MODEL PENGEMBANGAN KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN MELALUI BADAN USAHA MILIK YAYASAN DI PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM LUMAJANG

TESIS

Oleh:

Muhammad Syaikhul Alim
NIM: 233206060009

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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA EKONOMI SYARIAH
2026

MODEL PENGEMBANGAN KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN MELALUI BADAN USAHA MILIK YAYASAN DI PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM LUMAJANG

TESIS

Oleh:

Muhammad Syaikhul Alim
NIM: 233206060009

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA EKONOMI SYARIAH
2026

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **"Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui Badan Usaha Milik Yayasan Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang"** yang ditulis oleh Muhammad Syaikhul Alim, Nim: 233206060009, Telah disetujui untuk diuji dalam forum sidang tesis.

Jember, 15 Juni 2026

Pembimbing I

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE,. M. M
NIP. 196603221993031002

Pembimbing II

Dr. Munir Is'adi, SE., M. Akun
NIP. 197506052011011002

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

PENGESAHAN

Tesis dengan judul **"Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui Badan Usaha Milik Yayasan Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang".** yang ditulis oleh Muhammad Syaikhul Alim NIM: 233206060009 ini telah dipertahankan didepan dewan penguji tesis pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pada hari Jumat Tanggal 19 Juni 2026 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E)

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Siti Masrohatin, S.E., M.M.
NIP. 197806122009122001

Anggota :

a. Penguji Utama : Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I
NIP. 196907062006041001

b. Penguji I : Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., M. M
NIP. 196603221993031002

c. Penguji II : Dr. Munir Is'adi, SE., M. Akun
NIP. 197506052011011002

Jember, Juli 2026

Mengesahkan
Pascasarjana UIN Khas Jember
Direktur,

Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
NIP: 197209182005011003

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

ABSTRAK

Muhammad Syaikhul Alim, 2026: Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Tesis, Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Kata Kunci: Kemandirian Ekonomi, Pesantren, BUMY, Pengembangan Ekonomi, SWOT.

Pesantren memiliki potensi besar dalam pengembangan ekonomi melalui pemanfaatan sumber daya santri, alumni, dan masyarakat sekitar. Namun, masih banyak pesantren yang bergantung pada bantuan eksternal sehingga diperlukan model pengembangan ekonomi yang mampu mendorong kemandirian lembaga secara berkelanjutan. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang merupakan salah satu pesantren yang mengembangkan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) sebagai instrumen penguatan ekonomi pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengelolaan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang, (2) mengkaji strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren dalam meningkatkan kesejahteraan pesantren, dan (3) mengidentifikasi tantangan analisis SWOT dalam implementasi model kemandirian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi. Informan penelitian meliputi pengurus yayasan, pengelola BUMY, serta pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan diperkuat dengan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengembangan ekonomi pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dilakukan secara terorganisasi melalui beberapa unit usaha yang bergerak di sektor perdagangan dan jasa. Strategi pengembangan kemandirian ekonomi dilakukan melalui optimalisasi potensi santri dan alumni, penguatan manajemen usaha, perluasan jaringan kemitraan, serta diversifikasi unit usaha. Keberadaan BUMY memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan pesantren, mendukung pembiayaan operasional lembaga, serta memberikan dampak ekonomi bagi masyarakat sekitar. Berdasarkan analisis SWOT, kekuatan utama pesantren terletak pada jumlah santri yang besar, dukungan alumni, dan kepercayaan masyarakat. Adapun tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya manusia profesional, persaingan usaha, serta kebutuhan inovasi dan penguatan tata kelola. Oleh karena itu, model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY dapat menjadi alternatif strategis dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren yang berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

ABSTRACT

Muhammad Syaikhul Alim, 2026: The Model of Developing Islamic Boarding School Economic Independence through Foundation-Owned Enterprises at Miftahul Ulum Islamic Boarding School, Lumajang. Thesis, Sharia Economic Postgraduate Program Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Keywords: Economic Independence, Islamic Boarding School, Foundation-Owned Enterprise (BUMY), Economic Development, SWOT.

Islamic boarding schools (pesantren) possess significant potential for economic development through the utilization of resources from students (santri), alumni, and surrounding communities. However, many pesantren still rely heavily on external assistance, creating the need for an economic development model capable of fostering sustainable institutional independence. Miftahul Ulum Islamic Boarding School in Lumajang is one of the pesantren that has developed a Foundation-Owned Enterprise (Badan Usaha Milik Yayasan / BUMY) as an instrument for strengthening the institution's economic capacity. This study aims to: (1) analyze the management of BUMY at Miftahul Ulum Islamic Boarding School, Lumajang; (2) examine strategies for developing the economic independence of the pesantren in improving institutional welfare; and (3) Identifying the challenges of SWOT analysis in the implementation of the self-reliance model at the Miftahul Ulum Islamic Boarding School.

This study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through participant observation, semi-structured interviews, and documentation. Research informants included foundation administrators, BUMY managers, and *stakeholder*s involved in managing the pesantren's business units. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing, supported by SWOT analysis to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the economic development of the pesantren.

The findings indicate that the management of BUMY at Miftahul Ulum Islamic Boarding School is organized systematically through several business units operating in the trade and service sectors. Strategies for developing economic independence are implemented through optimizing the potential of students and alumni, strengthening business management, expanding partnership networks, and diversifying business units. The existence of BUMY contributes to increasing the pesantren's income, supporting institutional operational financing, and generating economic benefits for the surrounding community.

Based on the SWOT analysis, the pesantren's primary strengths lie in its large student population, strong alumni support, and public trust. Meanwhile, the challenges encountered include limitations in professional human resources, business competition, and the need for innovation and stronger governance. Therefore, the model of developing pesantren economic independence through BUMY can serve as a strategic alternative for achieving sustainable economic self-reliance in Islamic boarding schools.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

ملخص البحث

محمد شيخ العالم، ٢٠٢٦. نموذج تطوير الاستقلال الاقتصادي للمعهد الإسلامي من خلال هيئة الأعمال للمؤسسة في معهد مفتاح العلوم الإسلامي لوماجانج. رسالة الماجستير بقسم إدارة التربية الإسلامية برنامج الدراسات العليا جامعة كياهي حاج أحمد صديق الاسلامية الحكومية جمبر.

الكلمات الرئيسية: الاستقلال الاقتصادي، والمعهد الإسلامي، وهيئة الأعمال للمؤسسة، والتطوير الاقتصادي، وتحليل سوات.

إن المعهد الإسلامي لديه إمكانات كبيرة في مجال التطوير الاقتصادية من خلال الاستفادة من موارد الطلاب والخريجين والمجتمع. ومع ذلك، لا يزال كثير من المعاهد الإسلامية التي تعتمد على المساعدات الخارجية، لذلك هناك حاجة إلى نموذج لتطوير الاقتصاد يمكنه تعزيز استقلالية المؤسسة بصورة مستمرة. وكان معهد مفتاح العلوم الإسلامي لوماجانج من إحدى المعاهد التي قد طورت هيئة الأعمال للمؤسسة (BUMY) بصفتها أداة لتعزيز الاقتصاد المعهدي. ويهدف هذا البحث إلى: (١) تحليل إدارة هيئة الأعمال للمؤسسة في معهد مفتاح العلوم الإسلامي لوماجانج، و(٢) دراسة استراتيجية تطوير الاستقلال الاقتصادي للمعهد في تحسين الرفاهية، و(٣) تحليل تطبيق نموذج الاستقلال الاقتصادي للمعهد من خلال تحليل سوات.

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الكيفي الوصفي. وطريقة جمع البيانات من خلال الملاحظة بالمشاركة، والمقابلة شبه المنظمة، والتوثيق. ويتكون مخبرو البحث من مسؤولي المؤسسة، وموظفي إدارة هيئة الأعمال للمؤسسة، والأطراف المشاركة في إدارة الوحدات التجارية التابعة للمعهد. وتحليل البيانات من خلال تخفيض البيانات، وعرض البيانات، والاستنتاج، وتعزيز من خلال تحليل سوات لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات في تطوير اقتصاد المعهد الإسلامي.

أما نتائج البحث التي حصل عليها الباحث فهي: أن إدارة هيئة الأعمال للمؤسسة في معهد مفتاح العلوم الإسلامي لوماجانج يكون بصورة منظمة من خلال عدد من الوحدات التجارية العاملة في قطاعي التجارة والخدمات. وتطبيق استراتيجية تطوير الاستقلال الاقتصادي من خلال تحسين استثمار إمكانات الطلاب والخريجين، وتعزيز إدارة الأعمال، وتوسيع شبكات الشراكة، وتنويع الوحدات التجارية. وقد أسهم وجود هيئة الأعمال للمؤسسة في زيادة دخل المعهد، ودعم تمويل عملياته المؤسسية، وإحداث أثر اقتصادي في المجتمع. وبناء على تحليل سوات، أن أهم نقاط قوة المعهد هو في كثرة عدد الطلاب، ودعم الخريجين، وثقة المجتمع. أما التحديات التي يواجهها فتشتمل على قلة الموارد البشرية المهنية، والمنافسة التجارية، والحاجة إلى الابتكار وتعزيز نظام الإدارة. وبناء على ذلك، يمكن أن يكون نموذج تطوير الاستقلال الاقتصادي للمعهد

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

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

Puji syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT atas segala hidayah dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul "Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Tesis, Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember" dapat diselesaikan dengan baik dan tepat.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program pendidikan Strata Dua (S2) Program Studi Ekonomi Syariah, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Namun berkat pertolongan Allah SWT serta dukungan dari berbagai pihak tesis ini akhirnya dapat diselesaikan. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M. M., CPEM. Selaku Rektor Kampus Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan peneliti kesempatan untuk dapat belajar di kampus ini.
2. Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

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

3. Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I. selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Ekonomi Syariah sekaligus sebagai penguji utama tesis yang senantiasa membimbing, mengarahkan kami demi selesainya tesis ini.
4. Prof. Dr. H Babun Suharto SE., M.M. selaku Pembimbing tesis 1 yang senantiasa membimbing, mengarahkan kami demi selesainya tesis ini..
5. Dr. Munir Is'adi S. E., M.Akun. selaku Pembimbing tesis 2 yang senantiasa membimbing, mengarahkan kami demi selesainya tesis ini.
6. Dr. Siti Masrohhatin, S.E., M.M. selaku Ketua Sidang yang telah meluangkan waktunya memberikan arahan dalam penulisan serta untuk memimpin sidang tesis ini.
7. Segenap Pengurus Yayasan, Pengelola Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY), serta seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan unit usaha di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang senantiasa mendampingi, memberikan informasi, arahan, dan dukungan selama proses penelitian ini berlangsung.
8. Teman seperjuangan Pascasarjana Ekonomi Syariah angkatan 2023 yang selalu mendukung dan saling menyemangati satu sama lain.
9. Almamater tercinta UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, terima kasih telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu selama ini.

Jember, 29 Mei 2026

Penulis

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

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER ..... **i**

HALAMAN PERSETUJUAN ..... **ii**

HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**

KATA PENGANTAR ..... **iv**

ABSTRAK ..... **vi**

DAFTAR ISI ..... **ix**

DAFTAR TABEL ..... **xii**

DAFTAR GAMBAR ..... **xiii**

BAB I PENDAHULUAN **1**

A. Konteks Penelitian 1

B. Fokus Penelitian 19

C. Tujuan Penelitian 19

D. Manfaat Penelitian 20

E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian 20

F. Definisi Istilah 21

G. Sistematika Penulisan 24

BAB II KAJIAN PUSTAKA **26**

A. Penelitian Terdahulu 26

B. Kajian Teori 47

BAB III METODE PENELITIAN **79**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 79

B. Lokasi Penelitian 79

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

C. Kehadiran Peneliti 80
D. Subjek Penelitian 81
E. Sumber data..... 84
F. Teknik Pengumpulan Data..... 84
G. Analisis Data 87
H. Keabsahan Data..... 94
I. Tahapan Penelitian 95
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALALISIS 97
A. Gambaran Objek Penelitian 97
B. Paparan dan Analisis Data 101
C. Temuan Penelitian..... 127
BAB V PEMBAHASAN 138
A. Pengelolaan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang..... 138
B. Strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren dalam meningkatkan kesejahteraan pesantren di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang 140
C. Analisis swoth dalam mengimplementasikan model kemandirian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang..... 142
BAB VI PENUTUP 151
A. Kesimpulan 151
B. Saran 152
DAFTAR PUSTAKA 154
LAMPIRAN-LAMPIRAN

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

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[1], Agama Islam yang menjadi mayoritas di Indonesia telah mendorong berdirinya banyak pesantren di seluruh negeri. Keberadaan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai tempat untuk menuntut ilmu, tetapi juga memiliki peran penting lainnya. Bahkan, pada masa kolonialisme, santri memiliki peran yang sangat kuat dalam melawan penjajah. Di periode pra-kemerdekaan, tokoh-tokoh seperti H.O.S. Tjokroaminoto, KH. Mas Mansyur, KH. Hasyim Asy'ari, KH. Ahmad Dahlan, Ki Bagus Hadikusumo, dan KH. Kahar Muzakkir memainkan peran besar dalam memperjuangkan kemerdekaan Indonesia.[2] Sebenarnya, terdapat banyak potensi dan manfaat yang bisa kita rasakan dari keberadaan pesantren. Selama ini, banyak orang hanya memandang pesantren dari segi pendidikan agama, sosial, dan politik. Padahal, pesantren juga memiliki potensi di bidang kesehatan, pengembangan teknologi, pemulihan

[1]https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/11/11/indonesia-negara-berpenduduk mus lim- terbesar- dunia (diakses pada 01 Juni 2024).

[2]https://republika.co.id/berita/dunia-islam/hikmah/16/10/17/of6r396-peran-pesantren dalam -mengusir-segala-bentuk-penjajahan (diakses pada 02 Juni 2024).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

lingkungan hidup, dan yang terpenting adalah pemberdayaan ekonomi bagi masyarakat sekitar. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fungsi pesantren adalah sebagai pusat pengkaderan pemikir agama (*center of excellence*), mencetak sumber daya manusia (*human resource*), serta memberdayakan masyarakat (*agent of development*).

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan nonformal yang kini menjadi salah satu pilihan utama di kalangan masyarakat. Keberadaan pesantren telah mengalami perkembangan sejak masa sebelum kemerdekaan, dan seiring waktu, pesantren-pesantren baru bermunculan serta tersebar di berbagai daerah hingga sekarang. Istilah pondok pesantren sendiri mulai dikenal di Indonesia sejak masa dakwah Walisongo dalam menyebarkan ajaran Islam sekitar abad ke-6 hingga ke-7 Masehi.[3] Bahkan, berdasarkan beberapa penelitian yang tertuang dalam sejumlah artikel, tradisi pesantren diyakini telah berkembang sejak abad ke-14. Pada masa itu, terjadi proses transisi serta pergeseran dari peradaban Hindu-Buddha Majapahit menuju era perkembangan peradaban Nusantara.[4] Pada era Pra-Kemerdekaan, pesantren hanya berfungsi sebagai pusat lembaga pendidikan dan syiar agama. Selama era tersebut, pesantren hanya terfokus pada bidang pembelajaran klasik yang menekankan ilmu agama *(tafaqquh fiddin)* dan dakwah. Namun dewasa ini, pesantren mulai beradaptasi dengan perkembangan zaman terutama dalam

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

[3] Adnan Mahdi, "Sejarah Dan Peran Pesantren Dalam Pendidikan di Indonesia," *JIE II*, no. 1 (2013): 2.

[4] Muhamad Nafik Hadi Ryandono, "Peran Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Sosial Ekonomi di Jawa Timur pada Abad ke-20," Mozaik Humaniora 18, no. 2 (2018): 190.

model pendidikannya [5] Menurut data Direktorat pendidikan diniyah dan pondok pesantren kementerian agama, jumlah pesantren yang terdaftar mencapai 30.494 dengan total santri 3,4 juta yang tersebar di Indonesia.[6] Terdapat Potensi pesantren dalam mengembangkan kemandirian ekonomi, yakni potensi jumlah santri yang besar, potensi jaringan alumni yang tersebar, potensi masyarakat sekitar, dan potensi zakat dan waqaf. Jika potensi ini dimaksimalkan maka akan terbentuklah kemandirian ekonomi pesantren sekaligus mendukung kesejahteraan santri dan masyarakat sekitar pesantren.[7] Secara tidak langsung, pesantren turut andil dalam pembangunan bangsa dalam mengentas kemiskinan dan pengangguran.

Pasca-Reformasi, pesantren memperoleh ruang yang lebih luas dalam mengelola sistem pendidikannya tanpa kontrol ketat negara sebagaimana pada masa orde baru, pesantren telah melakukan lompatan-lompatan dalam pemenuhan hajat hidupnya dan lebih bisa leluasa dalam mengenalkan program-programnya untuk kepentingan masa depan, dengan melakukan inovasi-inovasi pada berbagai aspeknya. Tetapi di sisi lain, kita juga tidak dapat menutup mata, dengan semakin banyaknya pesantren yang mengalami "*dekulturisasi*" dan "*detradisisasi*", dan bahkan meninggalkan peran dan

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

[5] Ali Riyadi, "Pesantren Dalam Bingkai Politik Birokrasi Pendidikan Islam di Indonesia," *Jurnal Pemikiran Keislaman* 23, no. 1 (28 Februari 2013), https://doi.org/10.33367/tribakti.v23i1.15.

[6] Cindy Mutiara Annur, "Kemenag: Ada Lebih dari 30 Ribu Pesantren di Indonesia, Ini Sebarannya," Databoks, 6 Maret 2023, https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/03/06/kemenag-ada-lebih-dari-30-ribu pesantren-di-indonesia-ini-sebarannya.

[7] Disampaikan oleh menteri PPN/kepala Bappenas Bambang Brodjonegoro dalam SDGs Annual Conference, dapat di akses di "SDGs Annual Conference 2019 Bahas Kontribusi Santri Dan Pesantren Untuk Capai Pembangunan Inklusif Dan Tujuan 14 SDGs," Bappenas, 8 Oktober 2019, https://www.bappenas.go.id/id/berita/sdgs-annual-conference-2019-bahas-kontribusi-santri-dan pesantren-untuk-capai-pembangunan-inklusif-dan-tujuan-14-sdgs.

fungsi profetisnya, yaitu peningkatan kualitas SDU melalui penanaman nilai agama, penguasaan sains-teknologi, dan sebagai lembaga dakwah.[8]

Kemandirian ekonomi pesantren memegang peranan krusial dalam menjaga keberlanjutan kegiatan operasional serta program pendidikan yang dijalankan. Hingga kini, sebagian besar pesantren masih mengandalkan bantuan dan donasi dari masyarakat, yang sifatnya tidak selalu konsisten. Oleh sebab itu, diperlukan strategi pengembangan yang mampu mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki pesantren, baik berupa sumber daya manusia maupun sumber daya alam. Melalui penguatan kemandirian ekonomi, pesantren berpotensi menjadi kekuatan utama dalam mendorong pemberdayaan masyarakat di sekelilingnya.[9] Penguatan kemandirian ekonomi di pesantren dapat diwujudkan melalui beragam kegiatan, mulai dari sektor pertanian, peternakan, usaha mikro, hingga pengembangan industri kreatif. Berbagai program tersebut tidak hanya berfungsi sebagai sarana pelatihan dan pembelajaran praktis bagi para santri, tetapi juga berkontribusi dalam menambah pemasukan pesantren. Dengan adanya pendapatan tambahan ini, pesantren dapat meningkatkan kualitas fasilitas yang disediakan, seperti layanan pendidikan, kesehatan, serta aktivitas sosial lainnya.[10] Dalam hal ini, rancangan pengembangan kemandirian ekonomi harus selaras dengan karakteristik serta potensi yang dimiliki oleh setiap pesantren. Mengingat tiap

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

[8] Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat: Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi* (Surabaya: IMTIYAZ, 2011), 77.

[9] Sadono Sukirno, "Kemandirian Ekonomi Pesantren: Tantangan dan Peluang," *Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2020): 45-60.

[10] Abdul Rohman, "Pengembangan Usaha Mikro di Pesantren," *Jurnal Ekonomi Syariah* 7, no. 3 (2019): 89-102

pesantren memiliki ciri khas dan tantangan yang berbeda, pendekatan yang diterapkan perlu bersifat fleksibel dan menyeluruh. Dengan menjalin kerja sama bersama berbagai pihak, seperti pemerintah, organisasi non-pemerintah, dan dunia usaha, pesantren dapat memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia demi mewujudkan kemandirian ekonomi.[11]

Situasi tersebut mendorong pesantren untuk mencari solusi kreatif agar tetap mampu menjalankan kegiatan pendidikannya meski menghadapi keterbatasan dana. Hal ini sangat penting mengingat saat ini kualitas pendidikan kerap diukur dari kemampuan lembaga dalam mengembangkan institusinya, yang tentu membutuhkan dukungan finansial yang memadai. Untuk mencapai kemandirian ekonomi, pesantren perlu melakukan diversifikasi sumber pendapatan. Salah satu pilihan yang dapat ditempuh adalah membentuk dan mengembangkan unit usaha sebagai sumber pemasukan tambahan. Keberadaan unit usaha ini menjadi elemen kunci dalam memperkuat kemandirian ekonomi pesantren sekaligus mendukung pengembangan kelembagaan Pengelolaan unit usaha di bawah pesantren, misalnya melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY), menjadi langkah strategis dalam mengatasi kendala pendanaan yang sering dihadapi pesantren. Dengan mengelola usaha produktif secara mandiri, pesantren tidak hanya mampu mencukupi kebutuhan internalnya, tetapi juga berkontribusi dalam menggerakkan perekonomian masyarakat sekitar. Melalui model ini, pesantren berkesempatan mengembangkan berbagai jenis usaha, seperti di

[11] Ubaid Hasan, "Model Kolaboratif dalam Pengembangan Ekonomi Pesantren," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2021): 77-90.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

sektor pertanian, peternakan, hingga jasa, yang pada akhirnya dapat menjadi sumber pendapatan yang berkelanjutan.[12]

Dalam perspektif ekonomi Islam, kemandirian ekonomi merupakan bagian dari maqashid syariah, khususnya dalam aspek *hifz al-mal* (menjaga harta), yang menuntut umat Islam untuk memperoleh pendapatan dari usaha produktif dan halal. Rasulullah SAW menegaskan keutamaan usaha mandiri melalui sabdanya.

مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُل مِنْ عَمَلِ يَدِهِ ، وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامُ كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ

"Tidaklah seseorang memakan suatu makanan yang lebih baik dari makanan yang ia makan dari hasil kerja keras tangannya sendiri. Karena Nabi Daud 'alaihis salam dahulu juga makan dari hasil kerja keras tangannya." (HR. Bukhari, no. 2072, dari Al-Miqdad)[13]

Hadis ini menunjukkan bahwa kerja keras dan usaha produktif adalah fondasi utama dalam menciptakan kemandirian dan kehormatan ekonomi seorang Muslim.

Data dari Kementerian Agama menunjukkan bahwasanya terdapat ribuan pesantren yang dianggap memiliki kemandirian ekonomi dalam berbagai bidang. Setiap pesantren memiliki satu bidang usaha yang menonjol dari bidang usaha lainnya. Data statistik tersebut dapat dibaca di bawah ini:

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

[12] Fathoni, M. A. "Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui Badan Usaha Milik Pesantren". *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5 No 2 (2021): 150-165.

[13] HR. Bukhari no. 2072, dalam Sahih al-Bukhari, Kitab al-Buyu'.

Tabel 1.1
Unit usaha pesantren

NO	Bidang Usaha	Total Pesantren
1	Koperasi UKM & Eksyar	1.845
2	Agribisnis	1.479
3	Perkebunan	1.141
4	Perternakan	1.053
5	Olahraga	797
6	Seni Budaya	716
7	Lainnya	843

Sumber: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Kementerian Agama, 2021.

Data statistik Kementerian Agama di atas memberikan kesadaran akan besarnya potensi yang dimiliki pesantren dalam membantu pembangunan di Indonesia secara umum. Lebih khusus, ekonomi Pesantren berpotensi menjadi modal dalam pembangunan kelembagaan di internal masing-masing. Oleh karena itu, menurut Ubaidillah, kemandirian pesantren dalam segi ekonomi sudah menjadi tuntutan zaman, kelembagaan pesantren harus memiliki *selffinancing* untuk tetap bertahan di era modernisasi pendidikan[14] Hal ini sesuai dengan UU No. 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren yang menyebut tiga fungsi pesantren sebagai lembaga keagamaan, pendidikan dan pengembangan masyarakat [15] . Dikatakan mandiri apabila pesantren mampu mengatur perekonomian sendiri tanpa bergantung pihak lain.

Meskipun telah banyak pesantren yang memiliki unit usaha sebagaimana telah dipaparkan dalam data Direktorat Pendidikan Diniyah

[14] Ahmad Ubaidillah, *Ekonomi Islam Nusantara* (Lamongan: Nawa Litera Publishing, 2022), 62.

[15] Republik Indonesia, "Undang Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren" (2019).

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

dan Pondok Pesantren di atas, namun jumlah tersebut masih terhitung sedikit dibanding dengan total jumlah pesantren yang terdaftar di Kementerian Agama. Total jumlah pesantren yang terdaftar di Kementerian Agama mencapai 39.043 Unit pesantren.[16] Perbandingan ini menunjukkan masih banyaknya pesantren yang belum mampu mendirikan unit-unit usaha sehingga finansialnya bergantung kepada sumber-sumber pendanaan dari pemerintah dan swadaya santri.

Data di atas menunjukkan banyaknya pesantren-pesantren di Indonesia yang mandiri dalam segi perekonomiannya, namun masih sedikit pesantren yang mampu memanfaatkan potensi kemandirian ekonomi yang dimiliki untuk pengembangan kelembagaan. Di antara yang sedikit tersebut adalah PP. Tebuireng Jombang[17] PP. Sidogiri Pasuruan,[18] PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo[19] PP. Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo,[20] dan masih banyak pesantren lainnya. Pesantren-pesantren tersebut merupakan sebagian pesantren yang dapat dikatakan sudah mandiri secara ekonomi, karena mereka memiliki asset dan unit usaha yang sangat banyak dan dapat menghasilkan profit income yang sangat besar, sehingga

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

[16] Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, "Statistik Pendidikan Islam Tahun 2022/2023" (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2023).

[17] Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Jendral Pendidikan Islam, dan Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, "Kemandirian Pesantren: PP. Tebuireng Jombang," Kemandirian Ekonomi, 2022, https://kemandirian.impstudio.id/katalog/25564/pesantren.

[18] 5 Kopontren Sidogiri, "KOPONTREN Sidogi: Bersinergi Membangun dan Memberdayakan Kemandirian Ekonomi Umat," Kopontren Sidogiri, diakses 21 Maret 2021, https://kopontrensidogiri.id/.

[19] Pesantren Nurul Jadid, "Unit Usaha Pesantren," Pondok Pesantren Nurul Jadid, diakses 21 Maret 2024, https://www.nuruljadid.net/unit-usaha.

[20] PP Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, "Profil Kopontren Salafiyah Syafi'iyah "Musa'adah" Sukorejo Situbondo," 2019, Situbondo.

dapat membantu dalam pembiayaan pendidikan pesantren sekaligus memiliki kekuatan dan kemandirian dalam bidang ekonomi pesantren[21]

Semisal PP. Sidogiri yang telah dikenal mandiri dalam beberapa bidang usaha, seperti perbankan, koperasi, AMDK (Air Minum Dalam Kemasan) dan unit usaha lain, telah mampu menyumbang 70% dari Rencana Anggaran Biaya Tahunan Pondok Pesantren Sidogiri. Hampir 50% biaya pembangunan gedung asrama dan madrasah di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan bersumber dari hasil unit usaha yang telah lama dijalankan[22] Hal ini menunjukkan bahwasanya terdapat beberapa pesantren yang kemandirian ekonominya berkontribusi cukup signifikan dalam pengembangan kelembagaan di internal pesantrennya.

Sedikitnya pesantren yang dapat mandiri secara ekonomi juga terjadi di Kabupaten Lumajang yang memiliki sekitar 128 pesantren. Usia pesantren pesantren tersebut beragam. Sebagian pesantren ada yang berusia ratusan tahun dan sebagian yang lain berusia puluhan tahun. Salah satu pesantren yang memiliki potensi dalam bidang ekonomi dan memanfaatkan potensi tersebut dalam pengembangan kelembagaan adalah pondok pesantren di Lumajang Jawa Timur yakni pondok pesantren miftahul ulum banyu putih. Pondok pesantren ini memiliki santri kurang lebih 7000 santri yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Pesantren yang didirikan oleh RKH. Sirajuddin bin Nasruddin bin Itsbat Pengasuh

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

[21] Achmad Safiudin, "Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Telaah Terhadap Peran Kiai dalam Pesantren Al-Amin Prenduan Madura)," *Maliyah: Jurnal Hukum Bisnis Islam* 11, no. 2 (2021): 145.

[22] Rizal Bagus Pambudi dan Achsania Hendratmi, "Pengembangan Bisnis oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 07, no. 1 (2020): 87-99.

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bettet Pamekasan Madura, yang sekarang di asuh oleh cicitnya yakni R.KH. M. Husni Zuhri, Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lebih mengedepankan ajaran ulama' salaf dengan berbagai kegiatan keagamaan seperti kajian kitab kuning, musyawaroh tentang fiqih, itu juga dibuktikan dengan berdirinya madrasah diniyah dari tingkat ula, wustha dan ulya guna mencetak santrinya sebagai generasi yang selalu menjaga tradisi salaf dari berbagai aspek kehidupannya.

