

MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK PESANTREN (BUMP)

MASLAKUL HUDA KAJEN PATI

Dziyaul Lami', Abu Hapsin

Magister Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Diponegoro,

UIN Walisongo

[dzyyauullami@students.undip.ac.id](mailto:dziyaulami@students.undip.ac.id)

ABSTRACT

The pesantren's potential includes economic assets, religious teachings and ties between Kiai, santri, santri families, alumni, and the surrounding community to be important social capital in economic activities. This economic potential was realized by the Maslakul Huda Kajen Pati Islamic Boarding School, giving birth to several business units under the auspices of Islamic Boarding Schools. Then the pesantren business unit management is deemed necessary to be applied in order to create a pesantren sustainability.

The study uses qualitative research method (qualitative research). The object of this study is BUMP Maslakul Huda with several business units, those are: BPRS Artha Mas Abadi, BPR Artha Huda Abadi, CV Mabadi Sejahtera and Agribusiness.

The implementation of management functions at BUMP Maslakul Huda is planning, organizing, actuating and controlling, have gone well. With the implementation of management in BUMP and business units, what is produced is: the mechanism of the organization is running well, identifying problems and finding solutions and strategies to minimize failure and maximize the success of the program. Thus, the steps taken by BUMP and business units will encourage the economic independence of pesantren.

Keywords: Management, Pesantren-Owned Enterprises, Maslakul Huda

PENDAHULUAN

Semula pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam yang dipergunakan sebagai tempat untuk menyebarkan agama Islam dan mendalami ajaran-ajarannya, yang tumbuh di masyarakat dengan sistem asrama, sekaligus bersifat independent dalam segala hal.¹ Kendati kebanyakan pesantren memosisikan dirinya hanya sebagai lembaga pendidikan dan keagamaan. Namun sejak tahun 1970-an beberapa pesantren telah berupaya untuk melakukan reposisi dalam menyikapi berbagai persoalan sosial, ekonomi dan politik.

¹ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991, h. 240

Pesantren merupakan lembaga pendidikan non formal yang menjadi kampung peradaban yang didambakan sekaligus dicerca. Ia dipandang sebagai pusat dari kehidupan fatalis yang didalamnya lebih banyak mengurus soal *ukhrawi* ketimbang duniawi. Selain itu didalamnya juga memproduksi kehidupan zuhud yang mengesampingkan aspek material. Padahal, orang pesantren menikmati kehidupan yang sederhana berdasarkan panggilan moral keagamaan. Bagi mereka, dunia merupakan alat untuk menggapai kehidupan akhirat.

Dalam kehidupan sosial, kebanyakan pesantren sangat jarang hadir dalam pembahasan persoalan ekonomi. Bahkan seringkali pesantren seolah menjadi beban ekonomi tersendiri menyangkut hubungan antara penyediaan lapangan kerja dengan tenaga santri.² Hal tersebut dapat dilihat dari arus globalisasi dan kapitalisme pasar yang menerjang seluruh sendi kehidupan sehingga minat masyarakat untuk masuk ke dalam lembaga pendidikan pesantren semakin berkurang.

Meski demikian, sesungguhnya Pesantren bukan hanya sekadar pusat pendalaman ilmu agama saja. Pesantren juga memiliki potensi pengembangan ekonomi.³ Potensi yang ada didalam pesantren meliputi asset-asset ekonomi, ajaran agama dan ikatan antara Kiai, santri, keluarga santri, alumni, dan masyarakat sekitar menjadi modal sosial yang penting dalam sebuah kegiatan perekonomian.

Sejarah mencatat bahwa sejarah awal berdirinya pesantren adalah bicara mengenai kemandirian ekonomi. Mereka memanfaatkan potensi ekonomi yang ada dalam pesantren untuk memenuhi kebutuhan penghuni pesantren. Bahkan belakangan ini, beberapa pesantren telah membuktikan mampu menjadi pelaku ekonomi dan memberdayakan ekonomi masyarakat sekitar. Mampu memainkan

² Amin Haedari (ed), *Khazanah Intelektual Pesantren*, Jakarta: CV. Maloho Jaya Abadi, 2008, h. 182

³ Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri; Wajah Baru Pendidikan Islam*, Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009, h.221.

peran dalam kegiatan perekonomian dalam rangka mengembangkan dan memajukan pesantren agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain.

Berbicara mengenai pesantren, tentu tidak akan lepas dari figur kiai sebagai pemimpin pesantren. Kepemimpinan kiai di pesantren sangat unik, dimana relasi sosial antara kiai dan santri dibangun atas landasan kepercayaan.⁴ Disamping itu kharisma kiai sebagai pemimpin pesantren turut menyumbangkan daya tarik dan pencitraan sebuah pesantren ditengah-tengah masyarakat. Karena kiai merupakan pemimpin yang menjalankan manajemen pesantren yang memiliki visi jauh ke depan dan menginternalisasikannya dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang jelas dan bermanfaat bagi pesantren. Pemimpin pesantren harus mampu menerjemahkan perubahan-perubahan sosial yang ada agar pesantren mampu berjalan sesuai perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai dan tradisi pesantren.

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, memang beberapa pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi dan administrasi pengelolaan keuangan. Dari beberapa kasus, perkembangan ini dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren; dari kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter-paternalistik ke *diplomatic-partisipatif*, atau dari *laissez faire* ke demokratik. Kasus lain beberapa pesantren sudah membentuk badan pengurus harian sebagai lembaga payung yang khusus mengelola dan menangani kegiatan-kegiatan pesantren. Namun, sayangnya perkembangan tersebut tidak merata disemua pesantren.

