

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PONDOK PESANTREN DALAM UPAYA MEWUJUDKAN KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN

(Studi Kasus pada Bidang Usaha (BIUS) Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo)

Zainul Anwar^{1*}, Imroatus Sholihah²

^{1,2} Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Universitas Ibrahimy, Sukorejo

INFO ARTIKEL

Artikel History:

Diterima 27 Juni 2024
Revisi 25 Juli 2024
Disetujui 29 Juli 2024
Publish 2 Agustus 2024

Keywords:

Business development strategy, Islamic boarding school economic security

* Corresponding author

e-mail:
zainulanwar456@gmail.com
iimsholihah34@gmail.com

Page: 53 - 73

ABSTRACT

This research wants to know the business development strategies carried out by the Sal-Saf Sukorejo boarding school business sector in an effort to realize the Islamic boarding school's economic independence and what obstacles are faced in developing the business. This type of research is field research with a qualitative descriptive approach, obtaining research results, business development strategies carried out by expanding the business scale through investment, increasing production, and developing the business in other places. Expanding business scope. Carry out structured financial management. Strengthen marketing. Provide extra assistance to newly opened units. As well as carrying out product innovation. With the strategy implemented, the Islamic boarding school can achieve economic independence, because the business sector does not have consumer debt, has business confidence, has investment, is able to manage cash flow, and is mentally strong when facing financial disruption. Meanwhile, the obstacle faced in developing a business is a lack of understanding by human resources about business development strategies so that regular training and evaluation is required. However, these obstacles can still be overcome with intense monitoring and controlling.

Al-Idarah : Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam

Abstrak: Penelitian ini ingin mengetahui strategi pengembangan usaha yang dilakukan Bidang usaha ponpes Sal-Saf Sukorejo dalam upaya mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren serta apa kendala yang dihadapi dalam mengembangkan usaha. Jenis penelitian field research dengan pendekatan deskriptif kualitatif, memperoleh hasil penelitian, strategi pengembangan usaha yang dilakukan dengan cara memperluas skala usaha melalui investasi, penggenjotan produksi, serta mengembangkan usaha di tempat lain. Memperluas cakupan usaha. Melaksanakan manajemen keuangan yang terstruktur. Memperkuat marketing. Melakukan pendampingan ekstra pada unit yang baru dibuka. Serta melakukan inovasi produk. Dengan strategi yang dijalankan bisa mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren, karena bidang usaha tidak memiliki hutang konsumtif, memiliki keyakinan bisnis, memiliki investasi, mampu mengelola cashflow, serta kuat secara mental ketika menghadapi gangguan finansial. Sedangkan kendala yang dihadapi dalam mengembangkan usaha yaitu kurangnya pemahaman SDM yang ada tentang strategi pengembangan usaha sehingga diperlukan pelatihan serta evaluasi secara berkala. Namun kendala tersebut masih bisa diatasi dengan monitoring dan controlling yang intens.

Kata kunci: Strategi pengembangan usaha, kemandirian ekonomi pesantren.

PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan gabungan dari dua kata yaitu pondok dan pesantren. Pondok memiliki arti asrama atau tempat menampung para santri, (Dhofir, 1982: 18) sedangkan pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki kekhususan serta merupakan lembaga pendidikan yang otonom dan mandiri baik dari segi pendidikan

maupun pendanaan. (Irwan, dkk, 2008: 124). Pondok pesantren muncul pada abad ke 13 dan merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia, bahkan perkembangan pondok pesantren saat ini menunjukkan perkembangan yang sangat pesat. Tercatat jumlah santri pada tahun 2022 mencapai 4.009,547 dengan jumlah pesantren sebanyak 26.974 yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, yang dari tiap-tiap pesantren tersebut memiliki unit-unit usaha mulai dari pertanian, perkebunan, peternakan, koperasi pondok pesantren, tanah, gedung dan lain sebagainya. (ipb.ac.id). Melihat hal tersebut Menteri perekonomian, bapak Airlangga Hertanto menyebutkan bahwa pondok pesantren memiliki potensi besar untuk bisa menciptakan perekonomian mandiri serta bisa memberdayakan masyarakat secara luas. Hal ini juga di dukung dengan pernyataan Undang Undang nomer 18 tahun 2019 yang juga menyebutkan bahwa fungsi dari pondok pesantren bukan hanya sebagai lembaga pendidikan yang hanya bisa mencetak para santri untuk memiliki intelektual dan akhlak yang baik, namun lebih dari itu fungsi pondok pesantren adalah sebagai lembaga dakwah serta berfungsi sebagai wadah dalam pemberdayaan masyarakat. (bpk.go.id).

Kemandirian ekonomi pesantren dewasa ini menjadi sebuah tuntutan, sebab jika pesantren telah mandiri secara ekonomi maka akan mendukung terhadap segala kegiatan yang ada di pesantren termasuk keberlangsungan dari proses belajar mengajar akan berjalan baik dan lancar. Kemandirian ekonomi pesantren adalah kemampuan pondok pesantren dalam menjalankan kegiatan ekonomi dengan tidak bergantung pada pihak eksternal. Dengan pengelolaan usaha yang baik yang dimiliki oleh pesantren, pesantren diharapkan bisa mewujudkan ekonomi yang mandiri dan bisa berkembang dengan baik. Namun strategi pengembangan usaha pondok pesantren tidak akan dengan mudah dijalankan tanpa adanya dukungan dari pemerintah. Maka dari itu, saat ini pemerintah telah menfokuskan pengembangan usaha-usaha pondok pesantren dengan cara membentuk peta jalan pengembangan kemandirian ekonomi pesantren yang dipelopori oleh Kementerian Agama. Peta jalan kemandirian pesantren memiliki beberapa tahapan. Tahap pertama, pada tahun 2021 langkah yang dilakukan pemerintah adalah dengan membangun *pesantren-preuner* dengan cara meluncurkan *dashboard* data ekonomi pesantren dan pilot program 100 pesantren. Tahap kedua, tahun 2022 pemerintah menjalankan program penciptaan 100 BUM-Pes, platform digital ekonomi, replikasi 500 pesantren dan gerakan *santripenner*. Hal ini dilakukan oleh pemerintah untuk mendukung pesantren dalam mewujudkan kemandirian ekonomi. Bahkan pada tahun 2021 presiden Republik Indonesia mengeluarkan Perpres No. 82 tentang sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren, dana abadi pesantren, serta

