

## **BAB IV**

### **ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK PESANTREN MASLAKUL HUDA**

Pesantren sebagai lembaga yang menyebarkan pemahaman-pemahaman keagamaan, jarang hadir dalam penyebaran bagaimana Islam memandang perekonomian secara lengkap dan luas. Kebanyakan pesantren memaknai ekonomi hanya sebatas filosofis, dan lemah dalam tataran praktik. Kalangan pesantren paham betul mengenai anjuran dan larangan dalam memperoleh materi, dan bagaimana materi itu dipergunakan. Namun, lemah dalam memahami bagaimana peluang usaha maupun manajemen usaha.

Badan usaha milik pesantren memiliki peranan penting dalam roda perekonomian pesantren. BUMP ibarat tulang punggung pesantren, yang menjadi penyangga kemandirian ekonomi pesantren. Guna mengungkap visi-misi yang secara filosofis tersirat dalam nilai-nilai yang ditanamkan pada santri yakni, kemandirian ekonomi.

Potensi ekonomi yang dimiliki oleh pesantren mestinya dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Dengan mengelola aspek manajemen yang baik maka akan terwujud cita-cita pesantren. Manajemen BUMP menjadi penting diperhatikan agar pengelolaan unit usaha berjalan dengan baik dan progresif.

Menurut Terry George & Rue Leslie (1991) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah

tujuan-tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata.<sup>107</sup> Suatu kegiatan akan berjalan lancar sesuai dengan rencana yang ditetapkan apabila ditopang dengan pengorganisasian dengan baik. Hal ini berlaku juga bagi pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia.<sup>108</sup>

Berdasarkan data-data yang sudah dijabarkan oleh penulis, maka langkah selanjutnya yakni menganalisis data-data lapangan dengan teori manajemen yang ideal. Agar dapat diketahui kesesuaian teori dengan praktek di lapangan. Mengingat bahwa data-data yang terkumpul bersifat kualitatif, maka analisis yang digunakan adalah deskriptif-analitif. Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, bahwa peneliti berfokus pada aspek manajemen BUMP dengan mengambil sampel unit usaha yakni BPRS Artha Mas Abadi. Sehingga dalam analisis yang dibangun merupakan analisis manajemen BUMP dengan manajemen BPRS sebagai penguatnya.

## **1. Perencanaan**

Proses-proses manajemen dalam organisasi perlu dilakukan untuk mencapai tujuan yang di cita-citakan. Langkah pertama dalam manajemen adalah proses perencanaan.

Langkah awal perencanaan dalam BUMP Maslakul Huda dengan mengidentifikasi potensi ekonomi yang ada di dalam pesantren dan sekitarnya merupakan langkah yang baik. Identifikasi potensi ekonomi merupakan gambaran bahwa telah

---

<sup>107</sup> Abdurrahman, *Manajemen...*, h.20.

<sup>108</sup> Faruq Tri Fauzi, "Manajemen Organisasi Pondok Pesantren", Edukasi, volume 01, Nomor 01, tahun 2013.

adanya kesadaran penuh mengenai adanya sumberdaya yang dapat dimanfaatkan dan dipergunakan. Kesadaran ini salah satu modal awal untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan, dalam hal ini adalah kemandirian ekonomi pesantren.

Dalam mengidentifikasi potensi ekonomi, lahir berbagai unit usaha yang berangkat dari kebutuhan-kebutuhan komunitas pesantren dan sekitarnya. Meski unit-unit usaha yang didirikan memiliki manajemen tersendiri, namun BUMP atau pesantren tetap memiliki peran yang signifikan dalam melakukan perencanaan masing-masing unit usaha.

Bibit kemandirian ekonomi pesantren telah ada semenjak mulai didirikannya unit usaha. BPRS Artha Mas Abadi dan BPR Artha Huda Abadi berdiri dengan misi menyediakan dana bagi pesantren dan masyarakat usaha kecil. Potensi ini disadari sebagai peluang usaha juga sebagai upaya untuk memberdayakan masyarakat sekitar.

Pada awal berdirinya BPRS Artha Mas Abadi telah menyadari bahwa tidak adanya BPRS yang berdiri di Pati. Sehingga ada inisiasi untuk mendirikan BPRS di Margoyoso. Margoyoso merupakan daerah yang dikenal mempunyai masyarakat yang religius, khususnya di Kajen. Terdapat puluhan pesantren dengan ratusan santri yang mondok. Sehingga hal ini menjadi salah satu alasan berdirinya BPRS. Dengan melihat potensi-potensi tersebut pesantren telah berhasil memanfaatkan potensi yang ada di pesantren dan sekitarnya.

