

BAB III
PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK PESANTREN
MASLAKUL HUDA

A. Sejarah Berdirinya Pesantren Maslakul Huda

Kajen merupakan daerah yang religius. Di daerah ini terdapat puluhan pesantren dan ribuan santri yang belajar di dalamnya. Kajen terletak di kecamatan Margoyoso, kira-kira 18 km dari kota Pati ke arah utara. Luas daerahnya sekitar 63 hektar.⁸⁸ Pesantren Maslakul Huda berdiri diatas tanah seluas 5000 m2. Secara geografis, letak pesantren Maslakul Huda berada di wilayah desa Kajen paling barat, keberadaannya berbatasan langsung dengan Desa Ngemplak, tepatnya di arah barat Makam Syekh Ahmad Mutamakkin dan sebelah timur jalan Pati-Tayu km 15. hampir seluruh tanah berupa pekarangan dan tidak memiliki sawah. Tidak adanya tanah pertanian menyebabkan sebagian besar penduduk Desa Kajen harus bertumpu pada kegiatan perdagangan, jasa angkutan, pekerja pabrik, buruh tani, dan usaha produksi.⁸⁹

Kajen merupakan pusat perkembangan Islam di daerah Kabupaten Pati dan banyak kyai besar lahir di Kajen ini. Misalnya, KH. Salam, KH. Abdullah Salam, KH. Mahfudh

⁸⁸ Zainul Milal Bizawie, *Perlawanan Kultural Agama Rakyat*, Jakarta: Keris-Samha, 2002, h. 205.

⁸⁹ Dokumentasi Pesantren Maslakul Huda.

Salam, KH. Nawawi, KH. Muhammadun, KH. Muhtar, KH. Ahmad Fayumi Munji, KH. Ma'mun Muzayyin, dan lain-lain.⁹⁰

Pesantren Maslakul Huda (PMH) merupakan sebuah institusi pendidikan yang berorientasi pada pengembangan *tafaqquh fiddin* dengan berbagai ciri intrinsiknya berusaha mempersiapkan insan yang *salih-akrom* melalui pendekatan-pendekatan yang kognitif, afektif, dan psikomotorik. Pesantren Maslakul Huda didirikan oleh Kyai Mahfudh, putra dari Kyai Abdussalam, keturunan Syekh Ahmad Mutamakkin. Kyai Mahfudh bersama-sama dengan para kiai Kajen mendirikan Perguruan Islam Mathali'ul Falah. Beliau juga mengajar santrinya sendiri di musholla yang akhirnya menjadi cikal bakal Pesantren Maslakul Huda (PMH).⁹¹

KH. Mahfudh lahir pada abad ke-19. Berkat didikan ayahnya (Kiai Abdussalam) ia tumbuh menjadi pribadi yang disiplin, tawadlu, *nerimo*, tegas (dalam hal-hal *haq*), *birrul walidain*. Disamping itu, ia dikenal sebagai orang yang sangat mencintai anak-anak yatim. Perjalanan menimba ilmu ia sempat lakukan di Mekkah selama 8 tahun. Ia juga berguru pada KH. Hasyim Asyari, KH. Ma'sum Jombang, Syekh Said Sampang Madura, dan Syekh Muhammad al-Baqir al-Maliki Makkah.

Pada malam Sabtu 4 Rabi'ul Awal 1364 H atau 1949 M beliau ditangkap oleh Jepang, *wakila* oleh Belanda dan di bawa

⁹⁰ Jamal Ma'mun Asmani, *Fiqh Sosial Kiai Sahal Mahfudh: Antara Konsep dan Implementasi*, Surabaya: Khalista, 2007, h. 12.

⁹¹ Dokumentasi Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati

ke rumah tahanan Ambarawa Semarang. Sehari sebelum wafat dari pihak keluarga di Kajen sempat menerima sarung dan kaos sebagai seorang yang sedang menjalani hukuman. Sampai akhir hayatnya KH. Mahfudh meninggalkan seorang istri dan enam putra putri, yakni:

1. KH. Hasyim (meninggal pada tahun 1949 saat perang gerilya)
2. Nyai. Hj. Muzayyanah (istri KH. Mansyur Kholil alm. PP al-Anwar Lasem)
3. KH. MA. Sahal Mahfudh
4. Nyai Hj. Salamah (istri KH. Mawardi Bugel Jepara)
5. Nyai Fadhilah (alm. Istri KH. Rodli Soleh Jakarta)
6. Nyai Khodijah (istri KH. Maddah Kencong Jember Jawa Timur)⁹²