pemantauan dan evaluasi. Yang mana dijelaskan pendanaan penyelenggaraan pesantren tersebut berasal dari pemerintah pusat, daerah, masyarakat serta sumber lain yang tidak mengikat dan sah. Perpres ini dibuat untuk melanjutkan dan mewujudkan ketentuan yang ada dalam UU No 18 tahun 2019. (bpk.go.id). Bukti nyata yang telah dilakukan pemerintah demi mendorong pemujudan kemandirian ekonomi pesantren, menurut kompas. com, kemenag terus mendorong pondok pesantren untuk mendirikan lembaga keuangan syariah seperti lembaga zakat, Baitu Maal Wat Tamwil (BMT), serta Bank Wakaf Mikro (BMW). Bahkan pada bulan juni 2022 kemenag menetapkan 105 pesantren yang berhak untuk mendapatkan pendampingan bisnis baik tentang pelatihan penyusunan konsep studi kelayakan bisnis serta tata kelola bisnis bahkan hingga pemberian sejumlah modal sebagai rangsangan untuk mendirikan BUM-Pes. Masih di tahun yang sama kemenag membuka peluang bagi pesantren untuk berkesempatan mendapatkan dana bantuan dari pemerintah, yang mana sasarnya sebanyak 500 pesantren. Dan pada tahun 2024 mendatang, kemenag akan membuka peluang pada 5.000 pesantren untuk menjadi role model penguatan kemandirian ekonomi pesantren. (Kompas.com)

Di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, kemandirian ekonomi sudah sejak lama diupayakan dan diusahakan. Jauh sebelum peraturan Undang-Undang no. 18 tahun 2019 terbit, pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah sudah menjalankan ketiga fungsi dari pondok pesantren tersebut yakni pendidikan, lembaga dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah merupakan salah satu pondok pesantren besar di Jawa Timur, dengan santri yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Saat ini ada puluhan usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo yang semua terkoneksi dan berada dibawah naungan BIUS (Bidang Usaha) Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah. Adapun usaha yang dijalankan oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo sebagai berikut.

Tabel 1. Daftar Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo

No.	Lembaga Usaha	Unit Mandiri	Unit Kemitraan	
1	UD. As-syarif	1. As-syarif Swalayan 1 2. As-syarif Swalayan 2 3. As-syarif Swalayan 3 4. As-syarif Swalayan 4 5. As-syarif Swalayan 5 6. As-syarif Swalayan 6 7. As-syarif Swalayan 7	25. As-syarif 26. As-syarif 27. As-syarif 28. As-syarif	Bussines Center Warnet akbid ATK Akbid warnet

No.	Lembaga Usaha	Unit Mandiri	Unit Kemitraan
		8. As-syarif Aba 9. As-syarif Niswah Fashion 10. As-syarif kantin 1 11. As-syarif kantin 2 12. As-syarif kantin 3 13. As-syarif kitab 1 14. As-syarif kitab 2 (Iqro') 15. As-syarif percetakan 16. Asy-syarif Copy Center 17. As-Syarif ATK, Fotocopy putri 18. As-syarif jahit 1 19. As-syarif jahit 2 20. As-syarif Loundry 1 21. As-syarif Loundry 2 22. As-syarif TV Digital 23. As-syarif Distributor air 24. As-syarif EDC	putra (SMA)
2	Koperasi Musa'adah (KPM)	1. Alat-alat bangunan 2. ATK dan Fotocopy 3. Pabrik Es Maaun Baarid 4. Pondok Banner 5. Swalayan Salafiyah 6. Musa'adah computer 7. Musa'adah peracangan 8. Usaha ikan lele 9. Wartel Musa'adah Ruby 10. Pertanian 11. Rumah makan CRB	12. NBS Musa'adah Percetakan
3	Koperasi Serba Usaha (KSU)	1. ATK dan Fotocopy 2. Swalayan Al-Khuzaimah 3. Musa'adah Umana' 4. ATK dan Percetakan 5. UJLI 6. Mamiri/ S café 7. EDC 8. Parkir Wisata Religi 9. Penginapan Wisata Religi	10. Travel Umana' 11. ATK Mitra Pondok Nyamplong
4	Usaha eksternal	1. PT. Radio Bhasa FM 2. PT. Hafas Putra 3. UD Assalafi/SPBU	

Sumber: Dokumentasi BIUS

Berdasarkan Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa ada 51 unit usaha internal dan 3 usaha eksternal yang dijalankan oleh pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Hal ini merupakan pencapaian luar biasa dalam perekonomian berbasis pesantren. Menjadi hal yang menarik untuk diteliti dan digali secara mendalam bagaimana strategi pengembangan usaha yang dijalankan oleh pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah sehingga bisa mengembangkan usaha hingga bisa berkembang dengan sangat baik meski diterpa dengan berbagai kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Apakah dalam menjalankan usahanya pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo menjalankan teori-teori strategi pengembangan yang ada atau ada strategi tersendiri dalam mengembangkan usahanya. Penelitian ini ingin mengetahui strategi pengembangan usaha yang dilakukan Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dalam upaya mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren serta ingin mengetahui kendala yang dihadapi Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dalam upaya mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren.

