat Tipologi Ekonomi Pesantren berdasarkan jumlah usaha. Pertama, pesantren yang memiliki lebih dari lima unit usaha ekonomi (5%). Kedua, pesantren dengan 3 - 5 unit usaha (26%). Ketiga, pesantren yang hanya punya 1-2 unit usaha (54%). Keempat, pesantren yang belum memiliki unit usaha (15%). Data ini menunjukkan bahwa kebanyakan pesantren di Indonesia, yaitu 85 % pesantren sudah memiliki unit usaha.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup><https://republika.co.id/berita/r6x957366/erick-thohir-pondok-pesantren-memiliki-peran-ekonomi-strategis-bagi-umat>. (Diakses Selasa, 1 November 2022).

<sup>17</sup> <https://www.kemenag.go.id/read/pengembangan-ekonomi-pesantren-butuh-terobosan-baru-5v84n> (Diakses 31 oktober 2022).

Sejumlah pesantren sudah sejak lama berperan sebagai penggerak perekonomian masyarakat dengan mengembangkan aneka bisnis dan usaha yang produktif baik berskala mikro, menengah ataupun makro yang menjadikan pesantren semakin memiliki kemandirian menjalankan semua aktivitasnya. Pengembangan bidang ekonomi ini biasanya bergantung terhadap potensi internal dan eksternal yang berada di lingkungan pesantren.

Terdapat empat alasan untuk mengungkap potensi pesantren dalam menggerakkan perkembangan ekonomi di masyarakat; *pertama*, pesantren telah sejak lama berperan dalam perekonomian masyarakat karena keberadaan pesantren umumnya berada di tengah-tengah masyarakat. Dengan demikian, secara tidak langsung peluang usaha terbuka lebar bagi masyarakat karena pesantren identik dengan adanya santri, dan para asatid atau guru.

*Kedua*, setiap pesantren pada dasarnya memiliki pelanggan yang tetap dan khas. Salah satu unsur pesantren yakni adalah santri yang termasuk konsumen secara tetap, sehingga tidak heran bahwa setiap pesantren pasti memiliki usaha untuk memenuhi kebutuhan santri. Dalam pemenuhan

kebutuhan tersebut adakalanya pesantren mendirikan unit usaha sendiri atau masyarakat yang berbaur dengan pesantren juga ikut andil membangun toko untuk menyediakan kebutuhan santri secara menyeluruh.

*Ketiga*, pesantren dimanapun keberadaannya mempunyai *magnet* atau daya tarik bagi kebanyakan umat Islam di Indonesia. Keempat, praktik-praktik perekonomian syariah merupakan kekayaan pesantren sekaligus pesantren menjadi laboratorium pengembangan ekonomi berbasis syariah.

Keberadaan pesantren diwarnai corak dan dinamika ajaran Islam yang dianut oleh para pendiri dan kiai pesantren dengan kultur dan ciri khas berbeda tetapi dapat membumi serta mewarnai seluruh aspek kehidupan masyarakat. Pesantren dan masyarakat sekitar khususnya masyarakat desa telah terjalin interaksi yang harmonis, bahkan dalam pendirian pesantren keterlibatan masyarakat cukup besar, dan begitu juga sebaliknya, bahwa kontribusi pesantren terhadap pembangunan desa tidak kalah besarnya. Maka, dalam aspek ini peran pesantren dalam lingkup perekonomian sangat dibutuhkan untuk menunjang pembangunan ekonomi masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi pesantren. Dengan demikian, peran pesantren dalam sektor ekonomi akan berdampak terhadap pengurangan kemiskinan dan terbukanya lapangan pekerjaan hingga pada akhirnya kesejahteraan akan terwujud.

Keberadaan pondok pesantren yang berjumlah 28.194 pada tahun 2021 (data Kementerian Agama RI) di seluruh Indonesia. Sebanyak 44,2% atau 12.469 pondok pesantren memiliki potensi ekonomi, baik pada sektor agribisnis, peternakan, perkebunan, dan sektor lainnya. Menurut statistik

Kementerian Agama, pesantren yang memiliki potensi ekonomi di bidang koperasi, UKM, dan ekonomi Syariah menjadi yang terbanyak, yaitu ada 1.845

pesantren. Selanjutnya, sebanyak 1.479 pesantren memiliki potensi di bidang agribisnis.<sup>18</sup> Implementasi ekosistem pengembangan ekonomi dan keuangan

syariah berbasis pondok pesantren terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu: (1)

---

<sup>18</sup> <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/10/18/1845-pesantren-miliki-potensi-ekonomi-di-bidang-koperasi-ukm-dan-ekonomi-syariah> (diakses pada tanggal 01 November 2023)

Edukasi dan literasi keuangan syariah; (2) Pembiayaan syariah bagi usaha kecil dan mikro (UKM) sekitar pondok pesantren serta UKM binaan pondok pesantren; (3) Pembukaan rekening syariah; (4) Program tabungan emas; serta (5) Kemandirian ekonomi pesantren terintegrasi keuangan syariah yang mendukung “*halal value chain*”.<sup>19</sup>

Berikut adalah grafik potensi pesantren dalam bidang ekonomi.

Gambar 1.2  
Potensi ekonomi pesantren



Sumber: <http://ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/grafik>

Berdasarkan tabel diatas, pesantren yang memiliki potensi ekonomi di bidang koperasi dan UKM dan ekonomi syariah menjadi yang terbanyak dengan jumlah 1.845 pesantren. Kemudian sebanyak 1.479 pesantren memiliki potensi di bidang agribisnis, dan seterusnya. Pemerintah telah menegaskan untuk terus mendukung potensi ekonomi pondok pesantren. Dengan demikian, masyarakat di sekitar pesantren bisa terberdayakan. Hal ini juga diharapkan dapat membantu pemulihan ekonomi daerah.

<sup>19</sup><https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/414/pondok-pesantren-jadi-sentra-pengembangan-ekosistem-ekonomi-dan-keuangan-syariah> (diakses tanggal 01 November 2023).

Berdasarkan data dari kemenag RI, kurang lebih ada 102 pesantren di kota Situbondo Jawa Timur yang telah memiliki izin pendirian pesantren.<sup>20</sup> Salah satu pesantren terbesar di Situbondo adalah Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang terletak di dusun Sukorejo desa Sumberejo kecamatan Banyuputih. Pesantren yang di dirikan oleh K.H.R Syamsul Arifin dan K.H.R As'ad Syamsul Arifin tersebut termasuk salah satu pesantren tertua dan terbesar yang didirikan pada tahun 1914 M. Dan pada tahun ini pesantren tersebut hampir memiliki 20.000 santri yang berasal dari beberapa daerah di dalam negeri hingga mancanegara. Pesantren yang sekarang diasuh oleh K.H.R. Azaim Ibrahimy tersebut telah melebarkan sayapnya tidak hanya pada jalur pendidikan saja, namun pesantren tersebut turut andil dalam menopang perekonomian ummat. Dalam riset ini peneliti memilih Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang berada di Dusun Sukorejo kecamatan Banyuputih kabupaten Situbondo karena pesantren tersebut memiliki bahkan menjalankan dari ketiga posisi strategis yakni pesantren sebagai lembaga pendidikan, lembaga dakwah dan lembaga pemberdayaan masyarakat yang tertuang dalam UU 18 tahun 2019 tentang pesantren.

Dalam pemberdayaan masyarakat, Pesantren Salafiyah Syafi'iyah telah memiliki unit usaha pesantren yang dikenal BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren) yang berdiri pada sejak tahun 1998 dan telah memiliki unit usaha 48 unit usaha Intern dan 3 usaha Ekstern. Berdirinya BUMP dengan banyak unit

---

<sup>20</sup><https://www.ngopibareng.id/read/102-ponpes-di-situbondo-belum-punya-nssp-dari-kemenag-ri> (Diakses tanggal 21 Oktober 2023).

usaha di bawah naungannya tentu memberikan kontribusi untuk kemandirian dan pembangunan pesantren serta menopang pembangunan ekonomi umat terutama di sekitar pesantren. Hal ini selaras dengan harapan Wapres KH. Ma'ruf Amin bahwa pesantren harus turut serta menjadi wadah pengembangan ekonomi khususnya ekonomi syariah. Dalam penuturannya pada acara Doa/Istighasah Nasional dan Refleksi Kemerdekaan RI ke-76 yang diselenggarakan oleh Himpunan Ekonomi dan Bisnis Pesantren (HEBITREN) yang dikutip dari Kominfo pada minggu malam (08/08/2021) menuturkan: “Pembangunan ekonomi bukan sekadar kebutuhan, tetapi termasuk perintah Allah. Mengembangkan ekonomi termasuk masalah agama yang sesuai dengan perintah syariah.”

Dengan penegasan tersebut, jelas bahwa pesantren merupakan harapan terbesar bangsa dalam mewujudkan dan mengembangkan roda perekonomian nasional bahkan internasional dengan berbasis syariah. Tak terkecuali di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo yang memiliki beberapa unit usaha mandiri.

Berikut beberapa unit usaha milik Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo:<sup>21</sup>

Tabel 1.1 Unit Usaha BUMP

No	Jenis Usaha	Rincian
1	Usaha Dagang (UD) As-Syarif	1. Assyarif Swalayan 1, 2, 3,4,5,6 2. Assyarif Busana 1 3. Assyarif Niswah 4. Assyarif Kantin 1, 2, 3 5. Assyarif kitab 6. Assyarif Iqro' Book Store

<sup>21</sup> Amir Fatah Kusuma, wawancara, Situbondo, 30 September 2022.

No	Jenis Usaha	Rincian
		7. Assyarif Percetakan 8. Assyarif Copy Center 9. Assyarif Atk & Fc Puteri 10. Assyarif Jahit 1, 2 11. Assyarif TV Digital 12. Assyarif Distributor Air 13. Assyarif Busines Center 14. Assyarif Warnet FIK 15. Assyarif ATK FIK 16. Assyarif EDC 17. Assyarif Laundry 1,2
2.	Koperasi :	
	1. Kopontren Musa'adah	2. Swalayan Salafiyah 3. Alat toko Bangunan 4. ATK & FC KPM 5. Musa'adah Pracangan 6. Pondok Banner 7. Musa'adah Komputer 8. Perc. NBS Musa'adah 9. Pabrik Es 10. ATK & Fotocopy Al-Falah 11. Budidaya Ikan Lele 12. Wartel Musa'adah Ruby 13. Dapur Cita Rasa Berkah
	2. KSU Umana'	1. Swalayan Al-Khuzaimah 2. ATK & Percetakan Umana' 3. ATK & FC KSU 4. Unit Layanan EDC 5. Unit Jasa Layanan Internet 6. Parkir Wisata Religi 7. Travel Umana' 8. Penginapan Wisata Religi 9. ATK FC & Kitab Mitra KSU
3.	Klinik As'adiyah	Klinik As'adiyah
4.	CV.Hafas (Eksternal)	1. Radio Bahasa FM 2. Pabrik Air Assyifa' 3. SPBU

Usaha-usaha tersebut diatas, merupakan usaha internal dan eksternal yang dimiliki serta dikelola pesantren. Meliputi lima lembaga, empat lembaga internal (UD Assyarif, Kopontren Musa'adah, KSU Umana', Klinik As'adiyah) dan satu lembaga eksternal (mitra) yakni Radio Bahasa FM, pabrik Air Assyifa'

dan SPBU. Berdasarkan 51 unit usaha tersebut diketahui bahwa pendapatan pesantren dari tahun ke-tahun mengalami peningkatan (tabel 1.2) bertambahnya pendapatan tersebut seiring dengan bertambahnya unit usaha pesantren dari tahun ketahun. Namun juga ada beberapa unit usaha yang pailit salah satunya KJKS BMT Salafiyah yang merupakan unit usaha bergerak dalam simpan pinjam, Bank sampah Sukorejo yang bergerak dalam pengelolaan sampah, dan UMKM krupuk. Ditutupnya unit usaha tersebut tidak jauh dari pengelolaannya yang tidak berjalan semestinya. Hal ini dapat disebabkan karena sumberdaya manusia yang dimiliki tidak berkompeten mengelola unit usaha tersebut.

Tabel 1.2  
Pendapatan Tahunan Pesantren

Tahun	Jumlah Pendapatan
2019	RP. 7.760.145.787,41
2020	RP. 8.921.664.073,47
2021	RP. 9.016.040.827,88
2022	RP. 10.163.880.181,92

Sumber: LPJ Tahunan BUMP

Peningkatan jumlah pendapatan tersebut diatas apakah telah berjalan

sejajar dengan meningkatnya kesejahteraan masyarakat. Jika kita lihat pada keadaan idealnya bahwa bertambahnya unit usaha mempengaruhi terhadap meningkatnya pendapatan, hal ini juga dapat berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan karyawannya. Namun keadaan ini perlu ditinjau lebih lanjut untuk mengetahui keadaan idealis dan fakta yang ada.

Salah satu tujuan pesantren mendirikan badan usaha untuk pesantren selain untuk memenuhi kebutuhan santri, juga sebagai upaya mensejahterakan

masyarakat sekitarnya. Pertumbuhan jumlah santri dipesantren yang semakin tumbuh melesat dan adanya keterbatasan santri untuk keluar dari area kompleks pesantren sesuai dengan peraturan yang ada, tentu dengan adanya unit-unit usaha ini diharapkan mampu memenuhi kebutuhan santri dan masyarakat. Dari menyediakan makanan, minuman, kebutuhan sekolah, pakaian dan kebutuhan-kebutuhan lainnya. Permasalahan yang dihadapi dalam pemberdayaan ini dan berhubungan dengan taraf hidup masyarakat adalah tidak seimbangnya sumberdaya manusia (SDM) yang tersedia di pesantren untuk melayani dan memenuhi kebutuhan belasan ribu santri.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut, pesantren membuka peluang usaha dan pengabdian terkhusus masyarakat sekitar dan alumni, pengabdian tersebut berupa menjadi karyawan pertokoan pesantren dengan jumlah karyawan pada saat ini yakni berjumlah 331 karyawan yang berasal dari kecamatan banyuputih, asembugus, jangkar bahkan dari rantauan luar kota.<sup>22</sup>

Dan peluang usaha lain berupa berjalan menitipkan hasil produksinya kepada koperasi dan pertokoan pesantren bahkan ada kelompok usaha skala kecil yang

disebut pujasera untuk menyediakan makanan pokok santri yang berada dibawah naungan pesantren Salafiyah Syafi'iyah langsung. Hal ini tentu

menguntungkan berbagai pihak, mulai santri, masyarakat sekitar bahkan juga untuk kemandiraian ekonomi pesantren. Peran masyarakat sekitar dalam hal ini

tentu sangat banyak dan telah berlangsung lama, namun belum diketahui cukup

---

<sup>22</sup> Amir Fatah Kusuma, wawancara, Situbondo, 30 September 2022.

efisien kah pemberdayaan dalam tahap mewujudkan kemaslahatan masyarakat tersebut.

Jika peneliti amati, kesejahteraan jika dititik beratkan pada pendapatan, yang mana pendapatan dalam satu bulan yang diterima karyawan hanya berkisar 800.000-1.300.000 tentu hal ini tidak sebanding dengan pengeluaran keluarga sebagaimana penuturan salah satu informan bahwa:

Pendapatan rata-rata yang kami terima perbulan berkisar diangka 800.000-1.300.000 namun pendapatan ini dilihat dari jumlah jam kerja dan lamanya masa kerja. Jika berbicara tentang sejahtera saya rasa belum bisa dikatakan sejahtera namun kami para karyawan meyakini dan merasa cukup dengan pemberian barokah (gaji) dari pesantren tersebut karena sebenarnya nilai dari sejahtera adalah merasa cukup dari yang sebelumnya tidak ada kemudian menjadi ada, dari sebelumnya bayarannya sedikit sekarang sudah naik.<sup>23</sup>

Dengan demikian, tolak ukur kesejahteraan sebenarnya tidak hanya pendapatan yang besar dan dapat memenuhi semua kebutuhan. Namun kesejahteraan merupakan kondisi bangkitnya ekonomi saat ini dari sebelumnya, mudahnya mengakses layanan kesehatan, pendidikan, dan lainnya. Dari hasil wawancara dengan pelaku ekonomi di lingkungan pesantren, permasalahan-permasalahan umum yang biasa dihadapi oleh pesantren dalam mengembangkan usaha ekonomi di lingkungannya adalah sekitar permasalahan terbatasnya sumberdaya manusia berkualitas. Akibat dari keterbatasan kualitas sumberdaya manusia tersebut mengakibatkan pengelolaan usaha ekonomi di lingkungan pesantren tidak tergarap secara profesional.

---

<sup>23</sup> Muya Hidayati, wawancara, Situbondo, 06 November 2023.

Secara kontekstual terdapat tiga gambaran (*problem*) pesantren dalam meningkatkan kesejahteraan pada ekonomi masyarakat sekitar pesantren; 1). rendahnya sumberdaya insani yang dimiliki masyarakat, sehingga perlu beberapa strategi dalam pemberdayaannya. Jika proses pemberdayaannya baik hal ini akan memberikan pengaruh terhadap kualitas SDM dan kompetensi yang dimiliki masyarakat. Masyarakat yang merupakan karyawan dalam BUMPU tentu akan dilatih dan dibentuk sesuai dengan *job desk* yang telah ditentukan sehingga menghasilkan SDM dengan kompetensi yang berkualitas hal ini juga berpengaruh terhadap kesejahteraan mereka.

*kedua*, kesejahteraan secara umum diukur dengan pendapatan dan konsumsi perkapita, sedangkan pendapatan atau gaji bagi karyawan unit usaha rata-rata hanya berkisar 50% dari UMK yang ditentukan di kabupaten Situbondo dengan nominal UMK sebesar 2.172.287. sehingga, tolak ukur dalam kesejahteraan tidak hanya selalu tentang materi, namun ada nilai-nilai Islam yang membuat mereka tetap loyal dan percaya bahwa berapapun bayaran yang diterima dari pesantren tentu akan membuka pintu rejeki dari arah manapun.

Salah satu bentuk lain dari kesejahteraan yang diberikan pesantren yaitu mudahnya mengakses pendidikan karena Uang Tahunan Pesantren (UTAP) bagi masyarakat satu dusun dengan pesantren mendapat keringanan pembayaran 50% dari keseluruhan jumlah UTAP. Namun yang menjadi permasalahan lain apakah kesejahteraan masyarakat terwujud sebab adanya peran pesantren yang telah dijabarkan di atas.

*ketiga*, pesantren yang tumbuh ditengah-tengah masyarakat tentu memberi kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat, pasalnya pesantren dengan belasan ribu santri tentu membutuhkan tenaga pengajar yang tidak sedikit. Dengan demikian maka terjadi peningkatan populasi di Desa Sumberejo dengan banyaknya masyarakat rantauan bahkan santri yang boyong menetap di sekitar pesantren.

Keadaan ini tentu memberikan hal positif terhadap pelaku ekonomi yakni masyarakat sekitar bisa membuka usaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Desa Sumberejo dengan menyediakan berbagai kebutuhan mereka yang tidak disediakan oleh Unit Usaha Pesantren. Namun keadaan ini juga dapat menjadi negatif manakala jumlah penduduk meningkat namun pendapatan perkapita daerah atau rumah tangga tidak ada peningkatan bahkan terancam dengan masyarakat rantauan.

Permasalahan semacam ini menjadi menarik diteliti apakah pesantren telah mampu berperan dalam pemberdayaan masyarakat, lalu sejauh mana perannya, sehingga dapat berdampak terhadap peningkatan dalam pembangunan ekonomi daerah. Sekalipun pesantren tidak banyak memberikan lowongan pekerjaan namun setidaknya ada solusi dalam problematika pertumbuhan ekonomi yakni berkurangnya tingkat pengangguran dan kemiskinan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai peran pesantren, potensi ekonomi pesantren, kontribusi pesantren dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat atau dalam pengembangan usahanya, tidak

ada penelitian yang membahas mengenai strategi pengembangan ekonomi pesantren pada salah satu pesantren besar dan memiliki banyak unit usaha. Kita ketahui bahwa pesantren sangat berpengaruh dalam dunia kemasyarakatan terutama dalam hal perekonomian, namun berpengaruhnya pesantren dalam pembangunan daerah apakah memberikan dampak terhadap kesejahteraan masyarakat atau adanya pesantren dan unit usahanya justru mengancam keberdayaan masyarakat, dalam hal ini tentu dibutuhkan rancangan dan pengelolaan strategis oleh usaha pesantren sehingga dapat meningkatkan pendapatan serta kesejahteraan masyarakat secara luas. Hal ini tentu menarik untuk dikupas secara tuntas.

Dengan demikian, menarik untuk kita kaji lebih mendalam mengenai terwujudnya kesejahteraan masyarakat dengan adanya pesantren dan unit usahanya dibawah bidang usaha milik pesantren dengan judul “Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo”.

## **B. Fokus Masalah**

Berdasarkan pada konteks penelitian tersebut, maka penelitian ini difokuskan pada strategi pengembangan usaha pesantren yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat sekitarnya. Fokus penelitian ini diuraikan dalam bentuk rumusan masalah berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi’iyah?

2. Bagaimana implementasi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren salafiyah Syafi'iyah?
3. Bagaimana evaluasi strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan ketiga rumusan di atas, maka tujuan yang hendak diuraikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan formulasi strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan evaluasi strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi lembaga maupun pihak yang terlibat di dalamnya, meliputi:

1. Bagi peneliti, penelitian yang akan dilakukan ini diharapkan akan terus memacu peneliti untuk mengkaji dan mendalami secara serius terhadap pemberdayaan ekonomi pesantren dan peningkatan perekonomian masyarakat di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah.

2. Bagi Akademik, penelitian yang akan dilakukan ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran dan pengetahuan bagi akademisi mengenai perekonomian masyarakat yang diperankan oleh pesantren, sehingga akan menjadi pijakan dalam pengembangan penelitian-penelitian lebih lanjut dengan materi yang sama.
3. Bagi lembaga yang menjadi objek penelitian, penelitian yang akan dilakukan ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran dan pengetahuan bagi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang sebagai pelaku atau pemeran terhadap perekonomian masyarakat sekitarnya, sehingga akan menjadi masukan positif untuk pembinaan dan pengembangan bagi masyarakat

#### **E. Definisi Istilah**

Penjelasan istilah dalam penelitian ini berisi suatu kalimat penting yang menjadi fokus peneliti dalam mengembangkan judul penelitian. Tujuannya untuk menghindari kesalah pahaman makna yang dimaksud oleh peneliti.

Berangkat dari judul “Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo”, maka beberapa istilah yang perlu dijelaskan ialah sebagai berikut:

1. Strategi pemberdayaan ekonomi pesantren

Strategi pemberdayaan ekonomi pesantren adalah perencanaan untuk jangka panjang pesantren, dalam memberikan daya atau pengembangan ekonomi, melalui kekuatan dan potensi yang dimiliki

pesantren. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan strategi pemberdayaan ekonomi pesantren strategi pemberdayaan ekonomi adalah proses menemukan potensi yang terdapat pada sebuah unit usaha pesantren dan kelompok masyarakat atau organisasi untuk memaksimalkan potensi yang ada melalui keinginan biasanya selalu dikaitkan dengan konsep pengembangan dan kemandirian, partisipasi, jaringan kerja, dan keadilan yang kuat untuk menjadi kemandirian dan lebih baik.

## 2. Badan Usaha Milik Pesantren

Badan Usaha milik pesantren atau disebut BUMP merupakan badan usaha yang terdiri dari unit-unit usaha pesantren dimana seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh pesantren melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan pesantren yang dipisahkan untuk mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan pesantren serta masyarakat sekitar.

## F. Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, untuk mempermudah memahami isi dari tulisan hasil penelitian ini, terdapat sistematika pembahasan yang tersusun dari beberapa bab berikut:

BAB I Pendahuluan, bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian.

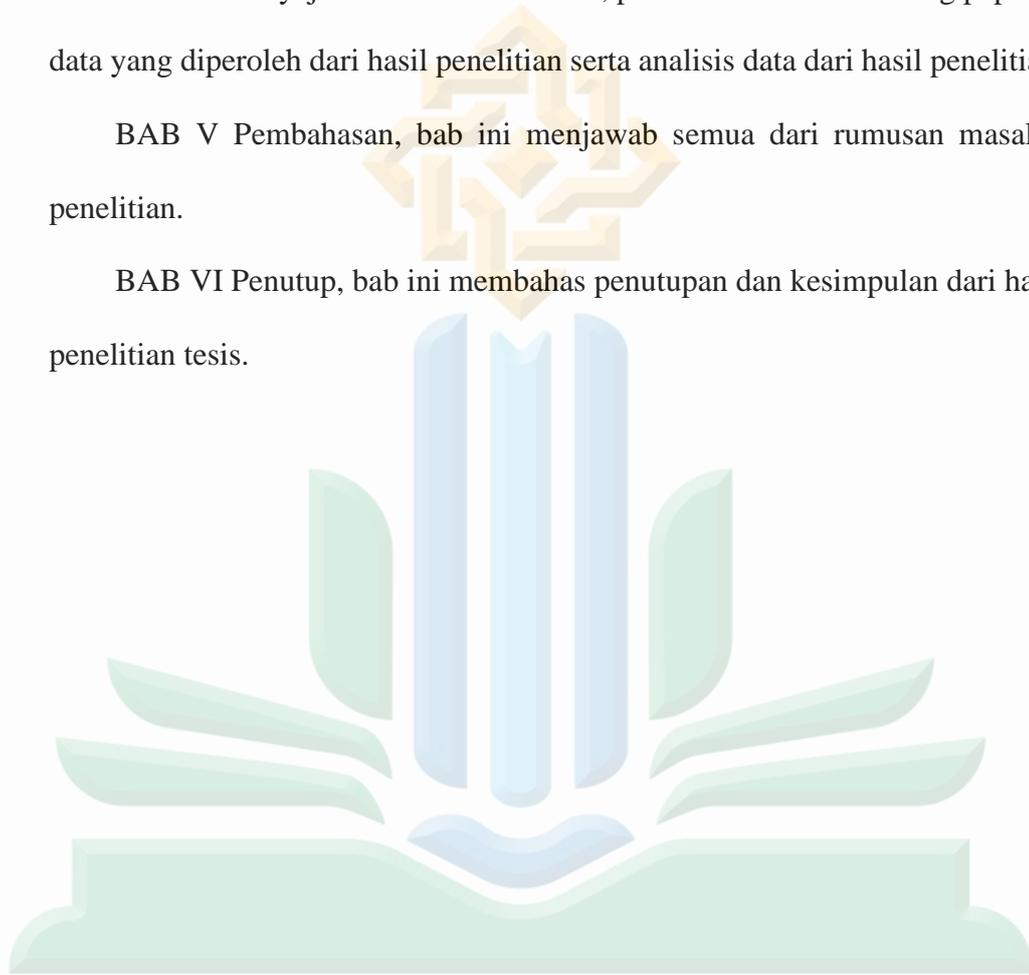
BAB II Tinjauan Pustaka, pada bab ini berisi tentang landasan teori yang menjadi dasar rujukan penulis.

BAB III Metode Penelitian, bab ini berisi metode penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, teknik pengumpulan data sampai dengan analisis data.

BAB IV Penyajian Data Dan Analisis, pada bab ini berisi tentang paparan data yang diperoleh dari hasil penelitian serta analisis data dari hasil penelitian.

BAB V Pembahasan, bab ini menjawab semua dari rumusan masalah penelitian.

BAB VI Penutup, bab ini membahas penutupan dan kesimpulan dari hasil penelitian tesis.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Fungsi kajian penelitian terdahulu untuk mendapatkan gambaran awal dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang saat ini penulis teliti. Berikut ini kajian-kajian dari penelitian terdahulu yang relevan:

1. Syaiful Anam, 2022. Judul penelitian *Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren (Study pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo)*.<sup>24</sup> Penelitian ini mengulas tentang strategi pengembangan bisnis dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren yang hasil dari tesis tersebut bahwa terdapat tiga strategi dalam pengembangan bisnis untuk meningkatkan kemandirian ekonomi yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada manajemen strategi yang digunakan yakni formulasi strategi, implementasi dan evaluasi juga metode penelitian sma-sama fenomenologi. Sedangkan perbedaannya, penelitian ini fokus pada pengembangan bisnis untuk meningkatkan kemandirian ekonomi, sedangkan penelitian yang penulis tulis mengenai pemberdayaan ekonomi di badan usaha milik pesantren.

---

<sup>24</sup> Syaiful Anam, “Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren”, (Study pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo), (*Tesis*, Universitas Kiai Achmad Siddiq, Jember, 2022).

2. Muhammad Husen, 2020. Judul penelitian *Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (PP. Miftahul Ulum Lumajang)*.<sup>25</sup> Penelitian ini membahas mengenai strategi yang digunakan dalam pemberdayaan ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Adapun hasil dari penelitian ini adalah terdapat tiga strategi pemberdayaan ekonomi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yakni menyelenggarakan pelayanan prima, menyelenggarakan pendidikan yang terintegrasi, menyelenggarakan dakwah. Adapun persamaan penelitian ini terletak pada rumusan masalah yang membahas tiga manajemen strategi yaitu formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi. Persamaan yang kedua mengenai metode penelitian kualitatif dengan pendekatan study kasus. Adapun perbedaannya terletak pada objek yang diteliti. Pada penelitian ini objeknya pemberdayaan petani di PP. Miftahul Ulum Lumajang, sedangkan penulis objeknya adalah bidang usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah kabupaten Situbondo.

3. Salisa Amini, 2019. Judul penelitian *Peran Pesantren Mawaridussalam Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Unit Usaha Pesantren Bank Waqaf Mikro Syari'ah*.<sup>26</sup> Penelitian ini mengulas mengenai peran pesantren dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui unit usaha yaitu bank waqaf mikro syariah dimana hasil yang tercantum bahwa

<sup>25</sup> Muhammad Husen, "Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (PP. Miftahul Ulum Lumajang)", (*Tesis*, Universitas Kiai Achmad Siddiq, Jember, 2020).

<sup>26</sup> Salisa Amini, "Peran Pesantren Mawaridussalam Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Unit Usaha Pesantren Bank Waqaf Mikro Syari'ah", (*Tesis*, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2019).

peran pesantren dalam meningkatkan ekonomi dan menekan angka kemiskinan diwujudkan melalui BWMS sebagai unit jasa peminjaman modal skala mikro sehingga masyarakat terbebas dari jeratan rentenir sehingga ada penambahan pendapatan keseharian masyarakat. Persamaan pada penelitian ini terletak pada objek penelitian yaitu peran pesantren melalui unit usaha pesantren, dengan metode penelitian yang sama yakni kualitatif deskriptif. Adapun Perbedaan dengan penelitian terdahulu bahwa dalam penelitian ini hanya fokus pada satu unit usaha pesantren, sedangkan penelitian yang akan penulis bahas tidak hanya berfokus pada satu unit usaha namun mencakup keseluruhan usaha pesantren sehingga pengaruh dan keterlibatan masyarakat masyarakat juga besar.

4. Dwi Nurul Fitria, 2019. Judul penelitian *Potensi Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat (Studi Multikasus Pondok Pesantren Luhur Sulaiman Serut dan Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah Besuki Tulungagung*.<sup>27</sup> Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa upaya pesantren dalam meningkatkan perekonomian masyarakat

dengan pemberian pinjaman modal usaha, kerjasama bisnis, pemanfaatan lahan dan pengelolaan sampah. Persamaan dengan penelitian terdahulu

yaitu pada sisi objek penelitian yang membahas pondok pesantren dalam meningkatkan perekonomian masyarakat dengan kesamaan metode penelitian yaitu kualitatif deskriptif, sedangkan perbedaannya terletak pada

---

<sup>27</sup> Dwi Nurul Fitria, “Potensi Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat (Studi Multikasus Pondok Pesantren Luhur Sulaiman Serut dan Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah Besuki Tulungagung”, (Tesis, IAIN Tulungagung, Agustus 2019).

variabel Y dimana dalam penelitian ini menggali mengenai dua potensi pondok pesantren yang berbeda.

5. Fahrina Yustiasari Liriwati, 2020. Judul penelitian *Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Provinsi Riau*.<sup>28</sup> Persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada objek penelitian yaitu pondok pesantren dan pemberdayaan ekonomi masyarakat, sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu pada segi variabel independen yang memfokuskan pada manajemen kewirausahaan pondok pesantren. Hasil dari penelitian ini yakni kontribusi manajemen kewirausahaan pondok pesantren di provinsi Riau dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat adalah terletak pada dua aspek yaitu aspek materil dan aspek moril, pada aspek materil yaitu; 1. pembiayaan operasional lembaga dan pondok pesantren, 2. pembangunan dan perawatan sarana prasarana pondok pesantren, 3. kesejahteraan hidup santri dan masyarakat. Sedangkan pada aspek moril yaitu; 1. memberikan pengalaman kewirausahaan kepada para santri, 2. pembelajaran bagi santri dan masyarakat untuk berwirausaha, 3. hubungan harmonis antara pondok pesantren dan masyarakat, 4. menjadi contoh pesantren entrepreneurship berbasis masyarakat.

---

<sup>28</sup> Fahrina Yustiasari Liriwati, "Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Provinsi Riau" (*Disertasi*, Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin, Jambi, 2020).

6. Muhammad Anwar Fathoni, Ade Nur Rohim, 2019. Judul penelitian *Peran Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat di Indonesia*.<sup>29</sup> Persamaan penelitian ini terletak pada variabel independen yakni peran pesantren dan metode penelitian yang sama, sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada variabel dependen yakni pemberdayaan ekonomi umat Indonesia sedangkan variabel dependen penulis adalah kesejahteraan masyarakat. Hasil dari penelitian ini yakni penelitian ini menemukan bahwa pesantren memiliki sumberdaya dan modal yang cukup untuk dijadikan basis pemberdayaan ekonomi umat.
7. Ahmad Fauzi, Muh. Arif, 2020. Judul penelitian *Analisis Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) dalam Pemenuhan Kebutuhan Santri di Pesantren Hubulo Gorontalo*.<sup>30</sup> Persamaan terletak pada subjek penelitian yakni badan usaha milik pesantren, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independent yang membahas tentang manajemennya dan variabel dependent tentang pemenuhan kebutuhan santri. Sedangkan penelitian yang penulis teliti menggunakan variabel dependen kesejahteraan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan fungsi manajemen BUMP dilakukan dan berjalan dengan baik dari segi perencanaan anggaran, pemenuhan kebutuhan mahasiswa, pengorganisasian pegawai, barang, dan

<sup>29</sup> Muhammad Anwar Fathoni, Ade Nur Rohim, "Peran Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat di Indonesia" *Jurnal CIMAE*, 2 (2019). 133.

<sup>30</sup> Ahmad Fauzi, Muh. Arif, "Analisis Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) dalam Pemenuhan Kebutuhan Santri di Pesantren Hubulo Gorontalo" *Jurnal Al-Buhuts*, 16 (Juni 2020). 67.

kebutuhan. Pelaksanaan kebutuhan siswa. Pengawasan terhadap kebutuhan siswa, kinerja karyawan.

8. Siti Masruroh, 2021. Judul penelitian *Kemandirian Pesantren Dalam Berekonomi “Pengembangan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) di PonPes Al-Fattah Tahunan Kabupaten Pacitan*.<sup>31</sup> Persamaan dengan penelitian ini terletak pada subjek penelitian yakni Badan Usaha Milik Pesantren dan metode penelitian yakni kualitatif deskriptif, sedangkan perbedaannya variabel independen fokus membahas kemandirian pesantren sedangkan penulis fokus membahas peran pesantrennya, dan di variabel dependen dalam penelitian tidak meluas sampai tahap kesejahteraan. Adapun hasil dari penelitian ini yakni BUMP dapat dibangun dengan beberapa landasan yaitu pengembangan potensi pesantren, penguatan pendidikan keterampilan, dan munculnya enterpreneur pesantren.
9. Dziyaul Lami’, 2019. Judul penelitian ini yaitu *Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) Maslakul Huda Kajen Pati*.<sup>32</sup> Persamaan penelitian ini terletak pada subjek penelitian yaitu badan usaha milik pesantren, sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada variabel independen dan dependennya yang memfokuskan pada manajemen BUMP sedangkan penelitian yang penulis teliti membahas peran pesantren dengan variabel dependen kesejahteraan masyarakat. Hasil penelitian menyatakan

<sup>31</sup> Siti Masruroh, “Kemandirian Pesantren Dalam Berekonomi “Pengembangan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) di PonPes Al-Fattah Tahunan Kabupaten Pacitan” *Jurnal Burhani STAI Al-Fattah*, (2021). 92.

<sup>32</sup> Dziyaul Lami’, “Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) Maslakul Huda Kajen Pati” *Jurnal Iqtisad Universitas Ponorogo*, 6 (2019). 197.

bahwa pelaksanaan fungsi manajemen di BUMP Maslakul Huda, maka yang dihasilkan adalah mekanisme organisasi berjalan dengan baik, mengidentifikasi masalah dan mencari solusi serta strategi untuk meminimalkan kegagalan dan memaksimalkan keberhasilan program.

10. Hellyati, 2019. Judul penelitian ini yaitu *Peran Pesantren dalam Pengembangan Unit Usaha Jasa Keuangan Syariah (UJKS) Study kasus di Pondok Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura*.<sup>33</sup>

Persamaan penelitian ini terletak pada Variabel Independen yang mengulas peran pesantren. Adapun perbedaannya terletak pada variabel dependen yang membahas mengenai pengembangan UJKS sedangkan penulis membahas mengenai kesejahteraan masyarakat dan juga metode penelitian menggunakan study lapangan sedangkan penelitian penulis menggunakan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kontribusi lembaga-lembaga di pondok pesantren Annuqayah menjadi kekuatan tersendiri untuk UJKS Annuqayah.

Tabel 2.1 Kajian terdahulu yang relevan

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Syaiful Anam, Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren (Study	Persamaan dalam penelitian ini terletak pada manajemen strategi yang digunakan yakni formulasi strategi, implementasi dan evaluasi juga metode	Perbedaannya, penelitian ini fokus pada pengembangan bisnis untuk meningkatkan kemandirian ekonomi, sedangkan penelitian yang penulis tulis mengenai pemberdayaan

<sup>33</sup> Hellyati, "Peran Pesantren dalam Pengembangan Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS) studi kasus di pondok pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep Madura" (*Tesis*, UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2019).