Pesantren Maslakul Huda yang didirikan pada tahun 1910 M di atas tanah seluas 0,468 Ha. Dalam perjalanan sejarahnya, pesantren ini telah mengalami pergantian pengasuh empat kali. Tahap perintisan dipegang oleh Kiai Mahfudh Salam, yang selanjutnya ketika ia wafat pengasuh dipegang oleh adiknya Kiai Ali Mukhtar bin Abdussalam. Selanjutnya setelah putra Kiai Mahfudh yang bernama Kiai Sahal Mahfudh pulang dari pengembaraan mencari ilmu, pesantren diasuh oleh Kiai Sahal Mahfudh. Setelah Kiai Sahal Mahfudh *wafat* pada 24 Januari

⁹² *Ibid,*

2014 lalu, Pengasuh Pesantren Maslakul Huda sekarang adalah putra Kiai Sahal Mahfudz beliau H. Abdul Ghaffar Rozin.⁹³

Pesantren Maslakul Huda (PMH) yang didirikan pada pra kemerdekaan pasalnya mempunyai andil besar dalam mengisi kemerdekaan yaitu pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Kehadiran pesantren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin* mempunyai peran aktif dalam pengembangan intelektual, di samping berusaha melakukan komunikasi dan kerjasama dengan masyarakat yang diiringi pengejawantahan tata nilai dan ajaran Islam.

Secara historis tidak diketahui pasti kapan tanggal berdirinya pesantren Maslakul Huda, namun dapat dipastikan rintisan aktifitas cikal bakal keberadaan Maslakul Huda sudah berlangsung sekitar tahun 1910-an. Pada waktu itu, Kiai Mahfudh (ayah Kiai Sahal Mahfudh) telah menginjak dewasa, ia ingin mempunyai pesantren sendiri. Kiai Mahfudh setelah menimba ilmu dari Makkah sempat *tabarukan* (belajar ulang) sebentar kepada Kiai Hasyim Asy'ari, ketika beliau *ngangsu kaweruh* di Tebuireng. Pada saat itu sudah diberikan kesempatan mengajar oleh Kiai Hasyim Asy'ari, sehingga ketika Kiai Mahfudh minta diri pulang untuk merintis pesantren di Kajen, beberapa santri yang dulu menjadi muridnya di Tebuireng ikut, lalu akhirnya menjadi santri pertama di Maslakul Huda.⁹⁴

⁹³ *Ibid*,

⁹⁴ *Ibid*,

Pada awalnya pesantren ini belum bernama Maslakul Huda tetapi Polgarut singkatan dari nama daerah dimana pesantren ini berada yaitu, Gempol Garut. Ketika pesantren dipegang oleh kiai Sahal Mahfudh sekitar tahun 1963 dinamakan Maslakul Huda (jalannya pituduh) dengan maksud sebagai tahap lanjutan dari Mathali'ul Huda (sumbernya pituduh) pesantren yang didirikan ayah Kiai Mahfudh (Kiai Abdussalam) yang diasuh oleh Kiai Abdullah Salam (almarhum) putra Kiai Abdussalam dan sekarang diasuh oleh Kiai Nafi' Abdillah (putra kiai Abdullah Salam).⁹⁵

B. Visi dan Misi Pesantren Maslakul Huda

Visi selalu berhubungan dengan pandangan ke depan menyangkut kemana pesantren harus dibawa dan diarahkan. Oleh karena itu visi mempresentasikan dengan apa yang diinginkan untuk dicapai oleh pesantren. Visi hendaknya dapat memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis, memiliki orientasi terhadap masa depan, mampu Menumbuh kembangkan komitmen dari semua unsur dan mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi di pesantren.⁹⁶

Dengan visi yang jelas bertujuan mampu menarik komitmen dan menggerakkan orang, menciptakan makna bagi

⁹⁵ *Ibid,*

⁹⁶ *Ibid,*

kehidupan santri dan masyarakat, menciptakan standar keunggulan dan menjembatani keadaan sekarang dengan masa depan.

Visi Pesantren Maslakul Huda adalah menyiapkan sumber daya insani yang berkualitas melalui *tafaqquh fiddin* dan pengembangan masyarakat.

Dengan kondisi dan situasi yang berkembang sekarang ini, misi Pesantren Maslakul Huda Putra adalah:

1. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran yang berkualitas dengan kompetensi *tafaqquh fiddin*
2. Menyiapkan santri menjadi insan shalih dan *akram*.

Penyiapan santri menjadi insan *shalih* dan *akram*, dengan pengertian luas artinya *Akram* dalam pengertian bahwa ia lebih taqwa dan berdisiplin yang kuat di dalam melakukan ibadah secara luas dimana ibadah itu merupakan tugas manusia yang pertama sebagai *khalifah* Allah. Sedangkan arti *Shalih* ialah yang mampu mewarisi (mengatur, mengelola, dan mengembangkan) bumi ini sebagai implementasi dari tugas manusia yang kedua yaitu *imaratul ardli*. Dengan bahasa yang lain yaitu upaya mewujudkan santri Pesantren Maslakul Huda yang memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT serta mampu menjadi *khalifah fi al ardhi* dengan mewarisi bumi untuk dikelola dengan sebaik-baiknya.