Potensi selanjutnya yakni dalam bidang penerbitan dan percetakan. Pesantren sebagai lembaga pendidikan pada kegiatan-kegiatan belajar-mengajar tentu membutuhkan kitab-kitab sebagai media pembelajaran. Sehingga, CV. Mabadi Sejahtera menyediakan berbagai kitab yang dibutuhkan oleh pesantren. kitab fathul nizan, bulughul marom, arba'i nawawi, al hikam, fiqh dan lain-lain.

Perencanaan BUMP telah memenuhi aspek-aspek dalam perencanaan yakni, mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya alam (*natural resources*) dan aspek-aspek yang lain.<sup>109</sup> Meskipun pada idealnya SDM yang terlibat di setiap unit usaha adalah kalangan pesantren (pengurus atau alumni santri) dan masyarakat sekitar sebagai upaya pemberdayaan. Namun, dengan menempatkan orang pesantren dalam jajaran yang strategis, adalah langkah yang cukup baik dalam menjalankan unit usaha pesantren.

Aspek selanjutnya, yakni mengerahkan sumber daya alam (*natural resources*). Dalam hal ini BUMP telah melihat potensi agrobisnis yang dimiliki oleh pesantren dengan memanfaatkan tanah pekarangan kosong untuk ditanam komoditas yang menguntungkan, seperti pisang, singkong atau rambutan. Agrobisnis yang dimiliki oleh pesantren ini terbagi menjadi dua aspek yakni perkebunan dan pertanian. Dengan memanfaatkan tanah garapan pesantren memiliki perencanaan

---

<sup>109</sup> Siswanto, *Pengantar...*, h. 42.

untuk menanam tanaman yang laku di pasaran. Dalam perencanaan yang dilakukan cukup bagus, namun terdapat banyak komoditas yang lain yang perlu ditanam agar lebih beragam dan menguntungkan.

Jika dilihat dengan seksama, menurut A. Halim (2005) ada tiga pilar utama yang menjadi potensi pesantren secara ekonomis bagi eksistensi dan pengembangan pesantren.<sup>110</sup> *Pertama*, dengan “menjual” figure kyai-ulama karena kedalaman ilmunya. Artinya, figur seorang kyai pesantren merupakan magnet (daya tarik) yang luar biasa bagi calon santri, wali santri, dan masyarakat untuk berburu ilmu. Kedalaman ilmu sang kyai inilah sesungguhnya potensi ekonomi terbangun. Ini bukan berarti komersialisasi ilmu, namun sudah selayaknya orang-orang yang berilmu itu memperoleh penghargaan, meski tidak selalu berupa materi.<sup>111</sup>

Pesantren Maslakul Huda memiliki salah satu kyai yang telah dikenal masyarakat Indonesia yaitu KH. MA. Sahal Mahfud. Kyai Sahal dikenal sebagai ikon pembaharuan fiqh dari kalangan NU juga telah mendapat penghargaan Doktor kehormatan (*Doctor Honoris Causa*) pada tahun 2003 oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Tidak hanya itu, Kyai Sahal bukan

---

<sup>110</sup> A. Halim (eds), *Manajemen...*, h. 223.

<sup>111</sup> Lihat juga keunikan kepemimpinan kyai-ulama pesantren yang bernilai ekonomis dalam A. Halim, “Menggali Potensi Ekonomi Pondok Pesantren”, dalam A. Halim (eds), *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009, h.224-225.

hanya ulama yang ditunggu fatwanya dan dikelilingi oleh ribuan santri. Namun, Kyai Sahal memiliki karya-karya berupa makalah berbahasa Arab dan aktivis LSM yang peduli dengan problem-problem kemanusiaan. Dari popularitas yang dimiliki Kyai Sahal maka akan memberikan dampak positif terhadap popularitas BPRS Artha Mas Abadi dalam pandangan masyarakat.

*Kedua*, potensi ekonomi yang melekat pada pesantren yang lain yaitu santri, atau murid. Analisis potensi diri ini dipahami bahwa para santri, alumni santri maupun wali santri menjadi target dari BPRS Artha Mas Abadi. Melalui santri, alumni santri dan wali murid, BPRS menjalankan rencana untuk melakukan pengenalan atau promosi lewat pesantren terhadap eksistensi BPRS. Melalui kedekatan yang terbangun tersebut, alumni santri dan wali santri memungkinkan berminat untuk menjadi nasabah BPRS untuk memanfaatkan jasa pembiayaan maupun simpanan.