Pondok Pesantren Miftahul Ulum, juga memiliki lembaga pendidikan formal. Yaitu TK Miftahul Ulum, MI Miftahul Ulum, MTs Miftahul Ulum 1, MTs Miftahul Ulum 2, MA Mifhahul Ulum 1, MA Miftahul Ulum 2, dan Sekolah Tinggi Agama Islam Miftahul Ulum (STAIMU). Dikarenakan siswa yang sekolah di lembaga tersebut tidak diwajibkan untuk bermukim, maka banyak siswa dari luar yang juga bersekolah di lembaga ini. Hal tersebut tidak dapat dipungkiri jika dengan kemampuan yang dimiliki pesantren dapat menjadikan efek peningkatan ekonomi masyarakat. Selain itu pondok yang berada di wilayah Desa Banyuputih Kidul ini yang tidak jauh dari pusat kota Lumajang memiliki potensi ekonomi cukup berkembang. Dapat dilihat dari masyarakat sekitarnya memiliki usaha untuk meningkatkan perekonomian

Pondok Pesantren Miftahul Ulum di Lumajang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki potensi besar dalam pengembangan ekonomi berbasis pesantren. Dalam konteks ini, Badan

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

Usaha Milik Yayasan (BUMY) menjadi salah satu model yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren. Kemandirian ekonomi ini sangat penting mengingat banyak pesantren yang masih bergantung pada sumbangan dan bantuan eksternal, yang sering kali tidak stabil dan tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan operasional dan pengembangan pendidikan [23] Pengembangan ekonomi pesantren melalui BUMY dapat memberikan solusi untuk mengatasi masalah pendanaan yang dihadapi oleh banyak pesantren. Dengan mengelola usaha yang produktif, pesantren tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan internalnya, tetapi juga berkontribusi pada perekonomian lokal. Model ini memungkinkan pesantren untuk mengembangkan berbagai usaha, seperti pertanian, peternakan, dan usaha jasa, yang dapat memberikan pendapatan tambahan.[24]

BUMY merupakan salah satu Lembaga yang berada di pondok pesantren miftahul ulum yang bergerak di sektor perekonomian, ada enam unit usaha di bawah naungan BUMY tersebut, yang pertama toko Al Ikhwan, Mawaddah, Unit 1, unit 2, unit 3 dan PT bakid karunia Sejahtera CV telaga semeru, Al Ikhwan merupakan toko grosir dan eceran yang menyediakan berbagai macam kebutuan masayarat seperti kebutuhan pokok, alat tulis dan lain sebagainya. Karena letak toko al Ikhwan sendiri yang berada di luar pondok pesantren karena memang di distribusikan

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

[23] H. Sayfullah, "Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam melalui Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Al Ishlah Bondowoso dan Nurul Qarnain Jember," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 6, no. 1 (2020): 25-40.

[24] Fathoni, M. A. "Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui Badan Usaha Milik Pesantren". *Jurnal Ekonomi Syariah,* 5, no. 2 (2021): 150-165.

untuk Masyarakat umum khususnya masyarakat yang berada di sekitar pondok pesantren, Mawaddah merupakan toko yang khusus menyediakan makanan-makanan ringan yang berada di dalam pondok pesantren, yang di distribusikan untuk santri dan wali santri yang menjenguk putra putrinya, toko mawaddah tersebut, dimana unit 1 merupakan toko milik pesantren termasuk di bawah naungan BUMY yang berada di dalam lingkungan pesantren yang khusus menjual alat alat tulis beserta kitab kitab yang di ajarakan di pondok pesantren, unit 2 merupakan toko yang juaga berada di dalam lingkungan pesantren yang khusus menjual pakayan seperti baju kopyah dan tasbih, unit 3 merupakan toko yang berada di dalam lingkungan pondok yang khusu menjual makanan makana ringan juga menampung UMKM yang berada di sekitar pondok untuk menaruh jualannya di toko tersebut .

Selain itu, penerapan model BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum juga mendukung program pemerintah yang mendorong penguatan kemandirian ekonomi masyarakat melalui pengembangan sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Dengan mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki, pesantren berpeluang berkontribusi langsung dalam membuka peluang kerja sekaligus meningkatkan kesejahteraan para santri dan masyarakat di sekitarnya.[25] Kemandirian ekonomi pesantren tidak semata-mata ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan Lembaga saja, tetapi juga bertujuan menciptakan masyarakat yang mandiri dan

[25] A. Rahman, "Strategi Pengembangan Ekonomi Berbasis Pesantren: Studi Kasus di Jawa Timur," *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi* 8, no. 3 (2022): 200-215.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

memiliki daya saing. Melalui sinergi antara pendidikan dan penguatan ekonomi, pesantren mampu melahirkan generasi yang tidak hanya memiliki pemahaman agama yang kuat, tetapi juga dibekali keterampilan serta pengetahuan yang relevan untuk menghadapi dinamika kehidupan di era modern. Langkah ini menjadi strategi penting agar pesantren tetap berperan aktif dan memberikan kontribusi nyata dalam pembangunan masyarakat secara luas.[26] Akhirnya, pengembangan kemandirian ekonomi pesantren bukan hanya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan lembaga, tetapi juga untuk membentuk masyarakat yang mandiri dan berdaya saing. Dengan mengintegrasikan pendidikan dan ekonomi, pesantren dapat menciptakan generasi yang tidak hanya paham agama, tetapi juga memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk menghadapi tantangan di era modern. Ini menjadi langkah strategis untuk memastikan pesantren tetap relevan dan berkontribusi bagi pembangunan masyarakat secara luas.[27]

Bukan hanya di pondok pesantren Miftahul Ulum saja, lumajang juga mempunyai pondok pesantren sarifuddin, pondok pesantren tersebut juga tergolong pondok pesantren terbesar ke dua di kabupaten lumajang, pondok pesantren tersebut didirikan oleh kiyai Syarifuddin pada tahun 19212, pondok pesantren syarifuddi juga memiliki beberapa unit usaha antara lain, koprasi simpan pinjam, dua unit toserba tataboga kantin

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

[26] R. Nurhayati, "Integrasi Pendidikan dan Ekonomi di Pesantren Modern," *Jurnal Pemikiran Islam* 11, no. 4 (2022): 201-215.

[27] R. Nurhayati, "Integrasi Pendidikan dan Ekonomi di Pesantren Modern," *Jurnal Pemikiran Islam* 11, no. 4 (2022): 201-215.

penerbitan dan cetak buku yang masing masing unit tersebut di kelola di bawah naungan ketua Yayasan dua yang dikhususkan terhadap eko politik dan dakwah yang di pimpin oleh D.r. Kurrota A'yun sebagai ketua, pondok pesantren Syarifudin juga mempunyai perputaran ekonomi yang tergolong besar, namun peneli lebih tertarik untu meneliti pondok pesantren miftahul ulum karena mempunyai masa yang lebih besar baik dari segi jumlah santri dan alumni serta merupakan pondok yang paling besar serta paling tua di kabupaten lumajang penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengembangkan model pengembangan ekonomi pesantren melalui BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum. Fokus penelitian ini meliputi identifikasi potensi usaha yang dapat dikembangkan, strategi manajemen BUMY, serta dampak ekonomi yang dihasilkan terhadap pesantren dan masyarakat sekitar. Pengembangan unit usaha di pesantren dapat mencakup berbagai bidang, seperti koperasi, industri halal, dan bisnis kreatif lainnya. Melalui BUMY, pesantren dapat mengelola usaha secara profesional dan efisien, sehingga dapat meningkatkan pendapatan intern pesantren. Selain itu, unit usaha ini juga dapat memberikan alternatif pekerjaan bagi santri, yang pada gilirannya akan meningkatkan keterampilan dan pengalaman mereka dalam dunia kerja. Dengan demikian, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan saja, tetapi juga sebagai pusat ekonomi yang berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat.[28]

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

[28] A. Rohman, "Pengembangan Usaha Mikro di Pesantren," *Jurnal Ekonomi Syariah* 7, no.

Sesuai dengan penelitian yang di teliti oleh Mohammad Anas, 2019, dengan judul Kiprah Kiai dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Mambaus Sholhin Jawa Timur) Dalam penelitian ini menjelaskan bagaimana kiprah seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren dalam membentuk kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Mambaus Solihin Gresik Jawa Timur, yang mana hasil dari penelitian ini adalah peran kiai sangatlah penting karena disini kiai sebagai sosok yang memberi gagasan, arahan, serta kebijakan terhadap kegiatan ekonomi di pesantren. Terdapat dua faktor internal yang membentuk kemandirian ekonomi pesantren, yakni santri sebagai warga pesantren yang men-*support* roda perekonomian pesantren, dan selanjutnya peran masyarakat sekitar pondok pesantren yang ikut serta dalam membentuk kemandirian ekonomi pesantren dengan membeli dan berbelanja di unit usaha pesantren.

Dan penelitian yang di teliti oleh Mohammad Arif Agus Sugiono, Rahma Indrarini, 2021, dengan judul Kemandirian dan Pemberdayaan Berbasis Pesantren (studi kasus pada pesantren Al-Amanah Junwangi Krian) Dalam penelitian ini, tujuannya yakni untuk mengetahui potensi pesantren, yang mana pesantren merupakan lembaga pendidikan namun memiliki potensi di bidang ekonomi secara mandiri dan dapat memberikan pemberdayaan terhadap masyarakat sekitar dalam penelitian ini menghasilkan konsep kemandirian ekonomi yang digunakan Pondok

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

3 (2019): 89-102.

Pesantren Al-Amanah yakni dengan mengoptimalisasi potensi kelembagaan pesantren itu sendiri, sehingga menghasilkan kekuatan kelembagaan pesantren dalam ekonomi, akan memberikan motivasi terhadap masyarakat sekitar pesantren. Konsep kemandirian yang ada di pesantren ini masih memiliki kekurangan yakni kurangnya sumber daya manusia yang profesional di bidang ekonomi. Dari penelitian yang sudah di teliti tersebut potensi pondok pesantren dalam mengoptimalisasikan kemandirian ekonomi mempunyai peluang yang sangat besar melihat masa yang di miliki oleh pondok pesantren tersebut, baik segi santri, alumni, bahkan masyarakat yang ada di sekitar pondok pesantren yang juga ikut merasakan tentang kemandirian ekonomi tersebut, namun tantangan yang di hadapi di setiap pesantren tidak sama, karena setiap pesantren mempunyai kebiasaan dan kultur yang berbeda.

Model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) merupakan bentuk konkret dari integrasi antara prinsip ekonomi syariah dan kebutuhan manajerial modern pesantren. Konsep ini sesuai dengan gagasan kewirausahaan sosial Islam yang menekankan pentingnya lembaga keagamaan menciptakan solusi ekonomi berbasis komunitas.[29] Pesantren Miftahul Ulum Lumajang, misalnya, telah mengimplementasikan model BUMY dengan mengelola beberapa unit usaha seperti koperasi, toko grosir, UMKM, hingga layanan distribusi, yang tidak hanya menopang kebutuhan internal pesantren, tetapi

[29] M. Nurrohman & M. Muzakki, *Model Ekonomi Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial*, (Yogyakarta: Deepublish, 2023): 40–45.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

juga memberdayakan masyarakat sekitar, Model ekonomi pesantren yang terorganisir melalui BUMY juga sejalan dengan teori manajemen strategik modern. Dalam konteks ini, pesantren menjalankan fungsi manajerial mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan ekonomi. Teori *Strategic Management* menekankan bahwa keberhasilan organisasi terletak pada kemampuannya mengelola sumber daya internal secara efektif dan merespons tantangan eksternal secara adaptif. BUMY di pesantren tidak hanya menjadi unit usaha biasa, tetapi juga laboratorium kewirausahaan bagi santri untuk menumbuhkan jiwa usaha dan keterampilan praktis.[30]

Selanjutnya, keunggulan model ekonomi pesantren berbasis BUMY terletak pada penerapan prinsip ekonomi komunal Islam, yang menggabungkan nilai-nilai ukhuwah, keadilan distribusi, dan penguatan basis produksi lokal. Dalam konteks ini, pesantren memainkan peran sebagai pelopor ekonomi berbasis komunitas (*community-based economy*) yang bersifat inklusif dan berorientasi pada kemaslahatan.[31] Sinergi antara pesantren, santri, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya menjadi kunci dalam menciptakan sistem ekonomi yang tidak hanya mandiri tetapi juga berdampak luas terhadap kesejahteraan sosial. Oleh karena itu, penelitian tentang model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY menjadi relevan dan strategis, tidak hanya sebagai studi akademik,

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

[30] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, (New Jersey: Pearson Education, 2020), 78–85.

[31] Ridwan & A. Hasyim, *Transformasi Ekonomi Komunal di Pesantren Nusantara*, (Bandung: Alfabeta, 2023), 112.

tetapi juga sebagai rujukan dalam penguatan kebijakan pemberdayaan pesantren di Indonesia. Diharapkan melalui kajian ini, pesantren mampu menjadi kekuatan ekonomi baru yang turut serta dalam pembangunan nasional yang berkelanjutan.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. karena penelitian terdahulu lebih banyak membahas peran kiai, strategi kewirausahaan, dan unit usaha tertentu seperti bank waqaf mikro syariah maupun usaha tunggal dan juga Ada penekanan dari penelitian ini untuk mengkaji pengelolaan usaha secara menyeluruh dan dampaknya terhadap kesejahteraan santri serta masyarakat, berbeda dengan sebagian besar studi terdahulu yang hanya fokus pada satu unit usaha atau aspek tertentu, Penelitian ini menaruh perhatian pada tantangan dalam implementasi model pengembangan ekonomi berbasis badan usaha milik Yayasan, sedangkan penelitian terdahulu seringkali lebih menyoroti potensi dan kontribusi tanpa banyak membahas tantangan praktis di lapangan Penelitian ini menonjol karena menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengkaji pengelolaan usaha pesantren secara menyeluruh, bukan hanya satu unit usaha. Ini menandakan upaya untuk memahami sistem ekonomi pesantren secara utuh dan dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat sekitar, Fokus pada model pengembangan ekonomi melalui badan usaha milik yayasan merupakan

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

hal baru dan strategis, sebagai langkah inovatif meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan pesantren.

Berdasarkan hasil pengamatan di atas, maka peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan membahas lebih lanjut. Sehingga peneliti menuangkan dalam bentuk tesis yang berjudul **Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka fokus peneltian yang dapat diidentifikasikan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang?
2. Bagaimana strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren dalam meningkatkan kesejahteraan pesantren di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang?
3. Bagaimana analisis SWOT dalam mengimplementasikan model kemandirian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini harus mengacu kepada masalah-masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.[32] Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengkaji dan menganalisis pengelolaan BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

[32] Tim Penyusun Pascasarjana, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: Pascasarjana UIN KHAS Jember Press,2022), 68.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

2. Untuk Mengkaji model strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren dalam meningkatkan kesejahteraan pondok pesantren.
3. Mengidentifikasi tantangan analisis SWOT dalam mengimplementasikan model kemandirian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

   Sebagai informasi dan bahan evaluasi terhadap model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui (Badan Usaha Milik Yayasan) Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

2. Secara Praktis

   Memberikan dan menambah khazanah ilmiah bagi para pembaca dan menjadi bahan kajian bagi peneliti yang selanjutnya tentang kajian. model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui (Badan Usaha Milik Yayasan) Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

1. Ruang Lingkup Penelitian

   Objek penelitian ini adalah model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui badan usaha milik yayasan di pondok pesantren miftahul ulum lumajang yang merupakan lembaga keuangan yang dapat di implementasikan untuk meningkatkan ekonomi pesantren. Artinya, ruang lingkup penelitian ini adalah unit usaha yang berada di bawah naungan lembaga tersebut serta bagaimana model pengembangannya yang menjadi objek penelitian saja sampai penelitian

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

ini dilaksanakan. Teori digunakan sebagai koridor dan pembatas masalah supaya lebih fokus dan terstruktur,

2. Keterbatasan Penelitian

Beberapa potensi keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Proses memulai wawancara dengan ketua yayasan karena peneliti perlu memberi waktu khusus kepada pemilik usaha untuk berkesempatan di wawancarai.
b. Munculnya nama baru yang direkomendasikan beberapa pihak yang telah diwawancara, padahal nama tersebut tidak termasuk dalam ceklis narasumber.
c. Penggunaan bahasa ilmiah dalam proses wawancara dengan pihak yang tidak terbiasa dengan bahasa ilmiah sehingga peneliti perlu menyesuaikan dengan kebiasaan narasumber, misalnya yang perlu diwawancarai adalah kelompok yang berbeda-beda.

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

F. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuan definisi istilah untuk mempermudah pemahaman dan kesalahan persepsi dalam penelitian ini. maka akan dikemukakan secara singkat pengertian istilah yang terkandung dalam judul sebagai berikut:

1. Pengembangan

Pengembangan adalah proses sistematis yang bertujuan menciptakan, memodifikasi, atau menyempurnakan suatu produk, model, metode, atau sistem agar lebih efektif, valid, dan layak digunakan. Proses ini melibatkan pengambilan data empiris, analisis, serta evaluasi hasil yang berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan praktis dan ilmiah. Dalam konteks penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), pengembangan mencakup tahap-tahap metode yang terstruktur mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil yang didasarkan pada data empiris serta analisis kritis

Menurut model yang dikembangkan Borg and Gall, pengembangan model ilmiah harus melalui 10 tahap yang mencerminkan kehadiran penelitian yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Model atau produk yang dikembangkan ini dapat berupa berbagai bentuk inovasi seperti model pembelajaran, media, atau pelayanan yang berorientasi pada peningkatan mutu dan efektivitas pemanfaatannya

2. Kemandirian

Adalah kemampuan individu atau entitas untuk mengatur, mengelola, dan melaksanakan aktivitasnya sendiri tanpa tergantung pada bantuan atau arahan dari pihak lain. Kemandirian memuat aspek pengendalian diri, pengambilan keputusan, serta tanggung jawab penuh atas proses dan hasil yang dicapai. Dalam konteks pembelajaran, kemandirian juga mencakup kemampuan metakognitif untuk mengelola

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

lingkungan belajar dan proses belajar secara efektif dan mandiri. Secara umum, kemandirian dapat dipahami sebagai proses pendewasaan diri yang meliputi kesiapan fisik dan emosional untuk mengelola aktivitas dengan tanggung jawab pribadi tanpa banyak bergantung pada orang lain

3. Ekonomi Pesantren

Adalah aktivitas pengelolaan dan pengembangan usaha produktif yang dilakukan pesantren untuk mendukung kemandirian finansial lembaga serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar. Ekonomi pesantren memanfaatkan aset berupa tanah wakaf, unit usaha seperti agribisnis, peternakan, koperasi, dan sektor lain yang dikelola berlandaskan prinsip syariah dan kearifan lokal. Selain untuk menopang biaya operasional pesantren, ekonomi pesantren juga berperan sebagai pusat pemberdayaan ekonomi umat dan pelatihan kewirausahaan bagi santri, sehingga pesantren dapat menjadi institusi ekonomi yang mandiri dan berkelanjutan tanpa terlalu bergantung pada dana eksternal.

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah kerangka kerja strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan *(Strengths),* kelemahan *(Weakness),* peluang *(Opportunities),* dan ancaman *(Threats)* yang dimiliki oleh suatu organisasi, perusahaan, atau usaha dalam mencapai tujuan tertentu. Analisis ini membantu memahami faktor internal yang memengaruhi keberhasilan (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal yang berpotensi mendukung atau menghambat (peluang dan ancaman). Analisis SWOT memberikan wawasan strategis untuk

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

merencanakan langkah-langkah yang lebih efektif dalam pengambilan keputusan.

G. Sistematika Pembahasan

Penelitian kualitatif berusaha mengungkapkan gejala secara menyeluruh dan sesuai dengan konteks *(holistik-kontekstual)* melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci. Proses dan makna dari sudut pandang subjek lebih ditonjolkan dalam penelitian ini. Ciri-ciri penelitian kualitatif tersebut mewarnai sifat dan bentuk laporannya. Oleh karena itu, laporan penelitian kualitatif disusun dalam bentuk narasi yang bersifat kreatif dan mendalam serta menunjukkan ciri-ciri alamiahnya. Untuk mendapatkan suatu kerangka penelitian dan menindaklanjuti penelitian selanjutnya, maka peneliti akan menguraikan pembahasan agar memiliki alur logika yang jelas dan sistematik agar lebih mudah dipahami. Hasil penelitian ini disajikan ke dalam enam bab sebagai berikut:

Bab satu merupakan pendahuluan yang berisi konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab dua bagian kajian pustaka. Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka konseptual sebagai batasan penelitian sekaligus koridor penelitian.

Bab tiga berisi metode penelitian mencakup pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahapantahapan penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Bab empat adalah paparan data dan analisis. Bab empat merupakan penyajian data dan analisis serta data temuan di lapangan selama penelitian.

Bab lima merupakan pembahasan. Bagian ini berisi pembahasan yang bertujuan menjelaskan hasil penelitian dan menjawab fokus penelitian. Hasil interpretasi dan pembacaan terhadap data disesuaikan dengan teori dan dianalisis.

Bab enam adalah penutup berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan untuk menjelaskan hasil penelitian dan menjawab fokus penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian. Saran di sini mengacu pada hasil temuan penelitian dan rekomendasi untuk pengembangan keilmuan maupun penelitian selanjutnya.

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

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui keaslian penelitian yang akan dilakukan, maka perlu disajikan beberapa kajian atau penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan. Penelitian-penelitian tersebut akan dianalisis untuk melihat persamaan dan perbedaan, sehingga dapat diketahui posisi dan kontribusi penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti memfokuskan kajian pada Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Dengan demikian, penelitian terdahulu yang dipilih adalah yang berkaitan dengan kemandirian ekonomi pesantren, pengelolaan unit usaha berbasis lembaga/yayasan, serta model pemberdayaan ekonomi berbasis institusi keagamaan**.**

1. Jurnal yang ditulis oleh Antung Tamin Rahman dan Rusma Yulidawati tahun 2025 dalam penelitiannya yang berjudul Model Usaha dan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura.[33] Pendekatan kualitatif deskriptif. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi dengan teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

[33] Antung Tamin Rahman dan Rusma Yulidawati, "Model Usaha dan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus, Martapura," *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory* 3, no. 4 (2025): 3444-3445.

Pondok Pesantren Darul Hijrah mengembangkan model usaha yang terbagi ke dalam tiga kategori, yaitu "Dari Pondok untuk Pondok", "Dari Guru untuk Guru", dan "Dari Santri untuk Santri". Model usaha tersebut terbukti mampu mendukung pembiayaan operasional pesantren, meningkatkan kesejahteraan guru, menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri, serta mengurangi ketergantungan terhadap bantuan eksternal sehingga memperkuat kemandirian ekonomi pesantren. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus kajian mengenai kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha. Adapun perbedaannya, penelitian terdahulu lebih berfokus pada model usaha dan kontribusinya terhadap kemandirian ekonomi pesantren secara umum, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dengan menggunakan analisis SWOT dan perspektif *maqashid syariah*.

2. Disertasi yang ditulis oleh Darkam Muhajir tahun 2025 dalam penelitiannya yang berjudul "Model Kepemimpinan Kiai dalam Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Menuju Kemandirian (Studi Pondok Pesantren di Provinsi Lampung)".[34]

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Mathla'ul Anwar Al-Hamid Lampung Selatan dan Pondok Pesantren Miftahul Huda

[34] Darkam Muhajir, "Model Kepemimpinan Kiai dalam Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Menuju Kemandirian (Studi Pondok Pesantren di Provinsi Lampung)" (Disertasi, UIN Raden Intan Lampung, 2025).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Lampung Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis model kepemimpinan kiai dalam pemberdayaan ekonomi pesantren serta dampaknya terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan kiai yang diterapkan merupakan model kepemimpinan integratif yang memadukan unsur kepemimpinan karismatik, transformasional, spiritual, paternalistik, manajerial, dan partisipatif. Model tersebut diterapkan melalui strategi pemberdayaan ekonomi berupa inovasi usaha, pemanfaatan potensi lokal, penguatan jejaring sosial, serta pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan. Dampak dari strategi tersebut mampu memperkuat kemandirian ekonomi pesantren, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar, serta mengurangi ketergantungan pesantren terhadap sumber dana eksternal. Novelty penelitian ini terletak pada model kepemimpinan integratif kiai sebagai pendekatan berkelanjutan dalam memperkuat kemandirian ekonomi pesantren.

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

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren dan upaya pengembangannya melalui pengelolaan sumber daya ekonomi pesantren. Adapun perbedaannya, penelitian Darkam Muhajir berfokus pada model kepemimpinan kiai dalam pemberdayaan ekonomi pesantren menuju kemandirian, sedangkan penelitian ini berfokus pada model

pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang dianalisis berdasarkan SWOT dan perspektif maqashid syariah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menyoroti aspek kepemimpinan, tetapi juga mengkaji model kelembagaan ekonomi pesantren melalui BUMY sebagai instrumen pencapaian kemandirian ekonomi.

3. Tesis yang ditulis oleh Yuliah Elita tahun 2025 dalam penelitiannya yang berjudul "Model Kemandirian Ekonomi Pesantren Sebagai Pilar Pemberdayaan Masyarakat Lokal (Studi Kasus Pondok Pesantren Sains Salman Assalam Cirebon)".[35]

   Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap pengelola pesantren, masyarakat sekitar, serta pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan ekonomi pesantren. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran mengenai model kemandirian ekonomi pesantren dan kontribusinya terhadap pemberdayaan masyarakat lokal.

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemandirian ekonomi pesantren dibangun melalui pengelolaan berbagai unit usaha produktif yang terintegrasi dengan program pemberdayaan masyarakat. Model yang

[35] Yuliah Elita, "Model Kemandirian Ekonomi Pesantren Sebagai Pilar Pemberdayaan Masyarakat Lokal (Studi Kasus Pondok Pesantren Sains Salman Assalam Cirebon)" (Tesis, UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon, 2025).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

diterapkan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan ekonomi pesantren, tetapi juga mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar melalui penciptaan lapangan kerja, pelatihan kewirausahaan, dan penguatan ekonomi berbasis komunitas. Keberhasilan model tersebut didukung oleh kepemimpinan pesantren, pengelolaan usaha yang profesional, serta sinergi antara pesantren dan masyarakat dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren dan berupaya merumuskan model pengembangan ekonomi pesantren sebagai sarana pemberdayaan dan keberlanjutan lembaga. Adapun perbedaannya, penelitian Yuliah Elita berfokus pada model kemandirian ekonomi pesantren sebagai pilar pemberdayaan masyarakat lokal, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang dianalisis berdasarkan SWOT dan perspektif maqashid syariah.

4. Tesis yang ditulis oleh Raihana Eka Putri tahun 2025 dalam penelitiannya yang berjudul "Strategi Pengembangan Unit Usaha Pesantren dalam Mendukung Kemandirian Ekonomi Pesantren pada Al Binaa Islamic Boarding School".[36]

[36] Raihana Eka Putri, "Strategi Pengembangan Unit Usaha Pesantren dalam Mendukung Kemandirian Ekonomi Pesantren pada Al Binaa Islamic Boarding School" (Tesis, IPB University, 2025).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Penelitian ini menggunakan metode mixed method dengan pendekatan deskriptif dan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan kuesioner yang melibatkan pihak internal maupun eksternal, seperti manajemen pesantren, pihak Bank Indonesia, dan Dinas Koperasi dan UMKM. Analisis data dilakukan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), EFE (*External Factor Evaluation*), IE (*Internal-External*), SWOT, dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) untuk merumuskan strategi prioritas pengembangan unit usaha pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Al Binaa *Islamic Boarding School* memiliki potensi besar dalam membangun kemandirian ekonomi melalui Binaa Enterprise, yaitu unit usaha pesantren yang bergerak di bidang retail, kuliner, dan akomodasi. Strategi prioritas yang dihasilkan meliputi penguatan fondasi bisnis melalui standardisasi dan pengembangan sumber daya manusia, peningkatan profesionalisme manajemen dan sistem keuangan berbasis digital, serta optimalisasi rantai pasok dan pemasaran digital untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha pesantren. Strategi tersebut dinilai mampu memperkuat kemandirian ekonomi pesantren secara sistematis dan berkelanjutan.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha pesantren serta menggunakan analisis SWOT sebagai dasar dalam penyusunan strategi pengembangan ekonomi pesantren. Adapun

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

perbedaannya, penelitian Raihana Eka Putri berfokus pada strategi pengembangan unit usaha Binaa Enterprise pada Al Binaa Islamic Boarding School dengan menggunakan analisis IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang dianalisis berdasarkan SWOT dan perspektif maqashid syariah.