Seirama dengan perkembangan zaman dan penerapan strategis baru, maka pada masa kepemimpinan KH. Sahal

Mahfudh didirikan Pesantren Putri Al Badiiyah pada tahun 1972 dan Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat pada tahun 1979. Setelah itu pada masa kepemimpinan H. Abdul Ghaffar Rozin lembaga didirikan Pesantren Maslakul Huda lil Muftadiin pada tahun 2011, Ma'had Takhasus Pesantren Maslakul Huda pada tahun 2012 dan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) An Nismah pada tahun 2014.

Dengan demikian Pesantren Maslakul Huda terdiri dari tiga Lembaga Operasional (LO) yang integral, yaitu:

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

Tabel 3.1

NO	TINGKATAN	JUMLAH
1	PMH Lil Muftadiin	155
2	PMH Putra	162
3	Pesilba	242
4	Ma'had Ali fi Ushul al Fiqh	52
JUMLAH		611

Sumber data: Dokumentasi Pesantren Maslakul Huda

C. Struktur Kepengurusan Pesantren

Pengasuh : Dra. Hj. Nafisah Sahal
H. Abdul Ghaffar Rozin

Wakil Pengasuh : Hj. Tutik Nurul Jannah

Majelis Pertimbangan Pengasuh : H. Muchshon Yamin
H. Ali Shofwan
H. Hartono

Pembantu Pengasuh

- Bidang Organisasi : H. Dliaul Haq
- Bidang Administrasi & Keuangan : H. Wardoyo
H.M. Amiruddin
- Bidang Pendidikan : H. Wakhrodi
H. Ahmad Mutamakkin
- Bidang Usaha : H. Dliaul Haq
- Bidang Rumah Tangga : H. Ahmad Hakim
- Bidang Hubungan Masyarakat : H. Saiful Akhyar

Dewan Presidium	: Ahmad Sirojuddin Muhammad Fatih Fu'adi Muallif Wijdan Kayis Muhammad Cholilullah Muhammad Iqbal Arrosyid Helmi Afrizal Andri Syauqi
SEKSI - SEKSI KEAMANAN	: Nubu' Fuqoha Muhammad Ilham Fikron Oji Jahidin A'alim Syafik
PENDIDIKAN	: Muhammad Abdul Khannan Rizqie Muhammad Ainul Yaqin Azka Azkiya Abdussalam Abidullah Haidar Ali Khotibul Umam Muhammad Imdadun Niemi Luqmanul Hakim
KEBERSIHAN	: Agus Sadewo Anwari Aziz Rohman Ahmad Abdul Roseh Soleh Budi Andarso

SOSIAL – KESENIAN : Mujtahid
Muhammad Choiruddin
Muhammad Alfiyan
Rama Nurul Fajar
Rizal Dwi Saputra

PERLENGKAPAN : Ahmad Riyadin
Haidir Ali Husain
Syamsul Hadi Hidayat

PBA : Ahmad Munib Sodiq
Ahmad Fadli Istofani

Gambar 3.1



D. Profil BUMP Maslakul Huda

Pada mulanya telah berdiri BPPM yang menjadi cikal bakal berdirinya BUMP. BPPM merupakan realisasi fiqh sosial yang digagas oleh KH. MA. Sahal Mahfudh sebagai upaya responsif pesantren dalam menjawab perubahan sosial.⁹⁷ Keberhasilan BPPM adalah buah keberanian dari Kiai Sahal yang mentransformasikan sebagian fungsi pesantren ke dalam berbagai aktifitas pengembangan masyarakat yang selama ini dianggap kalangan pesantren bahwa hal tersebut bukanlah ranah ibadah dan dakwah melainkan termasuk ke dalam ranah duniawi yang tidak perlu diperhatikan.