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Persamaan	Perbedaan
	pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo). (2022)	penelitian sma-sama fenomenologi.	ekonomi di badan usaha milik pesantren.
2.	Muhammad Husen, Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (PP. Miftahul Ulum Lumajang) (2020)	Persamaan yang kedua mengenai metode penelitian kualitatif dengan pendekatan study kasus.	Perbedaannya pada objek yang diteliti. Pada penelitian ini objeknya pemberdayaan petani di PP. Miftahul Ulum Lumajang, sedangkan penulis objeknya adalah bidang usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah kabupaten Situbondo.
3.	Salisa Amini, Peran Pesantren Mawaridussalam Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Unit Usaha Pesantren Bank Waqaf Mikro Syari'ah (2019).	Persamaan pada penelitian ini terletak pada subjek penelitian yaitu peran pesantren melalui unit usaha pesantren	Perbedaan penelitian ini terletak pada objek pemberdayaan melalui waqaf mikro. Sedangkan peneliti membahas mengenai pemberdayaan ekonomi pada badan usaha pesantren..
4.	Dwi Nurul Fitria, Potensi Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat (Studi Multikasus Pondok Pesantren Luhur Sulaiman Serut dan Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah Besuki Tulungagung. (2019).	Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu pada sisi subjek penelitian yaitu pondok pesantren dan perekonomian masyarakat. Persamaan yang lain juga dalam metode penelitian yaitu menggunakan metode kualitatif deskriptif.	Perbedaan penelitian ini membahas potensi pondok pesantren dalam meningkatkan perekonomian, sedangkan yang penulis teliti ruang lingkupnya lebih luas mengenai strategi pemberdayaan ekonomi pada badan usaha pesantren. penelitian ini juga membahas multikasus pondok pesantren,

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Persamaan	Perbedaan
			berbeda dengan penelitian yang penulis teliti memfokuskan satu pondok pesantren.
5.	Fahrina Yustiasari Liriwati, Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Provinsi Riau (2020).	Adapun persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada subjek penelitian yaitu pondok pesantren dan pemberdayaan ekonomi masyarakat	Perbedaannya, penulis membahas mengenai strategi pemberdayaan ekonomi pada badan usaha pesantren. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada manajemennya.
6.	Muhammad Anwar Fathoni, Ade Nur Rohim, Peran Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat di Indonesia (2019).	Persamaan penelitian ini terletak pada subjek atau variabel independen penelitian yakni peran pesantren dalam pemberdayaan ekonomi dan metode penelitian yang sama menggunakan kualitatif deskriptif.	perbedaan dalam penelitian ini terletak pada variabel peran pesantren, sedangkan yang penulis teliti ruang lingkungannya lebih luas mengenai strategi pemberdayaan ekonomi pesantren.
7.	Ahmad Fauzi, Muh. Arif, Analisis Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) dalam Pemenuhan Kebutuhan Santri di Pesantren Hubulo Gorontalo (2020).	Persamaan terletak pada badan usaha milik pesantren	Perbedaannya, penulis fokus pada strategi pemberdayaan ekonomi pada BUMP (mencakup santri, alumni dan masyarakat), sedangkan penelitian terdahulu fokus pada manajemen BUMP pada pemenuhan kebutuhan santri
8.	Siti Masruroh, Kemandirian Pesantren Dalam Berekonomi “Pengembangan Badan Usaha Milik	Persamaan dengan penelitian ini terletak pada Variabel Badan Usaha Milik Pesantren dan metode penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu mengupas kemandirian ekonomi pada BUMP, sedangkan penelitian yang penulis kupas mengenai

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pesantren (BUMP) di PonPes Al-Fattah Tahunan Kabupaten Pacitan (2021).	yakni kualitatif deskriptif	pemberdayaan ekonomi pesantren
9.	Dziyaul Lami, Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) Maslakul Huda Kajen Pati (2019).	Persamaan terletak pada Objek penelitian yaitu Badan usaha milik pesantren	Perbedaan penelitian ini memfokuskan pada manajemen BUMP bukan pada strategi pemberdayaan ekonomi pesantren.
10.	Peran Pesantren dalam Pengembangan Unit Usaha Jasa Keuangan Syariah (UJKS) Study kasus di Pondok Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura (2019)	Persamaan penelitian ini sama-sama study kasus pada terhadap usaha pesantren	Adapun perbedaannya terletak pada pengembangan UJKS sedangkan penulis membahas mengenai strategi pemberdayaan ekonomi pesantren

Sumber: Diolah dari tesis dan jurnal penelitian yang relevan

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, diketahui bahwa variabel independen penelitian meliputi peran pesantren, potensi pondok pesantren, manajemen kewirausahaan pondok pesantren, manajemen badan usaha milik pesantren, kemandirian pesantren, dan variabel dependen meliputi pemberdayaan ekonomi masyarakat, peningkatan ekonomi masyarakat, pengembangan unit jasa keuangan syariah. Dalam penelitian yang relevan tersebut banyak dijumpai pembahasan mengenai peran atau kontribusi pesantren terhadap masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi pesantren terutama melalui lembaga usahanya.

Sedangkan penelitian yang penulis teliti mengenai peran pesantren melalui badan usaha milik pesantren dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Setelah ditelusuri dari penelitian terdahulu, terdapat kesenjangan bahwa penelitian terdahulu belum spesifik mengkaji mengenai peran pesantren dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat telah optimal sehingga memberikan dampak terhadap kesejahteraan masyarakat melalui lembaga usaha yang dimiliki oleh pesantren.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan serangkaian aktivitas manusia yang berkesinambungan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkannya. Aktivitas tersebut diurai kedalam urutan fungsi-fungsi yang spesifik, yakni:<sup>34</sup>

- a. Perencanaan, merupakan penetapan strategi dan kemudian dirincikan ke dalam berbagai rencana.
- b. Pengorganisasian, merupakan mengkonfigurasi tugas, pelaksana dan alat-alat lainnya untuk melaksanakan rencana .
- c. Kepemimpinan, merupakan memotivasi dan menginspirasi para pelaksana dan kelompok kerja.
- d. Pengendalian, merupakan menentukan prestasi, membandingkan dengan sasaran dan jika diperlukan mengarahkan.

---

<sup>34</sup> Aimee Heene, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Bandung: Refika Aditama, 2015), 8.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, manajemen strategis merupakan seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. Mencakup didalamnya pemindaian lingkungan, (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan meliputi visi dan misi, *internal dan eksternal assesment*, tindakan strategi, dan pilihan-pilihan strategi), implementasi strategi (meliputi manajemen pelaksanaannya, pembiayaan, pemasaran, dan sebagainya), dan evaluasi (meliputi *review*, penilaian dan kontrol).

Alur manajemen strategi dikatakan sebagai proses manajemen strategi, proses manajemen strategi terdiri dari beberapa tahapan penting.<sup>35</sup> Yaitu:

- a. Pengamatan lingkungan, tahap awal ini melakukan analisa terhadap kondisi internal dan eksternal, analisa terhadap lingkungan internal merupakan analisa terhadap variabel-variabel yang ada di dalam organisasi biasanya dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak, sedangkan analisa terhadap lingkungan eksternal merupakan analisa terhadap variable-variable yang ada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.
- b. Perumusan strategi, tahap ini termasuk kedalam tahap pengembangan melalui analisis SWOT, dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal serta mengenali ancaman dan peluang eksternal, menetapkan

---

<sup>35</sup> Fred R David, *Manajemen Strategis: Konsep* (Jakarta: PT.Prinhalindo, 2002), 19.

objek jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, serta memilih strategi tertentu untuk di laksanakan isu perumusan strategi termasuk perencanaan bisnis apa yang akan di lucurkan, bisnis apa yang harus di hentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas oprasi atau diverivikasi, apakah memasuki segmen internasional, apakah membentuk perusahaan individu atau patungan.

Manajemen Strategi dilakukan dengan tiga strategi, meliputi:<sup>36</sup>

#### a. Formulasi Strategi

Kata strategi menurut Stoner dkk, lebih diarahkan kepada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu dan berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dengan kondisi pasar tertentu.<sup>37</sup>

Secara konseptual strategi sering diartikan dengan beragam pendekatan, seperti :

##### 1) Strategi sebagai suatu rencana

Sebagai suatu rencana, strategi merupakan pedoman atau acuan yang dijadikan landasan pelaksanaan kegiatan, demi tercapainya tujuan-tujuan yang ditetapkan. Dalam hubungan ini, rumusan strategi senantiasa memperhatikan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang dilakukan oleh (para) pesaingnya.

<sup>36</sup> J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi, 2003), 9-21.

<sup>37</sup> Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: Andi Ofsaid, 1997), 3.

## 2) Strategi sebagai kegiatan

Sebagai suatu kegiatan, strategi merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh setiap individu, organisasi, atau perusahaan untuk memenangkan persaingan, demi tercapainya tujuan yang diharapkan atau telah ditetapkan.

## 3) Strategi sebagai sebuah instrumen

Sebagai suatu instrumen, strategi merupakan alat yang digunakan oleh semua unsur pimpinan organisasi/perusahaan, terutama manajer puncak, sebagai pedoman sekaligus alat pengendali pelaksanaan kegiatan.

## 4) Strategi sebagai suatu sistem

Sebagai suatu sistem, strategi merupakan satu kesatuan rencana dan tindakan-tindakan yang komprehensif dan terpadu, yang diarahkan untuk menghadapi tantangan-tantangan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 5) Strategi sebagai pola pikir

Sebagai pola pikir, strategi merupakan suatu tindakan yang dilandasi oleh wawasan yang luas tentang keadaan internal maupun eksternal untuk rentang waktu yang tidak pendek, serta kemampuan pengambilan keputusan untuk memilih alternatif-alternatif terbaik yang dapat dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada, yang dibarengi dengan

upaya-upaya untuk “menutup” kelemahan-kelemahan guna mengantisipasi atau meminimumkan ancaman-ancamannya.

### 1) Teknik Memformulasikan Strategi

Terdapat dua teknik yang dapat membantu dua manager untuk mentransformasikan tujuan-tujuan strategis organisasi menjadi rencana-rencana objektif yang terjangkau, yakni:

#### a) Metode lima langkah

Penerapan metode lima langkah untuk memformulasikan strategi ini, langkah-langkahnya berpedoman pada konsep isu-isu strategis seperti gambar di bawah ini:

Gambar 2.1  
Pedoman Dasar dalam Perumusan Strategi



b) Metode analisis dan opsi-opsi pengembangan strategik (*Strategik Options Development and Analysis: SODA*)

Analisis ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi berbagai kesesuaian (korelasi) antara pencapaian aktivitas-aktivitas bersama dengan perencanaan atas sasaran-sasaran yang hendak dicapai.

Dengan demikian berdasarkan pengertian dan konsep para ahli tersebut, maka strategi dapat dikatakan sebagai suatu upaya yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk menentukan arah dari kebijakan dengan memanfaatkan potensi dan peluang untuk mencapai tujuan pasti. Hasil dari tindakan dan langkah tertentu tersebut dapat menentukan strategi dapat ditingkatkan atau dirubah sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Strategi dapat diterapkan dalam berbagai kehidupan.

Adapun terkait dengan perencanaan strategi, mempunyai makna proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi meliputi;

- a) Mengembangkan visi-misi
- b) Penetapan tujuan strategi
- c) Kebijakan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut
- d) Penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjaga strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2003), 92.

Pada perumusan strategi, proses awal yang dapat dilakukan adalah analisis situasi. Analisis situasi mengharuskan manajer strategis untuk menemukan kesesuaian antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal. Berikut perumusan strategi SWOT,

## 2) Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

## 3) Proses Analisis SWOT

Terdapat lima tahapan yang harus dilalui dengan melaksanakan analisis SWOT, yaitu:

### a) Pendefinisian Tujuan

Tujuan dari proses analisis SWOT harus didefinisikan secara konkret dan memiliki batasan yang jelas agar proses evaluasi faktor

bisa fokus dan tidak membias. Batasan tersebut berupa batasan capaian yang diinginkan, batasan tempat, batasan waktu, atau batasan-batasan lain yang relevan. Tidak semua batasan harus ada, namun semakin jelas batasannya akan semakin konkret tujuan yang akan dicapai, sehingga faktor-faktor yang akan dievaluasi menjadi semakin fokus dan lebih terarah.

- b) Evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal: kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan.

Evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal dapat dilakukan melalui proses curah pendapat (*brainstorming*), baik melalui angket dengan memberikan pertanyaan terbuka, atau melalui diskusi kelompok yang terarah (FGD). Memanfaatkan faktor-faktor yang ada pada analisis fungsional atau analisis rantai nilai (*Value Chain*) untuk melakukan evaluasi faktor internal, serta PEST/PESTEL atau *five forces* untuk melakukan evaluasi faktor eksternal. Hal tersebut membantu agar evaluasi menjadi terarah.

Faktor-faktor yang didapatkan dari hasil evaluasi dipilih dan dikelompokkan. Faktor internal yang positif dimasukkan dalam kelompok kekuatan (S), yang negatif dimasukkan dalam kelompok kelemahan (W); faktor eksternal, yang positif dimasukkan dalam kelompok peluang (O), yang negatif dimasukkan dalam kelompok tantangan (T). Dari setiap kelompok dipilih paling banyak 5 faktor

yang dinilai paling besar pengaruhnya dan dituliskan dalam tabel berikut;

Tabel 2.2 Matriks SWOT

IFASS EFAS	STRENGTH/ KEKUATAN Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS /KELEMAHAN Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITY /PELUANG Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT /TANTANGAN Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

c) Pengukuran bobot semua faktor

Pengukuran bobot dimulai dengan penilaian tingkat

kepentingan (urgensi) masing-masing faktor, baik pada faktor-faktor internal, maupun faktor-faktor eksternal. Bobot ditentukan

berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi penanganan dengan skala 1 sampai 5 (1=tidak penting, 5=sangat penting).

Langkah berikutnya menjumlah bobot kekuatan dan bobot kelemahan, kemudian dihitung bobot relatif untuk masing-masing indikator yang terdapat pada kekuatan dan kelemahan, sehingga

total nilai bobot menjadi 1,00 atau 100%, dengan begitu juga dengan perhitungan peluang dan ancaman.

Langkah selanjutnya menentukan *rating*. *Rating* merupakan analisa kita terhadap kemungkinan yang akan terjadi dalam jangka pendek. Nilai *rating* untuk variabel kekuatan diberi nilai 1-4. Nilai 1 jika kemungkinan indikator tersebut kinerjanya semakin menurun dibanding pesaing utama. Nilai 2, jika indikator tersebut kinerjanya sama dengan pesaing utama. Sedangkan nilai 3 dan 4 jika indikator tersebut lebih baik dibanding pesaing utama. Semakin tinggi nilai maka semakin baik perbandingannya.

Nilai *rating* kelemahan diberi nilai 1-4. Nilai 1 untuk banyaknya kelemahan, sebaliknya jika nilai 4 kelemahan indikator tersebut menurun dibanding pesaing utama. Pemberian nilai *rating* untuk variabel kelemahan dan ancaman berkebalikan dengan *rating* untuk variabel kekuatan dan variabel peluang. Nilai score diperoleh berdasarkan hasil nilai bobot dikali nilai *rating*.

#### d) Analisis posisi

Pada bagian ini skor faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dijumlahkan. Skor faktor kekuatan dikurangi dengan jumlah faktor kelemahan. Selisih antara keduanya merupakan posisi pada sumbu X yakni sumbu yang mewakili faktor internal. Begitu juga dengan penjumlahan pada skor nilai tantangan dan peluang,

selisih antara kedua angka tersebut merupakan posisi pada sumbu Y, sumbu yang mewakili faktor eksternal.

e) Perumusan langkah Strategis

Setelah diketahui posisi suatu tujuan, maka dirumuskan langkah strategis yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan. Strategi yang direkomendasikan adalah memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi tantangan yang ada. Kemudian merumuskan langkah-langkah yang dimiliki untuk mengatasi berbagai tantangan yang ada dalam upaya mencapai tujuan.

**b. Implementasi Strategi**

Implementasi Strategi merupakan sebuah proses dimana sebuah strategi dan kebijakan di ubah menjadi tindakan pengembangan program, anggaran dan prosedur, walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci dari suksesnya manajemen strategik.<sup>39</sup> Dalam implementasi strategi, perusahaan harus menetapkan tujuan untuk periode tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya strategi yang dirumuskan sehingga dapat di realisasikan.

Terdapat tiga prospektif dalam memandang pengertian dari implementasi strategi, yaitu:

---

<sup>39</sup> Anam Miftakhul Hudadan, Diana Elvianita Martanti, *Pengantar Manajemen Strategik* (Bali: Jaya PangusPress, 2010), 135.

1) *Process Perspective*

Implementasi strategi ini merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat.

2) *Behavior Perspective*

Cara pandang ini menganggap implementasi strategi sebagai suatu rangkaian tindakan dan menilai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku.

3) *Hybrid Perspective*

Pendekatan ini memandang implementasi strategi sebagaimana suatu kombinasi antara proses implementasi strategi dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi.

Implementasi strategi meliputi tiga unsur yaitu:

1) Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau Langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal Perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

2) Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam

biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

### 3) Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut *Standart Operating Procedures* (SOP). Prosedur adalah sistem Langkah-langkah atau Teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-orogram Perusahaan.

### c. Evaluasi dan Pengawasan Strategi

Evaluasi dan pengawasan strategi adalah tahap akhir didalam proses manajemaen strategi. Seluruh strategi adalah subyek moditifikasi dimasa mendatang, sebab berbagai faktor baik eksternal maupun internal akan terus mengalami sebuah perubahan. Evaluasi strategi meliputi beberapa hal.<sup>40</sup>

- 1) Mereview faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalani.
- 2) Mengukur kinerja yang sudah dijalankan.
- 3) Mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian.

<sup>40</sup> Hudadan, *Pengantar Manajemen...*, 135.

Evaluasi Strategi ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena suatu kesuksesan usaha yang diraih saat ini bukan menjadi keberhasilan dimasa mendatang. Adapun demikian bila mengalami kegagalan, maka persoalan yang baru muncul dan harus dihadapi supaya bisa menghidupkan kembali aktivitas bisnis yang telah gagal. Dalam perusahaan besar, proses perumusan (formulasi) strategi, implementasi, pengevaluasian dan pengawasan strategi ada tiga tingkatan hirarki, tingkat corporate, tingkat devisi serta tingkatan fungsioanal.

1) *Balance Scorcard* Sebagai Instrumen Revisi Strategi.

*Balance Scorecard* (BSC) merupakan hasil dari suatu proses belajar mengenai sistem-sistem penilaian kinerja dari organisasi. Esensi yang terkandung dalam BSC tujuannya untuk mengendalikan organisasi, di mana bermula dari perumusan strategi dengan memfokuskan telaannya kesemua bagian-bagian keorganisasian yang relevan kemudian barulah mensintesiskannya melalui langkah-langkah pengimplementasian yang berhasil guna berdasarkan atas formulasi strategi yang jitu.

Dalam kenyataannya, visi, misi, dan strategi organisasi dipergunakan untuk mengevaluasi sasaran-sasaran (objek-objek) strategis berserta tolak ukurnya ke dalam empat perspektif organisasi menurut Kaplan dan Norton, yang menyangkut:<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Heene, *Manajemen Strategik*, 191-198.

a) Perspektif finansial (keuangan)

Perspektif Keuangan *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur dan memonitor kinerja suatu organisasi yang fokus pada indikator-indikator keuangan yang mencerminkan kesehatan finansial organisasi dan kontribusinya terhadap nilai jangka panjang.

Tujuan perspektif keuangan :

1. Meningkatkan pendapatan: memastikan organisasi menghasilkan pendapatan yang cukup untuk mendukung operasional dan pertumbuhan.
2. Meningkatkan profitabilitas: Memastikan bahwa organisasi menghasilkan laba yang memadai.
3. Optimalkan penggunaan modal: mengelola penggunaan modal dan investasi organisasi dengan efisien.
4. Mengelola biaya dengan efektif: menjaga kontrol biaya agar tetap efisien tanpa mengorbankan kualitas.

b) Perspektif pelanggan

Perspektif Pelanggan *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur dan memahami bagaimana pelanggan mereka melihat kinerja perusahaan. Fokus perspektif *Balanced Scorecard* ini pada kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan bagaimana organisasi dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan

Tujuan perspektif pelanggan :

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan: memahami dan memenuhi harapan pelanggan untuk meningkatkan tingkat kepuasan mereka.
2. Peningkatan nilai bagi pelanggan: menyajikan produk atau layanan yang memberikan nilai tambah dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Perluasan pangsa pasar: meningkatkan pangsa pasar dengan menarik pelanggan baru atau mempertahankan pelanggan saat ini.

c) Perspektif proses internal

Perspektif proses internal *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur dan memahami kinerja proses internal yang krusial untuk mencapai tujuan strategis. Fokusnya adalah pada efisiensi, inovasi, dan perbaikan proses.

Tujuan perspektif proses internal:

1. Meningkatkan efisiensi operasional: memastikan bahwa proses internal berjalan dengan efisien untuk mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas.
2. Peningkatan kualitas produk atau layanan: menjamin bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi atau melebihi standar kualitas.

3. Inovasi dan pengembangan produk: mendorong inovasi dalam pengembangan produk atau layanan untuk tetap relevan di pasar.

d) Perspektif inovasi dan proses belajar

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan tumbuh. Fokus perspektif *Balanced Scorecard* ini pada sumber daya manusia, teknologi, dan inovasi.

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

1. Pengembangan karyawan: menilai keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. Inovasi dan adaptasi: mengevaluasi kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan pasar atau teknologi.
3. Kemampuan teknologi: menilai tingkat pemanfaatan dan

kemampuan teknologi dalam mendukung operasional organisasi:

## 2. Pemberdayaan Ekonomi

### a. Definisi dan konsep pemberdayaan ekonomi

Pemberdayaan atau pemberdayaan (*empowerment*) secara konseptual berasal dari kata *power* (kekuasaan atau keberdayaan). Oleh karena itu, ide pokok pemberdayaan bersentuhan dengan konsep

kekuasaan. Kekuasaan sering diartikan dengan kemampuan kita untuk membuat orang lain melakukan apa yang kita inginkan terlepas dari keinginan dan minat mereka. Di dalam kekuasaan terdapat tekanan pengaruh dan kontrol sehingga kekuasaan menjadi sesuatu yang tidak dapat diubah.<sup>42</sup>

Pemberdayaan dalam bahasa Arab biasa disebut dengan *tamkin*. Kata *tamkin* menunjukkan atas kemampuan melakukan sesuatu kokokohan, memiliki kekuatan, pengaruh, dan memiliki kedudukan atau tempat, baik itu bersifat *hissi* (dapat dirasakan materi) seperti menetapnya burung dalam sangkarnya atau bisa bersifat ma'nawi seperti kokohnya atau teguhnya orang tersebut di sisi penguasa. Pengertian-pengertian tersebut dalam bahasa ekonomi bisa diistilahkan dengan pemberdayaan, dimana gambaran tentang pemberdayaan tidak bisa lepas dari kekuasaan individu atau kelompok yang memiliki atau menggunakan kesempatan untuk meraih kekuasaan ke tangan mereka, mendistribusikan kekuasaan dari kaum berpunya kepada kaum yang tidak erpunya dan seterusnya. Pemberdayaan bertujuan untuk meningkatkan keberdayaan mereka yang dirugikan (*the disvantaged*).

Pemberdayaan dalam konteks ekonomi seperti yang dikatakan oleh Hutomo, bahwa pemberdayaan ekonomi adalah penguatan pemilihan faktor- faktor produksi, penguatan penguasaan distribusi dan

---

<sup>42</sup> Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat* (Bandung: Refika Aditama, 2021), 57.

pemasaran, penguatan masyarakat untuk mendapatkan gaji upah yang memadai, dan penguatan masyarakat untuk memperoleh informasi, pengetahuan dan keterampilan, yang harus dilakukan dengan multiaspek, baik dari masyarakat sendiri, maupun aspek kebijakannya. Pemaparan Hutomo di atas menjelaskan pemberdayaan ekonomi sebagai penguatan segala aspek yang berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat, melalui masyarakat sendiri ataupun kebijakan untuk kesejahteraan masyarakat.<sup>43</sup>

Pemberdayaan ekonomi adalah proses sekaligus tujuan, sebagai proses pemberdayaan ekonomi adalah serangkaian kegiatan untuk memperkuat kekuasaan atau keberdayaan kelompok lemah (kondisi ekonominya) dalam masyarakat, sebagai tujuan, maka pemberdayaan menunjuk pada keadaan atau hasil yang ingin dicapai, dan konsep mengenai tujuan pemberdayaan ini seringkali digunakan sebagai indikator keberhasilan pemberdayaan sebagai sebuah proses. Bila konsep pemberdayaan di atas dilekatkan mendahului konsep ekonomi, maka didapati konsep baru yang lebih sempit dan spesifik. Pemberdayaan ekonomi merupakan kegiatan memberi kekuasaan pada pihak ke-dua (sasaran pemberdayaan) agar menjadi mampu dalam bidang ekonomi.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Mardi Yatmo Hutomo, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Bidang Ekonomi: Tinjauan Teoritik dan Implementasi* (Jakarta: Erlangga, 2000), 7-10.

<sup>44</sup> Indah Binarni, "Analisis Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Berbasis Ekoproteksi" (*Tesis*, UIN Alauddin, Makassar, 2021), 40.

Konsep pemberdayaan ekonomi lahir sebagai antitesis terhadap model pembangunan dan model industrialisasi yang kurang memihak pada masyarakat mayoritas (yang bukan pemegang kekuasaan ekonomi). Konsep ini dibangun dari kerangka logika sebagai berikut: (1) bahwa pemusatan kekuasaan terbangun dari pusat penguatan faktor produksi; (2) pemusatan kekuasaan faktor produksi akan melahirkan masyarakat pekerja dan masyarakat penguasa pinggiran; (3) kekuasaan akan menghasilkan bangunan atas sistem pengetahuan, sistem politik, sistem hukum, dan ideologi yang manipulatif untuk memperkuat dan legitimasi, dan (4) kooptasi sistem pengetahuan, sistem hukum, sistem politik, dan ideologi secara sistematis akan menciptakan dua kelompok masyarakat, yaitu: masyarakat berdaya dan masyarakat tunadaya.<sup>45</sup> Konsep inilah yang akan mengantarkan pada terciptanya model pemberdayaan ekonomi pesantren melalui kegiatan produksi yang melibatkan beberapa faktor produksi, selain kiai sebagai pemimpin, santri dan ustadzah sebagai pengurus sekaligus pengelola bahkan keikutsertaan pengelola dari kalangan masyarakat lokal sebagai pembantu pengelola unit usaha di Pondok Pesantren.

Beberapa ahli mengemukakan definisi pemberdayaan dilihat dari aspek tujuan, proses, dan strategi pemberdayaan sebagai berikut:<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Prajono, O.S dan Pranarka, A.M.W., *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi* (Jakarta: Penerbit CSIS, 2005), 269.

<sup>46</sup> Suharto, *Membangun Masyarakat*, 58-59.

- 1) Tujuan pemberdayaan untuk meningkatkan kekuasaan orang-orang lemah atau tidak beruntung
- 2) Pemberdayaan merupakan suatu proses dimana orang menjadi cukup kuat untuk berpartisipasi dalam pengontrolan atas, dan mempengaruhi terhadap kejadian-kejadian serta lembaga-lembaga yang mempengaruhi kehidupannya. Pemberdayaan menekankan bahwa orang memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kekuasaan yang cukup untuk mempengaruhi kehidupannya dan kehidupan orang lain yang menjadi perhatiannya
- 3) Pemberdayaan menunjuk pada usaha pengalokasian kembali kekuasaan melalui perubahan struktur sosial
- 4) Pemberdayaan adalah suatu cara bahwa rakyat, organisasi, dan komunitas diarahkan agar mampu menguasai atau berkuasa atas kehidupannya

Berkaitan dengan pemberdayaan sebagai usaha untuk perbaikan perekonomian menurut Bambang Sisilo terdapat beberapa usaha atau strategi yang dapat dilakukan, yaitu:<sup>47</sup>

- 1) Mendorong secara sistematis proses penyadaran diri secara individual dan kolektif

---

<sup>47</sup> Bambang Susilo, "Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Tani Berbasis Kelembagaan" *Muwazzah*, 2 (Desember, 2010), 290.

- 2) Mengembangkan organisasi dan kepemimpinan demokratis dalam kelompok sosial primer sebagai media saling belajar dan instrumen perubahan perilaku secara aman
- 3) Pendidikan manajemen ekonomi rumah tangga untuk mengembangkan sikap dan perilaku budaya surplus
- 4) Mendorong kegiatan usaha produktif dan mobilisasi potensi sumber daya untuk peningkatan pendapatan keluarga
- 5) Memfasilitasi dan menjembatani akses pada sumber-sumber pelayanan pengembangan Penyediaan bantuan teknik dan pendampingan sesuai kebutuhan
- 6) Memfasilitasi kerjasama antar kelompok dan integrasi dalam kehidupan social

Erni febriana harahap dalam jurnalnya Pemberdayaan bidang ekonomi yang mengutip berbagai tulisan Sumudiningrat konsep pemberdayaan ekonomi secara ringkas dapat dikemukakan sebagai berikut:<sup>48</sup>

- 1) Perekonomian rakyat adalah pereknomian yang diselenggarakan oleh rakyat. Perekonomian yang diselenggarakan oleh rakyat adalah bahwa perekonomian nasional yang berakar pada potensi dan kekuatan masyarakat secara luas untuk menjalankan roda

---

<sup>48</sup> Erni Febriana Harahap, "Pemberdayaan Masyarakat dalam Bidang Ekonomi untuk Mewujudkan Ekonomi Nasional yang Tangguh dan Mandiri", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3 (Mei, 2012), 86.

perekonomian mereka sendiri. Pengertian rakyat adalah semua warga negara.

- 2) Pemberdayaan ekonomi rakyat adalah usaha untuk menjadikan ekonomi yang kuat, besar, modern, dan berdaya saing tinggi dalam mekanisme pasar yang benar. Karena kendala pengembangan ekonomi rakyat adalah kendala struktural, maka pemberdayaan ekonomi rakyat harus dilakukan melalui perubahan struktural
- 3) Perubahan struktural yang dimaksud adalah perubahan dari ekonomi tradisional ke ekonomi modern, dari ekonomi lemah ke ekonomi kuat, dari ekonomi subsisten ke ekonomi pasar, dari ketergantungan ke kemandirian. Langkah-langkah proses perubahan struktur, meliputi:
  - a) Pengalokasian sumber pemberdayaan sumberdaya
  - b) Penguatan kelembagaan
  - c) Penguasaan teknologi
  - d) Pemberdayaan sumberdaya manusia

b. Tujuan Pemberdayaan<sup>49</sup>

- 1) Perbaiki kelembagaan (*Better institution*)

Dengan memperbaiki kegiatan yang dilakukan, diharapkan dapat memperbaiki kelembagaan. Kelembagaan yang baik akan mendorong masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan.

---

<sup>49</sup> Totok Mardikanto, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik* (Bandung: Alfabeta, 2019), 8-10.

2) Perbaikan Usaha (*Better Business*)

Perbaikan kelembagaan diharap akan memperbaiki bisnis yang dilakukan sehingga mampu memberikan manfaat kepada anggota lembaga tersebut dan masyarakat yang ada di sekitarnya.

3) Perbaikan Pendapatan (*Better Income*)

Perbaikan bisnis diharap dapat memperbaiki pendapatan seluruh anggota lembaga, termasuk masyarakat.

4) Perbaikan Lingkungan (*Better Environment*)

Perbaikan pendapatan diharap dapat memperbaiki lingkungan fisik dan sosial karena kerusakan lingkungan kerap disebabkan oleh kemiskinan atau pendapatan yang terbatas.

5) Perbaikan Kehidupan (*Better Living*)

Pendapatan dan lingkungan yang baik akan memperbaiki standar kehidupan masyarakat. Ini dapat dilihat dari tingkat kesehatan, pendidikan, dan daya beli.

6) Perbaikan Masyarakat (*Better Community*)

Jika setiap keluarga mempunyai kehidupan yang baik, akan tercipta kehidupan masyarakat yang lebih baik pula.

**3. Pesantren**

a. Definisi Pesantren

Secara etimologi pesantren berasal dari kata *santri* yang mendapat awalan *pe-* dan akhiran *-an* sehingga menjadi *pe-santri-an* yang bermakna kata *shastri* yang artinya murid. Dalam bahasa sansekerta,

kata santri berasal dari kata *cantrik* yang berarti orang yang selalu mengikuti guru.<sup>50</sup>

Menurut para ilmuwan, istilah pondok pesantren merupakan dua istilah yang memiliki satu arti. Konon, orang Jawa menyebutnya “pondok” atau “pesantren”. Sering juga menyebutnya pondok pesantren. Istilah pondok berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang terbuat dari bambu atau kerap sekali disebut sebagai *funduq*.<sup>51</sup>

Secara termonologi makna pesantren menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut Abdurrahman Wahid, pesantren didefinisikan sebagai tempat di mana santri hidup.<sup>52</sup>
- 2) Sedangkan Rabithah Ma'hid Islamiyah (RMI) mendefinisikan pesantren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin* yang mengemban misi meneruskan risalah nabi Muhammad SAW sekaligus melestarikan ajaran Islam yang berhaluan *Ahlussunnah Wal Jama'ah 'Ala Thariqah Al-Madzahib Al-Arba'ah*.
- 3) Zamahsyari Dhafier dalam bukunya yang berjudul *tradisi pesantren* juga mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, menghayati dan

<sup>50</sup> Nur Cholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 2003), 20.

<sup>51</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 62.

<sup>52</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKIS, 2001), 17.

mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.

- 4) Sudjoko Prasodjo juga mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama, umumnya dengan cara nonklasikal dimana seorang kiai atau ustadz mengajarkan ilmu agama kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa arab oleh ulama, dan para santri umumnya tinggal di asrama pesantren tersebut.<sup>53</sup>
- 5) Menurut Tafsir yang dikutip dalam tesis karya Lia Suraedah, bahwa pesantren merupakan komunitas dan lembaga pendidikan besar dan luas penyebarannya di berbagai pelosok tanah air, pesantren inilah yang banyak memberikan kontribusi besarnya dalam pembentukan manusia *religious*. Lembaga inilah yang telah banyak melahirkan pemimpin bangsa di masa lalu, masa kini dan agaknya dimasa mendatang. Lulusan dari pesantren tidak sedikit yang berpartisipasi aktif dalam pembangunan bangsa.<sup>54</sup>

Dengan beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan, keagamaan dan kemasyarakatan yang sejak lama dikenal sebagai wahana pengembangan masyarakat (*community development*) hal ini telah

<sup>53</sup> Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi* (Surabaya: Imtiyaz 2011), 10-11.

<sup>54</sup> Lia Suraedah, "Pengembangan Kurikulum Keagamaan di Pesantren (Studi Kualitatif Kurikulum Keagamaan di Pesantren Al-Hamidiyah Sawangan Depok)" (*Tesis*, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2017). 9.

tercatat oleh sejarah. Bahkan dapat dipastikan bahwa lahirnya pesantren berawal dari beberapa elemen dasar di dalamnya. Terdapat lima elemen pesantren yang memiliki keterkaitan yang sangat erat meliputi kiai, santri, pondok, masjid, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik atau sering disebut dengan kitab kuning.<sup>55</sup>

b. Unsur- Unsur Pesantren

Terdapat lima elemen dasar tradisi pesantren meliputi pondok, masjid, santri, pengajaran kitab Islam klasik dan kiai.<sup>56</sup>

1) Pondok

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama asrama tradisional di mana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih di kenal dengan sebutan “kiai”.Asrama untuk para santri berada dalam lingkungan kompleks pesantren di mana kiai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruangan untuk belajar dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain. Komplek pesantren ini

biasanya di kelilingi oleh tembok untuk menjaga keluar dan masuknya para santri sesuai dan tamu-tamu (orang tua santri, keluarga yang lain, dan tamu-tamu masyarakat luas) dengan peraturan yang berlaku.

<sup>55</sup> Lami?, *Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren*, 206.

<sup>56</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 2019), 79-97.

Pondok, asrama bagi para santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam di negara-negara lain. Sistem pendidikan surau di daerah Minangkabau atau daerah di Aceh pada dasarnya sama dengan sistem pondok, yang berbeda hanya namanya.

Pentingnya pondok pesantren sebagai asrama para santri tergantung kepada jumlah para santri yang datang dari daerah-daerah yang jauh. Untuk pesantren kecil misalnya, para santri banyak pula yang tinggal di rumah-rumah penduduk di sekitar pesantren: mereka menggunakan pondok hanya untuk keperluan-keperluan tertentu saja. Untuk pesantren besar, seperti Tebuireng, para santri harus puas tinggal bersama-sama dengan sepuluh sampai dengan limabelas santri dalam satu kamar sempit (kira-kira delapan meter persegi). Tidak semua santri dapat tidur dalam kamar tersebut di waktu malam; beberapa tidur di serambi masjid. Ada sekitar dua ratus santri tidur di masjid tebuireng setiap malam. Para santri, sebenarnya terdaftar di kamar-kamar tertentu di mana mereka menyimpan pakaian dan barang-barang milik yang lain.

Keadaan kamar-kamar pondok biasanya sangat sederhana: mereka tidur di atas lantai tanpa Kasur. Papan-papan dipasang pada dinding untuk menyimpan koper dan barang-barang lain. Para santri dari kaya-pun harus menerima dan puas dengan fasilitas yang

sangat sederhana ini. Para santri tidak boleh tinggal di luar kompleks pesantren, kecuali berasal dari desa-desa di sekeliling pondok. Alasannya ialah agar kiai dapat mengawasi dan menguasai mereka secara mutlak. Hal ini sangat diperlukan karena telah disebutkan tadi, kiai tidak hanya seorang guru, tetapi juga pengganti ayah para santri yang bertanggung jawab untuk membina dan memperbaiki tingkah laku dan moral para santri.

Pondok tempat tinggal santri merupakan elemen paling penting dari tradisi pesantren, tapi juga penopang utama bagi pesantren untuk dapat terus berkembang. Meskipun keadaan pondok sangat sederhana dan penuh sesak, namun anak-anak muda yang berasal dari pedesaan dan baru pertama kali meninggalkan desanya untuk melanjutkan pelajaran di satu wilayah yang baru itu tidak perlu mengalami kesukaran dalam tempat tinggal atau penyesuaian diri dengan lingkungan social yang baru.

## 2) Masjid

Salah satu elemen yang tidak dapat dipisahkan dari pesantren yakni masjid yang dianggap sebagai tempat paling tepat untuk mendidik santri, terutama dalam praktik sembahyang lima waktu, khutbah, shalat jum'at, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik.

Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari system pendidikan Islam tradisional. Dengan kata lain, kesinambungan

sistem pendidikan Islam yang berpusat pada masjid sejak masjid Qubba didirikan pada masa nabi Muhammad SAW tetap terpancar dalam sistem pesantren. Sejak zaman nabi, masjid telah menjadi pusat pendidikan Islam dimana kaum muslimin menggunakan masjid tersebut sebagai tempat pertemuan, pusat pendidikan, dan lainnya.

