

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN USAHA EKONOMI PESANTREN  
(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo  
Situbondo)**

Oleh:

**Imam Syafi'I & Wisri**

Fakultas Dakwah IAI Situbondo

Imamsyafii053@gmail.com & wisri1976@gmail.com

*Abstract:*

The Successful economic of management business development has some factors that can support to organizing and controlling in economic business of Boarding Institutions Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Researcher can find these from two operational methods, such as the study design and qualitative approach who has a role of key instrument. To get validity obtained data, researcher used triangulation method by several steps.

Such as data analysis, researcher known that economic management of business development in Boarding Institutions Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo of Situbondo has some steps which are the organization that coordinating by an institution named Badan Usaha Milik Pesantren and the controlling one that held by the institution named Badan Pengawas Keuangan & Kekayaan Ma'had. Human Resources have an important thing to reach the successful of these situation. Based on the result of research, researcher can be gave the suggestion that we must increase the management system and controlling with professional act, autonomy expansion in management system, and providing training with brings someone experts from outside who are competent in the business world.

**Key Words:** Manajemen, pengembangan, pengorganisasian, pengawasan, usaha ekonomi, Pesantren.

**A. Pendahuluan**

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam yang memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam (*tafaqquh fiddin*). Dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup sehari-hari. Pengertian tradisional dalam batasan ini menunjukkan bahwa lembaga ini hidup ratusan tahun (300-400 tahun) yang lalu dan telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari sistem kehidupan sebagian besar umat Islam Indonesia, yang merupakan golongan mayoritas bangsa Indonesia, dan telah mengalami perubahan

dari masa kemasa sesuai dengan perjalanan hidup umat<sup>1</sup>.

Menurut Sarijo M, komponen utama dalam sistem pendidikan Islam (pesantren) yang perlu secara terus-menerus dikaji dan dikembangkan adalah: (1) Siswa sebagai masukan dasar, (2) pendidik dan tenaga kependidikan sebagai unsur pengelola proses belajar mengajar, (3) program pendidikan berupa kurikulum beserta masukan alat sebagai instrument input, (4) Keluaran pendidikan yang handal, artinya mempunyai dampak nilai tambah dan daya saing yang tinggi dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara, (5) Sumber dana pendidikan yang mencukupi<sup>2</sup>.

Dunia pendidikan ibarat suatu industri yang perlu dikelola komponen-komponennya secara efisien dan profesional, agar menghasilkan komoditi yang bermutu tinggi serta dapat memenuhi tuntutan pasar. Salah satu persyaratan dunia pendidikan baik menyangkut manajemen, guru, kurikulum, sarana-prasarana, siswa, dan manajemen sumber dana/keuangan yang memadai menjadi salah satu prasyarat berhasilnya sebuah lembaga pendidikan<sup>3</sup>.

Dengan demikian, sudah sewajarnya sumber dana itu mendapatkan perhatian utama agar tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren akan terwujud. Unsur sumber dana dalam semua bidang kegiatan termasuk di lembaga pendidikan Islam merupakan masalah yang tidak boleh dipandang ringan dan remeh. Sumber dana merupakan sumber pendukung kegiatan operasional terhadap pertumbuhan dan perkembangan lembaga, untuk itu faktor ini perlu dikelola secara sistemik, efektif dan efisien<sup>4</sup>.

Keterbatasan sumber dana pendidikan Islam khususnya pesantren yang kita ketahui sekarang ini bukan sekedar permasalahan tidak adanya dana, tetapi juga dalam permasalahan pencarian dana dan pengolahannya. Menurut Putra, Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam swasta yang memiliki ciri khas yang mandiri, maka seharusnya lebih leluasa untuk mengadakan inovasi dalam rangka mewujudkan relevansi pendidikan dengan perkembangan IPTEK<sup>5</sup>. Oleh karenanya pondok

---

<sup>1</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Perpustakaan Nasional 1994), hlm 6.

<sup>2</sup> Sarijo, M., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta : Armiko 1980), hlm 43.

<sup>3</sup> Hadi, *Implement Total Quality* di Pondok Pesantren makalah disampaikan pada seminar pasca sarjana UIIS Malang, 2002.

<sup>4</sup> Preffer J, *Competitive Advantage Through People*. Alih Bahasa Maulana. *Titik Keunggulan Bersaing melalui Manusia*, (Jakarta : Banura Askara, 1996)

<sup>5</sup> Putra H. D, *Historitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*, (Jogjakarta

pesantren tidak terlepas dari permasalahan pendidikan pada umumnya.

Fenomena yang ada sekarang menunjukkan bahwa mayoritas pondok pesantren masih terbentur pada permasalahan keterbatasan dana dan ketidakmampuannya dalam menggali sumber dana serta pengelolaannya. Penggaliansumber dana yang ada di kebanyakan pesantren saat ini masih sangat terbatas pada sumber-sumber yang langsung seperti infaq/donatur dari partisipan, infaq dari santri sendiri, waqaf atau sumber-sumber yang sifatnya insidental. Hanya beberapa pesantren saja yang mampu menggali sumber-sumber dana yang sifatnya permanen seperti usaha-usaha yang secara rutin dapat memberikan kontribusi kepada pesantren. Dana merupakan elemen yang sangat penting walaupun bukan satu-satunya komponen yang paling penting. Persoalan pembiayaan pendidikan merupakan permasalahan bersifat nasional bahkan Internasional karena menyangkut persoalan dua bidang sekaligus yaitu bidang ekonomi dan bidang pendidikan.

Ketika sumber dana pendidikan menjadi problem yang selalu dikeluhkan, terdapat sebuah lembaga pendidikan islam (pesantren) yang tetap *survive* dengan pendanaannya, yaitu pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo situbondo. Pondok pesantren tersebut adalah lembaga pendidikan islam yang didirikan oleh KHR. Syamsul Arifin yang wafat pada tanggal 19 Maret 1951. Beliau pemimpin dan pengasuh pesantren yang pertama (1914 - 1951). Kemudian digantikan oleh putranya yaitu KHR. As'ad Syamsul Arifin, sebagai pengasuh yang kedua (1951 - 1990) beliau wafat tanggal 03 Oktober 1990. Dilanjutkan oleh putra beliau KHR. Achmad Fawaid As'ad Syamsul Arifin sebagai penerus pemimpin dan pengasuh yang ke tiga (1990 - 2012), beliau wafat pada tanggal 15 Januari 2012. Kemudian tugas beliau dilanjutkan oleh sang menantu sebagai pemimpin dan pengasuh yang ke empat (2012 - sekarang) yaitu KHR. Achmad Azaim Ibrahimy.

Dalam penggalian dana pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo sampai saat ini terus menciptakan terobosan-terobosan baru yang strategis dan sangat potensial serta produktif. Hal ini sangat menarik untuk dijadikan objek penelitian dalam hal kemampuannya menggali sumber dana melalui usaha ekonomi pesantren.

Sebagaimana disebutkan Suhartini berimplikasi terjadinya pergeseran atau perubahan prespektif, orientasi dan harapan terhadap

pesantren kini dan yang akan datang<sup>6</sup>. Pondok pesantren hendaknya diarahkan pada tiga fungsi utama. *Pertama*, sebagai pusat pengkaderan dan pencetak pemikir-pemikir agama atau ulama (*center of excellent*). *Kedua*, sebagai lembaga pencetak sumber daya manusia yang andal (*human resources*). *Ketiga*, sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*). Dengan demikian, pondok pesantren dalam hal ini dapat dipahami sebagai bagian dari proses perubahan sosial dengan tidak hanya menekankan pada salah satu aspek saja yaitu *tafaqquh fi al-din*, namun pesantren telah memasuki berbagai lini dalam proses transformasi sosial

Menurut Choirul Fuad Yusuf bahwa kedepan pengembangan pesantren diarahkan pada: 1) Pemeranan pesantren sebagai tempat *tafaqquh fi al-din* sesuai dengan fungsi historis-doktrinalnya dan, 2) Pemeranan pesantren sebagai "agent of community development" – agen pengembangan masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan sosial, ekonomi, politik, termasuk IPTEK<sup>7</sup>. Berdasarkan Konteks Penelitian dan fenomena yang ada, maka menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul: "Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren" (studi kasus di pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo situbondo) menarik dan penting dengan dikemukakan beberapa penelitian terdahulu untuk dikomparasikan dengan fokus masalah yang menjadi kajian dalam penelitian ini, antara lain:

*Pertama*, Mulyono (1999) yang meneliti tentang usaha sumber dana pondok pesantren modern Gontor khususnya yang terkait dengan peranan koperasi pondok pesantren Gontor. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa koperasi pondok pesantren Modern Gontor dapat berkembang pesat karena dilandasi nilai-nilai kejujuran, keikhlasan dan rasa tanggungjawab dalam ukhuwah islamiyah. Disamping itu Pondok Pesantren Modern Gontor berhasil menjadikan kopontren sebagai wahana pendidikan membangun watak wirausaha bagi masyarakat pesantren dibuktikan dengan banyaknya alumni Pondok Pesantren Modern Gontor yang menjadi wirausahawan dan pengusaha.