Secara ideologis, kelemahan perhatian terhadap aspek ekonomis dikalangan pesantren didasari pengertian yang berangkat dari asumsi bahwa bagaimanapun kehidupan akhirat adalah target utama. Asumsi ini sepenuhnya benar dan tidak perlu dirisaukan, sejauh tidak berarti menafikan peran kehidupan dunia sebagai media pencapaian kebahagiaan akhirat, sebagaimana dirumuskan Rasulullah, “*Al-dunya mazra'ah al-akhirah*”. Dari rumusan ini dapat dipahami bahwa meskipun berbeda dalam segala hal, dunia dan akhirat adalah dua hal yang sepenuhnya korelatif, karena tidak mungkin dicapai kebahagiaan akhirat

⁹⁷ Zubaidi, *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren: Kontribusi Fiqh Sosial Kiai Sahal Mahfudh dalam Perubahan Nilai-nilai Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007, h. 237.

kecuali dengan mengelola kesempatan kehidupan di dunia dengan baik.⁹⁸

Mencermati beragam kondisi yang ada bahwa pokok pemahaman dan pengalaman kalangan pesantren masih minim mengenai kompleksitas dunia usaha. Sehingga, upaya untuk membangkitkan kompetensi ekonomi pesantren merupakan hal yang sangat mendesak, sebab ekonomi adalah salah satu aspek penting dan mempunyai pengaruh yang besar dalam terhadap keimanan. Dalam kalangan pesantren mengenal ungkapan Sayyidina Ali ra. "*Kada al-faqr an yakuna kufran*", kefakiran dekat sekali dengan kekufuran.

Selama puluhan tahun BPPM telah berhasil menghidupkan perekonomian masyarakat yang rentan agar kondisinya lebih baik. Salah satu keberhasilannya adalah mendirikan berbagai unit usaha dalam kendali pesantren. BUMP lahir atas dasar upaya untuk mengembangkan ekonomi pesantren yang dibangun dengan landasan pemahaman ekonomi sebagai sarana yang harus diorientasikan pengelolaan pada usaha-usaha pemenuhan kebahagiaan di akhirat. BUMP lahir atas prakarsa

⁹⁸ KH. MA. Sahal Mahfudh, "Arah Pengembangan Ekonomi Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Umat", Makalah disampaikan dalam Seminar Sehari Pesantren Darul Sholah: Reaktualisasi Peran Pondok Pesantren Dalam Pemberdayaan Potensi Sosial-Ekonomi Umat, (Jember, 27 Desember 1995), h. 2.

KH. Ahmad Wahib yang menyadari bahwa perlu didirikan sebuah lembaga yang membawahi unit usaha pesantren.⁹⁹

1. Tugas, fungsi dan Wewenang

a. Kedudukan

Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) merupakan sebuah badan yang didirikan oleh pesantren sebagai koordinator, fasilitator, dan actor untuk mengontrol unit-unit usaha pesantren.

b. Tugas

- 1) Mengkoordinir, menata dan memberikan bimbingan kepada pimpinan masing-masing sektor unit usaha pesantren.
- 2) Mengadakan penelitian dan pengembangan serta evaluasi terhadap kinerja unit usaha pesantren.

c. Wewenang

- 1) Melakukan pengawasan terhadap segala aktivitas meliputi *perencanaan, organizing, actuating, dan leading*.
- 2) Melakukan kerjasama dengan pihak lain, baik badan usaha swasta maupun Negara.
- 3) Mendistribusikan hasil kerjasama kepada unit-unit usaha pesantren.

⁹⁹ Wawancara dengan H. Wardoyo (Direktur CV. Mabadi Sejahtera) pada 9 November 2016.

- 4) Menilai kelayakan setiap program dan rencana pendirian unit usaha baru dan selanjutnya merekomendasikan kepada pengurus harian pesantren.

2. Unit-unit Usaha Pesantren

a. PT. BPR Artha Huda Abadi

Pada tahun 1977, berawal dari salah satu program BPPM yaitu melakukan pembinaan kepada kelompok usaha kecil krupuk tayamum. Modalnya sekitar Rp. 5.000. BPPM memberikan pinjaman bergulir tak berbunga. Modalnya didapat dari saldo kegiatan internal pesantren seperti kegiatan belajar-mengajar dan SPP yang sedikit demi sedikit dikumpulkan.¹⁰⁰

Melalui pembinaan usaha-usaha tersebut agar mereka tumbuh budaya kerja sama/kooperatif dengan baik. Mereka mencicil tiap minggu dan setelah terkumpul Rp. 5.000 diberikan pada kelompok baru. Usaha mereka berkembang kemudian membutuhkan dana yang lebih besar. Berangkat dari kondisi ini, BPPM Maslakul Huda mencoba membantu dengan mendirikan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Huda Abadi pada tahun 1997.

¹⁰⁰ Al-Zastrouw, "Akar Pemikiran Pesantren", diambil dari Kolom NU Online, Jakarta: PBNU, 2003, <http://www.nu.or.id/post/read/7216/akar-pemikiran-pesantren>

Modal awal pendirian BPR pada saat itu sekitar Rp. 50 juta. Modal diperoleh dari dana pesantren yang merupakan pemegang dana terbesar dan melibatkan alumni-alumni yang ingin mengembangkan BPR. Sedangkan asset sampai saat ini mencapai lebih dari Rp. 10 miliar. Kantor pusat berada di dekat Pesantren Maslakul Huda. Terdapat juga dua kantor cabang dan lima kantor kas.