KAJIAN TEORI

1. Strategi Pengembangan Usaha Pondok Pesantren

a. Pengertian Strategi Pengembangan Usaha

Strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategia* yang memiliki arti panglima perang, siasat atau ilmu perang. Jika demikian, strategi adalah sebuah siasat atau rancangan dalam peperangan yang jika dimaknai secara luas strategi adalah sebuah cara atau siasat dalam mengatur posisi bukan hanya dalam peperangan namun juga berlaku dalam dunia usaha atau bisnis. (Wassid dan Sunendar, 2008: 2-3). Sedangkan pengembangan adalah sebuah usaha yang mengerahkan daya dan upaya yang terorganisir dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kehidupan masyarakat dengan cara usaha yang kooperatif dan mandiri, namun hal tersebut tidak bisa terlepas dari dukungan pemerintah maupun lembaga terkait. (Rukminto, 2008: 219). Pengembangan juga merupakan sebuah usaha yang terplaning dengan baik dari organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan pegawai dan pengetahuan pegawai. Pengetahuan dan keterampilan ditekankan dalam pengembangan untuk bisa melakukan pekerjaan dimasa yang akan datang. (Hariandja, 2002: 168). Jadi bisa disimpulkan strategi pengembangan adalah sebuah siasat atau trik yang dirancang secara terorganisir untuk menjalankan usaha atau

lembaga guna meningkatkan usaha atau lembaga tersebut dengan peningkatan keterampilan, pengetahuan serta bekerjasama atau didukung oleh pemerintah maupun lembaga-lembaga terkait sehingga tercipta kemandirian masyarakat.

Usaha adalah sebuah kegiatan yang dilakukan secara tetap dan konsisten yang memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan baik usaha itu dijalankan oleh perorangan maupun badan usaha yang memiliki badan hukum maupun yang tidak berbentuk badan hukum yang berada di suatu daerah maupun Negara. (Harmaizar, 2003: 14). Dengan demikian strategi pengembangan usaha adalah sebuah siasat atau taktik yang terorganisir yang dijalankan oleh pengusaha untuk mendapatkan keuntungan dengan cara meningkatkan peningkatan terhadap keterampilan, pengetahuan serta membangun relasi sehingga tercipta sebuah usaha yang mandiri dan berkembang dengan baik sehingga bisa memberdayakan masyarakat secara luas.

b. Teknik Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha merupakan hal harus dilakukan dalam usaha apapun, tujuannya adalah untuk menguasai pasar dan memperoleh keuntungan. Ada beberapa cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan sebuah usaha diantaranya:

1) Memperluas skala usaha

Cara yang biasa dilakukan untuk memperluas skala usaha ini adalah dengan cara:

- a) Seorang pengusaha ditekankan untuk menambah modal untuk melakukan investasi, menambah SDM serta alat-alat yang mendukung terhadap usaha tersebut.
- b) Menambah jumlah tingkat produksi
- c) Membangun usaha di tempat lain

2) Perluasan cakupan usaha

Perluasan cakupan usaha ini menekankan pengusaha untuk membuka jenis usaha baru di tempat yang baru dengan produk yang baru pula.

3) Perluasan dengan kerjasama, penggabungan dan ekspansi baru

Ada beberapa kerjasama yang bisa dilakukan yaitu dengan cara *merger*, *joint ventura*, akuisisi, sindikat dan kartel. Adapun penjelasan dari masing-masing kerjasama tersebut adalah:

- a) *Merger* adalah kerjasama dengan cara menggabungkan dua perseroan menjadi satu perusahaan
- b) *Joint Venture* adalah kerjasama dari beberapa perusahaan dari beberapa negara.
- c) Akuisisi adalah kerjasama dari gabungan beberapa perusahaan dengan salah satu perusahaan yang bertujuan bisa mengatur perusahaan tersebut melalui kepemilikan saham.
- d) Sindikat adalah kerjasama dari beberapa pemodal yang ingin membangun sebuah perusahaan besar.
- e) Kartel adalah kerjasama beberapa perusahaan dengan membuat kesepakatan tertulis untuk mengendalikan dan mengatur hal-hal yang terjadi dengan tujuan mengatasi persaingan dan mendapatkan keuntungan. (R. Ford, 2008: 227).

2. Kemandirian Ekonomi Pesantren

Kemandirian ekonomi bisa dijabarkan dengan kemampuan seseorang atau sebuah lembaga dalam mengatur perekonomiannya sendiri tanpa bergantung pada orang lain. (Desmita, 2014: 186). Dari pengertian kemandirian ekonomi tersebut, bisa dijelaskan bahwa seseorang atau lembaga bisa dikatakan mandiri secara ekonomi apabila memiliki aspek aspek sebagai berikut:

- a. Bebas hutang konsumtif

Diketahui bahwa hutang memiliki 2 macam kriteria yaitu hutang konsumtif dan hutang produktif. Hutang konsumtif adalah hutang yang dalam penggunaannya digunakan untuk konsumsi sehingga tidak menghasilkan benefit. Sedangkan hutang produktif adalah hutang yang dalam penggunaannya digunakan dalam kegiatan produksi sehingga menghasilkan keuntungan.