*Kedua*, Penelitian Yakub yang meneliti tentang pengelolaan usaha sumber dana pesantren khususnya terkait dengan kopontren di beberapa pondok pesantren di pulau Jawa dan Sumatera. Menyimpulkan bahwa

---

<sup>6</sup> Hj. Roro Suhartini. *Problem kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren*, dalam Choirul Fuad Yusuf dan Suwito NS., et al. *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, (Purwokerto : STAIN Purwokerto Press & Unggun Religi, 2010), hlm. 10.

<sup>7</sup> *ibid*, hlm. 10.

pengelolaan usaha sumber dana pesantren yang berbasis kopontren memiliki tiga fungsi utama: (1) sebagai pendukung mekanisme pondok (2) Sebagai upaya Pembinaan kader wirausaha di pedesaan , (3) sebagai stimulator sosio-ekonomi masyarakat desa di sekitar pondok.

*Ketiga*, Penelitian Choirul Fuad Yusuf & Suwito, meneliti pondok pesantren masalahul huda margoyoso Pati pimpinan KH. Sahal Mahfud hasil penelitiannya Pondok pesantren ini berhasil mengembangkan lembaga semacam LSM yang bergerak dibidang pendidikan, keagamaan, dan perekonomian berbasis kekuatan pengembangan yang dilakukan bertumpu pada Kyai yang secara sosio-kultural memiliki jaringan potensial yang dapat dikembangkan. Sedangkan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan telah berhasil mengembangkan model koperasi syariah berbasis pesantren<sup>8</sup>.

Berdasarkan konteks penelitian maka fokus dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana dan apa saja upaya strategis yang dilakukan oleh pondok pesantren salafiyah syafiiyah sukorejo Situbondo dalam pengembangan usaha ekonomi pesantren? Kemudian peneliti membagi dalam dua sub fokus: 1) bagaimana manajemen usaha ekonomi pesantren pondok pesantren salafiyah syafiiyah sukorejo situbondo yang berkaitan dengan pengorganisasian dan pengawasannya? 2) faktor-faktor apa saja yang mendukung keberhasilan penerapan manajemen pengembangan usaha ekonomi pesantren yang berkaitan dengan pengorganisasian dan pengawasan di pondok pesantren salafiyah syafiiyah sukorejo situbondo?

Dalam rangka mendapatkan data yang valid maka pendekatan dan jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, manusia adalah sebagai sumber data utama dan hasil penelitiannya berupa pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Denzin dan Lincoln yang mengatakan bahwa peneliti kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan beberapa metode yang ada<sup>9</sup>. Penelitian kualitatif menurut Muhajir setidaknya mengakui empat kebenaran, yaitu kebenaran empirik sensual, empirik logik, teoritik, dan empirik etik, serta kebenaran empirik transendental. Kemampuan dan

---

<sup>8</sup> Choirul Fuad Yusuf & Suwito NS, et al dalam *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*. (Purwakarta: STAIN Purwakarta dan Unggun Religi, 2010), hlm 12-13.

<sup>9</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006) hlm. 5.

pemaknaan manusia atas indikasi empirik manusia menjadi mampu mengenal keempat kebenaran tersebut<sup>10</sup>. Menurut William, penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah<sup>11</sup>. Selanjutnya mengenai penelitian kualitatif menurut Marriam dan Simpson dalam buku Sarjan yang dijelaskan dalam penelitian Maidatul Jannah terdapat enam jenis yaitu: 1) etnografi; 2) studi kasus; 3) Grounded theory; 4) Interaktif; 5) ekologi; dan 6) future<sup>12</sup>. Dari enam rancangan penelitian tersebut yang dipergunakan peneliti adalah studi kasus atau case study yang menurut Bogdan adalah suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci suatu latar atau suatu obyek tempat penyimpanan dokumen atau peristiwa tertentu. Menurut Donal Ary studi kasus adalah "in case study the investigator attempt to examine and an individual or unit in depth. The investigator tries to discover all the variables that are important in the history or development ob the subject"<sup>13</sup>

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Kehadiran peneliti pada penelitian kualitatif adalah suatu keharusan karena penelitian ini lebih mengutamakan temuan observasi terhadap fenomena yang ada maupun wawancara yang dilakukan peneliti sendiris sebagai instrument penelitian (key instrument). Untuk itu kemampuan pengamatan peneliti dalam memahami fokus penelitian secara mendalam sangat dibutuhkan dalam rangka menemukan data yang optimal dan kredibel. Itulah sebabnya kehadiran peneliti untuk mengamati fenomena-fenomena secara intensif ketika berada di setting penelitian merupakan suatu keharusan.

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata membagi menjadi satuan-satuan yang

---

<sup>10</sup> Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1988) hlm. 19.

<sup>11</sup> *ibid*, hlm. 12,

<sup>12</sup> Maidatul Jannah, *Manajemen Kinerja Guru dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru: Studi Kasus di MTSN 1 Malang*, (Malang: Thesis pada program Magister MPI Universitas Malang, 2004) hlm. 58.

<sup>13</sup> Donal Ary, *An Invitation to Research in Social Education*, (Baverly Hills : Sage Publication, 2002) hlm. 440

dapat dikelola, mensistesisikan, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang akan diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis<sup>14</sup>.

Secara umum, langkah-langkah menganalisis data adalah sebagai berikut: 1) penyajian data dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis kedalam format yang disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan masih dalam bentuk data sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat, sehingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya maka akan bisa dilanjutkan pada tahap pemeriksaan kesimpulan-kesimpulan sementara. Akan tetapi, jika ternyata data yang disajikan belum sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan melainkan harus dilakukan reduksi data kembali; 2) reduksi data merupakan bentuk analisis untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak relevan, dan mengorganisasikannya, sehingga kesimpulan akhir dapat dirumuskan, menseleksi data secara ketat, membuat ringkasan dan rangkuman inti, merupakan kegiatan-kegiatan mereduksi data. Dengan demikian, reduksi data ini akan berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung; 3) penarikan kesimpulan (verifikasi) hal ini dimaksudkan untuk memberi arti atau memakai data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi<sup>15</sup>.

Analisis data dilakukan setelah data terkumpul melalui suatu siklus yang bersifat interaktif antara peneliti dan data-data yang diperoleh di lapangan. Oleh karena itu, harus bergerak diantara ke empat sumbu tersebut diatas selama pengumpulan data. Rancangan penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Yin yang dikutip oleh Imron Arifin<sup>16</sup> rancangan penelitian kasus dalam menganalisis data dilakukan dengan dua tahap, yaitu : 1) analisis individu (individual cases), dan; 2) analisis lintas kasus (cross-cases analysis).

Untuk menghindari kesalahan artikulasi atau interpretasi pada istilah dalam penelitian ini maka beberapa istilah didefinisikan sebagai berikut: *Pertama*, Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren yang dimaksud adalah proses menggerakkan orang-orang dengan segala fasilitas yang ada dalam sebuah atau beberapa organisasi usaha ekonomi

---

<sup>14</sup> Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education and Introduction the Theory and Method*, (London: Tanpa penerbit 1982), hlm. 145.

<sup>15</sup> Miles dan Huberman, *Kualitatif Data Analisis*, (California: Sage Publication Inc, 1988), hlm. 21-23

<sup>16</sup> Lihat Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 80.