Secara umum, pesantren masih menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan sumberdaya manusia profesional dan penerapan manajemen yang masih tradisional, misalnya tiadanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi; tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan

⁴ Irwan Abdullah, Muhammad Zain, Hasse J, *Agama, Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*, Yogyakarta: Sekolah Pasca Sarjana UGM, 2008, h. 79.

pendidikan dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai standar, serta unit-unit kerja tidak berjalan sesuai aturan baku organisasi.⁵

Salah satu pesantren yang mempunyai semangat kemandirian ekonomi yaitu Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati yang telah memiliki beberapa unit usaha dalam kendali yayasan milik pesantren. Ponpes Maslakul Huda merupakan salah satu pesantren yang mampu menghidupkan perekonomian pesantren dan masyarakat sekitar yang semula lesu. Sejak tahun 1963 Kyai MA. Sahal Mahfudh mulai mendorong kemandirian tersebut melalui pengembangan ekonomi, pendidikan dan kesehatan. Atas inisiatif Kiai Sahal lah dibentuk Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM).

Dalam pandangan Kyai Sahal, melalui BPPM merupakan pengejawantahan dari *amar ma'ruf nahi munkar* (Al Imron (3): 10) sekaligus bagian dari dakwah *bil hal* atau dakwah melalui amal perbuatan nyata. Melalui aksi pengembangan masyarakat, maka pesantren mampu menerjemahkan nilai-nilai agama dalam rangka memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat.

Sebelum berdirinya Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP), BPPM telah lahir dengan membawa misi pemberdayaan masyarakat sekitar. Dalam perjalanannya, BPPM mulai melakukan kerja sama dengan beberapa lembaga untuk merintis usaha dengan menggunakan biaya dari pesantren. Usaha-usaha tersebut dibangun untuk keberlangsungan program sosial pesantren. Dari usaha yang dirintis oleh BPPM tersebut pesantren mampu mendirikan beberapa unit usaha yakni, BPR Artha Huda Abadi, BPRS Artha Mas Abadi, CV. Mabadi Sejahtera (percetakan OffSet Masda Grafika dan Masda Digital Printing), Agrobisnis, dan Koperasi ESA.

Selama beberapa tahun belakangan ini BPPM dihentikan mengingat misi pemberdayaan masyarakat sudah cukup berhasil. Terbukti dengan perekonomian

⁵ M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Press, 2004, h.16.

masyarakat sekitar (Kajen) sudah mulai membaik. Sementara itu pengurus BPPM sudah melebur pada masing-masing unit usaha sehingga BPPM tidak berfungsi lagi. Sehingga masing-masing unit usaha telah memiliki manajemen sendiri.

Penelitian mengenai BPPM telah banyak dilakukan. Namun belum ada penelitian yang fokus pada manajemen BUMP Maslakul Huda. Hasil keuntungan yang didapatkan oleh unit usaha yang disetorkan oleh BUMP telah menyumbang 50% lebih untuk keberlangsungan pesantren. Maka manajemen perekonomian pesantren dipandang perlu diaplikasikan demi terciptanya keberlangsungan pesantren. Manajemen merupakan serangkaian kegiatan meliputi perencanaan, penggerakan, pengorganisasian, dan pengawasan organisasi dengan mengerahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sehingga masa depan pesantren ditentukan oleh manajerialnya, karena manajemen merupakan ruh sebuah organisasi (pesantren) yang akan mengantarkan pada tujuan dan cita-cita pesantren.

Berangkat dari sinilah penulis merasa perlu untuk mengangkat penelitian mengenai pelaksanaan manajemen unit usaha yang dimiliki oleh pesantren mengingat banyak pesantren yang tidak berkembang dikarenakan faktor manajerialnya yang masih buruk. Pada penelitian ini, penulis membatasi untuk membahas mengenai BPRS Artha Mas Abadi yang merupakan salah satu unit di bawah naungan BUMP.

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang akan dibahas adalah:

1. Bagaimana implementasi manajemen badan usaha milik pesantren Maslakul Huda Kajen Pati?

LANDASAN TEORI

Manajemen

Banyak literasi yang menjelaskan mengenai manajemen baik secara etimologis maupun bahasa. Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa latin *manus* berarti tangan sedangkan dalam bahasa Inggris *to manage* artinya mengatur.⁶ Jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak dicapai atau diinginkan oleh sebuah organisasi.⁷

George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengaktifan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.⁸

Manajemen mulai muncul pada pertengahan abad ke 19 pada negara industri. Mereka mulai menyadari bahwa perlunya pengaturan dalam bisnis meliputi kegiatan produksi, marketing dan lain-lain. Pada perkembangannya, manajemen (red: konvensional) mulai melalui tahap perbaikan dan penyempurnaan. Sedangkan, dalam Islam manajemen muncul sejak Allah menurunkan perintah kepada Nabi Muhammad SAW melalui nash-nash Al-Qur'an dan hadits. Manajemen dalam Islam memiliki asas kemanusiaan sebagai pembawa mandat sebagai agama pembawa rahmat bagi semua makhluk di muka bumi (*rahmatan lil alamin*).

Manajemen Islam (syariah) adalah manajemen yang tidak bebas nilai, karena manajemen syariah tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia, tetapi juga berorientasi di akhirat nanti (nanti disana), yang hanya

⁶ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia.

⁷ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014, h. 1.