- b. Memiliki keyakinan dalam bisnis

Ciri kemandirian ekonomi yang kedua adalah memiliki keyakinan dalam bisnis. Jika seseorang atau suatu lembaga telah memiliki keyakinan dalam menjalankan bisnisnya maka dia akan fokus terhadap bisnis tersebut serta senantiasa mengvaluasi perkembangan bisnis yang dijalankannya. Dia akan selalu mengasah kreatifitasnya untuk bisa menciptakan sesuatu yang baru dalam bisnisnya dan bisa bersaing dengan para pesaing bisnis.

c. Memiliki investasi

Investasi memiliki banyak pemahaman dan pemaknaan. Investasi pada barang tampak seperti membeli tanah, property juga bisa disebut investasi. Melakukan penanaman modal pada suatu usaha juga bisa disebut investasi. Penanaman modal pada perusahaan lain juga dinamakan investasi. Jika seseorang atau lembaga memiliki investasi bisa dijadikan indikator bahwa seseorang atau lembaga tersebut mandiri secara ekonomi. Karena ia memiliki pandangan yang jauh tentang bisnis dan bisa mengelola usahanya dengan baik sehingga bisa berinvestasi pada perusahaan atau usaha yang lain.

d. Mampu mengelola arus kas (*cashflow*)

Cashflow adalah aliran arus kas masuk dan arus kas keluar. Arus kas masuk bisa disebut juga pendapatan, sedangkan arus kas keluar bisa disebut juga pengeluaran. Jika seseorang atau lembaga dalam menjalankan bisnisnya lebih banyak mendapatkan keuntungan atau pendapatan dari pada pengeluarannya, maka bisa dikatakan usaha tersebut berjalan dengan baik.

e. Siap mental dalam gangguan finansial

Dalam menjalankan sebuah usaha kesiapan mental perlu disiapkan dengan baik. Kesiapan mental dalam sebuah usaha bisa di dukung dengan kepemilikan modal dalam menjalankan usaha, Tabungan, pengalaman ataupun asuransi. Faktor pendukung tersebut merupakan hal penting dalam menetralisir mental pengusaha. Aspek mental ini merupakan aspek yang mendominasi terhadap kesuksesan sebuah usaha. Jatuh bangun dalam usaha merupakan hal yang sering terjadi namun ketika seseorang atau lembaga bisa bangkit kembali itulah hal yang sangat baik, dan berasal dari mental yang kuat pastinya. (Susetyo, 2006: 10).

3. Kendala dalam mengembangkan usaha pondok pesantren

Masalah yang sering dialami oleh pondok pesantren dalam mengembangkan usaha pondok pesantren dan harus segera dicarikan solusi yang tepat diantaranya adalah:

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia adalah penggerak dari sebuah usaha, maka dari itu SDM yang ada dalam sebuah usaha harus memiliki individual skill maupun kolektif skill. Pesantren sebagai sebuah *center of excellence*, seharusnya bukan hanya

memfokuskan SDM yang memiliki kemampuan keagamaan saja namun harus bisa mencetak praktisi-praktisi sosial.

b. Kelembagaan

Model kelembagaan pondok pesantren dikelompokkan kedalam 2 kategori, yaitu:

1) *Integrated Struktural*

Pondok pesantren merupakan lembaga yang cukup besar sehingga memiliki beberapa bidang yang keberadaannya tidak terlepas dari pondok pesantren. Namun semua bidang tersebut harus memiliki job description yang jelas karena dalam suatu struktur organisasi terdiri dari berbagai ragam bidang yang memiliki spesifikasi tersendiri.

2) *Integrated Non Struktural*

Bidang usaha yang ada dalam pondok pesantren secara struktur organisatoris terpisah dengan pondok pesantren. Artinya, setiap bidang usaha mempunyai struktur tersendiri yang independen. Meski demikian secara ideologis dan emosional tetap menyatu dengan pondok pesantren. Pemisahan kelembagaan tersebut bertujuan untuk menciptakan kemandirian kelembagaan, baik dalam manajemen maupun perkembangannya. Masalah yang masih sering dialami oleh pondok pesantren adalah misalnya tidak adanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi serta tidak adanya transparansi pengelolaan, sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja tidak berjalan sesuai aturan organisasi.

3) *Inovasi dan Networking*

Poin ketiga masalah yang sering menghambat pengembangan usaha pesantren adalah minimnya pesantren menjalin jaringan ke luar pesantren. (A.Halim, 2005: 240).

METODE

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan merupakan penelitian dengan mempelajari suatu kasus di lapangan yang

dilakukan secara terperinci, intensif serta mendalam. (Murcitaningrum, 2012: 71). Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode deskriptif adalah kegiatan penelitian dengan memahami objek, fenomena secara menyeluruh baik dari konteks, penyebaran serta analisis holistic, yang kemudian digambarkan dengan kata-kata. (Faisol, 1995: 19). Sedangkan penelitian kualitatif adalah penelitian yang memiliki tujuan untuk memahami suatu kejadian atau peristiwa yang sedang dialami oleh subjek penelitian. Secara deskriptif dalam bentuk bahasa atau kata pada suatu konteks yang alamiah dengan memanfaatkan metode-metode alamiah. (Moleong, 2005: 5). Dan penelitian ini dilakukan pada Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Sumber data yang digali informasinya yaitu manager dan karyawan bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Teknik pengumpulan datanya menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis datanya menggunakan teori yang kemudian disandingkan dengan fakta yang ditemukan di lapangan sedangkan analisis datanya menggunakan triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Pengembangan Usaha Pondok Pesantren Dalam Upaya Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Pada Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo)

Strategi pengembangan usaha merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan dalam berbagai usaha baik usaha perorangan, maupun kelembagaan. Adapun unsur penting dalam pengembangan usaha berasal dari 2 unsur yaitu unsur internal dan unsur eksternal. Unsur internal menekankan pada kesungguhan niat dari pengusaha untuk mengembangkan usaha yang dijalankannya menjadi lebih besar dan berkembang, menguasai teori dan teknik dalam memproduksi barang seperti berapa harus memproduksi barang dan lain sebagainya, serta harus pandai membuat anggaran sehingga bisa dengan mudah mengetahui berapa pendapatan dan berapa pengeluaran yang dikeluarkan. Sedangkan unsur eksternal menekankan bahwa seorang pengusaha harus bisa mengikuti perkembangan informasi, mendapatkan pendanaan dari luar, bisa membaca kondisi diluar, harga produk dengan kualitas produk yang dihasilkan harus berimbang serta bisa menyediakan berbagai macam produk. (blog-pinta.blogspot.co.id). Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo merupakan pondok pesantren yang memiliki kegigihan dan ketekunan dalam mengelola usaha pesantren