(kegiatan yang berhubungan dengan produksi, distribusi, pertukaran, dan konsumsi barang dan jasa. Kegiatan ini dikoordinir oleh Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) dengan target dapat menghasilkan keuntungan materi). Dilakukan dengan sungguh-sungguh agar secara kreatif dan inovatif serta produktif dapat terus maju dalam rangka menciptakan dan mendapatkan sumber dana alternatif dalam penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

*Kedua*, Pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo situbondo. Pondok pesantren tersebut adalah lembaga pendidikan islam yang didirikan oleh KHR. Syamsul Arifin yang wafat pada tanggal 19 Maret 1951. Beliau pemimpin dan pengasuh pesantren yang pertama (1914 - 1951). Kemudian digantikan oleh putranya yaitu KHR. As'ad Syamsul Arifin, sebagai pengasuh yang kedua (1951 - 1990) beliau wafat tanggal 03 Oktober 1990. Dilanjutkan oleh putra beliau KHR. Achmad Fawaid As'ad Syamsul Arifin sebagai penerus pemimpin dan pengasuh yang ke tiga (1990 - 2012), beliau wafat pada tanggal 15 Januari 2012. Kemudian tugas beliau dilanjutkan oleh sang menantu sebagai pemimpin dan pengasuh yang ke empat (2012 - sekarang) yaitu KHR. Achmad Azaim Ibrahimy. Pesantren ini berhasil maju pesat dibuktikan dengan terus berdirinya lembaga-lembaga baru. Dalam penggalan dana sampai saat ini pondok pesantren salafiyah syafiiyah sukorejo terus mengembangkan beberapa upaya strategis dengan terobosan-terobosan baru yang sangat potensial dan produktif yang dikoordinir oleh Badan Usaha Milik Mesantren (BUMP).

## **B. Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren**

### **1. Telaah Manajemen**

Istilah manajemen berasal dari kata "manage" dan menurut kamus the random house of the english language, collage edition, perkataan manage berasal dari kata Italia "maneeg (iare)" yang bersumber pada perkataan lain "manus" yang berarti "tangan". Secara harfiah maneeg (iare) berarti "menangani atau melatih kuda", secara maknawiyah berarti "memimpin, pembimbing atau mengatur", demikian menurut Effendi. Sedangkan Arifin<sup>17</sup> mengemukakan bahwa manajemen berasal dari terminologi bahasa Inggris "*management*" yang diterjemahkan ke beberapa istilah dalam bahasa Indonesia antara lain: pengurusan,

---

<sup>17</sup> Arifin, *Kepemimpinan Kepala PPAUD dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Sentra Studi Kasus PAUD/KB Unggulan Nasional Anak Sholeh Malang*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2009).

pembinaan, penyelenggaraan, dan pengaturan.

Pada prinsipnya, pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: ada tujuan yang ingin dicapai; sebagai perpaduan ilmu dan seni; merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; Ada dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam suatu organisasi; didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggungjawab; mencakup beberapa fungsi; merupakan alat untuk mencapai tujuan<sup>18</sup>.

Mengingat semakin kompleksnya manajemen, maka untuk memperoleh kejelasan, para cendekiawan telah berusaha membuat definisi sebagai batasan dan pengertian hakiki mengenai apa itu manajemen, apa fungsinya dan apa prinsipnya. Di antara begitu banyak definisi manajemen, yang merupakan pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Sesuai dengan pendapat George R Terry dalam Sutopo yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan: a) Planning (perencanaan) meliputi budgeting, programming, decision making, forecasting; b) Organizing (pengorganisasian) meliputi structuring, assembling resource, staffing; c) Directing (penggerakan) meliputi coordinating, directing, commanding, motivating dan leading; d) Controlling (pengawasan) meliputi monitoring, evaluating, reporting yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya<sup>19</sup>.

Masih dikemukakan oleh pakar manajemen, George R Terry (dalam Siagian yang dikutip oleh Arifin) "*management is the accomplishing of a predetermined objective through the effort people*"<sup>20</sup>. Manajemen sering juga diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami, mengapa, dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen sebagai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian

---

<sup>18</sup> Malaya, S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 3.

<sup>19</sup> Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), hlm. 14.

<sup>20</sup> Arifin, I *Kepemimpinan Kepala PAUD dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Sentra Studi Kasus PAUD / KB Unggulan Nasional Anak Sholeh Malang*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2009), hlm. 14

khusus untuk mencapai suatu profesi manajer<sup>21</sup>.

Fungsi-fungsi manajemen diatas berlaku dalam bidang-bidang umum (perusahaan, organisasi, pemerintahan). Jadi sifatnya universal. Jadi fungsi-fungsi manajemen tersebut juga dapat diterapkan dalam bidang pengelolaan lembaga pendidikan Islam seperti pesantren yang dikelola secara modern seperti sekolah atau perguruan tinggi. Sebagaimana ahli mengatakan kalau fungsi-fungsi itu diabstraksikan maka akan ada dua komponen yaitu akal (mind) dan tindakan (action). Sedang Sahertian berpendapat bahwa kegiatan manajemen pendidikan tidak hanya membutuhkan akal dan tindakan (mind and action) tetapi juga pembentukan sikap dan seni (art). Dengan demikian setiap pemimpin lembaga pendidikan Islam seperti pesantren seharusnya memiliki kompetensi berpikir, bertindak dan bersikap manajerial.

Sebenarnya urutan Terry, meskipun sederhana, mencakup juga fungsi-fungsi lainnya yang ditampilkan para ahli sebelumnya, hanya saja tidak secara eksplisit. Kelengkapan urutan versi Terry dalam Effendi tampak pada penegasan mengenai sumber daya yang dikenal sebagai "six M", sebagai singkatan dari men: manusia, material: bahan, machines: mesin, methods: metode, money: biaya, market: pasar. Dengan demikian berdasarkan pendapat Terry diatas maka sumber daya manajemen lembaga pendidikan Islam menyangkut enam masalah, yaitu: manusia, bahan, mesin, metode, biaya dan pasar (masyarakat).

## 2. Prinsip Dan Fungsi Manajemen

Prinsip manajemen menurut Arifin merupakan suatu pernyataan atau ketentuan yang bersifat fundamental yang menjadi pedoman/pegangan seseorang dalam rencanabertindak atau dalam menghadapi masalah-masalah tertentu. Dengan kata lain prinsip merupakan dalil umum yang digunakan sebagai pedoman bagi seseorang dalam tindakan-tindakan tertentu.

Prinsip manajemen juga merupakan dalil-dalil umum yang dapat disimpulkan dari proses menggerakkan orang-orang, fasilitas-fasilitas yang berlaku sebagai dasar pedoman bagi seseorang dalam melakukan tindakan/perbuatan/usaha bersama untuk mencapai tujuan yang dikendaki secara bersama pula. Menurut Fayol yang dikutip oleh Arifin mengemukakan empat belas prinsip manajemen yaitu: (1) pembagian kerja/tugas (*division of work*); (2) kewenangan dan tanggung jawab (*authority and responbility*); (3) disiplin (*discipline*); (4) kesatuan

---

<sup>21</sup> *ibid*, hlm. 21.

komando (*unity of command*); (5) kesatuan arah (*unity of direction*); (6) kepentingan individu harus tunduk pada kepentingan umum (*subordination of individual interest general interest*); (7) gaji/upah/penghasilan pegawai (*remuneration of personel*); (8) sentralisasi/disentralisasi kewenangan (*authority sentalization/decentralization*); (9) jengjang hierarki/struktural (*scalar chain*); (10) ketertiban material/sosial (*order status*); (11) keadilan (*equity*); (12) stabilitas jabatan pegawai (*stability or tenure of personnel*); (13) prakarsa (*initiative*); (14) kesetiakawanan teman pada korps (*esprit de crops*)<sup>22</sup>.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, ada beberapa pendapat tentang pengertian manajemen terlebih lagi pada fungsi-fungsi manajemen, tetapi yang digunakan dalam penelitian ini adalah fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George Terry dalam Siagian dan Arifinn, yaitu (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pengarahan atau penggerakan (*actuating*); (4) pengawasan (*controlling*).

### **3. Desain Teoritis Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren**

Secara sosiologis, pesantren mempunyai keunggulan dan kedekatan strategis untuk memberdayakan masyarakat. Ikatan (emosional, rasional, dan nilai ) keagamaan dan kharisma seorang kyai- ulama bagi masyarakat menjadi faktor yang signifikan untuk menempatkan pesantren sebagai salah satu motor penggerak lahirnya perubahan sosial melalui aksi pemberdayaan sosial. Kemampuan pesantren untuk melakukan ikhtiar pemberdayaan akan efektif kalau ada perubahan cara pandang pesantren yang tidak hanya berorientasi "kedalam" dengan hanya berbicara murni soal agama tanpa peduli dengan realitas sosial sebagai basis perjuangan yang juga semestinya dilakukan oleh pesantren. Pesantren dan masyarakat adalah dua entitas yang satu dan padu, karena bagaimanapun kelahiran pesantren merupakan gambaran dan keinginan komunitas dimana pesantren didirikan.

Pondok pesantren sebagai pusat pendidikan, sumber kepemimpinan informal telah menyediakan ruang bagi berbagai kegiatan sosial yang memungkinkannya untuk mengambil pemberdayaan. Kenyataan ini memberikan indikator yang jelas betapa pesantren dengan tokoh kyainya berusaha melakukan pemberdayaan kepada masyarakat

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 21.

dengan memberikan berbagai program pendidikan ataupun pelatihan khususnya pada rakyat kecil, dikala pendidikan hanya mengabdikan pada masyarakat elit saja dalam rangka penumbuhan masyarakat yang beradab (*civil society*)<sup>23</sup>.