⁸ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relation dan Media Komunikasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, h. 1.

bisa dipahami dalam sistem kepercayaan agama Islam.⁹ Sebagaimana ayat Al Qur'an yang menjadi landasan kegiatan manajemen adalah QS. Ash-Shaff: 4, yang artinya:

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (QS. Ash-Shaff: 4)¹⁰

Kokoh yang disebutkan dalam ayat Al Qur'an diatas menunjukkan bahwa harus adanya sinergisitas antara komponen satu dengan yang lainnya sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan rencana. Sedangkan dalam sebuah hadits Nabi Muhammad mengatakan:

Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan teratur) (HR. Thabrani).

Itqan diatas maksudnya arah/tujuan pekerjaan itu jelas, landasannya mantap, dan cara mendapatkannya transparan. Itu merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah SWT.¹¹

Dalam manajemen Islam terdapat dua unsur penting, yakni subjek dan objek. Subjek adalah pelaku/manajer dan objek merupakan tindakan manajemen yang didalamnya memuat organisasi, sumber daya manusia, operasi/produksi, pemasaran dan lain-lain.

Berbicara mengenai manajemen Islam tidak terlepas dari perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai religiusitas. Keimanan dan ketauhidan seseorang akan memvisualisasikan berbagai tindakan yang akan dilakukan. Jika seseorang memiliki iman yang kuat maka tidak akan

⁹ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012, h. 2.

¹⁰ Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan terjemahannya.

¹¹ *Ibid*, h. 14

terjadi perilaku Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang menjangkit oleh para pemimpin di Indonesia saat ini.

Manajemen setiap lembaga atau organisasi (termasuk ponpes) selalu berkaian dengan usaha-usaha mengembangkan suatu tim kerjasama atau kelompok orang dalam satu kesatuan, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Hal tersebut untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi yang ditetapkan sebelumnya (*pre determine objective*). Dengan demikian pengertian manajemen dapat diartikan sebagai sebuah proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan; perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan juga pengawasan.¹²

Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa manajemen adalah *applied science* dimana jika dijabarkan menjadi sebuah proses tindakan meliputi beberapa hal:

a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan mencakup penetapan tujuan, standar, penentuan prosedur dan pembuatan rencana serta ramalan (prediksi) apa yang diperkirakan terjadi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian ini meliputi pemberian tugas yang terpisah pada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan atau menetapkan jalur wewenang atau tanggungjawab dan sistem komunikasi serta mengkoordinir kerja setiap bawahan dalam suatu tim kerja yang solid dan terorganisir.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Proses penggerakan yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan menggunakan pelbagai sarana yakni: komunikasi, kepemimpinan, perundingan-perundingan, pemberian intruksi dan lain-lain. Dengan

¹² A. Halim (eds), *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009 , h. 71

actuating ini, pimpinan berusaha menjadikan organisasi bergerak aktif dan dinamis.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Ketika organisasi telah bergerak dan berjalan maka pimpinan harus selalu melakukan pengawasan dan pengendalian agar gerakan dan jalannya organisasi benar-benar sesuai dengan rencana yang ditetapkan.¹³

Dalam Islam, manajemen dipandang sebagai pengejawantahan dari amal salih yang harus bertitik tolak dari niat yang baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen dalam pandangan Islam yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan dan keahlian.¹⁴ Dalam proses manajemen terdapat beberapa indikator meliputi, rapi, tertib, benar, teratur dan sistematis.

Ragam masalah ekonomi yang luas pada dasarnya telah tertuang dalam konsepsi ekonomi Islam, termasuk ajaran tentang tata nilai, pembagian kerja, sistem harga, hukum penawaran dan permintaan, konsumsi dan produksi dan masih banyak lagi. Gambaran kemajuan dan berkembangnya ekonomi Islam pada masa lampau ternyata tidak berdampak bagi perekonomian umat Islam masa kini. Ajaran-ajaran Islam tentang ekonomi ditelantarkan dan diabaikan oleh kaum muslim akibat ranah berfikir yang telah terpolarisasi bahwa ekonomi tergabung dalam produk sekuler dan berlawanan dengan agama. Akibatnya perekonomian kaum muslim menjadi stagnan, tertinggal bahkan terpuruk dibandingkan dengan yang lainnya.¹⁵

¹³ *Ibid.* h. 72.

¹⁴ Veitzal, et al, *Islamic Manajemen: Meraih Sukses Melalui Praktik Manajemen Gaya Rasulullah Secara Istiqomah*, Yogyakarta: BPFE, 2013, h. 47.

¹⁵ Sukamdani Sahid Gitosardjono, *Wirausaha Berbasis Islam dan Kebudayaan*, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2013, h. 215.

Pesantren dan Ruang Lingkupnya

Pesantren sebagai sebuah institusi budaya yang lahir atas prakarsa dan inisiatif (tokoh) masyarakat yang bersifat otonom, sejak awal berdirinya merupakan potensi strategis yang ada ditengah kehidupan sosial masyarakat. Kendati kebanyakan pesantren memosisikan dirinya sebagai institusi pendidikan dan keagamaan saja, namun sejak tahun 1970-an pesantren melakukan reposisi dalam menyikapi pelbagai persoalan sosial masyarakat.¹⁶

Sejarah sudah mencatat bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan, keagamaan dan kemasyarakatan yang sejak lama dikenal sebagai wahana pengembangan masyarakat (*community development*). Memasuki orde baru yang dikenal dengan marginalisasi pendidikan agama, tugas pokok pesantren dalam mendidik dan memberdayakan masyarakat tetap dijalankan. Independensi pesantren merupakan faktor penting bagi eksistensinya sebagai media komunikasi efektif dalam jaringan masyarakat tradisional pedesaan.