yang bertujuan untuk menciptakan kemandirian ekonomi pesantren. Data yang diperoleh peneliti menunjukkan untuk saat ini pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo memiliki 51 unit usaha yang semuanya berkembang baik dibawah pengelolaan para SDM Bidang Usaha Pesantren. Strategi pengembangan usaha merupakan hal yang terus dilakukan dan bersifat kontinyu, baik oleh perusahaan maupun oleh pesantren guna menciptakan kemandirian ekonomi pesantren. Menurut R. Ford ada beberapa langkah yang harus dilakukan seseorang dalam mengembangkan usahanya diantaranya:

a. Memperluas skala usaha

Perluasan skala usaha ini memang penting untuk dilakukan bagi pelaku usaha, begitu juga oleh bidang usaha, perluasan skala usaha yang dilakukan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo adalah dengan cara:

- 1) Melakukan investasi baik pada pihak internal maupun eksternal, investasi yang sedang berjalan saat ini yaitu penyertaan saham pada SPBU, BHASA, dan pabrik air yang merupakan usaha yang dimiliki pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah dan juga merupakan unit dibawah naungan bidang usaha. Sedangkan investasi pada pihak eksternal dilakukan pada pihak perbankan berupa deposito. Deposito dilakukan jika biaya operasional telah terpenuhi.
- 2) Penggenjotan peningkatan tingkat produksi pada unit penghasil produk seperti unit usaha pabrik air AMDK P2S2 dan pabrik es "Maaun Baarid". Saat ini untuk produksi pabrik es "Maaun Baarid" mengalami peningkatan dikarenakan permintaan pasar yang juga meningkat, hal ini bisa diukur dari pendistribusian es balok hingga pada daerah kalput, yang awalnya hanya bisa didistribusikan di daerah Banyuputih dan Asembagus saja. Sedangkan untuk pabrik air AMDK P2S2, pendistribusianya meliputi Asembagus, Jangkar dan Situbondo serta sudah menambah kemasan botol guna memenuhi keinginan konsumen dan persaingan pasar. Kedua pabrik ini pun juga sudah disediakan armada sendiri untuk pendistribusian produk yang ada, sehingga pendistribusian bisa lebih efektif.
- 3) Guna mengembangkan skala usaha, bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah membuka usaha di tempat lain yaitu usaha fotokopi dan ATK Al-Falah yang terletak di desa Nyamplong yang merupakan desa tetangga dan di desa Pesanggrahan kecamatan Arjasa Situbondo.

Menurut R. Ford, cara yang biasa dilakukan untuk memperluas skala usaha ini adalah dengan cara:

- 1) Seorang pengusaha ditekankan untuk menambah modal untuk melakukan investasi, menambah SDM serta alat-alat yang mendukung terhadap usaha tersebut.
- 2) Menambah jumlah tingkat produksi
- 3) Membangun usaha di tempat lain

Dan hal yang tertera dalam teori tersebut kesemuanya sudah dilakukan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah dalam mengembangkan usahanya.

b. Perluasan cakupan

R. Ford mengatakan perluasan cakupan usaha bisa dilakukan dengan cara pengusaha membuka jenis usaha yang baru dan di tempat yang baru pula. Untuk perluasan cakupan usaha yang dilakukan bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo yaitu dengan cara pembukaan jenis usaha baru seperti penambahan unit yang bergerak di bidang kuliner yaitu warung makan CRB (Cita Rasa Berkah), travel umana' yang bekerjasama dengan SMK dan fakultas untuk armada santri PSG dan PPL, pembukaan unit PDKS yang bertujuan memenuhi kebutuhan santri yang sedang dirawat di poskestren, pengembangan usaha di bidang wisata dan wahana bermain anak-anak, serta penambahan unit Fotokopi dan ATK Al-Falah yang terletak di desa Nyamplong dan Pesanggrahan. Unit usaha fotokopi dan ATK Al-Falah ini merupakan satu-satunya usaha yang terletak di luar daerah Sukorejo.

c. Perluasan dengan kerjasama, penggabungan dan ekspansi baru

Secara teoritis dalam mengembangkan usahanya seorang pengusaha hendaknya harus melakukan kerjasama dengan pihak luar, atau bisa juga dengan melakukan penggabungan atau ekspansi baru. Namun hal tersebut belum dilakukan secara maksimal oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Kerjasama yang dilakukan saat ini hanya dengan pihak perbankan terkait L-santri.

Lebih daripada itu ada beberapa strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang tidak tertera dalam teori yang disampaikan oleh R. Ford diantaranya adalah:

- 1) Melakukan manajemen keuangan yang terstruktur dalam upaya mengembangkan usaha-usaha pesantren yaitu dengan cara:
 - a) Menganggarkan prosentase keuntungan yang harus diperoleh dalam setiap tahun
 - b) Melakukan pengguliran dana dari tahun sebelumnya pada tahun yang akan datang yaitu dari hasil usaha tahun sebelumnya akan digunakan untuk biaya operasional tahun berjalan.
 - c) Mewajibkan adanya dana cadangan yang bertujuan untuk pengembangan usaha seperti pembukaan unit baru atau menyalurkan dana cadangan tersebut pada unit yang tergolong kurang sehat namun penyaluran dana cadangan tersebut dibatasi hanya sebesar 10% dari dana yang ada.
 - d) Melakukan kerjasama dengan pihak perbankan terkait sistem L-Santri, L-Santri merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk mempermudah perbelanjaan santri tanpa menggunakan uang cash sehingga bisa meminimalisir hilangnya uang santri dan dengan adanya L-Santri ini bidang usaha bisa dengan mudah memonitoring pendapatan yang diperoleh dari masing-masing unit yang berada di bawah naungannya.
 - e) Mewajibkan tiap-tiap unit untuk memiliki dana cadangan masing-masing dan prosentase keuntungan masing-masing sehingga setiap unit bisa secara mandiri berkembang.
- 2) Memperkuat marketing yang dilakukan bukan hanya pada santri namun pada masyarakat secara luas dengan cara membuat *market place* di shopee yang mana didalamnya menjual berbagai macam produk asli Sukorejo, gamis yang bekerjasama dengan Indah Tailor, menjual kitab haddat, serta kitab-kitab yang lain. Dengan adanya *market place* ini produk-produk yang ada pada unit di bawah naungan Bidang Usaha bisa dikenal oleh masyarakat dan bisa meningkatkan penjualan.