Dalam pandangan Ali Machan (PW NU Jatim), bahwa tugas pokok kyai adalah menciptakan kesejahteraan umum melalui penguatan *civil society*. Peran kyai dalam proses penumbuhan *civil society* ini dilakukan melalui dimensi pendidikan, ekonomi, dan penegakan *amar makruf nahi munkar*. Secara teknis, upaya itu dilakukan kyai dengan memberi inspirasi, motivasi dan stimulasi agar seluruh potensi masyarakat diaktifkan dan dikembangkan secara maksimal dengan kegiatan pembinaan pribadi, kerja produktif yang diarahkan pada upaya menciptakan kesejahteraan bersama<sup>24</sup>.

Dalam konteks pengembangan ekonomi umat, upaya-upaya kyai untuk melakukan pemberdayaan ekonomi umat telah banyak dilakukan oleh beberapa pondok pesantren. Berbagai pengembangan ekonomi umat yang berbasis pesantren ini biasanya mengambil bidang garap pengembangan ekonomi umatnya dengan mendasarkan pada potensi lokal yang dimiliki oleh masyarakat basisnya. Paling tidak, beberapa sektor pengembangan ekonomi yang selama ini banyak dikembangkan bermula pada empat kategori yaitu pengembangan ekonomi, sektor jasa, perdagangan, agribisnis dan peternakan serta perikanan.

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

---

<sup>23</sup> Hakim, L. *Perlawanan Islam Kultural*. (Surabaya : Pustaka Eurika, 2004). hlm 115.

<sup>24</sup> *ibid* 26. hlm 117-118

## **B. Profil Pondok Pesantren Salafiyah Safi'iyah Sukorejo Situbondo**

### **1. Sejarah Singkat**

Pada tahun 1328 H/1908 M, Kyai Syamsul Arifin atas saran Habib Hasan Musawa dan Kyai Asadullah, dibantu putranya, As'ad dan beberapa orang santri; yang menyertai dari Madura mendirikan sebuah perkampungan dan pesantren di wilayah hutan belantara Gunung Baluran sampai Asembagus.

Tahun 1914, pesantren itu telah berkembang dengan pesat. Desa Sukorejo yang terletak 7 (tujuh) kilo meter sebelah timur Asembagus 30 km arah timur kota kabupaten Situbondo, tidak hanya berdiri sebuah pesantren, masyarakatpun mulai berdatangan untuk kemudian menjadi penduduk dan menetap disana. Daerah ini telah berkembang menjadi areal pertanian ladang dan kebun yang hasilnya mulai dirasakan penduduk. Hubungan penduduk dengan pesantren berlangsung dengan harmonis. Kyai Syamsul Arifin selain mengasuh beberapa santri, juga membantu masyarakat khususnya untuk memberi pertolongan pengobatan dan hajat masyarakat. Kyai Syamsul Arifin mulai dikenal diberbagai daerah, santrinya pun semakin banyak. Pada masa perjuangan kemerdekaan, pesantren Sukorejo tidak hanya menjadi pusat pembelajaran, tetapi juga sebagai pusat perjuangan kemerdekaan. Pesantren, sekaligus sebagai markas penyusunan strategi melawan penjajah.

Sukses Pengasuh Pondok Pesantren sejak berdirinya sampai sekarang telah melewati babak sejarah yang panjang. KHR. Syamsul Arifin yang juga dikenal sebagai KHR. Ibrahim bin Kyai Ruham. lahir di desa Kembang kuning Pamekasan Madura pada tahun 1841. Ketika beranjak remaja, oleh orang tuanya dikirim ke Mekkah untuk menuntut ilmu. Di tanah suci beliau bermukim dan berkeluarga selama 40 tahun.

Pada tahun 1897 lahir putra pertamanya yang diberi nama As'ad. Ketika As'ad berumur 6 (enam) tahun, KHR. Syamsul Arifin sekeluarga kembali ke tanah air, yaitu ke desa Kembang kuning. Atas petunjuk beberapa ulama di Madura, tahun 1908 KHR. Syamsul Arifin -dalam usia 33 tahun- menyebrang ke Jawa; diantar oleh Habib Hasan Musawa dan Kyai Asadullah dari Semarang. KHR. Syamsul Arifin bersama putra sulungnya Raden As'ad yang waktu itu berumur 11 tahun menuju ke tempat sunyi di tengah hutan belukar, sekitar tujuh kilo meter kota Asembagus. Beberapa waktu kemudian di tempat tersebut didirikan sebuah gubuk (dangau) untuk tempat tinggal sementara KHR. Syamsul Arifin dan sejumlah santri Kembang kuning yang menyertai pengembaraannya.

Pada tahun 1925, pesantren ini membuka Madrasah Ibtidaiyah. Pada tahun 1942 dibuka madrasah Tsanawiyah (MTs) berikut Madrasah Aliyah sampai Perguruan Tinggi. Pada tanggal 5 maret 1951 beliau wafat – dalam usia 110 tahun, dengan meninggalkan dua orang putra yakni Raden As'ad yang saat itu berada dalam tahanan Belanda, dan Raden Abdurrahman yang sedang menuntut ilmu di Makkah. Beliau mengasuh dan memimpin pesantren Sukorejo selama 77 tahun. Maka pada tahun 1951 kepemimpinan pesantren diserahkan kepada putra sulungnya KHR. As'ad Syamsul Arifin saat berusia 54 tahun.

Di bawah kepemimpinan KHR. As'ad Syamsul Arifin pesantren terus berkembang pesat, dibuktikan dengan berdirinya lembaga – lembaga pendidikan SD, SLTP, SMK, SMA. Bahkan beliau berhasil merintis berdirinya *Ma'had Aly*, sebuah lembaga kader ulama dan ahli fiqh. Pada tanggal 4 Agustus 1990, KHR. As'ad Syamsul arifin wafat – dalam usia 98 tahun-, kemudian kepemimpinan pesantren dipercayakan kepada salah satu putranya, yaitu KHR. Ach. Fawaid As'ad, yang saat itu masih berumur 22 tahun. Sebagai generasi ketiga dalam kepemimpinannya Pondok Pesantren semakin bertambah maju, beliau mendirikan Madrasatul Qur'an, disusul kemudian AMIKI (Akademi Manajemen Informatika dan Komputer Ibrahimy), APERIK (Akademi Perikanan Ibrahimy), tahun 2003 didirikan SMP 2 Ibrahimy dan disusul dengan program pascasarjana (S2) jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

## 2. Visi dan Misi

Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo adalah salah satu pondok pesantren di Indonesia sebagai lembaga pendidikan juga sebagai lembaga perjuangan dan pelayanan masyarakat. Pondok pesantren yang dirintis pada tahun 1908 masehi dan didirikan pada tahun 1914 Masehi oleh KHR. Syamsul Arifin dan KHR. As'ad Syamsul Arifin dengan VISI "Lahirnya generasi muslim Khaira Ummah" adapun MISInya: 1) Mengembangkan pondok pesantren dengan basis iman, ilmu, teknologi dan kebutuhan masyarakat. 2) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan ilmiah amaliah bagi peneladanan al-salafu al-shaleh. 3) menyelenggarakan penelitian yang inovatif dan partisipatif dalam pemberdayaan pondok pesantren dan masyarakat.

Secara geografis lokasi Pondok Pesantren ini berada di ruas jalan utama menuju arah Surabaya – Banyuwangi. Dibatasi dan dikelilingi pagar beton setinggi tiga meter dengan beberapa pintu utama. Kompleks dan asrama santri putra putri dipisah demikian juga dengan sekolahnya. Pesantren Sukorejo memiliki kompleks induk dan

cabang.Kompleks induk ditempati sebagai pusat kegiatan belajar baik formal maupun non formal mulai tingkat MI sampai dengan Perguruan Tinggi (S1&S2). Pondok cabang terdiri dari tiga komplek yakni Nurul Qoni',Madrastul Qur'an,ma'hadul Aly<sup>25</sup>.