Lembaga-lembaga pesantren terus memelihara tradisi yang telah terbentuk sejak permulaan Islam ini seperti para kiai yang mengajar murid-muridnya di masjid. Seorang kiai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren biasanya pertama-tama akan mendirikan masjid didekat rumahnya.

### 3) Santri

Menurut tradisi pesantren, santri terdiri dari dua:

- a) *Santri Mukim*, yaitu para murid yang berasal dari berbagai daerah yang jauh dan menetap di kompleks pesantren.
- b) *Santri Kalong*, yaitu para murid yang berasal dari desa-desa

sekitar pesantren, biasanya tidak menetap dalam pesantren.

Untuk dapat menimba ilmu dalam pesantren, biasanya mereka

pulang-pergi dari rumahnya ke pesantren. Biasanya perbedaan antara pesantren besar dan kecil dilihat dari komposisi santri kalong. Semakin besar sebuah pesantren, semakin besar pula jumlah santri mukimnya. Dengan kata lain, pesantren kecil lebih banyak santri kalong dari pada santri mukim.

#### 4) Pengajaran kitab Islam Klasik

Pengajaran kitab klasik pada masa lalu, terutama karangan ulama yang menganut paham Syafi'iyah, merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren. Tujuannya untuk mendidik para santri menjadi penerus para ulama. Para santri yang bercita-cita menjadi ulama, pada biasanya mengembangkan keahliannya mulai dari upaya menguasai bahasa arab terlebih dahulu.

Kitab-kitab klasik yang diajarkan di pesantren pada masa sekarang meliputi: nahwu, sharraf, fiqh, usul fiqh, hadits, tafsir, tauhid, tasawwuf, tarikh, balaghah dan lainnya.

#### 5) Kiai

Kiai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren, sehingga sudah sewajarnya pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiaiinya.

Ahli-ahli pengetahuan Islam di kalangan umat Islam disebut ulama. Di Jawa Barat mereka disebut *ajengan*, sedangkan di Jawa Tengah dan Jawa Timur ulama yang memimpin pesantren disebut kiai. Namun di zaman sekarang, banyak ulama yang cukup berpengaruh di masyarakat juga mendapat gelar "kiai" walau mereka tidak memimpin pesantren.

Kebanyakan para kiai beranggapan bahwa suatu pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil dimana kiai

merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Tidak seorangpun santri atau orang lain yang dapat melawan kekuasaan kiai dalam lingkungan pesantrennya kecuali kiai lain yang lebih besar pengaruhnya.

### c. Peran Pondok Pesantren

Ada tiga peran pondok pesantren berdasarkan Rancangan Undang-Undang Pesantren, Diantaranya: “Pesantren sebagai lembaga pendidikan, lembaga dakwah, dan lembaga pemberdayaan masyarakat”.<sup>57</sup>

#### 1) Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan

Dalam pengelolaannya pondok pesantren dalam pendidikan yang semula hanya bersifat sederhana kepada para santri maka berkembang secara reguler yang diikuti oleh masyarakat, hal ini pesantren pesantren dalam pengertiannya memberi pelajaran sebagai berikut.<sup>58</sup>

- a) Pendidikan material adalah setiap santri diharapkan mampu memperhatikan dan membaca kitab kuning sesuai dengan target yang diharapkan dari segi materialnya tanpa diharapkan memahami lebih jauh terhadap isi yang tersirat di dalamnya.

<sup>57</sup> Nuonline, Tiga Peran Pesantren dalam RUU Pesantren dan Pendidikan Keagamaan”, diakses dari <https://nu.or.id/nasional/tiga-peran-pesantren-dalam-ruu-pesantren-dan-pendidikan-keagamaan-0nBdj>, (diakses pada 1 Maret 2023).

<sup>58</sup> M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: CV. Prasasti, 2002), 36.

b) Pendidikan immaterial adalah berbentuk suatu upaya perubahan sikap santri, agar menjadi pribadi tangguh dalam kehidupannya sehari-hari

## 2) Pesantren Sebagai Lembaga Dakwah

Dakwah mengandung pengertian sebagai suatu kegiatan ajakan baik dalam bentuk lisan, tulisan, tingkah laku dan sebagainya yang dilakukan secara sadar dan berencana dalam usaha mempengaruhi orang lain baik secara individual maupun secara kelompok agar timbul dalam dirinya suatu pengertian, kesadaran, sikap, penghayatan serta pengamalan terhadap ajaran agama sebagai pesan yang disampaikan kepadanya dengan tanpa adanya unsur-unsur pemaksaan.<sup>59</sup>

Secara umum dakwah bertujuan mengubah mengubah sasaran perilaku dakwah agar mau menerima ajaran islam dan mengamalkannya dalam tatanan kenyataan kehidupan sehari-hari, baik yang bersangkutan dengan masalah pribadi, keluarga, maupun sosial kemasyarakatan, agar terdapat kehidupan yang penuh dengan keberkahan dunia dan akhirat.<sup>60</sup>

Kegiatan dakwah yang biasa dilakukan oleh pesantren pada masyarakat sebagai berikut:<sup>61</sup>

<sup>59</sup> M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an, Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat* (Bandung: Mizan, 2001), 194.

<sup>60</sup> Shihab, *Membumikan Al-Qur'an...*, 194.

<sup>61</sup> Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 36.

- a) Pembentukan kelompok pengajian bagi masyarakat. Kegiatan pengajian yang dibentuk oleh pesantren merupakan media untuk memberikan masyarakat dalam pengetahuan agama, bahkan juga tidak jarang sebagai mediasi dalam segala perkembangan yang terjadi dimasyarakat dalam segala bidang dari tatanan hidup sampai perkembangan ekonomi, oleh karenanya kegiatan pengajian ini dianggap sebagai alat komunikasi antara pondok pesantren dengan masyarakat.
- b) Memadukan kegiatan dakwah dengan kegiatan masyarakat. Pemaduan kegiatan ini berwujud seluruh aktifitas yang digemari masyarakat yang diselipkan fatwa agama dengan tujuan agar masyarakat sadar akan arti agama, seperti olahraga, diskusi atau kegiatan lain yang searti dengan kegiatan dakwah Islamiyah maupun rutinan dakwah.

### 3) Pesantren Sebagai Lembaga Pemberdayaan Masyarakat

Pada umumnya pesantren hidup dari, oleh dan untuk masyarakat. Sehingga pesantren dapat berperan sebagai penggerak bagi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Peran ini menunjukkan keterlibatan pesantren dalam menangani masalah sosial yang terjadi di masyarakat, bukan saja terbatas dalam aspek kehidupan duniawi melainkan juga kehidupan ukhrawi, berupa

bimbingan yang menurut sudjoko merupakan peran jasa terbesar pesantren terhadap masyarakat.<sup>62</sup>

Wujud nyata sebagai upaya penggarapan bidang sosial ekonomi adalah upaya peningkatan dan pengembangan ekonomi masyarakat dari tingkat paling lemah menjadi ekonomi sedang (menengah) bahkan meningkat sampai pada ekonomi mapan, termasuk dalam pengembangan ekonomi pesantren. Ini tidak langsung mendidik santri mandiri dalam membiayai dirinya sendiri melainkan masyarakat diharapkan mampu mengatur dirinya sendiri dengan tingkat kemampuan ekonominya.<sup>63</sup>

Pesantren, dalam mewujudkan fungsinya sebagai lembaga sosial sudah sepatutnya mentransformasikan dirinya tidak hanya berfokus pada lembaga keagamaan melainkan ikut menopang masalah ekonomi masyarakat dengan dibentuknya wirausaha pondok pesantren. Fungsi pondok pesantren dalam hal ini juga diamanatkan oleh UU no 18 tahun 2019 tentang pondok pesantren bahwa pesantren menyelenggarakan

fungsi pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan pesantren dan masyarakat. Dalam menyelenggarakan

fungsi pemberdayaan masyarakat, pesantren melaksanakan aktivitas dalam menyiapkan sumber daya manusia yang mandiri dan memiliki

keterampilan agar dapat berperan aktif dalam pembangunan. Termasuk

---

<sup>62</sup>Salisa Amini, "Peran Pesantren Mawaridussalam Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Unit Usaha Pesantren Bank Wakaf Mikro Syariah" (*Tesis*, UIN Sumatera Utara, Medan, 2019), 34.

<sup>63</sup>Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 41.

dalam peran ini, pesantren tidak hanya berfokus pada kemandirian ekonomi internal, tetapi juga turut serta membangun dan menumbuhkan keterampilan ekonomi masyarakat sekitar pondok pesantren. Keberadaan pesantren ditengah-tengah masyarakat telah banyak menciptakan peluang usaha baru dan geliat ekonomi di arus bawah.

Upaya-upaya eksternal pemberdayaan ekonomi pesantren dimaksudkan untuk :

- a) Menumbuh kembangkan jiwa wirausaha di kalangan santri dan masyarakat
- b) Menumbuh kembangkan sentra dan unit usaha yang berdaya saing tinggi.
- c) Membentuk lembaga ekonomi mikro berbasis nilai Islam.
- d) Mengembangkan jaringan ekonomi dan pendanaan di pesantren, baik horizontal maupun vertikal.

#### d. Badan Usaha Milik Pesantren

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Badan usaha adalah sekumpulan orang dan modal yang mempunyai aktivitas yang bergerak di bidang perdagangan atau dunia usaha / perusahaan. badan usaha juga bisa disebut suatu kesatuan dari sekelompok orang atau modal yang memiliki aktivitas yang bergerak dibidang perdagangan atau bidang usaha lainnya dengan bertujuan untuk menghasilkan laba atau keuntungan. Dalam praktiknya, jenis badan usaha yang ada di

Indonesia yaitu Perseorangan, Firma, Perseroan Komanditer (CV), Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Negara, Perusahaan Daerah, Yayasan, Koperasi.<sup>64</sup> Badan usaha milik pesantren hadir untuk menyelenggarakan salah satu fungsi pesantren dibidang ekonomi sebagaimana keputusan menteri agama nomor 786 tahun 2022.

Pilihan jenis usaha ekonomi yang perlu dikembangkan pesantren tentunya mendasarkan pada realitas objektif potensi ekonomi yang dimiliki oleh masyarakat sekitar pesantren, sehingga akan lahir pola kerjasama sinergis antara pesantren dan masyarakat dalam proses pengembangan ekonomi.<sup>65</sup>

#### 4. Pemberdayaan Ekonomi Pesantren

Sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, pesantren dalam sejarahnya tidak hanya disibukkan dengan kegiatan belajar mengajar melainkan juga berusaha untuk melakukan pengembangan ekonomi dengan tujuan agar bisa mencukupi kebutuhan operasionalnya tanpa banyak

bergantung pada bantuan pihak lain, atau bantuan dari dana filantropi.

Adapun keberdayaan ekonomi masyarakat merupakan kondisi yang diharapkan, yang mana titik beratnya adalah tercapainya kesejahteraan manusia.<sup>66</sup> Dalam penelitian ini, keberdayaan ekonomi diaplikasikan

<sup>64</sup> Faqih Ramdani Almubarak, "Implementasi Prinsip Islam Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Di Badan Usaha Milik Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami", *Jurnal An-Nuqud*, 1 (Januari 2022). 23.

<sup>65</sup> Aziza, *Pengelolaan Unit Usaha*, 19.

<sup>66</sup> Moch. Khoirul Anwar, "Ekonomi dalam Perspektif Islam", *ISLAMICA*, 3 (September, 2008), 45.

kepada sebuah kelembagaan yaitu pondok pesantren sehingga dengan adanya pemberdayaan ini akan tercapai kesejahteraan dalam lingkup masyarakat pondok pesantren itu sendiri. Hal ini sejalan dengan tujuan syari'ah yaitu hikmah dan *kemaslahatan* manusia di dunia dan di akhirat. *Kemaslahatan* ini terletak pada keadilan, rahmat, kebahagiaan dan kebijaksanaan. Tindakan apapun yang bertentangan dengan keadilan, dan merubah rahmat menjadi kesulitan, kesejahteraan menjadi kesengsaraan dan hikmah menjadi kebodohan, maka semua itu tidaklah berhubungan dengan syari'ah Islam. Maka, pondok pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam juga diharapkan mendukung akan tujuan-tujuan syari'ah. Salah satunya dengan memberdayakan perekonomian pesantren dan memberikan motivasi kepada sumber-sumber daya yang dimilikinya. Sehingga pondok pesantren pun dapat eksis dalam mengembangkan kelembagaannya.

#### 1) Sumber potensi ekonomi pesantren

Pada batas tertentu pesantren tergolong diantara lembaga pendidikan keagamaan swasta yang leading, dalam arti berhasil merintis dan menunjukkan keberdayaan baik dalam hal kemandirian penyelenggaraan maupun pendanaan (*self financing*). Tegasnya selain menjalankan tugas utamanya sebagai kegiatan pendidikan Islam yang bertujuan regenerasi ulama, pesantren telah menjadi pusat kegiatan pendidikan yang konsisten dan relatif berhasil menanamkan semangat kemandirian, kewiraswastaan, semangat berdikari yang tidak

menggantungkan diri kepada orang lain. Pengembangan ekonomi masyarakat pesantren mempunyai andil besar dalam menggalakkan wirausaha. Pada lingkungan pesantren para santri dididik untuk menjadi manusia yang bersikap mandiri dan berjiwa wirausaha.<sup>67</sup>

Pesantren giat berusaha dan bekerja secara independen tanpa menggantungkan nasib pada orang lain atau lembaga pemerintah swasta. Secara kelembagaan pesantren telah memberikan tauladan, contoh riil (*bi al-haal*) dengan mengaktualisasikan semangat kemandirian melalui usaha-usaha yang konkret dengan didirikannya beberapa unit usaha ekonomi mandiri pesantren. Secara umum pengembangan berbagai usaha ekonomi di pesantren dimaksudkan untuk memperkuat pendanaan pesantren, latihan bagi para santri, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.<sup>68</sup>

## 2) Program unit usaha pesantren

Adapun sebagai lembaga ekonomi, pesantren memiliki unit-unit usaha yang menjadi motor penggerak ekonomi masyarakat. Biasanya

unit usaha ini dikelola oleh para santri atau pengelola pesantren. Unit usaha tersebut misalnya, Lembaga Pendidikan Formal, Usaha Kecil

Menengah, dan Kopontren. Dalam hal ini, usaha kecil sangat berperan sebagai tiang penyangga ekonomi pesantren. Usaha kecil ini dapat pula menghidupi kegiatan di sektor lain seperti pendidikan dan pembinaan

---

<sup>67</sup> Binarni, *Analisis Pemberdayaan Ekonomi Pesantren*, 45.

<sup>68</sup> Binarni, *Analisis Pemberdayaan Ekonomi Pesantren*, 45

masyarakat. Banyak dari lembaga pesantren yang memiliki beberapa unit usaha, seperti budi daya jamur, pertanian, peternakan, dan perkebunan. Bahkan ada koperasi pondok pesantren yang menjadi tujuan sebagai pilar utama perekonomian dan kesejahteraan keluarga besar pondok. Banyak model usaha yang dikembangkan dilingkupan pondok, seperti wartel, toko sembako, barang klontong toko/kitab buku, pertanian, perikanan, peternakan, katering dan lain- lain.<sup>69</sup>

Sebagai langkah awal sebelum membentuk unit usaha adalah adanya dukungan berupa kebijakan lembaga dari pihak yayasan atau pimpinan. Model yang dimaksud seperti yang dijelaskan Inu Kencana adalah model kelembagaan, yaitu model pembuatan kebijakan yang hanya berkisar pengambilan keputusan pada ruang lingkup lembaga.<sup>70</sup>

Hal yang serupa diungkapkan oleh Muhaimin mengenai kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki pimpinan dalam lembaga pendidikan Islam adalah:<sup>71</sup>

a) Mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan lembaga

b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan lembaga sebagai organisasi pembelajar yang efektif;

<sup>69</sup> Tim Peneliti. *Pemberdayaan Pesantren* (Jakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 87.

<sup>70</sup> Inu Kencana Syafie dan Welasari, *Ilmu Administrasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 188.

<sup>71</sup> Muhaimin, Sutiah dan Sugeng, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah dan Madrasah* (Jakarta: Prenada Media Grup, 2010), 43.

- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi lembaga
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sebagai sumber belajar mengajar peserta didik.

Patron dalam tulisan Indah Binarni, dalam membangun unit usaha harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

- a) Unit usaha bukan milik pribadi akan tetapi milik lembaga, pimpinan tidak berhak mengambil kebijakan sectoral terkait pengelolaan keuangan
- b) Berfilosofikan administrasi yang baik mutlak untuk menjaga kepercayaan, harus ada laporan dan musyawarah rutin ke dan oleh pimpinan terkait perkembangan unit usaha
- c) Merekrut SDM yang memang ahli lapangan dan berasal dari internal lembaga sehingga komunikasi dapat berjalan lancar;
- d) Memperhatikan legalitas badan usaha untuk mengoptimalkan peluang yang ada
- e) Membentuk tim ahli, minimal tenaga senior untuk memonitor perkembangan unit usaha.<sup>72</sup>

Beberapa hal yang dilakukan dalam menciptakan sumber daya manusia diantaranya: a) Tahap perencanaan yang terjadi diawali

---

<sup>72</sup> Binarni, *Analisis Pemberdayaan Ekonomi Pesantren*, 41.

dengan perencanaan (penyusunan), pelaksanaan dan monitoring (evaluasi); b) Model yang diterapkan adalah model “*open management*” yang diaplikasikan lewat proses perencanaan, penyusunan kegiatan serta penganggaran terhadap pembiayaan yang dibutuhkan; c) Sumber-sumber dananya meliputi dana dari pemerintah (*World Bank*), masyarakat (syariah santri), unit usaha koperasi, kantin dan unit usaha lainnya; d) Strategi yang diterapkan adalah *planning* dan *thinking strategy*; e) Implikasi efektifitas manajemen sumber dana bagi perkembangan pondok adalah: a) Efektifitas manajemen sumber dana yang terjadi berpengaruh pada bertambahnya lembaga pendidikan Islam yang dinaunginya; b) Adapun faktor pendukung dari pada manajemen terletak pada baiknya relasi terjadi hubungan baik semua pihak baik internal atau eksternal; dan c) Sedangkan alternatif pemecahan masalah (*problem solving*) yang dilakukan adalah profesionalisasi tenaga kependidikan terkait yang ada serta rekrutmen tenaga yang kompeten (profesional).<sup>73</sup>

### 3) Urgensi dalam pemberdayaan ekonomi pesantren

Jika mencermati perilaku ekonomi di lingkungan pesantren pada umumnya, kita dapat menerka kemungkinan model apa yang sedang berjalan dalam usaha usaha tersebut. Setidaknya ada empat macam

<sup>73</sup> Muhammad Anggung, M.P, “Manajemen Unit Usaha Pesantren”, *Hikmah: Jurnal Pendidikan Islam*, 6 (2017), 125.

kemungkinan pola usaha ekonomi di lingkungan pesantren yang akan menciptakan model pemberdayaan ekonomi pesantren:<sup>74</sup>

- a) Usaha ekonomi yang berpusat pada kiai sebagai orang yang paling bertanggungjawab dalam mengembangkan pesantren
- b) Usaha ekonomi pesantren untuk memperkuat biaya operasional pesantren
- c) Usaha ekonomi untuk santri dengan memberi ketrampilan dan kemampuan bagi santri agar kelak ketrampilan itu dapat dimanfaatkan selepas keluar dari pesantren
- d) Usaha ekonomi bagi para alumni santri. Pengurus pesantren dengan melibatkan para alumni santri menggalang sebuah usaha tertentu dengan tujuan untuk menggagas suatu usaha produktif bagi individu alumni, syukur bagai nanti keuntungan selebihnya dapat digunakan untuk mengembangkan pesantren.

Pondok Pesantren kenyatannya adalah lembaga potensial untuk bergerak ke arah ekonomi berbasis rakyat, sebagaimana kekuatan yang dimilikinya. Jika Ponpes hanya menjadi penonton di era yang akan datang, maka lembaga-lembaga ekonomi mikro lain boleh jadi bergerak ke arah kemajuan. Oleh karena itu, kiranya diperlukan analisis yang cermat untuk melakukan penguatan kelembagaan ekonomi ini, agar

---

<sup>74</sup> Usman, Sunyoto, *Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 40.

tidak salah melangkah. yang harus diperhatikan dalam penguatan kelembagaan itu antara lain adalah:

- a) Menganalisis kebutuhan subjek sasaran ekonomi atau yang disebut sebagai *need- assessment*. Analisis kebutuhan diperlukan agar apa yang akan dipasarkan itu memang menjadi kebutuhan sasaran. Pada tahap awal tentunya harus dibidik kebutuhan-kebutuhan santri dan masyarakat sekitar, agar produk yang ditawarkan akan segera diperoleh nilai imbal balik. Baru bisa bergerak ke sektor yang lain, jika kondisi memang sudah memungkinkan.
- b) Melakukan analisis potensi SDM untuk kegiatan (ekonomi) tersebut. Apa memang sudah ada SDM yang bisa dan mampu untuk menjadi agen bagi pengembangan kelembagaan ekonomi pesantren tersebut.
- c) Memetakan kebutuhan dan potensi untuk dijadikan sebagai rancangan program yang memadai.
- d) Melaksanakan program dengan memperhatikan jaringan kerja atau *networking* yang telah dimiliki oleh pesantren.
- e) Melakukan evaluasi kinerja apakah sudah ada kemajuan atau

tidak.<sup>75</sup>

Dalam pengembangan ekonomi pesantren, tentu ada beberapa strategi yang harus dilakukan agar pesantren tidak hanya berkembang dalam dunia pendidikan saja, namun perkembangan itu sejalan dengan

<sup>75</sup> Sunyoto, *Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat...*, 40.

peran pesantren sebagai pengembang perekonomian. Dalam pengembangan ekonomi menurut Brian R. Ford & Pruitt dalam tulisan Siti Nur Hasanah, ada beberapa cara, diantaranya:<sup>76</sup>

a) Perluasan skala usaha

Beberapa cara umum yang digunakan untuk memperluas skala usaha antara lain: *pertama*, menambah kapasitas mesin dan tenaga kerja serta menambah modal dan juga investasi. Ketika memperluas produksi, seorang wirausaha harus memperhitungkan mengenai prospek pemasarannya. *Kedua*, menambah jenis barang atau jasa yang dihasilkan. *Ketiga*, menambah lokasi usaha ditempat lain.

b) Perluasan cakupan usaha

Perluasan cakupan usaha dilakukan dengan mengembangkan jenis usaha baru di wilayah usaha yang baru, serta dengan jenis produk yang baru dan bervariasi.

c) Perluasan dengan kerjasama

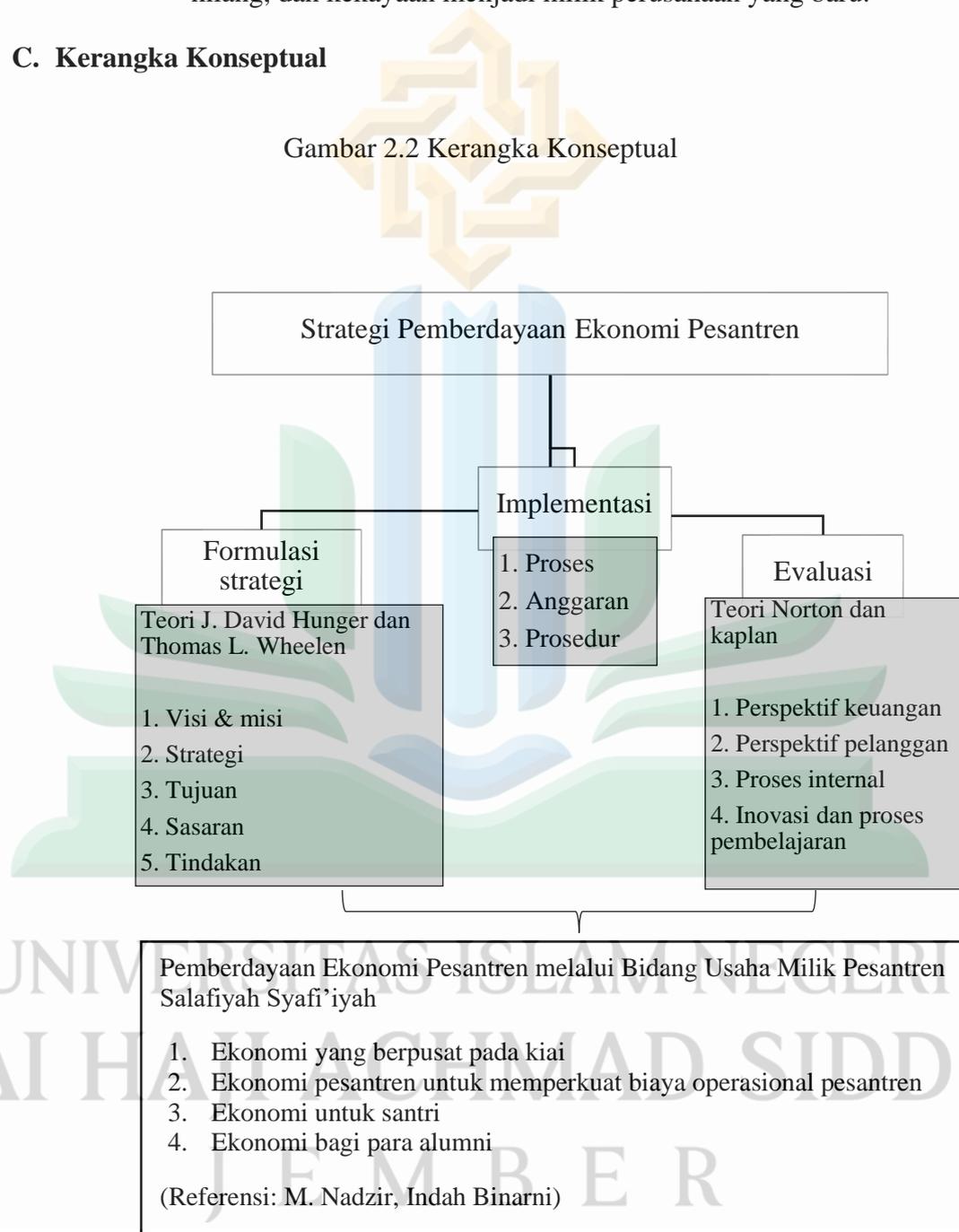
Ada beberapa jenis perusahaan dengan cara ini, yaitu: pertama, *Joint venture* adalah bentuk kerja sama beberapa perusahaan dari negara yang berbeda menjadi satu perusahaan untuk mewujudkan konsentrasi kekuatan-kekuatan yang lebih padat. *Kedua*, *Merger* adalah proses penggabungan dua perseroan menjadi satu

<sup>76</sup> Siti Nurhasanah, Maftuhah, "Strategi Pengembangan Usaha di Pondok Pesantren Nurul Iman Parung: Perspektif Pendidikan Islam di Era Disrupsi", *Edukasi Islam*, 12 (November 2023), 3222-3223.

perusahaan. Salah satu perusahaan tersebut akan tetap berdiri dengan nama yang sama, sementara perusahaan yang lain akan hilang, dan kekayaan menjadi milik perusahaan yang baru.

### C. Kerangka Konseptual

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan adalah metode kualitatif karena penelitian ini akan memahami fenomena sosial tentang strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah. Metode kualitatif adalah suatu langkah prosedur untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan sudut perspektif, partisipan.<sup>77</sup> Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).<sup>78</sup>

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi.<sup>79</sup> Dimana seorang peneliti berusaha memahami perilaku manusia dari segi kerangka berpikir maupun cara bertindak orang-orang itu sendiri. Dalam pandangan fenomenologi bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu. Jenis penelitian fenomenologi merupakan jenis penelitian yang mendeskripsikan suatu latar objek atau peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam yang hanya

---

<sup>77</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian* (Bandung: PT. Rosdakarya, 2017), 6.

<sup>78</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018),

8.

<sup>79</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 2.

difokuskan pada satu fenomena, dalam hal ini fokus kepada strategi pemberdayaan ekonomi pesantren.

## **B. Lokasi Penelitian**

Adapun tempat penelitian ini terletak di Pesantren Salafiyah Syafi'iyah dan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) yang tepat berada di desa Sumberejo kecamatan Banyuputih kabupaten Situbondo Provinsi Jawa Timur.

## **C. Kehadiran Peneliti**

Kedudukan peneliti dalam penelitian ini sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian.<sup>80</sup> Peneliti dalam penelitian ini melakukan wawancara baik secara langsung atau tidak terhadap sembilan informan yang terdiri dari pengurus dan pengelola usaha pesantren. termasuk juga melakukan observasi dan dokumentasi terhadap sumber data primer dan skunder yang menjadi alat pendukung penelitian.

Dalam penelitian ini kehadiran peneliti sangat diperlukan sebagai instrument utama dalam penelitian, yang bertindak langsung sebagai perencana, pemberi tindakan, mengumpulkan data, dan sebagai pelapor hasil penelitian.

---

<sup>80</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 148.

#### D. Subjek Penelitian

Penentuan subjek dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive*. Teknik demikian merupakan strategi pemilihan atau pengambilan sumber data melalui beberapa pertimbangan yang rasional. Pertimbangan rasional yang dimaksud itu salah satunya memilah dan memilih sumber yang paling kuat memahami dan bahkan menguasai fenomena strategi pemberdayaan yang diteliti. Pada sisi metode ini, penulis mempertimbangkan peran informan dalam proses strategi pemberdayaan ekonomi pesantren, sehingga aspek yang dipertimbangkan dalam menentukan subjek penelitian adalah jabatan publik fungsional struktural yang berhubungan dengan tema yang diteliti. Adapun yang dimaksud dengan subjek penelitian adalah pihak-pihak yang menjadi informan dalam penelitian ini.

Subyek atau informan dalam penelitian ini meliputi tiga unsur yaitu *pertama, person* adalah seseorang yang dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara, dalam hal yang dapat memberi

keterangan yaitu ketua bidang usaha milik pesantren, pengurus, dan masyarakat. *Kedua, place* adalah data yang berupa tampilan berupa

keadaan diam dan bergerak, seperti kondisi fisik pesantren dan badan usaha milik pesantren, aktifitas sehari-hari yang dialami oleh seluruh

komunitas pesantren yang menjadi sumber data. *Ketiga, paper* adalah data

yang dapat menyajikan tanda-tanda berupa gambar, angka, atau simbol-simbol, seperti buku, dokumen, arsip dll.<sup>81</sup>

### E. Sumber Data

Dalam penelitian, sumber data merupakan suatu unsur yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena begitu beratnya kaitan antara sumber data dan hasil penelitian. Semakin baik sumber data, maka hasil penelitiannya akan menjadi semakin baik pula. Dalam konteks ini, data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer yakni data yang diperoleh sumbernya langsung dari lapangan baik melalui observasi atau wawancara. Maka peneliti dalam mendapatkan data primer bersumber dari hasil wawancara pada pengelola, pengurus dan karyawan BUMP dengan teknik *Purposive*.

Sumber data tersebut diperoleh dari:

- a. Ketua Tata Usaha (M. Tohir) Bidang Usaha Salafiyah Syafi'iyah
- b. Kabag. Evaluasi (Moh. Ihsan Bahri) Bidang Usaha Salafiyah Syafi'iyah
- c. Kasubag. SDM (Amir Fatah Kusuma) Bidang Usaha Salafiyah Syafi'iyah

---

<sup>81</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rienaka Cipta, 2011), 175.

- d. Bendahara Koperasi Umana' sekaligus sekretaris UD. Assyarif (Zubair) lembaga Usaha KSU dan UD Assyarif Salafiyah Syafi'iyah
  - e. Ka. Unit Niswah Fashion (Hoirun Nisa') Lembaga UD Salafiyah Syafi'iyah
  - f. Ka. Unit Swalayan 2 (Muya Hidayati) lembaga UD Salafiyah Syafi'iyah
  - g. Ketua pengelola kantin 4 (Sriwati)
  - h. Karyawan UD (Fatonah)
  - i. Penjaga kantin (Ummi Bariroh)
  - j. Konsumen (Lailatul Maghfirah, Lisa Agustin, Ahmad Wildan Kamil)
2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari bahan bacaan seperti buku, jurnal, artikel, dan website terkait yang menunjang atau menjadi pelengkap data primer. Data sekunder dalam penelitian ini berupa berbagai buku mengenai Strategi bisnis, pesantren, pemberdayaan dan penelitian jurnal yang relevan serta beberapa website terkait tema strategi pemberdayaan ekonomi pesantren.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, metode pengumpulan data yang umum digunakan dalam suatu penelitian adalah wawancara, observasi, dokumentasi.<sup>82</sup> Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Wawancara

Wawancara merupakan proses memperoleh keterangan/data untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden dengan menggunakan alat yang dinamakan panduan wawancara. Dalam teknik wawancara ini peneliti berinisiatif mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan tertulis untuk mendapatkan informasi yang lebih detail terkait peran pesantren, model Strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren. Untuk mendapatkan data terkait penelitian, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa pihak berikut:

- a. Pengelola bidang usaha (M. Tohir dan Moh. Ihsan dan Amir) untuk memperoleh data terkait gambaran umum usaha pesantren, jumlah usaha pesantren, strategi serta evaluasinya.
- b. Pengelola lembaga usaha dibawah bidang usaha ( Zubair dan Amirullah) untuk memperoleh data strategi, implementasi dan evaluasi usaha pada setiap unit-unit usaha.

<sup>82</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 224-240.

c. Karyawan (Nisa, Fatonah, Muya) untuk memperoleh data mengenai pemberdayaan usaha dan kesejahteraan.

## 2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengumpulan data dengan melakukan penelitian langsung terhadap kondisi lingkungan obyek penelitian yang mendukung kegiatan penelitian, sehingga didapat gambaran secara jelas tentang kondisi ekonomi pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Peneliti juga memilih tipe aktif partisipan sebagai pengamat yang ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang sedang diteliti sehingga data yang diperoleh akan lebih tajam dan sampai pada tingkat makna dari setiap perilaku yang tampak.

## 3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini, peneliti gunakan unuk memperoleh data sekunder terkait dengan profil pesantren, kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh Pesantren Salafiyah Syafi'iyah dalam rangka Strategi pemberdayaan ekonomi pesantren di Desa

Sumberejo, profil lembaga, sejarah pesantren data bisnis yang dimiliki dan program kegiatan Badan Usaha Milik Pesantren

(BUMP). Metode ini juga dipakai sebagai penguat terhadap hasil observasi dan wawancara (*interview*). Sebab dokumentasi termasuk jenis data sekunder, yang bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya dari seseorang.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*, 68.

## G. Analisis Data

Proses analisis data di lapangan dengan model Miles dan Huberman ada beberapa tahap yaitu:<sup>84</sup>

### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan jadwal yang telah ditentukan dengan menggunakan teknik observasi dan wawancara.

### 2. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya sedangkan data yang dirasa tidak penting akan dibuang dan mencari data yang dibutuhkan lebih lanjut mengenai strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo kabupaten Situbondo.

### 3. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya.

Yang akan digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif ini adalah dengan teks yang bersifat naratif.

---

<sup>84</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 246.

#### 4. Verifikasi

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang, sehingga setelah diteliti menjadi jelas.<sup>85</sup> Dalam menyimpulkan data yang sesuai dengan fokus penelitian yang digunakan, data-data tersebut oleh peneliti disimpulkan secara umum dengan kesimpulan dari beberapa data yang telah dideskripsikan meliputi strategi pemberdayaan ekonomi pesantren pada badan usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo kabupaten Situbondo.

#### H. Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian menjadi penting karena berguna untuk menguji validitas dan reliabilitas data yang didapatkan selama proses penelitian berlangsung. Dalam penelitian kualitatif terdapat istilah pengujian keabsahan seperti dalam tabel berikut,

Tabel 3.1 keabsahan Data

Aspek	Metode Kualitatif
Nilai kebenaran	Validitas Internal
Penerapan	Validitas Eksternal (generalisasi)
Konsistensi	Realibilitas
Naturalitas	Obyektivitas

<sup>85</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 249-253.

Dalam pengujian kredibilitas, teknik yang digunakan oleh peneliti adalah teknik triangulasi. Triangulasi dalam penelitian ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber yang kemudian dianalisis untuk menghasilkan suatu kesimpulan dari beberapa sumber tersebut.
2. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi waktu. Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu, data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Jika hasil pengujiannya menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.<sup>86</sup>

#### **I. Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis dalam pemberdayaan ekonomi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas

---

<sup>86</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 274.

bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapkan pada pondok pesantren salafiyah syafi'iyah dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan menjadi alternatif dalam strategis.

Tabel 3.2 Matriks SWOT

IFASS EFAS	STRENGTH/ KEKUATAN Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS /KELEMAHAN Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITY /PELUANG Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT /TANTANGAN Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Penjelasan matrik:

1. *IFAS*: (*Internal Factors Analysis Summary*) yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor internal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan, dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu lembaga disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka *strength and weaknesses*.