- 3) Melakukan pendampingan ekstra pada unit-unit yang baru dibuka seperti ATK dan fotokopi Al Falah di desa Nyamplong dan Pesanggrahan yaitu dengan cara menambah produk yang dijual misal di ATK Al Falah bukan hanya menjual alat tulis kantor namun juga menjual minuman kaleng supaya bisa menarik lebih banyak konsumen. Pada warung makan CRB (Cita Rasa Berkah) juga akhir-akhir ini menunjukkan perkembangan yang bagus dengan pemberian pendampingan ekstra tersebut. Dari hari ke hari penjualan CRB (Cita Rasa Berkah) mengalami peningkatan secara signifikan.
- 4) Menginstruksikan pada unit-unit penghasil produk untuk terus melakukan inovasi produk pada produk yang dihasilkan seperti di pabrik air AMDK P2S2 yang saat ini sudah mengeluarkan kemasan botol yang sebelumnya hanya menyediakan kemasan gelas.

Setelah peneliti membahas panjang lebar tentang strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo serta telah menganalisisnya dengan teori-teori yang ada, maka yang menjadi pertanyaan yang perlu dipecahkan adalah, apakah pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo sudah dinyatakan mandiri secara ekonomi, maka hal perlu dibahas adalah, menurut teori yang di kemukakan oleh Susetyo mengatakan, bahwa seseorang atau lembaga bisa dikatakan mandiri secara ekonomi apabila memiliki aspek aspek sebagai berikut:

a. Bebas hutang konsumtif

Jika dikaji secara mendalam untuk saat ini, bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo tidak sedang memiliki hutang konsumtif. Hal ini dilihat dari terus banyaknya unit-unit baru yang mulai dirilis dan pengembangan unit-unit yang sudah ada bisa dikatakan berkembang cukup baik dikarenakan tiap unit memiliki dana cadangan dan mampu memenuhi likuiditas serta rentabilitasnya.

b. Memiliki keyakinan dalam bisnis

Keyakinan dalam bisnisnya bisa diterapkan dengan cara fokus terhadap bisnis tersebut serta senantiasa mengvaluasi perkembangan bisnis yang dijalankannya. Dia akan selalu mengasah kreatifitasnya untuk bisa menciptakan sesuatu yang baru dalam bisnisnya dan bisa bersaing dengan para pesaing bisnis. Hal ini tentu sudah dilakukan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Sikap optimis selalu dikedepankan, seperti contoh ketika akan membuka unit baru, maka langkah yang dilakukan yaitu fokus pada tujuannya yaitu pengembangan dan peningkatan penjualan serta minat konsumen. Maka langkah awal yang dilakukan dengan cara survey pada produk yang sudah ada dan dijual oleh pesaing, dari hasil survey yang dilakukan kemudian bidang usaha mengkaji secara mendalam sekiranya produk yang diciptakan memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh orang lain. Hal ini terjadi ketika akan membuka unit usaha kuliner warung makan CRB (Cita Rasa Berkah). Mengingat maraknya usaha di bidang kuliner, maka survey terhadap dunia perkulineran terus difokuskan sehingga bisa berdiri warung makan CRB (Cita Rasa Berkah) dan bisa eksis sampai saat ini. Bukan hanya itu keyakinan bisnis terus diterapkan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo untuk mengembangkan usahanya, seperti saat ini dengan maraknya pariwisata dan wahana bermain yang makin diminati oleh anak-anak, maka bidang usaha juga sudah membuka usaha wisata dan wahana bermain untuk anak-anak. Hal ini menunjukkan bahwa fokus, dan optimisme terus digalakkan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo.

c. Memiliki investasi

Ciri dari kemandirian ekonomi pesantren selanjutnya adalah memiliki investasi. Investasi yang dijalankan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo adalah investasi berupa penyertaan saham pada SPBU, BHASA dan pabrik yang juga merupakan usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Serta investasi pada perbankan berupa deposito.

d. Mampu mengelola arus kas (*cashflow*)

Cashflow merupakan aliran arus kas masuk dan aliran kas keluar. Jika pendapatan lebih besar daripada pengeluaran, maka bisa dikatakan usaha tersebut berjalan dengan baik. Selama ini pengelolaan *cashflow* yang dilakukan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo adalah dengan cara melakukan evaluasi secara berkala pada unit yang tidak sehat sehingga mencapai keuntungan yang diinginkan sehingga *cashflow* tetap terjaga dengan baik. Imbas dari pengelolaan cashflow yang baik berdampak pada kemandirian bidang usaha dalam mengembangkan usahanya.

e. Siap mental dalam gangguan finansial

Dalam menjalankan sebuah usaha kesiapan mental perlu disiapkan dengan baik. Kesiapan mental dalam sebuah usaha bisa di dukung dengan kepemilikan modal dalam menjalankan usaha, tabungan, pengalaman ataupun asuransi. Kesiapan mental memang selalu dibangun oleh kepala bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, yang nantinya juga bisa memotivasi para karyawan untuk bisa menjalankan tugas dengan mental yang prima. Tak jarang juga bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo mengalami masalah dalam keuangan, adanya unit yang kurang produktif dan lain sebagainya namun hal tersebut bisa teratasi dengan adanya kesiapan mental dari para pengelola dan evaluasi secara kontinyu.