Jika ketiga potensi ini terpenuhi, maka pesantren telah memenuhi tiga fungsi utamanya, yakni Pertama, sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*center of excellence*). Kedua, sebagai lembaga yang mencetak sumberdaya manusia (*human resource*). Ketiga, sebagai lembaga yang melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*).

Pesantren Maslakul Huda memiliki pilar lengkap yang menjadi potensi ekonomi yang perlu dikelola. Langkah selanjutnya yaitu menyediakan sumber daya manusia yang

professional untuk ditempatkan dalam unit usaha. Namun dalam hal ini, tidak banyak santri yang terlibat dalam unit usaha yang dijalankan oleh pesantren. Mengingat kebanyakan santri lebih fokus untuk belajar di pondok dan di sekolah formal.

Dalam kaitan dengan SDM, harus diakui bahwa dari angka 122,38 jiwa pengangguran (BPS 2015), sebagian diantaranya adalah dari kalangan alumni pesantren. SDM tidak hanya meliputi kemampuan dasar akademis, tetapi kemampuan *skill* individual-kolektif. Perpaduan antara kemampuan akademis dan *skill* individual-kolektif inilah yang pada saatnya sangat menentukan terhadap kualitas suatu produk.<sup>112</sup>

Pesantren sebagai sebuah *center of excellence* sudah semestinya melengkapi kurikulum dan metodologinya agar pesantren tidak hanya melahirkan pemikir-pemikir agama saja, namun sekaligus melahirkan praktisi-praktisi sosial dengan basis agama. Dalam hal ini, berbagai ilmu terapan sangat diperlukan.

Dalam perbaikan SDM, BPRS Artha Mas Abadi melakukan beberapa pelatihan Spiritual, Wawasan Perbankan dan Skill Perbankan yang diagendakan setiap tahunnya. Selain itu juga mengirimkan karyawan pada pelatihan-pelatihan di luar yang diselenggarakan oleh instansi yang berkompeten dalam dunia perbankan. Upaya peningkatan kualitas SDM ini bagus karena pelatihan-pelatihan yang direncanakan telah dilakukan. Bahkan dalam anggaran gaji, diambil sebesar 5% dialokasikan

---

<sup>112</sup> A. Halim (eds), *Manajemen...*, h. 236.

untuk pelatihan-pelatihan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan peningkatan kapasitas SDM BPRS menjadi penting dilakukan bagi perusahaan.

BPRS Artha Mas Abadi juga menentukan target pertumbuhan asset sebesar 10% tiap tahun. pada tahun 2015. Target pertumbuhan asset telah memenuhi target pada tahun September 2015 sebesar 205.49.691.000, sedangkan pada September 2016 sebesar 22.866.729.000.<sup>113</sup> Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan asset sebesar 10, 3 %. Artinya, target yang direncanakan telah terealisasi dengan baik.

Dalam perencanaan BUMP, persyaratan atau kelayakan sebagai sebuah perencanaan dalam organisasi telah dipenuhi meliputi: faktual atau realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen serta komprehensif. <sup>114</sup> Sehingga, dalam perencanaan BPRS diatas cukup memenuhi persyaratan sebagai sebuah rencana dalam organisasi.

Dalam proses perencanaan masing-masing unit usaha memiliki rencananya sendiri-sendiri. Namun, untuk merealisasikan rencana itu harus berdasarkan persetujuan dari BUMP dan yayasan. Dalam proses perencanaan, pesantren terlibat dengan memberikan masukan-masukan baik penambahan rencana strategis maupun pengurangan. Adanya sinergisitas antara unit usaha dan BUMP merupakan kerjasama yang

---

<sup>113</sup> [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

<sup>114</sup> Abdurrahman, *Manajemen...*, h. 117

dibangun dengan baik, sehingga rencana yang sudah disepakati bersama menjadi misi untuk dapat diwujudkan bersama.