2. *EFAS: (Eksternal Factors Analysis Summary)* yaitu menyimpulkan analisis dari berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan, dengan kata lain faktor-faktor strategis eksternal suatu lembaga disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal, eksternal tersebut dalam rangka *opportunities and threats*.
3. *Strategi SO*: Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pemikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan untuk peluang sebesar-besarnya.
4. *Strategi WO*: Strategi ini dibangun dan diterapkan sebagaimana berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara untuk meminimalkan kelemahan.
5. *Strategi WT*: Strategi ini digunakan berdasarkan dan memfokuskan pada kegiatan yang bersifat defensif, dengan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Selanjutnya, matrik SWOT tersebut dapat dikembangkan secara

kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce and Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi

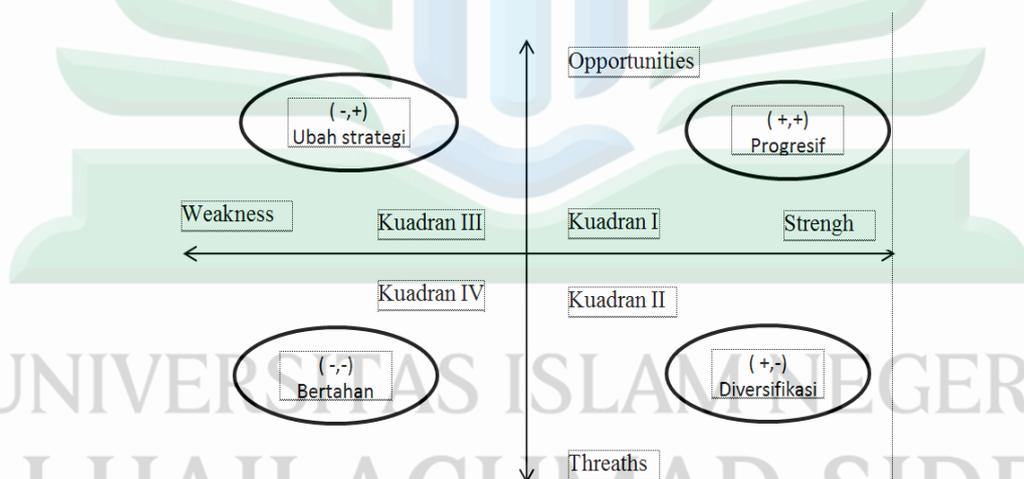
yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, diantaranya sebagai berikut:

- a. Melakukan perhitungan bobot (a) dan rating (b) poin faktor serta jumlah total perkalian bobot dan rating ( $c = a \times b$ ) pada setiap factor S-W-O-T. Cara pemberian nilai yaitu: Pemberian rating untuk

kekuatan dan peluang mendapat peringkat 3 (kuat) atau 4 (sangat kuat), sedangkan untuk kelemahan dan ancaman mendapat peringkat 1 (sangat lemah) atau 2 (lemah). Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.
- c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT. Berikut ini adalah diagram SWOT:

Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT



Dari diagram di atas, maka dapat mengetahui bagaimana Matriks kuadran SWOT yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Sel I atau kuadran I (positif, positif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi

strategi yang diberikan adalah agresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

b. Sel II atau kuadran II (positif, negatif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang begitu besar. Rekomendasi strategi diberikan yang diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi jumlah tantangan yang berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktiknya.

c. Sel III atau kuadran III (negatif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada dan sekaligus membenahi para kenerja dari organisasi.

d. Sel IV atau kuadran IV (negatif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang

diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

#### **J. Tahapan-Tahapan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis merupakan penelitian kualitatif. Dalam proses penelitian mulai awal hingga akhir, dibutuhkan sebuah rancangan yang akan dilakukan selama proses penelitian berlangsung. Adapun tahapan-tahapan penelitiannya adalah sebagai berikut:

##### **1. Tahap Pra-Riset**

Tahap ini dilakukan sebelum pelaksanaan penelitian, pada tahap ini dilakukan persiapan diantaranya penentuan lokasi penelitian, penentuan hal yang ingin diteliti, penentuan jenis dan pendekatan penelitian, subjek penelitian dan sebagainya.

##### **2. Tahap Riset**

Tahapan ini merupakan tahapan penelitian dimana tahap ini terjadi pelaksanaan berbagai hal yang telah direncanakan ditahap Pra-Riset, yaitu dengan melakukan wawancara ke informan yang lebih direncanakan pada tahap pra-riset, melakukan dokumentasi dan lain sebagainya.

### 3. Tahap Pasca-Riset

Tahapan ini merupakan tahap paling akhir dalam proses penelitian. Tahap ini berupa penyajian data dan hasil penelitian yang dilakukan pada tahap riset yang kemudian hasil dari tahap riset tersebut dijadikan satu kedalam bentuk suatu karya ilmiah.

Berikut proses tahapan-tahapan dalam penelitian.

Tabel 3.3 Tahapan-tahapan dalam penelitian

No	Tahapan	Proses	Waktu	Target Hasil
1	Perencanaan	Penelitian pendahuluan	27 Desember 2022	Pra Proposal
2	Penyusunan Proposal	Pembuatan	Desember 2022	Diajukan Awal
3	Validasi	Revisi proposal	Maret-November 2023	Seminar Proposal
4	Pelaksanaan Penelitian	Penelitian dan laporan	Maret -Mei 2024	Bab 4-5
5	Evaluasi	Revisi dan hasil penelitian	April-Mei 2024	Seminar Hasil Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN ANALISIS

#### A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

##### 1. Sejarah Berdiri

Pada mulanya, Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo adalah hutan belantara yang membentang dari Gunung Baluran sampai wilayah Asembagus. Hutan belantara itu dikenal sangat angker karena disamping dihuni oleh binatang buas, juga dedemit. Saat itu penduduk tidak ada yang berani memasuki hutan tersebut. Pada tahun 1328 H/1908 M, Kiai Syamsul Arifin atas saran Habib Hasan Musawa dan Kiai Asadullah dibantu putranya, As'ad dan beberapa orang santri yang menyertai dari Madura, memabat dan merambah hutan tersebut untuk didirikan sebuah pesantren dan perkampungan. Upaya keras Kiai Syamsul Arifin akhirnya terwujud. Berdirilah sebuah pesantren kecil yang hanya terdiri dari beberapa gubuk untuk difungsikan rumah, musalla dan asrama santri yang waktu itu hanya beberapa orang.

Sejak tahun 1914, pesantren kecil itu berkembang bersamaan dengan datangnya para santri dari wilayah sekitar Karesidenan Besuki. Tahun itu pula kemudian dijadikan tahun berdirinya Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah. Setiap perayaan ulang tahun selalu dirujuk pada tahun itu. Perkembangan selanjutnya, Desa Sukorejo yang letaknya 7 kilometer sebelah timur Asembagus (30 km arah timur kota kabupaten Situbondo)

tidak hanya berdiri sebuah pesantren, masyarakat pun mulai berdatangan untuk kemudian menetap di desa itu. Hutan yang telah dirambah itu pun berkembang menjadi area pertanian ladang dan kebun yang hasilnya mulai bisa dirasakan penduduk. Pergaulan penduduk dengan pesantren pun berlangsung harmonis.

Kiai Syamsul Arifin sendiri selain mengasuh beberapa santri, juga membantu masyarakat khususnya dalam memberikan pertolongan pengobatan dan hajat masyarakat lainnya. Dan lambat laun nama Kiai Syamsul Arifin mulai dikenal hingga ke berbagai daerah, sehingga dalam waktu yang tidak terlalu lama, pertambahan santri mulai tampak. Pada masa perjuangan kemerdekaan, Pesantren Sukorejo tidak hanya menjadi pusat belajar, tapi juga sebagai pusat perjuangan kemerdekaan. Para pejuang banyak ditampung di pesantren, sekaligus sebagai markas penyusunan strategi melawan penjajah. kala itu proses belajar mengajar baru bisa dilaksanakan melalui sistem sorogan dan bandongan, hingga kemudian Kiai As'ad yang menggantikan Kiai Syamsul Arifin setelah beliau wafat pada

tahun 1951, sistem belajar mengajar dan pendidikan mulai dikembangkan ke sistem klasikal dengan didirikannya berbagai lembaga pendidikan, seperti Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, SD, SLTP, SLTA sampai perguruan tinggi.

Dalam upaya mewujudkan pendidikan modern sesuai kebutuhan zaman, berbagai lembaga pendidikan kejuruan dan keahlian pun didirikan, seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Lembaga Kader Ahli Fiqh

Ma'had Aly dan Madrasatul Qur'an sebagai lembaga kajian dan pendalaman ilmu-ilmu Al Qur'an. Termasuk lembaga ekonomi Koperasi. Lembaga-lembaga informal seperti kursus dan pelatihan juga turut mewarnai perkembangannya.

Ciri khas dari pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah adalah perpaduan antara pesantren salaf dan modern yang terus mengalami perkembangan pesat hingga pada tahun 2024 jumlah santrinya hampir mencapai 20 ribu yang tersebar dari mancanegara. Termasuk visi pondok pesantren adalah melahirkan generasi muslim berilmu, beramal, bertaqwa, dan berakhlakul karimah. Dan misi pondok pesantren adalah menyelenggarakan kegiatan pendidikan, baik formal maupun non formal, untuk mencetak santri berilmu dan berwawasan luas, menyelenggarakan kegiatan ritual keagamaan sebagai wahana pendidikan spiritual santri dalam praktek kehidupan beragama sehari-hari, mengembangkan sikap akhlakul karimah seperti telah diteladankan oleh Rasulullah SAW dan Salafuna Ash-Shalih. Sehingga tidak ada ketimpangan antara pendidikan salaf dan formal.

Keduanya saling berdampingan dan saling melengkapi.

## 2. Visi dan Misi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Adapun visi pesantren Salafiyah Syafi'iyah adalah "Lahirnya generasi muslim *Khaira Ummah*", dan misinya adalah:

- a. Mengembangkan pondok pesantren dengan basis iman, ilmu, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.

- b. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan ilmiah amaliah bagi peneladanan al-Salaf al-Shalih.
- c. Menyelenggarakan penelitian yang inovatif dan partisipatif dalam pemberdayaan pondok pesantren dan masyarakat.

### 3. Usaha Ekonomi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Sejak periode awal pesantren beroperasi, tepatnya pada pengasuh/pimpinan pesantren ke dua (1951-1990), yaitu KHR. As'ad Syamsul Arifin (1897-1990), pesantren diupayakan memiliki sumber dana yang kuat. Hal ini tercermin dari ajaran Kiai As'ad bahwa "pesantren itu harus kaya agar tidak minta-minta." Untuk mewujudkan hal itu maka dibentuklah toko yang menyediakan segala kebutuhan santri. Melalui keuntungan tokoh tersebut, pesantren dapat penambahan pemasukan.

Dengan bertambah banyaknya jumlah santri dan terjangkaunya harga barang, Toko milik pesantren mengalami perkembangan yang signifikan. Melihat perkembangan tersebut dan banyaknya kebutuhan santri

serta pentingnya pengembangan ekonomi pesantren ke depan, maka bidang usaha pesantren yang awalnya hanya berupa toko (tanpa berbadan hukum),

pada tahun 1988 dikembangkan dengan didirikannya Koperasi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah (Kopontren) "MUSA' ADAH".<sup>87</sup>

Dan pada tahun 2024 ini, pesantren Salafiyah Syafi'iyah telah melebarkan sayap usahanya. Terdapat banyak usaha pesantren baik yang

---

<sup>87</sup> Zubair, wawancara, Situbondo, 21 April 2024.

otonom maupun yang berada di bawah manajemen badan usaha milik pesantren (BUMP). BUMP tersebut didirikan pada tanggal 09 Maret 1988 atas dasar saran dari KHR. As'ad Syamsul Arifin selaku pengasuh dan pendiri pesantren kala itu. Tujuan didirikannya BUMP untuk meningkatkan kesejahteraan *Asatidz* dan *umana'* (tenaga pengajar, pengurus serta karyawan) pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah khususnya serta kesejahteraan santri dan masyarakat pada umumnya.

Adapun lembaga-lembaga usaha di bawah naungan BUMP yaitu:

**a. Kopontren Musa'adah (KPM Musa'adah)**

Tabel 4.1 Profil Kopontren Musa'adah

Nama	Koperasi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah "MUSA'ADAH"
Alamat	Sukorejo Banyuputih Situbondo (68374) Jawa Timur
E-mail	kpmsukorejo1988@gmail.com
Tenaga Kerja	83 orang (76 pria, 7 wanita)
Jumlah Anggota	514 orang
Badan Hukum	No.6390A/BH/II/1988, tanggal 22 September 1988 diperbaharui 06 Juni 1996
NIB & SIUP	3512170040010
NPWP	01.490.030.2.656.000
NIK (Nomor Induk Koperasi)	3512170040010

Unit unit usaha Koperasi Musa'adah diantaranya: alat-alat bangunan, ATK&fotocopy KPM, Pabrik es Maa'un barid, Pondok Banner, Swalayan Salafiyah, Musa'adah Komputer (mitra), NBS

Musa'adah percetakan (mitra), Musa'adah pracangan, ATK&fotocopy Al-Falah (mitra), dapur Cita Rasa Berkah (CRB), usaha ikan lele, wartel Musa'adah Ruby (mitra).

Berikut data pengurus, dan pengelola usaha koperasi Musa'adah:

Gambar 4.1 Karyawan Pengelola KPM

NO.	KANTOR & UNIT	JUMLAH KARYAWAN		IDENTITAS PENANGGUNG JAWAB		
		2022	2023	NAMA	IJAZAH	JABATAN
1.	Kantor KPM	5	5	Aliffathur Rahman, S.E	S.1	Staff Kasir
				Syamsul Arifin, S.Kom	S.1	Staff IT
				Putradi, S.Sos, M.Pd.	S.2	Staff SDM
				Ahmad Aniel Ahsan, S.Kom	S.1	Staff SITA
				Zeki Fahri, S.Pd	S.1	Staf Adminitrasi
2.	Pabrik Es Maa'un Baarid	9	10	Lr. Mahbub, S.Sos	S.1	Kepala Unit
3.	Alat – Alat Bangunan	8	7	Ali Yafi, S.Pd.I	S.1	Kepala Unit
4.	ATK dan Fotocopy KPM	5	6	Moh. T. Arif Wibowo	SMA	Kepala Unit
5.	Pondok Banner	5	5	Ach. Faizi, S.Ag.	S.1	Kepala Unit
6.	Swalayan Salafiyah	6	9	Ibnu Unaisin	SMA	Kepala Unit
7.	Musa'adah Komputer (Mitra)	3	3	Ainun Najib	SMA	Kepala Unit
8.	NBS Musa'adah Percetakan (Mitra)	6	6	Abd Rohim, S.Pd.I	S.1	Kepala Unit
9.	Masa'adah Pracangan	8	8	Nurul Fauziah, S.Pd	S.1	Kepala Unit
10.	Wartel Musa'adah Ruby (Mitra)	1	1	Syafiatun Ni'mah	S.1	Koordinator
11.	Usaha Ikan Lele	3	3	Ahmad Khumaidi	S.1	Kepala Unit
12.	Dapur Cita Rasa Berkah	-	9	Pengurus	-	Koordinator
13.	ATK & Fotocopy Al-Falah (Mitra)	-	5	Masduki	S.1	Kepala Unit
JUMLAH		59	77			

#### b. Koperasi Serba Usaha Umana (KSU Umana)

Tabel 4.2 Profil KSU Umana

Nama Koperasi	KOPERASI SERBA USAHA "UMANA"
Tanggal Berdiri	06 – 03 – 2008
No. Tgl. & Akta Pendirian (Notaris)	188/073/BH/XVI.25/431.209.2.1/2008
No & Tgl. Badan Hukum	06 – 03 – 2008
Alamat Lengkap	Jl. Raya Banyuwangi – Situbondo Timur SPBU Assalafi Desa Sumberejo Kecamatan Banyuputih, Kabupaten Situbondo, Provinsi Jawa Timur.

Nama Pengurus (periode th. 2022 s/d th. 2024)	Ketua: Tahri, A.Md. Kom. Sekretaris: Wisri, M.PdI. Bendahara: Zubeir, SE.
Nama Pengawas (periode th. 2022 s/d th. 2024)	Ketua: KHR. A. Azaim Ibrahimy, MH. Anggota: Ahmadi Muhammadiyah

### Jumlah Unit Usaha dan Karyawan

Tabel 4.3 Data jumlah karyawan

No	Instansi/ Unit	Jumlah Karyawan	Identitas Penanggung Jawab		
			Nama	Ijazah	Jabatan
1	ATK dan FC Pojok	5 Orang	Faizin, S.Pd.	S1	Admin KeU
2	Percetakan Umana'	5 Orang	Monanto, S.PdI	S2	Ketua Unit
3	Swalayan Salafiyah	8 Orang	Sofiyatul Fiqriyah	S1	Ketua Unit
4	ATK dan FC Kitab Mitra	5 Orang	Badul Masholeh	S1	Ketua Unit
5	EDC Salafiyah	6 Orang	Tahri, Amd. Kom	D3	Koordinator
6	Unit Jasa Layanan Internet (UJLI)	8 Orang	Ainun Najib	S1	Ketua Unit
7	Parkir Wista Religi	2 Orang	Abd. Jalil, AMD.	D3	Koordinator
8	Penginapan wisata Religi	1 Orang	Wiwi	-	Koordinator
9	Travel	1 Orang	A. Afwil Jamil	S1	Ka. Unit
<b>Jumlah</b>		<b>46 Orang</b>			

Koperasi ini didirikan pada tahun 2008. Mayoritas anggotanya adalah keluarga besar pesantren. Pada masa awal, koperasi ini hanya menjalankan unit usaha Talangan Haji. Akan tetapi saat ini sudah mempunyai sembilan unit usaha, yaitu (1) ATK dan percetakan umana' (2) ATK&FC KSU (3) Swalayan Salafiyah Al-Khuzaimah (4)

EDC (5) Unit jasa layanan internet (6) Parkir religi (7) penginapan wisata religi (8) ATK& FC kitab mitra Nyamplong (9) Travel.

**c. Usaha Dagang As-syarif (UD. As-syarif)**

Gambar 4.4. Profil UD. Assyarif

Nama Perusahaan	UD. ASSYARIF Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo
Alamat Kantor	Jl. KHR. As'ad depan Poskestren putera. Telp (0338) 451318, Fax (0338) 451318
email	assyarif98yahoo.com
Tahun Berdiri	Tahun 1998
Jenis Usaha	Perdagangan Barang dan Jasa.
Pengurus	4 Orang
Jumlah Karyawan	249 Orang
SIUP	517/75/431.209.2.3/04/2003
NPWP	09/625/505/4/656/000
TDP	132455204987
Akte Notaris	Nomor: 17 Tanggal ,06 Mei 2003

Pada Tahun 1998 atau sekitar 26 Tahun sudah UD.

ASSYARIF berdiri walaupun secara defakto sebelum Tahun 1998.

UD. ASSYARIF telah berdiri namun dengan nama lain yaitu PEP

(Pengembangan Ekonomi Pesantren). Perubahan nama perusahaan

tersebut diharapkan dapat merubah juga pada aspek kerja dan kinerja

personal dalam mengembangkan perusahaan, karena sebelum

berdirinya UD. ASSYARIF perusahaan ini dikelola layaknya LSM

tanpa adanya legalitas formal pada perusahaan tersebut sehingga tidak

dapat bersaing dengan Lembaga Usaha dan perusahaan lain pada umumnya.

Pengelolaan yang dikembangkan sebelum berdirinya UD. Assyarif adalah dikelola secara tradisional dan hanya melayani kebutuhan santri. Akan tetapi secara kuantitatif perusahaan ini belum maksimal melayani santri karena kalau dilihat jumlah santri yang ada semestinya mempunyai penghasilan yang berlipat ganda.

Perusahaan ini adalah pilar ekonomi pesantren, maka segala upaya terus dilakukan, salah satu upayanya adalah membangun pertokoan di luar kompleks pesantren dengan tujuan untuk menjangkau santri yang berbelanja kebutuhannya diluar kompleks pesantren. Demikian juga nama yang sebelumnya adalah PEP (Pengembangan Ekonomi Pesantren) telah dirubah menjadi UD. ASSYARIF.

Terbentuknya UD. ASSYARIF maka terbenahi juga segala sesuatunya, seperti SIUP, TDP, NPWP dan sebagainya telah dilengkapi, dengan tujuan untuk dapat bersaing dengan perusahaan

atau pertokoan diluar pesantren. Akan tetapi walaupun demikian bukan berarti tanpa masalah sama sekali, justru dengan diberi nama

UD. ASSYARIF maka dituntut untuk berdagang yang baik, yaitu berkompetisi dengan usaha yang sudah tertata terlebih dahulu, akan tetapi dengan bermodal Nama Besar Pesantren UD. ASSYARIF dapat segera mendapat kepercayaan baik dari dalam maupun dari luar.

Oleh karena itu UD. Assyarif kedepan dituntut untuk lebih profesional dalam memenej usahanya sehingga dapat mempertahankan citra dan cita-cita pesantren disamping itu juga mampu bersaing dengan toko-toko disekitarnya yang tumbuh subur bak jamur di musim hujan.

Tabel 4.5 Unit Usaha dan Kepala Unit UD.

<b>NO</b>	<b>Unit Usaha</b>	<b>Ketua Unit Usaha</b>
1.	Assyarif Swalayan 1	: Muya Hidayati
2.	Assyarif Swalayan 2	: L. Ach. Supriyadi
3.	Assyarif Swalayan 3	: Khofifuddin
4.	Assyarif Swalayan 4	: Millatul Hakimah
5.	Assyarif Swalayan 5	: Khofifuddin
6.	Assyarif Swalayan 6	: Saiful Rizal
7.	Assyarif Busana 1	: Imam Fahrur Rozi
8.	Assyarif Niswah	: Hairun Nisa
9.	Assyarif Kantin 1	: Samsul Hadi
10.	Assyarif Kantin 2	: Noer Kholidah
11.	Assyarif Kantin 3	: Sriwati
12.	Assyarif Kitab	
13.	Assyarif Iqro	: Ziyadatul Khairoh
14.	Assyarif Percetakan	: Joko Andriyanto
15.	Assyarif Copy Center	: Ali Sadikin
16.	Assyarif ATK &FC Putri	: Kholifah Khoiriyawati
17.	Assyarif Jahit 1	: Moh. Sayuti
18.	Assyarif Jahit 2	: Abdillah
19.	Assyarif Laundry 1	: Sukacong
20.	Assyarif Laundry 2	: Dani Hasim
21.	Assyarif TV Digital	: Zamroni
22.	Assyarif Distributor Air	: Isfa' Ali
23.	Assyarif EDC	: Zamroni
24.	Assyarif Business center	: L. Moh. Kholid
25.	Assyarif Warnet FIK	: Dina Hanifah
26.	Assyarif ATK FIK	: Yuni Faridaturrohmah

## B. Paparan dan Analisis Data

Paparan data dan analisis merupakan penjelasan atau pemaparan rincian hasil dari pengumpulan dan analisis data. Didalamnya akan memperinci beberapa data yang dihasilkan dari proses pengelolaan hasil data, baik dari proses observasi, wawancara dan dokumentasi. Jadi bentuk data pada bab ini juga telah dihasilkan dari proses analisis data. Sebagaimana dijelaskan di bab sebelumnya bahwa proses analisis dilakukan dengan menggunakan kondensasi dan *display data*. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa ada tiga fokus yang diangkat, yakni formulasi, implementasi dan evaluasi strategi pengembangan ekonomi pesantren. Untuk itu, paparan data akan diklasifikasikan sebagaimana di bawah ini;

### 1. Formulasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Pemberdayaan ekonomi di pondok pesantren salafiyah syafi'iyah dilakukan dengan pengembangan kelembagaan dan usaha pesantren. Sebagaimana yang diketahui, bahwa bidang usaha milik pesantren memiliki lembaga-lembaga usaha di bawahnya, dan lembaga usaha tersebut memiliki beberapa unit usaha yang dikelola di bawah manajemen bidang usaha.

Untuk mencapai program pengembangan ekonomi pesantren yang stabil, diperlukan formulasi strategi pemberdayaan ekonomi yang memiliki tahapan *managerial* tertentu. Proses formulasi adalah upaya perencanaan yang dilakukan dalam rangka memberikan pedoman atau laksanakan

pelaksanaan yang terarah. Setelah peneliti mengumpulkan data, ada beberapa tahapan formulasi yang dilakukan. Adapun tahapannya adalah:

a) Merumuskan visi dan misi.

Adapun visi Badan Usaha Milik Pesantren adalah meningkatkan perekonomian pondok pesantren dalam menunjang proses pembelajaran santri. Sedangkan misi bidang usaha pesantren mempermudah santri dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, memperoleh laba, selalu berupaya mencari format dalam melayani kebutuhan dengan cara menggunakan manajemen kelembagaan dan kemitraan-kemitraan. Bapak Zubair menjelaskan bahwa:

Visi misi ini hadir berawal dari keinginan kiai As'ad yang ingin membangun usaha untuk memudahkan biaya belajar santri sekaligus menopang pemasukan guru yang mengajar, karena kala itu bayaran guru yang mengajar sangat kecil. Sehingga harapan kiai kala itu pesantren selain fokus pada pendidikan harusnya juga dapat mensejahterakan para guru yang mengabdikan dan masyarakat yang turut membantu pengembangan pesantren. Sehingga visi adanya usaha pesantren tak lepas dari keinginan kiai yang berkeinginan agar biaya mondok dan belajar murah, dan misinya adanya usaha pesantren diharapkan membantu memenuhi kebutuhan santri dan masyarakat pada umumnya, kemudian usaha tersebut untuk memperoleh laba yang akan digunakan demi pembangunan pesantren serta pembangunan usaha tersebut untuk membantu pemasukan guru dan menjalin kerjasama yang baik dengan berbagai pihak demi kepentingan dan kemaslahatan bersama.<sup>88</sup>

Sebagaimana wawancara di atas menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah memiliki cita-cita besar untuk bisa

<sup>88</sup> Zubair, wawancara, Situbondo, 23 April 2024.

mengembangkan dan memajukan pendidikan pesantren serta mampu meningkatkan serta memberikan kemaslahatan bagi masyarakat sekitar, diantaranya untuk memberdayakan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Terdapat tiga lembaga usaha dibawah naungan bidang usaha sebagaimana yang dijelaskan bapak Zubair:

Usaha pesantren yang pertama kali didirikan yakni koperasi musa'adah, kira-kira pada tahun 1988 koperasi tersebut didirikan atas arahan kiai As'ad, selanjutnya dibentuklah UD asy-syarif pada tahun 1998 dan terakhir didirikan lembaga usaha koperasi yang khusus *ahlul bait* dan para umama' atau pengurus pesantren kira-kira pada tahun 2008.<sup>89</sup>

Adapun tiga lembaga tersebut memiliki visi misi dan tujuan yang berbeda serta unit usaha yang ditangani juga berbeda. Adapun lembaga tersebut yakni:

1) Koperasi Musa'adah

Visi dari koperasi Musa'adah adalah Terwujudnya lembaga pelayanan usaha konsumen yang dikelola secara profesional berdasarkan pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi.

Adapun misinya a) mengembangkan sikap saling menolong diantra para anggota, calon anggota dan masyarakat pada umumnya, b) memberikan pelayanan usaha secara profesional berdasarkan pada prinsip-prinsip dan manajemen koperasi guna meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan

---

<sup>89</sup> Zubair, wawancara, Situbondo, 23 April 2024.

masyarakat pada umumnya. c) memperkokoh struktur organisasi kelembagaan koperasi baik intern maupun ekstern. d) meningkatkan sumber daya manusia (SDM) koperasi melalui penyuluhan, pendidikan dan pelatihan. e) menjalankan kerja sama dalam gerakan koperasi secara horizontal maupun vertikal dengan lembaga-lembaga mitra, baik pemerintah maupun non pemerintah.

2) UD. Assyarif

Visi UD.Assyarif adalah Menjadi Lembaga Ekonomi yang Maslahat, Barokah dan Menentramkan.

Sedangkan misinya: a) Menjadikan Islam dan syariatnya sebagai ruh ekonomi yang teraplikasi dalam setiap aktivitas bisnis/usaha. b) Menyediakan produk yang halal, inovatif, dan berkualitas dengan harga terjangkau sebagai bentuk pelayanan terhadap konsumen. c) Senantiasa meningkatkan etos kerja, ruhiyah, kompetensi dan kesejahteraan karyawan. d)

Menerapkan proses efisien dan berkelanjutan dalam Lembaga Ekonomi Pesantren. e) Menjadi mitra santri, alumni dan

masyarakat umum untuk belajar wirausaha dan berbisnis. f) Berkontribusi terhadap kesejahteraan dan kecerdasan generasi

bangsa.

b) Perumusan Strategi Pemberdayaan Ekonomi

Adapun model strategi pola usaha ekonomi pada pemberdayaan ekonomi pesantren yakni:

1) Usaha Ekonomi yang Berpusat Pada Kiai

Perkembangan kinerja sebuah organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kualitas *leadership* yang dimiliki pemimpin organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan kepemimpinan yang baik bisa merangsang para anggota organisasi atau pegawai sebuah institusi untuk bisa meningkatkan kinerjanya yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Maka bisa dikatakan bahwa dengan adanya model kepemimpinan yang tepat dari seorang pemimpin, dapat mempengaruhi dan memastikan pertumbuhan sebuah organisasi/institusi.

Dalam konteks pengembangan ekonomi umat, upaya-upaya kiai untuk melakukan pemberdayaan ekonomi umat telah banyak dilakukan oleh beberapa pondok pesantren. Berbagai

pengembangan ekonomi umat yang berbasis pesantren ini biasanya mengambil bidang garap pengembangan ekonomi

umatnya dengan mendasarkan pada potensi lokal yang dimiliki oleh masyarakat basisnya. Paling tidak, beberapa sektor

pengembangan ekonomi yang selama ini banyak dikembangkan

bermuara pada empat kategori yaitu pengembangan ekonomi,

sektor jasa, perdagangan, agribisnis dan peternakan serta perikanan.

Pilihan pada jenis usaha ekonomi apa yang perlu dikembangkan oleh pesantren tentunya mendasarkan pada realitas obyektif potensi ekonomi yang dimiliki oleh masyarakat sekitar pesantren, sehingga gagasan pengembangan ekonomi yang dimotori oleh pesantren secara kelembagaan tidak tercerabut dari basis sosial ekonomi masyarakat sekitar pesantren. Pada posisi demikian, akan lahir pola kerjasama sinergis antara pesantren dan masyarakat dalam proses pengembangan ekonomi sehingga mampu menghadirkan realitas baru bahwa pesantren dapat memposisikan sebagai partner sekaligus icon perubahan untuk penguatan ekonomi masyarakat. Pada saat yang sama hasil sinergi tersebut pada akhirnya akan memperkuat basis kelembagaan pondok pesantren menjadi pesantren yang mandiri dan mempunyai fundamental ekonomi yang kuat.

Sehubungan dengan kepemimpinan kiai dalam konteks usaha/ekonomi di Pesantren Salafiyah Syafiiyah, kiai memiliki pandangan ke depan bahwa unit usaha pesantren bisa memiliki banyak cabang di luar kota dan memiliki *data base* yang baik sehingga mudah dipantau dari pusat/pesantren. Jika dinilai dengan kondisi saat ini, target tersebut akan sulit untuk tercapai

mengingat masalah utama dari pengembangan usaha di pesantren tersebut adalah ketersediaan Sumber Daya Manusia yang mumpuni, baik keahliannya dalam bisnis maupun integritasnya. Akan tetapi, target masa depan yang demikian diperlukan bidang usaha pesantren agar usahanya terus berkembang ke depan, tidak berpaku pada kelemahan-kelemahan yang dimiliki saat ini. Selain itu, kiai juga berpandangan bahwa melalui unit usaha tersebut, ke depannya pesantren bisa memiliki sumber dana yang cukup untuk seluruh pengeluaran pesantren sehingga biaya pendidikan santri tidaklah tinggi.

Sebagai seorang pemimpin, kiai memainkan peran sebagai perencana (*planner*). Peran sebagai perencana dilakukan setelah seorang pemimpin menetapkan visi dan tujuan. Adanya perencanaan dalam ekonomi pesantren akan menentukan posisi ekonomi pesantren ke depan. Dengan adanya

perencanaan, kondisi terkini ekonomi pesantren akan dikondisikan/diatur agar bisa mencapai keadaan yang

diinginkan di masa mendatang. Oleh karenanya, kualitas perencanaan dari seorang kiai akan mempengaruhi

perkembangan ekonomi pesantren ke depannya. Pada Pesantren

Salafiyah Syafi'iyah, perencanaan yang disusun kiai lebih

condong kepada rencana jangka panjang. Bagaimana bentuk

unit usaha yang relevan untuk masa depan, dan bagaimana arah pengembangan usaha pesantren ke depan adalah direncanakan oleh kiai.

Model perencanaan yang demikian sudah dilakukan sejak pimpinan pesantren yang ke dua, yaitu KHR As'ad Syamsul Arifin hingga pimpinan Pesantren yang sekarang (keempat), yaitu KHR Ahmad Azaim Ibrahimy. Salah satu contohnya, pada awal berdirinya unit usaha pesantren yang saat itu masih berupa toko yang tidak berbadan hukum, Kiai As'ad memberikan instruksi kepada pengurus pesantren agar ke depannya unit usaha pesantren harus berupa koperasi. Menurut penilaian beliau, koperasi adalah bentuk usaha yang paling tepat untuk pondok pesantren. Selain itu, kiai As'ad juga mengharuskan agar setiap unit usaha baru harus mempunyai payung hukum dan taat kepada peraturan negara. Kaitannya dengan arah pengembangan unit usaha, Kiai As'ad juga menetapkan garis

besar pengembangan usaha, yaitu hendaknya unit usaha pesantren dikembangkan berdasarkan kebutuhan santri dan

masyarakat terlebih dahulu, artinya sektor apa yang dibutuhkan santri dan masyarakat, maka unit usaha pesantren harus

bergerak di sektor tersebut. Karena tujuan pendirian unit usaha

adalah tidak hanya mencari keuntungan tetapi juga melayani

kebutuhan santri dan masyarakat, maka harga yang ditetapkan

pada unit-unit usaha pesantren harus terjangkau tetapi juga dengan kualitas barang yang bagus. Terealisasinya perencanaan-perencanaan yang ditetapkan kiai As'ad pada tahun 1988 tersebut merupakan salah satu faktor yang menjadikan unit usaha pesantren berhasil mengalami perkembangan yang pesat dari tahun ke tahun. Bahkan pengembangan usaha pada PonPes Salafiyah merupakan ide dan gagasan kiai serta Ibu Nyai. dalam membentuk kemandirian ekonomi pesantren, terdapat beberapa langkah strategis yang dilakukan kiai untuk memajukan bidang usaha pesantren, yaitu sebagai berikut:

- a) Perumusan arah kebijakan pengembangan ekonomi pesantren. Perumusan tersebut di bawah bidang usaha telah di atur tersendiri oleh lembaga usaha dibawah BUMP. Sehingga rumusan dan strategi pengembangan usahanya tertuang pada program kerja pada masing-masing lembaga.

Bidang usaha/BUMP hanya menjadi sentral serta membuat kebijakan terkait pengembangan usaha serta *controlling*

kebijakan yang di atur pada buku panduan pengurus dan karyawan bidang usaha pondok pesantren Salafiyah

Syafi'iyah. Sehingga, aturan-aturan dalam pengembangan usaha tertuang dalam buku panduan pengurus dan

karyawan tersebut. Pada keterangan yang diungkapkan oleh bapak Ihsan, bahwa:

Langkah awal menjalankan usaha memang butuh strategi, sehingga perumusan strategi yang di rancang bidang usaha ataupun lembaga usaha tetap berpedoman pada buku. Rumusan arah kebijakan memang bidang usaha yang mengatur, aturan tersebut berdasarkan hasil evaluasi peraturwulan atau evaluasi tahunan. Sehingga arah kebijakan pada periode berikutnya menyempurnakan dan memperluas pengembangan ekonomi sebelumnya. Menentukan arah pengembangan ekonomi ya tidak sembarangan, butuh analisis faktor-faktor yang mempengaruhi seperti ancamannya, kekurangannya dimana dan banyak hal lain. Kalau kita sudah punya arah kebijakan, kan lebih terarah perkembangannya, tujuan usahanya lebih jelas.<sup>90</sup>

Perumusan kebijakan tersebut sebenarnya menjadi pandangan arah pengembangan usaha yang sedang dijalani atau yang akan datang. Sehingga dalam perumusannya di perlukan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan.

Dalam merumuskan kebijakan, kiai memiliki andil yang besar, bahkan setiap kebijakan haruslah mendapat izin

atau bahkan rekomendasi kiai. kiai menjalankan perannya sebagai koordinator dengan cara mengadakan rapat

koordinasi minimal setiap empat bulan sekali (tergantung kebutuhan). Rencana-rencana pengembangan unit usaha

yang telah disusun oleh bidang usaha disampaikan kepada

kiai dalam rapat tersebut. Kemudian, kiai memberikan

---

<sup>90</sup> Moh. Ihsan Bahri, wawancara, Situbondo, 27 April 2024.

tanggapan dan memberikan arahan agar rencana-rencana tersebut bisa berjalan dengan baik. Dalam rapat tersebut, kiai tidak hanya melakukan koordinasi dengan ketua bidang usaha, tetapi juga dengan ketua bidang yang lainnya, yaitu bidang kepesantrenan, bidang keamanan dan ketertiban, bidang pendidikan tinggi, dan bidang pendidikan dasar dan menengah. Hal ini dilakukan agar antara ketua bidang bisa saling mengisi. Dalam rapat tersebut, kebijakan-kebijakan atau strategi yang disusun oleh bidang usaha dapat disetujui atau diarahkan lebih lanjut oleh kiai dan bisa diindahkan oleh ketua bidang yang lain. Sebagai contoh, ketika bidang usaha menerbitkan unit usaha baru, seperti usaha fotocopy, maka segala kebutuhan penggandaan berkas yang dibutuhkan bidang-bidang yang lain diharapkan bisa dilakukan dengan menggunakan jasa fotocopy milik bidang usaha pesantren. Begitupun sebaliknya, ketika bidang-

bidang yang lain membutuhkan pengadaan sebuah barang, maka diharapkan melalui rapat koordinasi, bidang usaha

dapat menangkap peluang tersebut. Sebagaimana penuturan Bapak Thohir:

Setiap satu bulan dua kali, satu bulan satu kali dan empat bulan sekali kiai Azaim pasti mengadakan rapat kordinasi dengan seluruh lembaga, bukan hanya lembaga usaha, lembaga pendidikan, kepesantrenan dan lembaga lain juga ada rapat kordinasi rutin, tujuannya ya segala keputusan

dalam pesantren harus melibatkan kiai, rapat itu juga sebagai evaluasi atas program-program yang berjalan sekaligus masukan dan perbaikan dari kiai untuk pengembangan pesantren kedepannya.<sup>91</sup>

Berikut kebijakan yang diputuskan oleh kiai terkait bidang usaha pesantren

Tabel 4. 6 Keputusan Kebijakan Kiai

No	Rencana	Kebijakan	Kesimpulan
1	Pengembangan usaha pesantren	Pemberdayaan santri, alumni dan masyarakat sekitar	Memfaatkan santri, alumni dan masyarakat untuk pengembangan usaha dengan menganalisis kebutuhan dan potensi yang ada
2	Perluasan usaha	Membuka unit baru sesuai kebutuhan santri dan masyarakat	Membaca peluang usaha dan bergerak cepat dalam pengambilan keputusan
3	Pengembangan SDM	Pelatihan dan pembinaan usaha	Menyadari pentingnya SDM yang berkualitas
4	Menyebarkan nilai religius pada aspek bisnis	Pelaksanaan kegiatan keagamaan yang wajib di hadiri oleh santri, <i>umama'</i> dan tenaga pekerja pesantren	Pelaksanaan dzikir jum'at manis, halal bi halal, dan penjagaan santri sekaligus ferak bathin bagi pengurus dan tenaga kerja laki-laki
5	Pengembangan sistem keuangan yang tersentralisasi	Melakukan kemitraan keuangan dengan bank syariah	Melakukan kerjasama keuangan dengan BSI untuk sentralisasi keuangan unit usaha, payroll dan pembelanjaan yang

<sup>91</sup> M. Tohir, wawancara, Situbondo, 28 Maret 2024.

			mudah bagi santri menggunakan el-santri
--	--	--	---

b) Mengutamakan peluang dan potensi ekonomi lokal.