### 3. Model Pendidikan

#### a. Pendidikan Formal

##### 1) Agama

NO.	TINGKAT PENDIDIKAN	WAKTU
1.	RA Ibrahimy	Pagi
2.	MI Salafiyah Syafi'iyah (Diniyah)	Pagi
3.	MI Salafiyah Syafi'iyah (Umum)	Pagi
4.	MTS Salafiyah Syafi'iyah (Diniyah)	Pagi
5.	MTS Salafiyah Syafi'iyah (Umum)	Pagi
6.	MTI (Madrasah Ta'hiliyah Ibrahimy)	Pagi
7.	MA Salafiyah Syafi'iyah (Diniyah)	Pagi
8.	MA Salafiyah Syafi'iyah (Umum)	Pagi
9.	MQ/ Tahfidz (Madrasatul Qur'an)	Pagi
10.	MIMA (Madr. I'dadiyah ma'had Aly)	-
11.	MAIF (Ma'had Aly Qism Fiqh)	-

Tabel Pendidikan Agama

##### 2) Umum

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	WAKTU
1.	SD Ibrahimy	Siang
2.	SMP Ibrahimy 1	Siang
3.	SMP Ibrahimy 2*)	Pagi
4.	SMP Ibrahimy 3	Siang
5.	SMA Ibrahimy	Siang
6.	SMK Ibrahimy 1	Siang
7.	SMK Ibrahimy 2*)	Pagi

\*)putra-putri masyarakat kecamatan Banyuputih.

Tebel Pendidikan Umum

##### 3) Perguruan Tinggi

NO	PERGURUAN TINGGI	JENJANG
1.	Fakultas Syari'ah:	S1

<sup>25</sup> Wawancara 13 Mei 2017, Drs Mahmudi Bajuri Sekretaris Bidang Pendidikan.

	a. Prodi Muamalat (Kons. Hukum Bisnis Syariah)	
	b. Prodi Ahwal al-Syakhsyiyah (Kons. Perdata Islam)	
	c. Prodi Ekonomi Syariah	
2.	Fakultas Tarbiyah:	S1
	a. Pendidikan Agama Islam (PAI)	
	b. Pendidikan Bahasa Arab (PBA)	
	c. Prodi Pendidikan Guru Raudlatul Athfal (PGRA)	
3.	Fakultas Dakwah:	S1
	a. Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI)	
4.	b. Bimbingan dan Penyuluhan Islam (BPI)	S1
	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)	
	a. Prodi Ekonomi Syariah	
5.	b. Prodi Akuntansi Syariah	D3
	c. Prodi Manajemen dan Manajemen Bisnis Syariah	
	Akademi Manaj. Informatika & Komputer Ibrahimy (AMIKI):	
6.	Prodi Manajemen Informatika (Kons. Programming dan Jaringan dan Konsentrasi Desain Grafis & Multimedia)	D3
7.	Akademi Perikanan Ibrahimy (APERIKI):	D3
8.	a. Budidaya Perikanan	S2
	b. Pengelolaan Hasil Perikanan	
	Akademi Kebidanan Ibrahimy (AKBID)	
9.	Program Pascasarjana:	
	a. Magister Hukum Islam	M1/S2
	b. Magister Pendidikan Islam	M2/S2
	Ma'had Aly :	
	a. Fiqh dan Ushul Fiqh	
	b. Fiqh dan Ushul Fiqh	

Tabel Pendidikan Tinggi

- b. Pendidikan Non Formal
1. Kajian kitab kuning dan bahtsul massail
  2. JQK (Jam'iyatul Qurro' wal Khottotin)

3. Lembaga Qiraati dan Amsilati
  4. Kursus-kursus dan pelatihan: a) Komputer, internet, dan elektronik; b) Bahasa Arab dan Inggris; c) Kepemimpinan dan organisasi; d) Kaligrafi; e) Jurnalistik dan Kesenian; f) Pertukangan, Meubeler; g) Menjahit dan border dan h) Tata boga dan lain-lain
- c. Lembaga Pendidikan Cabang

Lembaga pendidikan cabang ini di bawah binaan langsung Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Terdiri dari 13 lembaga pendidikan Raudlatul Athfal, 5 lembaga pendidikan kanak-kanak, 7 taman pendidikan Al-Qur'an, 2 lembaga pendidikan PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), 14 lembaga pendidikan diniyah, 16 lembaga pendidikan madrasah ibtidaiyah, 13 lembaga pendidikan madrasah tsanawiyah, 6 lembaga pendidikan madrasah aliyah, 3 sekolah menengah pertama, 3 sekolah menengah atas, dan 4 pondok pesantren yang berlokasi di berbagai daerah meliputi Kabupaten Situbondo, Kabupaten Banyuwangi, Kabupaten Sumenep, Banjar Negara, Bekasi Timur, Kabupaten Bangkalan, Kabupaten Bondowoso, Jember, Surabaya, dan Bali<sup>26</sup>.

### **C. Upaya Strategis Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo**

#### **1. Pengorganisasian dan Pengawasan Usaha Ekonomi Pesantren**

Dalam pengembangan ekonomi Pesantren Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo memandang bahwa untuk mendukung keberadaan pesantren yang mandiri dan lebih berkualitas, perlu mengembangkan usaha ekonomi. Tanpa didukung kegiatan ekonomi tujuan dan cita-cita pesantren kurang berhasil. Untuk itu pada bagian ini dijelaskan tentang upaya strategis manajemen pengembangan usaha ekonomi pesantren yang dilakukan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Penggiatan dan Pengawasan yang dalam hal ini peneliti memfokuskan pada dua aspek yaitu: *Pengorganisasian* dan *Pengawasan* dalam rangka memberikan pembatasan dengan tanpa mengabaikan dua aspek lainnya.

Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo mempunyai keunggulan kompetitif, mempunyai keunikan terutama keberhasilan dalam manajemen pengembangan usaha ekonomi pesantren sehingga unit usahanya terus bertambah. Hal ini membuktikan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo memiliki nilai lebih

---

<sup>26</sup> Wawancara 13 Mei 2017, Drs Mahmudi Bajuri Sekretaris Bidang Pendidikan.

dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelolanya secara tepat guna dalam merespon tuntutan perubahan dan perkembangan *iptek*. Dilihat dari sisi pengelolaan dan pengembangan usaha ekonomi Pesantren sebagai salah satu sumber penggaliandana pendidikan, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo terus berkembang secara mandiri dan produktif, dibuktikan dengan bertambahnya unit-unit usaha baru. Yang sekarang berjumlah 48 unit usaha terdiri dari : (1) Usaha Dagang (UD) terdiri dari 17 unit usaha yaitu, UD Assalaf (Peternakan), UD Assarif membawahi swalayan 1,2,3, aneka busana 1,2, kantin 1,2,3, ATK dan FC, Laundry, TB Kitab dan Buku, Percetakan/fotocopy, ATK dan Studio foto (Pa), studio foto dan mini swalayan (Pi), TV Kabel, Jahit;(2) Koperasi, terdiri dari KJSBMT Salafiyah, Kopontren Musya'adah membawahi alat-alat bangunan, pabrik es, NPG dan Servis elektro, ATK dan FC, Perumkop, Digital Printing, Warnet Akbid, Swalayan Salafiyah, ATK dan FC Akbid, Musya'adah Umana. KSU Umana membawahi FC dan ATK, Swalayan Salafiyah, Bank Smapah, warnet UJLI 1,2, Percetakan dan ATK; (3) Komisariat PT, CV, dan UD. Membawahi CV. Hafas, PT. Radio Bhasa FM, PT. Hafas Putra, UD Assalafi (SPBU, Cafe, dan mini market); (4) Kemitraan, membawahi perikanan, pertanian, peternakan, LM3/Selep, Klinik IA, Laundry Pi, EDC<sup>27</sup>.

Dalam struktur kelembagaan unut – unit usaha Pesantren ini diorganisir melalui sebuah lembaga yang dinamakan BUMP (Bidang Usaha Milik Pesantren) yang disejajarkan dengan empat bidang yang lain yaitu: BIDANG KEPESANTRENAN, BIDANG KAMTIB, BIDANG DIKDASMEN, BIDANG DIKTI DAN BIDANG USAHA hal ini menunjukkan dalam hal penyelenggaraan pendidikan keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kajian menejemen pendidikan islam. Komponen keuangan dan pembiayaan disekolah merupakan komponen produksi yang menentukan kegiatan proses belajar mengajar bersama komponen yang lain, sekalipun sampai saat ini kontribusi atau sumbangsih yang diberikan oleh unit-unit usaha ekonomi pesantren yang diorganisir oleh BUMP prosentasenya masih mencapai 13,8%. Seperti terlihat dibawah ini

---

<sup>27</sup> Wawancara 13 Mei 2017, Drs H.M. Mansur Idris M.Pd.I Kabag Usaha

**Anggaran Pendapatan Ma'had 2016-2017**

Bidang Pendidikan	Bidang Usaha	Lain-Lain	Jumlah
23.477.383.250	3.805.600.000	333.000.000	27.615.983.250
85,0%	<b>13,8%</b>	1,2%	100,0%

Sumber: RAPBM 2016-2017<sup>28</sup>

**Anggaran Belanja Ma'had 2016-2017**

Bidang Pendidikan	Non Pendidikan	Lain-Lain	Jumlah
16.911.414.896	6.727.807.000	3.975.900.000 0	27.615.121.986
61,2%	24,4%	14,4%	100,0%

Sumber: RAPBM 2016-2017<sup>29</sup>

Pada tabel tentang anggaran belanja Ma'had 2016-2017 terdapat data yang mengundang pertanyaan yaitu anggaran pendapatan yang diperoleh dari bidang pendidikan sebesar 85,0%, tetapi pada tabel anggaran belanja Ma'had direalisasikan hanya 61,2%. Sedangkan non pendidikan realisasinya mencapai 24,4%. Hal ini dikarenakan yang dimaksud non pendidikan pada tabel tersebut cakupannya meliputi sekretariat, bendahara, BPK2M, bidang usaha, pertanian, kepesantrenan, dan KAMTIB.