5. Jurnal yang ditulis oleh Antung Tamin Rahman dan Rusma Yulidawati tahun 2025 dalam penelitiannya yang berjudul "Model Usaha dan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura".[37]

   Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi terhadap pengelola pesantren, guru, santri, serta pihak yang terlibat dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk mengidentifikasi model usaha yang diterapkan dalam mendukung kemandirian ekonomi pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Darul Hijrah mengembangkan model usaha yang dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu "Dari Pondok untuk Pondok", "Dari Guru untuk Guru",

[37] Antung Tamin Rahman dan Rusma Yulidawati, "Model Usaha dan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura," *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory* 3, no. 4 (2025): 3441-3455.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

dan “Dari Santri untuk Santri”. Melalui berbagai unit usaha yang dikelola secara profesional, pesantren mampu memenuhi sebagian besar kebutuhan operasionalnya secara mandiri, meningkatkan kesejahteraan guru, serta menanamkan jiwa kewirausahaan kepada santri. Model usaha tersebut juga menjadi instrumen penting dalam memperkuat keberlanjutan ekonomi pesantren dan mengurangi ketergantungan terhadap bantuan dari pihak luar. Selain itu, keterlibatan seluruh elemen pesantren dalam pengelolaan usaha menjadi faktor utama keberhasilan dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha pesantren sebagai upaya mewujudkan keberlanjutan ekonomi lembaga. Adapun perbedaannya, penelitian Antung Tamin Rahman dan Rusma Yulidawati berfokus pada model usaha pesantren dan kontribusinya terhadap kemandirian ekonomi pesantren, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang dianalisis berdasarkan SWOT dan perspektif maqashid syariah.

6. Jurnal yang ditulis oleh Novitasari dan Alan Su'ud Ma'adi tahun 2024 dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Program OPOP Terhadap

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Kemandirian Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Nurul Cholil Bangkalan".[38]

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian dilakukan untuk menganalisis peran program One Pesantren One Product (OPOP) dalam mendukung pengembangan ekonomi dan kemandirian usaha pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program OPOP di Pondok Pesantren Nurul Cholil Bangkalan berperan penting dalam meningkatkan pengembangan ekonomi pesantren, khususnya melalui unit usaha konveksi. Program tersebut berhasil meningkatkan profesionalisme pengelolaan usaha, kualitas produk, perluasan jaringan pemasaran, dan daya saing produk pesantren. Keberhasilan program OPOP turut mendukung terwujudnya kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan melalui penguatan unit usaha produktif yang dimiliki pesantren. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha ekonomi pesantren sebagai sarana mencapai keberlanjutan lembaga. Adapun perbedaannya, penelitian Novitasari dan Alan Su'ud Ma'adi berfokus pada peran program OPOP dalam mendukung kemandirian ekonomi pesantren, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren

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

[38] Novitasari dan Alan Su'ud Ma'adi, "Analisis Program OPOP Terhadap Kemandirian Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Nurul Cholil Bangkalan," *Jurnal Ekonomi STIEP*. 9, no. 2 (2024): 57-68.

melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

7. Jurnal yang ditulis oleh Azmi Azhari Primadana tahun 2024 dalam penelitiannya yang berjudul "Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren: Tinjauan Terhadap Proteksi Ekonomi Pada Unit Usaha di Pondok Pesantren Teknologi Pertanian Al Islam Kambitin.[39] Penelitian Ini menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive* dan snowball sampling, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT dan model Miles dan Huberman.

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan proteksi ekonomi yang diterapkan pesantren berada pada Kuadran I dengan nilai koordinat (1,71; 3,00), yang berarti pesantren memiliki kekuatan dan peluang yang besar dalam mencapai kemandirian ekonomi. Strategi yang direkomendasikan adalah strategi pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*) melalui inovasi produk, peningkatan kerja sama, pengembangan SDM, pemasaran digital, pembangunan identitas merek, dan pelatihan kewirausahaan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren serta menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk merumuskan strategi pengembangan ekonomi pesantren. Adapun perbedaannya, penelitian Azmi Azhari

[39] Azmi Azhari Primadana, "Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren: Tinjauan Terhadap Proteksi Ekonomi Pada Unit Usaha di Pondok Pesantren Teknologi Pertanian Al Islam Kambitin," *Cakrawala: Repositori IMWI* 6, no. 3 (2024): 913.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Primadana berfokus pada kebijakan proteksi ekonomi unit usaha pesantren sebagai strategi mencapai kemandirian ekonomi, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang dianalisis berdasarkan SWOT.

8. Jurnal yang ditulis oleh Denur Azharudin dan Imam Sopingi tahun 2024 dalam penelitiannya yang berjudul "Upaya Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Tahfidz Qur'an Al-Hasanah Bandung).[40]

   Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus menurut Robert K. Yin yang dimodifikasi dengan analisis berdasarkan Al-Qur'an dan Hadis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya pengembangan kemandirian ekonomi pesantren dilakukan melalui identifikasi potensi yang dimiliki pesantren, penguatan sumber daya manusia dan sumber daya alam, pelibatan santri serta masyarakat sekitar dalam kegiatan ekonomi, pengembangan unit usaha, pembentukan badan usaha milik pesantren, dan pembangunan kerja sama dengan berbagai pihak. Unit usaha yang dikembangkan di bawah CV. Naqwa Al-Hasanah meliputi usaha konveksi, madu, pertanian, apotek, dan berbagai usaha lainnya yang berkontribusi dalam memenuhi kebutuhan operasional pesantren secara mandiri.

[40] Denur Azharudin dan Imam Sopingi, "Upaya Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Tahfidz Qur'an Al-Hasanah Bandung)," *Jurnal Ilmiah Nusantara (JINU)* 1, no. 5 (2024): 265

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha dan pembentukan badan usaha pesantren. Adapun perbedaannya, penelitian Denur Azharudin dan Imam Sopingi berfokus pada upaya pengembangan kemandirian ekonomi di Pondok Tahfidz Qur'an Al-Hasanah Bandung melalui berbagai unit usaha yang dikelola pesantren, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dengan menggunakan analisis SWOT.

9. Jurnal yang ditulis oleh Vovi Sinta, Lailatul Fitriyah, Nuri Liana Sari, dan Sinta Budi Kusuma tahun 2024 dalam penelitiannya yang berjudul "Pengembangan Ekonomi Pesantren Berbasis Kearifan Lokal (Studi Kasus Industri Pupuk Kandang Alumni Ponpes Nurul Huda Sukaraja).[41]

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan ekonomi pesantren dilakukan melalui penanaman budaya entrepreneurship kepada santri,

[41] Sinta, Vovi, Lailatul Fitriyah, Nuri Liana Sari, dan Sinta Budi Kusuma "Pengembangan Ekonomi Pesantren Berbasis Kearifan Lokal (Studi Kasus Industri Pupuk Kandang Alumni Ponpes Nurul Huda Sukaraja)". *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi* 2, no. 2 (2024): 132–142.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

pendampingan usaha alumni melalui koperasi pesantren, serta pengembangan usaha berbasis kearifan lokal berupa industri pupuk kandang dari limbah kotoran sapi. Usaha tersebut mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan ekonomi masyarakat sekitar, serta memperkuat kemandirian ekonomi pesantren dan alumninya.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha dan budaya kewirausahaan. Adapun perbedaannya, penelitian Vovi Sinta dkk. berfokus pada pengembangan ekonomi pesantren berbasis kearifan lokal melalui usaha alumni berupa industri pupuk kandang, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dengan menggunakan analisis SWOT.

10. Jurnal yang ditulis oleh Septa Danu Yudo, Lucky Enggrani Fitri, dan Ridhwan tahun 2023 dalam penelitiannya yang berjudul "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Menuju Kemandirian Ekonomi".[42]

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

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi (triangulasi). Analisis data dilakukan menggunakan analisis SWOT, meliputi IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), EFAS (*External Factor Analysis Summary*), dan matriks SWOT. Hasil penelitian

[42] Septa Danu Yudo, Lucky Enggrani Fitri, dan Ridhwan, "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Menuju Kemandirian Ekonomi," *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* 1, no. 3 (2023): 208–209.

menunjukkan bahwa Pondok Pesantren As'ad Kota Jambi telah menerapkan pemberdayaan ekonomi melalui pengembangan 10 unit usaha pesantren yang digunakan untuk menopang operasional dan pengembangan pesantren. Strategi yang diterapkan adalah EMAS (Ekonomi Maju As'ad Sejahtera) dengan prinsip ekonomi "dari, oleh, dan untuk pesantren". Strategi tersebut mampu memperkuat kemandirian ekonomi pesantren, memenuhi kebutuhan santri, memperkuat internal lembaga, serta memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha serta menggunakan analisis SWOT sebagai alat dalam merumuskan strategi pengembangan ekonomi pesantren. Adapun perbedaannya, penelitian Septa Danu Yudo dkk. berfokus pada strategi pemberdayaan ekonomi pesantren melalui berbagai unit usaha dalam perspektif ekonomi Islam, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang dianalisis berdasarkan SWOT.

11. Syaiful Anam, 2022. "Judul penelitian Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren (Studi pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten

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

Probolinggo)"[43] 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

12. Muhamad Ulfi, 2022, Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui PT. Ngabar Mandiri Sejahtera (Studi pada Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar).[44] Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kegiatan ekonomi yang dilakukan pondok pesantren dari berbagai unit usaha mampu mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren. Adanya kemandirian pesantren dalam bidang ekonomi, mampu meningkatkan kesejahteraan guru -guru pondok pesantren, meningkatkan pembangunan, serta peningkatan kesejahteraan santri dan masyarakat. Selain itu, adanya kemandirian ekonomi, pesantren mampu memperkuat jaringan kerja dalam

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

[43] Syaiful Anam, "Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren", (Studi pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo), (Tesis, Universitas Kiai Achmad Siddiq, Jember, 2022).

[44] Muhamad Ulfi, "Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui PT. Ngabar Mandiri Sejahtera (Studi pada Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar)" (Tesis, Institut Agama Islam Negeri, Ponorogo, 2022).

bentuk internal ataupun eksternal, serta mampu berkolaborasi dengan UMKM guna memperkuat perekonomian pesantren dimasa datang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, yang mana penelititi menganalisis kegiatan dan inovasi kegiatan ekonomi di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, sehingga adanya kemandirian ekonomi pesantren mampu membantu dalam membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar pondok pesantren

13. Penelitian oleh Muhammad Aminul Wahid, 2021, Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi).[45] Penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam pembentukan kemandirian ekonomi pesantren, seorang kiai berperan sebagai perencana, koordinator, pengambil keputusan, sebagai tenaga ahli, sebagai pemberi imbalan serta sebagai evaluator. Upaya yang dilakukan untuk membentuk kemandirian ekonomi dengan mengarahkan peluang dan potensi ekonomi lokal, yakni melakukan pemberdayaan santri, membangun kemitraan dan melakukan perencanaan sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, serta menggunakan Analisis SWOT untuk melihat strategi pengembangan ekonomi pesantren. Sehingga, berdasarkan hasil dari analisis SWOT strategi yang terbaik dalam mengembangkan unit

[45] Muhammad Aminul Wahid, "Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren". (Tesis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta 2021)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

usaha pesantren yakni dengan memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan atau menangkap peluang yang ada (*strategi strengths – opportunities*).

14. Achmad Safiudin, Supriyanto, 2021, membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Telaah Terhadap peran Kiai dalam Pesantren Al-Amien Prenduan, Madura) [46] Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kemandirian pesantren sangatlah penting, kiai memiliki peran besar sebagai pimpinan yang paling bertanggung jawab. Metode penelitian menggunakan penelitian kualitatif dengan mendiskripsikan dan mengumpulkan fenomena. Sehingga penelitian ini menghasilkan bahwa pembentukan kemandirian ekonomi di pesantren di sebabkan karena dua faktor, yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal melibatkan santri, pengurus dan tentunya Kiai, sedangkan faktor eksternalnya adalah masyarakat sekitar pesantren yang menjadi konsumen, penanam modal, bahkan pesantren memberikan kepercayaan kepada masyarakat sebagai karyawan pada unit usaha yang dimiliki pesantren.
15. Mohammad Arif Agus Sugiono, Rahma Indrarini, 2021, Kemandirian dan Pemberdayaan Berbasis Pesantren (studi kasus pada pesantren Al-Amanah Junwangi Krian) [47] Dalam penelitian ini, tujuannya yakni untuk mengetahui potensi pesantren, yang mana pesantren merupakan lembaga pendidikan namun memiliki potensi di bidang ekonomi secara mandiri dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[46] Achmad Safiudin, "Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Telaah Terhadap Peran Kiai Dalam pesantren Al-Amin Perenduan Madura," Maliyah, *Jurnal Hukum Bisnis Islam* 11, no. 2 (2021). Maliyah, Jurnal Hukum Bisnis Islam 11, no. 2 (2021): 15-16

[47] Mohammad Arif Agus Sugiono Dan Rahma Indrarini, "Kemandirian Dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren" *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 4, no. 3 (2021): 24-25.

dapat memberikan pemberdayaan terhadap masyarakat sekitar. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Sehingga dalam penelitian ini menghasilkan konsep kemandirian ekonomi yang digunakan Pondok Pesantren Al-Amanah yakni dengan mengoptimalisasi potensi kelembagaan pesantren itu sendiri, sehingga menghasilkan kekuatan kelembagaan pesantren dalam ekonomi akan memberikan motivasi terhadap masyarakat sekitar pesantren. Konsep kemandirian yang ada di pesantren ini masih memiliki kekurangan yakni kurangnya sumber daya manusia yang profesional di bidang ekonomi.

Tabel.1.2
Penelitian terdahulu persamaan dan perbedaan

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Antung Tamin Rahman & Rusma Yulidawati (2025)	Model Usaha dan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui unit usaha	Penelitian terdahulu fokus pada model usaha pesantren, sedangkan penelitian ini fokus pada model pengembangan ekonomi melalui BUMY berbasis SWOT.
2	Darkam Muhajir (2025)	Model Kepemimpinan Kiai dalam Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Menuju Kemandirian (Studi Pondok Pesantren di Provinsi Lampung)	Sama-sama membahas upaya mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren.	Penelitian terdahulu berfokus pada model kepemimpinan kiai, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan ekonomi melalui BUMY.
3	Yuliah Elita (2025)	Model Kemandirian Ekonomi Pesantren Sebagai Pilar Pemberdayaan Masyarakat Lokal (Studi Kasus Pondok Pesantren Sains Salman Assalam	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren dan model pengembangannya.	Penelitian terdahulu berfokus pada pemberdayaan masyarakat lokal, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi melalui BUMY

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
		Cirebon)		berdasarkan SWOT.
4	Raihana Eka Putri (2025)	Strategi Pengembangan Unit Usaha Pesantren dalam Mendukung Kemandirian Ekonomi Pesantren pada Al Binaa Islamic Boarding School	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren dan menggunakan analisis SWOT.	Penelitian terdahulu berfokus pada strategi pengembangan unit usaha pesantren, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan BUMY.
5	Antung Tamin Rahman dan Rusma Yulidawati (2025)	Model Usaha dan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan usaha.	Penelitian terdahulu berfokus pada model usaha pesantren secara umum, sedangkan penelitian ini berfokus pada model pengembangan BUMY berbasis SWOT.
6	Novitasari dan Alan Su'ud Ma'adi (2024)	Analisis Program OPOP Terhadap Kemandirian Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Nurul Cholil Bangkalan	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha ekonomi.	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan unit usaha ekonomi.
7	Azmi Azhari Primadana (2024)	Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren: Tinjauan Terhadap Proteksi Ekonomi Pada Unit Usaha di Pondok Pesantren Teknologi Pertanian Al Islam Kambitin	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren dan menggunakan analisis SWOT.	Penelitian terdahulu fokus pada proteksi ekonomi unit usaha, sedangkan penelitian ini fokus pada pengembangan BUMY.
8	Denur Azharudin & Imam Sopingi (2024)	Upaya Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Tahfidz Qur'an Al-Hasanah Bandung)	Sama-sama membahas pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui badan usaha.	Penelitian terdahulu fokus pada pengembangan unit usaha pesantren, sedangkan penelitian ini mengkaji model pengembangan BUMY.
9	Vovi Sinta, Lailatul Fitriyah, Nuri Liana Sari, & Sinta Budi	Pengembangan Ekonomi Pesantren Berbasis Kearifan Lokal (Studi Kasus Industri Pupuk Kandang Alumni	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan	Penelitian terdahulu berbasis kearifan lokal dan usaha alumni, sedangkan penelitian ini berbasis BUMY.

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

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
	Kusuma (2024)	Ponpes Nurul Huda Sukaraja)	usaha.	
10	Septa Danu Yudo, Lucky Enggrani Fitri, & Ridhwan (2023)	Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Menuju Kemandirian Ekonomi	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren dan menggunakan SWOT.	Penelitian terdahulu fokus pada strategi pemberdayaan ekonomi, sedangkan penelitian ini fokus pada model pengembangan BUMY.
11	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)	fokus pada pengembangan bisnis untuk meningkatkan kemandirian ekonomi	terdapat tiga strategi dalam pengembangan bisnis untuk meningkatkan kemandirian ekonomi yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi
12	Muhamad Ulfi, 2022,	Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui PT. Ngabar Mandiri Sejahtera (Studi pada Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar)	Sama sam mengkaji tentang perekonmian pondok pesantrean dan dapat berbaur denga UMKM yang ada di sekitar pondok pesantren	Lebih mengacu pada PTngabar mandiri sejahtera dari pada BUMY.
13	Muhammad Aminul Wahid (2021)	Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren.	Penelitian terdahulu fokus pada peran kiai, sedangkan penelitian ini fokus pada pengembangan BUMY.
14	Achmad Safiudin & Supriyanto (2021)	Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Telaah Terhadap Peran Kiai dalam Pesantren Al-Amien Prenduan Madura)	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren.	Penelitian terdahulu menitikberatkan pada peran kiai, sedangkan penelitian ini pada model pengembangan BUMY.
15	Mohammad Arif Agus Sugiono & Rahma Indrarini (2021)	Kemandirian dan Pemberdayaan Berbasis Pesantren (Studi Kasus pada Pesantren Al-Amanah Junwangi Krian)	Sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren.	Penelitian terdahulu fokus pada pemberdayaan berbasis pesantren, sedangkan penelitian ini fokus pada model pengembangan BUMY.

Sumber Data: Hasil Penelitian Terdahulu

Dari penelitian terdahulu di atas tentunya ada kesamaan dan perbedan denga penelian yang sedang peneliti teliti yaitu:

Adapun kesamaan dengan penelitian terdahulu adalah mayoritas penelitian terdahulu membahas peran pesantren dalam kemandirian ekonomi dan pemberdayaan masyarakat, dengan fokus pada usaha pesantren dan dampaknya terhadap kesejahteraan ekonomi, juga metode penelitian yang di gunakan dalam Sebagian besar penelitian terdahulu adalah kualitatif deskriftif sama dengan penelitian yang sedang di teliti, Objek penelitian tetap pada pondok pesantren dan upaya pengembangan ekonomi berbasis pesantren beberapa penelitian juga menggunakan pendekatan studi kasus terhadap pesantren tertentu yang serupa dengan penelitian ini yang berfokus pada pondok pesantren Miftahul Ulum Lumjang. Namun ada tiga perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni: penelitian ini berfokus pada model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui badab usaha milik Yayasan, sementara penelitian sebelumnya lebih banyak membahas peran kiai, strategi kewirausahaan dan unit usaha tertentu seperti bank waqaf mikro syari'ah, yang ke dua beberapa penelitian sebelumnya hanya mengkaji satu unit usaha pesantren secara spesifik sedangkan penelitian ini membahas kseluruhan usaha pesantren dan dampaknya terhadap kesejahteraan santri serta masyrakat sekitar, yang ketiga dalam penelitian ini tantangan yang di hadapi dalam implementasi model kemandirian ekonomi jug menjadi fokus analisis yang tidak banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya

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

Sedangkan kelebihan penelitian yang sedang di teliti yaitu: pendektan yang lebih komprehensif, penelitian ini tidak hanya membahas satu aspek kemandirian ekonomi tetapi juga mengkaji model pengelolaan BUMY secara menyeluruh pengaruhnya terhadap kesejahteraan santri dan masyarakat serta tantangan implementasinya, pemilihan pondok pesantren miftahul ulum lumajang sebagai objek penelitian memberikan keunggulan dalam sekala dampak ekonomi, karena pesantren ini memiliki nilai perputaran ekonomi yang signifikan berbeda dengan penelitian lain yang lebih fokus pada aspek konseptual atau strategi tertentu penelitian ini menawarkan model spesifik untuk pengembangan ekonomi pesantren melalui Lembaga usaha mandiri, dan juga tidak hanya meneliti factor keberhasilan tetapi juga mengidentifikasi hambatan dalam pelaksanaan kemandirian ekonomi pesantren, serta menawarkan strategi untuk mengatasinya, dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yang lebih luas dalam memahami strategi imlementasi model kemandirian ekonomi berbasis pesntren melaui BUMY, yang dapat dijaidkan refrensi bagi pengembangan ekonomi pesantren lainnya.

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

B. Kajian Teori

1. Pesantren

a. Pengertian Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki ciri-ciri tertentu. Struktur fisik dan organisasi sebuah pesantren umumnya terdiri dari beberapa elemen, seperti; Masjid atau Musholla, santri, asrama (tempat tinggal santri), kyai dan pengajian kitab klasik.

Perkembangan pesantren di Indonesia dimulai bersamaan dengan masuknya agama Islam di Indonesia, perkiraan pada abad ke 15.[48]

Pesantren mengalami pertumbuhan, perkembangan dan perubahan sejalan dengan pesatnya perkembangan kehidupan masyarakat. Pada masa awal pesantren hanya terdapat pendidikan keagamaan non-formal, namun saat ini telah banyak pesantren yang dilengkapi dengan pendidikan formal di bawah naungan pemerintah. Perkembangan pesantren ini merupakan tuntutan zaman yang mengharuskan semua lembaga pendidikan tidak hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama, tetapi juga dapat membekali paralulusannya untuk menjadi insan yang benar-benar berguna di tengah masyarakat.

Perkembangan pesantren di atas sesuai dengan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang menyatakan bahwa saat ini fungsi pesantren tidak hanya sebagai lembaga keagamaan yang fokus pada pendalaman ilmu-ilmu agama, tetapi juga berfungsi sebagai lembaga pendidikan yang mengajarkan ilmu-ilmu umum dan lembaga pemberdayaan masyarakat yang dapat memanfaatkan SDM masyarakat di sekitarnya.[49] Undang-undang di atas menunjukkan bahwa pesantren seharusnya tidak hanya memfokuskan kegiatannya pada pengajaran, tetapi juga harus mengembangkan ekonomi untuk pemberdayaan masyarakat sekitar.

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

[48] M. Falikul Isbah, *Islam dan Pembangunan (Peran Pesantren dalam Pembangunan Sosial Ekonomi Masyarakat* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2020), 20

b. Tipe-tipe Pesantren

1. **Pondok pesantren**

a) Pondok pesantren tradisional

Pondok pesantren tradisional atau sering dikenal dengan pondok salaf yaitu pondok yang dalam perkembangannya pesantren tersebut menyelenggarakan pelajaran dengan pendekatan tradisional. Pembelajarannya ilmu-ilmu agama Islam dilakukan secara individual atau kelompok dengan konsentrasi dengan kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Metode pembelajarannya lebih dikenal dengan istilah sorogan, wetonan, bandongan, begitu pula dalam materi yang diajarkan pun berasal dari kitab-kitab kuning, kitab berbahasa Arab karya ulama Islam baik luar maupun dalam negeri. Di pesantren ini, pembelajaran pengetahuan umum tidak diajarkan.

b) Pondok pesantren modern.

Pondok pesantren ini merupakan pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern melalui suatu pendidikan formal, baik madrasah ataupun sekolah, tetapi dengan menggunakan cara klasikal. Pesantren modern didirikan dengan tujuan agar sebuah pesantren dapat melahirkan generasi yang mampu menjawab tantangan zaman. Menurut Martin Van Bruinessen, dalam tulisan aminul wahid ciri dari kurikulum pesantren modern adalah; pendidikan karakter, pengembangan skill dan

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

keterampilan, pendidikan umum (sekolah) terkadang lebih mengunggulkan program bahasa Arab dan bahasa Inggris.[50]

c) Pondok pesantren konvergensi.

Pesantren ini merupakan pesantren dengan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara yang tradisional dan modern. Artinya di dalamnya ditetapkan pendidikan dan pengajarannya kitab kuning dengan metode sorogan, bandongan, wetonan, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan. Oleh karena itu pesantren ini juga bisa disebut pesantren semi modern, munculnya pesantren jenis ini merupakan hasil dari usaha dalam mengatasi dan melengkapi kelemahan yang terdapat di pesantren salaf dan modern[51]

Selain itu, juga terdapat pengklasifikasian pesantren berdasarkan jumlah santrinya:

1) Pesantren kecil, yakni pesantren dengan jumlah di bawah 1000 dan jangkauannya hanya sebatas ditingkat kabupaten atau kota saja
2) Pesantren sedang, yakni pesantren yang jumlah santrinya berkisar antara 1000 sampai 3000 santri
3) Pesantren menengah, yakni pesantren yang jumlah santrinya berkisar antara 3000 sampai 5000 santri

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

[50] Aminul Wahid, "*Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren*", 89

[51] Nihwan Muhammad Paisun, "Tipologi Pesantren (Mengkaji Sistem Salaf dan Modern)," *Jurnal Pemikiran dan Ilmu Keislaman* 2, no. 4 (2019): 10-12.

4) Pesantren besar, yakni pesantren yang jumlah santrinya lebih dari 5000 santri.[52]

2. Pengembangan Ekonomi

a. Pengertian Pengembangan ekonomi

Dalam pengembangan ekonomi pesantren, setiap pesantren memiliki model yang berbeda-beda, setidaknya ada empat model usaha ekonomi di pesantren.[53]

1) Ekonomi Pesantren yang berpusat pada Kiai atau pengasuh, jadi di sini kiai adalah pemilik usaha tersebut, namun dalam pengelolaannya kiai melibatkan para santri. Sehingga di sini antara kiai dan santri sama-sama memperoleh manfaat, yakni keuntungan hasil usaha akan diterima oleh kiai sedangkan santri akan memperoleh pengalaman dalam berwirausaha dan terkadang mendapatkan upah layaknya pekerja pada umumnya.
2) Usaha ekonomi yang kepemilikannya murni milik pesantren. Model usaha yang seperti ini bertujuan agar pesantren memiliki pendapatan sendiri untuk membantu keuangan pesantren, sehingga pesantren tidak sepenuhnya bergantung dari spp santri. Hasil dari unit usaha tersebut tentunya untuk mencukupi kebutuhan

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

[52] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia, 10 ed*. (Jakarta: LP3ES, 2019), 47

[53] Mohammad Nadzir, "Membangun Pemberdayaan Ekonomi di Pesantren," *Economica* 1, no. 2 (2015): 48-49.

operasional pesantren dan pengembangan pesantren, baik di bidang sarana prasarana maupun yang lainnya.[54]

3) Usaha ekonomi yang tujuannya untuk praktik kewirausahaan para santri sebagai bekal keterampilan. Dalam hal ini pesantren tidak terlalu mementingkan keuntungan yang besar, melainkan fokus kepada pengembangan santri. Pesantren memberikan fasilitas agar santri memiliki skill dan keterampilan, dan memiliki jiwa kewirausahaan.
4) Usaha ekonomi yang tujuannya untuk pemberdayaan alumni, dalam hal ini biasanya pesantren sebagai pemodal, dan alumni sebagai pengelolah Usaha ekonomi yang tujuannya untuk pemberdayaan alumni, dalam hal ini biasanya pesantren sebagai pemodal, dan alumni sebagai pengelolah

b. Strategi pengelolaan

Konsep strategi merupakan sebuah konsep yang perlu di terapkan dan dipahami oleh setiap pengusaha dalam segala macam bidang usaha. Dalam sebuah organisasi seorang pimpinan berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan internal dan kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Hal yang dilakukan dalam kegiatan ini meliputi pengamatan, peraturan siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor lain yang dapat mengidentifikasi

[54] Salim Al Idrus, *Pengembangan Ekonomi Pesantren Melalui Gerakan Wirausaha* (Malang: Media Nusa Creative, 2023), 56.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

sebuah peluang dan ancaman. [55] Seiring berjalannya waktu, penggunaan konsep-konsep strategis berkembang di berbagai bidang sektor publik, seperti pendidikan dan kesehatan, dan juga dalam organisasi bisnis dan organisasi nirlaba. Sebagaimana dijelaskan Tripomo dan Udan berpendapat bahwa strategi adalah suatu rencana tentang apa yang ingin dicapai atau menjadi apa suatu organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana mencapai keadaan yang diinginkan.[56]

Sedangkan Pengelolaan adalah Upaya atau metode dari setiap proses pengelolaan sesuatu, proses pengarahan orang lain untuk melakukan suatu kegiatan, proses membantu merumuskan kebijakan dan tujuan suatu organisasi untuk mencapai suatu mencapai tujuan. Pada dasarnya, strategi bisnis menghadapi berbagai tantangan baik secara internal dan eksternal. Pada tahap pertama, perusahaan menghadapi tantangan internal, termasuk hambatan, dan kemudian tantangan eksternal, seperti ancaman dari pesaing, strategi tandingan, dan peluang pasar. Secara khusus, tantangan eksternal berupa ancaman dan peluang pasar merupakan faktor penting karena mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.[57]

Menurut Muhammad Iqbal Fasa, strategi pengelolaan yang berkembang saat ini umumnya terbagi menjadi empat, yakni

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

[55] Winardi, *Enterpreneur dan Enterpreneurship* (Jakarta: Kencana, 2003), 60.
[56] Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekaya Sains, 2005)
[57] Jim Hoy Yam, *Manajemen Strategi: Konsep & Implementasi* (Makassar: CV Nas Media Pustaka, 2020), 3-4.

perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Penjelasan lebih rinci sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning)*

Proses perencanaan mencakup menetapkan tujuan perencanaan, menentukan semua divisi saat ini, mengembangkan dasar untuk situasi masa depan, mengidentifikasi cara untuk mencapainya, menerapkan rencana tindakan, dan mengevaluasi hasilnya. Perencanaan merupakan sebuah dasar dalam suatu organisasi untuk memulai menjalankan usahanya guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan kegiatan membagi tugas, mengidentifikasi orang untuk melaksanakan tugas tersebut, mengalokasikan sumber daya, mengoordinasikan upaya, dan berkolaborasi dalam melaksanakan tugas. Kegiatan dalam fungsi organisasi yaitu: Alokasi sumber daya dan pembagian tugas anggota, menentukan struktur organisasi, menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang optimal sesuai dengan bidangnya.[58]

3) Kepimimpinan (*Leading)*

Fungsi kepemimpinan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Fungsi

[58] Iqbal Fasa, "Manajemen Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Modern Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur)" (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2014), 26.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

kepemimpinan meliputi kegiatan seperti, memberikan kepemimpinan, pendampingan, dan proses untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien menuju pencapaian tujuan, memberikan tugas rutin dan menjelaskan tugas tersebut, menjelaskan kebijakan yang telah ditetapkan.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Proses yang dilakukan agar seluruh rangkaian kegiatan yang direncanakan, diselenggarakan dan dilaksanakan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, meskipun lingkungan yang dihadapi dunia usaha berubah. Fungsi Pengawasan yaitu: mengevaluasi keberhasilan untuk mencapai tujuan dan sasaran usaha dengan menggunakan indikator yang telah ditentukan. mengambil langkah-langkah untuk memperjelas dan memperbaiki konflik yang teridentifikasi, selanjutnya mengambil langkah-langkah untuk menemukan solusi berbagai masalah yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dan sasaran bisnis.[59]

c. Kemandirian Ekonomi

1) Pengertian Kemandirian

Kemandirian ekonomi pesantren yang dimaksud terletak pada upayanya dalam membangun keuangan dan memenuhi kebutuhannya sendiri. Kemandirian tersebut tentu saja terkait dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan pembangunan untuk

[59] Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: CV Budi Utomo, 2017), 55

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

pengembangan kelembagaan pesantren. Kemandirian ekonomi pesantren pada hakikatnya adalah memenuhi kebutuhan ekonomi pesantren secara mandiri dan bertanggung jawab. Sehingga dalam pengembangannya, pondok pesantren harus memulai untuk membangun unit–unit usaha yang dikelola secara mandiri agar pesantren tidak akan kekurangan sumber perekonomiannya dalam pengembangan kelembagaan pesantren.[60]

2) Indikator Kemandirian Ekonomi

Konteks lembaga, kemandirian ekonomi bisa dipahami sebagai keadaan terpenuhinya kebutuhan (barang dan jasa) lembaga dengan menggunakan sumber dana sendiri melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Menurut Sufyarman, ada empat indikator untuk melihat kemandirian, yaitu:[61]

a) Memiliki inisiatif yang itu nampak pada kemampuan berbuat kreatif dan melahirkan gagasan serta tindakan-tindakan lain secara original.

b) Memiliki sikap ulet dan progresif dalam usaha mencapai tujuan dan hal hal lain yang sudah direncanakannya.

c) Memiliki kemampuan dalam mengontrol tindakannya, utamanya ketika dihadapkan dengan permasalahan dan hambatan.