Bidang usaha pesantren bisa terus berkembang salah satunya karena mengutamakan peluang dan potensi ekonomi yang ada di sekitar pesantren sebagai target pengembangan usaha. Pada penuturan Bapak Zubair selaku pengurus Koperasi Umana' mengungkapkan:

Sebelum usaha sebanyak sekarang, hanya ada koperasi musa'adah yang dibangun atas perintah beliau, beliau Kiai (KHR. As'ad Syamsul Arifin) memberikan arahan bahwa hendaknya tujuan dari pengembangan usaha adalah untuk melayani kebutuhan santri dan masyarakat. Dari sudut pandang ekonomi, arahan kiai tersebut dapat dimaknai bahwa hal apa yang dibutuhkan santri dan masyarakat merupakan petunjuk terhadap arah pengembangan usaha.<sup>92</sup>

Dengan semakin berkembangnya santri dan masyarakat maka semakin banyak dan kompleks pula hal-hal yang mereka butuhkan. Fenomena tersebut menjadi peluang bagi bidang usaha pesantren untuk menambah/membuka unit usaha baru. Hampir semua unit usaha yang ada di pesantren didirikan berdasarkan peluang yang ada di sekitar pesantren.

Termasuk juga pemanfaatan lahan pesantren untuk pertanian, budidaya ikan dan udang. Hal ini dimanfaatkan

<sup>92</sup> Zubair, wawancara, Situbondo, 23 April, 2024.

untuk menggali potensi lokal. Karena pesantren yang jaraknya tidak jauh dari laut memungkinkan paraarganya untuk mengembangkan potensi tentang kelautan. Juga potensi warna desa Sumberejo yang rata-rata penduduknya adalah petani. Sehingga pesantren juga memanfaatkan lahannya untuk dikelola pada bidang pertanian, sekaligus diadakan selep mini sebagai solusi dan pemanfaatan peluang bagi pesantren terhadap bidang pertanian tersebut.

Selain membuka unit usaha berdasarkan peluang yang ada di sekitar, pengembangan ekonomi pesantren juga dilakukan dengan mengutamakan SDM dari pesantren untuk mengelolanya. Hal ini dilakukan karena menurut penilaian ketua bidang usaha, mereka lebih mudah untuk diarahkan dan diatur sesuai dengan keinginan pesantren. Ketika SDM yang ada tidak mumpuni, langkah yang dilakukan selanjutnya (pada Pesantren Salafiyah Syafiiyah)

adalah melatih dan mendidik SDM tersebut agar sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Ketua Bidang usaha

lebih memilih cara ini karena beliau menilai bahwa SDM dari dalam pesantren lebih memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi.

c) Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan strategi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Tujuan dasar dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan masa depan dan ketersediaan sumber daya manusia dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam bidang usaha. Adanya perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) akan berdampak pada kinerja organisasi dan kinerja karyawan/pegawai. Dampak terhadap kinerja perusahaan akan nampak karena adanya perencanaan SDM akan menjadikan perusahaan memiliki karyawan/pegawai dengan kualifikasi yang meningkat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, adanya perencanaan SDM juga akan berperan dalam penataan ulang terhadap komposisi dan posisi jabatan dari pegawai/karyawan yang ada, sehingga perusahaan akan dikelola oleh pegawai/karyawan yang sesuai. Adapun dampak perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan/pegawai akan nampak karena dengan adanya perencanaan SDM, karyawan/pegawai akan lebih menguasai pekerjaan mereka sehingga dapat bekerja dengan lebih baik.

Pada bidang usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah, dalam melakukan perencanaan SDM, yang pertama

dilakukan adalah memperketat proses seleksi dalam menerima karyawan/pegawai baru. Kriteria yang ditetapkan tidak hanya terkait dengan kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi kerja yang akan diisi, tetapi juga tentang keahlian yang dimilikinya. Bahkan pada Pesantren Salafiyah Syafiiyah, Kiai lebih mengutamakan keahlian dan pengalaman dari pada tingkat pendidikan. Maka tidak heran jika pada unit usaha pesantrennya lebih banyak karyawan dengan kualifikasi sarjana pendidikan dari pada sarjana ekonomi. Selain itu, dalam masa-masa awal kerja, karyawan tersebut akan dipantau dari sisi ketaatannya terhadap kewajiban agama, seperti sholat, akhlaqul karimah dan puasa. Hal ini dilakukan dengan harapan agar tetap tercipta nuansa religius walaupun itu dalam bidang usaha.

Dalam mengisi jabatan yang penting, yaitu jajaran pimpinan, hanya bisa diisi oleh orang yang memiliki afiliasi dengan pesantren, seperti keluarga pesantren dan alumni.

Pesantren Salafiyah Syafiiyah menghindari untuk menerima orang selain keluarga dan alumni untuk mengisi jabatan penting karena berdasarkan pengalamannya, mereka kurang memiliki loyalitas terhadap pesantren. Maka cara yang dilakukan Pesantren Salafiyah Syafiiyah

dalam mengisi jabatan penting tersebut adalah dengan mendidik dan melatih orang dalam pesantren yang dinilai bisa diandalkan di posisi jabatan tersebut. sebagai contoh, dulu ketika kiai hendak membuka unit usaha peternakan tetapi pesantren tidak memiliki orang yang ahli untuk menjadi penanggung jawab/kepala unitnya , maka yang dilakukan Almarhum kiai (KHR. Ach. Fawaid) adalah memberikan beasiswa kepada beberapa alumni pesantren untuk melanjutkan pendidikan bidang peternakan di salah satu universitas terkemuka di jawa timur.

Perencanaan SDM tersebut tidak hanya dilakukan dalam bentuk penetapan kriteria pegawai saat proses seleksi/*open recruitment*, melainkan juga dengan mengidentifikasi SDM yang sudah tersedia. Hasil identifikasi tersebut akan digunakan sebagai acuan untuk menata ulang posisi jabatan dalam unit usaha yang sudah

berjalan. Selain itu, pada setiap awal periode/tahun, untuk semakin meningkatkan semangat kerja bagi

karyawan/pegawai, kiai bersama ketua bidang usaha selalu memberikan motivasi, utamanya motivasi spiritual. Dengan

adanya motivasi spiritual, diharapkan peningkatan kinerja yang dilakukan pegawai akan dilakukan dengan dasar agama, bukan karena faktor materi.

## 2) Pengembangan Ekonomi Pesantren untuk Memperkuat Biaya Operasional Pesantren

Pada pengembangan ekonomi pesantren untuk menjadikan pesantren memiliki unit usaha sebenarnya sudah berjalan sejak tahun 1988 di Ponpes Salafiyah Syafi'iyah. Unit-unit usaha pesantren tersebut murni dikelola oleh bidang usaha bukan milik Kiai atau Ibu nyai pribadi, sehingga laba dari pengelolaan murni untuk pengembangan pesantren.

Usaha-usaha yang dikelola oleh Bidang Usaha Milik Pesantren kurang lebih ada 48 unit usaha dengan tiga lembaga usaha yang mengelola, yakni UD Assyiarif, Koperasi Pesantren Musa'adah dan Koperasi Serba Usaha Umana. Adapun usaha-usaha milik pesantren sebagai berikut:

Tabel 4.7 Unit usaha pesantren

No	Jenis Usaha	Rincian
1	Usaha Dagang (UD) As-Syarif	1. Assyiarif Swalayan 1, 2, 3,4,5,6 2. Assyiarif Busana 1 3. Assyiarif Niswah 4. Assyiarif Kantin 1, 2, 3 5. Assyiarif kitab 6. Assyiarif Iqro' Book Store 7. Assyiarif Percetakan 8. Assyiarif Copy Center 9. Assyiarif Atk & Fc Puteri 10. Assyiarif Jahit 1, 2 11. Assyiarif TV Digital 12. Assyiarif Distributor Air 13. Assyiarif Busines Center 14. Assyiarif Warnet FIK 15. Assyiarif ATK FIK 16. Assyiarif EDC

No	Jenis Usaha	Rincian
		17. Assyarif Laundry 1,2
2.	Koperasi : 1. Kopontren Musa'adah	1. Swalayan Salafiyah 2. Alat toko Bangunan 3. ATK & FC KPM 4. Musa'adah Pracangan 5. Pondok Banner 6. Musa'adah Komputer 7. Perc. NBS Musa'adah 8. Pabrik Es 9. ATK & Fotocopy Al-Falah 10. Budidaya Ikan Lele 11. Wartel Musa'adah Ruby 12. Dapur Cita Rasa Berkah
	2. KSU Umana'	1. Swalayan Al-Khuzaimah 2. ATK & Percetakan Umana' 3. ATK & FC KSU 4. Unit Layanan EDC 5. Unit Jasa Layanan Internet 6. Parkir Wisata Religi 7. Travel Umana' 8. Penginapan Wisata Religi 9. ATK FC & Kitab Mitra KSU
3.	Klinik As'adiyah	Klinik As'adiyah
4.	CV. Hafas (Eksternal)	1. Radio Bahasa FM 2. Pabrik Air Assyifa' 3. SPBU

Adapun strategi dalam pengembangan ekonomi pesantren

untuk memperkuat biaya oprasional pesantren meliputi:

a) Perluasan skala dan jangkauan usaha.

Cara dan strategi pengembangan usaha yakni dengan

memperluas skala usaha. Perluasan skala usaha adalah cara di mana suatu usaha harus meningkatkan dan menambah

skala produksi. Ada beberapa cara yang bisa dilakukan

untuk memperluas skala usaha, yaitu meningkatkan skala

produksi, tenaga kerja, teknologi, mengubah lokasi usaha, hingga memperbaiki sistem distribusi dan jaringan usaha. Tidak hanya memperluas skala usaha, strategi pengembangan usaha lain yang bisa dilakukan adalah dengan memperluas jangkauan usaha. Perluasan jangkauan usaha ini disebut juga sebagai diversifikasi usaha. Cara yang dilakukan untuk memperluas jangkauan usaha adalah dengan mengembangkan berbagai jenis usaha di wilayah usaha yang baru. Memperluas jangkauan usaha juga dapat dilakukan dengan mengembangkan jenis-jenis produk baru yang lebih bervariasi.

Perluasan usaha yang dilakukan di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah dengan menambah tingkat produksi dan pengembangan usaha baru sesuai dengan kebutuhan santri. Sejauh ini terdapat program dan rencana strategi pengembangan usaha untuk jangka panjang. Adapun

strateginya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Renstra Perluasan Usaha

NO	Strategi	Tujuan	Sasaran	Bentuk Kegiatan
1.	Pengembangan usaha dan realokasi unit usaha KPM	a. Pengembangan unit usaha KPM dan mendongkrak pendapatan serta membuka peluang usaha	a. Santri, Umana' dan Masyarakat sekitar pondok pesantren b. Pengurus dan karyawan koperasi	a. Pengembangan menu baru pada dapur cita rasa berkah (bakery CBR) b. Pemindahan kelembagaan Klinik As'adiyah

NO	Strategi	Tujuan	Sasaran	Bentuk Kegiatan
			Musa'adah serta dewan penasehat	dibawah manajemen KPM c. Pemindahan kelembagaan unit usaha Bank sampah di bawah manajemen KPM d. Pengadaan unit baru SIPTREN dibawah manajemen KPM
2.	Pengembangan usaha jangka panjang pada Koperasi Serba Usaha Umana	a. Memfasilitasi kebutuhan walisantri, alumni atau simpatisan b. Mendongkrak pendapatan dan memperluas lowongan usaha	Walisantri, Alumni, Masyarakat Umum	a. Membuat stand usaha wisata religi b. Membangun penginapan/ Hotel c. Membangaun kolam renang P2S2
3	Pengembangan usaha UD. Assyarif	a. Memfasilitasi kebutuhan santri b. Mendeteksi arus belanja santri menggunakan non tunai c. Sentral keuangan digital pada unit usaha	Santri	a. Menerapkan kartu el-santri untuk semua pembelian di pertokoan pesantren b. Sentra kulakan khusus santri

b. Perluasan kerjasama

Adapun bentuk kerjasama yang dilakukan lembaga usaha sangat beragam, mulai kerjasama keuangan dengan Bank Syari'ah Indonesia (BSI), kerjasama pertanian dan perikanan, kerja sama baju seragam ma'had kepada UMKM jahit di bawah naungan Indah Fashion, kerjasama

seragam berupa sarung kepada Atlas dan kerjasama pemasaran dengan para alumni dan masyarakat.

Sebagaimana penjelasan Bapak Tohir bahwa:

Kerjasama pondok sebenarnya banyak, ada yang murni kerjasama dan kemitraan. Kalau kemitraan itu biasanya lembaga usaha bekerja sama kepada toko untuk penyewaan bangunan dan lainnya, tempat dan karyawan dari sana yang cari namun lembaga mengkonfirmasi. Kalau kerjasama keuangan ya hanya kepada BSI. Bahkan sekarang kerjasama yang baru adalah pembuatan dan implementasi kartu El-santri itu.<sup>93</sup>

Adapun rincian kerjasama oleh bidang dan lembaga usaha sebagai berikut:

Tabel 4.9 Mitra BUMP

NO	MITRA	JENIS KERJASAMA
1.	Bank Syariah Indonesia (BSI)	Sentralisasi keuangan usaha, Payroll
2.	PT.	Perikanan
3.	Mitra Musa'adah	Pengembangan unit usaha dengan toko luar pesantren
4.	Anzaz, Indah Fashion, Atlas	Pengadaan seragam sekolah
5.	Alumni dan masyarakat	Pemasaran hasil produksi

### c. Pengembangan modal usaha

Dalam sumber daya keuangan pada lembaga koperasi, sesuai dengan peraturan menteri koperasi nomor 09 tahun 2018, bahwa modal koperasi terdiri dari modal

<sup>93</sup> M. Tohir, wawancara, Situbondo, 28 Maret 2024.

sendiri, modal pinjaman, dan modal penyertaan.<sup>94</sup> Modal pada koperasi pesantren Salafiyah Syafi'iyah pada tahun 2024 ini murni menggunakan modal sendiri yakni modal yang didapat dari simpanan pokok dan wajib anggota, dan tidak ada modal pinjaman kepada bank atau lembaga keuangan lainnya serta tidak ada modal penyertaan.

Berikut rincian modal sendiri koperasi yang didapat dari simpanan anggota.

Tabel 4.10 Simpanan Anggota

Lembaga Koperasi	Jenis Simpanan	Nominal
Koperasi Musa'adah	Pokok	Rp. 100.000
	Wajib	Rp. 50.000
Koperasi Umana'	Pokok	Rp. 100.000
	Wajib	Rp. 30.000

Tabel 4.11 Koperasi dan anggota koperasi

Koperasi	Anggota	Jumlah anggota
Musa'adah	Guru, ustad, ustadzah, dosen dan karyawan musa'adah	744
Umana'	Keluarga pesantren ( <i>ahlul bait</i> ), pengurus pesantren (umana') dan karyawan koperasi umana'.	128

Selanjutnya, pengembangan modal usaha juga dilakukan melalui kerjasama baik kepada kementerian

<sup>94</sup> Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, Nomor 09 tahun 2018.

koperasi, perbankan syariah dan lembaga internal pesantren.

### 3) Pemberdayaan ekonomi untuk santri

Pengembangan ekonomi yang dilakukan oleh pondok pesantren sebenarnya sangat banyak dan luas. Namun penulis batasi pengembangan ekonomi untuk santri dalam lingkup bidang usaha pesantren. menurut penuturan bapak Tahri:

Pemberdayaan ekonomi untuk santri hampir tidak berlaku di bidang usaha Sukorejo ini karena tenaga usaha rata-rata para alumni dan tetangga, beda halnya dengan pesantren lain seperti lirboyo yang semua tenaga kerjanya dominan santri. Pesantren ini tidak demikian, santri difokuskan belajar kecuali mereka yang sudah lulus madrasanya baru mengabdikan jadi karyawan di pertokoan pesantren.<sup>95</sup>

Pengembangan usaha santri dapat dilakukan dengan mengembangkan keterampilan dan menerjunkan santri ke unit usaha. Santri yang telah dibekali dengan kewirausahaan pada lingkungan sekolahnya cenderung akan menerapkan sikap-

sikap *entrepreneur* dalam lingkungannya. Sehingga tidak heran jika santri sekalipun statusnya sebagai pelajar, ia juga

mempunyai peran ganda sebagai karyawan pada pertokoan pesantren. Bidang usaha sangat *welcome* terhadap perekrutan santri yang mempunyai kompetensi dan berkeinginan untuk diberi pelatihan. Karena anggapan dari para pengurus pesantren,

<sup>95</sup> Tahri, wawancara, Situbondo, 14 Mei 2024.

karyawan dari kalangan santri cenderung royal terhadap pesantren. Sehingga tidak heran bahwa santri tidak hanya belajar dan berbekal ilmu keagamaan, namun juga berbekal kewirausahaan yang harapan kedepannya ketika ia telah *boyong* akan mudah berbaur dengan masyarakat dan menjalankan salah satu wasiat kiai As'ad yakni “santri saya yang telah berhenti, harus ikut mengurus dan memikirkan paling tidak salah satu dari yang tiga: pendidikan Islam, dakwah melalui NU, dan ekonomi masyarakat”.

#### 4) Pemberdayaan Ekonomi Bagi para Alumni

Keberadaan alumni sebagai institusi yang berdiri di bawah naungan organisasi juga patut dan seharusnya terjalin kerjasama. Alumni merupakan bagian dari sebuah organisasi. Keberadaan alumni saat ini dikatakan sangat urgen bahkan menjadi hidupnya sebuah organisasi. Perkembangan pesantren sebagai organisasi pendidikan islam juga membutuhkan peran

alumni untuk mengembangkan sayap dakwahnya ke masyarakat luas. Dalam menjalankan beberapa usahanya Pondok Pesantren

mengelola unit usahanya dengan bantuan pihak lain, termasuk di dalamnya alumni. Untuk beberapa usaha yang berada di sekitar Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah, pengelolaan unit usaha dikelola oleh pesantren sendiri. Sedangkan unit usaha

yang berada di luar pesantren pengelolaannya diserahkan kepada alumni.

Fakta menarik yang juga terjadi bahwa karyawan yang bekerja di bidang usaha milik pesantren kebanyakan adalah alumni. Salah satu alasan yang diungkapkan oleh alumni Ustad Amir sebagai karyawan yaitu:

Bekerja untuk pesantren sebenarnya mengabdikan kepada kiai, turut memperhatikan dan membesarkan pesantren agar dapat barokahnya, termasuk juga ketika saya memilih mengabdikan diri di pesantren karena ingin membantu mengembangkan pesantren, *mabungah* kiai. Pesantren Sukorejo ini adalah pesantren besar, harus tumbuh juga jiwa-jiwa besar untuk terus mengabdikan diri demi pengembangan pesantren.<sup>96</sup>

Banyak para alumni yang tetap berada di lingkungan pesantren untuk mengabdikan diri. Selain karena pesantren memiliki keberkahan tersendiri bagi para alumni, dan peluang usaha serta peluang kerja terbuka lebar pada Pesantren Salafiyah Syafi'iyah tersebut.

Peran alumni selain pada usaha pesantren juga nampak pada pengembangan dan kemajuan pesantren dari segala sektor. Organisasi alumni yang disingkat IKSASS (Ikatan Santri Alumni Salafiyah Syafi'iyah) memberikan sumbangsih besar terhadap kemajuan pesantren. Terutama di bidang ekonomi, para alumni yang telah menjadi pengusaha cenderung

---

<sup>96</sup> Amir Fatah Kusuma, wawancara, Situbondo, 30 April 2024.

merangkul alumni lainnya untuk menjadi *supplier* dan rantai pengembangan bisnis digital yang marak dilakukan pada zaman sekarang. Tidak hanya itu, adanya organisasi tersebut memberikan dampak positif terhadap relasi usaha.

Pengembangan ekonomi bagi para alumni di bidang usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah, selain sebagai karyawan juga sebagai pemasuk hasil produksinya di pertokoan milik pesantren. Bahkan menurut penuturan ustad Ihsan:

Pesantren sangat terbuka lebar apalagi kepada alumni, karena alumni merupakan keluarga, sehingga tidak heran bahwa perekrutan tenaga kerja selain masyarakat sekitar prioritas yang lain adalah alumni, begitu juga alumni yang menjual hasil produksinya dan dititipkan pada pertokoan pesantren. Bahkan di swalayan salafiyah menyediakan rak khusus untuk produk almuni.<sup>97</sup>

Dari berbagai pemaparan di atas, jelas bahwa alumni memiliki tempat istimewa dan alumni merupakan orang yang royal pada pesantren selain masyarakat dan santri. Sehingga tidak heran bahwa berkembang pesantren juga merupakan hasil dari pengabdian alumninya.

#### c. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Salah satu cara untuk menyusun strategi dalam pengembangan suatu perusahaan adalah dengan Analisis SWOT. Menurut Rangkuti,

“Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan

<sup>97</sup> Moh. Ihsan Bahri, wawancara, Situbondo, 27 April 2024.

kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threats*). Melalui analisis ini nantinya akan terusun empat jenis pilihan strategi, yaitu strategi SO (*strengths- opportunities*), strategi ST (*strengths-threats*), strategi WO (*weaknesses- opportunities*), dan strategi WT (*weaknesses- threats*). Langkah awal untuk bisa melakukan Analisis SWOT adalah mengidentifikasi terlebih dahulu terhadap faktor-faktor strategis perusahaan, yaitu faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sebagaimana yang telah dilakukan dalam pembahasan sebelumnya.

#### 1) Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan usaha pada bidang usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo diantaranya:

- a) Memiliki konsumen tetap dan loyal
- b) Memiliki citra yang baik dihadapan santri dan masyarakat sekitar
- c) Laju perputaran barang yang tinggi
- d) Nilai pangsa pasar besar dalam lingkup pondok
- e) Mudahnya mendapatkan modal usaha
- f) Memiliki SDM yang bersedia dilatih/diberikan pendidikan
- g) Relasi usaha alumni

## 2) Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan yang dimiliki bidang usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo sebagai berikut:

- a) Terbatasnya SDM yang memadai sesuai dengan bidangnya
- b) Kurang optimalnya promosi
- c) Cakupan pasar yang kurang luas di luar area pesantren/ di luar daerah Sukorejo
- d) Kurang maksimalnya pelayanan
- e) Tingkat kedisiplinan dan kejujuran yang masih rendah

## 3) Peluang (Opportunities)

- a) Masih banyak pasar yang belum dijangkau di luar area pesantren/Sukorejo

Peluang membuka unit usaha di luar area pesantren bagi Koperasi, karena koperasi memiliki akta pendirian dan badan hukum sehingga lebih mudah membuka unit usaha dimanapun.

- b) Terbukanya peluang usaha yang lebih luas karena berkembangnya pesantren

Diresmikannya wisata religi oleh MENPAREKRAF yaitu Bapak Sandiaga Uno pada sabtu 14 Januari 2023, tentu kedepannya akan terbuka peluang usaha besar sebagai pusat oleh-oleh khas Situbondo dengan memanfaatkan sumberdaya lokal sebagai pengembangan ekonomi pesantren dan masyarakat.

Semakin berkembangnya pesantren ditandai dengan semakin banyaknya santri dari tahun ketahun, hal ini tentu menjadi peluang besar membuka unit usaha baru untuk memenuhi kebutuhan santri.

- a) Letak geografis
- b) Peluang kerjasama dengan lembaga-lembaga pesantren
- c) Terdapat alumni dan masyarakat yang dimungkinkan bersedia diajak bekerjasama.
- d) Adanya preferensi bagi masyarakat sekitar pesantren untuk menjadi konsumen tetap pada usaha koperasi.

#### 4) Ancaman (Threats)

- a) Munculnya pesaing dengan daya tarik lebih
- b) Tingginya ketergantungan terhadap warga pesantren dan santri sebagai konsumen.
- c) Kurang terkontrolnya pengamanan terhadap keamanan barang
- d) Pekerja yang kurang profesional
- e) Pendapatan dan daya beli masyarakat sekitar

#### d. Perhitungan Analisis SWOT

Langkah selanjutnya adalah menyusun Tabel *Internal Strategic*

*Factors Analysis Summary* (IFAS). Penyusunan Tabel IFAS Menurut Rangkuti, Tabel IFAS dapat disusun dengan langkah sebagai berikut:

- 1) Menyusun faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan yang sudah diidentifikasi pada kolom 1

- 2) Memberi bobot pada masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan pada kolom 2 dengan rentang nilai mulai dari 0,05 (sangat kurang) sampai 1,0 (sangat baik). Pada penelitian ini, nilai bobot tersebut diperoleh hasil wawancara kepada pengurus bidang usaha dan lembaga usaha pesantren, dan pengamatan terhadap kondisi yang terjadi di lapangan.
- 3) Memberi *rating* pada kolom 3 untuk setiap faktor kekuatan dan kelemahan. Dalam penelitian ini, nilai *rating* diperoleh dari rata-rata hasil penilaian urgensi penanganan oleh informan. Nilai *rating* berkisar antara 1 (tidak urgen) sampai 4 (sangat urgen) pada faktor kekuatan. Dan 1 (sangat urgen) sampai 4 (tidak urgen) pada faktor kelemahan.
- 4) Mengalikan nilai bobot relatif dengan nilai *rating* sehingga diperoleh nilai skor.

Berdasarkan langkah-langkah di atas, maka tersusun tabel IFAS untuk Bidang Usaha Pesantren Salafiyah Syafiiyah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Perhitungan faktor internal

No	Faktor Internal (Kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Memiliki konsumen tetap dan loyal	0,15	4	0,80
2	Memiliki citra yang baik dihadapan santri dan masyarakat	0,15	3	0,45
3	Laju perputaran barang yang tinggi	0,10	3	0,30
4	Nilai pangsa pasar besar	0,10	3	0,30
5	Mudahnya mendapatkan modal usaha	0,05	3	0,15
6	Memiliki SDM yang bersedia dilatih/diberikan pendidikan	0,15	3	0,45

7	Memiliki unit usaha yang beragam sesuai kebutuhan santri dan masyarakat	0,15	4	0,60
8.	Relasi usaha Alumni		3	0,30
<b>Skor Kekuatan</b>		<b>1,00</b>		<b>3,35</b>
<b>Faktor Internal (Kelemahan)</b>				
1	Terbatasnya SDM yang memadai sesuai dengan bidangnya	0,25	1	0,25
2	Kurang optimalnya promosi	0,10	2	0,20
3	Cakupan pasar yang kurang luas di luar area pesantren/	0,15	2	0,30
4	Pengelolaan manajemen yang kurang maksimal	0,20	1	0,20
5	Kurang maksimalnya pelayanan	0,15	2	0,30
6	Tingkat kedisiplinan dan kejujuran yang rendah	0,10	2	0,20
<b>Skor Kelemahan</b>		<b>0,95</b>		<b>1,45</b>
<b>Total Skor kekuatan-kelemahan</b>				<b>1,90</b>

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk faktor kekuatan pada lembaga usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah, skor tertinggi sampai terendah secara berurutan adalah item 1 dengan skor 0,80, item 2 dengan skor 0,80, item 7 dengan skor 0,60, item 6 dengan skor 0,45, item 3, 4 dan item 8 dengan skor 0,30 dan item 5 dengan skor 0,15.

Sedangkan untuk faktor kelemahan pada lembaga usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah, skor tertinggi item 3 dengan skor 0,30,

item 1 dengan skor 0,25, item 2 dengan skor 0,20, item 4 dengan skor 0,20, item 5 dengan skor 0,20.

Setelah tersusun Tabel IFAS, langkah selanjutnya adalah menyusun tabel EFAS. Penyusunan tabel EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) menurut Rangkuti, langkah-langkah untuk menyusun Tabel EFAS adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun faktor-faktor peluang dan ancaman perusahaan yang sudah diidentifikasi pada kolom 1
- 2) Memberi bobot pada masing-masing faktor peluang dan ancaman pada kolom 2 dengan rentang nilai mulai dari 0,05 (sangat kurang) sampai 1,0 (sangat baik). Pada penelitian ini, nilai bobot tersebut diperoleh hasil wawancara kepada pimpinan serta pengurus di bidang usaha dan lembaga usaha pesantren.
- 3) Memberi *rating* pada kolom 3 untuk setiap faktor peluang dan ancaman. Dalam penelitian ini, nilai *rating* tersebut diperoleh dari rata-rata hasil penilaian urgensi penanganan oleh informan. Nilai *rating* berkisar antara 1 (tidak urgen) sampai 4 (sangat urgen) pada faktor peluang dan 1 (sangat urgen) sampai 4 (tidak urgen) pada faktor ancaman.
- 4) Mengalikan nilai bobot relatif dengan nilai *rating* sehingga diperoleh nilai skor.

Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Tabel faktor Eksternal

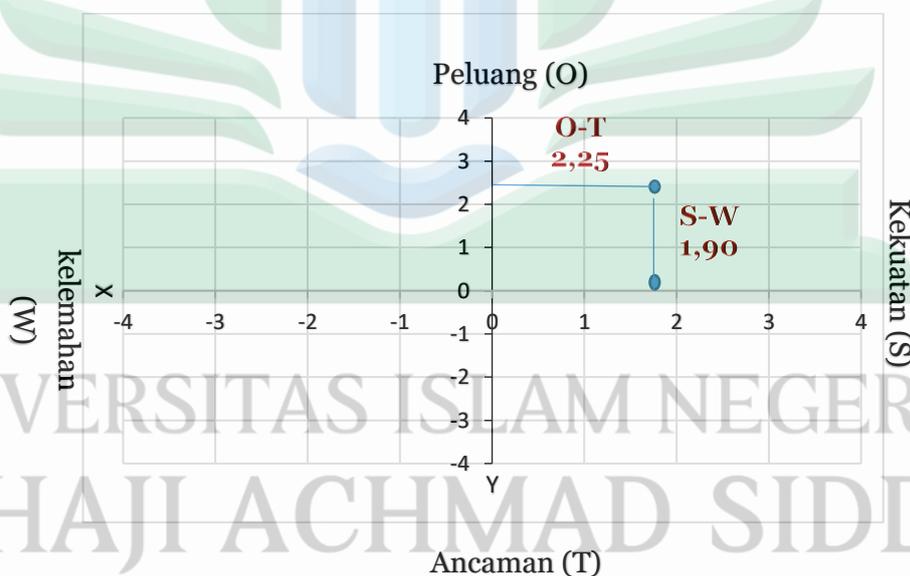
No	Faktor Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	Skor
1	Masih banyak pasar yang belum dijangkau di luar area pesantren/sukorejo	0,10	3	0,30
2	Terbukanya peluang usaha yang lebih luas karena berkembangnya pesantren	0,20	4	0,80
3	Letak geografis	0,20	3	0,60
4	Peluang kerjasama dengan lembaga-lembaga pesantren	0,25	4	1,00
5	Terdapat alumni yang dimungkinkan bersedia diajak bekerjasama	0,10	3	0,30
6	Adanya preferensi bagi masyarakat sekitar pesantren untuk menjadi konsumen tetap pada usaha koperasi.	0,15	3	0,45
<b>Skor Peluang</b>		<b>1,00</b>		<b>3,45</b>
<b>Faktor Eksternal (Ancaman)</b>				
1	Munculnya pesaing dengan daya tarik lebih	0,30	1	0,30
2	Tingginya ketergantungan terhadap santri dan warga pesantren sebagai konsumen	0,30	1	0,30
3	Kurang canggihnya pengamanan terhadap keamanan barang	0,15	2	0,30
4	Pekerja yang kurang professional	0,10	1	0,10
5	Pendapatan dan daya beli masyarakat sekitar	0,10	2	0,20
<b>Skor Ancaman</b>		<b>0,95</b>		<b>1,20</b>
<b>Jumlah Skor Peluang-Ancaman</b>				<b>2,25</b>

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal berupa ancaman pada lembaga usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah, skor tertinggi adalah item 4 dengan skor 1,00, selanjutnya item 2 dengan skor 0,80, item 3 dengan skor 0,60, item 6 dengan skor 0,45, item 1 dengan skor 0,30 dan item 5 dengan skor 0,30.

Sedangkan simpulan faktor eksternal berupa ancaman pada lembaga usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah, skor tertinggi item 1, item 2 dan item 3 dengan skor 0,30, item 5 dengan skor 0,20 dan item 4 dengan skor 0,10.

Berdasarkan perhitungan faktor internal dan eksternal di atas, maka skor pada kekuatan sebesar 3,55 dan skor kelemahan 1,15. sedangkan skor pada peluang sebesar 3,45 dan skor ancaman sebesar 1,20. Maka titik koordinat pada faktor internal sebesar kekuatan (3,55) – kelemahan (1,15) dan faktor eksternal sebesar peluang (3,45) – ancaman (1,20) diperoleh skor akhir 2,25. Maka bentuk diagram kartesius pada analisis SWOT sebagai berikut:

Gambar 4. 3 Diagram Kartesius analisis SWOT



Berdasarkan diagram kartesius SWOT pada Gambar 4. diperoleh bahwa Unit Usaha Pesantren Salafiyah Syafi'iyah berada pada kuadran ke – I, yaitu strategi pengembangannya menggunakan strategi SO atau agresif, yaitu menggunakan kekuatan (*Strengths*) yang

dimiliki untuk menangkap/memanfaatkan peluang (*Threats*). Sel I atau kuadran I (positif, positif). Posisi ini menandakan bahwa badan usaha milik pesantren ini kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah agresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Tabel 4.14 Scanning Matriks SWOT

	Strength (S)	Weakness (W)
<b>IFAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsumen tetap dan loyal</li> <li>2. Memiliki Citra yang baik</li> <li>3. Laju perputaran barang yang tinggi</li> <li>4. Nilai pangsa pasar besar</li> <li>5. Modal usaha yang besar</li> <li>6. Memiliki SDM yang bersedia dilatih/diberikan pendidikan</li> <li>7. Memiliki unit usaha yang beragam sesuai kebutuhan santri dan masyarakat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terbatasnya SDM yang memadai sesuai bidangnya</li> <li>2. Kurang optimalnya promosi</li> <li>3. Cakupan pasar yang kurang luas di luar area pesantren</li> <li>4. Pengelolaan manajemen yang kurang maksimal</li> <li>5. Tingkat kedisiplinan dan kejujuran yang masih rendah</li> </ol>
<b>EFAS</b>		
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>"SO" STRATEGY</b>	<b>"WO" STRATEGY</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya pasar yang belum terjangkau di luar area pesantren</li> <li>2. Terbukanya peluang usaha yang lebih luas karena perkembangan pesantren</li> <li>3. Letak geografis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat unit usaha baru dengan pangsa pasar yang lebih luas</li> <li>2. Memberikan wadah pengembangan pemasaran bagi alumni dan masyarakat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan promosi yang dapat memperluas pangsa pasar</li> <li>2. Memaksimalkan pengelolaan manajemen sehingga dapat memperluas kerjasama</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Peluang kerjasama dengan lembaga pesantren</li> <li>5. Terdapat alumni yang dimungkinkan bersedia diajak bekerjasama</li> <li>6. Adanya preferensi bagi masyarakat sekitar pesantren untuk menjadi konsumen tetap pada usaha koperasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Memberikan pelayanan prima dan khusus bagi konsumen tetap dan loyal</li> <li>4. Membangun relasi bisnis yang lebih luas dengan adanya alumni</li> <li>5. Memberikan permodalan bagi alumni atau masyarakat sebagai pengembangan usaha</li> </ol> <p>Membaca peluang usaha serta kerjasama dengan semua elemen lembaga pesantren</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Memberi pelatihan khusus pada SDM yang dianggap memiliki potensi</li> <li>4. Memanfaatkan letak geografis unit-unit dalam memperluas pasar sasaran</li> <li>5. Pemanfaatan masyarakat dan alumni sebagai media promosi</li> </ol>
<b>THREATS (T)</b>	<b>”ST” STRATEGY</b>	<b>”WT” STRATEGY</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Munculnya pesaing dengan daya tarik lebih</li> <li>2. Tingginya ketergantungan terhadap santri dan warga pesantren sebagai konsumen</li> <li>3. Seringnya kehilangan stok barang</li> <li>4. Pekerja yang kurang profesional</li> <li>5. Pendapatan dan daya beli masyarakat sekitar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membrikan pelayanan paripurna kepada konsumen</li> <li>2. mengeluarkan brand atas nama pesantren untuk memperkuat citra konsumen</li> <li>3. Memperkuat kerjasama dengan alumni</li> <li>4. Memberi pelatihan profesional bagi karyawan</li> <li>5. Memperkuat sistem IT terhadap pengamanan barang dan stok</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Update layanan dan fasilitas</li> <li>2. Memaksimalkan promosi dan pengembangan dengan pemasaran secara online melibatkan alumni</li> <li>3. Memberi pelatihan dan bimbingan yang sesuai strandart kompetensi</li> <li>4. Memperkuat pengamanan dan sistem IT</li> <li>5. Pembuatan kartu anggota belanja untuk menarik minat masyarakat bagi pembelian grosir</li> </ol>

## 2. Implementasi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Dalam tahapan implementasi pengembangan ekonomi, pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah melakukan strategi pelaksanaan yang dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut;

### 1. Pelaksanaan Pendampingan Bisnis Sebagai Implementasi Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren

Pelaksanaan pendampingan juga diupayakan guna peningkatan daya ekonomi Pesantren. Pada poin ini yang dimaksud merupakan salah satu alat untuk mengukur kemandirian ekonomi pesantren. Dalam pelaksanaan pengembangan lembaga bisnis, dilakukan dengan beberapa langkah, diantaranya, Pemberian Pelatihan dan Pengembangan sesuai dengan potensi unit bisnis yang dikembangkan. Dalam pemberian pelatihan berfokus pada pelatihan sumber daya manusia dan pengelola keuangan. Pelatihan sumber daya manusia peruntukan bagi para pengelola unit usaha yang terdiri

dari: kepala unit, admin, kasir, pramuniaga dan operator.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Ustad Amir Fatah Kusuma:

Lembaga bisnis, melakukan tahapan pelatihan SDM dan keuangan bagi unit bisnis yang akan dikembangkan, sesuai dengan struktur kerja unit usaha, yang terdiri dari: kepala unit, admin, kasir, pramuniaga dan operator. Seluruhnya ikut berpartisipasi dalam acara ini. Ini acara untuk mengembangkan mutu.<sup>98</sup>

<sup>98</sup> Amir Fatah Kusuma, wawancara, Situbondo, 25 April 2024.

Tema pada pelatihan biasanya disesuaikan dengan kebutuhan lembaga yang di laporkan kepada bidang usaha pesantren. Pelatihan tersebut telah menjadi agenda rutin tahunan dengan harapan dapat meningkatkan mutu bisnis dan terciptanya karakter *entrepreneur* bukan hanya kepada pengurus, tetapi semua elemen khususnya karyawan dan pengelola unit usaha, karena sejatinya merekalah yang lebih memahami kondisi dan berperan aktif dalam pengembangan bisnis pesantren. Berikut agenda pelatihan yang diadakan oleh bidang usaha pesantren.