Susunan pengurus

Komisaris Utama : H. Abdul Ghoifarrozin, M. Ed

Komisaris : H. Dliaul Khaq, MM

Direktur Utama : H. Ahmad Nadjib Zabidi, SH

Direktur : H. Amin Salafudin, SE

Gambar 3.2
BPR Artha Huda Abadi



b. PT. BPRS Artha Mas Abadi

Lembaga keuangan mikro syariah ini adalah salah satu unit usaha Pesantren Maslakul Huda. Pada mulanya sistem keuangan syariah yang muncul di lingkungan pesantren dirintis melalui Unit Simpan Pinjam Syariah (USPS) pada tahun 2002. Selanjutnya koperasi pesantren mulai melakukan persiapan menjadi sebuah perbankan.

Pesantren Maslakul Huda memperoleh izin prinsip untuk mendirikan bank syariah pada 14 Nopember 2005 (Keputusan Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia Nomor 7/1776/DPbS) disusul penerbitan ijin usaha pada 1 Juni 2006 (Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 08/46/KEP.GBI/2006), dan membuka diri melayani masyarakat umum sejak tanggal 28 Juni 2006.¹⁰¹

Susunan Organisasi PT. BPRS Artha Mas Abadi

Dewan Komisaris

Komisaris Utama : H. Abdul Khoifarruzin, M. Ed.

Komisaris : H. Ahmad Mutamakin, S. Pd. I

Dewan Pengawas Syari'ah

Ketua : H. Ghufroon Halim, SE., M.M.

Anggota : H. Ahmad Manhajussidad, Lc., M.Si.

¹⁰¹ Wawancara dengan Bapak Muhtarul Jamil (Koordinator Operasional) pada 9 November 2016.

Dewan Direksi

Direktur Utama : Hj. Sri Hariyani, SE

Direktur : Mumu Mubarok, MH

Satuan Pengawas Intern

Mohammad Jadi

Koordinator Pemasaran

Ahmad Hidayatullah

Pemb. Koord. Pemasaran Wil. Pusat

Abdul Sukur

Pemb. Koord. Pemasaran Wil. Kas Winong

Moh.Nurhadi

Pemb. Koord. Pemasaran Wil. Kas Cluwak

Agus Sa'roni

Koordinator Administrasi

Muhtarul Jamil

Gambar 3.3
BPRS Artha Mas Abadi



c. CV. Mabadi Sejahtera

Selain di bidang lembaga keuangan Pesantren Maslakul Huda juga melakukan usaha dalam bidang percetakan yang berbadan hukum CV, dengan nama CV. Mabadi Sejahtera. Nama Mabadi merupakan kependekan dari Maslakul Huda dan Al Badi'iyah (nama pesantren Kiai Sahal). CV. Mabadi Sejahtera berdiri atas prakarsa Kiai Sahal bersama para pengurus BPPM yang dimotori oleh H. Abdul Wahib dengan misi meningkatkan peran pesantren dalam dunia percetakan sekaligus menambah pendapatan pesantren.¹⁰²

CV. Mabadi Sejahtera resmi berdiri pada bulan april 2005 dengan misi menambah pendapatan sehingga pesantren menjadi lembaga yang mandiri. Pesantren memandang perlu mendirikan sebuah unit usaha yang produktif agar dapat menunjang kebutuhan dan biaya pendidikan dan operasional.¹⁰³ Terdapat dua bidang percetakan yakni:

- 1) Percetakan Offset berdiri pada tahun 2005 dengan nama Masda Grafika
- 2) Masda Digital Printing yang berdiri pada tahun 2010.

Pengurus

¹⁰² Wawancara dengan Bapak H. Wardoyo, direktur CV Mabadi Sejahtera pada 9 November 2016

¹⁰³ *Ibid*,

Komanditer : H. Abdul Ghoifarrozin, M.Ed

Direktur : H. Wardoyo

Manajer : Ahmad Mundhofar

Gambar 3.4
Kantor CV. Mabadi Sejahtera



3) Agrobisnis

Usaha yang dirintis yang lain adalah pengembangan dan pemanfaatan lahan pekarangan dan pertanian pesantren. Usaha agrobisnis ini tidak semua dimiliki oleh pesantren. Agrobisnis bekerjasama dengan masyarakat sekitar. Masyarakat menyediakan tanah dan pengamanan tanah, lalu pesantren menyediakan modal, bibit dan pupuk. Apabila berhasil, maka laba yang dihasilkan akan dibagi 80 % untuk masyarakat dan 20% untuk pesantren.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Wawancara dengan Bapak Dliaul Haq, ketua BUMP Maslakul Huda pada 8 November 2016

Usaha agrobisnis seluas 2 hektar pada perkebunan yang dijalankan meliputi penanaman rambutan, singkong, durian dan pisang. Sedangkan pada sector pertanian dengan menanam padi dan ketela.