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

[60] Edy Imam Supeno, "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dan Penguatan Daya Saing Industri Halal Dalam Upaya Pertumbuhan Ekonomi Indonesia," *EKSYAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam* 11, no. 9 (2019): 22-23.

[61] Sufyarman, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2003), 50-51

d) Memiliki kematangan dan kemantapan diri sehingga dalam melakukan segala hal disertai dengan sikap percaya diri.

3) Kemandirian Ekonomi Perspektif Islam

Ekonomi Islam merupakan salah satu ajaran yang di *syari'atkan* oleh agama islam, tujuannya ialah selaras dengan tujuan Syariat Islam yakni menggapai sejahtera kebahagiaan hidup didunia dan diakhirat *(falah)*, serta kehidupan yang baik layak dan terhormat *(al-hayyah altayyibah)*. Secara terperinci, tujuan Ekonomi Islam yaitu kemandirian dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kemandirian ekonomi merupakan cita-cita dan tujuan utama dalam ekonomi islam. Kemandirian ini meliputi kemandirian individu, masyarakat dan negara
b) Terpenuhinya kebutuhan primer atau pokok yang meliputi papan, sandang, pangan dan lain-lain serta peran negara dalam hal menjamin pelaksanaan terpenuhinya kebutuhan dasar yang distribusikan secara merata dan adil.
c) Pembangunan dan mempergunakan serta memanfaatkan sumberdaya secara optimal, efisien, efektif, hemat dan tidak berlebihan.
d) Memastikan distribusi dan perputaran harta, kekayaan, pendapatan dan hasil pembangunan secara bijaksana, adil dan merata.
e) Menjamin kebebasan masing-masing individu.

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

f) Tidak membedakan akan hak atau peluamg dalam arti kesamaan hak dan peluang.

g) Kerjasama dan keadilan serta distribusi yang merata.

3. Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*)

a. Pengertian Analisi SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat yang dapat dipakai untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan suatu perusahaan khususnya pada bidang persaingan. Analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan *(Strengths)* kelemahan *(Weakness),* peluang *(Opportunities)* dan ancaman *(Threats)* yang dimiliki dan dihadapi oleh perusahaan. Analisis SWOT timbul secara langsung atau tidak langsung karena adanya persaingan yang datang dari perusahaan lain. SWOT sendiri merupakan singkatan dari:

Strengths	***Weakness***	***Opportunities***	***Threats***
Merupakan kekuatan adalah faktor yang menggambarkan kelebihan atau keunggulan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau	Merupakan kelemahan adalah faktor yang berkaitan dengan kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.	Merupakan faktor peluang yang terkait dengan peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri, misalnya kompetitor, kebijakan	Merupakan ancaman kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Contohnya, usaha penyedia jasa antar barang memiliki ancaman karena pesatnya persaingan

Strengths	***Weakness***	***Opportunities***	***Threats***
konsep bisnis itu sendiri. Kekuatan pada perusahaan harus dijaga, dipertahankan ataupun dikembangkan.		pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.	penyedia jasa layanan kesehatan.

Analisis SWOT membantu organisasi untuk memahami posisi mereka dalam lingkungan internal dan eksternal mereka, sehingga dapat merumuskan strategi yang lebih efektif. Proses analisis SWOT melibatkan identifikasi dan evaluasi setiap elemen ini secara komprehensif, dan hasilnya sering digunakan untuk merumuskan strategi yang lebih baik, termasuk memaksimalkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengatasi ancaman. Analisis SWOT adalah alat penting dalam pengambilan keputusan strategis dan perencanaan bisnis.[62]

Analisis SWOT apabila dilihat berdasarkan filosofinya analisis SWOT merupakan suatu penyempurnaan pemikiran dari berbagai kerangka kerja dan rencana strategi yang pernah diterapkan baik di medan pertempuran maupun bisnis. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Sun Tzu, bahwa apabila kita mengenal kekuatan dan kelemahan lawan sudah bisa dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran.

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

[62] Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi* (Bandung: Alvabeta, 2010), 270.

Pembuatan keputusan perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Dalam hal ini, analisis SWOT dipakai jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan pemaksimalan peranan faktor kekuatan dan memanfaatkan peluang sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisir kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan ancaman yang timbul dan harus dihadapi dengan tepat.[63]

1) Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah seuatu keunggulan sumberdaya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap persaingan dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan. [64] Contoh-contoh bidang keunggulan anatar lain ialah kekuatan pada sumber keuangan. Citra positif, keunggulan kedudukan dipasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan. Kekuatan pada perusahaan harus dijaga, dipertahankan ataupun dikembangkan.

Menurut Pearce Robinson, kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan

[63] Irham Fahmi, 264.

[64] Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Media: Bunarupa Aksara, 1996), 68.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.[65]

2) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan /kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangin kinerja efektif suatu perusahaan. [66] Berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut disa dilihat pada sarana dan prasaran dayang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan minejerial yang rendah, keterampilan pemasran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar. Produk yang tidak diminati oleh pengguna ataupun calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kelemahan seharusnya dikurangi atau diminimalisir oleh suatu perusahaan.

3) Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi uatama yang menghubungkan dalam lingkungan perusahaan, berbagai contohnya diantaranya adalah kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk, identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian, perubahan dalam kondisi persaingan, perubahan dalam peraturan perundang-undangan membuka berbagai kesempatan

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

[65] Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Jilid 1* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), 231.

[66] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Menghadapi Abad 21* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 19.

baru dalam kegiatan berusaha, hubungan dengan pembeli akrab, dan hubungan dengan pemasok yang humoris.[67] Peluang sebaiknya harus mampu dibaca oleh perusahaan karena peluang sangat penting untuk tetap dipertahankan.

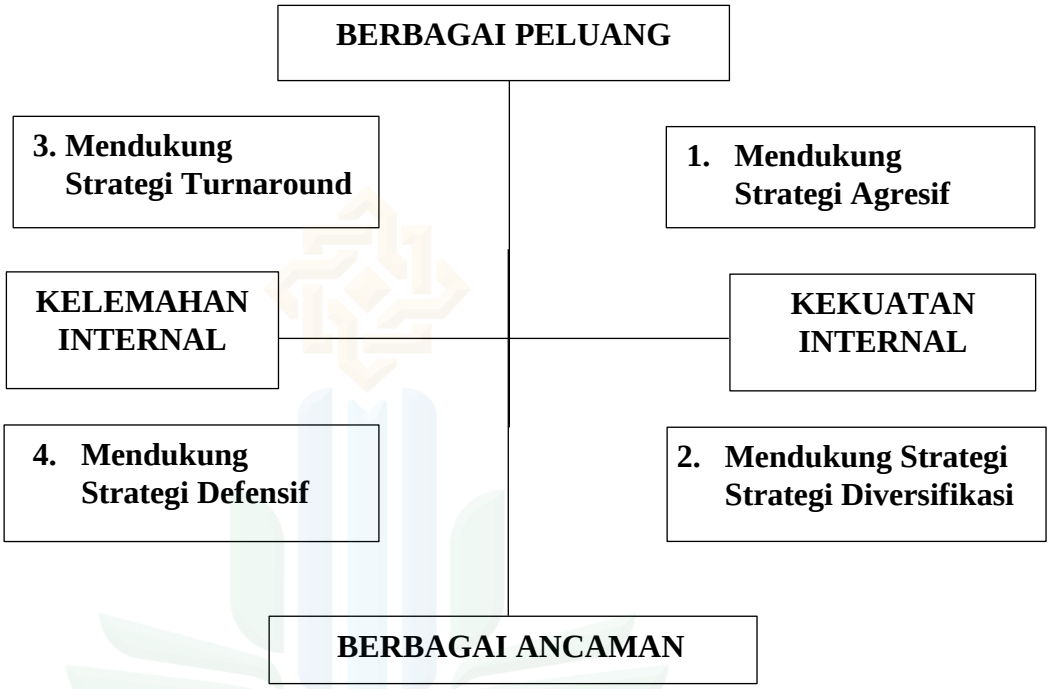
4) Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi stuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa depan. Berbagai contohnya, antara lain adlaha masuknya pesaing baru diapsar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis, pertumbuhan pasar yang lamabn, meningkatnya tawar menawar pemasok dalam mentah ataupun bahan baku yang diperlukan untuk diperoses lebih lanjut menjadi produk tertentu, perkembangan dan peubahan teknologi yang belum dikuasai, dan perubahan dalam peratuaran perundang-undangan yang sifatnya restriktif. Ancaman harus bisa dibaca oleh perusahaan karena hal ini sangat tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan.[68]

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

[67] Freddy Rangkuti, 20.
[68] Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Jilid 1* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), 230.

Gambar.2.3
Diagram Analisis SWOT
(Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats)[69]



Sumber : Freddy Rangkuti, 2006 : 19

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif *(Growth Oriented Strategy).*

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk

[69] Mimin Yatminiwati, *Manajemen Strategi: Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa* (Lumajang: Widya Gama Press, 2019), 38.

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

memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question* Mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Melalui analisis SWOT, perusahaan dapat melihat evaluasi keseluruhan terhadap kekuatan *(Strength)*, kelemahan *(Weakness)*, peluang *(Opportunity)*, dan ancaman *(Threat)*. Tujuan fundamental analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasikan *trend*, kekuatan dan kondisi yang memiliki dampak potensial pada formulasi dan implementasi strategi pemasaran perusahaan. Ini merupakan langkah paling penting atas dasar dua alasan. Pertama, setiap perubahan dalam lingkungan eksternal bisa menimbulkan dampak serius pada pasar-pasar sebuah perusahaan. Dengan mengantisipasi dan melakukan tindakan, perusahaan akan mampu mengambil manfaat dari perubahaan-perubahaan ini. Kedua, langkah ini memberikan

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

peluang untuk menyusun aspek-aspek terpenting untuk dievaluasi.[70]

b. Fungsi, Manfaat, dan Tujuan Analisis SWOT

1) Fungsi Analisi SWOT

Secara umum analisis SWOT sudah dikenal oleh sebagian besar tim teknis penyusun rencana perusahaan. Sebagian dari pekerjaan perencanaan strategi terfokus kepada apakah perusahaan mempunyai sumber daya dan kapabilitas yang memadai untuk menjalankan misi dan mewujudkan visinya. Pengenalan akan kekuatan yang dimiliki akan membantu perusahaan untuk menaruh perhatian dan melihat peluang-peluang baru, sedangkan penilaian yang jujur terhadap kelemahan-kelemahan yang ada akan memberikan bobot realisme pada rencana-rencana yang akan dibuat perusahaan. Jadi fungsi Analisis SWOT adalah menganalisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta analisa mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.[71]

2) Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT bermanfaat apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi dan arah mana

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[70] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tekhnik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Menghadapi Abad 21* …. 19.

[71] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tehknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 10.

perusahaan menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen perusahaan dalam menjalankan misinya dan mewujudkan misinya dari hasil analisis akan memetakan posisi perusahaan terhadap lingkungannya dan menyediakan plihan strategi umum yang sesuai serta dijadikan dasar dalam menetapkan sasaran-sasaran perusahaan selama 3-5 tahun ke depan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para *stakeholder* atau analisis SWOT berguna untuk menganalisa faktor-faktor di dalam perusahaan yang memberikan andil terhadap kualitas pelayanan atau salah satu komponennya sambil mempertimbangkan faktor-faktor eksternal.[72]

3) Tujuan Analisis SWOT

Tujuan utama Analisis SWOT adalah mengidentifikasi strategi perusahaan secara keseluruhan. Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Kecenderungan ini tampaknya akan terus semakin meningkat, yang mana satu dengan yang lain saling berhubungan dan saling tergantung. Penggunaan analisis SWOT ini sebenarnya telah muncul sejak lama mulai dari bentuknya yang paling sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam pertempuran. [73]

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

[72] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tehknik Membedah Kasus Bisnis* …. 10.
[73] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tehknik Membedah Kasus Bisnis* …. 10.

Konsep dasar pendekatan SWOT ini tampaknya sederhana sekali sebagaimana dikemukakan oleh Sun Tzu bahwa apabila kita telah mengenali kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan kita dapat memenangkan pertempuran. Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi dimedan pertempuran, melainkam banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan bisnis (*Strategic Business Planning*) yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.[74]

Pentingnya analisis SWOT dalam menjalankan suatu usaha juga dijelaskan dalam QS. Al-Hasyr:18, yakni sebagai berikut:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ
وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS.Al-Hasyr:18).[75]

Ayat tersebut di atas menjelaskan, bahwa suatu usaha perlu melakukan adaptasi dalam persaingan. Setiap kegiatan persaingan harus memperhatikan situasi dan kondisi yang terkait dengan masa

[74] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* …. 10.
[75] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2020), 547.

lalu, masa kini, dan masa depan atau yang akan datang. Hal ini bisa dipahami karena prinsip keterkaitan satu sama lain dari ketiga masa atau waktu itu.[76]

Berdasarkan tafsir ayat tersebut diatas, apabila dikaitkan dengan analisis SWOT maka dapat dipahami bahwa suatu usaha bisnis yang dilakukan harus selalu difikirkan (direncanakan) agar tidak rugi dan sebaliknya bisa bermanfaat.

4) Faktor-Faktor Analisis SWOT

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu melihat faktor-faktor analisis SWOT. Yaitu, faktor eksternal dan internal suatu perusahaan. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing faktor tersebut:

a) Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *Opportunities* (O) *and Threats* (T). Dimana faktor ini bersangkutan dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environtment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environtment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

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

[76] Hadhiri Choiruddin SP, *Klasifikasi Kandungan Al-Qur'an Jilid 1* (Jakarta: Gema Insani Press, 2005), 157.

b) Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *Strengths* (S) *and Weakness* (W). Di mana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*detison making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).[77]

Faktor eksternal dan internal dalam perspektif SWOT memiliki penilaian terhadap kondisi suatu perusahaan, adapun penilaian tersebut diukur berdasarkan beberapa keadaan. Keadaan tersebut akan peneliti gambarkan, yakni sebagai berikut:

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

Tabel 2.2
Faktor Eksternal dan Faktor Internal

FAKTOR EKSTERNAL	
Opportunities > Threats Opportunities < Threats	Kondisi Perusahaan Yang Baik Kondisi Perusahaan Yang Tidak Baik
FAKTOR INTERNAL	
Strengths >Weaknesses Strengths>Weaknesses	Kondisi Perusahaan Yang Baik Kondisi Perusahaan Yang Tidak Baik

Sumber data: diolah

[77] Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi* (Bandung: Alfabeta, 2010), 270.

Berdasarkan pada gambar di atas maka ada 2 (dua) kesimpulan yang bisa diambil dan layak diterapkan oleh suatu perusahaan, yaitu:

1) Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *Opportunities* (peluang) lebih besar dibandingkan *Threats* (ancaman), dan begitu pula sebaliknya.
2) Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *Strengths* (kekuatan) lebih besar dibandingkan *Weakness* (kelemahan) dan begitu pula sebaliknya.[78]

c. Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Analisis SWOT.

Dalam mengidentifikasi berbagai masalah yang timbul dalam tubuh perusahaan, maka sangat diperlukan penelitian yang sangat cermat sehingga mampu menemukan strategi yang sangat cepat dan tepat dalam mengatasi masalah yang timbul dalam perusahaan dan ada beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mengambil keputusan antara lain:

1) Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh perusahaan tersebut seperti halnya keunggulan dalam produk yang dapat diandalkan, memiliki keterampilan yang juga dapat diandalkan serta berbeda dengan produk lain yang mana dapat membuatnya lebih kuat dari para pesaingnya.

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

[78] Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori* (Bandung: Alvabeta, 2010), 271.

Menurut Pearce Robinson, kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli pemasok, dan faktor-faktor lain.[79]

2) Kelemahan *(Weakness)*

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal sumber daya yang ada pada perusahaan baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.[80]

3) Peluang *(Opportunity)*

Peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan. Situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen

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

[79] Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Jilid 1* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), 231.

[80] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tekhnik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan* …. 56.

pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan tekhnologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.[81]

4) Ancaman *(Threat)*

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam perusahaan jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan tekhnologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.[82]

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Jika dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, keampuhan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang

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

[81] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tekhnik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan* .... 57.

[82] Pearce Robinson, *Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Jilid 1* .... 230.

sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu analisis strategis dan acuan logis dalam pembahasan sistematik tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan Perusahaan

d. Model Analisis SWOT

Dalam rangka menciptakan suatu analisis SWOT yang baik dan tepat maka perlu kiranya dibuat suatu model analisis SWOT yang *representative*. Penafsiran *representative* di sini adalah suatu kasus yang akan dikaji dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas kegiatannya, atau dengan kata lain kita melakukan penyesuaian analisis berdasarkan kondisi yang ada. Yaitu dengan menggunakan pendekatan matrik SWOT:

1) Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan suatu teknik analisis yang dikembangkan untuk membantu para perencana strategi dalam proses pembuatan strategi. Teknik ini menggambarkan SWOT menjadi suatu matriks dan kemudian diidentifikasikan semua aspek dalam SWOT.[83]

[83] Freddy Rangkuti, 32.

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

Berikut adalah tabel format dalam menganalisis dan menentukan keputusan strategis pendekatan matrik SWOT:[84]

Tabel 4.1
Penentuan IFAS dan EFAS

IFAS / EFAS	***STRENGTHS* (S)**	***WEAKNESS* (W)**
	Tentukan 5-10faktor-faktor kelemahan internal	Tentukan 5-10faktor-faktor kekuatan internal
***OPPORTUNITIES* (O)**	**STRATEGI "SO"**	**STRATEGI "WO"**
Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman Eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk Memanfaatkan Peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk Memanfaatkan Peluang
***THREATHS* (T)**	**STRATEGI "ST"**	**STRATEGI "WT"**
Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman Eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yg Meminimalkan kelemahan dan Menghindari Ancaman

Penjelasan Tabel: Matrik SWOT ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, seperti:

1) Strategi SO *(Strengths and Opportunities)*

   Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi ST *(Strengths and Threats)*

   Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

[84] Siti Maemunah, *Manajemen Strategik Di Bidang Transportasi Dan Logistik* (Surabaya : CV Mitra Mandiri Persada, 2021), 251.

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

3) Strategi WO *(Weakness and Opportunities)*

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT *(Weakness and Threats)*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Penyusunan suatu formula SWOT dengan menggunakan faktor eksternal dan internal yang *representative* adalah dengan menempatkan tahapan-tahapan sebagai berikut:[85]

a) Bobot Nilai

a. 1.00 = Sangat Penting
b. 0.75 = Penting
c. 0.50 = Standar
d. 0.25 = Tidak Penting
e. 0.10 = Sangat Tidak Penting

b) Rating Nilai

a. 5 = Sangat Penting
b. 4 = Penting
c. 3 = Netral
d. 2 = Tidak Baik
e. 1 = Sangat Tidak Baik

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

[85] Freddy Rangkuti, 33.

c) Skor Nilai

Untuk menentukan skor nilai dihitung dengan mempergunakan formula sebagai berikut: (SN=BN.RN). Keterangan: SN= Skor Nilai BN= Bobot Nilai RN= Rating Nilai

e. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Pesaing Usaha

Dalam dunia usaha maupun bisnis, sebelum melakukan serangan terhadap pesaing, terlebih dahulu perusahaan harus mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh pesaing. Dengan mengetahui kelemahan pesaing memudahkan perusahaan untuk bersaing dengan para pesaing.

Identifikasi kelemahan dan kekuatan dapat dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut: (a) Mencari dan mengumpulkan data tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan sasaran, strategi dan kinerja pesaing. (b) Mencari tahu kekuatan pesaing dalam hal keuangan, sumber daya manusia, teknologi serta lobi di pasar. (c) Mengetahui *market share* yang dikuasai pesaing dan tindakan pesaing terhadap pelanggan.[86]

Semua data dan informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh melalui riset pemasaran, baik langsung melakukan penyediaan ke perusahaan pesaing atau melalui lembaga lain. Informasi tentang data pesaing juga dapat diperoleh dari pelanggan, karyawan, atau lembaga lain.

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

[86] Kasmir, *Kewirausahaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 285.

Setelah mengetahui informasi tentang kekuatan dan kelemahan pesaing, strategi perusahaan selanjutnya adalah membuat daftar kekuatan dan kelemahan masing-masing. Informasi kekuatan dan kelemahan pesaing antara lain dalam bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan teknologi atau dalam bidang pemasaran, serta segi produk, harga, distribusi, maupun promosi, yang mereka lakukan

Kelengkapan produk pesaing terdekat dibandingkan dengan produk yang dimiliki, baik dari segi jumlah maupun kelebihan produk itu sendiri. Perusahaan yang memiliki produk yang lengkap dan memiliki kelebihan tertentu akan lebih unggul dibandingkan perusahaan yang kurang lengkap. Hal itu untuk memudahkan untuk menutupi kelemahan yang dimiliki.

Besar kecilnya harga yang ditawarkan oleh pesaing merupakan problem. Perlu diketahui mengapa pesaing berani menawarkan harga tertentu, murah atau mahal, dan perlu diketahui juga berapa lama penentuan harga yang kompetitif juga diberlakukan.

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

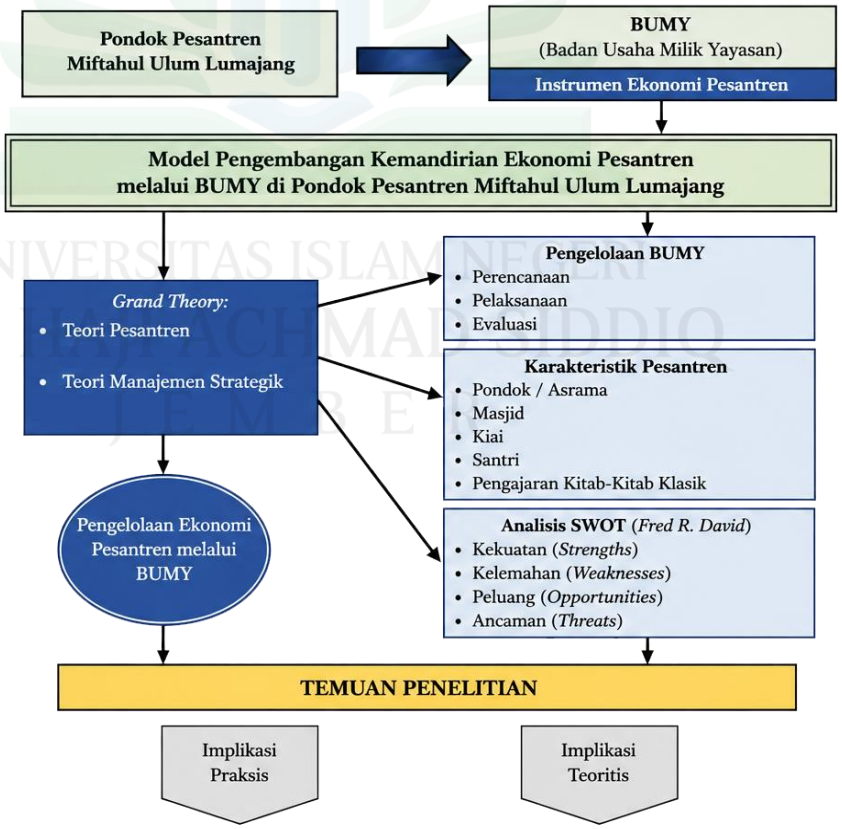
Dalam hal promosi yang ditawarkan pesaing, misalnya kecepatan pelayanan, keramahan dalam pelayanan, tersedianya berbagai pilihan diberbagai tempat, produk multifungsi, besarnya hadiah atau diskon, yang ditawarkan kepada pelanggannya atau kelebihan lainnya perlu dianalisis.

Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sangat dipengaruhi oleh teknologi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Teknologi yang

dimiliki tersebut menyebabkan pihak pesaing menjadi unggul apabila kita tidak menyainginya. Teknologi akan mempercepat proses transaksi yang diberikan disamping kecepatan, teknologi juga memberikan keakuratan sehingga setiap kesalahan dapat diminimalkan.

SDM yang dimiliki pesaing pun perlu dipertimbangkan. SDM yang berkualitas akan berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan karena ia akan dapat memberikan kecepatan, ketepatan, dan keakuratan pelayanan. Namun jika SDM tidak berkualitas maka yang terjadi adalah sebaliknya.

Bagan 2.1
Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis deskriptif kualitatif, yaiytu penelitian yang spesifikasinya menjelaskan dengan sistematis, terstruktur dan terencana dengan jelas, dari awal penelitian hingga eksekusi penelitian, serta memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui proses pengumpulan data yang telah disusun atau langkah-langkah untuk mendapatkan pengetahuan ilmiah ataupun ilmu.[87]

Disebut deskriptif karena metode penelitian ini berusaha mendeskripsikan suatu obyek, fenomena, atau *setting* sosial tertuang dalam suatu tulisan yang bersifat naratif. Artinya data, fakta yang di himpun berbentuk kata atau gambar pada angka-angka. Mendeskripsikan berarti menggambarkan apa, mengapa dan bagaimana suatu kejadian. Tujuan dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang di teliti.[88]

B. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian yang dituju oleh peneliti yaitu pondok pesantren miftahul ulum lumajang yang merupakan pondok pesantren terbesar di lumajang, dan memiliki perputaran perekonomian yang tergolong besar, ada sekitar enam unit usaha yang beada di pondok pesantren miftahul ulum

[87] Sugiyono, *Motodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2012), 13.

[88] Lexy J Moleong, *Motodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya Press, 2007), 6.