Disamping sebagai lembaga pendidikan dan pemberdayaan masyarakat, pesantren berhasil membuka jaringan dan melakukan aliansi strategis dengan berbagai pihak diluar pesantren, seperti pemerintah, LSM, maupun lembaga asing guna merealisasikan program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat.¹⁷ Dalam dimensi yang lebih luas, pesantren juga berperan sebagai benteng pengawal moral, khususnya berkenaan dengan terjaganya tradisi kepesantrenan yang luhur dengan nilai-nilai keteladanan.

Hampir dapat dipastikan bahwa lahirnya suatu pesantren berawal dari beberapa elemen dasar di dalamnya. Terdapat lima elemen pesantren yang memiliki keterkaitan yang sangat erat meliputi, Kiai, santri, pondok,

¹⁶ Veitzal, et al, *Islami*, h. 209.

¹⁷ Amin Haedari, et al. *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press, 2004, h. 12.

masjid dan pengajaran kitab–kitab Islam klasik atau sering disebut dengan kitab kuning.

Dalam konteks ekonomi, pesantren harus mampu berbicara banyak tentang konsep-konsepnya yang cenderung bersifat muamalah (ibadah ritual) untuk menjadi konsep *iqtishadiyyah* (ekonomi). Kedudukan semacam ini membawa akibat untuk memanfaatkan sebesar-besarnya potensi pesantren yang begitu besar. Pada zaman perkembangan awal Islam, di era kerajaan Islam Indonesia, di masa perjuangan melawan kolonialisme sampai pada fase revolusi kemerdekaan, pesantren sangat jelas menunjukkan sebagai agen perubahan sosial berdasarkan tentangan zamannya.¹⁸

Potensi dan peran pesantren sebenarnya mempunyai nilai yang cukup strategis dan signifikan dalam memberikan sumbangsih dan perannya bagi peningkatan keswadayaan, kemandirian dan partisipasi masyarakat. Maka pesantren dengan semangat pemberdayaan merupakan salah satu contoh konkret dari upaya pesantren yang tidak hanya konsentrasi dalam pengembangan keilmuan Islam akan tetapi pesantren juga merupakan lembaga yang mempunyai kepedulian terhadap kondisi ekonomi masyarakat. Pesantren ditantang bukan hanya untuk memproduksi manusia-manusia bermoral dan cerdas serta patriotik sebagai pengejawantahan iman dan taqwa tetapi juga menciptakan manusia yang mandiri.¹⁹

Salah satu bentuk pertahanan pesantren dari segi manajemennya yaitu yang terpenting adalah manajemen ekonomi pondok pesantren dan manajemen pendidikannya yang berangkat dari daya dukung SDM yang

¹⁸ Amin Haedari (ed), *Khazanah*, h. 183

¹⁹ Irwan Abdullah. Muhammad Zain, Hasse J (eds), *Agama, Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*, Yogyakarta: Sekolah Pasca Sarjana UGM, 2008, h. 147

memadai. Hal ini menunjukkan bahwa potensi internal pesantren berpengaruh besar pada ketahanannya terhadap arus pergerakan zaman.²⁰

Ekonomi Pesantren

Pada umumnya para kyai dan mubaligh memiliki status ekonomi yang tinggi dalam masyarakat, namun jarang sekali mereka mengangkat kajian ekonomi dalam materi pengajiannya.²¹ Diskursus ekonomi seringkali dianggap sebagai urusan duniawi semata, sedangkan pengajian adalah urusan ibadah dan akhirat. Maka akibat dari pemahaman ini, Islam belum banyak memiliki peran dalam perekonomian.

Dalam menghadapi era digitalisasi dan modernisasi, pesantren dituntut untuk dapat menyesuaikan perubahan zaman. Sebagian pesantren merespon perubahan dengan melakukan transformasi melalui mobilitas budaya yang menyebabkan doktrin, lembaga, dan pranata sosial menjadi tetap relevan.²² Misalnya memasukkan fungsi sosial-ekonomi ke dalam program-program pesantren.

Pengembangan dalam bidang ekonomi yang dilakukan oleh pesantren bertujuan untuk mendorong kemandirian pesantren. Selain itu santri tidak lagi hanya pintar mengaji, tetapi memiliki kecakapan dalam bidang ekonomi. Kemandirian ekonomi pesantren pada hakikatnya bagian dari menerapkan ajaran agama Islam yang diajarkan oleh pesantren.²³

Sejarah mencatat bahwa awal mula berdirinya pesantren adalah berangkat dari kemandirian ekonomi. Belakangan ini, banyak pesantren mulai terlibat dalam aktifitas perekonomian. Unit-unit usaha didirikan di

²⁰ Muhammad Iqbal Fasa, *Manajemen Unit Pesantren (Studi Kasus Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur*, Tesis, Program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014, h. 258.

²¹ Qodri Azizy, *Membangun Fondasi Ekonomi Umat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, h. 103-104

²² Ayzumadi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milineum Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999, h.108.

²³ L. Faurono Susilo P, *Menggerakkan Ekonomi Syariah Dari Pesantren*, Yogyakarta: FP3Y, 2007, h. 22

berbagai pesantren, mulai dari koperasi simpan pinjam, agribisnis, perdagangan, dan jasa. Hingga pelatihan kewirausahaan untuk para santri menjadi salah satu perhatian bagi pesantren.

Unit usaha yang didirikan bertujuan untuk memberikan kesejahteraan bagi santri dan masyarakat luas. Pesantren-pesantren besar biasanya telah memiliki kesadaran dalam mengembangkan perekonomian. Misalnya, pesantren Tebuireng, Gontor, Tambak beras, Tegalrejo, dan Sidogiri.