E. Pelaksanaan Manajemen BUMP Maslakul Huda

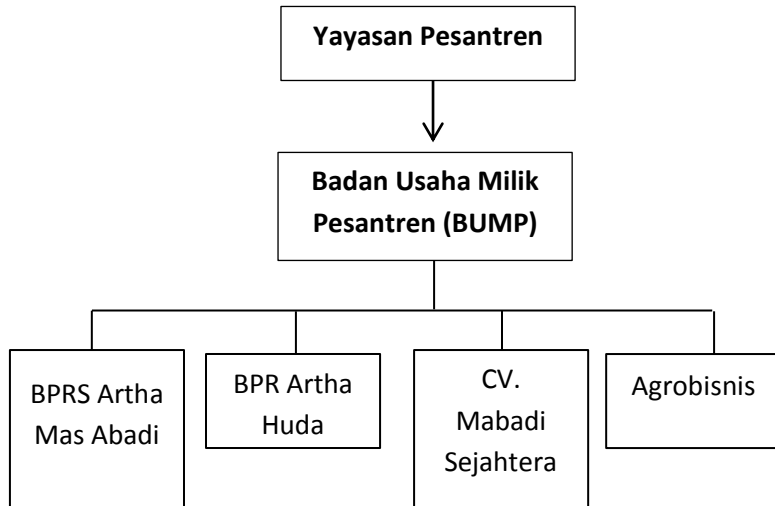
Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan juga memiliki potensi ekonomi yang cukup besar. Disamping mandiri dalam pandangan keagamaan, pesantren tumbuh dari bawah dengan kerja keras. Mereka memiliki mekanisme untuk memenuhi kebutuhan komunitasnya. Terbukti dengan banyaknya pesantren yang telah memanfaatkan potensi ekonomi dengan mendirikan berbagai unit usaha.

Berpijak pada potensi ekonomi yang terdapat di dalam pesantren, upaya selanjutnya adalah merawat dan memelihara unit usaha agar berjalan dengan baik dan maju. Pesantren Maslakul Huda menjadi salah satu pesantren yang memiliki watak kemandirian ekonomi yang telah bertahan berpuluh-puluh tahun. Usaha kemandirian ekonomi dan pemberdayaan masyarakat ini berkat pemikiran Kyai Sahal yang merupakan pengejawantahan dari fiqh sosialnya.

BUMP lahir atas prakarsa KH. Ahmad Wahib sebagai ketua BPPM pada waktu itu. Keberhasilan dalam sebuah organisasi atau unit usaha terletak pada aspek manajemennya. Karena manajemen merupakan roh dari sebuah lembaga agar berjalan sesuai dengan tujuan.

BUMP memiliki bagan struktur kepengurusan sebagai berikut:

Tabel 3.2



Meskipun dalam pelaksanaannya masih terbilang sederhana, namun pola manajemen BUMP sudah ada, diantaranya:¹⁰⁵

1. *Planning*

- a. Mengidentifikasi potensi ekonomi sekitar pesantren. Identifikasi ekonomi tersebut meliputi, identifikasi potensi BPR Artha Huda Abadi, BPRS Artha Mas Abadi, CV Mabadi Sejahtera dan Agrobisnis.
- b. Melakukan pelatihan-pelatihan guna memperbaiki kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Bapak Dliaul Haq, MM pada 8 November 2016.

Diantaranya, pelatihan *character building*, *service excellent*, dan *team work* yang ditujukan kepada seluruh karyawan di tiap unit usaha.

- c. Memperbaiki sistem kinerja dan informasi. Sistem kinerja yang berlaku di unit usaha yang dinilai kurang efektif.
- d. Penambahan unit usaha. Menambah kantor kas di lembaga perbankan.

2. Organizing

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

3. Actuating

- a. Menanamkan nilai-nilai pesantren dalam diri para anggota BUMP dan unit usaha.
- b. Menanamkan keyakinan bahwa bekerja bukanlah semata-mata untuk mencari harta melainkan bekerja untuk ibadah. Bekerja untuk mengembangkan pesantren.
- c. Ketua mengarahkan anggota untuk melaksanakan tugas dan fungsinya.
- d. Membangun komunikasi yang intensif dan efektif diantara pesantren dan unit usaha.
- e. Memberlakukan budaya dan nilai pesantren melalui aturan-aturan di dalam BUMP dan seluruh unit usaha. Diantaranya, berdoa sebelum bekerja, mewajibkan

karyawan putri untuk berjilbab, larangan boncengan yang bukan muhrim, dan tradisi manaqib setiap sebulan sekali.