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

antara lain toko Al Ikhwan, Mawaddah, Unit 1, unit 2, unit 3 dan PT bakid karunia Sejahtera CV telaga semeru, unit usaha tresebut dinaungi oleh satu lembaga yakni badan usaha milik Yayasan (BUMY) , mengingan pondok pesantren miftahul ulum memiliki potensi yang sangat besar dari sector perekonomian yang di dukung oleh kekuatan santri alumni dan juga masyarakat sekitar yang juga ikut merasakan dampak dari perekonomian pondok tersebut, maka di perlukan model pengembangan yang signifikan demi mendorong perekonomian pondok tersebut maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui badan usaha milik yayasn di pondok pesantren Miftahul Ulum Lumajang lebih tepatnya di desa Banyuputih Kidul Kecamatan Jatiroto Kabupaten Lumajang.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam sebuah penelitian merupakan unsur terpenting dalam penelitian. Seorang peneliti bertindak sebagai *instrument* kunci *(key instrument)* sekaligus sebagai pengumpulan data, karena *instrument* utama dalam penelitian kualitatif adalah manusia, serta peneliti juga ikut berpartisipasi atau ikut dalam suatu kegiatan yang terjadi di lapangan, guna untuk mendapatkan data yang akurat, komprehensif dan detail. penelitian kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi dalam menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan

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

data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan.[89]

Intinya peneliti secara terbuka atau terang-terangan bertindak melalui pengamatan partisipatif yakni pengamatan secara langsung di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti, baik secara mandiri maupun dengan bantuan orang lain, berfungsi sebagai alat pengumpul data utama. Kehadiran peneliti sangat penting karena dapat menjalin hubungan dengan responden atau objek lainnya. Hanya manusia yang dapat memahami hubungan antara kenyataan yang ada di lapangan. Pada penelitian ini peneliti sebagai *observator* partisipan, artinya posisi peneliti mengamati dan terlibat langsung dalam berbagai aktivitas di lapangan.[90]

D. Subjek Penelitian

Subyek penelitian yang dijadikan informan ditentukan menggunakan teknik *Purposive. Purposive* yaitu penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai, dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Pertimbangan ini bisa berupa individu yang dianggap paling mengetahui informasi yang diharapkan atau mungkin seseorang yang memiliki kekuasaan, sehingga memudahkan peneliti dalam menjelajahi objek atau situasi sosial yang sedang diteliti. Dengan menggunakan metode *purposive*, data yang terkumpul

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[89] Rober. K. Yin, *Qualitative Research: From Start To Finish* (New York: Guildford Press, 2011), 29.

[90] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 9.

memiliki variasi yang komprehensif dengan melibatkan pihak-pihak yang dianggap paling memahami dan mengetahui keadaan di lokasi penelitian. [91]

Dalam penelitian ini subjek yang dijadikan sebagai informan adalah orang yang dianggap paling mengetahui tentang model pengembangan kemandirin ekonomi pesantren melalui badan usaha milik Yayasan di pondok pesantren miftahul ulum lumajang yaitu:

1. Bapak Sholeh Ardiansyah (Selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang). Ia memiliki peran penting dalam memberikan arah kebijakan serta visi pengembangan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) sebagai upaya mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren. Pemahaman dan pengalamannya dalam mengelola lembaga menjadi landasan dalam menentukan strategi pengembangan usaha yang selaras dengan nilai-nilai pesantren. Selain itu, beliau juga bertanggung jawab dalam mengawasi jalannya BUMY agar tetap berjalan sesuai dengan tujuan yayasan serta memberikan dukungan dalam bentuk kebijakan, pembinaan, dan penguatan manajemen usaha.
2. Bapak Father Rohman (Selaku Manajer BUMY Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang). Ia bertanggung jawab secara langsung terhadap pengelolaan operasional dan pengembangan unit usaha yang berada di bawah naungan BUMY. Sebagai manajer, Ia memiliki peran strategis dalam merencanakan, mengorganisasi, serta mengawasi kegiatan usaha sehari-hari. Keputusan yang diambil dalam pengelolaan usaha

[91] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*...., 300.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

mencerminkan upaya untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta keberlanjutan usaha, sekaligus mendukung terciptanya kemandirian ekonomi pesantren.

3. Taufik Ahmad Rizal (Sebagai Sekretaris Koperasi Penganyam Sempurna Perjuangan). Ia memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan administrasi dan dokumentasi BUMY, seperti pencatatan kegiatan usaha, penyusunan laporan, serta pengarsipan data. Peran ini sangat penting dalam menjaga keteraturan informasi dan mendukung transparansi dalam pengelolaan usaha. Selain itu, Ia juga berperan dalam mendukung proses pengambilan keputusan melalui penyediaan data yang akurat dan sistematis terkait aktivitas BUMY.
4. Ahmad Haldi (Selaku Konsumen BUMY Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang). Ia merupakan salah satu konsumen yang secara rutin memanfaatkan layanan dan produk yang disediakan oleh BUMY. Sebagai konsumen, Ia memiliki pengalaman langsung dalam menilai kualitas pelayanan, harga, serta ketersediaan produk yang ditawarkan. Pandangannya menjadi penting dalam memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan konsumen serta BUMY mampu memenuhi kebutuhan santri maupun masyarakat sekitar.
5. Siti Aisyah (Selaku Konsumen BUMY Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang). Ia merupakan konsumen yang juga aktif berinteraksi dengan unit usaha BUMY. Pengalamannya dalam menggunakan produk dan layanan BUMY memberikan informasi terkait kenyamanan pelayanan,

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

kualitas produk, serta aksesibilitas usaha yang dijalankan. Sebagai konsumen perempuan, perspektifnya turut melengkapi data penelitian dalam melihat sejauh mana BUMY mampu menjangkau dan memenuhi kebutuhan berbagai kalangan.

E. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan subyek di mana data dapat di peroleh.[92]

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari informan melalui proses wawancara dan observasi yang dilakukan secara sistematis terhadap permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari pihak yang terlibat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang, seperti Ketua Yayasan, manajer BUMY, serta sekretaris BUMY. Data tersebut dikumpulkan melalui kegiatan wawancara mendalam dan observasi lapangan guna memperoleh informasi yang akurat terkait pengelolaan, strategi pengembangan, serta faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY.

F. Teknik Pengumpulan Data

Salah satu dalam proses penelitian adalah kegiatan penulis memakai teknik pengumpulan data. Oleh karena itu, Peneliti harus benar-benar memahami berbagai hal yang berkaitan dengan pengumpulan data, terutama

[92] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka, 2006), 35.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

paradigma dan jenis-jenis penelitian yang sedang dilaksanakan. Dengan demikian, untuk medapatkan data, penelitian ini memakai beberapa teknik dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan sebagai berikut:

1. Observasi (pengamatan)

   Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi terhadap kejadian atau aktivitas di lapangan. Peneliti juga memilih untuk berperan sebagai partisipan aktif, yaitu ikut serta dalam kegiatan yang sedang diteliti. Namun, pada waktu tertentu, peneliti juga dapat berperan sebagai partisipan pasif.[93] Penggunaan teknik observasi dalam penelitian ini menggunakan jenis observasi partisipan, di mana peneliti terlibat secara langsung dalam aktivitas yang diteliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Melalui observasi partisipan, peneliti dapat mengamati secara langsung proses pengelolaan dan operasional Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

   Keterlibatan peneliti dalam kegiatan tersebut bertujuan untuk menganalisis secara langsung praktik pengelolaan usaha, strategi pengembangan, serta faktor-faktor yang memengaruhi kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY. Dengan demikian, data yang diperoleh menjadi lebih akurat dan kontekstual sesuai dengan kondisi di lapangan. Adapun data yang harus diperoleh melalui teknik observasi adalah sebagai berikut:

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

[93] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta,2017), 218.

a. Letak geografis Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang sebagai lokasi penelitian.
b. Situasi dan kondisi pengelolaan serta aktivitas ekonomi yang berlangsung dalam Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.
c. Pengamatan secara langsung terhadap proses pengelolaan, operasional, serta pengembangan unit usaha dalam Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

2. Wawancara *(Interview)*

Selain menggunakan metode observasi, dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan metode wawancara. Dengan metode ini peneliti akan melakukan wawancara secara mendalam kepada subyek penelitian agar mendapatkan data yang valid.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara semistruktur, dimana dalam pelaksanaannya *interviewer* mengajukan pertanyaan secara bebas, pokok-pokok pertanyaan yang dirumuskan tidak perlu dipertanyakan secara berurutan dan pemilihan kata-katanya juga tidak baku tetapi dimodifikasi pada saat wawancara berdasarkan situasinya. Adapun data yang harus diperoleh melalui teknik wawancara adalah sebagai berikut:

a. Pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

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

b. Analisis model pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan seperti catatan harian, biografi. Maka dari itu yang akan terjadi penelitian dari observasi dan wawancara akan menjadi lebih dapat dianggap apabila didukung oleh adanya dokumentasi.[94] Adapun data yang di dokumentasikan oleh peneliti meliputi:

a. Profil Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.
b. Struktur organisasi dan lokasi unit usaha BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.
c. Dokumen-dokumen pendukung yang berkaitan dengan penelitian.

G. Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif diartikan sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi komponen-komponen serta hubungan antar bagian serta keseluruhan data yang telah dikumpulkan, dengan tujuan menghasilkan klasifikasi atau tipologi.[95] Dalam penelitian ini, peneliti

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[94] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* , 206.
[95] Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 175-176.

menerapkan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*) untuk menganalisis data yang diperoleh.

Proses analisis SWOT dalam sebuah penelitian memiliki beberapa manfaat sebagai beriku:

1. Identifikasi kompetensi inti

   Kompetensi inti adalah kombinasi dari sumber daya dan kapabilitas yang membedakan perusahaan dari para pesaingnya. Kompetensi inti berkaitan dengan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi yang akan memberikan keunggulan bersaing serta memberikan kontribusi terhadap nilai organisasi. Dengan adanya identifikasi yang jelas terhadap kompetensi inti yang dimiliki organisasi, maka pemiliki organisasi atau pengambil keputusan akan mudah dalam mengembangkan organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang jelas.[96]

2. Identifikasi kelemahan

   Identifikasi ini mengenali kelemahan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kelemahan yang berhasil diidentifikasi memberikan kesempatan kepada pelaku organisasi untuk mengembalikan keadaan menjadi lebih baik.

   Kelemahan yang dimiliki organisasi merupakan faktor internal yang dapat diubah atau di perbaiki oleh pelaku organisasi dan kelemahan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[96] Sasmita, Anggi, Yuli Marta Ambarita, and Annie Mustika Putri. "Strategi Pemasaran Tokopedia dalam Persaingan Antar E-Commerce dengan Analisis SWOT." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, (2021): 3397-3404.

ini dapat meminimalisasi agar organisasi tidak mengalami suatu kemunduran.[97]

3. Menjelajahi peluang

Peluang merupakan faktor eksternal yang harus di kenali oleh organisasi, sehingga perlu dilakukan analisis dan telusuri potensi peluang yang ada dan berdampak terhadap organisai. Dengan mengenali peluang yang ada dapat menjadi dasar untuk menyusun rencana pertumbuna strategis organisasi berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimilki organisasi.

4. Mengenali potensi ancaman

Ancaman merupakan faktor ekternal yang membawa dampak negatif bagi organisasi. Mengenali dan menganalisis kemungkinan ancaman yang dihadapi organisasi akan memudakan manajemen organisasi melakukan perubahan yang diperlukan pada kebijakan organisasi dan tindakan yang diperlukan.[98]

Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles dan Huberman menyebutkan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus *(cyclical process)* pada setiap tahapan penulisan, sampai tuntas dan jenuh. Aktivitas yang dilakukan dalam analisis ini adalah pengumpulan data

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

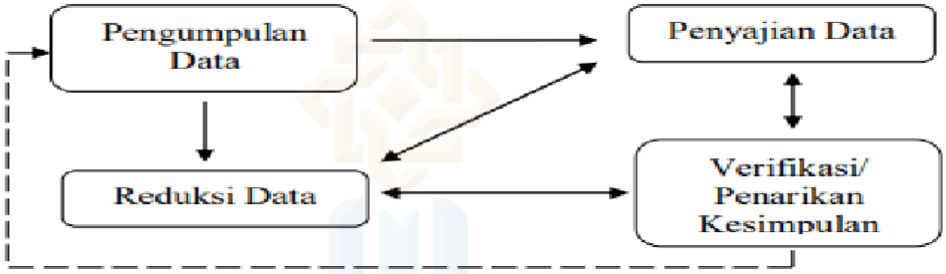
[97] Mahfud, Mohamad Harisudin. "Metode Penentuan Faktor-Faktor Keberhasilan Penting Dalam Analisis SWOT." *Agrisaintifika: Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian* 3, no 3 (2019): 113-125.

[98] Slamet Riyanto, *Analisis SWOT Sebagai Penyusun Strategi Organisasi* (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2020), 25-29.

(data collection), reduksi data *(data reduction)*, paparan data *(data display)*, kesimpulan atau verifikasi data *(conclusion verification).*

Adapun langkah-langkah secara terperinci menurut Miles dan Huberman sebagai berikut:

Gambar 3.1
Analisa data model interaktif



Sumber: Miles dan Humberman

1. Pengumpulan data *(data collection)*

   Langkah pertama adalah pengumpulan data. Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber sesuai dengan tujuan penelitian. Data dapat diperoleh melalui survei, wawancara, observasi, atau dari sumber sekunder seperti arsip dan dokumen resmi. Proses ini berfokus pada pengumpulan data yang relevan dan sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Selanjutnya, data yang telah dipilah disusun secara kronologis sesuai dengan urutan waktu pengambilan, sehingga memudahkan dalam menganalisis perkembangan dan konteks dari setiap informasi yang diperoleh selama proses penelitian. Pendekatan ini memastikan bahwa seluruh data yang dikumpulkan dapat diolah secara sistematis dan menyeluruh, mendukung validitas dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

keakuratan hasil penelitian.dan disusun menurut urutan waktu kegiatan pengambilan data.

2. Reduksi data *(data reduction)*

Dalam kegiatan ini, penulis melaksanakan proses reduksi data untuk menyederhanakan dan memusatkan perhatian pada informasi yang paling relevan dan esensial. Mengingat data yang dikumpulkan awalnya bersifat umum dan kompleks, langkah reduksi ini bertujuan untuk memilih data yang paling penting dan sesuai dengan fokus penelitian. Peneliti memastikan bahwa hanya data yang berhubungan erat dengan pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang dipertahankan. Proses reduksi data ini dilakukan melalui berbagai tahapan, antara lain seleksi data secara cermat, penyusunan ringkasan, serta penyederhanaan dan pengelompokan data berdasarkan tingkat kepentingan dan relevansinya dengan fokus penelitian. Melalui proses tersebut, peneliti dapat mengidentifikasi tema, pola, dan hubungan antar data yang layak untuk dianalisis lebih lanjut. Dengan demikian, hasil penelitian menjadi lebih terarah, sistematis, dan mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai pengelolaan, strategi pengembangan, serta faktor-faktor yang memengaruhi kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY.

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

3. Penyajian Data *(data display)*

Penyajian data atau *display data* merupakan suatu proses pengorganisasian data agar lebih mudah untuk dianalisis dan disimpulkan. Data ini dalam pengorganisasiannya bisa dilakukan dalam bentuk teks yang bersifat naratif uraian singkat, hubungan antar kategori, bagan, *flowchart* dan sejenisnya. Sedangkan digunakan dalam penyajian data ialah yang paling sering, selanjutnya diklasifikasikan dan dipenggal sesuai dengan fokus penelitian.

Aktivitas yang dilakukan melibatkan penyusunan dan pengorganisasian data menjadi informasi baru yang lebih terstruktur dan bermakna. Dalam proses ini, data yang telah dikumpulkan dan diringkas sebelumnya diolah sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran keseluruhan yang jelas dan komprehensif. Tujuannya adalah untuk menciptakan landasan yang kuat bagi penarikan kesimpulan yang valid serta perencanaan tindakan selanjutnya. Untuk menyampaikan informasi dengan efektif, data yang telah diproses ini biasanya disajikan dalam bentuk teks narasi yang mendetail, didukung oleh berbagai macam matriks dan gambar-gambar grafik yang relevan. Penggunaan paparan visual seperti grafik dan tabel tidak hanya memperjelas hubungan antara berbagai komponen data tetapi juga memudahkan pembaca dalam memahami pola dan tren yang muncul dari data tersebut. Dengan demikian, informasi yang dihasilkan tidak hanya informatif tetapi juga mudah diinterpretasikan,

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

memberikan nilai tambah dalam pengambilan keputusan dan penyusunan penelitian.

4. Verifikasi/ Kesimpulan

Langkah ke empat dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulanya yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan, maka kesimpulan yang dikemukakakan merupakan kesimpulan yang kredibel.[99]

Dalam proses ini, peneliti lebih menitikberatkan pada eksplorasi terhadap data untuk menemukan pola, tema, atau kecenderungan yang mungkin tidak terduga. Meskipun hal ini dapat mengorbankan beberapa aspek validitas tradisional, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengungkapkan wawasan yang lebih mendalam dan kontekstual yang mungkin tidak terjangkau melalui metode deduktif yang lebih ketat. Dengan demikian, kesimpulan yang dihasilkan dari proses induktif ini sering kali lebih terbuka dan reflektif, memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan interpretasi dan memahami fenomena dari perspektif yang lebih luas.

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

[99] Matthew B, Milles, dkk, *Qualitative Data Analisys A Methods Sourcebook* (Amerika: Sage Publications, 2014), 31.

Verifikasi dalam konteks ini bukan hanya tentang memastikan data memenuhi standar validitas tertentu, tetapi lebih tentang menguji seberapa baik data tersebut dapat menjelaskan atau menggambarkan fenomena yang sedang diteliti dalam keseluruhan konteksnya. Ini memberikan fleksibilitas dalam analisis, memungkinkan peneliti untuk menjangkau pemahaman yang lebih komprehensif dan holistik terhadap isu yang diteliti, meskipun dengan risiko yang lebih tinggi terhadap subjektivitas dalam interpretasi data.

H. Keabsahan Data

Setelah data terkumpul dan sebelum peneliti menulis laporan hasil penelitian, maka peneliti mengecek kembali data-data yang telah diperoleh dengan mengecek data yang telah didapat dari hasil *interview* dan mengamati serta melihat dokumen yang ada, dengan data yang didapat dari peneliti dapat diuji keabsahannya dan dapat dipertanggung jawabkan. Dalam pengujian kredibelitas data, peneliti menggunakan metode triangulasi. Menurut Denzin seperti yang dikutip Tohirin ada empat macam triangulasi yang digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan trangulasi teori. dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan 3 metode dari 4 metode triangulasi sebagaimana disebutkan di atas.[100]

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data ini untuk keperluan pengecekan

[100] Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* , 330.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

atau sebagai perbandingan terhadap data itu. Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.[101]

1. Triangulasi Sumber

   Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Maksudnya peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbedabeda dengan Teknik yang sama. Dalam hal ini, setelah peneliti mendapatkan data dari berbagai sumber, langkah selanjutnya adalah data tersebut dideskripsikan, dikategorikan, serta dilihat mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Maka dari itu, data yang telah dianalisis oleh peneliti menghasilkan suatu kesimpulan.

I. Tahapan Penelitian

Tahapan proses penelitian dari awal hingga selesai bisa dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah: menentukan masalah atau topik penelitian yang diinvestigasi.
2. Riset pendahuluan: melakukan penelitian awal atau studi literatur untuk memahami latar belakang masalah dan teori yang relevan.

[101] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatf, dan R&D*, 241.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

3. Perumusan fokus atau pertanyaan penelitian: merumuskan fokus atau pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian.
4. Desain penelitian: menentukan metode penelitian yang akan digunakan, dan instrumen yang mengikutinya.
5. Pengumpulan data: mengumpulkan data dengan menggunakan teknik yang sesuai dengan desain penelitian.
6. Analisis data: menganalisis data yang telah dikumpulkan dengan alat analisis yang sesuai.
7. Interpretasi hasil: menginterpretasikan hasil analisis data.
8. Merumuskan kesimpulan dari penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian.
9. Memberikan rekomendasi atau saran untuk pengembangan lebih lanjut atau implikasi hasil penelitian.
10. Penulisan laporan: menyusun laporan penelitian yang mencakup semua tahapan diatas, mulai dari pengenalan masalah hingga kesimpulan dan saran.

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

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran objek penelitian

Paparan data dalam sub-bab ini akan menyajikan berbagai data yang telah diperoleh selama masa penelitian melalui metode pengumpulan data yang meliputi observasi, wawancara serta dokumentasi. Data hasil yang dikumpulkan tersebut berupa data pokok yang berkaitan dengan profil pondok pesantren, pola konsumsi santri yang membentuk perilaku konsumtif santri sesuai dengan konteks ekonomi syariah yang diperkuat dengan hasil wawancara dan observasi secara langsung serta data dokumentasi, berdasarkan tiga teknik pengumpulan data tesebut sehingga data dapat menjadi data pendukung atau sumber data sekunder yang terdapat dalam penelitian ini.[102] Berikut hasil dari penyajian atau pemaparan data sekaligus hasil analisa data penelitian yang berkaitan dengan pola konsumsi santri yang membentuk perilaku konsumtif santri sesuai dengan konteks ekonomi syariah di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.

1. Gambaran umum pesantren

a. Sejarah berdirinya pesantren

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul atau yang dikenal dengan Pondok Banyuputih atau PPMU Bakid merupakan pesantren yang sudah cukup tua di wilayah Kabupaten Lumajang. Secara legal formal pesantren ini diresmikan pada tahun 1957 M.

[102] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remadja Karya CV, 1989) 73.

Tepat di utara jalan raya Surabaya-Jember, jurusan Tanggul, pesantren ini mulai dirintis sejak 78 tahun yang silam.

Pesantren ini bermula dari sebuah majlis taklim yang dirintis oleh RKH. Sirajuddin bin Nasruddin bin Itsbat Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bettet Pamekasan Madura. Pembentukan majlis taklim tersebut berawal dari sebuah keprihatinan salah seorang alunmi pesantren yang dikenal dengan Kiai Zainal Abidin, melihat kondisi, tatanan sosial dan budaya masyarakat desa Banyuputih Kidul yang sangat jauh dari nilai-nilai ajaran Islam. Budaya amoral, politheisme, tindak kriminal serta berbagai tindak kejahatan telah menyelimuti dan memberi warna kelabu di Banyuputih tahun itu.[103]

Kiai yang lebih akrab dengan sebutan Kiai Haral ini adalah seorang tuna netra yang terkenal kaya raya dengan sawah ladangnya yang sangat luas. Melihat kondisi masyarakat di atas, Kiai Haral yang pernah nyantri di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bettet Pamekasan Madura mempunyai keinginan untuk mendirikan majlis taklim dalam rangka membina moral dan akhlak masyarakat sekitar yang sangat jauh dari norma-norma ajaran Islam. Untuk mewujudkan keinginan mulia tersebut, Kiai Haral kemudian meminta bantuan kepada salah satu ulama yang juga guru beliau sendiri yaitu RKH. Sirajuddin bin Nashruddin bin Itsbat. Menurut beberapa catatan, hal ini terjadi

[103] PPMU BAKID, *Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang* (Lumajang: Pondok Pesantren Miftahul Ulum, 2025), 3.

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

sekitar tahun 1932 M/1354 H. atau 13 tahun sebelum Indonesia Merdeka.

Penamaan pesantren dengan nama ’Miftahul Ulum’ ini karena *taf’ulan wa* tabarrukan (mengharap berkah) dari pesantren leluhurnya, PP Miftahul Ulum Bettet Pamekasan dan juga nama madrasah Miftahul Ulum PP Sidogiri, pesantren almamater RKH. Zuhri. Sedangkan Kiai Sonhaji setelah menyerahkan kepemimpinan PPMU kepada RKH. Zuhri, beliau merintis pendirian Pesantren Baru di Desa Banyuputih Lor yang kemudian dikenal dengan nama Pondok Pesantren “Raudlatul Jadid” yang hingga saat ini tetap eksis.[104]

Dalam beberapa tahun kemudian, Pesantren Miftahul Ulum di bawah asuhan RKH. Zuhri, semakin berkembang. Jumlah santri pun kian hari semakin meningkat pesat dan santri dari berbagai daerah luar wilayah Lumajang pun mulai berdatangan, sehingga membutuhkan penambahan asrama santri yang semakin banyak pula.

b. Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

Tabel 2.1 Profil Pondok Pesantren
Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

1	Nama Pondok Pesantren	Miftahul Ulum
2	Alamat	Jl. Raya, Krajan 1, Banyuputih Kidul, Kec. Jatiroto, Kabupaten Lumajang, Jawa Timur 67355
3	Website	https://mubakid.or.id/

[104] PPMU BAKID, *Profil Pondok* ..., 8.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

4	No. Telepon	081336814510
5	Penyelenggara	Yayasan Miftahul Ulum Banyuputh Kidul Lumajan
6	Pendiri	R. KH. Sirojuddin bin Nasruddin bin Isbat
7	Ketua Yayasan	K.H. Husni Zuhri

c. Visi dan Misi Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

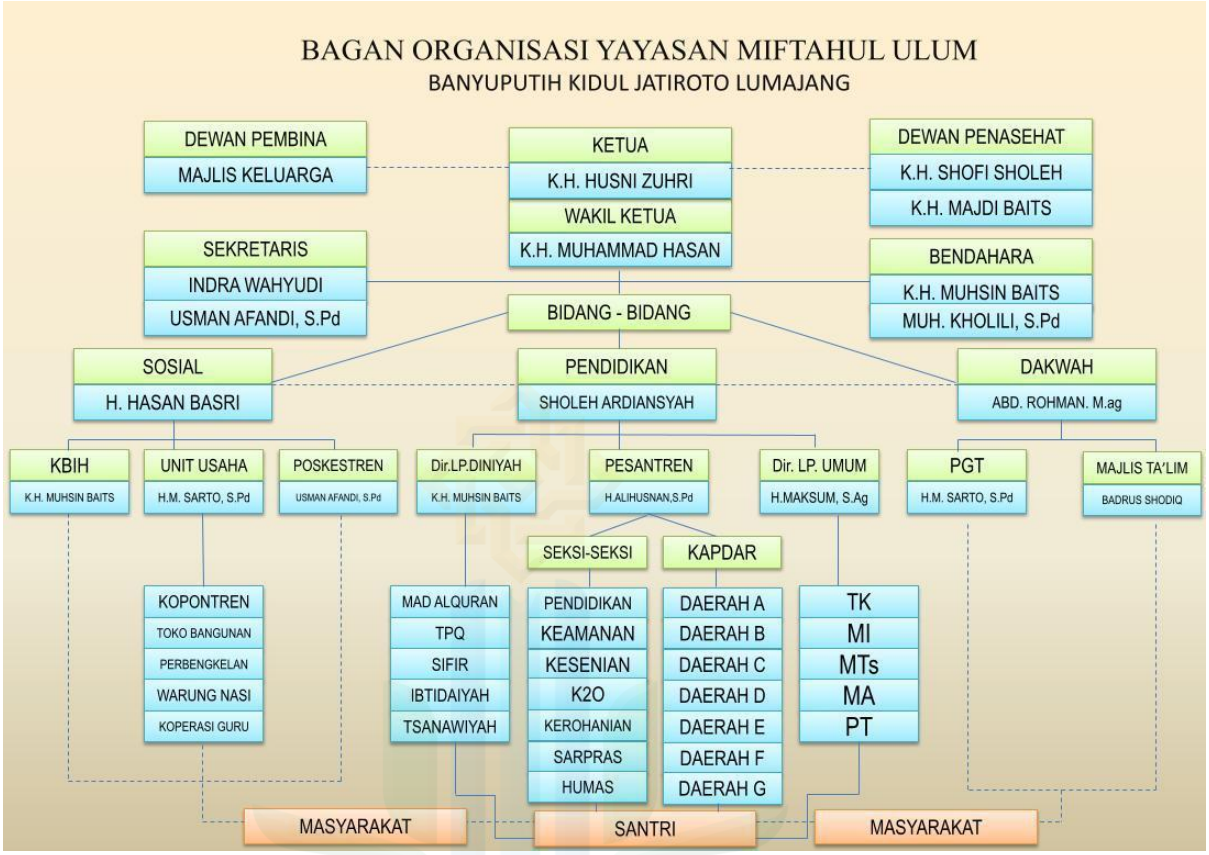
Visi Pondok Pesantren Miftahul Ulum adalah mencetak dan mengkader generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama'ah. Misi Pondok Pesantren Miftahul Ulum adalah mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlaqul Karimah serta menciptakan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi.[105]

d. **Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi sangat penting dan sangat berperan demi suksesnya kegiatan-kegiatan pada suatu perusahaan. Struktur mempunyai arti cara bagaimana sesuatu disusun atau dibangun, dan struktur dirancang untuk alokasi dan koordinasi yang efisien dari semua kegiatan-kegiatan posisi dan tugas dalam organisasi atau lembaga. Adapun struktur organisasi Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang sebagai berikut:

[105] PPMU BAKID, *Profil Pondok* ..., 9.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER



B. Penyajian dan Analisis Data

1. Pengelolaan BUMY di Pondok pesantren Miftahul Ulum

Pengelolaan BUMY merupakan aspek yang sangat penting dalam menjaga kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Ulum. Pengelolaan yang dilakukan tidak hanya sekadar menjalankan unit-unit usaha, tetapi juga memastikan adanya tata kelola yang terstruktur, mulai dari pelaporan, pengawasan, koordinasi, hingga evaluasi rutinHal tersebut disampaikan oleh Sholeh Ardiansyah selaku ketua Yayasan Miftahul Ulum mengungkapkan bahwa;

> Sebenarnya kalau terkait pengelolaan BUMY, dari pihak yayasan kami memang memberikan kepercayaan penuh kepada tim pengurus. Tapi tentu saja, kepercayaan itu tetap disertai dengan pengawasan. Jadi bukan dilepas begitu saja. BUMY ini

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> sebenarnya bukan hanya soal usaha, tapi soal bagaimana pesantren bisa berdiri di atas kaki sendiri. Kebutuhan pesantren itu kan besar, dan kita tidak mungkin terus bergantung pada bantuan luar. Maka BUMY ini kami dorong supaya bisa menjadi sumber pemasukan yang stabil.[106]

Hal tersebut juga disampaikan oleh Father Rohman selaku manajer BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) mengungkapkan bahwa;

> Kalau soal pengelolaan BUMY di sini, sebenarnya kami berusaha menjalankannya semandiri mungkin. Jadi setiap unit usaha itu punya pengelola masing-masing yang bertanggung jawab penuh terhadap operasional harian. Memang cukup banyak hal yang harus diperhatikan. Karena unit usaha kita kan tidak hanya satu. Ada toko kebutuhan santri, unit alat tulis, unit pakaian, sampai unit makanan. Semua itu harus berjalan dengan rapi.[107]

Hal tersebut juga disampaikan oleh Taufik Ahmad Rizal selaku sekretaris BUMY mengungkapkan bahwa;

> Setiap unit itu wajib menyerahkan laporan pendapatan, pengeluaran, dan stok barang. Laporan harian mereka kumpulkan ke manajer unit, lalu masuk ke saya untuk direkap. Setelah itu baru disampaikan ke Ketua BUMY dan kemudian ke yayasan. Saya sering adakan koordinasi, baik secara formal lewat rapat, maupun secara informal. Saya ikut memantau perkembangan setiap unit, terutama kalau ada masalah mendadak seperti stok habis atau penjualan menurun. Informasi seperti itu harus cepat sampai supaya bisa ditindaklanjuti.[108]

Dari pemaparan para narasumber di atas dapat disimpulkan bahwa.

