

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, memang beberapa pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi dan administrasi pengelolaan keuangan. Dari beberapa kasus, perkembangan ini dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren; dari kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter-paternalistik ke diplomatic-partisipatif, atau dari *laissez faire* ke demokratik. Kasus lain beberapa pesantren sudah membentuk badan pengurus harian sebagai

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

“lembaga payung” yang khusus mengelola dan menangani kegiatan-kegiatan pesantren. Namun, sayangnya perkembangan tersebut tidak merata di semua pesantren. Secara umum, pesantren masih menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan sumberdaya manusia professional dan penerapan manajemen yang masih tradisional, misalnya tiadanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi; tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai standar, serta unit-unit kerja tidak berjalan sesuai aturan baku organisasi.⁵

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

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

munkar (Al Imron (3): 10) sekaligus bagian dari *dakwah bil hal* atau dakwah melalui amal perbuatan nyata. Melalui aksi pengembangan masyarakat, maka pesantren mampu menerjemahkan nilai-nilai agama dalam rangka memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat.

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

Selama beberapa tahun belakangan ini BPPM dihentikan mengingat misi pemberdayaan masyarakat sudah cukup berhasil. Terbukti dengan perekonomian masyarakat sekitar (Kajen) sudah mulai membaik. Sementara itu pengurus BPPM sudah melebur pada masing-masing unit usaha sehingga BPPM tidak berfungsi lagi.

Penelitian mengenai BPPM telah banyak dilakukan. Namun belum ada penelitian yang fokus pada manajemen BUMP Maslakul Huda. Hasil keuntungan yang didapatkan oleh unit

usaha yang disetorkan oleh BUMP telah menyumbang 50 % lebih untuk keberlangsungan pesantren. Maka manajemen perekonomian pesantren dipandang perlu diaplikasikan demi terciptanya keberlangsungan roda perjuangan pesantren. Manajemen merupakan serangkaian kegiatan meliputi perencanaan, penggerakan, pengorganisasian, dan pengawasan organisasi dengan mengerahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sehingga masa depan pesantren ditentukan oleh manajerialnya, karena manajemen merupakan “ruh” sebuah organisasi (pesantren) yang akan mengantarkan pada tujuan dan cita-cita pesantren.

Berangkat dari sinilah penulis merasa perlu untuk mengangkat penelitian mengenai pelaksanaan manajemen unit usaha yang dimiliki oleh pesantren mengingat banyak pesantren yang tidak berkembang dikarenakan faktor manajerialnya yang masih buruk. Pada penelitian ini, penulis membatasi untuk membahas mengenai BPRS Artha Mas Abadi yang merupakan salah satu unit dibawah naungan BUMP. Jika manajemen tidak diterapkan dalam masing-masing unit usaha maka dapat dimungkinkan terjadinya kemunduran bahkan ditutupnya unit usaha. Sehingga penulis mencoba mengangkat penelitian dengan judul; **MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK PESANTREN MASLAKUL HUDA KAJEN PATI.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah, yakni: Bagaimana manajemen Badan Usaha Milik Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati?.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Mengetahui pelaksanaan manajemen badan usaha milik pesantren Maslakul Huda Kajen Pati.
- b. Mengetahui pelaksanaan manajemen unit-unit usaha milik pesantren.

2. Manfaat Penelitian

- a. Bagi peneliti, diharapkan menjadi salah satu karya akademik yang dapat menjadi sumbangsih ilmu pengetahuan mengenai pelaksanaan manajemen badan usaha milik pesantren.
- b. Bagi lembaga pendidikan pesantren, dapat dijadikan sebagai referensi penting dalam mengembangkan manajemen badan usaha yang lebih baik.