Pesantren sidogiri menjadi salah satu kiblat kemandirian ekonomi. Pada mulanya mendidikan warung kelontong di lingkungan pesantren untuk memenuhi kebutuhan santri. Kemudian berkembang menjadi simpan pinjam syariah yang bernama Baitul Mal Wa Tanwil Masalahah Musalal lil Ummah (BMT-MMU).

BMT-MMU telah mengalami perkembangan yang pesat dari permodalan, aset, dan omset. Pada tahun 2017 omset bisnis syariah mencapai Rp. 42 miliar per tahun. Sementara nasabahnya mencapai 12.000 orang lebih dan mempunyai 12 unit yang tersebar di berbagai kecamatan di Pasuruan. Kemajuan yang dialami oleh BMT-MMU disebabkan adanya kepercayaan masyarakat pada penerapan manajemen yang jujur, amanah, dan profesional.

Upaya pesantren dalam mendorong kemandirian ekonomi menjadi sebuah ciri khas yang menarik masyarakat untuk mengirim anaknya ke pesantren. Kemandirian ekonomi pesantren pada gilirannya akan membuat pesantren menjadi institusi yang independen dan tidak terpengaruh oleh penguasa dan pemilik modal. Disamping itu, keberhasilan pesantren dalam mengembangkan perekonomiannya akan berdampak pada biaya pendidikan yang murah dengan kualitas pendidikan yang baik sehingga dapat menjadi alternatif masalah komersialisasi pendidikan yang sedang mewabah.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif (*qualitative research*). Metode ini sering disebut sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).²⁴ Kondisi alamiah yang terdapat dalam objek penelitian tersebut berkembang secara ilmiah tanpa dimanipulasi oleh peneliti.

Penelitian kualitatif juga merupakan jenis penelitian yang mengidentifikasi gejala-gejala yang bersumber dari lapangan (*field research*). Hasil pengamatan diarahkan untuk dapat menganalisis dan mendeskripsikan fenomena, aktivitas sosial, persepsi, kepercayaan dan pemikiran orang baik secara individu maupun kelompok.

Sumber dan Jenis Data

Adapun sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Data Primer

Didapatkan dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang dianggap tau mengenai objek penelitian. Pihak-pihak tersebut diantaranya, pengasuh pesantren, ketua badan usaha milik pesantren, pimpinan masing-masing unit usaha.

b. Data Sekunder

Data sekunder berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan. Data ini biasanya berasal dari data primer yang

²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012, h.8

sudah diolah oleh peneliti sebelumnya. Termasuk dalam kategori data tersebut adalah:

- 1) Data bentuk teks: dokumen, pengumuman, surat-surat, spanduk.
- 2) Data bentuk gambar: foto, animasi, *billboard*.
- 3) Data bentuk suara: hasil rekaman kaset.
- 4) Kombinasi teks, video, iklan di televisi dll.²⁵

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini yakni:

- a. Observasi langsung (*direct observation*), yang dilakukan oleh peneliti untuk memahami keseluruhan konteks data yang dialami di objek penelitian. Dalam observasi, peneliti dapat mengamati secara langsung mengenai pelaksanaan manajemen badan usaha milik Pesantren Maslakul Huda.
- b. Wawancara (*interview*), dilakukan dengan pengasuh pondok pesantren, ketua unit usaha, dan masyarakat. Dalam melakukan penelitian, Peneliti menggunakan wawancara terstruktur dimana sebelumnya peneliti menyiapkan serangkaian pertanyaan yang akan diajukan dan narasumber dibebaskan untuk memberikan jawaban.
- c. Dokumentasi (*documentation*). Dalam penelitian ini menggunakan instrument dokumentasi berupa arsip, profil pondok pesantren, data organisasi, laporan unit usaha, buku panduan dan buku-buku yang relevan.

²⁵ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006, h. 209-210.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) yang menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai di lapangan.²⁶

Dalam analisis deskriptif kualitatif terdapat proses analisis data, yaitu:

a. Reduksi

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, kompleks dan rumit yang akan ditemukan melalui wawancara, arsip-arsip pondok dan organisasi dan literature lainnya. Maka untuk menentukan data yang diperlukan ditempuh dengan menggunakan reduksi data. Mereduksi berarti merangkum, memilah milih data yang pokok, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dengan demikian data yang diperoleh akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk mencari serta menemukan data yang diperlukan selanjutnya.

b. Data *Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, langkah berikutnya yakni menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat berupa bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data dalam penelitian ini dengan menguraikan segala sesuatu mengenai manajemen unit usaha Pondok Pesantren Maslakul Huda serta karakteristik manajemen unit usaha. Sehingga, peneliti dapat menyajikan data dengan sistematis dan substantif.

c. Penarikan kesimpulan

²⁶ Sugiyono, *Metode*, h. 245

Langkah akhir dalam penelitian adalah penarikan kesimpulan. Penelitian ini akan menjelaskan pelaksanaan manajemen badan usaha Pesantren Maslakul Huda. Dengan demikian, seluruh temuan yang didapatkan dalam penelitian akan dijadikan sebagai referensi pengembangan unit usaha di Ponpes manapun, khususnya Ponpes Maslakul Huda.

PEMBAHASAN

Profil Pesantren

Pesantren Maslakul Huda didirikan oleh KH. Mahfudh yang merupakan putra dari Kyai Abdussalam, keturunan Syekh Ahmad Mutamakkin. Kyai Mahfudh aktif dalam mengajar santrinya di mushola yang kemudian merupakan cikal bakal pesantren maslakul huda. Bersama dengan para kyai Kajen, kyai Mahfudh juga mendirikan perguruan Islam Mathali'ul Falah.