> Keseriusan dalam pengelolaan ini terlihat dari bagaimana setiap pengelola unit diwajibkan membuat laporan harian dan bulanan, bagaimana koordinasi dilakukan hampir setiap hari, serta bagaimana ketua, sekretaris, dan pengurus yayasan turun langsung memastikan usaha berjalan dengan standar yang baik. Prinsip utama yang ditekankan adalah bahwa keberadaan BUMY tidak hanya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan santri, tetapi juga

[106] Sholeh Ardiansyah, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.
[107] Fathur Rohman, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.
[108] Taufik Ahmad Rizal, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> sebagai motor penggerak kemandirian pesantren agar tidak selalu bergantung pada bantuan pihak luar.

Dalam menunjang kemandirian ekonomi pesantren, BUMY memegang peranan penting sebagai lembaga yang mengelola berbagai unit usaha secara terorganisir. Setiap kegiatan usaha yang berjalan di dalamnya tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada keberlanjutan pelayanan terhadap kebutuhan santri dan operasional pesantren. Oleh karena itu, proses perencanaan usaha serta pengambilan keputusan di BUMY harus dilaksanakan secara sistematis, terukur, dan sesuai prinsip ekonomi syariah yang diajarkan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum, hal tersebut dideskripsikan dalam hasil wawancara dengan oleh Sholeh Ardiansyah selaku ketua yayasan mengungkapkan bahwa;

> Kalau ada rencana usaha baru atau pengembangan usaha, BUMY biasanya membawa kajian awal ke yayasan. Mereka jelaskan kebutuhan, target, sampai risikonya. Dari situ, kami di yayasan menilai apakah rencana tersebut layak dijalankan atau tidak. Kami selalu hati-hati dalam mengambil keputusan. Keputusan akhir memang ada di yayasan, tapi kami tidak langsung memutuskan. Kami lihat dulu analisis dari BUMY, laporan kondisi unit, dan kemampuan pesantren. Kalau semuanya mendukung, baru kami setujui.[109]

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Father Rohman selaku manajer BUMY mengungkapkan bahwa:

> Setiap rencana usaha itu selalu kami mulai dari melihat kebutuhan santri dan kondisi masing-masing unit. Kalau ada permintaan yang tinggi tapi barangnya belum tersedia, atau ada peluang usaha yang potensial, itu langsung kami catat sebagai bahan perencanaan. Kami lihat laporan bulanan dulu. Dari situ terlihat mana unit yang

[109] Sholeh Ardiansyah, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

> butuh pengembangan, mana yang perlu tambahan stok, atau mana yang butuh perbaikan sistem. Jadi perencanaan itu memang berbasis data dan evaluasi. Kami selalu musyawarah. Baik dengan pengelola unit, dengan sekretaris, maupun dengan yayasan. Karena usaha ini bukan milik pribadi, tapi untuk pesantren. Jadi semua langkah harus disesuaikan dengan visi pesantren.[110]

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Taufik Ahmad Rizal selaku sekretaris BUMY mengungkapkan bahwa:

> Kalau dari sisi saya sebagai sekretaris, perencanaan usaha itu biasanya muncul dari laporan-laporan yang masuk dari masing-masing unit. Laporan itu jadi dasar kami untuk melihat kebutuhan dan menentukan apa yang harus direncanakan selanjutnya. Setiap unit itu wajib membuat laporan harian dan bulanan. Dari laporan itulah kami bisa tahu apakah unit tersebut butuh tambahan stok, perbaikan sistem, atau pengembangan usaha. Jadi perencanaannya memang berbasis data, bukan perkiraan saja. Harapan saya, ke depan perencanaan usaha lebih terstruktur lagi dan proses pengambilannya semakin cepat tapi tetap teliti. Karena kalau perencanaannya bagus, insyaAllah pengembanganusaha BUMY juga berjalan lancar.[111]

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa proses perencanaan usaha dan pengambilan keputusan di BUMY Pondok Pesantren Miftahul Ulum dilaksanakan melalui mekanisme yang sistematis, terkoordinasi, dan berlapis. Perencanaan usaha selalu diawali dari identifikasi kebutuhan dan evaluasi perkembangan unit-unit usaha, yang diperoleh melalui laporan rutin dari pengelola unit, sebagaimana ditekankan oleh Sekretaris BUMY.

Proses analisis, penyusunan rencana, serta pembahasan strategi dilakukan melalui rapat internal antara pengurus BUMY, yang melibatkan Ketua BUMY untuk melakukan validasi dan memastikan setiap langkah

[110] Fathur Rohman, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.
[111] Taufik Ahmad Rizal, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

tetap sejalan dengan visi lembaga. Ketua BUMY menegaskan bahwa keputusan tidak pernah bersifat individual, melainkan hasil musyawarah yang mempertimbangkan keberlanjutan usaha dan manfaatnya bagi pesantren.

Tahap akhir, usulan yang telah dirumuskan diajukan kepada Ketua Yayasan untuk mendapatkan persetujuan. Ketua Yayasan menegaskan bahwa yayasan berperan sebagai pemberi arah kebijakan, pengontrol kualitas keputusan, serta penjaga agar seluruh kegiatan usaha tetap sesuai prinsip syariah dan nilai-nilai pesantren.

Pengelolaan operasional usaha merupakan aspek penting dalam menentukan keberlanjutan dan produktivitas BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan). Operasional usaha mencakup bagaimana unit-unit usaha dijalankan sehari-hari, bagaimana pelayanan kepada santri dan masyarakat dilakukan, hingga bagaimana pengawasan kerja dan kualitas produk dijaga, hal tersebut disampaikan oleh Sholeh Ardiansyah selaku ketua Yayasan menyatakan bahwa:

> BUMY itu setiap hari harus memastikan kebutuhan santri tercukupi, mulai makanan, air minum, sampai perlengkapan belajar. Karena itu operasionalnya harus rapi. Kami dari yayasan selalu meminta agar setiap unit buka tepat waktu, stok aman, dan pelayanan tidak boleh sembarangan. Pengelolaannya harus profesional. Jadwal buka tutup harus jelas, kualitas barang harus dicek, dan laporan operasional harusmasuk setiap hari.[112]

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Father Rohman selaku manajer BUMY mengungkapkan bahwa:

[112] Sholeh Ardiansyah, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

> Operasional itu intinya memastikan unit berjalan sesuai SOP. Jadi setiap pagi saya cek laporan stok, lalu koordinasi dengan pengelola unit. Kalau ada barang yang kurang, kita atur pengadaannya. Kalau ada masalah pelanggan, kita selesaikan hari itu juga. SDM sebagian besar masih santri senior. Jadi saya perlu membimbing mereka bagaimana cara melayani pembeli, cara menjaga kebersihan, cara menghitung kas, dan sebagainya. Karena operasional itu tidak hanya berjualan, tapi juga soal disiplin dan pelayanan.[113]

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Taufik Ahmad Rizal selaku sekretaris BUMY mengungkapkan bahwa:

> Setiap unit wajib melaporkan kegiatan harian, mulai dari jumlah transaksi, barang keluar, barang masuk, sampai catatan kendala. Laporan itu saya rekap setiap sore untuk jadi dasar evaluasi harian. Kami punya grup koordinasi. Jadi kalau pagi ada unit yang kekurangan stok atau ada keluhan dari pembeli, langsung disampaikan di grup. Dengan cara itu, pergerakan kita cepat dan operasional tidak terhambat. Saya selalu ingatkan pengelola, tempat usaha harus bersih, rak rapi, catatan kas harus sesuai. Karena kalau operasional kacau, pasti akan berdampakpada laporan keuangannya.[114]

Dari pernyataan di atas, bahwa pengelolaan operasional usaha di BUMY memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga kelancaran aktivitas ekonomi pesantren. Pengelolaan operasional yang teratur, disiplin, dan berpedoman pada SOP menjadi fondasi agar setiap unit usaha dapat berjalan stabil dan mampu memenuhi kebutuhan santri maupun pesantren. Operasional tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan jual beli, namun juga sebagai bentuk pelayanan yang mengedepankan ketepatan, kualitas, kebersihan, dan kedisiplinan.

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

[113] Fathur Rohman, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.
[114] Taufik Ahmad Rizal, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan operasional bukan sekadar menjalankan usaha secara rutin, tetapi merupakan proses manajerial yang membutuhkan koordinasi, pelaporan, pembinaan SDM, serta evaluasi berkelanjutan. Dengan adanya keterlibatan yayasan, ketua BUMY, hingga sekretaris yang mengelola laporan harian, operasional usaha menjadi lebih terarah dan responsif terhadap kebutuhan maupun kendala yang muncul. Dengan demikian, pengelolaan operasional BUMY menjadi bagian penting dalam memastikan usaha dapat berjalan secara efektif, memberikan manfaat kepada pesantren, serta mendukung terciptanya kemandirian ekonomi yang berkelanjutan.

2. Strategi pengembangan BUMY di Pondok pesantren Miftahul Ulum

Pengembangan BUMY merupakan langkah penting dalam memperkuat kemandirian ekonomi pesantren. Pengembangan tidak hanya difokuskan pada peningkatan keuntungan, tetapi juga pada keberlanjutan usaha, kualitas pelayanan, dan relevansinya dengan kebutuhan santri.

Hal tersebut disampaikan oleh Sholeh Ardiansyah selaku ketua Yayasan Miftahul Ulum mengungkapkan bahwa;

> Strategi pengembangan kami itu sederhana, tapi harus tepat sasaran. Pertama kami lihat kebutuhan santri apa yang paling mendesak. Kalau memang kebutuhan itu bisa dipenuhi dari dalam pesantren, maka BUMY harus siap mengembangkan unitnya. Tidak cukup hanya membuka usaha. Pelayanannya harus bagus, kualitas barangnya juga harus dijaga. Karena kalau santri nyaman, usaha itu akan berkembang dengan sendirinya. Dari yayasan, kami terus mendorong peningkatan modal bertahap, mengawasi manajemen, dan memberikan arahan agar setiap unit usaha bisa berkembang tanpa keluar dari nilai-nilai syariah.[115]

[115] Sholeh Ardiansyah, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Father Rohman selaku manajer BUMY mengungkapkan bahwa:

> Kami membuka unit-unit baru itu tidak asal. Biasanya kami lihat dulu kebutuhan santri apa yang belum terpenuhi atau peluang usaha apa yang bisa dikembangkan. Misalnya akhir-akhir ini kami sedang merintis tambahan unit kantin sehat dan rencana membuka jasa laundry untuk santri putra. Unit baru itu penting supaya pemasukan BUMY tidak bergantung pada satu usaha saja. Jadi harus ada diversifikasi. Dengan adanya cabang baru, perputaran ekonomi pesantren semakin kuat, kami pastikan SDM-nya siap dulu. Harus ada yang bisa pegang kas, melayani pembeli, dan menjaga kualitas. Jadi tidak langsung buka tanpa kesiapan.[116]

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Taufik Ahmad Rizal selaku sekretaris BUMY mengungkapkan bahwa:

> Biasanya sebelum membuka unit baru, kami analisis dulu laporan penjualan dari unit-unit lama. Dari situ terlihat mana kebutuhan yang belum terpenuhi. Misalnya kebutuhan alat tulis meningkat, kami pertimbangkan membuka toko ATK khusus. Setiap rencana pembukaan unit baru kami buatkan proposal dan rencana anggarannya. Setelah itu kami rapatkan dengan Ketua BUMY dan nanti diajukan ke Yayasan. Unit baru itu butuh sistem stok, pencatatan, dan SDM yang disiplin. Jadi kami pastikan semuanya siap supaya operasionalnya tidak keteteran.[117]

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa strategi pengembangan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum dilakukan secara terencana dan berbasis pada kebutuhan santri sebagai pasar utama. Pengembangan tidak hanya berorientasi pada peningkatan keuntungan semata, tetapi juga menekankan pada kualitas pelayanan, keberlanjutan usaha, serta kesesuaian dengan nilai-nilai syariah yang menjadi landasan utama

[116] Fathur Rohman, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.
[117] Taufik Ahmad Rizal, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa setiap langkah pengembangan usaha dilakukan melalui proses analisis yang matang, mulai dari identifikasi kebutuhan, evaluasi unit usaha yang telah berjalan, hingga perencanaan pembukaan unit baru yang disertai dengan kesiapan sumber daya manusia dan sistem pengelolaan. Selain itu, adanya diversifikasi usaha menjadi strategi penting dalam memperkuat stabilitas ekonomi pesantren agar tidak bergantung pada satu sumber pendapatan saja.

3. Faktor-faktor Pengembangan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa informan, diperoleh informasi mengenai faktor-faktor yang mendukung serta menghambat pengembangan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum. Informan dalam penelitian ini meliputi Ketua Yayasan, manajer BUMY, serta sekretaris BUMY yang secara langsung terlibat dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dalam proses pengembangan BUMY terdapat berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan dan perkembangan unit usaha yang dijalankan. Adapun faktor internal yang dapat mendukung perkembangan BUMY antara lain, jumlah santri yang mencapai 7000 santri, yang dalam hal ini merupakan santri tetap yakni santri yang bermukim di pondok pesantren Miftahul Ulum Lumajang, adapun faktor internal yang dapat mendukung perkembengan BUMY nantara lain yakni jumlah pengunjung

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

/ wali santri serta alumni yang setiap hari berkunjung ke pondok pesantren, yang dalam hal ini menjadi kekuatan plus bagi perkembangan BUMY itu sendiri ruanglingkup dari BUMY meliputi santri, wali santri, alumni pada khususnya serta masyara sekitar pada umumnya, dalam melihat faktor faktor tersebut peneliti menggunakan analisi SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi sesuatu yang ada di perusahaan, SWOT meliputi kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) sekaligus dapat meminimalkan peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

a. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan merupakan faktor internal yang menjadi keunggulan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Kekuatan ini dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung keberlangsungan dan pengembangan unit usaha yang ada.

Hal tersebut disampaikan oleh Sholeh Ardiansyah selaku ketua Yayasan Miftahul Ulum mengungkapkan bahwa;

> Kalau dari sisi kekuatan mas, kami punya potensi santri yang besar. Itu sudah menjadi pasar tetap bagi BUMY. Selain itu, yayasan juga selalu mendukung, baik dari segi kebijakan maupun pengembangan usaha yang ada.[118]

Pendapat juga disampaikan oleh Father Rohman selaku manajer BUMY mengungkapkan bahwa:

[118] Sholeh Ardiansyah, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> Kekuatan kami itu ada di lingkungan pesantren sendiri. Santri dan masyarakat sekitar sudah percaya, jadi usaha yang dijalankan mas lebih mudah berkembang karena sudah ada konsumennya. Paling terasa itu dukungan dari lingkungan pesantren sendiri. Santri jadi konsumen utama, lalu masyarakat sekitar juga percaya dan ikut belanja di unit usaha kami. Jadi usaha yang dijalankan itu tidak sulit untuk berjalan karena sudah ada pasar yang jelas.[119]

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Taufik Ahmad Rizal selaku sekretaris BUMY mengungkapkan bahwa:[120]

> Unit usaha yang ada sekarang juga saling mendukung mas. Misalnya toko, kantin, dan unit lainnya itu saling melengkapi kebutuhan santri. Jadi perputaran ekonomi di dalam pesantren itu terus berjalan. Kalau dari saya sebagai pembeli, produk di sini sudah cukup lengkap dan mudah dijangkau, jadi kami lebih sering belanja di dalam pesantren, seperti bahan pokok itu mas. Pelayanannya juga sudah baik, jadi kami merasa nyaman berbelanja di unit usaha BUMY, karena sudah beli setiap hari di sini.[121]

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam ranah kekuatan (Strengths), Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang memiliki potensi internal yang cukup kuat, terutama dari sisi sumber daya manusia dan pasar internal pesantren. Jumlah santri yang besar menjadi keunggulan tersendiri sebagai konsumen tetap bagi unit usaha yang dijalankan. Selain itu, dukungan dari yayasan dalam bentuk kebijakan, pembinaan, serta penguatan manajemen usaha menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan BUMY. Keberagaman unit usaha yang saling

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

[119] Fathur Rohman, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.
[120] Taufik Ahmad Rizal, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.
[121] Siti Aisyah, *wawancara, diwawancara oleh Penulis*, 08 November 2025.

mendukung juga memperkuat sistem ekonomi internal pesantren sehingga mampu berjalan secara stabil dan berkelanjutan.

Tabel 4.2 Perbandingan Berpasangan AHP

Faktor Kekuatan	Potensi santri sebagai pasar internal	Dukungan yayasan	Keberagaman unit usaha	Kepercayaan masyarakat	Jaringan alumni
Potensi santri sebagai pasar internal	1.000	3.000	5.000	2.000	4.000
Dukungan yayasan	0.333	1.000	3.000	0.500	2.000
Keberagaman unit usaha	0.200	0.333	1.000	0.250	0.500
Kepercayaan masyarakat	0.500	2.000	4.000	1.000	3.000
Jaringan alumni	0.250	0.500	2.000	0.333	1.000
Jumlah	**2.283**	**6.833**	**15.000**	**4.083**	**10.500**

Tabel 4.3 Normalisasi dan Bobot Prioritas

Faktor Kekuatan	Potensi santri sebagai pasar internal	Dukungan yayasan	Keberagaman unit usaha	Kepercayaan masyarakat	Jaringan alumni	Bobot
Potensi santri sebagai pasar internal	0,438	0,439	0,333	0,490	0,381	**0,42**
Dukungan yayasan	0,146	0,146	0,200	0,122	0,190	**0,16**
Keberagaman unit usaha	0,088	0,049	0,067	0,061	0,048	**0,06**
Kepercayaan masyarakat	0,219	0,293	0,267	0,245	0,286	**0,26**
Jaringan alumni	0,110	0,073	0,133	0,082	0,095	**0,10**

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan merupakan faktor internal yang dapat menjadi penghambat dalam pengelolaan dan pengembangan Badan Usaha

Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Kelemahan ini perlu diperhatikan dan diatasi secara optimal agar tidak mengganggu kinerja serta perkembangan unit usaha yang dijalankan.

Dari sisi kelemahan (*Weaknesses*), Sholeh Ardiansyah selaku Ketua Yayasan mengungkapkan bahwa:

> Kalau kendala yang paling terasa itu di sumber daya manusia. Tidak semua yang terlibat di BUMY punya latar belakang atau pengalaman di bidang usaha, jadi masih perlu pembinaan dan pendampingan supaya pengelolaannya bisa lebih maksimal. Kami masih terus berbenah dalam hal sistem pengelolaan. Beberapa unit usaha memang sudah berjalan, tapi dari sisi manajemen dan pencatatan masih perlu ditingkatkan agar lebih tertata dan professional.[122]

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam ranah kelemahan (*Weaknesses*), terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pengembangan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang manajemen usaha menjadi salah satu hambatan utama dalam pengelolaan unit usaha. Selain itu, sistem pengelolaan dan pencatatan yang masih dalam tahap pengembangan menyebabkan belum optimalnya kinerja beberapa unit usaha. Kurangnya inovasi dalam pengembangan produk serta pemanfaatan teknologi juga menjadi tantangan yang perlu diatasi agar BUMY dapat berkembang secara lebih optimal dan mampu bersaing dengan usaha di luar Pesantren.

[122] Fathur Rohman, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

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

Tabel 4.4 Perbandingan Berpasangan AHP

Faktor Kelemahan	Keterbatasan SDM dalam manajemen usaha	Sistem pengelolaan belum optimal	Kurangnya inovasi dan pemanfaatan teknologi	Ketergantungan pada pasar internal pesantren	Belum optimalnya pelatihan dan pengembangan kompetensi
Keterbatasan SDM dalam manajemen usaha	1,000	2,000	3,000	4,000	2,000
Sistem pengelolaan belum optimal	0,500	1,000	2,000	3,000	2,000
Kurangnya inovasi dan pemanfaatan teknologi	0,333	0,500	1,000	2,000	1,000
Ketergantungan pada pasar internal pesantren	0,250	0,333	0,500	1,000	0,500
Belum optimalnya pelatihan dan pengembangan kompetensi	0,500	0,500	1,000	2,000	1,000
Jumlah	**2,583**	**4,333**	**7,500**	**12,000**	**6,500**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Tabel 4.5 Normalisasi dan Bobot Prioritas

Faktor Kekuatan	Keterbatasan SDM dalam manajemen usaha	Sistem pengelolaan belum optimal	Kurangnya inovasi dan pemanfaatan teknologi	Ketergantungan pada pasar internal pesantren	Belum optimalnya pelatihan dan pengembangan kompetensi	Bobot
Keterbatasan SDM dalam manajemen usaha	0,387	0,462	0,400	0,333	0,308	**0,38**
Sistem pengelolaan	0,194	0,231	0,267	0,250	0,308	**0,25**

belum optimal						
Kurangnya inovasi dan pemanfaatan teknologi	0,129	0,115	0,133	0,167	0,154	**0,14**
Ketergantungan pada pasar internal pesantren	0,097	0,077	0,067	0,083	0,077	**0,08**
Belum optimalnya pelatihan dan pengembangan kompetensi	0,194	0,115	0,133	0,167	0,154	**0,15**

c. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi yang menguntungkan dan dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Peluang ini dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan skala usaha, memperluas jangkauan pasar, serta memperkuat kemandirian ekonomi pesantren.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Sholeh Ardiansyah selaku Ketua Yayasan mengungkapkan bahwa:

> Peluang untuk mengembangkan usaha itu masih sangat terbuka mas, terutama dari kebutuhan santri yang terus berkembang. Kalau kebutuhan itu bisa dipenuhi dari dalam pesantren, tentu akan menjadi peluang besar bagi BUMY untuk terus berkembang. Kami melihat peluang itu dari kebutuhan yang belum terpenuhi. Misalnya rencana membuka unit laundry dan kantin sehat, itu karena memang ada kebutuhan dari santri. Jadi peluang itu sebenarnya ada di sekitar kita.[123]

[123] Fathur Rohman, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Taufik Ahmad Rizal selaku sekretaris BUMY mengungkapkan bahwa:

> Dari kebutuhan santri, peluang juga datang dari pengembangan unit usaha baru. Selama ada perencanaan yang matang dan dukungan dari yayasan, peluang untuk memperluas usaha itu masih sangat besar. Menurut saya, peluangnya masih besar, apalagi kalau unit usahanya ditambah. Kadang kami butuh layanan seperti laundry atau produk lain yang belum tersedia di dalam pesantren. Kalau produk dan layanannya semakin lengkap, pasti kami lebih memilih belanja di dalam pesantren daripada keluar. Jadi peluangnya masih terbuka lebar.[124]

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam ranah peluang (*Opportunities*), BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang memiliki kesempatan yang cukup besar untuk berkembang, terutama dari kebutuhan internal pesantren yang terus meningkat. Selain itu, peluang juga muncul dari rencana pengembangan unit usaha baru serta dukungan kelembagaan yang kuat. Dengan demikian, peluang yang ada perlu dimanfaatkan secara optimal melalui perencanaan yang matang agar mampu memperkuat kemandirian ekonomi pesantren.

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

[124] Siti Aisyah, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025

Tabel 4.6 Perbandingan Berpasangan AHP

Faktor Peluang	Kebutuhan santri yang terus meningkat	Pengembangan unit usaha baru	Kepercayaan masyarakat sekitar	Peluang kemitraan dengan alumni dan lembaga terkait	Pemanfaatan teknologi digital
Kebutuhan santri yang terus meningkat	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000
Pengembangan unit usaha baru	0,500	1,000	2,000	3,000	4,000
Kepercayaan masyarakat sekitar	0,333	0,500	1,000	2,000	3,000
Peluang kemitraan dengan alumni dan lembaga terkait	0,250	0,333	0,500	1,000	2,000
Pemanfaatan teknologi digital	0,200	0,250	0,333	0,500	1,000
Jumlah	**2,283**	**4,083**	**6,833**	**10,500**	**15,000**

Tabel 4.7 Normalisasi dan Bobot Prioritas

Faktor Peluang	Keterbatasan SDM dalam manajemen usaha	Sistem pengelolaan belum optimal	Kurangnya inovasi dan pemanfaatan teknologi	Ketergantungan pada pasar internal pesantren	Belum optimalnya pelatihan dan pengembangan kompetensi	Bobot
Keterbatasan SDM dalam manajemen usaha	0,438	0,490	0,439	0,381	0,333	**0,42**
Sistem pengelolaan belum optimal	0,219	0,245	0,293	0,286	0,267	**0,26**
Kurangnya	0,146	0,122	0,146	0,190	0,200	**0,16**

inovasi dan pemanfaatan teknologi						
Ketergantungan pada pasar internal pesantren	0,110	0,082	0,073	0,095	0,133	**0,10**
Belum optimalnya pelatihan dan pengembangan kompetensi	0,088	0,061	0,049	0,048	0,067	**0,06**

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan faktor eksternal yang dapat memengaruhi keberlangsungan dan perkembangan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang. Ancaman ini dapat berasal dari lingkungan luar, seperti persaingan usaha, perubahan perilaku konsumen, serta dinamika perkembangan teknologi dan ekonomi yang semakin cepat.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Sholeh Ardiansyah selaku Ketua Yayasan mengungkapkan bahwa:

> "Kalau dari sisi ancaman mas, yang paling terasa itu persaingan usaha dari luar pesantren. Sekarang banyak usaha yang menawarkan produk serupa dengan harga dan pelayanan yang lebih bervariasi, jadi kami harus terus menjaga kualitas agar tetap dipercaya."[125]

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Father Rohman selaku manajer BUMY mengungkapkan bahwa:

> Perubahan kebutuhan dan kebiasaan konsumen juga menjadi tantangan. Santri sekarang lebih milih-milih, jadi kami harus terus menyesuaikan pelayanan dan produk agar tetap diminati.

[125] Sholeh Ardiansyah, *diwawancara oleh Penulis*, Lumajang, 08 November 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

> Perkembangan teknologi juga menjadi tantangan tersendiri. Kalau tidak mengikuti, maka usaha bisa tertinggal, terutama dalam hal pencatatan dan pemasaran. Sekarang banyak pilihan di luar pesantren, jadi kalau di dalam kurang lengkap atau harganya beda, kadang kami beli di luar.[126]

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam ranah ancaman (*Threats*), BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dihadapkan pada berbagai tantangan eksternal, seperti meningkatnya persaingan usaha, perubahan perilaku konsumen, serta perkembangan teknologi yang semakin pesat. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang adaptif dan inovatif agar BUMY mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan usaha yang terus berubah.