- f. Karyawan disebut sebagai santri pesantren karena dalam penyebutan santri pesantren membawa konsekuensi pada *attitude* karyawan.

4. *Controlling*

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

Berikut pelaksanaan manajemen dari masing-masing unit usaha yang dijalankan oleh pesantren Maslakul Huda:

1. BPRS Artha Mas Abadi

a. *Planning*

- 1) Identifikasi potensi ekonomi yang ada di dalam pesantren dan sekitarnya. Bahwa terdapat potensi ekonomi untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pembiayaan.
- 2) Memberikan jasa simpanan untuk komunitas pesantren dan masyarakat. Diantaranya, simpanan *wadi'ah* (tabungan haji, qurban, pendidikan, dan masa depan) dan deposito *mudharabah*.
- 3) Menyediakan beragam produk pembiayaan bagi usaha kecil, diantaranya: pembiayaan *musyarokah*, *murabahah*, dan *qardh*.
- 4) Mengembangkan kantor (wilayah kerja) agar cakupan nasabah lebih dekat sampai ke Rembang.
- 5) Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan-pelatihan. Meliputi, *service excellent*, *character building* dan akhlaqul karimah.

b. *Organizing*

- 1) Komisaris berasal dari orang pesantren.
- 2) Menyusun struktur direksi dan *job description*.

c. *Actuating*

- 1) Direksi mengarahkan tugas-tugas karyawan.
- 2) Menanamkan nilai-nilai pesantren di dalam lingkungan kerja.

- 3) Karyawan disebut sebagai santri pesantren karena dalam penyebutan santri pesantren membawa konsekuensi pada *attitude* karyawan.

d. *Controlling*

- 1) Melakukan evaluasi mingguan antar bagian (pemasaran, operasional dan administrasi).
- 2) Melakukan evaluasi bulanan oleh seluruh bagian (komisaris, direksi, operasional, administrasi dan pemasaran) .
- 3) Melakukan evaluasi triwulan kepada yayasan (direksi, komisaris dan yayasan).
- 4) Melaporkan aktivitas keuangan kepada direksi.
- 5) Melaporkan aktivitas keuangan kepada yayasan (dalam hal ini komisaris).
- 6) Audit melalui SPI dan akuntan public setiap tahun.

2. BPR Artha Huda Abadi

a. *Planning*

- 1) Identifikasi potensi yang ada di dalam pesantren dan sekitarnya
- 2) Menyediakan beragam produk pembiayaan untuk komunitas pesantren dan masyarakat (inovasi produk).
- 3) Mengembangkan kantor (wilayah kerja) agar cakupan nasabah lebih dekat.

- 6) Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan-pelatihan. Meliputi, *service excellent*, *character building* dan akhlaqul karimah.
- b. *Organizing*
 - 1) Komisaris berasal dari orang pesantren.
 - 2) Menyusun struktur direksi dan *job description*.
 - c. *Actuating*
 - 1) Menanamkan nilai-nilai pesantren di dalam lingkungan kerja.
 - 2) Direksi mengarahkan tugas-tugas karyawan.
 - 3) Karyawan disebut sebagai santri pesantren karena dalam penyebutan santri pesantren membawa konsekuensi pada *attitude* karyawan.
 - d. *Controlling*
 - 1) Melakukan evaluasi mingguan antar bagian (pemasaran, operasional dan administrasi).
 - 2) Melakukan evaluasi bulanan oleh seluruh bagian (komisaris, direksi, operasional, administrasi dan pemasaran) .
 - 3) Melakukan evaluasi triwulan kepada yayasan (direksi, komisaris dan yayasan).
 - 4) Melaporkan aktivitas keuangan kepada direksi.
 - 5) Melaporkan aktivitas keuangan kepada yayasan (dalam hal ini komisaris).
 - 6) Audit melalui SPI dan akuntan public setiap tahun.

3. CV. Mabadi Sejahtera

a. *Planning*

- 1) Identifikasi potensi ekonomi yang ada di dalam pesantren dan sekitarnya. Seperti pesantren sebagai lembaga pendidikan menjadi pasar potensial untuk penyediaan kitab-kitab yang akan dicetak oleh CV.
- 2) Menyediakan beragam produk percetakan dan penerbitan. Seperti pencetakan kitab, buku, majalah, kalender, undangan, pamphlet, brosur, bendera sablon, dan MMT.
- 3) Mencetak kitab-kitab yang dibutuhkan di dalam pondok, misalnya kitab fathul nizan, bulughul marom, arba'i nawawi, al hikam, fiqh dan lain-lain.
- 4) Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan-pelatihan. Karyawan dimagangkan ke Pura grub untuk belajar.