KH. Mahfudh dikenal sebagai pribadi yang disiplin, tawadlu, tegas (dalam hal-hal *haq*), dan *birrul walidain* berkat didikan ayahnya. Ia sempat menimba ilmu selama delapan tahun di Mekkah. Selain itu sempat menjadi murid beberapa kyai masyhur yakni KH. Hasyim Asyari, KH. Ma'sum Jombang, Syekh Said Sampang Madura, dan Syekh Muhammad al-Baqir al-Maliki Makkah.

Pesantren Maslakul Huda lahir pada tahun 1910 sebagai institusi pendidikan yang berorientasi pada pengembangan *tafaqquh fiddin* dengan tujuan menciptakan santri yang *salih-akrom* melalui pendekatan yang kognitif, efektif dan psikomotorik. Selama berdiri hingga sekarang telah mengalami peergantian pengasuh selama empat kali. Kyai Mahfudh

Salam, Kyai Ali Mukhtar bin Abdussalam, Kyai Sahal Mahfud, dan H. Abdul Ghaffar Rozin hingga sekarang.²⁷

Pesantren Maslakul Huda yang didirikan pada masa prakemerdekaan pasalnya memiliki peranan penting dalam mengisi kemerdekaan. Kehadiran pesantren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin* memiliki kontribusi dalam pengembangan intelektual para santri dan melakukan kerjasama serta pemberdayaan dengan masyarakat sekitar.

Terdapat tiga Lembaga Operasional yang dibentuk oleh Pesantren Maslakul Huda, diantaranya:

1. Lembaga Operasional di Bidang Pendidikan
 - a. Pesantren Maslakul Huda Putra (PMH Putra)
 - b. Pesantren Putri al-Badi'iyah (PESILBA),
 - c. Pesantren Maslakul Huda Lil Mubtadi'in
 - d. Ma'had Takhasus Pesantren Maslakul Huda
 - e. Paud An Nismah
2. Lembaga Operasional Bidang Usaha Milik Pesantren (BUMP)
 - a. BPR Artha Huda Abadi
 - b. BPRS Artha Mas Abadi
 - c. CV. Mabadi Sejahtera (Percetakan & Penerbit)
 - d. Agrobisnis
3. Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM)

²⁷ Dokumentasi Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati

Badan Usaha Milik Pesantren

Badan Pengembangan Pesantren Masyarakat (BPPM) menjadi cikal bakal dari lahirnya BUMP. Fiqh sosial yang diprakarsai oleh KH. Sahal Mahfudh kemudian diterapkan dalam BPPM. Kyai Sahal berhasil mentransformasikan sebagian fungsi pesantren ke dalam berbagai aktifitas pengembangan masyarakat. Keterlibatan pesantren dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat selama ini dianggap bukanlah ranah ibadah dan dakwah, melainkan hanya ranah duniawi yang tidak perlu diperhatikan.

Secara ideologis, kurangnya perhatian pada bidang ekonomi di kalangan pesantren didasari dai pemahaman yang menjadikan akhirat sebagai target utama. Pemahaman ini pada hakikatnya sudah benar, namun bukan berarti menafikan peran kehidupan dunia sebagai media pencapaian akhirat sebagaimana Nabi Muhammad SAW, *al-dunya mazra'ah al akhirah*. Berdasarkan rumusan ini dapat dipahami bahwa meskipun dunia dan akhirat memiliki perbedaan dalam segala hal, namun keduanya saling berhubungan. Dalam mencapai kehidupan akhirat dengan cara mampu mengelola kesempatan kehidupan di dunia dengan baik.²⁸

BPPM telah berlangsung selama puluhan tahun dan berhasil menghidupkan perekonomian pesantren dan masyarakat kafen yang semula lesu. Melalui pendampingan dan pembinaan pada usaha kecil krupuk tayamum dan memberikan pinjaman bergulir tak berbunga. Berkat usaha ini setidaknya membantu meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar.

²⁸ KH. MA. Sahal Mahfudh, Arah Pengembangan Ekonomi Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Umat, Makalah disampaikan dalam Seminar Sehari Pesantren Darul Sholah: Reaktualisasi Peran Pondok Pesantren Dalam Pemberdayaan Potensi Sosial-Ekonomi Umat, (Jember, 27 Desember 1995), h. 2

Terdapat unit-unit usaha yang didirikan oleh pesantren, yaitu:

a. PT BPR Artha Huda Abadi

Pada tahun 1977, awal mulanya dari program pembinaan pada usaha kecil krupuk tayamum dengan pinjaman modal sebesar Rp. 5.000 yang diberikan oleh BPPM dengan sistem pinjaman bergulir tanpa bunga. Seiring berjalannya waktu tumbuh budaya kerja sama dengan baik dan usaha terus berkembang membutuhkan pembiayaan yang lebih besar. Sehingga pada tahun 1997 didirikanlah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Huda Abadi.

Modal awal BPR sekitar Rp. 50 juta yang diperoleh dari dana pesantren dan alumni-alumni. Aset yang dimiliki hingga tahun 2016 mencapai Rp. 10 miliar. Kantor pusat berada di dekat pesantren dan terdapat dua kantor cabang dan lima kantor kas yang tersebar di berbagai kecamatan sekitar Kajen.

b. PT. BPRS Artha Mas Abadi

Pada tahun 2002, mulanya sistem keuangan syariah yang diinisiasi oleh pesantren melalui Unit Simpan Pinjam Syariah (USPS). Sistem syariah menjadi daya tarik bagi masyarakat sehingga berkembang menjadi sebuah perbankan syariah.

c. CV. Mabadi Sejahtera

CV Mabadi Sejahtera berdiri pada tahun 2005 dengan tujuan meningkatkan peran pesantren dalam bidang percetakan serta menambah pendapatan pesantren. Unit usaha yang didirikan menyesuaikan dengan kebutuhan santri dan masyarakat sekitar. Melalui unit usaha ini diharapkan dapat menunjang kebutuhan biaya pendidikan dan operasional pesantren. Terdapat dua bidang percetakan, yaitu: Percetakan OffSet berdiri pada tahun 2005

dengan nama Masda Grafika dan Masda Digital Printing yang berdiri pada tahun 2010.

d. Agrobisnis

Usaha ini memanfaatkan lahan pekarangan dan pertanian yang dimiliki oleh pesantren. Namun, tidak semua dimiliki oleh pesantren, melainkan juga bekerjasama dengan masyarakat sekitar. Pesantren menyediakan modal, bibit, dan pupuk sedangkan masyarakat menyediakan lahan pertanian dan menggarapnya.