Tabel
Scanning Matriks Analisis SWOT BUMY
di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Matriks SWOT	Kekuatan (Strenghth)	Kelemahan (Weakness)
IFAS / **EFAS**	1. Potensi santri sebagai pasar internal yang besar 2. Dukungan yayasan dalam pengembangan usaha 3. Keberagaman unit usaha 4. Kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap lembaga pesantren 5. Jaringan alumni yang luas dan berpotensi mendukung pengembangan usaha	1. Keterbatasan SDM dalam manajemen usaha 2. Sistem pengelolaan belum optimal 3. Kurangnya inovasi dan teknologi 4. Ketergantungan pada pasar internal pesantren (santri dan warga pesantren) 5. Belum adanya program pelatihan dan pengembangan SDM yang berkelanjutanBelu

[126] Ahmad Fauzi, *wawancara*, Lumajang, 08 November 2025

		m adanya program pelatihan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan
Peluang (Opportunities)	**Strategi SO**	**Strategi WO**
1. Kebutuhan santri yang terus meningkat 2. Pengembangan unit usaha baru 3. Kepercayaan masyarakat sekitar 4. Peluang kerja sama dengan alumni, pemerintah, dan lembaga keuangan syariah 5. Perkembangan teknologi digital yang dapat dimanfaatkan untuk pemasaran dan pengembangan usaha	1. Mengembangkan unit usaha sesuai kebutuhan santri 2. Memanfaatkan dukungan yayasan untuk ekspansi usaha 3. Meningkatkan kualitas pelayanan agar menarik konsumen 4. Memperluas jaringan pemasaran dengan memanfaatkan kepercayaan masyarakat terhadap pesantre 5. Mengoptimalkan jaringan alumni untuk membangun kemitraan dan mendukung pengembangan usaha pesantren	1. Meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan dan pembinaan 2. Mengoptimalkan sistem manajemen usaha 3. Mengadopsi teknologi sederhana dalam operasional 4. Memanfaatkan kerja sama dengan alumni dan lembaga eksternal untuk meningkatkan kompetensi pengelola usaha 5. Mengembangkan inovasi produk dan layanan sesuai kebutuhan santri serta masyarakat sekitar.
Ancaman (Threats)	**Strategi ST**	**Strategi WT**
1. Persaingan usaha di luar pesantren 2. Perubahan perilaku konsumen 3. Perkembangan teknologi 4. Munculnya usaha sejenis dengan produk dan layanan yang lebih inovatif 5. Ketidakstabilan kondisi ekonomi yang dapat memengaruhi daya beli masyarakat	1. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan agar mampu bersaing 2. Menyesuaikan usaha dengan kebutuhan konsumen 3. Memperkuat keunggulan internal pesantren 4. Memanfaatkan dukungan yayasan dan jaringan alumni untuk meningkatkan daya saing usaha	1. Meningkatkan efisiensi operasional usaha 2. Mengurangi ketergantungan pada sistem manual 3. Meminimalisir risiko usaha melalui evaluasi berkala 4. Meningkatkan kompetensi pengelola usaha agar mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar dan perkembangan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

	5. Melakukan diversifikasi usaha dan inovasi produk guna menghadapi persaingan serta perkembangan teknologi	teknologi 5. Menyusun perencanaan usaha yang berkelanjutan untuk menghadapi persaingan dan ketidakpastian kondisi ekonomi

Berdasarkan hasil matriks SWOT di atas dapat diketahui bahwa Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang memiliki kekuatan internal yang cukup baik serta peluang yang besar untuk berkembang. Oleh karena itu, strategi yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut:

1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

a) Memanfaatkan dukungan yayasan dan kepercayaan masyarakat untuk memperluas jaringan kerjasama Strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan berupa dukungan yayasan serta kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Kerjasama dapat dilakukan dengan instansi pemerintahan maupun pihak lain dalam rangka memperkuat posisi usaha BUMY. Dengan adanya kerjasama tersebut, diharapkan dapat membuka peluang dalam hal pemasaran produk, pengembangan usaha, serta dukungan permodalan. Selain itu, adanya program pemerintah dalam pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah juga dapat dimanfaatkan sebagai peluang untuk meningkatkan daya saing usaha BUMY.

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

b) Mengembangkan unit usaha dengan memanfaatkan potensi pasar internal santri Strategi ini bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan berupa potensi santri sebagai pasar internal yang besar serta peluang dari meningkatnya kebutuhan santri. BUMY dapat mengembangkan unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan tersebut sehingga mampu meningkatkan perputaran ekonomi pesantren. Dengan demikian, usaha yang dijalankan tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu berkembang secara berkelanjutan.

c) Meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalitas SDM untuk mendukung pertumbuhan usaha Strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan dalam pengelolaan usaha serta peluang dalam pengembangan usaha. Peningkatan kualitas pelayanan dan profesionalitas SDM menjadi faktor penting dalam menjaga kepuasan konsumen. Dengan pelayanan yang baik dan SDM yang kompeten, BUMY dapat meningkatkan kepercayaan konsumen serta memperluas jangkauan usaha.

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

Tabel 4.8 Perbandingan Berpasangan AHP

Faktor Peluang	Persaingan usaha di luar pesantren	Perubahan perilaku konsumen	Perkembangan teknologi	Munculnya usaha sejenis yang lebih kompetitif	Ketidakstabilan kondisi ekonomi masyarakat
Persaingan usaha di luar pesantren	1,000	3,000	2,000	2,000	4,000
Perubahan perilaku	0,333	1,000	0,500	2,000	3,000

konsumen					
Perkembangan teknologi	0,500	2,000	1,000	2,000	3,000
Munculnya usaha sejenis yang lebih kompetitif	0,500	0,500	0,500	1,000	2,000
Ketidakstabilan kondisi ekonomi masyarakat	0,250	0,333	0,333	0,500	1,000
Jumlah	**2,583**	**6,833**	**4,333**	**7,500**	**13,000**

Tabel 4.9 Normalisasi dan Bobot Prioritas

Faktor Peluang	Persaingan usaha di luar pesantren	Perubahan perilaku konsumen	Perkembangan teknologi	Munculnya usaha sejenis yang lebih	Ketidakstabilan kondisi ekonomi masyarakat	Bobot
Persaingan usaha di luar pesantren	0,387	0,439	0,462	0,267	0,308	**0,37**
Perubahan perilaku konsumen	0,129	0,146	0,115	0,267	0,231	**0,18**
Perkembangan teknologi	0,194	0,293	0,231	0,267	0,231	**0,24**
Munculnya usaha sejenis yang lebih kompetitif	0,194	0,073	0,115	0,133	0,154	**0,13**
Ketidakstabilan kondisi ekonomi masyarakat	0,097	0,049	0,077	0,067	0,077	**0,07**

Faktor pendukung dalam pengembangan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan aktivitas ekonomi pesantren. Potensi internal berupa jumlah santri yang besar sebagai pasar utama, dukungan penuh dari yayasan, serta kepercayaan

masyarakat sekitar menjadi kekuatan utama dalam menjalankan dan mengembangkan unit usaha yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan BUMY tidak terlepas dari sinergi antara potensi sumber daya yang dimiliki dengan dukungan kelembagaan yang kuat. Selain itu, keberagaman unit usaha yang saling mendukung juga memperkuat sistem ekonomi internal pesantren sehingga mampu berjalan secara stabil dan berkelanjutan. Dengan demikian, faktor pendukung tersebut menjadi modal utama dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren melalui pengelolaan BUMY yang efektif dan terarah.

Penelitian ini menyertakan pembobotan, peratingan dan score yang didasarkan pada hasil temuan di lapangan dengan teori analisis SWOT. Adapun hasil pembobotan, peratingan dan *score* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Penilaian Faktor Internal pada BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Score
1.	Kekuatan			
	Potensi santri sebagai pasar internal yang besar	0,42	5	2,10
	Dukungan yayasan dalam kebijakan dan pengembangan usaha	0,16	4	0,64
	Keberagaman unit usaha yang saling mendukung	0,06	3	0,18
	Kepercayaan masyarakat terhadap pesantren	0,26	4	1,04
	Jaringan alumni yang luas	0,10	3	0,30
	Total	**1,00**		**4,26**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Tabel 4.11
Hasil Penilaian Faktor Internal pada BUMY
di Pondok Pesantren Miftahul Ulum

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Score
2.	Kelemahan			
	Keterbatasan SDM dalam manajemen usaha	0,38	-5	-1,9
	Sistem pengelolaan dan pencatatan belum optimal	0,25	-3	-0,75
	Kurangnya inovasi dan pemanfaatan teknologi	0,14	-3	-0,42
	Ketergantungan pada pasar internal pesantren	0,08	-2	-0,16
	Belum optimalnya pelatihan dan pengembangan kompetensi	0,15	-2	-0,3
	Total	**1,00**		**-3,53**

Tabel 4.12
Hasil Penilaian Faktor Eksternal pada BUMY
di Pondok Pesantren Miftahul Ulum

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Score
3.	Peluang			
	Kebutuhan santri yang terus meningkat	0,42	5	2,1
	Pengembangan unit usaha baru	0,26	4	1,04
	Kepercayaan masyarakat sekitar	0,16	3	0,48
	Peluang kemitraan dengan alumni dan lembaga terkait	0,10	2	0,2
	Pemanfaatan teknologi digital	0,06	2	0,12
	Total	**1,00**		**3,94**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
RIAU HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tabel 4.13
Hasil Penilaian Faktor Eksternal pada BUMY
di Pondok Pesantren Miftahul Ulum

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Score
4.	Ancaman			
	Persaingan usaha di luar pesantren	0,37	-5	-1,85
	Perubahan perilaku konsumen	0,18	-4	-0,72
	Perkembangan teknologi yang belum optimal diikuti	0,24	-3	-0,72
	Munculnya usaha sejenis yang lebih kompetitif	0,13	-3	-0,35
	Ketidakstabilan kondisi ekonomi masyarakat	0,07	-2	-0,14
	Total	**1,00**		**-3,78**

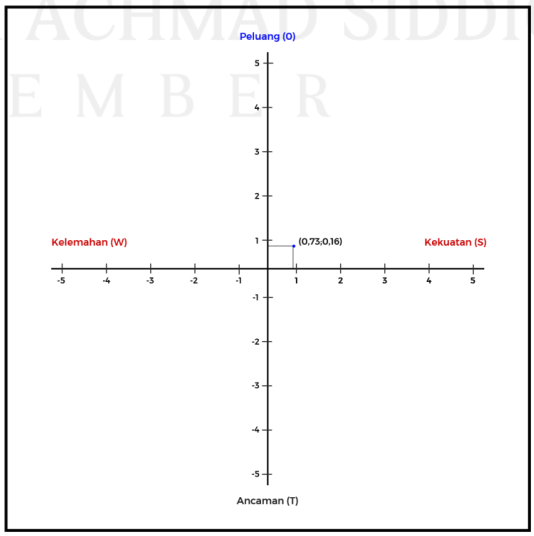
Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas, maka dapat diketahui perhitungannya sebagai berikut:

Kekuatan-Kelemahan = 4,26 − 3,53 = 0,73

Peluang-Ancaman = 3,94 − 3,78 = 0,16

Berdasarkan scanning IFAS dan EFAS maka dapat digambarkan Matriks SWOT sebagai berikut:

Gambar. 2.1
Gambar Matriks Analisis SWOT pada BUMY
di Pondok Pesantren Miftahul Ulum



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

Berdasarkan matriks SWOT di atas menunjukkan bahwa Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang berada pada kuadran I, yaitu posisi yang memerlukan strategi bertumbuh (*growth oriented strategy*). Posisi ini menunjukkan bahwa BUMY berada dalam kondisi yang cukup baik untuk memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki guna: (1) memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia, (2) mengatasi kelemahan internal, serta (3) mengantisipasi dan meminimalisir ancaman eksternal.

Kondisi ini merupakan situasi yang menguntungkan, karena BUMY memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Dengan demikian, BUMY memiliki potensi yang besar untuk terus berkembang melalui penguatan unit usaha, peningkatan kualitas pelayanan, serta inovasi yang berorientasi pada kebutuhan santri dan masyarakat sekitar.

C. Temuan Penelitian

1. Pengelolaan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Pengelolaan BUMY diawali dengan proses perencanaan yang didasarkan pada kebutuhan santri sebagai konsumen utama di lingkungan pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan usaha tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan internal pesantren. Dalam tahap pelaksanaan, setiap unit usaha dijalankan dengan sistem operasional yang mencakup pelayanan, pengelolaan stok,

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

serta pencatatan keuangan secara rutin. Selain itu, dalam aspek pengorganisasian, terdapat pembagian tugas yang jelas antara pengurus BUMY, sehingga kegiatan usaha dapat berjalan secara terarah. Ketua BUMY berperan dalam pengambilan keputusan dan pengawasan, manajer bertanggung jawab terhadap operasional harian, sedangkan sekretaris mengelola administrasi dan pelaporan usaha.

Dalam aspek pengawasan, yayasan memiliki peran penting dalam mengontrol jalannya usaha melalui evaluasi dan pembinaan secara berkala. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap unit usaha berjalan sesuai dengan tujuan pesantren serta prinsip pengelolaan yang telah ditetapkan. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengelolaan BUMY masih menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang manajemen usaha serta sistem pengelolaan yang belum sepenuhnya optimal. Hal ini berdampak pada belum maksimalnya kinerja beberapa unit usaha.

2. Strategi Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren dalam Meningkatkan Kesejahteraan Pesantren di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dapat dilihat melalui tiga pendekatan utama, yaitu penyadaran (*enabling*), penguatan (*empowering*), dan perlindungan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

(*protecting*). Ketiga pendekatan ini menjadi satu kesatuan dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

a. Penyadaran (*Enabling*)

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang tidak hanya berfokus pada pendidikan keagamaan, tetapi juga mulai menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kemandirian ekonomi pesantren. Kesadaran ini muncul dari kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan santri secara mandiri serta mengurangi ketergantungan terhadap pihak luar. Kesadaran tersebut diwujudkan melalui pengelolaan unit usaha BUMY yang berbasis pada kebutuhan santri. Setiap unit usaha yang dibentuk merupakan hasil dari identifikasi kebutuhan yang ada di lingkungan pesantren, seperti kebutuhan konsumsi, perlengkapan harian, hingga layanan penunjang lainnya.

Pesantren menyadari bahwa potensi internal yang dimiliki, khususnya jumlah santri sebagai konsumen utama, dapat menjadi kekuatan dalam membangun ekonomi pesantren. Selain itu, keterlibatan santri dalam aktivitas usaha juga menjadi bagian dari proses penyadaran, di mana santri tidak hanya sebagai konsumen tetapi juga mulai dikenalkan pada aktivitas ekonomi dan kewirausahaan.

b. Penguatan (*Empowering*)

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang melakukan penguatan dengan cara mengembangkan berbagai unit usaha yang

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

sesuai dengan kebutuhan santri, seperti kantin, toko kebutuhan santri, serta rencana pengembangan usaha lain seperti jasa laundry. Penguatan juga dilakukan melalui pelibatan sumber daya manusia dalam pengelolaan usaha, baik dari pengurus pesantren maupun pihak yang diberi tanggung jawab dalam operasional BUMY. Pembagian tugas yang jelas antara ketua, manajer, dan sekretaris menunjukkan adanya upaya penguatan dalam sistem manajemen usaha. Selain itu, yayasan juga berperan dalam memperkuat pengembangan usaha melalui dukungan kebijakan, pembinaan, serta pengawasan. Dengan adanya penguatan ini, BUMY mampu menjalankan fungsi ekonominya secara lebih terarah dan berkelanjutan.

c. Perlindungan (*Protecting*)

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang memberikan perlindungan dengan cara memastikan bahwa setiap unit usaha tetap berjalan sesuai dengan nilai-nilai pesantren serta prinsip pengelolaan yang baik. Selain itu, perlindungan juga diwujudkan melalui pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh yayasan terhadap jalannya usaha. Hal ini bertujuan agar usaha yang dijalankan tetap stabil, tidak mengalami kerugian yang signifikan, serta mampu memberikan manfaat bagi pesantren.

Perlindungan juga berkaitan dengan menjaga kepercayaan konsumen, khususnya santri, melalui peningkatan kualitas pelayanan

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

dan ketersediaan produk. Dengan demikian, BUMY dapat tetap bertahan dan berkembang di tengah persaingan usaha yang ada.

Dengan demikian, strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang telah mencerminkan implementasi konsep pemberdayaan yang meliputi enabling, empowering, dan protecting. Ketiga aspek tersebut berjalan secara sinergis dalam mendukung terciptanya kemandirian ekonomi pesantren. Meskipun demikian, masih diperlukan penguatan, khususnya dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi, agar strategi yang diterapkan dapat berjalan lebih optimal dan mampu meningkatkan kesejahteraan pesantren secara berkelanjutan.

3. Analisis SWOT dalam Mengimplementasikan Model Kemandirian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Setiap usaha yang dijalankan tentu memiliki faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga menjadi bagian penting dalam mengidentifikasi peluang serta ancaman yang mungkin dihadapi dalam pengelolaan dan pengembangan usaha. Oleh karena itu, diperlukan suatu analisis yang mampu menggambarkan kondisi internal dan eksternal secara komprehensif. Peneliti menggunakan teknik analisis SWOT untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam implementasi model kemandirian ekonomi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

a. Kekuatan (*strengths*)

Setiap lembaga usaha tentu memiliki kekuatan yang menjadi keunggulan serta dapat diandalkan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Kekuatan tersebut menjadi faktor penting agar usaha mampu bertahan dan bersaing. Begitu pula dengan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang memiliki beberapa keunggulan dari sisi sumber daya dan sistem pengelolaannya.

Kekuatan utama yang dimiliki BUMY adalah adanya potensi pasar internal yang besar, yaitu para santri yang menjadi konsumen tetap dalam setiap unit usaha. Keberadaan santri dengan jumlah yang cukup banyak menjadikan usaha yang dijalankan memiliki pasar yang jelas dan berkelanjutan. Hal ini menjadi keunggulan tersendiri karena BUMY tidak sepenuhnya bergantung pada pasar eksternal. Selain itu, dukungan yayasan menjadi kekuatan penting dalam pengelolaan dan pengembangan usaha BUMY.

Yayasan berperan dalam memberikan arahan, pengawasan, serta dukungan dalam hal permodalan dan kebijakan, sehingga usaha yang dijalankan lebih terarah dan terkontrol. Dengan adanya dukungan tersebut, BUMY memiliki landasan yang kuat dalam mengembangkan unit usaha secara berkelanjutan. Di sisi lain, BUMY juga memiliki

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

keberagaman unit usaha yang disesuaikan dengan kebutuhan santri, seperti kantin dan toko kebutuhan santri. Keberagaman ini menjadi kekuatan karena mampu memenuhi berbagai kebutuhan secara internal sekaligus memperkuat perputaran ekonomi di lingkungan pesantren.

Pengelolaan usaha BUMY telah didukung oleh struktur organisasi yang jelas, mulai dari ketua, manajer, hingga sekretaris yang memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pembagian tugas ini memudahkan koordinasi serta meningkatkan efektivitas dalam menjalankan operasional usaha. Terakhir, kekuatan yang dimiliki BUMY adalah adanya kepercayaan dari santri dan lingkungan pesantren terhadap unit usaha yang dijalankan. Kepercayaan ini menjadi modal penting dalam menjaga keberlangsungan usaha serta meningkatkan loyalitas konsumen, sehingga BUMY memiliki peluang yang besar untuk terus berkembang.

b. Kelemahan (*weaknesses*)

Kelemahan dalam suatu usaha merupakan faktor penghambat yang dapat memengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila tidak segera diatasi, kelemahan tersebut dapat menjadi kendala dalam pengembangan usaha. Begitu pula dengan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang masih memiliki beberapa kelemahan dalam pengelolaannya. Salah satu kelemahan yang dimiliki BUMY adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di

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

bidang manajemen usaha. Hal ini berdampak pada belum optimalnya pengelolaan usaha, baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan.

Dalam konteks ini, kualitas SDM menjadi faktor penting yang perlu ditingkatkan agar usaha dapat berkembang secara maksimal. Selain itu, kelemahan yang dihadapi BUMY adalah sistem pengelolaan usaha yang masih belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari pencatatan keuangan, pengelolaan stok, serta sistem administrasi yang masih dilakukan secara sederhana. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dalam operasional usaha apabila tidak dilakukan pembenahan.

Keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi juga menjadi salah satu kelemahan BUMY. Pemanfaatan teknologi yang masih minim, baik dalam sistem pencatatan maupun pemasaran, menyebabkan usaha kurang berkembang secara inovatif dan belum mampu menjangkau pasar yang lebih luas. Terakhir, kelemahan yang dimiliki BUMY adalah keterbatasan dalam pengembangan usaha yang masih bergantung pada pengelolaan internal pesantren. Hal ini menyebabkan ruang ekspansi usaha menjadi terbatas, sehingga diperlukan strategi yang lebih inovatif agar usaha dapat berkembang secara lebih luas dan kompetitif.

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

c. Peluang (*opportunities*)

Peluang merupakan suatu kondisi yang menguntungkan dan dapat dimanfaatkan oleh suatu usaha untuk berkembang. Peluang juga menjadi faktor eksternal yang memberikan kesempatan bagi peningkatan kinerja dan perluasan usaha. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang memiliki beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan usahanya.

Peluang yang dimiliki BUMY adalah meningkatnya kebutuhan santri terhadap berbagai produk dan layanan sehari-hari. Hal ini menjadi peluang yang besar karena santri merupakan konsumen utama yang selalu membutuhkan barang dan jasa secara berkelanjutan.

BUMY memiliki kesempatan untuk terus mengembangkan unit usaha yang relevan dengan kebutuhan santri. Selain itu, peluang yang dimiliki BUMY adalah adanya kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Kepercayaan ini dapat dimanfaatkan untuk memperluas jangkauan usaha, tidak hanya di lingkungan internal pesantren, tetapi juga kepada masyarakat sekitar. Dengan demikian, BUMY memiliki potensi untuk mengembangkan pasar yang lebih luas. Di sisi lain, perkembangan teknologi juga menjadi peluang bagi BUMY dalam mengembangkan usaha, khususnya dalam aspek pemasaran dan pengelolaan usaha. Pemanfaatan teknologi seperti media sosial dan sistem digital dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional

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

serta memperluas jangkauan pemasaran. Dengan adanya teknologi, proses penjualan tidak hanya dilakukan secara langsung (offline), tetapi juga dapat dilakukan secara online sehingga mampu menjangkau konsumen yang lebih luas.

Terakhir, peluang yang dimiliki BUMY adalah adanya potensi pengembangan unit usaha baru yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan santri dan perkembangan lingkungan pesantren. Dengan adanya peluang ini, BUMY dapat terus melakukan inovasi dan diversifikasi usaha guna memperkuat kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

d. Ancaman (*threats*)

Ancaman merupakan kondisi yang berasal dari faktor eksternal yang dapat memberikan dampak kurang menguntungkan terhadap perkembangan usaha. Faktor-faktor seperti persaingan, perubahan perilaku konsumen, serta perkembangan teknologi dapat menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh suatu usaha agar tetap mampu bertahan dan berkembang. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang memiliki beberapa ancaman yang perlu diperhatikan.

Ancaman yang dihadapi adalah adanya persaingan usaha dari pihak luar pesantren yang menawarkan produk dan layanan serupa dengan kualitas dan variasi yang lebih beragam. Hal ini dapat memengaruhi minat konsumen, khususnya santri, dalam memilih

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

tempat berbelanja. Selain itu, perubahan perilaku konsumen juga menjadi ancaman bagi BUMY. Konsumen saat ini cenderung lebih selektif dalam memilih produk, baik dari segi kualitas, harga, maupun pelayanan. Apabila BUMY tidak mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan preferensi konsumen, maka dapat berdampak pada menurunnya daya saing usaha. Di sisi lain, perkembangan teknologi yang semakin pesat juga menjadi ancaman apabila tidak diimbangi dengan kemampuan sumber daya manusia dalam mengadopsi dan memanfaatkannya. Keterbatasan dalam penggunaan teknologi dapat menyebabkan BUMY tertinggal dalam hal pemasaran maupun pengelolaan usaha dibandingkan dengan pelaku usaha lain yang lebih adaptif.

Terakhir, ancaman yang dihadapi BUMY adalah potensi ketergantungan pada pasar internal pesantren. Apabila tidak diimbangi dengan upaya perluasan pasar ke luar lingkungan pesantren, maka pertumbuhan usaha dapat menjadi terbatas. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat agar BUMY mampu menghadapi berbagai ancaman tersebut dan tetap berkembang secara berkelanjutan.

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

BAB V
PEMBAHASAN

A. Pengelolaan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Pengelolaan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang menunjukkan adanya implementasi konsep pemberdayaan dalam pengelolaan ekonomi pesantren. Pemberdayaan masyarakat pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat, derajat, dan martabat masyarakat agar mampu mandiri serta keluar dari keterbatasan ekonomi. Hal ini dapat dilihat dari BUMY tidak hanya berfungsi sebagai unit usaha, tetapi juga sebagai sarana dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren. Pengelolaan BUMY yang dilakukan secara terstruktur melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan mencerminkan adanya upaya sistematis dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki pesantren. Dalam perspektif manajemen, fungsi-fungsi tersebut merupakan bagian penting dalam mencapai efektivitas organisasi.

Keterlibatan yayasan, ketua, manajer, dan sekretaris dalam pengelolaan usaha menunjukkan adanya distribusi peran yang jelas, sehingga proses pengambilan keputusan dapat berjalan secara efektif dan terarah. Hal ini sejalan dengan pendapat Hary Hikmat yang menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan proses di mana individu atau kelompok mampu mengambil keputusan dan melaksanakannya secara mandiri. Selain itu, pengelolaan BUMY yang berorientasi pada kebutuhan santri juga menunjukkan adanya pendekatan pemberdayaan berbasis potensi internal.

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

Secara teoritis, pemberdayaan merupakan upaya untuk memanfaatkan potensi lokal yang dimiliki sebagai kekuatan utama dalam pembangunan. Santri tidak hanya menjadi objek konsumsi, tetapi juga menjadi bagian dari sistem ekonomi pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan yang dilakukan tidak bersifat *top-down*, melainkan melibatkan partisipasi internal sebagai subjek utama. Lebih lanjut, keberadaan BUMY sebagai unit usaha pesantren memberikan ruang bagi pesantren untuk tidak bergantung sepenuhnya pada sumber pendanaan eksternal. Dalam konsep pemberdayaan, kemandirian merupakan tujuan utama, yaitu kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tanpa ketergantungan pada pihak lain.

Pesantren memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan internal sekaligus meningkatkan kesejahteraan lembaga secara keseluruhan. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengelolaan BUMY masih menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia dan belum optimalnya sistem manajemen usaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pemberdayaan yang dilakukan masih memerlukan penguatan. Dalam teori pemberdayaan, proses ini bersifat berkelanjutan (*continuous process*), sehingga peningkatan kapasitas SDM dan pengelolaan usaha yang lebih profesional menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan.

Dengan demikian, pengelolaan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dapat dikategorikan sebagai bentuk pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren yang telah berjalan dengan cukup baik, karena telah

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

memenuhi unsur kemandirian, partisipasi, dan pemanfaatan potensi lokal. Namun demikian, pengelolaan tersebut masih perlu dikembangkan lebih lanjut agar mampu mencapai kemandirian ekonomi yang optimal dan berkelanjutan.

B. Strategi Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren dalam Meningkatkan Kesejahteraan Pesantren di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dapat dilihat melalui tiga pendekatan utama, yaitu penyadaran (enabling), penguatan (empowering), dan perlindungan (protecting). Ketiga pendekatan ini menjadi satu kesatuan dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

1. Penyadaran (*Enabling*)

   Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang tidak hanya berfokus pada pendidikan keagamaan, tetapi juga mulai menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kemandirian ekonomi pesantren. Kesadaran ini muncul dari kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan santri secara mandiri serta mengurangi ketergantungan terhadap pihak luar. Kesadaran tersebut diwujudkan melalui pengelolaan unit usaha BUMY yang berbasis pada kebutuhan santri. Setiap unit usaha yang dibentuk merupakan hasil dari identifikasi kebutuhan yang ada di lingkungan pesantren, seperti kebutuhan konsumsi, perlengkapan harian, hingga layanan penunjang lainnya. Pesantren menyadari bahwa potensi internal yang dimiliki,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

khususnya jumlah santri sebagai konsumen utama, dapat menjadi kekuatan dalam membangun ekonomi pesantren. Selain itu, keterlibatan santri dalam aktivitas usaha juga menjadi bagian dari proses penyadaran, di mana santri tidak hanya sebagai konsumen tetapi juga mulai dikenalkan pada aktivitas ekonomi dan kewirausahaan.

2. Penguatan *(Empowering)*

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang melakukan penguatan dengan cara mengembangkan berbagai unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan santri, seperti kantin, toko kebutuhan santri, serta rencana pengembangan usaha lain seperti jasa *laundry*. Penguatan juga dilakukan melalui pelibatan sumber daya manusia dalam pengelolaan usaha, baik dari pengurus pesantren maupun pihak yang diberi tanggung jawab dalam operasional BUMY. Pembagian tugas yang jelas antara ketua, manajer, dan sekretaris menunjukkan adanya upaya penguatan dalam sistem manajemen usaha. Selain itu, yayasan juga berperan dalam memperkuat pengembangan usaha melalui dukungan kebijakan, pembinaan, serta pengawasan. Dengan adanya penguatan ini, BUMY mampu menjalankan fungsi ekonominya secara lebih terarah dan berkelanjutan.

3. Perlindungan *(Protecting)*

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang memberikan perlindungan dengan cara memastikan bahwa setiap unit usaha tetap berjalan sesuai dengan nilai-nilai pesantren serta prinsip pengelolaan yang baik. Selain itu, perlindungan juga diwujudkan melalui pengawasan dan

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

evaluasi yang dilakukan oleh yayasan terhadap jalannya usaha. Hal ini bertujuan agar usaha yang dijalankan tetap stabil, tidak mengalami kerugian yang signifikan, serta mampu memberikan manfaat bagi pesantren. Perlindungan juga berkaitan dengan menjaga kepercayaan konsumen, khususnya santri, melalui peningkatan kualitas pelayanan dan ketersediaan produk. Dengan demikian, BUMY dapat tetap bertahan dan berkembang di tengah persaingan usaha yang ada.