## 2. *Organizing*

Pengorganisasian merupakan interaksi antara orang-orang yang ada dalam suatu wadah untuk melakukan sesuatu atau berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Ada sejumlah sub sistem dalam pengorganisasian yang harus dipahami dalam membicarakan pengorganisasian, diantaranya struktur organisasi, bagan organisasi, spesialisasi kerja dan rantai komando.<sup>115</sup>

BUMP pesantren maslakul huda memandang, keberadaan struktur lengkap atau tidak lengkap berdasar kebutuhan tidak berdasar banyak tidaknya anggota. BUMP di Pesantren Masalakul Huda merupakan wadah bagi unit usaha. Sedangkan di setiap unit usaha terdapat perwakilan orang dari pesantren atau yayasan. Dan orang tersebut yang secara intens melakukan koordinasi dengan penanggung jawab BUMP atau bisa dikatakan BUMP yayasan dalam kinerjanya dibantu atau diisi oleh penanggung jawab BUMP dengan para pengawas yang ada di tiap unit usaha pesantren.

Pada tahap ini, BUMP Maslakul Huda tidak mempunyai struktur kepengurusan internal BUMP secara lengkap. Hanya terdapat koordinator bidang usaha yang ditunjuk oleh pesantren. Dlia' Haq yang diberikan mandat sebagai ketua BUMP.

---

<sup>115</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 178.

Penulis menganggap bahwa hal ini sebuah kekurangan sekaligus relasi unik yang dimiliki oleh pesantren. Disamping dalam organisasi seharusnya mempunyai struktur kepengurusan yang jelas, disisi lain hal ini disebabkan hanya berdasarkan saling percaya. Bahwasanya satu orang yang dipercaya membawahi seluruh unit usaha. Meskipun dalam realisasinya, terdapat beberapa orang yang membantu dalam menjalankan tugas dan fungsi BUMP walaupun belum tercantum dalam struktur secara formalnya. Kendati belum terbentuk pengurus BUMP, namun praktek manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) sudah ada di dalamnya.

Idealnya, struktur organisasi menjadi alat manajemen untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan strategi. R.W. Griffin sebagaimana dikutip Abdurrahman mengemukakan pendapatnya mengenai struktur organisasi adalah spesifikasi pekerjaan yang harus dilakukan di dalam organisasi serta cara-cara mengalihkan pekerjaan satu dengan yang lainnya. Struktur organisasi mengidentifikasi tanggung jawab untuk setiap posisi. Secara terperinci, struktur organisasi itu menggambarkan:

- a. Aktivitas kerja masing-masing unit dalam organisasi.
- b. Hubungan diantara masing-masing unit aktivitas.
- c. Jenis-jenis pekerjaan yang akan dilakukan oleh masing-masing kelompok.

- d. Membentuk wewenang dan tanggung jawab masing-masing unit.
- e. Memperjelas koordinasi antara masing-masing unit.<sup>116</sup>

Struktur organisasi dalam BUMP hanya terbatas garis perintah dari yayasan kemudian garis koordinasi kepada seluruh unit-unit usaha milik pesantren. Bagan tersebut menyiratkan struktur organisasi yang memiliki aktivitas kerja sendiri. Terdapat keterkaitan dengan masing-masing unit dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. BUMP juga telah memiliki wewenang dan tanggungjawab tersendiri.

Disamping struktur organisasi, dalam proses pengorganisasian Pesantren juga menempatkan atau mendelegasikan orang-orang pesantren dalam berbagai unit usaha yang dimiliki. Terlihat bahwa jabatan-jabatan strategis diduduki oleh orang pesantren sendiri, misalnya di lembaga keuangan/perbankan seperti BPRS Artha Mas Abadi yang mendelegasikan orang-orang pesantren dalam struktur di komisaris dan jajaran direksi. Lalu di CV juga menempatkan orang pesantren sebagai direktur.

Perekrutan setiap karyawan di setiap unit usaha khususnya di BPRS Artha Mas Abadi melibatkan BUMP dan yayasan pesantren. Mulai dari ketentuan persyaratan lamaran, seleksi wawancara sampai dengan menentukan calon karyawan

---

<sup>116</sup> Abdurrahman, *Manajemen...*, h. 76-77.

yang layak dan dapat diterima. Pesantren memiliki otoritas penuh dalam tahap perekrutan karyawan baru.

Pendelegasian kalangan pesantren dalam *top leader* di unit usaha pesantren memang bagus. Namun, akan lebih bagus jika jajaran yang lain juga turut melibatkan kalangan pesantren maupun alumni santri. Santri merupakan potensi yang harus berdayakan dengan baik. Dalam hal ini, disamping kebanyakan santri masih sekolah, sedangkan alumni santri kebanyakan pulang ke kampung halamannya. Problem lain yang dihadapi yakni, alumni santri kurang memiliki *skill* yang dibutuhkan oleh unit usaha. Sehingga, tidak banyak alumni santri yang melibatkan diri dalam unit usaha yang dimiliki oleh pesantren.