Sebagai lembaga koordinator Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) dalam mengorganisir dan melakukan pembinaan upaya pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren, BUMP mengkoordinir sistim pelaporan pertanggung jawaban operasional, melalui program mingguan, bulanan, kwartal, dan akhir tahun. Sebelum ke laporan kwartal dilakukan kunjungan oleh BUMP, dalam kunjungan selalu di kembangkan dialog mulai dari pimpinan dan staf sesuai dengan bidangnya sebagai bahan masukan dan pembinaan menuju pembenahan dan pengembangan Usaha. Pada persiapan rapat kwartal didahului dengan pengiriman jadwal pelaksanaan rapat yang ditandatangani oleh pengasuh dengan materi rapat sbb: 1) Laporan tertulis menyangkut ketenagaan, aset, omset, dan laba rugi serta kendala-kendala dan alternatif solusinya, diikuti dengan program kerja kwartal yang akan datang dan harus diterima peserta rapat tiga hari sebelumnya. Didalam laporan akhir tahun, materi rapat terdiri dari laporan kegiatan kerja selama satu tahun sebagai pertanggung

<sup>28</sup> Wawancara 13 Mei 2017, Ahmad Khairudin M.Pd.I, Ketua tim APBM 2016-2017

<sup>29</sup> *ibid*, 29

jawaban rencana program kerja satu tahun kedepan berbentuk naratif, meliputi penentuan target yang akan datang. Laporan kwartal, laporan akhir tahun, dikirim ke BPK2M sebagai tembusan.

Anggaran pendapatan dan belanja Ma'had (APBM) Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo tahun 2016-2017 dimunculkan atau didapatkan dari hasil penyusunan perencanaan berdasarkan petunjuk operasional sebagaimana tahun tahun sebelumnya. Adapun perencanaan yang dilakukan pesantren dalam menentukan perencanaan pengelolaan sumberdana dapat dideskripsikan sebagai berikut:

*Pertama*, menyusun suatu rencana kerja. Sebelum menyusun rencana kerja Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo membentuk sebuah tim anggaran yang bertugas menyusun rencana kerja. Tim tersebut terdiri dari beberapa unsur yang jumlahnya lebih kurang antara 25 - 30 Orang terdiri dari: Bidang Pendidikan, Bidang Keamanan dan ketertiban, Bidang PU, Perwakilan dari Ma'had Aly, IAI Ibrahimy yang terdiri dari Perwakilan Rektorat, masing-masing Fakultas, Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP).

Kepala Bidang Pendidikan menginstruksikan kepada Kabag Pendidikan Agama meliputi RA, TPQ, MI, MTS, M.Ta'hiliyah, MQ. Pendidikan Umum meliputi SDI, SMPI, SMAI, SMKI.BPH-PTI meliputi IAI Ibrahimy dengan semua Fakultas Aperik, Amiki, Akbid. Pendidikan Non Formal meliputi Sub Bagian Pengajian, JQH, Perpustakaan, Bahtsul Masa'il, Keterampilan /PBA. Bidang Keamanan dan ketertiban menginstruksikan kepada Kabag Keamanan meliputi Keamanan dalam dan Luar. Kabag Majelis Tahkim, Kabag Ketertiban meliputi Sub Bagian Perijinan dan BP. Bidang Kepesantrenan dan PU meliputi kepada Kabag Kepesantrenan meliputi Sub Bagian Asrama, UKS, *Ubudiyah*, PHBI, dan Postel. Pekerjaan Umum meliputi Sub Bagian rehab dan pemeliharaan, kebersihan dan Lamparan. Jadi proses penyusunan rencana anggaran di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo merupakan usulan yang terstruktur dari unit-unit kerja terendah.

Daftar Usulan Rencana Kerja (DURK) diajukan kepada tim penyusun anggaran pesantren untuk selanjutnya dikaji secara komprehensif oleh pengurus harian dan tim anggaran melalui musyawarah pengurus Pesantren kemudian dikoordinasikan dengan BPK2M.

Setelah melalui beberapa pembahasan dan revisi dari berbagai pihak yang berkompeten dan disetujui oleh tim anggaran maka hasil kajian tersebut menjadi rancangan anggaran dan belanja Ma'had atau

RAPBM.

*Kedua*, RAPBM selanjutnya diusulkan kepada pengasuh pesantren untuk mendapat persetujuan lebih lanjut. RAPBM yang telah diajukan secara lebih komprehensif pada pengasuh dan ketua tim anggaran tersebut diajukan kepada Kepala Bendahara Pesantren.

*Ketiga*, setelah proses I dan II BPK2M mengirimkan Rencana dan Anggaran Belanja Ma'had (RAPBM) kepada masing-masing lembaga disertai petunjuk operasionalnya dan dilampirkan surat keputusan pengasuh.

*Keempat*, secara garis besar RAPBM meliputi rekapitulasi pengeluaran anggaran pada tahun tertentu pada masing-masing lembaga.

*Kelima*, hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam menyusun daftar rencana kerja, antara lain : pengalaman masa lalu dari hasil evaluasi dan karakteristik lembaga masing - masing.

*Keenam*, petunjuk operasional menjadi pegangan resmi masing - masing lembaga dalam penggunaan uang. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan pertanggungjawaban masing - masing lembaga dapat dilakukan secara terpadu. Keterpaduan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah agar dalam pembiayaan untuk suatu kegiatan tertentu tidak terjadi *over lapping* penggunaan sumber dananya<sup>30</sup>.

## **2. Faktor yang mendukung keberhasilan manajemen pengembangan usaha ekonomi pesantren**

Keberhasilan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dalam manajemen pengembangan usaha ekonomi Pesantren tidak terlepas dari pengaruh. 1) keberadaan sumberdaya manusia (SDM) baik pimpinan maupun staf. 2) keberadaan sumberdaya Non manusia. 3) sistem yang berlaku. 4) sikap masyarakat dan 5) niat ikhlas dan tulus dari para pengurus dan pengelola

Pimpinan pesantren memiliki kewenangan sebagai pimpinan sekaligus sebagai manager, sangat dituntut mengembangkan visi sesuai dengan misi pesantren. Kemampuan, pengalaman, kreativitas, integritas religius, komunikasi dengan berbagai pihak di masyarakat mutlak diperlukan.

Selain hal di atas, pimpinan dapat menciptakan kondisi yang kondusif lembaganya dengan mengkoordinasikan semua sumber daya dalam rangka mengembangkan potensi pesantren dan masyarakat. Kesiapan semua sumberdaya perlu dimatangkan dengan sistematis. Oleh

---

<sup>30</sup> *ibid*, 28

karena itu, pimpinan pesantren selalu mengadakan inovasi yang relevan termasuk di dalamnya inovasi keorganisasian dalam sistem pesantren. Hal ini tampak dari peran pimpinan sebagai *top manager* yang sangat teliti terhadap penggunaan dan pembuatan RAPBM (Rancangan Anggaran dan Belanja Ma'had) yang sumbernya salah satu diambil dari kontribusi kegiatan usaha pesantren yang di organisir oleh BUMP. Setiap tahun beliau menandatangani dan mengesahkan RAPBM. Beliau selalu mengadakan cross cek kepada para panitia dan tim anggaran serta kepada para pengurus pesantren, untuk menanyakan penggunaan dan pengaluaran keuangan pesantren.