Setelah peneliti memaparkan beberapa fakta yang ditemukan dilapangan dan mengkaji secara mendalam dengan teori yang ada, maka bisa disimpulkan bahwa pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo mandiri secara ekonomi. Dan usaha yang berada dibawah naungan bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo bisa berkembang dengan baik dengan beberapa strategi pengembangan usaha yang dijalankan, yang telah peneliti paparkan diatas.

2. Kendala Yang Dihadapi Dalam Mengembangkan Usaha Pondok Pesantren Dalam Upaya Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Pada Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo)

Kendala atau dalam kata lain disebut hambatan yang berarti halangan, rintangan. (KBBI, 2002, 385). Kendala atau hambatan merupakan hal akan menggagu

terhadap suatu kegiatan sehingga hal tersebut mengarah pada kenegatifan. Secara teoritis, ada beberapa kendala yang dihadapi seorang pengusaha dalam mengembangkan usahanya diantaranya:

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia adalah penggerak dari sebuah usaha, maka dari itu SDM yang ada dalam sebuah usaha harus memiliki *individual skill* maupun *kolektif skill*. Pesantren sebagai sebuah *center of excellence*, seharusnya bukan hanya memfokuskan SDM yang memiliki kemampuan keagamaan saja namun harus bisa mencetak praktisi-praktisi sosial. Hal ini yang sedang menjadi kendala dalam mengembangkan usaha pada bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Kompetensi karyawan, wawasan karyawan, kecanggihan karyawan dalam dunia teknologi, kesiapan mental karyawan dalam dunia bisnis, merupakan hal yang harus terus diperhatikan oleh kepala bidang usaha karena mengingat pentingnya SDM sebagai penggerak suksesnya sebuah usaha.

b. Kelembagaan

Pesantren memiliki banyak lembaga yang terstruktur, dan setiap lembaga memiliki *job description* masing-masing, namun masalah yang masih sering dialami oleh pondok pesantren adalah misalnya tidak adanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi serta tidak adanya transparansi pengelolaan, sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja tidak berjalan sesuai aturan organisasi. Namun permasalahan yang sering terjadi yang tercantum secara teoritis ini tidak menjadi kendala dalam mengembangkan usaha pada bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Karena di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo *job description* lembaga terstruktur dengan baik.

c. Inovasi/ *networking*

Inovasi dan *networking* kadang menjadi kendala pesantren dalam mengembangkan usahanya, namun hal ini bukan menjadi kendala yang berarti bagi bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Hal ini bukan tanpa alasan, untuk inovasi bidang usaha sudah sering melakukan inovasi produk, seperti

adanya pabrik air minum dalam kemasan serta pembukaan unit warung makan Cita Rasa Berkah (CRB). Sedangkan untuk *networking* juga bukan merupakan kendala bagi bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, karena banyak pihak luar juga yang ingin bekerjasama dengan bidang usaha namun fokus bidang usaha saat ini lebih menekankan pada pengelolaan internal secara mandiri dan penguatan ekonomi internal.

Dari pemaparan diatas, bisa ditarik kesimpulan bahwa kendala yang dihadapi bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo adalah terkendala pada sumber daya manusia (SDM) yang ada yaitu kurang profesionalnya SDM yang ada, serta lemahnya sistem yang ada pada bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo.

KESIMPULAN

Strategi Pengembangan Usaha Pondok Pesantren Dalam Upaya Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Pada Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo). Strategi pengembangan usaha yang dilakukan bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dalam upaya mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren adalah memperluas skala usaha yaitu dengan cara: (1) Melakukan investasi, investasi dilakukan pada lingkup usaha internal pesantren dan eksternal pesantren, investasi pada lingkup internal bertujuan untuk memperkuat usaha internal pesantren, investasi yang sedang berjalan saat ini yaitu penyertaan saham pada SPBU, BHASA, dan pabrik air, sedangkan investasi eksternal dilakukan pada pihak perbankan berupa deposito; (2) Melakukan penggenjotan produksi pada unit penghasil produk seperti unit usaha pabrik air AMDK P2S2 dan pabrik es "Maaun Baarid", supaya bisa memperluas pasar sasaran. Dan kedua pabrik ini pun juga sudah disediakan armada sendiri untuk pendistribusian produk yang ada, sehingga pendistribusian bisa lebih efektif. Guna mengembangkan skala usaha, bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah juga membuka usaha di tempat lain yaitu usaha fotokopi dan ATK Al-Falah yang terletak di desa Nyamplong yang merupakan desa tetangga dan di desa Pesanggrahan kecamatan Arjasa Situbondo; (3) Melakukan perluasan cakupan usaha dengan cara pembukaan jenis usaha baru seperti penambahan unit yang bergerak di bidang kuliner yaitu warung makan CRB (Cita Rasa Berkah), travel umana' yang bekerjasama dengan SMK dan fakultas untuk armada santri PSG dan PPL, pembukaan unit PDKS yang bertujuan memenuhi kebutuhan santri yang