Gambar 4.4 Jadwal pelatihan dan pembinaan umama' Gambar 4.4 Jadwal pelatihan dan pembinaan umama'

JADWAL PELATIHAN & PEMBINAAN UMAMA' BIDANG USAHA P2S3 BULAN RAMADHAN 1440 H.						
Materi	Pukul	Tempat	Peserta	Jumlah Peserta	Nara Sumber	Moderator
Pembukaan, laujhat dan Buka Bersama Pengasuh	15.30-18.00	Aula P2S2	Pengawas, Pengurus dan Semua Karyawan (lembaga KPM, KPSU, UD Assyarif, Klinik As'adiyah & Pabrik Air Assyifa)	378	Pengasuh P2S2	Kabid Usaha P2S2
Penguatan Dan Job Discription, Management	20.00-23.00		Pengurus dan Semua Karyawan (lembaga KPM, KPSU, UD Assyarif, Klinik As'adiyah & Pabrik Air Assyifa)	373	Moh. Alwie Shateh, S.Ag	(Lr. Mahbub Zawawi, SH, S. Sos)
Analisa Keuangan (Neraca & Laba Rugi)	20.00-22.00	SMKI 2 Sukorejo (Ruang 1)	Ka. Unit dan Admin (Lembaga KPM, KPSU, UD. Assyarif, Klinik As'adiyah & Pabrik Air Assyifa)	58	Dr. Mohammad Armoyu, MM.	Moh. Ihsan Bahri, S. Pd.
Penguatan SOP dan Service Excellence	20.00-22.00	SMKI 2 Sukorejo (Ruang 2)	Kasir, Pramuniaga/Pramusaji, MD, Operator, Setting, Juru Masak/koki, Driver/Kurir (Lembaga KPM, KPSU & Pabrik Air Assyifa)	102	SEC Sidogiri	Khairi Anwar, S. Pd.
Penguatan SOP dan Service Excellence Bagian Kesehatan	20.00-22.00	SMKI 2 Sukorejo (Ruang 3)	Seluruh Karyawan Klinik As'adiyah	34	dr. Roekmi Pabarinil Ario, M. Kes.	Kusowiyanti, S. Pd., M. Pd.1
Pelatihan Sistem Pembelanjaan Non Tunai	20.00-22.00	SMKI 2 Sukorejo (Ruang 1)	Kasir dan Admin (Lembaga UD Assyarif, KPM, KPSU, Klinik As'adiyah & Pabrik Air Assyifa)	104	Mohammad Aris Nurfaizin, S.Kom	M. Thahir, S.H.
Penguatan SOP dan Service Excellence	20.00-22.00	SMKI 2 Sukorejo (Ruang 2)	Pramuniaga/Pramusaji, MD, Operator, Setting, Juru Masak/koki, Driver/Kurir di (Lembaga UD Assyarif)	117	SEC Sidogiri	Zubar, SE

Selain pelatihan juga ada upaya penguatan nilai dan norma dalam kesadaran bisnis pada pelaku usaha pesantren, hal penting untuk dilakukan untuk membentuk karakter bisnis pada pengelola

usaha dengan memperhatikan norma, baik agama maupun sosial, sehingga tercermin tanggung jawab yang baik dalam pengelolaan bisnis. Penguatan nilai dan norma bisnis dapat dilakukan dengan cara melakukan pendidikan karakter dan juga pengembangan tradisi agama pesantren.

Pondok Pesantren merupakan tempat menuntut ilmu agama dan menempa diri dalam bidang keagamaan. Disamping itu, Pondok Pesantren juga sangat memerhatikan urusan ekonomi, sosial, politik dan aspek-aspek kehidupan yang lain. Hal ini juga dilakukan oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang secara spesifik memberikan pendidikan dan pelajaran tentang kemandirian ekonomi atau jiwa kewirausahaan. Sehingga dari pendidikan tersebut, maka terbentuklah karakter kemandirian ekonomi. Pembentukan karakter kemandirian ekonomi tidak hanya dilakukan kepada santri akan tetapi juga dilakukan kepada pengelolaan bisnis di pesantren. Sebagaimana penuturan Ibu Hoirun Nisa, Ka unit Nishwah Fashion menyatakan:

“Penanaman karakter kemandirian ekonomi terhadap pengelola unit usaha pesantren sangat dibutuhkan, dalam rangka untuk membentuk karakter kemandirian ekonomi terhadap pengelola unit usaha”.<sup>99</sup>

Selain cara di atas, optimaslisasi daya ekonomi juga dilakukan dengan pengembangan jaringan alumni. Jaringan alumni yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah sangat banyak

---

<sup>99</sup> Hoirun Nisa', wawancara, Situbondo, 1 April 2024.

dan luas, hal ini menjadi modal bagi pesantren untuk melakukan pengembangan lembaga bisnis.

## 2. Pengembangan Kelembagaan Bisnis dalam Meningkatkan Otonomi.

Otonomi yang dimaksud adalah pelaksanaan kerja yang dipasrahkan secara bebas pada struktur pelaksana. Kemandirian otonomi ekonomi dalam arti otonomi merupakan proses pelaksanaan kerja yang dipasrah pada kelembagaan bisnisnya.

Adapun temuan pada upaya pelaksanaan menciptakan otonomi ada beberapa macam upaya. Salah satunya dengan melakukan penugasan kerja pelaksanaan pada masing-masing struktural lembaga dibawah manajemen bidang usaha pesantren. Pelaksanaan struktur Koperasi secara delagatif-partisipatif. Sebagaimana lembaga bisnis koperasi pada umumnya, bahwa pengurus koperasi mempunyai hak penuh untuk menjalankan bisnisnya, hal ini didasarkan karena secara formal, kepemilikan koperasi, dimiliki oleh banyak orang, tidak hanya terbatas pada pengurus saja.

Dalam struktur koperasi Rapat Anggota Tahunan (RAT), menjadi menentu kebijakan sistem kerja koperasi, sesuai hal yang dihasilkan dalam RAT, harus dijalankan oleh pengurus koperasi, termasuk penentuan pengurus koperasi. Dalam aturan pengelolaan koperasi yang berhak menjadi pengurus adalah anggota koperasi dengan ketentuan tertentu yang sudah di atur dalam anggaran dasar

dan anggaran rumah tangga koperasi, dalam kepengurusan koperasi dibagi menjadi 2, *pertama*, pengurus harian terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara, *kedua*, pengawas koperasi.<sup>100</sup>

Tabel 4.15 Struktur Koperasi

Jabatan	Tugas dan Wewenang
Pengurus harian (ketua, sekretaris dan bendahara)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola Koperasi berdasarkan anggaran Dasar.</li> <li>2. Mengajukan rancangan rencana kerja dan rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi.</li> <li>3. Menyelenggarakan rapat anggota.</li> <li>4. Mengajukan laporan keuangan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas.</li> <li>5. Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib</li> </ol>
Pengawas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mewakili koperasi didalam maupun diluar pengadilan.</li> <li>2. Memutuskan penerimaan anggota baru, penolakan anggota serta pemberhentian anggota sesuai ketentuan dalam Anggaran Dasar.</li> <li>3. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya.</li> <li>4. Melakukan tindakan hukum atau upaya lain untuk kepentingan anggota dan kemanfaatan koperasi sesuai tanggung jawab dan keputusan Rapat Anggota.</li> <li>5. Memberikan penjelasan, saran atau masukan kepada anggota pada rapat anggota dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.</li> </ol>

Senada dengan hal tersebut, dilakukan oleh lembaga koperasi yang didirikan oleh Pondok Pesantren Nurul Jadid, berikut hasil

<sup>100</sup> Dokumen Akta Pendirian Koperasi

wawancara peneliti, dengan sekretaris Koperasi Musa'adah Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah, Ustad Ihsan Bahri:

Dalam Pendirian Koperasi di Pondok Pesantren Salafiyah, kami mengacu pada peraturan perkoperasian, baik dalam penentuan pengurus maupun lainnya, hal ini dilakukan sesuai dengan identitas kelembagaan yang ada. Proses ini dilakukan pada setiap koperasi, bukan hanya koperasi di Pondok Pesantren ini saja.<sup>101</sup>

Sedangkan unit usaha selain koperasi seperti Usaha Dagang (UD) dan Klinik As'adiyah, secara teknis tidak jauh berbeda pengelolaannya dengan Koperasi, hanya saja dalam pembentukan struktural ditentukan oleh pengurus pesantren bagian Bidang Usaha sesuai dengan buku panduan pengurus dan karyawan bidang usaha.

Dengan terbentuknya pengurus pada lembaga koperasi, UD dan Klinik As'adiyah, semua lembaga mempunyai hak tugas dan wewenang, tanpa harus ada intervensi dari pihak manapun, termasuk pengurus pesantren. Secara kelembagaan pondok pesantren dan bidang usaha terpisah, pesantren sebagai lembaga dakwah, pendidikan dan pemberdayaan, sementara itu bidang usaha adalah badan usaha

yang mempunyai unit-unit usaha yang di jalankan, dengan beranggotakan orang dan badan. Kemudian proses di atas, dilanjutkan

dengan, upaya pemberian wewenang pengembangan keuangan pada masing-masing struktural lembaga. Kelembagaan koperasi mempunyai sumber modal tersendiri, yang terdiri, modal sendiri, dan modal pinjaman. Modal sendiri diperoleh dari anggota koperasi yang

---

<sup>101</sup> Moh. Ihsan Bahri, Wawancara, Situbondo, 27 April 2024.

terdiri dari simpanan Pokok dan simpanan wajib. Sementara modal pinjaman bersumber dari pihak lain atau anggota sesuai dengan perjanjian kedua belah pihak. Sedangkan keuangan Usaha Dagang dan Klinik As'adiyah murni berasal dari pesantren sehingga pada pembagian hasilnya 100% diberikan kepada pesantren, berbeda dengan Koperasi yang keuntungannya diberikan kepada pesantren hanya 20% dari netto, selanjutnya diberikan kepada Anggota. Sebagaimana penjelasan ustad Ihsan Bahri selaku sekretaris Koperasi Musa'adah sekaligus Kabag. evaluasi koperasi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah :

Modal Koperasi Musa'adah untuk beberapa tahun ini murni modal sendiri dari anggota, begitupun dengan modal Koperasi Umana'. Sedangkan modal pada lembaga usaha selain koperasi seluruhnya berasal dari pesantren, sehingga pada pembagian hasil tahunan, koperasi hanya memberikan sumbangan sebesar 20% kepada pesantren, dan lembaga usaha UD memberikan labanya 100% kepada pesantren karena modalnya memang dari pesantren.<sup>102</sup>

Modal dan bagi hasil dari laba usaha pesantren sejatinya tidak semua diserahkan kepada pesantren, namun dibagi sesuai modal lembaga usahanya.

### 3. Membangun Kemitraan.

Dalam pengelolaan usaha, terdapat jenis usaha tertentu yang tidak bisa dilakukan sendiri oleh pesantren sebab terbatasnya SDM yang dimiliki, maka langkah yang dilakukan adalah membangun

<sup>102</sup> Moh. Ihsan Bahri, wawancara, Situbondo, 27 April 2024.

kemitraan. Dengan adanya kemitraan, diharapkan kekosongan dan kekurangan yang ada pada Pesantren bisa terisi dan teratasi sehingga pengembangan bidang usaha bisa terus berjalan.

Pada lembaga usaha, yang banyak menjalin kemitraan yaitu Usaha Dagang (UD), karena usaha tersebut menuntuk penyediaan stok barang terhadap santri yang jumlahnya hampir 20 ribu. Tentu hal ini tidak bisa ditangani sendiri, oleh karenanya UD menggandeng UMKM, perusahaan dan alumni untuk menjalin kemitraan. Adapun kerjasama yang dilakukan UD meliputi: kerjasama seragam (baju, gamis, sarung, songkok), kerjasama pemasaran produk alumni yang di pasok kepada unit usaha di Swalayan As-syarif.

Dengan penerapan kemitraan dalam model yang seperti ini, bidang usaha pesantren tetap bisa berkembang walaupun dengan adanya keterbatasan SDM, dan juga perkembangan lembaga usaha tetap dominan berada pada kendali bidang usaha.

Adapun kerjasama yang dilakukan BUMP beragam, mulai kerjasama dengan masyarakat berupa pemberdayaan tani (pondok memberikan modal, bibit, dan biaya perawatan, sedangkan masyarakat menjadi pekerjanya), selep mini (karena lingkungan pondok pesantren banyak masyarakat yang memiliki lahan pertanian, sehingga bidang usaha pesantren meluncurkan usaha dengan menangkap peluang yang menjadi potensi pada masyarakat lokal), kerjasama lain yakni dengan perguruan tinggi jurusan budidaya

perikanan (budidaya ikan lele). Sebagaimana penuturan Ustad Ihsan: “Kerjasama sebenarnya banyak, kalau denga masyarakat ya tani itu, mereka menjadi pekerjanya. Kemudian KPM juga kerjasama dengan perikanan di UNIB berbentuk budidaya lele, cuman ya itu kurang maksimal sehingga untuk sementara kerjasamanya di stop dulu”.<sup>103</sup>

Terdapat pula kerjasama internal pondok pesantren. Yakni bidang usaha bekerjasama dengan lembaga lain bagian dari pondok pesantren seperti bidang pendidikan. Bahwa kebutuhan pendidikan apapun seperti pembelian sarana prasarana sekolah, keperluan perguruan tinggi harus melewati usaha pesantren yang kemudian laporan/nota pembelian harus menggunakan nota pesantren. Karena peraturan pesantren terkait pembelian dan nota laporan keuangan pendidikan yang di laporkan kepada BPK2M harus nota pesantren tidak boleh nota dari luar/bukan usaha pesantren. Termasuk juga keperluan pada saat acara wisuda perguruan tinggi dan wisuda pendidikan non formal (wisuda qiro’ati dan amtsilati) segala keperluan pengadaan barang (ijazah, seragam, asesoris bahkan konsumsi) semuanya harus menggunakan nota pesantren. Jadi, lembaga usaha pesantren (biasanya lembaga UD) yang menjadi perantara pembelian tersebut sesuai dengan kebutuhan yang

---

<sup>103</sup> Moh. Ihsan Bahri, wawancara, Situbondo, 27 April 2024.

diperlukan. Sehingga konfirmasi pengadaan barangnya dari panitia langsung kepada pengurus UD.

Kemudian kerjasama dengan masyarakat, dan alumni. Kerjasama dengan masyarakat dan alumni berupa pemasaran. Unit usaha pesantren memberikan peluang menitipkan barang dari masyarakat dan alumni dimana unit usaha menjadi penjualnya. Pada lembaga usaha koperasi ataupun usaha dagang (UD) terdapat beberapa masyarakat dan alumni yang terlibat. Hanya saja tidak ada data pasti dari lembaga mengenai kerjasama tersebut, karena kerjasama tersebut hanya melalui lisan tidak ada surat kerjasama tertulis. Sebagaimana penuturan Ibu Muya sebagai ketua unit swalayan 2 bahwa:

Kerjasama dengan alumni dan masyarakat ya mereka sebatas menitipkan barang di toko, menitipkannya secara lisan, tidak ada surat resmi kerjasamanya, kan hanya menitipkan barang. Saya rasa semua unit usaha yang bergerak di bidang penjualan barang ya pasti ada dari para asatid, masyarakat dan alumni yang menitipkan barangnya. Proses izinnya ya cukup izin kepada pengurus di lembaga usaha atau izin ke ketua unit usahanya seperti saya, dengan membawa contoh barang yang akan di jualkan.<sup>104</sup>

Dalam kerjasama dengan para masyarakat terdapat unit usaha yakni kantin 4 dibawah manajemen lembaga usaha UD As-syarif, dimana penjualan pada kantin menggunakan bagi hasil. dan sistem penjualannya memanfaatkan sumberdaya lokal seperti para masyarakat Sukorejo yang kreatif membuat aneka kue basah dan

<sup>104</sup> Muya Hidayati, wawancara, Situbondo, 2 April 2024.

kering yang kemudian dititip di kantin 4 tersebut. Para masyarakat yang menitipkan hasil kretifitasnya lumayan banyak. Lebih dari 30 aneka kue yang dijual di kantin 4 tersebut. Yang mana semua kue yang di jual adalah hasil titipan warga sekitar. Ibu Sriwati sebagai penanggung jawab penjualan di kantin 4 memberi keterangan bahwa:

Yang nitip jualan banyak nak, macem-macem. Kira-kira ada 24 orang yang menjadi pemasok jajan disini. Satu orang ya tidak hanya naruk satu jenis makanan, bisa dua makanan tergantung mereka, saya hanya menjualkan saja. Kalau mengenai labanya ya bagi hasil antara saya sma lembaga usaha punya pondok ini. Harga jajannya gak boleh mahal nak, kan yang beli santri, bunyai tidak mau kalau mahal-mahal karena bikin boros. Harha jajan yang di jual dari 500 rupiah sampai 3.500 rupiah. Kecuali nasi ya 5000 rupiah.<sup>105</sup>

Sebenarnya terdapat UMKM yang ada pada pondok pesantren seperti pujasera dan paguyuban betor. Pujasera merupakan kumpulan pedagang yang terdiri dari masyarakat yang menjual kebutuhan sandang pangan santri. Karena sejujurnya pondok pesantren tidak mengizinkan santrinya memasak sendiri, jadi mereka membeli di warung yang disediakan pesantren seperti pujasera. Hanya saja

UMKM tersebut bukan di bawah manajemen BUMP, melainkan dibawah tanggung jawab pesantren secara otonom. Sehingga tidak penulis ulas secara mendetail mengenai UMKM tersebut.

Dari beberapa implementasi strategi tersebut, jelas bahwa pemberdayaan ekonomi pesantren lebih terarah kepada peluang usaha yang besar dimana masyarakat dan alumninya menjadi pemeran

---

<sup>105</sup> Sriwati, wawancara, Situbondo, 30 April 2024.

dalam peluang usaha tersebut. Namun jika pemberdayaan diarahkan kepada karyawan di bawah bidang usaha/BUMP, penulis rasa masih kurang proses pemberdayaannya. Karena seperti yang telah diulas tadi, tidak semua karyawan mereka memiliki skill bahkan kompeten dalam bidangnya. Mereka yang bekerja karena siap mengabdikan kepada pesantren sekaligus siap diberi bimbingan dan pelatihan.

### **3. Evaluasi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah**

Proses evaluasi merupakan tahapan terakhir dalam manajemen strategi. Tahapan ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana perkembangan target tercapai. Ada beberapa langkah yang dilakukan oleh pesantren. Langkah tersebut dijelaskan menurut ruang lingkup dan tahapannya. Dalam kenyataannya, visi, misi, dan strategi organisasi dipergunakan untuk mengevaluasi sasaran-sasaran (objek-objek) strategis beserta tolak ukurnya ke dalam empat perspektif organisasi. Adapun yang demikian diantaranya:

#### **a. Evaluasi Keuangan**

Laporan keuangan menggunakan aplikasi akuntansi dengan sistem pembukuan yang dilakukan oleh kasir kantor atau bendahara.

Sedangkan di unit-unit usaha, pembukuan juga menggunakan aplikasi akuntansi yang transaksi penjualannya dilakukan oleh kasir dan pembelian barang dagangan dan biaya operasional dilakukan bagian administrasi atau *Accounting* yang dikordinasikan kepada kepala unit

dan dilaporkan kepada lembaga unitnya. Pelaporan evaluasi keuangan tersebut terjadi secara bertahap dari unit melapor kepada lembaga usaha setiap 1 bulan pada saat rapat pengurus dan lembaga usaha melapor pada bidang usaha serta rapat rutin dengan pengasuh pesantren Salafiyah Syafi'iyah setiap empat bulan dalam bentuk neraca, perhitungan laba rugi yang disertai dengan rinciannya.

Berikut contoh pelaporan keuangan Koperasi Pesantren

Gambar 4.5 Neraca Keuangan

AKTIVA		PASIVA	
<b>A. AKTIVA LANCAR</b>		<b>D. KEWAJIBAN LANCAR</b>	
1. Kas	Rp 80,989,465.14	6. Hutang	
2. Saldo BANK		1. Dana P2KER	Rp 15,000,000.00
1. Tabungan	Rp 740,557,431.99	2. Baitul Maal	Rp 1,507,253,730.00
Jumlah	Rp 821,546,897.13	3. UD. Ma'had	Rp 265,284,092.03
3. Persediaan Modal	Rp 3,829,905,636.51	4. Dana Abadi (UNICEF)	Rp 5,334,500.00
Jumlah	Rp 4,651,452,533.64	5. Kamin KP	Rp 3,150,000,000.00
<b>B. PENYERTAAN</b>		6. Sme's-Co Mart	Rp 220,000,000.00
4. Tagihan		7. Dana Zakat	Rp 33,160,511.51
1. Sistem Qiradi & Ist'ar	Rp 125,247,158.07	8. Infaq Unit	Rp 4,072,596.00
2. Piutang Transf.Unit	Rp 8,801,190.00	Jumlah	Rp 5,200,105,429.54
3. P2S2 / NHI	Rp 732,465,204.79	<b>E. KEKAYAAN MURNI</b>	
4. Lain-lain	Rp 156,000,000.00	7. Donasi	Rp 246,435,359.04
Jumlah	Rp 1,022,513,552.86	8. Dana Diksobang	Rp 255,449,127.34
<b>C. AKTIVA TETAP</b>		9. Hibah	Rp 429,027,067.35
5. Investasi / Sarana		10. Cadangan Umum	Rp 432,746,511.80
1. Bangunan	Rp 3,231,658,481.60	11. Cadangan Resiko	Rp 144,463,893.97
2. Inventaris	Rp 183,608,320.77	12. SITA ( Simpanan Anggota )	Rp 1,212,378,383.00
Harga Perolehan	Rp 3,415,266,802.37	Jumlah	Rp 2,720,500,342.50
Akumulasi Penyusutan	Rp (140,651,260.20)	<b>F. SHU</b>	
Jumlah ( Nilai Buku )	Rp 3,274,615,542.17	13. Selsih Hasil Usaha	Rp 1,027,975,856.63
<b>JUMLAH AKTIVA</b>	Rp 8,946,581,628.67	<b>JUMLAH PASIVA</b>	Rp 8,946,581,628.67

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Gambar 4.6 Perbandingan neraca

PERBANDINGAN NERACA KSU "UMANA" TAHUN BUKU 2023, 2022 & 2021

URAIAN	PER 31 DES 2023	PER 31 DES 2022	PER 31 DES 2021	KET
<b>I. AKTIVA</b>				
<b>A. AKTIVA LANCAR</b>				
1. Kas	Rp 20.390.427,23	Rp 6.702.680,19	Rp 37.628.971,42	
2. SALDO BANK				
2.1. Saldo Tabungan	Rp 460.258.006,58	Rp 371.554.183,07	Rp 261.706.935,83	
3. Persediaan Stock / Modal	Rp 2.015.292.101,39	Rp 1.998.266.251,26	Rp 1.975.864.276,44	
Jumlah	Rp 2.495.940.535,20	Rp 2.376.523.114,52	Rp 2.275.200.183,69	
<b>B. PENYERTAAN</b>				
4. Tagihan				
1. Piutang	Rp 188.809.837,05	Rp 199.165.423,05	Rp 180.514.459,05	
Jumlah	Rp 188.809.837,05	Rp 199.165.423,05	Rp 180.514.459,05	
<b>C. AKTIVA TETAP</b>				
5. Investasi / Sarana				
1. Bangunan	Rp 14.658.338,54	Rp 14.658.338,54	Rp 14.658.338,54	
2. Inventaris	Rp 64.002.808,34	Rp 54.502.808,34	Rp 47.910.308,34	
3. Kendaraan	Rp -	Rp -	Rp -	
Jumlah	Rp 78.661.146,88	Rp 69.161.146,88	Rp 62.568.646,88	
Penyusutan	Rp 63.128.928,30	Rp 54.492.181,63	Rp 46.086.005,99	
Jumlah (Nilai Buku)	Rp 15.532.218,58	Rp 14.668.965,25	Rp 16.482.640,89	
<b>JUMLAH AKTIVA</b>	<b>Rp 2.700.282.590,83</b>	<b>Rp 2.590.357.502,82</b>	<b>Rp 2.472.197.283,63</b>	
<b>II. PASIVA</b>				
<b>D. KEWAJIBAN LANCAR</b>				
6. Hutang				
1 P252	Rp 70.704.818,67	Rp 70.704.818,67	Rp 70.704.818,67	
2 Dana Zakat	Rp 14.944.702,75	Rp 16.865.970,51	Rp 4.859.536,55	
3 BUMP/Pabrik Es	Rp 476.312.067,24	Rp 476.312.067,24	Rp 616.311.250,00	
4 HU Pabrik Es	Rp -	Rp -	Rp 76.664.151,00	
5 Bendahara P253	Rp -	Rp -	Rp 40.000.000,00	
6 UD, Ma'had (20%)	Rp 80.681.321,94	Rp 93.650.184,85	Rp -	
7 Penginapan WR	Rp 17.000.000,00	Rp 17.000.000,00	Rp -	
9 Foto Kopi Pi/IAI	Rp -	Rp -	Rp 10.000.000,00	
10. P252/BSS	Rp -	Rp -	Rp -	
11 T. H.	Rp 328.964.564,27	Rp 328.964.564,27	Rp 328.964.564,27	
12 Dapem/Hj, Dju.	Rp 200.000.000,00	Rp 200.000.000,00	Rp 220.000.000,00	
13 BUMP/Sewa Gedung	Rp 35.000.000,00	Rp 12.500.000,00	Rp 25.000.000,00	
14 Hutang Lain-lain	Rp 1.279.036,97	Rp 22.734.859,82	Rp 6.349.865,08	
Jumlah	Rp 1.224.886.511,84	Rp 1.238.732.465,36	Rp 1.398.854.185,57	
<b>E. KEKAYAAN MURNI</b>				
7. Donasi	Rp 48.233.532,97	Rp 47.691.970,31	Rp 19.259.314,94	
8. Dana Diksobang	Rp 187.427.873,98	Rp 137.837.763,07	Rp 113.708.474,23	
9. Cadangan Umum	Rp 167.131.765,09	Rp 124.306.672,66	Rp 134.888.231,96	
10. Cadangan Resiko	Rp 123.831.584,45	Rp 77.006.492,02	Rp 53.316.251,32	
11. SITA (Simpanan Anggota)	Rp 308.631.200,00	Rp 262.681.400,00	Rp 235.148.900,00	
12. Dana Hibah	Rp 327.500.000,00	Rp 327.500.000,00	Rp 327.500.000,00	
Jumlah	Rp 1.162.755.956,49	Rp 977.024.298,06	Rp 883.821.172,45	
<b>F. SHU</b>				
13. Sisa Hasil Usaha	Rp 312.640.122,50	Rp 374.600.739,40	Rp 189.521.925,61	
<b>JUMLAH PASIVA</b>	<b>Rp 2.700.282.590,83</b>	<b>Rp 2.590.357.502,82</b>	<b>Rp 2.472.197.283,63</b>	

PENGURUS KSU "UMANA" SUKOREJO

Adapun evaluasi pada koperasi pesantren yakni koperasi Musa'adah dan koperasi Umana', selain penjelasan di atas, ada pelaporan pertanggung jawaban juga pada setiap tahunnya dengan anggota koperasi yang di kenal denga Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang dilakukan pada awal tahun tutup buku. Bentuk laporan pertanggung jawabannya mencakup bidang organisasi (struktur, jumlah anggota, masa bakti pengurus dan pengawas, jumlah dan rincian karyawan, serta kegiatan rapat rutin yang dilakukan), kemudian bidang administrasi dan keuangan mencakup (sistem pembukuan, neraca, perhitungan hasil usaha, program kerja, RAPBK, dan daftar SHU anggota).

b. Evaluasi faktor internal

Evaluasi faktor internal dan eksternal pada badan usaha milik pesantren tersebut untuk mengukur seberapa jauh rencana dan program yang telah tercapai sekaligus progres usaha yang terlaksana sesuai program kerja dalam satu periode (1 bulan, 4 bulan, dan 1 tahun). Evaluasi ini sebagai acuan peningkatan kualitas kerja kedepannya. Evaluasi faktor internal dan eksternal dianalisis oleh kepala unit, pengurus lembaga dan pengurus bidang usaha yang mana dalam analisis tersebut mereka menggunakan monitoring terhadap keseluruhan kegiatan pengembangan usaha.

Dalam suatu perusahaan/badan usaha pasti kita temukan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancamannya. Namun, dari semua faktor tersebut bidang usaha dan lembaga dibawahnya selalu berusaha mengoptimalkan hal-hal positif pada faktor tersebut. Sebagaimana yang di sampaikan bapak Zubair

Semua unit usaha punya kendala masing-masing, cuman yang selalu kita upayakan memberikan solusi terbaik mengenai permasalahan yang ada. Buakn hanya solusi, tapi gimana kedepannya kita manfaatkan peluang dengan baik dan mengoptimalkan kekuatan yang ada, kalau gitu unit usaha tetap survive sekalipun ancaman dan pesaing itu banyak. Makanya evaluasi secara terus menerus kita lakukan kepada unit usaha, jadi keluhan mereka gimana, biasanya mereka sampaikan dalam grup WA, chat pribadi atau bahkan mendatangi kantor langsung jika urgent.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Zubair, wawancara, Situbondo, 23 April 2024.

Jika peneliti amati secara langsung, evaluasi yang dilakukan oleh lembaga usaha atau bidang usaha berjalan dengan baik, namun terdapat beberapa hal yang mungkin menjadi problem yaitu pengurus kurang mampu menangkap kekuatan dan peluang dengan baik. Sedangkan unit usaha yang dikelola juga tidak sedikit. Sementara pada unit usaha, ketua unit kurang mampu membuat inovasi yang dapat merubah ancaman menjadi peluang serta kelemahan berbalik menjadi kekuatan. Hal ini disebabkan karena memang kurang kompetennya SDM yang sesuai dengan apa yang terjadi pada masyarakat. Namun sejauh ini, bidang usaha telah mampu mengalami perkembangan sekalipun tidak cepat.

#### c. Evaluasi Pelanggan

Evaluasi pada pelanggan menghasilkan sebuah keputusan bahwa evaluasi pada pelanggan ada beberapa faktor diantaranya mengenai pelayanan pada unit usaha pesantren yang menurut konsumen pelayanan pada beberapa pertokoan pesantren ada yang kurang baik.

hal ini disebabkan karena jumlah pelanggan setiap harinya banyak dan proses mengantri yang cukup lama. Hal ini dijelaskan juga oleh pelanggan yang santri yakni Lisa Agustina bahwa: “Pelayanan kadang kurang baik seperti pas jam pulang sekolah banyak santri yang antri untuk berbelanja dan karyawan tokonya suka bermuka judes, mungkin

ya karena capek dan sumpek. Namun tidak setiap waktu begitu, biasanya kalau pas rame dan acara besar”.<sup>107</sup>

Selain pelayanan, evaluasi oleh pelanggan juga terkait stok barang yang dijual pada pertokoan pesantren. Menurut penuturan Lailatul Maghfirah bahwa:

Kalau stok barang kebutuhan sebenarnya sudah lengkap di pertokoan pesantren, namun karena santri itu banyak, jadi barangnya cepat habis. Dan untuk peletakan dan penyusunan barang sudah rapi dan ada rak tersendiri jadi kita kalau belanja tidak bingung nyari barangnya karena memang sudah tersusun rapi.<sup>108</sup>

Selain itu, masyarakat juga banyak yang membeli di pertokoan pesantren selain karena lengkapnya persediaan yang di butuhkan masyarakat terdapat slogan yang sudah mengkarakter pada masyarakat dan santri bahwa berbelanja di perkoan pesantren sama dengan beramal pada pesantren. Sebagaimana penuturan Ahmad wildan Kamil sebagai pelajar sekaligus masyarakat sekitar mengatakan:

Semua kebutuhan sudah ada di pertokoan pesantren, pertokoan pesantrennya banyak, jadi kalau butuh perlengkapan sekolah, kitab, seragam bahkan kebutuhan keseharian ya ada semua di pertokoan pesantren. Bahkan enaknyanya belanja di perkoan pesantren selain belanja sambil beramal juga ada kartu member dan potongan harganya juga, harga asli yang di jual juga standart bahkan lebih murah dibanding *indomart* dengan suasana belanja yang jauh berbeda dengan *indomart* yang tempatnya bersih dan ber AC.<sup>109</sup>

<sup>107</sup> Lisa Agustina, wawancara, Situbondo, 30 Mei 2024.

<sup>108</sup> Lailatul Maghfira, wawancara, Situbondo, 29 Mei 2024.

<sup>109</sup> Ahmad Wildan Kamil, wawancara, Situbondo, 29 Mei 2024.

d. Evaluasi inovasi & proses pembelajaran

Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur strategi yang telah diimplementasikan dari segi inovasi dan proses belajar. Dalam strategi bisnis tentu ada inovasi-inovasi baru begitu juga dengan Bidang usaha pesantren. Selalu ada inovasi baru dalam pengembangan usaha baik pada produk dan jasa, pelayanan konsumen hingga strategi jangka panjang untuk pengembangan usaha dengan sistem IT. Dari berbagai implementasi yang telah dilakukan, terutama pada pelatihan pengembangan SDM maka ada evaluasi proses belajar pada karyawan. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan apakah dengan pelatihan tersebut memberikan dampak yang signifikan. Evaluasi ini juga berkaitan dengan mutu karyawan.

Evaluasi pada tahap ini dilakukan secara rutin oleh pengurus lembaga usaha yang pelaksanaannya setiap bulan dengan para unit usaha, kemudian evaluasi dari evaluasi tersebut menghasilkan kebijakan dan strategi ataupun langkah baru serta pembinaan mendalam terhadap karyawan yang membutuhkan.

Selanjutnya evaluasi inovasi dan proses belajar ini dilakukan secara berkala oleh bidang usaha dan kiai sebagai *top leader*. Sebagaimana penuturan ustad Ihsan, bahwa:

Evaluasi mengenai inovasi dan proses belajar sebenarnya tugas besar lembaga usaha, karena dia yang punya manajemen untuk mengontrolnya. Evaluasinya itu ada yang rutin apalagi kepada karyawan baru dan ada yang berkala. Dari evaluasi itu yang pada akhirnya ada pemutasian karyawan sesuai dengan

kompetensi yang dimiliki. Bahkan ya ada juga pengurus yang memiliki jabatan double karena memang punya skill.<sup>110</sup>

Bentuk evaluasi dari proses pembelajaran tersebut biasanya dilakukan pertama kali oleh ketua unit usaha, evaluasi terhadap kinerja karyawan utamanya yang telah diberi pelatihan, juga evaluasi ketanggapan dan skill. Sehingga mereka yang memiliki skill tertentu cenderung akan di pindahkan posisinya sesuai dengan kemampuan dan skillnya.

### C. Temuan Penelitian

Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, setelah melukan penelitian di badan usaha milik pesantren salafiyah syafi'iyah dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

#### 1. Formulasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Strategi pemberdayaan ekonomi pesantren dilakukan dengan beberapa tahap sebagai berikut:

- a. Pengembangan ekonomi yang berpusat pada kiai. Pengembangan ini menghasilkan strategi yakni merumuskan arah kebijakan pengembangan ekonomi pesantren, perumusan ini berdasar pada buku panduan pengurus dan karyawan bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah. Dan mengutamakan peluang dan potensi ekonomi lokal, dalam hal ini manajemen pemberdayaan ekonomi dijalankan melalui sistem *top down* figur seorang kiai sebagai pusat

<sup>110</sup> Moh. Ihsan, wawancara, Situbondo, 27 April 2024.

kendari semua kegiatan dan pemberi keputusan akhir. Pada pengembangan SDM terdapat temuan banyaknya pengurus atau pengelola usaha yang merangkap jabatan.

- b. Pengembangan ekonomi pesantren untuk memperkuat biaya oprasional pesantren. Pengembangan ini memiliki beberap strategi dengan memperluas skala dan jangkauan usaha, memperluas kerjasama dan pengembangan modal usaha.
  - c. Pengembanagn ekonomi untuk santri. Strategi yang dilakukan dengan memberi pelatihan dan penerjunan santri ke unit usaha pesantren.
  - d. Pengembangan ekonomi bagi para Alumni. Strateginya dilakukan dengan kerjasama pemasaran dan relasi bisnis.
2. Implementasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Implementasi strategi pemberdayaan ekonomi pesantren sebagai berikut:

- a. Pengembangan kelembagaan bisnis dalam meningkatkan otonomi.

Dalam hal pengembangan kelembagaan, semua izin pendirian usaha dan pemindahan unit usaha kepada lembaga usaha lain harus dengan izin pengasuh/kiai

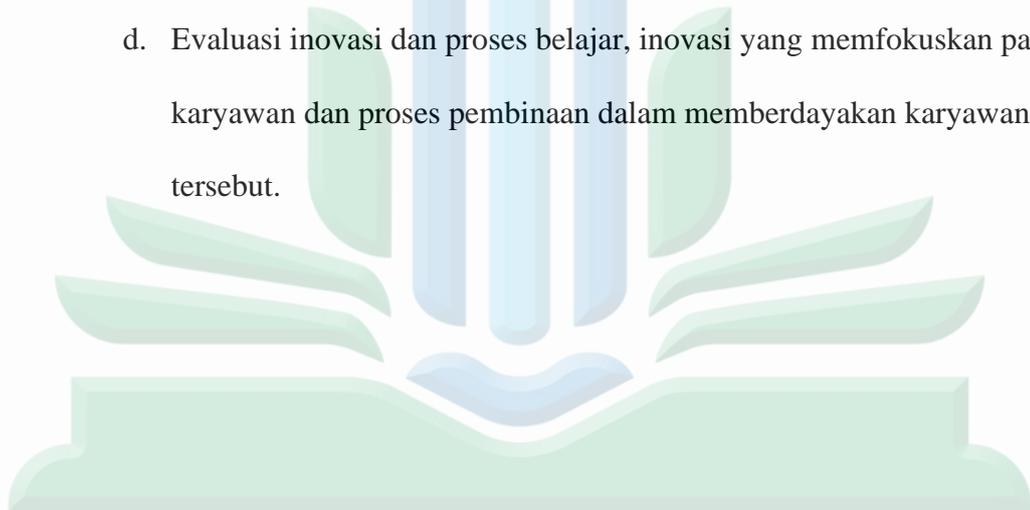
- b. Pelaksanaan pendampingan bisnis sebagai upaya pemberdayaan usaha.
- c. Membangun kemitraan pada lembaga usaha dan bidang usaha pesantren. bentuk kemitraan internal (antar lingkup bidang dalam

pesantren) dan kemitraan secara nasional (kepada pemerintah, bank nasional dan masyarakat)

3. Evaluasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Evaluasi strategi pengembangan ekonomi pesantren sebagai berikut:

- a. Evaluasi keuangan, berbentuk laporan yang secara kontinu dengan berbagai waktu atau periode yang ditetapkan
- b. Evaluasi proses internal, meliputi inovasi, *need-assessment*.
- c. Evaluasi pelanggan, meliputi kepuasan pelanggan
- d. Evaluasi inovasi dan proses belajar, inovasi yang memfokuskan pada karyawan dan proses pembinaan dalam memberdayakan karyawan tersebut.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pembahasan ini adalah penjelasan terkait temuan yang dikaji secara teoritis. Penjelasan akan mengurai masing-masing temuan yang telah disusun di awal. Sehingga, seluruh penjelasan akan dibahas dalam pengelompokan temuan pada masing-masing fokus penelitian. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa secara spesifik, kajian akan dekati dengan kontruksi menejemen strategi dengan tahapan pengembangan strategi bisnis terdiri dari *strategy formulation*, *strategy implementation* dan *strategy evaluation*. Ketiga tahap ini akan penulis paparkan sebagai berikut:

#### **A. Formulasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah**

Formulasi strategi merupakan proses awal guna menetapkan arah, tujuan bahkan tehnis strategi yang akan dikembangkan. Sebenarnya telah banyak pakar yang menjelaskan dan menawarkan beberapa langkah taknis

yang dapat dilakukan dalam proses formulasi strategi. Salah satu pakar yang menjelaskan hal demikian adalah J. David Hunger & Thomas L. Wheelen.