Pada organisasi yang ideal tentu mempunyai tugas, fungsi dan wewenang yang dijalankan didalamnya. Pada BUMP telah ada tugas, fungsi dan wewenangnya yang cukup jelas. Sedangkan pada BPRS terdapat *job description* yang jelas antar bagian dan memiliki *Standar Operational Procedure (SOP)* yang harus ditaati oleh seluruh komponen BPRS. Dari adanya SOP maka proses keorganisasian akan berjalan dengan baik karena telah memiliki *role* kerja yang jelas.

Relasi dalam tubuh BUMP yang terjalin, penulis berkesimpulan bahwa BUMP tergolong mendekati organisasi informal. Karena organisasi informal dalam prakteknya melaksanakan beberapa fungsi, diantaranya:

- a. Menerapkan, memperkuat, dan meneruskan norma-norma dan nilai-nilai sosial dan budaya bagi anggotanya.
- b. Memberikan dukungan terhadap tujuan organisasi.
- c. Menstimulasi komunikasi yang efektif dan dinamis.
- d. Memberikan kepuasan dan status sosial kepada para anggotanya yang tidak dapat diberikan oleh organisasi formal.<sup>117</sup>

### 3. *Actuating*

Penggerakan diartikan sebagai mengarahkan semua bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja aktif dalam mencapai tujuan.<sup>118</sup> Pada tahap menggerakkan ini adalah bagian penting yang akan menentukan jalannya sebuah organisasi. Dalam upaya mengoptimalkan organisasi, penggerakan dilakukan dari yayasan pesantren ke BUMP kemudian ke masing-masing unit usaha.

Dalam uraian sebelumnya telah dipaparkan mengenai aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam proses penggerakan ini, yakni perilaku, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan kerjasama. Aspek-aspek ini mencoba penulis komparasikan pada proses penggerakan di BUMP maupun dalam unit usaha.

Terdapat hal-hal yang membedakan antara unit usaha pesantren dengan yang lain. Pesantren berusaha menanamkan

---

<sup>117</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 191.

<sup>118</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, h. 41.

nilai-nilai pesantren pada diri karyawan. Nilai-nilai pesantren salah satunya diwujudkan dengan adanya aturan-aturan, misalnya dalam BPRS Artha Mas Abadi. BPRS Artha Mas Abadi mewajibkan karyawan untuk bersalaman tiap bertemu dan pulang. Melaksanakan sholat dhuhur dan ashar berjamaah. Melaksanakan kegiatan manaqib pada jumat minggu ke tiga setiap bulan. Peraturan ini berlaku bagi semua karyawan, termasuk jajaran direksi.

Pada BPRS Artha Mas Abadi dibudayakan masuk pada pukul 7.40 WIB. *Morning briefing* yang dihabiskan setiap sebelum bekerja adalah upaya untuk menginternalisasi nilai-nilai pesantren tersebut dengan memelopori (menjadi contoh) bagaimana berperilaku yang dikehendaki oleh organisasi.

Dalam filosofi manajemen syariaah hal seperti ini disebut dengan istilah *ibda binafsik* (mulailah dengan dirimu sendiri). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memberikan teladan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Nabi Muhammad jika ia menganjurkan kepada orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan sesuatu, maka dapat dipastikan ia sudah lebih dahulu melakukannya. Inilah pula yang dalam paradigma manajemen modern disebut *one step ahead* (seorang pemimpin itu harus lebih dahulu berada satu langkah di depan).

Cara untuk memberikan teladan yang baik dari pimpinan BPRS kepada karyawan menjadi langkah yang baik. Nilai-nilai pesantren sejatinya tidak hanya diwujudkan dalam sejumlah

peraturan saja, melainkan juga menginternalisasi ke dalam perilaku setiap orang pesantren maupun karyawan. Sehingga hal inilah yang akan membedakan antara unit usaha pesantren dengan unit usaha yang lain.

Bermula dari perilaku, pemimpin akan memahami bagaimana mengarahkan tugas-tugas kepada anggotanya. Yayasan pesantren dan BUMP telah mengarahkan tugas, fungsi dan wewenang masing-masing pada setiap unit usaha. Dari *top leader* setiap unit kemudian mengarahkan kepada anggota-anggotanya. Dalam BPRS pola pengarahan yang dibangun dengan pengarahan langsung bagi seluruh kepala bagian dan selanjutnya kabag mengarahkan pada staf-stafnya sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.