sedang dirawat di poskestren, pengembangan usaha di bidang wisata dan wahana bermain anak-anak, serta penambahan unit Fotokopi dan ATK Al-Falah yang terletak di desa Nyamplong dan Pesanggrahan. Unit usaha fotokopi dan ATK Al-Falah ini merupakan satu-satunya usaha yang terletak di luar daerah Sukorejo; (4) Melakukan manajemen keuangan yang terstruktur yaitu dengan cara adanya penganggaran prosentase keuntungan yang harus diperoleh dalam setiap tahun, melakukan pengguliran dana dari tahun sebelumnya pada tahun yang akan datang, mewajibkan adanya dana cadangan pada tiap-tiap unit yang bertujuan untuk pengembangan usaha seperti pembukaan unit baru atau menyalurkan dana cadangan tersebut pada unit yang tergolong kurang sehat namun penyaluran dana cadangan tersebut dibatasi hanya sebesar 10% dari dana yang ada, melakukan kerjasama dengan pihak perbankan terkait sistem L-Santri, sehingga bidang usaha bisa dengan mudah memonitoring pendapatan yang diperoleh dari masing-masing unit yang berada di bawah naungannya, mewajibkan tiap-tiap unit untuk memiliki dana cadangan masing-masing dan prosentase keuntungan masing-masing sehingga setiap unit bisa secara mandiri berkembang; (5) Memperkuat *marketing* dengan cara membuat *market place* di shopee yang mana didalamnya menjual berbagai macam produk asli Sukorejo, seperti gamis, kitab haddat, serta kitab-kitab yang lain; (6) Melakukan pendampingan ekstra pada unit-unit yang baru dibuka seperti ATK dan fotokopi Al Falah di desa Nyamplong dan Pesanggrahan dan pada warung makan CRB (Cita Rasa Berkah); dan (7) Melakukan inovasi produk pada produk yang dihasilkan seperti di pabrik air AMDK P2S2 yang saat ini sudah mengeluarkan kemasan botol yang sebelumnya hanya menyediakan kemasan gelas.

Strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo ini bisa mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren khususnya di pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, hal ini berdasarkan: (a) Bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah bebas dari hutang konsumtif; (b) Fokus dan selalu memiliki keyakinan dalam bisnis; (c) Memiliki investasi saham pada usaha internal pesantren dan juga deposito pada pihak perbankan; (d) Mampu mengelola cashflow, hal ini dibuktikan dengan kemampuan bidang usaha yang telah mampu membuka unit baru, dan mengembangkan unit yang ada dengan biaya mandiri; (e) Dan para pengelola juga terbukti kuat secara mental meski mengalami gangguan finansial. Karena dari semua unit usaha yang ada tidak semua unit bisa berkembang dengan baik, namun karena adanya mental yang kuat dan evaluasi yang dilakukan secara kontinyu gangguan bisa teratasi; (f) Kendala Yang Dihadapi Dalam Mengembangkan Usaha Pondok Pesantren Dalam Upaya Mewujudkan

Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Pada Bidang Usaha Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo).

Kendala yang dihadapi bidang usaha pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dalam mengembangkan usahanya adalah kurangnya pemahaman Sumber Daya Manusia (SDM) tentang strategi pengembangan usaha sehingga diperlukan pelatihan berkelanjutan serta evaluasi secara berkala. Kendala tersebut semakin hari semakin bisa teratasi dengan dilakukannya monitoring dan controlling yang dilakukan oleh Bidang Usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Halim et.al, *Manajemen Pesantren*, 2005, Yogyakarta: Pustaka Pesantren
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, 1993, Jakarta: Rineka Cipta,
- Arikonto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, 2006, Jakarta: PT. Renika Cipta
- Dayanti, Rahayu, dkk, *Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah Kota Jambi*, Universitas Jambi, Jurnal Najaha Iqtishod Journal of Islamic Economic and Finance, Vol 3 No. 03, 2022
- Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*, 2014, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Dhofir, Zamahsyari, *Tradisi Pesantren*, 1982, Jakarta: LP3ES
- Faisol, Sanapiah, *Format-format Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*, 1995, Jakarta: Rajawali Pres
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2002, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Harmaizar, *Menangkap Peluang Usaha*, 2003, Bekasi: CV Dian Anugerah Prakasa
- http://blog-pinta.blogspot.co.id/2013/06/kewirausahaan_4953html/ diakses pada 3 januari 2017
- <https://fem.ipb.ac.id/index.php/2023/08/20/peta-jalan-pengembangan-kemandirian-ekonomi-pesantren/>
- <https://peraturan.bpk.go.id/Details/122743/uu-no-18-tahun-2019>
- Huda, Zainul, *Perilaku Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo*, 2010, Thesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
- Masrur, M., dan Arwani, A. *Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN. KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol. 8 No. 03, 2022
- Moleong, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, 2005, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy j, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 2007, Bandung: Remaja Rosdakarya

- Muheramtohadi, S., Na'afi, S. *Kemandirian Ekonomi Pesantren Ditinjau dari Aset dan Operasionalnya*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang, Jurnal Ilmu Ekonomi Islam, Vol. 8 No. 02, 2022
- Murcitaningrum, Suraya, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, 2012, Bandar Lampung: Ta'lim Press
- R. Ford, Brian, Jay M. Bornstein dan Patrick T. Pruitt, *The Ernst & Young Business Plan*, penerjemah Irma Andriani, 2008, Jakarta: PT Cahaya Insani Suci
- Satriawan, Nuris, dkk, *Dampak Sosial Ekonomi Wisata Religi Makam KHR. As'ad Syamsul Arifin*, Universitas Jember, jurnal studi agama-agama dan lintas budaya, Vol.3 No. 2, 2019
- Susetyo, B. *Teologi Ekonomi: Partisipasi Kaum Awam Dalam Pembangunan Menuju Kemandirian Ekonomi*, 2006, Malang: Averroes Press
- Suyatman, Ujang, *Pesantren dan Kemandirian Ekonomi Kaum Santri (Kasus Pondok Pesantren Fathiyah Al-Idrisiyah Tasikmalaya)*”, Fakultas Adab dan Humaniora UIN SGD Bandung, Jurnal al-Tsaqafa Vol. 14 No. 02 Januari 2017
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, cet. ke 2 ed. 3*, 2002, Jakarta: Balai Pustaka
- Wassid, Iskandar dan Dandang Sunendar, *Strategi Pembelajaran Bahasa*, 2008, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Zain, Irwan, dan Hasse, *Agama, Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*, 2008, Yogyakarta: Pustaka Pelajar