D. Tinjauan Pustaka

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah ada di Indonesia sejak era kolonialisme hingga sekarang. Dalam perjalanannya pesantren menjadi obyek menarik untuk diteliti dengan sudut pandang yang beragam. Sudah banyak penelitian

yang dilakukan di Pesantren, seperti penelitian Muhammad Iqbal Fasa dengan tesisnya yang berjudul Manajemen Unit Usaha Pesantren di Pondok Modern Darussalam Gontor. Ia menyimpulkan bahwa manajemen unit usaha yang dimiliki oleh Pondok Modern Darussalam tergolong kualitas yang baik sebab seluruh pengelola unit usaha baik badan wakaf, kiai, yayasan, bidang koperasi pesantren serta karyawan yang terintegrasi dalam satu system (*all in one system*). *All in one system* yaitu seluruh kegiatan ekonomi berada pada satu sistem yang saling bersinergi dan berintegrasi demi terwujudnya visi dan misi yang terdapat dalam pesantren.⁶

Penelitian Asy'ari dalam tesisnya tentang manajemen pesantren menuju profesionalisme yang ada di pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Ia menemukan pola manajemen pesantren dengan nuansa struktur dan kultur. Nuansa struktur berarti manajemen mengadopsi manajemen keuangan modern baik dalam pelaporan dan pembukuan. Sedangkan nuansa kultur berarti masih menggunakan manajemen dengan mempertahankan ciri khas pendidikan pesantren berbasis masyarakat.⁷

Pada tahun 2008 Ika Nur Fajar RJ dalam skripsinya melakukan penelitian mengenai Studi Analisis Pemikiran KH.

⁶ Muhammad Iqbal Fasa, "Manajemen Unit Usaha Pesantren Studi Kasus di Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur". Thesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2011.

⁷ Asy'ari, "Manajemen Pesantren Menuju Profesionalisme Di Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo". Thesis, IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2003.

MA. Sahal Mahfudz tentang peran pesantren Maslakul Huda dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Ia menemukan pada pesantren Maslakul Huda yang dipimpin oleh Kiai Sahal telah memberikan kontribusi pemikiran fiqh yang diorientasikan pada kemaslahatan umat. Fiqh yang dinilai dengan hitam-putih atau halal-haram telah berevolusi menjadi pemaknaan sosial. Pemikiran fiqh sosial yang berlandaskan *humanistic* menghasilkan usaha pemberdayaan ekonomi masyarakat untuk mengentaskan kemiskinan. BPPM yang memelopori adanya kemandirian dan pemberdayaan masyarakat telah dirasakan betul oleh masyarakat sekitar yang ditandai dengan taraf hidup masyarakat yang berangsur membaik dan mandiri. Melalui BUMP sebagai embrio yang dihasilkan oleh BPPM juga turut berkontribusi dalam pembiayaan program sosial dan pengembangan internal pesantren.⁸

Penelitian Zubaidi mengenai potret keterlibatan BPPM Pesantren Maslakul Huda aksi dalam pengembangan masyarakat juga melihat dari proyek-proyek BPPM yang tersebar dalam berbagai unit usaha. Unit usaha tersebut meliputi pengembangan holtikultura, usaha simpan pinjam, penyuluhan dan pembinaan sektor-sektor ekonomi masyarakat (yang saat ini berkembang menjadi lima unit usaha). Dari unit usaha yang dilakukan lambat

⁸ Ika Nur Fajar RJ, “Studi Analisis Pemikiran KH. MA. Sahal Mahfudz Tentang Peran Pesantren Maslakul Huda dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat”. Skripsi, UIN Walisongo: Semarang, 2008.

laun telah menghasilkan kontribusi yang positif dalam pengembangan pesantren dan masyarakat.⁹

Dari berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pentingnya manajemen organisasi dalam rangka pengembangan ekonomi pesantren. Manajemen yang diterapkan dalam berbagai pesantren pun memiliki karakteristiknya sendiri. Penelitian ini mencoba menggali proses pelaksanaan manajemen Badan Usaha Milik Pesantren Maslakul Huda yang belum pernah diteliti sebelumnya. Selain itu, peneliti juga mencoba mengambil sampel salah satu unit usaha yaitu BPRS Artha Mas Abadi. Sehingga, penelitian ini menjadi salah satu karya akademik yang dapat menjadi referensi mengenai manajemen BUMP dalam mengembangkan ekonomi pesantren, khususnya di Pesantren Maslakul Huda.

E. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif (*qualitative research*). Metode ini sering disebut sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural*

⁹ Zubaedi, “Memotret Keterlibatan BPPM Pesantren Maslakul Huda Dalam Aksi Pengembangan Masyarakat”, dalam Aplikasia, Jurnal Aplikasi Ilmu-ilmu Agama, V, Edisi 1 Juni 2004, h. 20.

setting).¹⁰ Kondisi alamiah yang terdapat dalam objek penelitian tersebut berkembang secara ilmiah tanpa dimanipulasi oleh peneliti.

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

Penelitian tentang pelaksanaan manajemen Badan Usaha Milik Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati.

2. *Sumber dan Jenis Data*

Adapun sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. *Data Primer*

Didapatkan dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang dianggap tau mengenai objek penelitian. Pihak-pihak tersebut diantaranya, ketua badan usaha milik pesantren dan pimpinan masing-masing unit usaha (Direktur BPRS Artha Mas Abadi, Direktur CV. Mabadi Sejahtera dan Komisaris BPR Artha Huda Abadi).

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012, h.8

b. Data Sekunder

Data sekunder berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan. Data ini biasanya berasal dari data primer yang sudah diolah oleh peneliti sebelumnya. Termasuk dalam kategori data tersebut adalah:

- 1) Data bentuk teks: dokumen, pengumuman, surat-surat, spanduk.
- 2) Data bentuk gambar: foto, animasi, *billboard*.
- 3) Data bentuk suara: hasil rekaman kaset.
- 4) Kombinasi teks, video, iklan di televisi dll.¹¹

3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini yakni :

- a. Observasi langsung (*direct observation*), yang dilakukan oleh peneliti untuk memahami keseluruhan konteks data yang dialami di objek penelitian. Dalam observasi, peneliti dapat mengamati secara langsung mengenai pelaksanaan manajemen badan usaha milik Pesantren Maslakul Huda.
- b. Wawancara (*interview*), dilakukan dengan ketua unit usaha, dan pimpinan unit usaha. Dalam melakukan penelitian, Peneliti menggunakan wawancara terstruktur dimana sebelumnya peneliti menyiapkan serangkaian

¹¹ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006, h. 209-210

pertanyaan yang akan diajukan dan narasumber dibebaskan untuk memberikan jawaban.

c. Dokumentasi (*documentation*)

Dalam penelitian ini menggunakan instrument dokumentasi berupa arsip, profil pondok pesantren, data organisasi, buku panduan dan buku-buku yang relevan.

4. Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan.¹²

Dalam analisis deskriptif kualitatif terdapat proses analisis data, yaitu:

a. Reduksi

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

¹² Sugiyono, *Metode...*, h. 245

yang jelas dan mempermudah peneliti untuk mencari serta menemukan data yang diperlukan selanjutnya.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

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

c. Penarikan kesimpulan

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

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan, penulis menyajikan pembahasan secara sistematis dari bab satu ke bab yang lain beserta pemaparan secara komprehensif.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti membagi ke dalam lima bab yaitu sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, berisi tentang latar belakang permasalahan yang menjadi landasan pentingnya penelitian ini dilakukan, rumusan masalah menjelaskan mengapa penelitian ini penting dilakukan, tujuan dan manfaat penelitian, kemudian tinjauan pustaka yang akan menjelaskan penelitian terdahulu terkait kajian yang pernah dilakukan yang menjadi acuan dalam penelitian dan sistematika penulisan. Metodologi Penelitian, berisi tentang jenis dan metode penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab II Pembahasan Umum tentang Manajemen meliputi manajemen dan manajer, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengontrolan (*controlling*). Selanjutnya mengenai Tinjauan Pesantren dan Ruang Lingkupnya, dan potensi pengembangan ekonomi pesantren. Dan Sekilas Mengenai BPRS.

Bab III Gambaran Umum Objek Penelitian, berisi tentang gambaran umum Pondok Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati meliputi sejarah latar belakang dan berdirinya Pesantren, Visi dan Misi Pesantren, struktur kepengurusan, Profil BUMP, dan Manajemen badan usaha milik pesantren, dan Manajemen BPRS Artha Mas Abadi.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan yang berisi tentang analisis mengenai pelaksanaan manajemen badan usaha milik pesantren Maslakul Huda.

Bab V Penutup yang berisi tentang kesimpulan dan saran.