Menurut keduanya, proses formulasi terdiri dari perumusan tujuan, visi, misi dan aturan kerja jangka panjang, pengindentifikasian peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan kelembagaan usaha, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.

Pada temuan penelitian yang telah disusun nampak adanya beberapa hal yang berbeda dengan teori yang disusun oleh sejumlah pakar sebelumnya. Proses perencanaan pengembangan kelembagaan bisnis nampaknya lebih kompleks. Ada banyak ragam yang tahapan yang dilakukan. Untuk memperincinya ragam tahapan yang ditemukan peneliti akan menjelaskannya satu persatu dan hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

1. Usaha ekonomi yang berpusat pada kiai.

Sehubungan dengan kepemimpinan kiai dalam konteks usaha/ekonomi di Pesantren Salafiyah Syafiiyah, maka salah satu strategi yang dilakukan kiai adalah membuat kebijakan-kebijakan terkait pengembangan usaha. Kebijakan tersebut berupa: Perumusan strategi arah kebijakan pengembangan ekonomi pesantren. Perumusan adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi, menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

Tabel 5.1 Kebijakan Kiai

No	Kebijakan	Uraian
1	Pemberdayaan santri, alumni dan masyarakat sekitar	Memanfaatkan santri, alumni dan masyarakat untuk pengembangan usaha dengan menganalisis kebutuhan dan potensi yang ada

No	Kebijakan	Uraian
2	Membuka unit baru sesuai kebutuhan santri dan masyarakat	Membaca peluang usaha dan bergerak cepat dalam pengambilan keputusan
3	Pelatihan dan pembinaan usaha	Menyadari pentingnya SDM yang berkualitas
4	Pelaksanaan kegiatan keagamaan yang wajib di hadiri oleh santri, umana' dan tenaga pekerja pesantren	Pelaksanaan dzikir jum'at manis, halal bi halal, dan penjagaan santri sekaligus ferak bathin bagi pengurus dan tenaga kerja laki-laki
5	Melakukan kemitraan keuangan dengan bank syariah	Melakukan kerjasama keuangan dengan BSI untuk sentralisasi keuangan unit usaha, payroll dan pembelanjaan yang mudah bagi santri menggunakan el-santri

Strategi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah tidak dapat dilepaskan dari *falsafah* atau kepentingan pendiri pesantren untuk mengembangkan kelembagaanya. Sosok pendiri pesantren merupakan sumber nilai dan arah pengembangan pesantren ke depan. Begitupun

dalam menetapkan pengembangan kelembagaan bisnisnya, tujuan utamanya tentu tidak akan pernah dilepaskan dari sosok kiai sebagai

*founder* dan *sourcer* keorganisasian pesantren. Jadi dengan penjelasan beberapa kajian penelitian yang ditulis oleh Aimee, dkk,<sup>111</sup> dan R. David.

Mereka menjelaskan proses formulasi terdiri dari penyusunan visi dan misi sebagai pedoman untuk melakukan asesment aleternatif strategi.

<sup>111</sup> Aime Heene, dkk. *Manajemen Strategik*, 10

Jadi dalam hal ini formalisasi strategi yang dikembangkan pesantren masih ada kaitan dengan peran kepemimpinan kiai dalam budaya organisasi pesantren. Sehingga, pada perspektif inilah, strategi yang dikembangkan dalam meningkatkan perekonomian pesantren tak bisa dilepaskan dari pengelolaan budaya organisasi. Visi atau perintah pengembangan yang mengandung nilai dan *falsafah* pandangan kiai ini menjadi dasar dalam penyusunan buku pedoman pengurus dan karyawan tersebut. Di dalamnya ada amanah untuk melakukan pengembangan pesantren dan pemberdayaan masyarakat. Salah satunya dapat dilakukan dengan penguatan usaha ekonomi sebagai bentuk realisasi dari salah satu wasiat Kiai As'ad, “santri saya yang pulang atau berhenti harus ikut mengurus dan memikirkan paling tidak salah satu dari tiga hal ini: pendidikan, dakwah melalui NU dan ekonomi masyarakat”. Dari sub misi inilah, gerak pengembangan kelembagaan bisnis pesantren digerakkan untuk meningkatkan perekonomian dengan cakupan yang lebih luas.

Hasil penelitian ini semakin menguatkan penelitian Muhammad Aminul Wahid bahwa dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kiai mempunyai peran sebagai perencana, sebagai koordinator, sebagai pengambil keputusan, sebagai pemberi imbalan dan sanksi, dan sebagai evaluator.<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> Muhammad Aminul Wahid, “Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren” (*Tesis*, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2021).

Selain itu, strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh kiai juga mempertimbangkan potensi ekonomi lokal. Pengembangan Ekonomi Lokal merupakan proses di mana pemerintah lokal dan organisasi masyarakat terlibat untuk mendorong, merangsang, memelihara, aktivitas usaha untuk menciptakan lapangan pekerjaan. Selain itu, pengembangan ekonomi lokal (PEL) adalah suatu proses yang mencoba merumuskan kelembagaan pembangunan di daerah, peningkatan kemampuan SDM untuk menciptakan produk-produk yang lebih baik serta pembinaan industri dan kegiatan usaha pada skala lokal.<sup>113</sup> Menurut Blakely dalam Supriyadi dalam keberhasilan pengembangan ekonomi lokal dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu: 1) perluasan kesempatan bagi masyarakat kecil dalam kesempatan kerja dan usaha; 2) perluasan bagi masyarakat untuk meningkatkan pendapatan; 3) keberdayaan lembaga usaha mikro dan kecil dalam proses produksi dan pemasaran; dan 4) keberdayaan kelembagaan jaringan kerja kemitraan antara pemerintah, swasta, dan masyarakat lokal.<sup>114</sup>

Pada pengembangan usaha produktif yang memanfaatkan potensi ekonomi lokal menurut penulis, pengembangan usaha tersebut kurang berjalan maksimal. Hal ini tentu terdapat kendala dalam pengelolaannya. Terbukti potensi masyarakat sekitar pesantren adalah bertani, karena banyaknya lahan pertanian yang dimiliki masyarakat. Dari hal itu,

---

<sup>113</sup> Munir, R, dan B. Fitanto. *Pengembangan Ekonomi Lokal Partisipatif: Masalah, Kebijakan dan Panduan Pelaksanaan Kegiatan* (Jakarta: LGSP, 2007), 88.

<sup>114</sup> Sishadianti, *Pengembangan Ekonomi Lokal* (Surabaya: Mitra Abisatya, 2020), 3.

pesantren juga memanfaatkan lahan kosong untuk dijadikan lahan pertanian yang pengelolanya adalah masyarakat yang tidak memiliki lahan tersebut. Kerjasama antara pesantren dan masyarakat tidak berjalan maksimal karena kurangnya pengetahuan masyarakat terhadap pengelolaan pertanian dan cuaca yang kerap kali tidak stabil. Namun, dari seluruh usaha yang di kembangkan oleh pesantren, hampir seluruhnya terbentuk dari pengamatan lingkungan pondok dan sekitarnya. Terutama pengamatan budaya masyarakat. Sehingga, pengembangan usaha terus dimaksimalkan dan ditingkatkan. Bahkan pemberdayaan melalui pengembangan usaha yang produktif yakni terjadi pada UMKM (pujasera) dimana para masyarakat sekitar menyewa kios jualan yang ditempatkan di pasar santri putra&putri. Wadah pengembangan ini dalam proses pemberdayaan termasuk aras makro. Dimana strategi dan sasaran perubahannya pada skala yang lebih luas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran dan dukungan kiai sangat penting dalam pengembangan usaha pesantren juga keputusan

pengembangan pesantren yang mengutamakan peluang dan potensi ekonomi lokal.

## 2. Usaha Ekonomi Pesantren untuk Memperkuat Biaya Oprasional Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional memiliki peran penting dalam membangun karakter dan keilmuan umat Islam.

Namun, tantangan utama yang dihadapi pesantren adalah masalah keuangan dan biaya operasional yang terus meningkat. Pengembangan ekonomi pesantren bukan hanya sekadar untuk memenuhi kebutuhan biaya operasional, tetapi juga untuk meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan pesantren sebagai institusi pendidikan dan sosial yang berperan penting dalam masyarakat. Dengan pengelolaan yang baik dan strategi yang tepat, pesantren dapat lebih mandiri secara ekonomi dan dapat fokus pada misi pendidikan dan keagamaannya secara optimal.

Langkah yang dilakukan oleh pesantren untuk memperkuat biaya operasional pesantren dengan mendirikan unit bisnis. Terdapat 47 usaha yang dikelola bidang usaha pesantren yang mencakup tiga lembaga usaha yakni:

Tabel 5.2 Lembaga usah pesantren

Lembaga Usaha	Jumlah Unit Usaha	Lokasi
UD Assyarif	26 unit usaha	Dalam pesantren
Koperasi Musa'adah	12 unit usaha	Luar pesantren
Koperasi Serba Usaha Umana	9 unit usaha	Dalam pesantren dan luar pesantren

Strategi yang digunakan dalam pengembangan usaha tersebut adalah

a. Perluasan skala dan jangkauan usaha

Perluasan usaha yang dilakukan di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah dengan menambah tingkat produksi dan pengembangan usaha baru sesuai dengan kebutuhan santri. Sejauh ini

terdapat program dan rencana strategi pengembangan usaha untuk jangka panjang. Adapun strateginya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3 Strategi pengembangan usaha pesantren

Strategi	Implementasi
Pengembangan usaha dan realokasi unit usaha KPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengembangan menu baru pada dapur cita rasa berkah (bakery CBR)</li> <li>b. Pemindahan kelembagaan Klinik As'adiyah dibawah manajemen KPM</li> <li>c. Pemindahan kelembagaan unit usaha Bank sampah di bawah manajemen KPM</li> <li>d. Pengadaan unit baru SIPTREN dibawah manajemen KPM</li> </ul>
Pengembangan usaha jangka panjang pada Koperasi Serba Usaha Umana	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membuat stand usaha wisata religi</li> <li>b. Membangun penginapan/ Hotel</li> <li>c. Membangaun kolam renang P2S2</li> </ul>
Pengembangan usaha UD. Assyarif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menerapkan kartu el-santri untuk semua pembelian di pertokoan pesantren</li> <li>b. Sentra kulakan khusus santri</li> </ul>

Perluasan skala dan jangkauan usaha merupakan langkah strategis dalam pengembangan ekonomi pesantren untuk meningkatkan pendapatan dan memperkuat biaya operasional. Dalam perluasan skala usaha harus memperhatikan beberapa aspek yaitu produktivitas modal dan tenaga kerja<sup>115</sup>

Dalam perluasan skala usaha, bidang usaha sering kali membuat usaha baru yang disesuaikan dengan kebutuhan santri dan masyarakat.

Adapun manfaat perluasan skala dan cakupan usaha bagi pesantren adalah Peningkatan Pendapatan melalui peningkatan volume produksi

<sup>115</sup> Brian R. Ford, Jay M. Bornstein dan Patrick T. Pruitt, *The Ernst & Young Business Plan*, penerjemah Irma Andriani (Jakarta: PT Cahaya Insani Suci, 2008), 227.

dan penjualan. Peningkatan Pengaruh Sosial dengan cakupan usaha dapat membantu pesantren untuk memainkan peran yang lebih besar dalam masyarakat lokal, baik dalam pendidikan, keagamaan, maupun pembangunan ekonomi dan Meningkatkan Keberlanjutan dengan meningkatkan efisiensi dan diversifikasi usaha, pesantren dapat menjadi lebih mandiri secara ekonomi dan lebih tahan terhadap fluktuasi ekonomi atau perubahan dalam pendanaan eksternal.

b. Perluasan kerjasama

perluasan kerjasama yang dilakukan oleh bidang usaha mencakup beberapa aspek, mulai keuangan, kerjasama bisnis dan kerjasama internal pengembangan usaha. Adapun bentuk kerjasama tersebut sebagai berikut: meliputi kerjasama dengan BSI berupa sentralisasi keuangan unit usaha dan payroll serta kerjasama *el-santri* (kartu belanja santri), kerjasama dengan PT perikanan oleh pemerintah adalah pengelolaan perikanan dan tambak udang, kerjasama mitra Musa.adah berupa permodalan dan pengembangan unit usaha di luar kompleks pesantren, kerjasama seragam sekolah santri dengan anzaz, Indah Fashion dan Atlas, kerjasama dengan alumni dan masyarakat berkaitan dengan pemasaran hasil produksi.

Perluasan kerjasama memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kapasitas, sumber daya, dan dampak positif dari kerjasama yang dilakukan. Melalui kerjasama, pesantren dapat mengakses sumber daya tambahan seperti modal, teknologi, atau

keahlian yang mungkin tidak tersedia secara internal. Dengan demikian, pesantren dapat meningkatkan kapasitas operasional dan pengembangan program. Melalui kerjasama, pesantren dapat mengakses ide-ide baru, teknologi terkini, atau praktik terbaik dalam manajemen pendidikan dan operasional. Ini dapat membantu pesantren untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Secara keseluruhan, perluasan kerjasama tujuannya adalah untuk memperkuat pesantren dalam berbagai aspek, mulai dari kapasitas operasional, sumber daya, modal hingga dampak positif yang dihasilkan dalam masyarakat. Dengan memilih mitra kerja yang tepat dan menjalin kerjasama yang berkelanjutan, pesantren dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengembangan masyarakat.

#### c. Pengembangan modal usaha

Modal usaha terbesar pada bidang usaha milik pesantren yakni berasal dari simpanan anggota koperasi. Modal pada koperasi pesantren Salafiyah Syafi'iyah pada tahun 2024 ini murni menggunakan modal sendiri yakni modal yang didapat dari simpanan pokok dan wajib anggota, dan tidak ada modal pinjaman kepada bank atau lembaga keuangan lainnya serta tidak ada modal penyertaan. Anggota koperasi semuanya berjumlah 872 anggota yang terdiri dari *ahlul bait*, *umana* dan guru.

Berikut rincian modal sendiri koperasi yang didapat dari simpanan anggota.

Tabel 5.4 Modal Koperasi

Lembaga Koperasi	Jenis Simpanan	Nominal
Koperasi Musa'adah	Pokok	Rp. 100.000
	Wajib	Rp. 50.000
Koperasi Umana'	Pokok	Rp. 100.000
	Wajib	Rp. 30.000

d. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia meliputi berbagai kegiatan seperti pelatihan dan training, baik untuk anggota maupun pengurus, mencakup pendidikan dan latihan keterampilan pengelolaan kelembagaan, teknis produksi dan usaha.<sup>116</sup> Strategi perencanaan sumberdaya Manusia (SDM) bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan masa depan dan ketersediaan sumber daya manusia dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam

perusahaan. Adanya perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) akan berdampak pada kinerja organisasi/perusahaan dan kinerja karyawan/pegawai. Dampak terhadap kinerja perusahaan akan nampak karena adanya perencanaan SDM akan menjadikan perusahaan memiliki karyawan/pegawai dengan kualifikasi yang

<sup>116</sup> Onny S. Prijono dan A. M.W. Pranarka, *Pemberdayaan Konsep, Kebijakan dan Implementasi* (Jakarta: CSIS, 1996),170.

meningkat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, adanya perencanaan SDM juga akan berperan dalam penataan ulang terhadap komposisi dan posisi jabatan dari pegawai/karyawan yang ada, sehingga perusahaan akan dikelola oleh pegawai/karyawan yang sesuai. Adapun dampak perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan/pegawai akan nampak karena dengan adanya perencanaan SDM, karyawan/pegawai akan lebih menguasai pekerjaan mereka sehingga dapat bekerja dengan lebih baik.

Pada bidang usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah, dalam melakukan perencanaan SDM, yang pertama dilakukan adalah memperketat proses seleksi dalam menerima karyawan/pegawai baru. Kriteria yang ditetapkan tidak hanya terkait dengan kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi kerja yang akan diisi, tetapi juga tentang keahlian yang dimilikinya. Bahkan pada Pesantren Salafiyah Syafi'iyah, Kiai lebih mengutamakan keahlian dan pengalaman dari pada tingkat pendidikan. Maka tidak heran jika pada unit usaha pesantrennya lebih banyak karyawan dengan kualifikasi Sarjana Pendidikan dari pada Sarjana Ekonomi. Selain itu, dalam masa-masa awal kerja, karyawan tersebut akan dipantau dari sisi ketaatannya terhadap kewajiban agama, seperti sholat, akhlaqul karimah dan puasa. Hal ini dilakukan dengan harapan agar tetap tercipta nuansa religius walaupun itu dalam bidang usaha.

Dalam mengisi jabatan yang penting, yaitu jajaran pimpinan, hanya bisa diisi oleh orang yang memiliki afiliasi dengan pesantren, seperti keluarga pesantren dan alumni. Pesantren Salafiyah Syafiiyah menghindari untuk menerima orang selain keluarga dan alumni untuk mengisi jabatan penting karena berdasarkan pengalamannya, mereka kurang memiliki loyalitas terhadap pesantren. Maka cara yang dilakukan Pesantren Salafiyah Syafiiyah dalam mengisi jabatan penting tersebut adalah dengan mendidik dan melatih orang dalam pesantren yang dinilai bisa diandalkan di posisi jabatan tersebut. sebagai contoh, dulu ketika kiai hendak membuka unit usaha peternakan tetapi pesantren tidak memiliki orang yang ahli untuk menjadi penanggung jawab/kepala unitnya, maka yang dilakukan Almarhum kiai (KHR. Ach. Fawaid) adalah memberikan beasiswa kepada beberapa alumni pesantren untuk melanjutkan pendidikan bidang peternakan di salah satu universitas terkemuka di Jawa Timur.

Perencanaan SDM tersebut tidak hanya dilakukan dalam bentuk penetapan kriteria pegawai saat proses seleksi/*open recruitment*, melainkan juga dengan mengidentifikasi SDM yang sudah tersedia.

Hasil identifikasi tersebut akan digunakan sebagai acuan untuk menata ulang posisi jabatan dalam unit usaha yang sudah berjalan.

Selain itu, pada setiap awal periode/tahun, untuk semakin meningkatkan semangat kerja bagi karyawan/pegawai, kiai bersama ketua bidang usaha selalu memberikan motivasi, utamanya motivasi

spiritual. Dengan adanya motivasi spiritual, diharapkan peningkatan kinerja yang dilakukan pegawai akan dilakukan dengan dasar agama, bukan karena faktor materi.

Penemuan yang terjadi pada pengembangan SDM bahwa banyak rangkapan jabatan yang terjadi pada pengelola usaha pesantren. hal ini menyebabkan pekerjaan tidak efisien, jam operasional menjadi tidak menentu sehingga berdampak pada pendapatan atau omset usaha.

### 3. Pemberdayaan ekonomi untuk santri

Dengan banyaknya santri yang dimiliki, yaitu sekitar hampir 20 ribu santri pada Pesantren Salafiyah Syafiiyah, pesantren dapat menjalankan sebagian usaha Pesantren dengan melibatkan para santri. Tujuan utama dari melibatkan santri tersebut adalah memberikan pelatihan keterampilan/kerja bagi santri dan untuk menekan biaya operasional unit usaha, utamanya beban gaji karena perhitungan transport mereka 50% dari total transport karyawan yang bukan santri.

### 4. Pemberdayaan ekonomi bagi para alumni

Perkembangan pesantren sebagai organisasi pendidikan islam juga membutuhkan peran alumni untuk mengembangkan sayap dakwahnya ke masyarakat luas. Dalam menjalankan beberapa usahanya Pondok Pesantren mengelola unit usahanya dengan bantuan pihak lain, termasuk di dalamnya

alumni. Untuk beberapa usaha yang berada di sekitar Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah, pengelolaan unit usaha dikelola oleh pesantren sendiri. Sedangkan unit usaha yang berada di luar pesantren pengelolaannya diserahkan kepada alumni. Fakta menarik yang juga terjadi bahwa karyawan yang bekerja di bidang usaha milik pesantren kebanyakan adalah alumni.

Pengembangan ekonomi bagi para alumni di bidang usaha milik pesantren Salafiyah Syafi'iyah, selain sebagai karyawan juga sebagai pemasuk hasil produksinya di pertokoan milik pesantren.

Tidak hanya itu, peran alumni bagi pengembangan pesantren tidak hanya bergerak pada bisnis saja, lebih luas dari itu mereka berperan penting dalam pengembangan pesantren dalam semua aspek. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Ainul Furqon, bahwa peran alumni sangat luas dari pengembangan gedung pesantren, masjid, bahkan unit usaha pesantren.<sup>117</sup>

Dalam merumuskan strategi perusahaan tentu perlu adanya analisis

SWOT. Terkait dengan hasil analisis yang dilakukan, nampaknya secara komprehensif model SWOT telah dijalankan walaupun hasilnya tidak

terdokumentasikan secara tekstual. Penulis menginventarisir hasil analisisnya sesuai dengan pengumpulan data yang telah dilakukan yakni sebagaimana

berikut:

<sup>117</sup> Ainul Furqon, "Peran Alumni Dalam Pengembangan Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Jadid)", (*Tesis*, UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2016).

Gambar 5.1 SWOT Formulasi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren



## B. Implementasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Pasca formulasi telah selesai disusun, tahapan selanjutnya adalah

tahapan pelaksanaan. Pada tahapannya tentu merupakan proses implementasi seluruh perencanaan, pada tahapan ini akan jelas semua upaya pengembangan

kelembagaan bisnis pesantren guna mengembangkan aspek-aspek kemandirian ekonomi pesantren. Dalam hal ini, proses pelaksanaan akan

dibaca dari dua sisi yakni teoretis strategi manajemen dan efektifitasnya

terhadap peningkatan ekonomi pesantren.

Pada perspektif teori manajemen strategi, ada beberapa yang semestinya dikaji. Menurut David, implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Pada tahapan ini hal yang dikaji biasanya berkaitan dengan pola manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, *Research & Development* (R&D), dan *Management Information System* (MIS).<sup>118</sup> Tentunya teori yang disusun oleh David tidak berbeda jauh dalam penulisan peneliti, R David juga dalam bukunya dijelaskan bahwa sebenarnya yang terpenting dalam implementasi strategi adalah berkenaan dengan rancangan strategi. Jadi jika rancangannya memiliki tujuan holistik peningkatan kemandirian, maka beberapa tahapan tidak hanya berkaitan dengan langkah umum tersebut. Namun, lebih juga harus memasukkan orientasi rancangan pengembangan sub kemandirian ekonomi pesantren.

Untuk lebih jelasnya penulis akan mengelompokkan pembahasan sesuai dengan bentuk-bentuk implementasi pemberdayaan ekonomi yang

dicapai dalam tahapan pelaksanaan ini. Adapun beberapa pembahasannya adalah sebagai berikut:

1. Program pengembangan kelembagaan bisnis dalam meningkatkan otonomi ekonomi pesantren

Otonomi ekonomi merupakan sebuah proses yang memberikan kebebasan kepada pelaku bisnis atau kelompok usaha untuk bersikap

---

<sup>118</sup> David, *Manajemen Strategis*, 19.

sesuai dengan pengetahuan dan kemampuannya sendiri. Ada tiga hal penting yang terjadi dalam tahapan pelaksanaan pemberdayaan pengembangan kelembagaan bisnis dalam meningkatkan otonomi ekonomi.

Beberapa pemungkinan yang ditemukan, *pertama*, berupa pemberian wewenang pada struktural lembaga usaha atau unit usaha dalam pengelolaan keuangan yang baik. Dengan demikian, pengelola usaha bebas dalam pengembangan keuangan termasuk perputaran modal, pengadaan stok barang, kerjasama dengan para alumni atau sales pemasaran. Sehingga kebebasan tersebut akan membentuk karakter *enterpreneur* yang dapat diandalkan kedepannya dan penguatan otonom ekonomi pada pesantren. Kebebasan tersebut tentu tidak lepas dari kontrol lembaga atau bidang usaha. Untuk itu, dalam pengelolaan keuangan haruslah transparan dan akuntabel, segala sesuatu termasuk keluar masuknya uang harus terinput dalam program akuntansi penjualan yang telah tersedia pada setiap unit usaha. Secara sederhana, otonomi dalam hal pelaksanaan pengelolaan keuangan kelembagaan pesantren ini adalah pengelolaan, pencatatan dan sistem keuangan dengan tanpa terikat dengan mengoptimalkan kapisitas SDM yang dimiliki masing-masing koperasi. Upaya ini demi terciptanya pola pengembangan keuangan mikro yang didasarkan pada potensi SDM struktural yang ada. Hal demikian yang oleh beberapa pakar disebut sebagai medium peningkatan kemandirian kapasitas ekonomi pesantren.

Slamet Widodo. Ia meneliti strategi pemberdayaan bisnis pesantren. Dalam pandangannya, indikatornya, kuatnya kapasitas bisnis apabila telah ada usaha mikro yang telah berdiri secara otonom.<sup>119</sup> Tentu hal ini sangat di usahakan oleh bidang usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah. Jadi, dari segi pelaporan keuangan, unit usaha pada bidang penjualan tidak menggunakan laporan keuangan manual seperti excel. Namun ada program khusus penjualan yang lebih sistematis dan mudah pengontrolannya.

*Kedua*, memberikan kebebasan dalam pengembangan unit bisnis, koperasi maupun usaha dagang As-syarif, dalam sektor penjualan atau pelayanan dan jasa. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa unit usaha pesantren dilakukan dengan cara menelisik potensi yang ada baik SDM maupun finansialnya. Jadi sebenarnya yang kedua ini masih ada hubungannya dengan proses kreatifitas keuangan. Salah satu pengelolaan keuangan yang adalah pengelolaan pengembangan modal usaha. Dalam sisi ini tentu pengeluaran atau modal usaha yang akan dikelola oleh unit bisnis pesantren.

Kabeer menjelaskan bahwa proses pemberdayaan ekonomi tidak hanya dapat dilakukan dengan proses pengembangan skill atau pengembangan kualitas manusia yang tidak terukur secara kuantitatif. Namun juga ada beberapa pembiayaan yang perlu dikembangkan melalui pelaksanaan unit bisnis. Dengan demikian perlu ada biaya yang dianggap

---

<sup>119</sup> Slamet Widodo, *Model Pemberdayaan*, 189.

sebagai modal pemberdayaan dalam dukungan usaha ekonomi sesuai dengan kebutuhan pengembangan kemampuan masyarakatnya.<sup>120</sup>

Pada sektor ini bukan hanya masalah pertimbangan pengelolaan usaha bisnis, namun juga pertimbangan sektor bisnis yang akan dikembangkan. Beberapa sektor bisnis tentu dikembangkan dengan potensi keunikan dan SDM yang dimiliki bidang usaha. Pemberian wewenang dalam hal pengembangan unit bisnis ini dapat dianggap sebagai proses pemberdayaan.

Seluruh tahapan di atas dilakukan untuk mengembangkan otonomi koperasi. Proses pelaksanaan program, keuangan dan pengembangan unit bisnis dapat membentuk kebebasan pengembangan kelembagaan bisnis secara bebas dan terarah. Kebebasan ini akan memberikan ruang pada para pengelola untuk bersama meningkatkan ekonomi pesantren secara kreatif. Inisiatif gagasan pengembangan akan lebih banyak muncul dengan pola pelaksanaan yang demikian.

*Ketiga*, penugasan kerja pada masing-masing lembaga usaha dalam pelaksana program pengembangan secara delegatif-partisipatif. Maksudnya, beberapa program alternatif yang direncanakan sejak awal, dipasrahkan secara penuh pada struktural masing-masing lembaga usaha. Hal semacam itu disebut penugasan kerja delegatif. Sedangkan penyebutan partisipatif kerana secara bersama dilakukan kelompok

<sup>120</sup> Naila Kabear, "Gender Equality and Women's Empowerment: A Critical Analysis of the Third Millennium Development Goal," *Gender & Development*, 13 (March 1, 2005): 13–24.

struktur masing-masing lembaga usaha. Jadi delegatif dan partisipatif merupakan sifat dari penugasan pelaksanaan program pengembangan bisnis di masing-masing lembaga usaha.

Model pendelegasian kerja demikian memberikan dampak maksimalnya mutu kerja yang dimiliki kepengurusan lembaga usaha. Artinya ada upaya pemberian kebebasan potensi para pengurus agar berkembang. Dalam situasi seperti inilah, mereka sebenarnya telah mendapatkan dorongan untuk melakukan kerja yang otonom. Mereka akan memiliki pandangan kritis dalam hal peningkatan ekonomi pesantren sebab dirasa dipercaya dan diyakini memiliki kapasitas untuk mendukung otonomi ekonomi pesantren. Jadi proses pelaksanaan dengan cara penugasan kerja secara delegatif akan membentuk kesadaran kritis dan merdeka untuk menyelenggarakan upaya pengembangan ekonomi pesantren secara mandiri. Jika seluruh koperasi telah mampu menyelenggarakan program dengan kreatifitasnya, akan secara kuat mendukung adanya unit bisnis pesantren yang mandiri. Pelaksanaan demikian tentu nampak sesuai dengan tujuan utama yang disusun pada perencanaan awal.

Penugasan kerja tersebut sebagai bentuk implementasi program kerja perusahaan yang meliputi standar sikap dan perilaku karyawan, karakter karyawan yang harus dibedakan secara signifikan seperti sopan santun, cara berkomunikasi, prestasi dan sebagainya.

2. Pelaksanaan pendampingan bisnis sebagai upaya pemberdayaan usaha.

Pelaksanaan pendampingan juga diupayakan guna peningkatan daya ekonomi Pesantren. Pada poin ini yang dimaksud merupakan salah satu alat untuk mengukur kemandirian ekonomi pesantren. Dalam pelaksanaan pengembangan lembaga bisnis, dilakukan dengan beberapa langkah, diantaranya, Pemberian Pelatihan dan Pengembangan sesuai dengan potensi unit bisnis yang dikembangkan. Dalam pemberian pelatihan berfokus pada pelatihan sumber daya manusia dan pengelola keuangan. Pelatihan sumber daya manusia di peruntukan bagi para pengelola unit usaha yang terdiri dari: kepala unit, admin, kasir, pramuniaga dan operator.

Dalam pelaksanaan pendampingan tentu ada kontrol terhadap kegiatan-kegiatan ekonomi yang dilakukan di pesantren. Sebenarnya banyak jenis usaha pesantren, namun tidak semua usaha pesantren masuk kepada bidang usaha. Usaha-usaha pesantren yang manajemennya berada dibawah bidang usaha hanya empat lembaga, koperasi musa'adah, koperasi umana', usaha dagang as-syarif, dan klinik as'adiyah. Untuk selebihnya hanya sebatas kemitraan. Usaha-usaha pesantren yang tidak dikelola bidang usaha seperti pertanian, perikanan, peternakan, SPBU, selep mini dan pujasera. Semua usaha tersebut memanfaatkan masyarakat sekitar sebagai pengelolanya dan usaha-usaha tersebut dibawah pertanggung jawaban pesantren. Untuk SPBU, usaha tersebut milik UD. Hafas yang dikelola Bu nyai Djuwairiyah.

Ada salah satu usaha UD yang sistemnya bagi hasil yaitu kantin 3. Kantin tersebut khusus menerima penitipan aneka masakan dari mulai minuman, nasi dan berbagai jenis kue dari masyarakat sekitar. Sistem pengelolaannya tidak sama dengan unit lain yang menggunakan struktur secara sistematis pada unitnya. Pada kantin 3 hanya ada ketua dan para penjaga kantin yang terdiri dari 7 orang. Sistem keuangannya pun tidak sama dengan unit lain yang menggunakan aplikasi penjualan atau laporan keuangan excel, karena sistem penjualannya bagi hasil antara penjaga, dan UD.

Bentuk pemberdayaan lain dari implementasi ini adalah pelatihan usaha. Jika penulis katakan sebelumnya bahwa karyawan bidang usaha memiliki SDM yang bersedia dilatih, maka pada kenyataan dilapangan, para pekerja baru memang menjadi perhatian khusus kepala unit usaha, mereka diberi pelatihan dan pemahaman mengenai kondisi riil yang sedang dihadapi, sehingga jika para karyawan tersebut berkompeten dalam usahanya, tentu akan menjadi pertimbangan oleh pengurus

lembaga dan bidang untuk dinaikkan jabatan atau bahkan dipindah posisikan kepada posisi yang sesuai skillnya, bahkan karyawan yang telah berkompeten, ia bisa menjadi *Accounting*, ketua unit atau bahkan pengurus dalam lembaga usaha. Bahkan ada beberapa karyawan yang ia membuka usaha sendiri di rumahnya dengan bekal apa yang telah dipelajari selama dia menjadi karyawan di unit usaha.

Selain pelatihan pada unit usaha, ada juga pelatihan khusus yang diadakan setiap tahun oleh bidang usaha yang bekerjasama dengan berbagai pihak, seperti dinas koperasi, Sidogiri Excellent Center, manajer keuangan bank dan lainnya. Dengan tujuan mereka memberi pelatihan terkait pengembangan SDM dengan harapan usaha pesantren terutama dibawah bidang usaha berkembang sesuai dengan keinginan dan tujuan yang hendak dicapai. Harapannya, dengan pelatihan tersebut pengurus, pengelolaan dan karyawan dapat menumbuhkan etos kerja yang baik, sikap loyal terhadap pesantren dan intinya memberikan dan mengasah skill sehingga mereka memiliki kompetensi sesuai dengan jobnya dan keinginan bidang usaha. Selain itu, dalam pelatihan rutin tersebut biasanya pengasuh pesantren Salafiyah Syafi'iyah, yakni kiai KHR. Azaim akan memberikan *taujihad* dan *irsyadat* terkait pengembangan ekonomi pesantren yang dibangun dalam diri setiap karyawan. seberapa pentingnya memajukan dan melatih SDM menurut beliau namun tetap diimbangi dengan kerendahan hati, sikap kejujuran dan yang terpenting segala sesuai yang dimulai karena Allah melalui proses atas ridho Allah maka akan berkah selamanya, sehingga niat bekerja pada pondok pesantren diimbangi dengan *khidmah* atau mengabdikan karena percuma jika hanya mengejar bayaran tetapi kehilangan keberkahan.

Dalam pelaksanaan proses dan pencapaian tujuan pemberdayaan terdapat tiga point penting yaitu, pemungkinan, penguatan, perlindungan.

Pemungkinan dimaksudkan menciptakan suasana yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang secara optimal. Penguatan dimaksudkan memperkuat pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Perlindungan dimaksudkan melindungi masyarakat dan kelompok-kelompok kecil agar tidak tertindas oleh kelompok kuat. Penyokongan dimaksudkan dengan memberi bimbingan dan dukungan agar masyarakat atau karyawan mampu menjalankan perannya. Dan pemeliharaan dimaksudkan menciptakan kondisi yang kondusif agar tetap terjadi keseimbangan distribusi kekuasaan antar divisi, sehingga setiap karyawan memiliki tugasnya dan posisinya masing-masing tanpa ada penindasan kekuasaan dan mereka memiliki kesempatan usaha bersama.

Fakta yang berada di unit usaha memang benar sesuai dengan teori bahwa kelima elemen di atas berjalan semestinya. Karena mereka selalu beranggapan bahwa ketidak tahuan merupakan proses yang harus terus dijalani dengan tanggung jawab yang penuh, sehingga tetap terjadi keseimbangan dan kedamaian dalam prosesnya, tidak ada yang lebih

berkuasa dibanding siapapun dan senior melatih juniornya dengan harapan memajukan usaha pesantren, maka termasuk pengabdian kepada pesantren yang kelak mereka harapkan di akhirat akan berkumpul bersama dengan para *masyaikh* pesantren. Dengan demikian tercipta loyalitas pekerja dan terbentuklah nilai dan norma pengembangan ekonomi dari masing-masing individu.

3. Membangun kemitraan. Dalam pengelolaan usaha, terdapat jenis usaha tertentu yang tidak bisa dilakukan sendiri oleh pesantren sebab terbatasnya SDM yang dimiliki, maka langkah yang dilakukan adalah membangun kemitraan. Dengan adanya kemitraan, diharapkan kekosongan dan kekurangan yang ada pada Pesantren bisa terisi dan teratasi sehingga pengembangan bidang usaha bisa terus berjalan. Ada dua jenis kemitraan yang ada pada bidang usaha:

*Pertama*, kemitraan pada lembaga usaha, yang banyak menjalin kemitraan yaitu Usaha Dagang asy-syarif (UD), karena usaha tersebut banyak bergerak pada bidang ritel yang mengharuskan menyediakan stok barang terhadap santri yang jumlahnya hampir 20 ribu. Tentu hal ini tidak bisa ditangani sendiri, oleh karenanya UD menggandeng UMKM, perusahaan dan alumni untuk menjalin kemitraan. Adapun kerjasama yang dilakukan UD meliputi: kerjasama seragam (baju, gamis, sarung, songkok), kerjasama pemasaran produk alumni yang di pasok kepada unit usaha di Swalayan As-syarif.

Kemudian kerjasama dengan koperasi berupa pemasok barang yang siap dipasarkan. Kerjasama ini terbuka untuk siapapun, namun lembaga usaha tidak selektif memilih jika pemasok barang tersebut dari alumni, selain karena alumni merupakan bagian dari pesantren, kehalalan barang juga terjamin sekalipun barang tersebut berupa olahan rumah (*handmade*). Dengan menggaet beberapa usaha dan UMKM dari masyarakat, alumni dan perusahaan lain tentu akan membantu

pengembangan ekonomi mereka, karena sejatinya pesantren telah memiliki citra baik dikalangan masyarakat luas, sehingga citra baik tersebut berlaku juga pada barang yang diperjual belikan. Dengan penerapan kemitraan dalam model yang seperti ini, bidang usaha pesantren tetap bisa berkembang walaupun dengan adanya keterbatasan SDM.