Dalam praktek manajemen untuk membangkitkan dan mendayagunakan motivasi perlu dipelajari mengenai teori kebutuhan manusia. Seperti yang sudah dipaparkan pada bab sebelumnya, bahwa menumbuh-kembangkan motivasi dalam diri karyawan adalah sesuatu yang urgent. Karena motivasi akan berujung dengan kerja produktif yang akan menguntungkan sebuah unit usaha.

Salah satu yang ditanamkan dalam masing-masing unit usaha yakni BUMP melalui jajaran pimpinan masing-masing unit adalah gairah untuk mengabdikan pada pesantren. Secara verbal, pimpinan BPRS menanamkan nilai-nilai pesantren dalam morning briefing seperti kejujuran, integritas, dan kedisiplinan

dan lain-lain. Bekerja bukanlah semata-mata hanya untuk mencari uang atau materi saja, namun sebagai sarana beribadah. Melalui pekerjaan yang dilakukannya adalah bagian dari amal jariyah untuk membangun pesantren. Cara menanamkan keyakinan ini melalui kajian spiritual yang diadakan oleh unit usaha untuk karyawan menjadi motivasi bagi setiap karyawan. Sehingga dalam bekerja dan bersikap mencerminkan perilaku santri.

Motivasi yang lain dibangun BUMP dan BPRS Artha Mas Abadi melalui penyebutan karyawan masing-masing unit usaha sebagai santri pesantren atau keluarga pesantren. Penyebutan ini membawa konsekuensi pada sikap karyawan. Pesantren berharap bahwa dalam penyebutan ini berdampak pada sikap dan perilaku karyawan dengan membawa nama baik pesantren dan bekerja untuk pesantren. Disamping itu, setiap satu tahun sekali diadakan pertemuan akbar seluruh karyawan seluruh unit usaha milik pesantren beserta keluarga untuk berkumpul. Pertemuan ini bertujuan guna merekatkan hubungan antara pesantren dan karyawan.

Tradisi ini membuat para karyawan merasa menjadi bagian dari pesantren. Sehingga, mereka merasa dihargai dengan seluruh usaha dan prestasi kerjanya. Selain itu, dari masing-masing unit usaha juga memberlakukan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Misalnya, dalam BPRS Artha Mas Abadi memberikan *reward* bagi karyawan terbaik setiap awal

tahun, dan penghargaan bagi yang memenuhi target perusahaan. Penghargaan juga diberlakukan di CV Mabadi Sejahtera yang memberikan *reward* bagi karyawan yang berprestasi dan memenuhi target perusahaan.

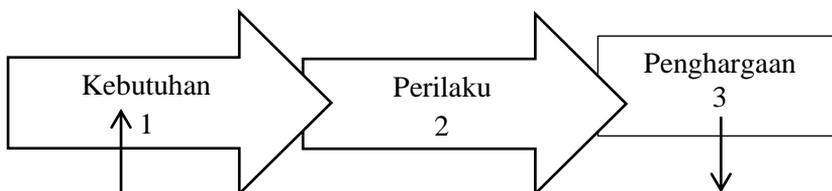
Selain *reward*, BPRS Artha Mas Abadi juga memberlakukan *punishment* atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang terjadi. Pelanggaran terbagi menjadi tiga tingkatan yaitu ringan, sedang dan ringan. Apabila terjadi pelanggaran, pihak SPI melakukan penelusuran dan pembuktian. Jika hasilnya benar terjadi pelanggaran, maka langkah yang dilakukan adalah memberikan teguran langsung, jika tidak berhasil memberi Surat Peringatan (SP) 1, 2 dan 3. Jika masih diulangi lagi, maka langkah terakhir yakni PHK. Sejak tahu 2006 berdiri, BPRS Artha Mas Abadi belum pernah mengalami kasus pelanggaran sampai PHK. Sehingga upaya dalam hal *punishment* yang diberikan pada pimpinan memberikan pengaruh bagi perubahan sikap dan kinerja karyawan.