Implementasi Manajemen pada BUMP Maslakul Huda

Potensi ekonomi yang dimiliki oleh pesantren mendorong pemenuhan kebutuhan bagi komunitas didalamnya. Melalui unit usaha tersebut pesantren harus mampu merawat dan memelihara agar dapat terus berkembang menghadapi berbagai tantangan. Sehingga penerapan manajemen dari masing-masing usaha sangat perlu dilakukan dengan baik agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

1. Planning

- a. Mengidentifikasi potensi ekonomi sekitar pesantren. Identifikasi ekonomi tersebut meliputi, identifikasi potensi BPR Artha Huda Abadi, BPRS Artha Mas Abadi, CV Mabadi Sejahtera dan Agrobisnis.
- b. Melakukan pelatihan-pelatihan guna memperbaiki kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan. Diantaranya, pelatihan *carracter building*, *service excellent*, dan *team work* yang ditujukan kepada seluruh karyawan di tiap unit usaha.
- c. Memperbaiki sistem kinerja dan informasi. Sistem kinerja yang berlaku di unit usaha yang dinilai kurang efektif.

- d. Melakukan perluasan unit usaha yang dilihat dari peluang usaha dan menambah kantor kas pada lembaga perbankan.

2. *Organizing*

- a. Merumuskan fungsi, tugas dan wewenang BUMP
- b. Dalam proses pendelegasian, BUMP menempatkan orang-orang pesantren dalam posisi yang strategis di setiap unit usaha secara profesional.

3. *Actuating*

- a. Menanamkan nilai-nilai pesantren dalam diri para anggota BUMP dan unit usaha.
- b. Menanamkan keyakinan bahwa bekerja bukanlah semata-mata untuk mencari harta melainkan bekerja untuk ibadah. Bekerja untuk mengembangkan pesantren.
- c. Ketua mengarahkan anggota untuk melaksanakan tugas dan fungsinya.
- d. Membangun komunikasi yang intensif dan efektif diantara pesantren dan unit usaha.
- e. Memberlakukan budaya dan nilai pesantren melalui aturan-aturan didalam BUMP dan seluruh unit usaha. Diantaranya, berdoa sebelum bekerja, mewajibkan karyawan putri untuk berjilbab, larangan boncengan yang bukan muhrim, dan tradisi manaqib setiap sebulan sekali.
- f. Karyawan disebut sebagai santri pesantren karena dalam penyebutan santri pesantren membawa konsekuensi pada *attitude* karyawan.

4. *Controlling*

- a. Menerima laporan unit usaha setiap sebulan sekali, satu semester sekali dan setahun sekali. Pertemuan ini bertujuan untuk memaparkan laporan unit usaha meliputi rencana dan realisasinya serta program kerja masing-masing unit usaha satu tahun kedepan. BUMP dan pesantren bertugas memberikan evaluasi kinerja dan masukan-masukan dalam rencana program kerja.
- b. BUMP memberikan masukan-masukan yang konstruktif dalam upaya pengembangan lembaga atau unit usaha.
- c. Memeriksa laporan keuangan setiap tahun oleh Satuan Pengawas Intern (SPI) dan yayasan.
- d. Menerima kontribusi profit dari unit usaha lalu diserahkan kepada pengasuh. Lebih dari 50% ditopang dari surplus unit usaha guna pengembangan dan operasional pesantren

ANALISIS DATA

Secara garis besar aspek-aspek manajemen meliputi *planning*, *actuating*, *organizing*, dan *controlling* telah dilakukan dengan cukup baik. Persyaratan atau kelayakan sebuah perencanaan dalam BUMP telah dipenuhi, meliputi : faktual, realistis, rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif. Perencanaan yang dilakukan perlu mengidentifikasi potensi usaha lain yang bisa dijalankan agar dapat memperluas bidang usaha. Selain dapat menambah keuntungan, dapat pula mengurangi pengangguran masyarakat setempat.

Pada tahap *organizing*, BUMP tidak memiliki struktur kepengurusan yang lengkap. Hanya berpijak pada koordinator bidang usaha yang ditunjuk oleh pesantren. Dalam pengorganisasian membutuhkan kelengkapan struktur organisasi agar masalah tidak

dibebankan kepada satu orang. Organisasi ideal mempunyai tugas, fungsi, dan wewenang yang terbagi dari masing-masing jabatan.

Aspek-aspek *actuating* yang terdiri dari perilaku, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan kerjasama telah dijalankan dengan baik. Adanya penanaman nilai-nilai pesantren, kepemimpinan yang bersifat *ibda binafsik* dan *one step ahead*, adanya *reward* dan *punishment*, dan pola komunikasi yang bersifat kekeluargaan menjadi bekal dalam meningkatkan kinerja karyawan ke arah yang lebih baik.