*Kedua*, kemitraan pada bidang usaha. Kemitraan tersebut berupa investasi, yakni penanaman modal oleh bidang usaha pada usaha pesantren lain yang dikelola oleh keluarga pesantren ataupun dikelola di luar bidang usaha seperti UD. As-salafi dan CV. Hafas. Usaha-usaha tersebut secara management tidak ditangani oleh bidang usaha, hanya termasuk usaha eksternal yang pelaporannya masuk kepada bidang usaha, yang kemudian dilaporkan kepada pengasuh. Karena bidang usaha hanya menanamkan modalnya pada usaha eksternal tersebut, tentu keuntungan dan bagi hasilnya disesuaikan dengan jumlah modal yang telah diinvestasikan. Bentuk kemitraan lain yaitu pemanfaatan lahan

pesantren yang dijadikan budidaya ikan bekerjasama dengan PT. Jadi sistemnya, pesantren hanya menyediakan lahan yang kemudian PT secara penuh menjadi pengelolanya.

Dalam pemaparan di atas, perlindungan yang dilakukan pesantren pada tahap pemberdayaan adalah merangkul masyarakat lemah atau UMKM lemah agar lebih berdaya untuk menghadapi persaingan dan ancaman usaha yang ada disekitarnya. Dalam hal ini, pesantren

memposisikan dirinya sebagai *leader* bisnis yang memanfaatkan masyarakat sekitar atau bahkan perusahaan lain untuk saling mengembangkan bisnisnya. Terutama dalam pengadaan seragam, pada biasanya konveksi jahit akan mendatangkan alumni-alumni atau masyarakat yang memiliki *skill* menjahit untuk membantu dalam pemenuhan kebutuhan santri utamanya pada musim penerimaan santri baru, wisuda, dan kegiatan wajib dalam perkuliahan (KKN). Kemitraan tersebut sebenarnya memberikan banyak keuntungan bukan hanya pada bidang usaha, tetapi terhadap masyarakat yang minim modal, minim pengetahuan.

### **C. Evaluasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah**

Proses evaluasi merupakan penilaian dari pelaksanaan strategi yang dilakukan selama kurun waktu tertentu. Jika prosesnya dilakukan sesuai waktu yang tepat akan secara efisien dalam segera menyelesaikan masalah

sebelum berada pada situasi kritis. Beberapa tokoh bersepakat bahwa merupakan proses manajemen strategis guna mempertahankan dan bahkan

mengembangkan strategi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, sebagian besar ahli strategi sepakat bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk

perjalanan pengembangan organisasi. Apalagi jika dikontekskan dalam penelitian ini. Evaluasi strategi merupakan cara pengembangan kelembagaan

bisnis terus-menerus guna semakin meningkatkan kualitas kemandirian

pesantren. Tentu ada beberapa substansi proses yang penting dalam tahapan evaluasi strategi. Aime Hanees menjelaskan yang dievaluasi dari sebuah strategi manajemen adalah pelaksanaan strategi dan arahnya.<sup>121</sup> Sedangkan menurut David, seluruh sub penilaian dilakukan dengan varian diantaranya, *review*, penilaian dan kontrol.

Evaluasi strategi dalam penelitian ini dilakukan dengan terpadu berdasarkan proses evaluasi dan kontrol yang meliputi, penentuan apa yang akan diukur, penetapan standar-standar yang digunakan, selanjutnya mengukur kinerja, apakah kinerja sudah sesuai dengan standar, dan yang terakhir mengambil tindakan perbaikan. Adapun bentuk evaluasi strategi pengembangan usaha pesantren Salafiyah Syafi'iyah sebagai berikut:

#### 1. Evaluasi Keuangan

Laporan keuangan menggunakan aplikasi akuntansi dengan sistem pembukuan yang dilakukan oleh kasir kantor atau bendahara. Sedangkan di unit-unit usaha, pembukuan juga menggunakan aplikasi akuntansi yang transaksi penjualannya dilakukan oleh kasir dan pembelian barang

dagangan dan biaya operasional dilakukan bagian administrasi atau *Accounting* yang dikordinasikan kepada kepala unit dan dilaporkan

kepada lembaga unitnya. Pelaporan evaluasi keuangan tersebut terjadi secara bertahap dari unit melapor kepada lembaga usaha setiap 1 bulan

pada saat rapat pengurus dan lembaga usaha melapor pada bidang usaha

serta rapat rutin dengan pengasuh pesantren Salafiyah Syafi'iyah setiap

---

<sup>121</sup> Heene, dkk, *Manajemen Strategik*, 10.

empat bulan dalam bentuk neraca, perhitungan laba rugi yang disertai rinciannya.

Beberapa pembahasan mengenai keuangan terdiri dari modal dalam bentuk keuangan dan aset. Beberapa di antaranya adalah modal ekuitas, modal eksternal, kualitas usaha, aset administrasi usaha, jumlah simpanan dan pinjaman, pinjaman bermasalah, buku induk dan buku pembantu. Semua disajikan dengan bentuk data kuantitatif. Artinya penyajian laporan sudah disampaikan bentuknya berupa angka dan dapat diukur dengan tepat. Baru setelah pelaporan selesai atau dirasa lengkap evaluasi dilakukan terhadap isi laporan. Penilaian ini tentu saja untuk mengukur kesehatan bisnis dan efisiensi manajemen secara finansial dan kuantitatif. Proses evaluasi ini disebut juga sebagai *auditing*. *Auditing* merupakan penilaian dari pemeriksaan bukti dan informasi mengenai modal, aset yang berada pada aktiva dan pasiva untuk seberapa besar pendapatan finansial yang dihasilkan dari usaha yang dijalankan.

Langkah taktis yang dilakukan pada proses *auditing* adalah melihat bagaimana pelaksanaan program dan produktifitas program pengelolaan keuangan dan aset dilakukan. Dalam tahapan ini, evaluasi tidak difokuskan mengkaji catatan keuangan saja, akan tetapi memastikan program berjalan sesuai target atau sesuai dengan yang rencanakan. Jadi bentuk evaluasi jenis ini adalah rapat evaluasi secara terpadu pada yang bukan hanya fokus nilai angka aset dan finansial tapi ditambah dengan

proses pembanaan pada proses yang kira-kira berhubungan dengan angka tersebut.

Menurut norton dan Kaplan, dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan *shareholder value*.<sup>122</sup>

Dalam penerapan evaluasi keuangan yang dilakukan bidang usaha dengan membentuk tim audit keuangan yang pelaksanaan auditnya setiap empat bulan satu kali. Sedangkan evaluasi keuangan bagi unit usaha berupa pendapatan, anggaran belanja dan lainnya di audit sendiri oleh pengurus lembaga usaha.

Jadi, dalam proses penilaiain aset dan keuangan dilakukan dengan dua ruang lingkup yakni, *Pertama*, proses evaluasi efektifitas program keuangan. Bentuk evaluasi demikian difokuskan pada sejauh mana

program efektifitas pelaksanaan program berjalan dengan efektif.

Utamanya sebagai penyokong utama program kerja pondok pesantren,

baik dalam lembaga usaha, bahkan unit-unit usaha pesantren. Posisi evaluasinya adalah sebagai evaluasi keseluruhan program yang ada.

*Kedua*, proses evaluasi efesiensi keuangan. Bentuk dari proses evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mengaudit catatan arus

<sup>122</sup> Heene, dkk, *Manajemen Strategik*. 196.

keuangan. Baik dari *debit*, *kredit* hingga kondisi asetnya. Jadi proses dilakukan fokus pada pelaksanaan *accounting*. Sehingga hasilnya adalah pertimbangan *financial materil* dan menjadi dasar dirumuskan program anggaran pada periode berikutnya.

## 2. Evaluasi pelanggan

Evaluasi pada pelanggan menghasilkan sebuah keputusan bahwa evaluasi tersebut ada beberapa faktor diantaranya mengenai pelayanan pada unit usaha pesantren yang menurut konsumen pelayanan pada beberapa pertokoan pesantren ada yang kurang baik. hal ini disebabkan karena jumlah pelanggan setiap harinya banyak dan proses mengantri yang cukup lama. Selain pelayanan, evaluasi oleh pelanggan juga terkait stok barang yang dijual pada pertokoan pesantren, evaluasi harga jual dan dan evaluasi sarana prasarana yang mendukung kepuasan konsumen.

Menurut Norton dan Kaplan, evaluasi pelanggan setidaknya mencakup waktu, kualitas, kinerja dan layanan serta biaya.<sup>123</sup>

Konsumen pada pertokoan pesantren kebanyakan adalah santri yang memiliki waktu-waktu tertentu untuk belanja, maka terus menjadi evaluasi bersama mengenai pelayanan santri ketika jam pulang sekolah atau pulang kegiatan. Karena banyaknya santri dan terbatasnya ruang pertokoan membuat para karyawan kadang kali kewalahan terutama tentang pengawasan pencurian. Kemudian yang terus menjadi evaluasi adalah pelayanan, bahkan ada program *study banding service excellen*

<sup>123</sup> Heene, dkk, *Manajemen Strategik*. 197.

pada pertokoan pondok Sidogiri. Namun, sejauh ini penerapan evaluasi yang dilakukan bidang usaha sejalan dengan teori Norton di atas.

### 3. Evaluasi faktor internal

Evaluasi strategi melibatkan penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Analisis SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi implementasi strategi. Evaluasi faktor internal (EFI) merupakan suatu proses evaluasi dan identifikasi faktor-faktor internal yang pada praktiknya menggunakan beberapa alat analisis. EFI kemudian mengelompokkan faktor-faktor internal yang sudah teridentifikasi kedalam kelompok faktor-faktor yang positif dan kelompok faktor-faktor negatif; atau faktor keunggulan dan faktor kekurangan; atau faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Sedangkan evaluasi faktor Eksternal (EFE) merupakan proses evaluasi dan identifikasi faktor-faktor eksternal yang pada praktiknya menggunakan beberapa alat analisis. EFE kemudian mengelompokkan faktor-faktor yang positif dan kelompok faktor-faktor negatif; atau faktor keunggulan dan faktor kekurangan; atau faktor kekuatan dan faktor kelemahan.<sup>124</sup>

Dengan mengevaluasi faktor-faktor tersebut, akan memudahkan para *stakeholder* untuk merumuskan program kerja dan pencapaian pada

<sup>124</sup> Amir Ma'ruf, *Analisis Strategi* (Yogyakarta: Andi Offset, 2022), 14-22.

periode berikutnya dengan melihat matrik analisis SWOT yang telah dievaluasi bersama.

#### 4. Evaluasi inovasi dan proses belajar

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Para manajer dapat menetapkan berbagai pengendalian untuk tetap memfokuskan diri mereka baik dalam aktivitas yang menghasilkan kinerja (perilaku) atau dalam hasil aktual kerja (*output*). Pengendalian terhadap perilaku dilakukan melalui serangkaian kebijakan, aturan, prosedur standar operasi, dan perintah dari atasan. Sedangkan pengendalian terhadap output menunjukkan apa yang harus dicapai dengan memfokuskan pada hasil akhir perilaku tertentu melalui penggunaan sasaran dan target kinerja atau tonggak peristiwa penting.<sup>125</sup>

Penilaian kerja pengelola dan pengembangan mutu bisnis masyarakat yang dinilai dari perkembangan mutu individu pelaku pengembangan bisnisnya. Secara teoretis, proses evaluasi banyak

dijelaskan Kebeer. Ia mengatakan bahwa proses penilaian ini dilakukan pada pengembangan pengelola dan struktural bisnis. Indikatornya adalah

kematangan dalam melakukan usaha ekonomi secara mandiri.

Proses penilaian yang dilakukan di bidang usaha pesantren sebagaimana di atas, dilaksanakan dengan bentuk laporan. Namun tidak pada sebagaimana laporan keuangan dan aset. Bentuk kualitatif terus

<sup>125</sup> Hunger, Thomas L. Wheelen, *Manajemen*, 391.

disusun atas dasar proses pemeriksaan secara priodik. Adapun beberapa hal yang di evaluasi mengenai kemampuan pekerja, dan saran dari pekerja. Seluruhnya dilaporkan dibahas bersama di masing-masing lembaga usaha terkait evaluasi unit usahanya.

Proses evaluasi ini sebenarnya lebih-lebih pada penilain kembali hal masih lemah dan telah kuat diselenggarakan. Artinya, penilain demikian berusaha mengungkapkan kembali mutu yang dihasilkan dari beberapa program yang dikembangkan. Termasuk juga didalamnya evaluasi mengenai kelemahan, kekuatan unit usaha serta progresnya. Sehingga, unit usaha yang bermasalah cepat tertangani dengan memberikan solusi yang tepat. Namun jika unit usaha tersebut sulit untuk ditangani, dari hasil evaluasi akan diputuskan untuk tetap mencari solusi atau menutup unit usaha. Menutup unit usahapun tidak sembarangan, jadi tetap harus mempertimbangkan berbagai aspek bahkan yang sering terjadi jika menutup unit usaha maka diganti dengan jenis usaha lain namun tetap dalam pengelolaan lembaga usaha yang sama. Misalnya unit usaha

fotocopy dan ATK ditutup dan diganti dengan usaha laundry. Secara prosesnya, tempat usahanya tetap hanya saja beralih fungsi dan nama

bahkan berbeda juga karyawannya. Oleh karena itu, suatu bentuk lain dari evaluasi pengembangan mutu yaitu evaluasi terkait pengembangan

SDM, dimana SDM yang berkompeten terhadap suatu usaha makan akan ditempatkan pada skill yang dimilikinya, dalam hal ini bukan hanya

pendidikan yang berpengaruh, namun skill dan pengalaman juga sangat mempengaruhi terhadap pengembangan SDM.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Temuan dan fokus penelitian dikelompokkan menjadi tiga hal penting dalam penelitian ini yang ketiganya telah disusun sejak awal. Adapun ketiga pokok bahasan tersebut sebagai berikut:

#### 4. Formulasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Pada Bidang Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Strategi pemberdayaan ekonomi pesantren dilakukan dengan beberapa tahap: *pertama*, Pengembangan ekonomi yang berpusat pada kiai. Pengembangan ini menghasilkan strategi yakni merumuskan arah kebijakan pengembangan ekonomi pesantren, perumusan ini berdasar pada buku panduan pengurus dan karyawan bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah. Dan mengutamakan peluang dan potensi

ekonomi lokal, dalam hal ini manajemen pemberdayaan ekonomi dijalankan melalui sistem *top down* figur seorang kiai sebagai pusat

kendari semua kegiatan dan pemberi keputusan akhir. Pada pengembangan SDM terdapat temuan banyaknya pengurus atau pengelola usaha yang merangkap jabatan. *Kedua*, Pengembangan ekonomi pesantren untuk memperkuat biaya oprasional pesantren. Pengembangan ini memiliki beberap strategi dengan memperluas skala dan jangkauan usaha,

perluas kerjasama dan pengembangan modal usaha. *Ketiga*, Pengembangan ekonomi untuk santri. Strategi yang dilakukan dengan memberi pelatihan dan penerjunan santri ke unit usaha pesantren. *Keempat*, Pengembangan ekonomi bagi para Alumni. Strateginya dilakukan dengan kerjasama pemasaran dan relasi bisnis.

5. Implementasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Implementasi strategi pemberdayaan ekonomi pesantren sebagai berikut: *pertama*, Pengembangan kelembagaan bisnis dalam meningkatkan otonomi. *Kedua*, Pelaksanaan pendampingan bisnis sebagai upaya pemberdayaan usaha, *ketiga*, Membangun kemitraan pada lembaga usaha dan bidang usaha pesantren. bentuk kemitraan internal (antar lingkup bidang dalam pesantren) dan kemitraan secara nasional (kepada pemerintah, bank nasional dan masyarakat)

6. Evaluasi Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah

Evaluasi strategi pengembangan ekonomi pesantren mencakup evaluasi keuangan, berbentuk laporan yang secara kontinu dengan berbagai waktu atau periode yang ditetapkan, evaluasi proses internal, meliputi inovasi, *need-assessment*, evaluasi pelanggan, meliputi kepuasan pelanggan dan evaluasi inovasi dan proses belajar, inovasi yang

memfokuskan pada karyawan dan proses pembinaan dalam memberdayakan karyawan tersebut.

## B. Saran

Berdasarkan beberapa temuan yang ada, penulis juga menyusun saran-saran sebagaimana di bawah ini;

1. Pada Strategi yang dirancang untuk pengembangan ekonomi pesantren hendaklah program atau rancangan tersebut dikoordinasikan dan komunikasikan kepada ketua unit sebagai penanggung jawab pada unit usahanya, sehingga kepala unit mampu membentuk inovasi dan menjalankan strategi yang telah menjadi program kerja.
2. Hendaknya pada setiap unit memiliki buku panduan pengurus dan karyawan dimana isinya mengenai kebijakan-kebijakan, peraturan, SOP, dan berbagai ketentuan yang harus di ketahui oleh pengurus dan semua karyawan.
3. Program pelatihan pada yang diselenggarakan oleh pengurus kepada semua karyawan hendaklah ada penilaian seberapa berpengaruh pelatihan tersebut kepada kinerja karyawan. Dan pelatihan seperti apa yang banyak dibutuhkan oleh karyawan.
4. Penguatan teknologi untuk mendukung keberlangsungan pengembangan bisnis dimana zaman sekarang marak mengenai bisnis digital.

5. Audit keuangan yang baik bukan hanya kepada karyawan (kasir dan *Accounting*), namun kepada pengurus terutama yang berkecimpung dalam alur permodalan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR RUJUKAN

- A., Fadli. 2012, *Pesantren: Sejarah dan Perkembangannya*, Jakarta: El Hikam.
- Almubarak, Faqih Ramdani. 2022. Implementasi Prinsip Islam Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Di Badan Usaha Milik Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami, *Jurnal An-Nuqud*, 1 (1):23.
- Amini, Salisa. 2019. Peran Pesantren Mawaridussalam Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Unit Usaha Pesantren Bank Wakaf Mikro Syariah, Medan: UIN Sumatera Utara.
- Anam, Syaiful. 2022. Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren, (Study pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo), Jember: Universitas Kiai Achmad Siddiq.
- Anggung, Muhammad, M.P. 2017. Manajemen Unit Usaha Pesantren, *Hikmah: Jurnal Pendidikan Islam*, 6, (1):125.
- Anwar, Moch. Khoirul. 2008. Ekonomi dalam Perspektif Islam, *ISLAMICA*, 3 (1): 45.
- Arikunto, Suharsimi. 2011, *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*, Jakarta: Rienaka Cipta.
- Aziza, Siti Nur Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, IX (1): 19.
- Binarni, Indah. 2021. Analisis Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Berbasis Ekoproteksi, Makassar: UIN Alauddin.
- David, Fred R. 2022 *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: PT.Prinhallindo.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2019, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES.
- Fasa, Muhamad Iqbal 2014. Manajemen Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Fathoni, Muhammad Anwar, Ade Nur Rohim, 2019. Peran Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat di Indonesia, *Jurnal CIMAE*, 2: 45.
- Fauzi, Ahmad Muh. Arif, 2020. Analisis Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) dalam Pemenuhan Kebutuhan Santri di Pesantren Hubulo Gorontalo, *Jurnal Al-Buhuts*, 16 (1).

Fitria, Dwi Nurul. 2019. Potensi Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat (Studi Multikasus Pondok Pesantren Luhur Sulaiman Serut dan Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah Besuki Tulungagung), Tulungagung: IAIN Tulungagung.

Fitrianto, Achmad Room. 2005. Peran Pesantren dalam Pengembangan Perekonomian Rakyat, Artikel Dosen Fakultas Syariah IAIN Sunan Ampel, Alumni Ekonomi Pembangunan Universitas Airlangga Surabaya.

Furqon, Ainul. 2016. Peran Alumni Dalam Pengembangan Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Jadid). Surabaya: UIN Sunan Ampel, Surabaya.

Ghazali, M. Bahri. 2002. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta: CV. Prasasti.

Hamid, Hendrawati. 2018, *Manajemen pemberdayaan Masyarakat*, Makassar: Dela Macca.

Handoko, Hani. 2003, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Harahap, Erenii Febriana. 2012. Pemberdayaan Masyarakat dalam Bidang Ekonomi untuk Mewujudkan Ekonomi Nasional yang Tangguh dan Mandiri”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3 (2): 86.

Harahap, Isnaini, dkk. 2015. “Pemetaan Potensi Ekonomi Syariah Berbasis Pesantren di Sumatera Utara”.

Heene, Aimee dkk. 2015, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Bandung: Refika Aditama.

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/10/18/1845-pesantren-miliki-potensi-ekonomi-di-bidang-koperasi-ukm-dan-ekonomi-syariah>, diakses pada tanggal 01 November 2023.

<https://ekon.go.id/publikasi/detail/5320/pemerintah-menjaga-pertumbuhan-ekonomi-tetap-tinggi-inklusif-dan-berkualitas>, diakses pada 01 November 2023.

<https://nu.or.id/nasional/tiga-peran-pesantren-dalam-ruu-pesantren-dan-pendidikan-keagamaan-0nBdj>, diakses pada 1 Maret 2023.

<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/122743/uu-no-18-tahun-2019> (Diakses 31 Oktober 2022).

<https://republika.co.id/berita/r6x957366/erick-thohir-pondok-pesantren-memiliki-peran-ekonomi-strategis-bagi-umat>, diakses 1 November 2022.

<https://www.bps.go.id/publication/2022/11/30/71ae912cc39088ead37c4b67/in-dikator-kesejahteraan-rakyat-2022.html>, diakses 07 Februari 2023.

<https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/414/pondok-pesantren-jadi-sentra-pengembangan-ekosistem-ekonomi-dan-keuangan-syariah>, diakses tanggal 01 November 2023.

<https://www.kemenag.go.id/read/pengembangan-ekonomi-pesantren-butuh-terobosan-baru-5v84n>, diakses 31 oktober 2022.

<https://www.kemenag.go.id/read/pengembangan-ekonomi-pesantren-butuh-terobosan-baru-5v84n>, diakses 31 oktober 2022.

<https://www.ngopibareng.id/read/102-ponpes-di-situbondo-belum-punya-nssp-dari-kemenag-ri>, diakses tanggal 21 Oktober 2023.

Hudadan, Anam Miftakhul, Diana Elvianita Martanti. 2010, *Pengantar Manajemen Strategik*, Bali: Jaya pangus press.

Hunger, J. David Thomas L. Wheelen. 2003, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi.

Husain. 2017, *Sejarah Masyarakat Islam Indonesia*, Surabaya: Airlangga University Press.

Husen, Muhammad. 2020. Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (PP. Miftahul Ulum Lumajang), Jember: Universitas Kiai Achmad Siddiq.

Hutomo, Mardi Yatmo. 2000. Pemberdayaan Masyarakat dalam Bidang Ekonomi: Tinjauan Teoritik dan Implementasi, (Makalah Seiar Sehari Pemberdayaan Masyarakat yang diselenggarakan Bappenas tanggal 6 Maret 2000 di Jakarta). (Di akses dari [www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)., pada 5 Mei 2024).

Ishaq. 2017. *Metode Penelitian Hukum: Penulisan Skripsi, Tesis, serta Disertasi*, Bandung: Alfabeta.

Kabeer, Naila. 2005. Gender Equality and Women's Empowerment: A Critical Analysis of the Third Millennium Development Goal, *Gender & Development* (March 1, 2005).

Kamarni, Neng. 2019, *Modal Sosial Islami Menuju Kesejahteraan Berbasis Ekonomi Syariah*, Sidoarjo: Indomedia pustaka.

- Lami', Dziyaul. 2019. Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren(BUMP) Maslakul Huda Kajen Pati. *Jurnal Iqtisad*, 6 (2): 197.
- Laporan perekonomian Indonesia 2023 katalog 9199007, BPS Indonesia. (diakses pada tanggal 1 November 2023)
- Liriwati, Fahrina Yustiasari. 2020. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Provinsi Riau, Jambi: Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin.
- Ma'ruf, Amir. 2022, *Analisis Strategi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Madjid, Nur Cholis. 2003, *Bilik-Bilik Pesantren, sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina.
- Mardikanto Totok. 2019, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Masruroh, Siti. 2021. Kemandirian Pesantren Dalam Berekonomi "Pengembangan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) di PonPes Al-Fattah Tahunan Kabupaten Pacitan, *Jurnal Burhani*, 1 (1): 155.
- Moleong, Lexy J. 2017, *Metode Penelitian*, Bandung: PT. Rosdakarya.
- Muhaimin, Sutiah dan Sugeng. 2010, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah dan Madrasah*, Jakarta: Prenada Media Grup.
- Munir R, dan B. Fitanto. 2007, *Pengembangan Ekonomi Lokal Partisipatif: Masalah, Kebijakan dan Panduan Pelaksanaan Kegiatan*, Jakarta: LGSP.
- Nadzir, Mohammad. 2015. Membangun pemberdayaan ekonomi di pesantren, *Economica*, 4 (1): 37.
- Nurhasanah, Siti, Maftuhah. 2023. Strategi Pengembangan Usaha di Pondok Pesantren Nurul Iman Parung: Perspektif Pendidikan Islam di Era Disrupsi, *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12 (2): 3222.
- O.S, Prajono, dan Pranarka, A.M.W. 2005, *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi*, Jakarta: Penerbit CSIS.
- Shihab, Quraish. 2001. *Membumikan Al-Qur'an, Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat*, Bandung: Mizan.
- Sishadianti. 2020, *Pengembangan Ekonomi Lokal*, Surabaya: Mitra Abisatya.

Sisilo, Bambang. 2010. Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Tani Berbasis Kelembagaan. *Muwazzah*, 2 (2): 290.

Sugiyono. 2016, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2018, *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Suharto, Babun. *Dari Pesantren Untuk Umat Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, Surabaya: Imtiyaz.

Suharto, Edi. 2021, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial & Pekerjaan Sosial*, Bandung: PT. Refika Aditama.

Suraedah, Lia. 2017. Pengembangan Kurikulum Keagamaan di Pesantren (Studi Kualitatif Kurikulum Keagamaan di Pesantren Al-Hamidiyah Sawangan Depok, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.

Syafie, Inu Kencana dan Welasari. 2014, *Ilmu Administrasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Tim Peneliti. 2005, *Pemberdayaan Pesantren*, Jakarta: Pustaka Pesantren.

Tjipto, Fendi. 1997, *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta: Andi Offset.

Usman, Sunyoto. 2003, *Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wahid, Abdurrahman. 2001, *Menggerakkan tradisi Esai-esai Pesantren*, Yogyakarta:LKIS.

Wahid, Muhammad Aminul. 2021. Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.

Yasmadi. 2002, *Modernisasi Pesantren*, Jakarta: Ciputat Press.

Zuhairini. 2008, *Sejarah Pendidikan Islam cet ke – 9*, Jakarta: Bumi Aksara.

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sofiyatul Latifah

NIM : 213206060011

Program : Magister Ekonomi Syari'ah

Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo" ini secara keseluruhan adalah hasil karya peneliti sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 2 Juli 2024

Saya yang menyatakan,



**SOFIYATUL LATIFAH**

**NIM. 213206060011**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



NO : B-PPS/578/Un.22/PP.00.9/3/2024  
Lampiran : -  
Perihal :Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.  
Pengasuh Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo  
Di -  
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Sofiyatul Latifah  
NIM : 213206060011  
Program Studi : Ekonomi Syariah (S2)  
Jenjang : S2 Magister  
Judul :Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo  
Pembimbing 1 : Dr. H. Abdul Wadud Nafis, Lc, M.E.I  
Pembimbing 2 : Dr. Hersa Farida Qoriani, S.Kom., M.E.I  
Waktu Penelitian: 3 bulan ( terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.  
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, 15 Maret 2024

Direktur,  
A.n. Direktur,  
Wakil Direktur



Dr. H. Saifan, S.Ag., M.Pd.I.  
NIP. 197202172005011001

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



NO  
Lampiran  
Perihal

: B-PPS/578/Un.22/PP.00.9/3/2024

: -  
: Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.  
Pergurus Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo  
Di -  
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Sofiyatul Latifah  
NIM : 213206060011  
Program Studi : Ekonomi Syariah (S2)  
Jenjang : S2 Magister  
Judul : Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo  
Pembimbing 1 : Dr. H. Abdul Wadud Nafis, Lc, M.E.I  
Pembimbing 2 : Dr. Hersa Farida Qoriani, S.Kom., M.E.I  
Waktu Penelitian: 3 bulan ( terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.  
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, 15 Maret 2024

Direktur,  
A.n. Direktur,  
Wakil Direktur



Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I.

NIP. 197202172005011001

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



PONDOK PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'YAH SUKOREJO  
**BIDANG USAHA**

SUMBEREJO BANYUPUTIH SITUBONDO JAWA TIMUR  
Akte Notaris No. 4/25.08.1970 & No. 164/22.10.2021

SURAT KETERANGAN

Nomor : 0828/371/D/D/D.2/V/2024

Kepala Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo menerangkan bahwa:

Nama : Sofiyatul Latifah

NIM : 213206060011

Jurusan : Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Kiai Achmad Siddiq Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian (Research) lapangan di Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah terhitung tanggal 15 Maret – 7 Mei 2024 guna penulisan tesis dengan judul "STRATEGI PEMBERDAYAAN EKONOMI PESANTREN PADA BADAN USAHA MILIK PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'YAH SUKOREJO KABUPATEN SITUBONDO".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Ditetapkan di : Sukorejo  
Pada tanggal : 08 Mei 2024  
Kepala Bidang Usaha,



Mahbub Zawawi, SH. S.Sos, X

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

### Lampiran 3

#### Data Interview

Berikut informan dalam penelitian yang berjudul “Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo”

1. Ketua Tata Usaha (M. Tohir) Bidang Usaha Salafiyah Syafi’iyah
2. Kabag. Evaluasi (Moh. Ihsan Bahri) Bidang Usaha Salafiyah Syafi’iyah
3. Kasubag. SDM (Amir Fatah Kusuma) Bidang Usaha Salafiyah Syafi’iyah
4. Bendahara Koperasi Umama’ sekaligus sekertaris UD. Assyarif (Zubair) lembaga Usaha KSU dan UD Assyarif Salafiyah Syafi’iyah
5. Ka. Unit Niswah Fashion (Hoirun Nisa’) Lembaga UD Salafiyah Syafi’iyah
6. Ka. Unit Swalayan 2 (Muya Hidayati) lembaga UD Salafiyah Syafi’iyah
7. Ketua pengelola kantin 4 (Sriwati)
8. Karyawan UD (Fatonah)
9. Penjaga kantin (Ummi Bariroh)
10. Santri
11. Alumni

## Lampiran 4

### Pedoman Wawancara

#### Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Pada Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo

---

Kepada bapak/ibu yang terhormat, mohon bantuannya untuk bersedia mengisi daftar pertanyaan kuesioner ini dengan tujuan untuk memperoleh data dalam penelitian. Segala informasi yang diperoleh tetap dijamin kerahasiaannya.

#### Karakteristik Informan

1. Nama :
2. Alamat :
3. Jenis kelamin :
4. Pekerjaan/Jabatan :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## Lampiran 5

### A. Key Informan: Pengurus BUMP

NO	Pertanyaan
1.	Apakah Kiai dan pimpinan pesantren terlibat dalam perencanaan strategis bidang usaha?
2.	Siapa yang berhak membuat keputusan mengenai perencanaan strategis bidang usaha?
3.	Apakah perencanaan strategis bidang usaha sesuai dengan kebutuhan di pesantren?
4.	Apakah perencanaan strategis tersebut benar-benar dilaksanakan dengan baik?
5.	Siapa saja yang terlibat dalam pengembangan ekonomi pesantren?
6.	Apa hambatan yang dihadapi dalam merencanakan strategi pengembangan ekonomi pesantren?

### B. Key Informan: Pengurus BUMP, UD, KSU, KPM

No	Taksonomi	Indikator	Pertanyaan
1.	Sejarah singkat dan perkembangan BUMP		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bagaimana sejarah terbentuknya BUMP?</li><li>2. Apa visi &amp; misi BUMP?</li><li>3. Berapa unit usaha yang berada dibawah naungan BUMP?</li></ol>
2.	Strategi pengembangan ekonomi pesantren (dalam lingkup BUMP)		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apakah pondok pesantren melakukan analisis lingkungan terlebih dahulu sebelum menyusun visi, misi, dan tujuan pesantren?</li><li>2. Program/kegiatan apa saja yang menjadi rencana jangka panjang maupun pendek pesantren?</li></ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Bagaimana langkah menyusun rencana strategi yang dilakukan?</li> <li>4. Kegiatan pemberdayaan seperti apa yang dirasa paling penting dan relevan untuk menumbuh kembangkan ekonomi pesantren yang berdampak pada masyarakat?</li> <li>5. Apa kendala yang dihadapi dalam melaksanakan program-program pemberdayaan dalam pengembangan ekonomi pesantren?</li> <li>6. Apa manfaat yang dapat dirasakan (bagi pesantren dan masyarakat) atas program-program pemberdayaan yang telah dilakukan?</li> <li>7. Apa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atas strategi-strategi yang dilakukan untuk pengembangan ekonomi pesantren?</li> </ol>
		Pengembangan ekonomi yang berpusat pada kiai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah keputusan dalam pengembangan ekonomi pesantren berada pada kebijakan kiai?</li> <li>2. Strategi apa saja yang dilakukan kiai dalam pengembangan ekonomi pesantren?</li> </ol>
		Pengembangan ekonomi pesantren untuk memperkuat biaya oprasional pesantren	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seberapa penting kemandirian ekonomi untuk pesantren?</li> <li>2. Strategi apa yang dilakukan untuk kemandirian ekonomi pesantren?</li> </ol>

			3. Apa saja faktor yang melatarbelakangi pesantren harus mandiri dalam bidang ekonomi?
		Pengembangan ekonomi untuk santri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah santri terlibat dalam pengembangan ekonomi pesantren?</li> <li>2. Apa bentuk keterlibatan santri dalam pengembangan ekonomi pesantren?</li> <li>3. Sejauh mana pesantren mengadakan santrinya untuk mengembangkan ekonomi?</li> </ol>
		Pengembangan ekonomi bagi para alumni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah alumni terlibat dalam pengembangan ekonomi pesantren?</li> <li>2. Apa bentuk keterlibatan alumni dalam pengembangan ekonomi pesantren?</li> <li>3. Apakah pesantren turut terlibat dalam pemberdayaan alumni?</li> <li>4. Apa strategi pesantren untuk melibatkan alumni dalam pengembangan ekonomi?</li> </ol>
3	Implementasi pemberdayaan ekonomi terhadap kesejahteraan masyarakat		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana bentuk pelaksanaan dari strategi BUMP?</li> <li>2. Apa bentuk kerjasama BUMP dengan masyarakat/alumni?</li> <li>3. Ada berapa orang atau organisasi yang melakukan kerjasama dengan BUMP?</li> <li>4. Bagaimana proses kerjasama BUMP dengan masyarakat?</li> </ol>

4	Evaluasi	1. Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Bagaimana bentuk evaluasi yang dilakukan BUMP terhadap keuangan usaha?</li> <li>3. Dari mana saja bidang usaha mendapatkan sumberdana?</li> <li>4. Bagaimana penanganan kerugian dan berbagai masalah keuangan?</li> <li>5. Apakah Audit sebagai <i>controlling</i> berjalan dengan baik?</li> </ol>
5		Evaluasi pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada survey mengenai <i>voice of customer</i>?</li> <li>2. Bagaimana cara mengetahui mengenai keluhan dan keinginan pelanggan?</li> <li>3. Seberapa sering evaluasi pada pelanggan dilakukan?</li> <li>4. Bagaimana cara membangun hubungan baik dengan pelanggan?</li> <li>5. Usaha apa yang dilakukan untuk menarik pelanggan agar berbelanja di pertokoan pesantren?</li> </ol>
6		Evaluasi proses internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa saja yang dievaluasi pada pengembangan internal usaha pesantren?</li> <li>2. Apakah bidang usaha mengidentifikasi mengenai kebutuhan pelanggan?</li> <li>3. Usaha apa saja yang dilakukan bidang usaha setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?</li> </ol>

			4. Bagaimana cara pelanggan mendapatkan produk/ jasa yang ditawarkan bidang usaha?
		Evaluasi pertumbuhan dan proses belajar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berapa jumlah karyawan BUMP?</li> <li>2. Bagaimana sistem perekrutan karyawan?</li> <li>3. Apakah BUMP membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?</li> <li>4. Apakah perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan?</li> <li>5. Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penghargaan (reward) dari bidang usaha?</li> <li>6. Apakah BUMP memberikan jaminan sosial ataupun tunjangan untuk masa depan karyawan?</li> </ol>

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DOKUMENTASI WAWANCARA

Kantor Bidang Usaha Pesantren



Wawancara Ibu Hoirun Nisa



Wawancara bapak Zubair



Wawancara bapak Abror



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Wawancara Ibu Fatonah



Wawancara Ibu Muya



UNIVERSITAS MAJLIS GERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Wawancara Ibu Ummi Bariroh



Wawancara bapak Tahri, Ka. KSU



Dokumen wawancara Bapak Ihsan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Wawancara pak ihsan.</b>	22:24
	M4A Sab, 27 Apr 2024, 11:34	15,4 MB
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Wawancara pak zuber</b>	14:15
	M4A Sel, 23 Apr 2024, 9:57	9,79 MB

## Riwayat Hidup



Sofiyatul Latifah, lahir pada 14 Mei 1998 di Situbondo Jawa timur. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara, pasangan Bapak Ali Murtada, S.Ag dan Ibu Mustariha, S.Pd. Alamat: JL. KHR. Syamsul Arifin, Desa Sumberejo, Kabupaten Situbondo.

Pendidikan sejak TK hingga Strata Satu (S1) ditempuhnya di Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo. Sejak TK Ibrahimy pada tahun 2002, SD Ibrahimy pada tahun 2005, SMP Ibrahimy 3 sejak tahun 2010, SMA Ibrahimy sejak tahun 2014 hingga 2016 mengambil jurusan IPS. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan pada perguruan tinggi Pesantren yaitu Universitas Ibrahimy sejak 2016 dengan jurusan Ekonomi Syariah dan lulus pada Desember tahun 2020. Pendidikan berikutnya di tempuh di UIN KHAS Jember sejak 2021 silam dengan program studi Ekonomi Syariah. Gelar magister Ekonomi diraihinya pada Juli 2024.

Kariernya sebagai tenaga pengajar dimulai tahun 2021 sebagai guru di Madrasah Tsanawiyah yang merupakan sekolah madrasah milik Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Ia diangkat dan ditempatkan sebagai guru tafsir sejak 2021 hingga sekarang.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R