Pentingnya motivasi di dalam organisasi dapat dilihat dari bagan berikut yang menjelaskan motivasi dapat membangkitkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi sebagaimana hasil studi yang pernah dilakukan oleh para pakar manajemen bahwa motivasi karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja yang tinggi dan keuntungan organisasi yang tinggi.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h.225

Tabel 4.1



Sumber: Richard L. Deft: 334

Salah satu indikator keberhasilan dalam pergerakan adalah komunikasi yang dibangun di dalam organisasi tersebut. Hampir 75% waktu seseorang pimpinan dihabiskan untuk berkomunikasi dengan orang-orang yang terdapat dalam cakupan koordinasi tugasnya.

Strategi yang dilakukan oleh BUMP adalah penguatan komunikasi yang lebih intensif. Komunikasi yang terjalin diantara yayasan pesantren, BUMP dan unit usaha selama ini berjalan secara informal. Tidak perlu ada forum. Sedangkan komunikasi yang dijalin oleh BPRS Artha Mas Abadi juga bersifat kekeluargaan. Komunikasi tersebut melalui pertemuan harian yang dilakukan selama di kantor. Selain itu terdapat grup BBM dan WA untuk membangun komunikasi yang cepat dan membangun rasa keakraban seluruh bagian. Komunikasi yang telah dibangun antara pesantren, BUMP dan unit usaha khususnya BPRS masih tergolong baik.

Yang tidak kalah penting dari proses pergerakan adalah perhatian terhadap upaya membangun *teamwork*. Kerjasama tim yang dilakukan BUMP hanya sebatas pada tataran dengan setiap

unit usaha. Mengingat BUMP hanya terdiri dari ketua atau koordinator. Maka BUMP mendorong setiap unit usaha meningkatkan kemampuan *team work* masing-masing bagian dalam tubuh kepengurusan unit usaha. Dalam rangka meningkatkan kemampuan *team work* setiap unit usaha biasanya mengajak seluruh karyawan berlibur di pantai atau *outbound area*. Kemudian karyawan dipersatukan lewat beragam bentuk permainan. Permainan yang dilakukan mengandung unsur-unsur kerjasama, kepercayaan, saling bergantung, kecepatan, strategi dan lain-lain. Sehingga dari permainan yang dilakukan akan mewujudkan kerjasama yang solid diantara karyawan. Ketika *team work* telah terbangun, maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang meningkat dan sehat.

#### **4. Controlling**

Pengawasan meliputi segala kegiatan penelitian, pengamatan dan pengukuran terhadap jalannya operasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan, penafsiran dan perbandingan hasil yang dicapai dengan standar yang diminta, melakukan tindakan koreksi penyimpangan, dan perbandingan antara hasil (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang digunakan.<sup>120</sup>

Fungsi pengawasan BUMP kepada unit usaha dengan melalui pertemuan-pertemuan setiap satu semester dan setahun

---

<sup>120</sup> Veithzal, dkk, *Islamic...*, h. 127.

sekali. Dalam pertemuan tersebut membahas mengenai rencana dan realisasi program yang telah dilaksanakan. Pada tahap ini unit usaha juga melaporkan mengenai kondisi keuangan kepada pesantren.

Idealnya, dalam proses pengawasan meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menentukan standar sebagai ukuran pengawasan.
- b. Pengukuran dan pengamatan terhadap jalannya operasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.
- c. Penafsiran dan perbandingan hasil yang dicapai dengan standar yang diminta.
- d. Melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan.
- e. Perbandingan hasil akhir (*output*) dengan masukan (*input*) yang digunakan.<sup>121</sup>

Jika dilihat pada pertemuan yang dilakukan unit usaha dengan BUMP dan pesantren. Standar yang ditetapkan kepada unit usaha berbeda-beda, mengingat jenis usaha yang dijalankan berbeda. Penulis mengambil contoh pada BPRS Artha Mas Abadi membandrol target pertumbuhan pembiayaan sebesar 10% pertahun. Dalam proses penggerakan dan realisasi telah berhasil memenuhi target.

Dalam internal BPRS Artha Mas Abadi melakukan evaluasi dari perbagian menjadi langkah yang baik dalam melakukan introspeksi diri masing-masing karyawan dan upaya-

---

<sup>121</sup> *Ibid*, h. 128.

upaya perbaikan selanjutnya. Kemudian di *follow up* pada rapat evaluasi yang dilakukan oleh direksi dan diikuti oleh seluruh kabag dan kepala KAS. Pada tahap ini juga melaporkan kondisi setiap bagian. Proses evaluasi ini melahirkan berbagai alternatif untuk memperbaiki kinerja masing-masing bagian. Dalam rapat ini juga SPI sebagai pengawas turut mengawal dan memberikan masukan-masukan bagi setiap bagian.