Demikian juga, pimpinan pesantren berusaha keras dalam membangun jaringan ke luar. Contoh kecil beliau sering melakukan perjalanan ke luar negeri untuk mencari jaringan usaha yang dapat membantu terhadap keuangan ma'had. Saat ini pesantren telah mengembangkan hubungan usaha ke luar negeri mencapai Brunai Darussalam, Saudi Arabia, Malaysia, Singapura dan negara – negara maju lainnya dengan memanfaatkan IKSASS dan BUMP sebagai mediator.

Faktor dukungan masyarakat sangat mempengaruhi kinerja badan usaha milik pesantren dalam mengembangkan usaha ekonominya sebagai salah satu sumber pendanaan pesantren. Pemberian sumbangan dari pihak pemerintah, pengusaha dan para simpatisan termasuk dalam kerjasama usaha ekonomi adalah contoh konkrit partisipasi yang baik dari masyarakat. Faktor SDM juga sangat memengaruhi dalam pengelolaan usaha ekonomi pesantren. Hal ini tampak dari personalia di BPK2M, bendahara pesantren, BUMP yang sangat mumpuni. BPK2M memiliki struktur yang dikelola oleh orang-orang yang cukup kompeten : ketua KH. Hariri Abdul Adim dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh Kabag TU : Imam Musthofa, Kabag Audit Dikti : Drs. Ahmad Yusji Zuhra, BUMP: Ahmad Shiddiq, Audit DIKDASMEN : Lora H. Dhoifi Ibrahimy, Kabag Audit non-pendidikan: M. Junaedi S.Pd.I

Matriks Analisa Data Menejemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo yang menjadi sampel<sup>31</sup>

Nama Pondok	Basis Filosifis Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren	Jenis Usaha Ekonomi yang dikembangkan
(1)	(2)	(3)
Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo	Sebagai khalifah dimuka bumi, manusia harus memerankan diri secara maksimal untuk kemaslahatan alam semesta. Dari konsep ini muncul slogan, Jangan ada sejenkal tanah yang nganggur, jangan ada waktu sedetikpun yang luang, dan jangan ada sehelai daun pun yang terbuang " Keselarasan antara teori dan praktek ( <i>al-ittifaq</i> ), antara ilmu agama dan non agama (ekonomi), yang keduanya adalah kebutuhan primer manusia" "Membangun etos kerja melalui: sholat berjamaah, membaca Rotibul Haddad sebelum rapat mingguan, membaca surat Al-Ashr setelah selesai rapat yang diyakini dapat derajat (termasuk derajat Ekonomi)".	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. UD. Assyarif</li> <li>2. SPBU Assalafi</li> <li>3. Toko Buku dan Kitab</li> <li>4. Tatersel</li> <li>5. Kopja</li> <li>6. Koprasi Pesantren Musa'adah</li> <li>7. Pabrik Es</li> <li>8. KSU Umana'</li> <li>9. PT. Hafas</li> <li>10. Kovja</li> </ol>

<sup>31</sup> Khoirul Fuad Yusuf dan Suwito NS, et al, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, (STAIN Puwokerto Press dan Unggun Religi, 2010)

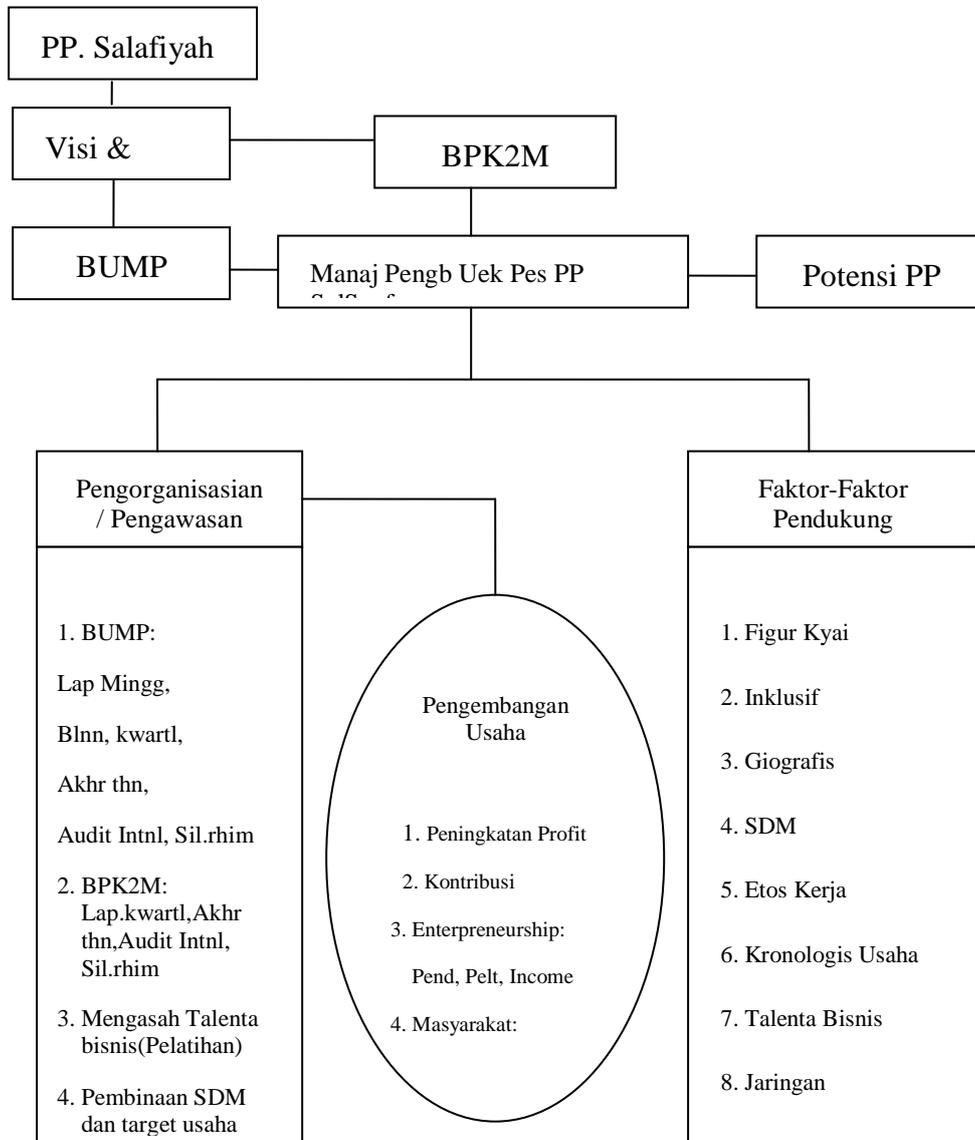
Analisis Sintesis untuk menemukan manajemen pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo<sup>32</sup>

Karakteristik (Budaya, Komunitas, Giografis, SDA,	Jenis Usaha Ekonomi yang dikembangkan	Model manajemen Pengembangan Ekonomi
(1)	(2)	(3)
<p>1. Kyai sebagai figur yang memiliki kharisma tinggi (<i>social capital</i>) menjadi kekuatan yang mampu menggerakkan segenap potensi Pesantren dan masyarakat</p> <p>2. Pesantren inklusif sehingga membuka ruang interaksi sosial dengan masyarakat</p> <p>3. Secara giografis, pilihan jenis usaha yang dikembangkan pesantren sesuai dengan potensi SDA</p> <p>4. Pesantren memiliki potensi tenaga kerja santri</p>	<p>UD. Assyarif SPBU Assalafi Toko Buku dan Kitab Tatersel Kopja KoprasiPesantren Musa'adah Pabrik Es KSU Umana' PT. Hafas Kovja Putri</p>	<p>1. <i>Planning</i> Kyai dengan pengurus pesantren melakukan identifikasi dan Mapping potensi bersama masyarakat pada pilihan jenis usaha ekonomi yang sesuai dengan SDA.</p> <p>2. <i>Organizing</i> Kiyai dengan pengurus melalui BUMP membuat analisa bisnis Bersama dengan masyarakat untuk mengetahui potensi bisnis yang akan dilakukan akan menguntungkan semua pihak</p> <p>3. <i>Actuating</i> Santri dan masyarakat melaksanakan rencana yang telah</p>

<sup>32</sup> *ibid*, 32

<p>(salaf) yang dapat dimaksimalkan untuk mendukung keberlangsungan usaha pesantren</p>		<p>ditentukan. <i>4. Controlling</i> BUMP dan BPK2M, santri dan alumni yang terlibat langsung melakukan evaluasi secara berkala dengan Kiyai sebagai Fasilitator</p>
---	--	--

Gambaran Secara Komprehensif Tentang Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo



Dari analisa data dalam rangka memetakan/mengidentifikasi dan analisis sintesis untuk menemukan manajemen pengembangan usaha ekonomi dipondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo situbondo

maka. 1). Pengembangan interpreneurship *sangat tinggi* karena: *Pertama*. santri dan alumni pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo situbondo terlibat dalam kegiatan ekonomi yang dilakukan di pesantren. *Kedua*. santri dan alumni diberi wewenang untuk mengelola usaha Koppontren dan usaha-usaha ekonomi pesantren lainnya. 2) Pengembangan Kekuatan Ekonomi Pesantren *tinggi* karena: *Pertama*. Operasional pendidikan di pesantren salah satunya dibiayai dari kegiatan ekonomi pesantren sekalipun persentasenya masih belum seberapa. *Kedua*. Jerih payah pengelola usaha ekonomi pesantren dimotifasi dengan pengabdian tulus ikhlas tetapi masih ada kompensasi yang diberikan. 3). Pengembangan Kekuatan Ekonomi Masyarakat. Masyarakat dilibatkan langsung dalam kegiatan ekonomi pesantren baik sebagai pelaksana atau karyawan maupun sebagai konsumen. 4). Dukungan terhadap Program Pemerintah di bidang Ekonomi *sangat tinggi* karena: *Pertama*. Pesantren sebagai kepanjangan tangan pemerintah terutama dalam Pengembangan Koperasi. *Kedua*. Pesantren berperan aktif terutama dalam Mengurangi jumlah pengangguran dan memberikan peluang baru sebagai partner maupun membuka usaha sendiri disekitar pesantren

Derajat efektifitas yang dimaksud adalah dampak usaha ekonomi yang dikembangkan oleh pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo situbondo terhadap beberapa hal diantaranya (a). *entrepreneurship* santri terkait dengan dampak ekonomi (*income*) dan pembelajaran. (b) Kontribusi terhadap pembiayaan operasional pendidikan di pesantren. (c). Masyarakat, terkait dengan pengembangan usaha ekonomi masyarakat sekitar pesantren. (d). Program Pemerintah, terkait dengan dukungan secara langsung terhadap program pemerintah.

Disamping faktor pimpinan, sumber daya yang ada, tatanan sistem yang ada, keberhasilan pesantren dalam mengelola sumberdana pesantren dalam hal ini lembaga ekonomi pesantren juga tidak terlepas dari adanya niat yang tulus dan ikhlas dari pengelola dan pengurus pesantren.

#### **D. Simpulan**

Berdasarkan fokus penelitian, hasil penelitian, analisa dan pembahasannya tentang upaya strategis manajemen pengembangan usaha ekonomi pesantren di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo disimpulkan sebagai berikut:

*Pertama*, manajemen pengembangan usaha ekonomi pesantren di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo menggunakan tahapan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen pada umumnya yaitu

perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan pengawasan. Dalam penelitian ini, ditekankan pada masalah pengorganisasian dan pengawasan untuk membatasi ruang lingkup luasnya medan penelitian dengan tanpa mengesampingkan proses perencanaan dan penggiatan. Dari temuan penelitian ini telah teridentifikasi jenis usaha yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo berikut dengan manajemen pengembangan yang diterapkan setelah dilakukan analisis sintesis (satu tingkat di atas analisa, seseorang akan mampu menjelaskan struktur atau pola dari sebuah skenario yang sebelumnya tidak terlihat, dan mampu mengenali data atau informasi yang harus didapat untuk menghasilkan solusi yg dibutuhkan) pesantren sebagai objek penelitian, dapat dirumuskan bahwa manajemen pesantren yang *replicable*, sesuai dengan karakteristik pesantren, jenis usaha dan pengembangannya sebagai berikut: (a) Kyai sebagai figur yang memiliki kharisma tinggi (*social capital*) menjadi kekuatan yang mampu menggerakkan segenap potensi pesantren, (b) corak pesantren inklusif, sehingga membuka ruang interaksi dengan masyarakat, (c) secara geografis, pilihan jenis usaha yang dikembangkan oleh pesantren sesuai dengan potensi SDA, (d) pesantren memiliki potensi tenaga santri (*salaf*) yang dapat dimaksimalkan untuk mendukung usaha ekonomi pesantren, (e) tingginya etos kerja an komitmen kyai beserta seluruh pengurus pesantren, para santri dan alumni dalam mengembangkan usaha ekonomi pesantren, (f) semua potensi ini dikoordinasikan/diorganisir oleh badan usaha milik pesantren (BUMP) yang secara struktural sejajar dengan bidang pendidikan dan pengajaran (DIKJAR), bidang pendidikan tinggi (DIKTI), dan bidang kepesantrenan dan keamanan ketertiban (KEPES & KAMTIB). Sedangkan dalam hal pengawasan dilakukan oleh lembaga yang dinamakan Badan Pengawas Keuangan dan Kekayaan Ma'had (BPK2M) yang secara struktural dibawah langsung Majelis Permusyawaratan Keluarga (MPK) dan Pengasuh Pesantren. Pelaksanaan pengawasan melalui kunjungan secara berkala terutama menjelang dilaksanakan rapat kwartal dan rapat akhir tahun, selalu dikaukan audit internal agar tidak terjadi *disfungsi* manajemen.

*Kedua*, adapun faktor-faktor yang mendukung keberhasilan manajemen pengembangan usaha ekonomi pesantren di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo adalah sebagai berikut: (a) Pengasuh pesantren sangat intens dalam mengkoordinasikan dan memotivasi bawahannya. Beliau juga berusaha keras dalam membangun jaringan ke luar pesantren, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, seperti Saudi Arabia, India, Malaysia, Singapura, Brunei Darussalam dan

Negara-negara lain. Dalam hal membangun jaringan di dalam negeri, dalam hal ini dengan kementerian dan dinas terkait, serta perusahaan-perusahaan yang mempunyai komitmen dengan pesantren diantaranya perbankan, telekomunikasi, dan Perusahaan-perusahaan lain; (b) pilihan aktifitas usaha ekonomi pesantren juga sangat ditentukan oleh kemampuan Pengasuh/Kyai dan para pengurus pesantren dalam *membaca, mendefinisikan, memanfaatkan, dan mengorganisasikan resources, kondisi geografis, kondisi sosiokultural, maupun eksternal*; (c) kronologi munculnya pengembangan usaha ekonomi pesantren dilatarbelakangi adanya kebutuhan pokok Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo untuk menghidupi dirinya (*survive*) dan dalam rangka mengembangkan perluasan mandat pesantren sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat dengan motivasi yang didasari oleh nilai ilahiyah dan insanियah (*fi al-dunya hasanah wa fi al-akhirah hasanah*).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Basri, KHM Hasan dan Tim, KHR As'ad Syamsul Arifin. *Riwayat Hidup dan Perjuangannya*. Surabaya : Sahabat Ilmu. 2000.
- Bogdan dan Biklen. *Qualitative Research for Education and Introduction the Theory and Method*. London: Tanpa Penerbit. 1982.
- Donal Ary. *An Invitation to Research in Social Education*. Beverly Hills: Sage Publication. 2002.
- Fuad Y, Choirul dan Suwito NS. *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*. Ypgyakarta: STAIN Purwokerto Press dan Unggun Religi. 2010.
- Hadi. *Implementasi Total Quality di Pondok Pesantren Makalah pada Seminar Pasca Sarja UIIS Malang*. 2002.
- Hakim, L. *Perlawanan Islam Kultural*. Surabaya : Pustaka Eurika. 2004.  
<http://www.salafiyah.or.id>
- Imron, Arifin. *Kepemimpinan Kepala PAUD Dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Sentra Studi Kasus PAUD/KB Unggulan Nasional Anak Sholeh Malang*. Yogyakarta : Aditya Media. 2009.
- Imron, Arifin. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*. Yogyakarta : Aditya Media. 2008.
- Jannah, Maidatul. *Manajemen Kinerja Guru dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru : Studi Kasus di MTSN 1 Malang Tesis Program Magister MPI Universitas Malang*. 2004.

- Lexy, J. Mooleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya. 2006.
- Malaya, S. P. Hasibuan. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara. 2001.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Perpustakaan Nasional. 1994.
- Miles dan Huberman. *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publication Inc. 1998.
- Noeng, Muhajir. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin. 1988.
- Preffer, J. *Competitiv Adventage Through People, Alih Bahasa Maulana, Titik Keunggulan Bersaing Melalui Manusia*. Jakarta : Banura Aksara. 1996.
- Putra, H.D. *Historitas dan Eksistensi Pesantren Seolah dan Madrasah*. Yogyakarta : PT. Tiara Wacana. 2001.
- Sarijo, M. *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*. Jakarta : Amriko. 1980.
- Suhartini, Hj. Roro. *Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren dalam Choirul Fuad dan Suqito NS*. Yogyakarta. 2010.