Pada tahap pengawasan (*controlling*), hubungan BUMP dan masing-masing unit usaha dilandaskan pada asas saling percaya dan jujur. Sehingga, dalam proses ini didukung oleh adanya keterbukaan, kejujuran, dan profesional oleh penanggung jawab unit usaha kepada pesantren sehingga mendorong pengawasan yang sehat.

PENUTUP

Perencanaan yang telah dirancang dan dijalankan oleh BUMP dan unit usaha menandakan adanya kerjasama yang baik. Perencanaan untuk membangun unit usaha bermula pada kebutuhan-kebutuhan pesantren dan masyarakat sekitar, sehingga perlu untuk terus dikembangkan. Dalam tahap perencanaan, BUMP dan unit usaha saling bersinergi untuk merumuskan rencana strategis yang akan dijalankan agar terealisasi dengan baik.

Penempatan orang-orang pesantren pada posisi strategi menjadi salah satu strategi pesantren dalam melanggengkan keterlibatan pesantren pada unit usaha. Namun, pada tahap pengorganisasian, sayangnya kurang adanya keterlibatan para alumni yang bekerja mengembangkan unit pesantren. Hal tersebut dikarenakan santri memilih pulang ke kampung halaman, sebagian yang lain tidak memiliki keahlian yang memadai sesuai dengan kebutuhan unit usaha pesantren.

Aspek penggerakan (*actuating*) meliputi motivasi, komunikasi, kepemimpinan, dan *teamwork* telah dijalankan dengan cukup baik. Pada aspek pengawasan yang dilakukan rutin tiap bulan oleh kepala bagian dan direksi untuk dilakukan evaluasi telah berjalan dengan baik. Seluruh bagian dari tugas dan fungsi organisasi berjalan dengan amanah, niat beribadah, jujur, dan terbuka satu sama lain. Sehingga fungsi pengawasan berjalan dengan baik.

Secara menyeluruh implementasi fungsi manajemen di BUMP Maslakul Huda dan unit-unit usaha meliputi *planning, organizing, actuating* dan *controlling* telah dilakukan dengan cukup baik. Dengan terciptanya manajemen yang baik, maka mekanisme organisasi dapat berjalan dengan baik, mampu mengidentifikasi masalah dan mencari solusi terbaik. Disamping itu, dapat membuat strategi untuk meminimalisir kegagalan dan memaksimalkan keberhasilan program yang dijalankan. Sehingga langkah-langkah yang dipilih oleh BUMP dan unit usaha akan mendorong kemajuan unit usaha yang dimiliki oleh pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Irwan dan Muhammad Zain, Hasse J (eds). 2008. *Agama, Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*, Yogyakarta: Sekolah Pasca Sarjana UGM.
- Abdullah, Ma'ruf. 2012. *Manajemen Berbasis Syariah*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Abdurrahman, Nana Herdiana. 2013. *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Arifin, M. 1991. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Asmani, Jamal Ma'mun. 2007. *Fiqh Sosial Kiai Sahal Mahfudh: Antara Konsep dan Implementasi*, Surabaya: Khalista.
- Asy'ari. 2003. *Manajemen Pesantren Menuju Profesionalisme Di Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo*. Thesis, IAIN Sunan Ampel, Surabaya.
- Azra, Ayzumadi. 1999. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milineum Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Baso, Ahmad. 2013. *Pesantren Studies 2a: Kosmopolitanisme Peradaban Kaum Santri di Masa Kolonial*, Jakarta: Pustaka Afid.
- Chirzin, M. Chabib. *Agama Ilmu dan Pesantren*, dalam M. Dawam Rahardjo (ed), *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: LP3ES, 1988.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Dhofier, Zamahkhsyari. 2015. *Tradisi Pesantren Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES.
- Effendi, Usman. 2014. *Asas-asas Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Fasa, Muhammad Iqbal. 2011. *Manajemen Unit Usaha Pesantren Studi Kasus di Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur*. Thesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Haedari, Amin (ed). 2008. *Khazanah Intelektual Pesantren*, Jakarta: CV. Maloho Jaya Abadi.
- Gitosardjono, Sukamdani Sahid. 2013. *Wirausaha Berbasis Islam dan Kebudayaan*, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia.
- Haedari, Amin et al. 2004. *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press.
- Halim, A (eds). 2009. *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Karni, Asrori S. 2009. *Etos Studi Kaum Santri; Wajah Baru Pendidikan Islam*, Bandung: PT Mizan Pustaka.

- Mahfudh, MA. Sahal. Arah Pengembangan Ekonomi Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Umat, Makalah disampaikan dalam Seminar Sehari Pesantren Darul Sholah: Reaktualisasi Peran Pondok Pesantren Dalam Pemberdayaan Potensi Sosial-Ekonomi Umat, (Jember, 27 Desember 1995).
- Masyhud, M. Sulthon dan Moh. Khusnurdilo. 2004. *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Press.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Susilo P, L. Faurono. 2007. *Menggerakkan Ekonomi Syariah Dari Pesantren*, Yogyakarta: FP3Y.
- Veitzal, et al. 2013. *Islamic Manajemen: Meraih Sukses Melalui Praktik Manajemen Gaya Rosulullah Secara Istiqomah*, Yogyakarta: BPF.
- Zubaedi. 2004. Memotret Keterlibatan BPPM Pesantren Maslakul Huda Dalam Aksi Pengembangan Masyarakat, dalam Aplikasi, Jurnal Aplikasi Ilmu-ilmu Agama, Vol. V, Edisi 1.
- Zubaidi. 2007. *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren: Kontribusi Fiqh Sosial Kiai Sahal Mahfudh dalam Perubahan Nilai-nilai Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.