Selanjutnya, dalam Laporan pertanggung jawaban yang dilakukan oleh BPRS Artha Mas Abadi kepada BUMP dan yayasan dilakukan setiap setahun sekali. Dalam rapat LPJ ini memaparkan mengenai rencana dan realisasi pada periode yang lalu dan merencanakan rancangan kerja pada setahun yang akan datang. Kemudian, BUMP dan yayasan pesantren melakukan masukan-masukan yang positif dan konstruktif jika ada penyimpangan pada proses penggapaian target. Kemudian digali problem-problem yang menjadi kendalanya dan mencari solusi yang tepat dalam menyelesaikan persoalan tersebut.

Tidak lupa terdapat pengawasan dari aspek syariah oleh Dewan Pengawas Syariah selama enam bulan sekali. Pengawasan ini bertujuan agar dalam pelaksanaan aktifitas perbankan tidak meninggalkan unsur syariah. Sehingga, dalam penamaan syariah menjadi beban moral dan landasan yang harus dijalankan oleh BPRS Artha Mas Abadi. Upaya pengawasan ini berlangsung secara rutin dilakukan.

Pencapaian-pencapaian tersebut ditandai dengan adanya perolehan laba yang bertambah dari tahun ke tahun. Pada BPRS Artha Mas Abadi pada tahun 2015 menghasilkan laba sebesar Rp. 388, 835 juta dan sebesar 685. 826 juta pada tahun 2016. Kenaikan sebesar 43 % tersebut merupakan pencapaian yang sangat baik.<sup>122</sup>

Tingkat kesehatan bank merupakan hal yang penting karena menyangkut pihak-pihak terkait (*stakeholder*) baik pihak pemilik, pengelola, masyarakat yang menjadi nasabah, Pembina dan pengawas. Tingkat kesehatan bank merupakan penjabaran dari aspek keuangan dan pengelolaan didalamnya serta tingkat ketaatan bank terhadap pemenuhan peraturan yang berlaku dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*), sehingga akan diketahui kondisi suatu bank yang sebenarnya dalam keadaan sehat atau tidak.

Adapun penilai tingkat kesehatan BPRS Artha Mas Abadi dengan menggunakan analisis CAMEL yang telah dijabarkan sebelumnya secara umum menunjukkan keadaan sehat. Kecuali pada faktor likuiditas (tingkat pengembalian hutang) dalam keadaan tidak sehat. Hal ini disebabkan karena banyaknya jumlah kredit yang dikeluarkan tidak sebanding dengan jumlah dana yang diterima. Namun secara umum, tingkat kesehatan BPRS Artha Mas Abadi dalam keadaan sehat. Sehingga hal ini menunjukkan pengelolaan manajemen di dalamnya baik.

---

<sup>122</sup> [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

Karena tiap tahun, unit usaha pesantren menyetorkan hasil usaha kepada pesantren sesuai saham yang dimiliki oleh pesantren. Terdapat juga pada CV. Mabadi Sejahtera, 100 % kepemilikan modal pada CV tersebut dimiliki oleh pesantren. Sehingga laba yang dihasilkan setelah dikurangi dengan biaya operasional usaha diserahkan kepada BUMP. Pada tahun 2014 CV. Mabadi Sejahtera menyetorkan sebesar Rp. 250 juta dan sebesar Rp. 180 juta pada tahun 2015.<sup>123</sup>

Laba yang diserahkan pada BUMP lalu disetorkan kepada yayasan pesantren untuk membiayai operasional dan pengembangan pesantren.

**Presentasi Hasil Usaha PMH tahun 2006<sup>124</sup>**

No	Pos	%
1	Operasional	40
2	Pembangunan	30
3	Reinventasi	25
4	Taktis	5
	Total	100

Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan BUMP terhadap setiap unit-unit usaha berjalan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Relasi yang unik antara unit usaha ini menjadi karakteristik dari BUMP Maslakul Huda. Jalinan kerjasama antar keduanya berlandaskan dengan saling percaya dan jujur. Dimana sifat-sifat tersebut dibawa dari tradisi dan nilai-nilai pesantren.

---

<sup>123</sup> Wawancara dengan Bapak H. Wardoyo pada 9 November 2016.

<sup>124</sup> Wawancara dengan Bapak Dliaul Haq, MM pada 8 November 2016.