C. Analisis SWOTh dalam Mengimplementasikan Model Kemandirian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Setiap usaha yang dijalankan tentu memiliki faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga menjadi bagian penting dalam mengidentifikasi peluang serta ancaman yang mungkin dihadapi dalam pengelolaan dan pengembangan usaha. Oleh karena itu, diperlukan suatu analisis yang mampu menggambarkan kondisi internal dan eksternal secara komprehensif. Peneliti menggunakan teknik analisis SWOT untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dalam implementasi model kemandirian ekonomi pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang.

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

1. Kekuatan (*Strengths*)

Setiap lembaga usaha tentu memiliki kekuatan yang menjadi keunggulan serta dapat diandalkan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Kekuatan tersebut menjadi faktor penting agar usaha mampu bertahan dan bersaing. Begitu pula dengan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang memiliki beberapa keunggulan dari sisi sumber daya dan sistem pengelolaannya.

Kekuatan utama yang dimiliki BUMY adalah adanya potensi pasar internal yang besar, yaitu para santri yang menjadi konsumen tetap dalam setiap unit usaha. Keberadaan santri dengan jumlah yang cukup banyak menjadikan usaha yang dijalankan memiliki pasar yang jelas dan berkelanjutan. Hal ini menjadi keunggulan tersendiri karena BUMY tidak sepenuhnya bergantung pada pasar eksternal. Selain itu, dukungan yayasan menjadi kekuatan penting dalam pengelolaan dan pengembangan usaha BUMY.

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

Yayasan berperan dalam memberikan arahan, pengawasan, serta dukungan dalam hal permodalan dan kebijakan, sehingga usaha yang dijalankan lebih terarah dan terkontrol. Dengan adanya dukungan tersebut, BUMY memiliki landasan yang kuat dalam mengembangkan unit usaha secara berkelanjutan. Di sisi lain, BUMY juga memiliki keberagaman unit usaha yang disesuaikan dengan kebutuhan santri, seperti kantin dan toko kebutuhan santri. Keberagaman ini menjadi kekuatan karena mampu

memenuhi berbagai kebutuhan secara internal sekaligus memperkuat perputaran ekonomi di lingkungan pesantren.

Pengelolaan usaha BUMY telah didukung oleh struktur organisasi yang jelas, mulai dari ketua, manajer, hingga sekretaris yang memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pembagian tugas ini memudahkan koordinasi serta meningkatkan efektivitas dalam menjalankan operasional usaha. Terakhir, kekuatan yang dimiliki BUMY adalah adanya kepercayaan dari santri dan lingkungan pesantren terhadap unit usaha yang dijalankan. Kepercayaan ini menjadi modal penting dalam menjaga keberlangsungan usaha serta meningkatkan loyalitas konsumen, sehingga BUMY memiliki peluang yang besar untuk terus berkembang.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan dalam suatu usaha merupakan faktor penghambat yang dapat memengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila tidak segera diatasi, kelemahan tersebut dapat menjadi kendala dalam pengembangan usaha. Begitu pula dengan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang yang masih memiliki beberapa kelemahan dalam pengelolaannya. Salah satu kelemahan yang dimiliki BUMY adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang manajemen usaha. Hal ini berdampak pada belum optimalnya pengelolaan usaha, baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan.

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

Dalam konteks ini, kualitas SDM menjadi faktor penting yang perlu ditingkatkan agar usaha dapat berkembang secara maksimal. Selain itu, kelemahan yang dihadapi BUMY adalah sistem pengelolaan usaha yang masih belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari pencatatan keuangan, pengelolaan stok, serta sistem administrasi yang masih dilakukan secara sederhana. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dalam operasional usaha apabila tidak dilakukan pembenahan.

Keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi juga menjadi salah satu kelemahan BUMY. Pemanfaatan teknologi yang masih minim, baik dalam sistem pencatatan maupun pemasaran, menyebabkan usaha kurang berkembang secara inovatif dan belum mampu menjangkau pasar yang lebih luas. Terakhir, kelemahan yang dimiliki BUMY adalah keterbatasan dalam pengembangan usaha yang masih bergantung pada pengelolaan internal pesantren. Hal ini menyebabkan ruang ekspansi usaha menjadi terbatas, sehingga diperlukan strategi yang lebih inovatif agar usaha dapat berkembang secara lebih luas dan kompetitif.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan suatu kondisi yang menguntungkan dan dapat dimanfaatkan oleh suatu usaha untuk berkembang. Peluang juga menjadi faktor eksternal yang memberikan kesempatan bagi peningkatan kinerja dan perluasan usaha. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

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

memiliki beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan usahanya.

Peluang yang dimiliki BUMY adalah meningkatnya kebutuhan santri terhadap berbagai produk dan layanan sehari-hari. Hal ini menjadi peluang yang besar karena santri merupakan konsumen utama yang selalu membutuhkan barang dan jasa secara berkelanjutan.

BUMY memiliki kesempatan untuk terus mengembangkan unit usaha yang relevan dengan kebutuhan santri. Selain itu, peluang yang dimiliki BUMY adalah adanya kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Kepercayaan ini dapat dimanfaatkan untuk memperluas jangkauan usaha, tidak hanya di lingkungan internal pesantren, tetapi juga kepada masyarakat sekitar. Dengan demikian, BUMY memiliki potensi untuk mengembangkan pasar yang lebih luas. Di sisi lain, perkembangan teknologi juga menjadi peluang bagi BUMY dalam mengembangkan usaha, khususnya dalam aspek pemasaran dan pengelolaan usaha. Pemanfaatan teknologi seperti media sosial dan sistem digital dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional serta memperluas jangkauan pemasaran. Dengan adanya teknologi, proses penjualan tidak hanya dilakukan secara langsung (offline), tetapi juga dapat dilakukan secara online sehingga mampu menjangkau konsumen yang lebih luas.

Terakhir, peluang yang dimiliki BUMY adalah adanya potensi pengembangan unit usaha baru yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan santri dan perkembangan lingkungan pesantren. Dengan adanya peluang

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

ini, BUMY dapat terus melakukan inovasi dan diversifikasi usaha guna memperkuat kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan kondisi yang berasal dari faktor eksternal yang dapat memberikan dampak kurang menguntungkan terhadap perkembangan usaha. Faktor-faktor seperti persaingan, perubahan perilaku konsumen, serta perkembangan teknologi dapat menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh suatu usaha agar tetap mampu bertahan dan berkembang. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang memiliki beberapa ancaman yang perlu diperhatikan.

Ancaman yang dihadapi adalah adanya persaingan usaha dari pihak luar pesantren yang menawarkan produk dan layanan serupa dengan kualitas dan variasi yang lebih beragam. Hal ini dapat memengaruhi minat konsumen, khususnya santri, dalam memilih tempat berbelanja. Selain itu, perubahan perilaku konsumen juga menjadi ancaman bagi BUMY. Konsumen saat ini cenderung lebih selektif dalam memilih produk, baik dari segi kualitas, harga, maupun pelayanan. Apabila BUMY tidak mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan preferensi konsumen, maka dapat berdampak pada menurunnya daya saing usaha. Di sisi lain, perkembangan teknologi yang semakin pesat juga menjadi ancaman apabila tidak diimbangi dengan kemampuan sumber daya manusia dalam mengadopsi dan memanfaatkannya. Keterbatasan dalam penggunaan

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

teknologi dapat menyebabkan BUMY tertinggal dalam hal pemasaran maupun pengelolaan usaha dibandingkan dengan pelaku usaha lain yang lebih adaptif.

Terakhir, ancaman yang dihadapi BUMY adalah potensi ketergantungan pada pasar internal pesantren. Apabila tidak diimbangi dengan upaya perluasan pasar ke luar lingkungan pesantren, maka pertumbuhan usaha dapat menjadi terbatas. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat agar BUMY mampu menghadapi berbagai ancaman tersebut dan tetap berkembang secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil perhitungan matriks SWOT yang telah dilakukan, diperoleh bahwa posisi BUMY berada pada kuadran I *(Strength–Opportunity)*, yang menunjukkan bahwa BUMY memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan kelemahan dan ancaman. Posisi ini menunjukkan bahwa BUMY berada dalam kondisi yang menguntungkan dan mendukung untuk menerapkan strategi agresif dalam pengembangan usaha.

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

Dengan demikian, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi SO (*Strength–Opportunity*), yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk merebut dan mengoptimalkan peluang yang ada.

a. Strategi SO (*Strength–Opportunity*)

1) Mengembangkan unit usaha sesuai kebutuhan santri

Strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan potensi santri sebagai pasar internal yang besar serta meningkatnya kebutuhan santri. Dengan mengembangkan unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan tersebut, BUMY dapat meningkatkan perputaran ekonomi pesantren serta memperkuat kemandirian ekonomi secara berkelanjutan.

2) Memanfaatkan dukungan yayasan untuk memperluas usaha

Strategi ini bertujuan untuk mengoptimalkan peran yayasan dalam memberikan dukungan permodalan, kebijakan, dan pengawasan. Dengan adanya dukungan tersebut, BUMY dapat memperluas skala usaha serta meningkatkan kapasitas usaha yang telah ada.

3) Meningkatkan kualitas pelayanan untuk menarik dan mempertahankan konsumen

Strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan internal dalam pengelolaan usaha untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Pelayanan yang baik akan meningkatkan loyalitas santri sebagai konsumen utama, sehingga berdampak pada peningkatan penjualan.

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

4) Memperluas jaringan pemasaran di lingkungan pesantren dan masyarakat sekitar

Strategi ini bertujuan untuk memanfaatkan peluang berupa kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Dengan memperluas jaringan pemasaran, BUMY dapat menjangkau pasar yang lebih luas dan meningkatkan daya saing usaha.

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

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pengelolaan BUMY di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang telah berjalan dengan cukup baik melalui fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Keterlibatan yayasan, ketua, manajer, dan sekretaris menunjukkan adanya sistem pengelolaan yang terstruktur. Selain itu, BUMY tidak hanya berfungsi sebagai unit usaha, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan ekonomi pesantren yang berorientasi pada kemandirian dengan memanfaatkan potensi internal, khususnya santri sebagai konsumen utama.
2. Strategi Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui BUMY telah mencerminkan konsep pemberdayaan yang meliputi aspek enabling, empowering, dan protecting. Pada aspek enabling, pesantren mampu menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kemandirian ekonomi. Pada aspek empowering, dilakukan penguatan melalui pengembangan unit usaha dan pengelolaan yang terstruktur. Sedangkan pada aspek protecting, dilakukan pengawasan dan pembinaan oleh yayasan untuk menjaga keberlangsungan usaha. Strategi ini menunjukkan bahwa BUMY berperan penting dalam mendukung kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

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

3. Analisis SWOT dalam Implementasi Model Kemandirian Ekonomi Pesantren berdasarkan hasil analisis SWOT, BUMY memiliki kekuatan dan peluang yang cukup besar, seperti adanya pasar internal santri, dukungan yayasan, serta peluang pengembangan usaha. Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan dan ancaman, seperti keterbatasan SDM, sistem pengelolaan yang belum optimal, serta persaingan usaha di luar pesantren. Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi BUMY berada pada kuadran I (*Strength–Opportunity*), sehingga strategi yang tepat adalah strategi agresif (SO), yaitu dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk mengoptimalkan peluang yang ada guna meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren.

B. Saran

Berikut beberapa saran yang penulis pandang perlu dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Pondok Pesantren dan Yayasan Pengembangan Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY) merupakan langkah strategis dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren. Oleh karena itu, pihak pesantren dan yayasan diharapkan dapat terus melakukan inovasi dan penguatan dalam pengelolaan usaha, khususnya dalam aspek permodalan, manajemen, serta pengembangan unit usaha. Selain itu, pesantren perlu membuka akses kerja sama dengan berbagai pihak, seperti lembaga keuangan maupun pihak swasta, guna mendukung keberlanjutan usaha.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

2. Bagi Pengelola BUMY Pengelola BUMY diharapkan dapat meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan, khususnya dalam bidang manajemen usaha, pelayanan, dan pemanfaatan teknologi. Selain itu, perlu adanya peningkatan profesionalitas dalam pengelolaan usaha agar mampu bersaing dengan usaha di luar pesantren.
3. Bagi Pemerintah dan Pihak Terkait diharapkan pemerintah dan pihak terkait dapat memberikan dukungan terhadap pengembangan ekonomi pesantren, baik dalam bentuk pelatihan, pendampingan, maupun akses terhadap pembiayaan usaha. Selain itu, diperlukan adanya kebijakan atau regulasi yang mendukung keberlanjutan pengembangan usaha berbasis pesantren, sehingga dapat menjadi salah satu pilar dalam meningkatkan perekonomian masyarakat.

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

DAFTAR RUJUKAN

5 Kopontren Sidogiri, "KOPONTREN SIDOGI: Bersinergi Membangun dan Memberdayakan Kemandirian Ekonomi Umat," Kopontren Sidogiri, diakses 21 Maret 2021, https://kopontrensidogiri.id/.

Achmad Safiudin, "Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Telaah Terhadap Peran Kiai Dalam pesantren Al-Amin Perenduan Madura," Maliyah, Jurnal Hukum Bisnis Islam 11, no. 2 (2021). Maliyah, Jurnal Hukum Bisnis Islam 11, no. 2 (2021).

Adnan Mahdi, "Sejarah Dan Peran Pesantren Dalam Pendidikan di Indonesia," JIE II, no. 1 (2013): 2.

Afrizal, Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 175-176.

Agustinus Sri Wahyudi, Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik (Media: Bunarupa Aksara, 1996),

Ahmad Ubaidillah, Ekonomi Islam Nusantara (Lamongan: Nawa Litera Publishing, 2022).

Ali Riyadi, "Pesantren Dalam Bingkai Politik Birokrasi Pendidikan Islam di Indonesia," Jurnal Pemikiran Keislaman 23, no. 1 (28 Februari 2013), https://doi.org/10.33367/tribakti.v23i1.15.

Aminul Wahid, "Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren", 89

Babun Suharto, Dari Pesantren Untuk Umat: Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi (Surabaya: IMTIYAZ, 2011), 77.

Cindy Mutiara Annur, "Kemenag: Ada Lebih dari 30 Ribu Pesantren di Indonesia, Ini Sebarannya," https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/03/06/kemenag-adalebih-dari-30-ribu pesantren-di-indonesia-ini-sebarannya.

Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2020), 547. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, "Statistik Pendidikan Islam Tahun 2022/2023" (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2023).

Disampaikan oleh menteri PPN/kepala Bappenas Bambang Brodjonegoro dalam SDGs Annual Conference, dapat di akses di "SDGs Annual Conference 2019 Bahas Kontribusi Santri Dan Pesantren Untuk Capai Pembangunan

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

Inklusif Dan Tujuan 14 SDGs," Bappenas, 8 Oktober 2019, https://www.bappenas.go.id/id/berita/sdgs-annual-conference-2019-bahaskontribusi-santri-dan pesantren-untuk-capai-pembangunan-inklusif-dantujuan-14-sdgs.

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)

Edy Imam Supeno, "Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dan Penguatan Daya Saing Industri Halal Dalam Upaya Pertumbuhan Ekonomi Indonesia," EKSYAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam, 11, (Maret, 2019), 22-23.

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

Father Rohman, wawancara, Lumajang, 08 November 2025. Fathoni, M. A. (2021). Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui Badan Usaha Milik Pesantren. Jurnal Ekonomi Syariah, 5(2), 150165.

Fathoni, M. A. (2021). Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui Badan Usaha Milik Pesantren. Jurnal Ekonomi Syariah, 5(2), 150165.

Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases, (New Jersey: Pearson Education, 2020), hlm. 78–85.

Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Tehknik Membedah Kasus Bisnis (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 10.

Hadhiri Choiruddin SP, Klasifikasi Kandungan Al-Qur'an Jilid 1 (Jakarta: Gema Insani Press, 2005), 157.

Hasan, U. (2021). Model Kolaboratif dalam Pengembangan Ekonomi Pesantren. Jurnal Manajemen Pendidikan, 8(1), 77-90.

HR. Bukhari no. 2072, dalam Sahih al-Bukhari, Kitab al-Buyu'. https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/11/11/indonesia-negaraberpendudukmuslim-terbesar-dunia (diakses pada 01 Juni 2024).

https://republika.co.id/berita/dunia-islam/hikmah/16/10/17/of6exr396-peranpesantrendalam-mengusir-segala-bentuk-penjajahan(diaksespada02Juni2024).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Iqbal Fasa. “Manajemen Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Modern Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur)” (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2014), 26.

Irham Fahmi, Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi (Bandung: Alfabeta, 2010), 270.

Jim Hoy Yam, Manajemen Strategi: Konsep & Implementasi (Makassar: CV Nas Media Pustaka, 2020), 3-4.

Kasmir, Kewirausahaan (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 285.

Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Jendral Pendidikan Islam, dan Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, “Kemandirian Pesantren: PP. Tebuireng Jombang,” Kemandirian Ekonomi, 2022, https://kemandirian.impstudio.id/katalog/25564/pesantren.

Lexy J Moleong, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 330.

M. Falikul Isbah, Islam dan Pembangunan (Peran Pesantren dalam Pembangunan Sosial Ekonomi Masyarakat (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2020), 20

M. Nurrohman & M. Muzakki, Model Ekonomi Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial, (Yogyakarta: Deepublish, 2023), hlm. 40–45

Mahfud, Mohamad Harisudin. "Metode penentuan faktor-faktor keberhasilan penting dalam analisis swot." Agrisaintifika: Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian, 3, (2019), 113-125.

Matthew B, Milles, dkk, Qualitative Data Analisys A Methods Sourcebook (Amerika: Sage Publications, 2014), 31.

Mimin Yatminiwati, Manajemen Strategi: Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa (Lumajang: Widya Gama Press, 2019), 38.

Mohammad Anas, “Kiprah Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Jawa Timur)” (Tesis, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2019).

Mohammad Arif Agus Sugiono Dan Rahma Indrarini, “Kemandirian Dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren” Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam, 4 (Februari, 2021), 24-25

Mohammad Nadzir, “Membangun Pemberdayaan Ekonomi di Pesantren,” Economica, 1 (April, 2015), 48-49.

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

Muhamad Nafik Hadi Ryandono, "Peran Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Sosial Ekonomi di Jawa Timur pada Abad ke-20,"

Mozaik Humaniora 18, no. 2 (2018): 190. Muhamad Ulfi, "Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui PT. Ngabar Mandiri Sejahtera (Studi pada Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar)" (Tesis, Institut Agama Islam Negeri, Ponorogo, 2022).

Muhammad Aminul Wahid, "Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren" (Jakarta, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2021). (Tesis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta 2021)

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

Nihwan Muhammad Paisun, "Tipologi Pesantren (Mengkaji Sistem Salaf dan Modern)," Jurnal Pemikiran dan Ilmu Keislaman, 2 (Maret, 2019), 10-12.

Nurhayati, R. (2022). Integrasi Pendidikan dan Ekonomi di Pesantren Modern. Jurnal Pemikiran Islam, 11(4), 201-215.

Pearce Robinson, Manajemen Stratejik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Jilid 1 .... 230. Pesantren Nurul Jadid, "Unit Usaha Pesantren," Pondok Pesantren Nurul Jadid, diakses 21 Maret 2024, https://www.nuruljadid.net/unit-usaha. PP

Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, "Profil Kopontren Salafiyah Syafi'iyah "Musa'adah"

Sukorejo Situbondo," 2019, Situbondo. PPMU BAKID, Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang (Lumajang: Pondok Pesantren Miftahul Ulum, 2025), 3.

Rahman, A. (2022). Strategi Pengembangan Ekonomi Berbasis Pesantren: Studi Kasus di Jawa Timur. Jurnal Pendidikan dan Ekonomi, 8(3), 200-215

Republik Indonesia, "Undang Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren" (2019).

Ridwan & A. Hasyim, Transformasi Ekonomi Komunal di Pesantren Nusantara, (Bandung: Alfabeta, 2023), hlm. 112.

Rizal Bagus Pambudi dan Achsania Hendratmi, "Pengembangan Bisnis oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan," Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan 07, no. 1 (2020): 87–99.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Rober. K. Yin, Qualitative Research: From Start To Finish (New York: Guildford Press, 2011), 29. Rohman, A. (2019). Pengembangan Usaha Mikro di Pesantren. Jurnal Ekonomi Syariah, 7(3), 89-102

Salim Al Idrus, Pengembangan Ekonomi Pesantren Melalui Gerakan Wirausaha (Malang: Media Nusa Creative, 2023), 56.

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).

Sarinah dan Mardalena, Pengantar Manajemen (Yogyakarta: CV Budi Utomo, 2017), 55

Sasmita, Anggi, Yuli Marta Ambarita, and Annie Mustika Putri. "Strategi Pemasaran Tokopedia dalam Persaingan Antar E-Commerce dengan Analisis SWOT." Jurnal Pendidikan Tambusai , 5, (2021), 3397-3404.

Sayfullah, H. (2020). Pengembangan lembaga pendidikan Islam melalui ekonomi pesantren di Pondok Pesantren Al Ishlah Bondowoso dan Nurul Qarnain Jember. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 6(1), 25-40.

Sholeh Ardiansyah, wawancara, Lumajang, 08 November 2025. Siti Maemunah, Manajemen Strategik Di Bidang Transportasi Dan Logistik (Surabaya : CV. Mitra Mandiri Persada, 2021), 251.

Slamet Riyanto, Analisis SWOT Sebagai Penyusun Strategi Organisasi (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2020), 25-29.

Sufyarman, Kapita Selekta Manajemen Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2003), 50-51 Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatf, dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2016), 241.

Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Bandung: Alfabeta,2017), 218.

Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Jakarta: PT. Rineka, 2006), 35.

Sukirno, S. (2020). Kemandirian Ekonomi Pesantren: Tantangan dan Peluang. Jurnal Pendidikan Islam, 10(1), 45-60

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).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Taufik Ahmad Rizal, wawancara, Lumajang, 08 November 2025. Tedjo Tripomo dan Udan, Manajemen Strategi (Bandung: Rekaya Sains, 2005)

Tim Penyusun Pascasarjana, Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (Jember: Pascasarjana UIN KHAS Jember Press,2022), 68.

Tohirin, Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktek (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), 73.

Winardi, Enterpreneur dan Enterpreneurship (Jakarta: Kencana, 2003), 60.

Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia, 10 ed. (Jakarta: LP3ES, 2019), 47

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

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

No.	Tanggal	Keterangan	Paraf
1	04 Juli 2025	Mengantarkan surat izin penelitian kepada kepala BUMY	
2	07 Juli 2025	Wawancara dengan Imam turmudzi sebagai Keuangan Yayasan BUMY	
3	15 Juli 2025	Wawancara dengan Ketua Al Ikhwan ustadz roqi	
4	31 Juli 2025	Wawancara dengan Ketua almawadah mahfud selaku Sekretaris BUMY	
5	5 Agustus 2025	Wawancara dengan Fauzan bendahara BUMY	
6	06 September 2025	Wawancara dengan Fauzan bendahara BUMY .	
7	23 September 2025	Wawancara dengan Ketua Al Ikhwan ustadz roqi	
8	29 September 2025	Wawancara dengan Imam turmudzi sebagai keuangan yayasan	
9	1 Oktober 2025	Wawancara dengan Ketua Al Ikhwan ustadz roqi	
10.	7 Oktober 2025	Wawancara dengan Fauzan bendahara BUMY	
11	1 Oktober 2025	Wawancara dengan Fauzan bendahara BUMY	
12	7 Oktober 2025	Meminta Surat Selesai Penelitian pada Ketua BUMY	

Jember, 17 Februari 2026
Ketua Badan Usaha Milik Yayasan

Fathur Rahman

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

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA
Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id, Website : http://pasca.uinkhas.ac.id

No : B.818/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/04/2026
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Fathur Rohman
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	:	Muhammad Syaikhul Alim
NIM	:	233206060009
Program Studi	:	Ekonomi Syariah
Jenjang	:	Magister (S2)
Waktu Penelitian	:	3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul	:	Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui Badan Usaha Milik Yayasan Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 30 April 2025
An. Direktur,
Wakil Direktur

Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : LgKuu3mB

KOPERASI PONDOK PESANTREN (KOPPONTREN)
AL-IKHWAN MU BAKID
NOMOR BADAN HUKUM : AHU-0005. AH. 01. 26.
TAHUN 2020 TANGGAL 21-09-2020
JL. RAYA BANYUPUTIH KIDUL PO. BOX. 101 JATIROTO LUMAJANG 67355 TELP. 0334-882800 JAWA TIMUR

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor : 01/019/KOP-AIMU/A.I/X/2025

Yang Bertanda Tangan Di Bawah Ini:

Nama : Fathur Rahman
Jabatan : Ketua BUMY
Area : Lumajang

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut ini:

Nama : Muhammad Syaikhul Alim
Nim : 233206060009
Jurusan : Ekonomi Syariah
Instansi : Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah selesai melakukan penelitian di Desa Banyuputih Kidul, Kecamatan Jatiroto, Kabputen Lumajang. Terhitung mulai dari bulan Maret 2025 hingga Mei 2026, untuk mengisi bahan Penelitian Tesis yang berjudul "MODEL PENGEMBANGAN KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN MELALUI BADAN USAHA MILIK YAYASAN DI PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM LUMAJANG".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

Jember, 11 Maret 2026

Hormat Kami

Fathur rahman

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
UPT PENGEMBANGAN BAHASA
Jl. Mataram 1 Mangli, Kaliwates, Jawa Timur Indonesia Kode Pos 68136
Telp: (0331) 487550, Fax. (0331) 427005, 68136, email: upbuinkhas@uinkhas.ac.id,
website: http//:www.upb.uinkhas.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: B-015/Un.20/U.3/035/6/2026

Dengan ini menyatakan bahwa abstrak Tesis berikut:

Nama Penulis	:	**Muhammad Syaikhul Alim**
Prodi	:	S2-ES
Judul (Bahasa Indonesia)	:	Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren melalui Badan Usaha Milik Yayasan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang
Judul (Bahasa arab)	:	نموذج تطوير الاستقلال الاقتصادي للمعهد الإسلامي من خلال هيئة الأعمال للمؤسسة في معهد مفتاح العلوم الإسلامي لوماجانج
Judul (Bahasa inggris)	:	***The Model of Developing Islamic Boarding School Economic Independence through Foundation-Owned Enterprises at Miftahul Ulum Islamic Boarding School, Lumajang***

Telah diperiksa dan disahkan oleh TIM UPT Pengembangan Bahasa UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 16 Juni 2026

Kepala UPT Pengembangan Bahasa,

Sofkhatin Khumaidah

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

KEMENTRIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
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

SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI
Nomor:1324/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/06/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap Tesis.

Nama	:	Muhammad Syaikhul Alim
NIM	:	233206060009
Prodi	:	Ekonomi Syariah (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	25 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	26 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	29 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	14 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	13 %	20 %
Bab VI (Penutup)	6 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian Tesis.

Jember, 08 Juni 2026

an. Direktur,
Wakil Direktur

Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin

DOKUMENTASI PENELITIAN



Sumber: Wawancara dengan kepala BUMY Fathur Rahman



Sumber: Wawancara dengan Ketua Al Ikhwan Ustadz Roqi



Sumber: Wawancara dengan Ketua Koperasi Unit 3



Sumber: Wawancara dengan Fauzan Bendahara BUMY



Sumber: Wawancara dengan Imam Turmudzi Keuangan Yayasan



Sumber: Wawancara dengan Ketua Almawadah Mahfud

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Syaikhul Alim

NIM : 233206060009

Prodi : Ekonomi Syariah

Institusi : Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul **"Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui BUMY (Badan Usaha Milik Yayasan) Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang"** merupakan hasil penelitian dan karya tulis saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian pernyataan keaslian tulisan tesis ini, dibuat dengan sebenar-benarnya.

Jember, 31 Mei 2026



Muhammad Syaikhul Alim
NIM: 233206060009

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

RIWAYAT HIDUP



Muhammad Syaikhul Alim dilahirkan di Jember, Jawa Timur tanggal 18 Juni 2000, anak pertama dari dua bersaudara dari Pasangan Bapak AHMAD Hanafi dan Ibu Mastufah. Alamat: Dusun Sumber gebang, Desa Langkap, Kecamatan Bangsalsari, Kabupaten Jember. Nomer Hp. 085732066663, Email: syaikhulalim18@gmai.com. Pendidikan Dasar ditempuh di SDN Langkap 1 tamat pada tahun 2012. Pendidikan Menengah ditempuh di MTs Al Marhamah tamat pada tahun 2014. Sekolah Menengah Atas ditempuh di MA Miftahul Ulum Banyuputih tamat pada tahun 2017. Pendidikan berikutnya ditempuh di Institute Agama Islam Miftahul Ulum Lumajang hingga selesai pada tahun 2022. Lalu melanjutkan studi Pascasarjana di Perguruan Tinggi yang sama Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Semasa menjadi mahasiswa penulis aktif dalam beberapa organisasi kemahasiswaan ekstra maupun intra kampus diantaranya Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS) Ekonomi Syariah di bidang Networking, Himpunan Mahasiswa Program Magister (HMPM) Ekonomi Syariah Pascasarjana sebagai bidang pendidikan,

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