b. *Organizing*

- 1) *Top leader* berasal dari orang pesantren.
- 2) Menyusun struktur unit, dari direktur, manajer dan staf keuangan beserta *job description*.

c. *Actuating*

- 1) Menanamkan nilai-nilai pesantren di dalam lingkungan kerja.
- 2) Melakukan peremajaan mesin percetakan berjumlah tiga mesin.

d. *Controlling*

- 1) Melakukan evaluasi mingguan antar bagian, misalnya bagian desain, pencetak, pemotongan, *packaging* dan pemasaran.
- 2) Melakukan evaluasi bulanan kepada seluruh bagian (direktur, manajer dan staff).
- 3) Melakukan evaluasi triwulan kepada yayasan.
- 4) Melaporkan aktivitas keuangan kepada yayasan.

4. Agrobisnis

a. *Planning*

- 1) Mengidentifikasi potensi ekonomi di dalam pesantren dan sekitarnya. Dengan memanfaatkan pekarangan dan sawah pesantren yang luasnya 2 hektar.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pasar.
- 3) Menanam tanaman yang laris di pasar. Dalam aspek perkebunan meliputi: pisang, rambutan, singkong dan durian. Dalam pertanian terdapat padi dan ketela.

b. *Organizing*

- 1) Menempatkan orang-orang pesantren pada pengelola.
- 2) Merekrut karyawan dari masyarakat sekitar.
- 3) Merumuskan *job description* pada masing-masing bagian.
- 4) *Update* harga terkini.

c. *Actuating*

- 1) Menanamkan nilai-nilai pesantren dalam lingkungan kerja.
- 2) Mendistribusikan hasil panen ke pasar-pasar.

d. *Controlling*

- 1) Melakukan evaluasi bulanan kepada seluruh bagian.
- 2) Melakukan evaluasi triwulan kepada yayasan.
- 3) Melaporkan aktivitas keuangan kepada BUMP atau yayasan pesantren

F. Pelaksanaan Manajemen Unit Usaha BPRS Artha Mas Abadi

Salah satu unit usaha pesantren yang berjalan cukup bagus adalah BPRS Artha Mas Abadi. Sejak didirikan pada tahun 2002 silam dengan merintis melalui USPS. USPS lalu bermetamorfosa menjadi BPRS dan memperoleh izin usaha sejak 2006.

Pada penelitian ini, penulis membatasi pembahasan mengenai aspek manajemen keempat unit usaha pesantren. Sebagai data penguat, maka peneliti mengambil sampel manajemen BPRS Artha Mas Abadi. Berikut aspek manajemen BPRS Artha Mas Abadi:¹⁰⁶

1. *Planning*

- a. Identifikasi potensi ekonomi yang ada di dalam pesantren dan sekitarnya. Dengan banyaknya pesantren di daerah

¹⁰⁶ Wawancara dengan Bapak Mumu Mubarak, SS, M.EI sebagai direktur BPRS Artha Mas Abadi pada 21 November 2016.

Margoyoso khususnya Kajen, mengakibatkan banyak santri didalamnya. Sehingga Kajen dikenal sebagai daerah yang religius. Maka pesantren melihat hal ini sebagai salah satu potensi. Disamping penduduk mayoritas muslim, di wilayah Margoyoso belum ada BPRS.

- b. Memberikan jasa simpanan untuk komunitas pesantren dan masyarakat sekitar. Diantaranya, simpanan *wadi'ah* (tabungan haji, qurban, pendidikan, dan masa depan) dan deposito *mudharabah*.
- c. Menyediakan beragam produk pembiayaan bagi usaha kecil, diantaranya: pembiayaan *musyarokah*, *murabahah*, dan *qardh*.
- d. Menentukan target pertumbuhan asset sebesar 10% per tahun.
- e. Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan kegiatan pelatihan-pelatihan. BPRS mengalokasikan sebesar 5% dari dana gaji digunakan untuk pelatihan-pelatihan yang diadakan selama setahun. Pelatihan tersebut diantaranya:
 - 1) Spiritual.
 - 2) Wawasan Perbankan.
 - 3) Keterampilan/skill/teknikal perbankan.
- f. Mengirimkan karyawan-karyawan pada pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar yang berkompeten dalam bidang perbankan. Misalnya: analisa pembiayaan yang diselenggarakan oleh Asosiasi Bank Syariah Indonesia.

2. *Organizing*

- a. Pesantren memiliki 50 % saham yang diatas namakan oleh Abdul Ghofarrozin selaku pengasuh pesantren.
- b. Komisaris berasal dari orang pesantren.
- c. Menyusun SOP dan *job description* bagi seluruh pengurus.

3. *Actuating*

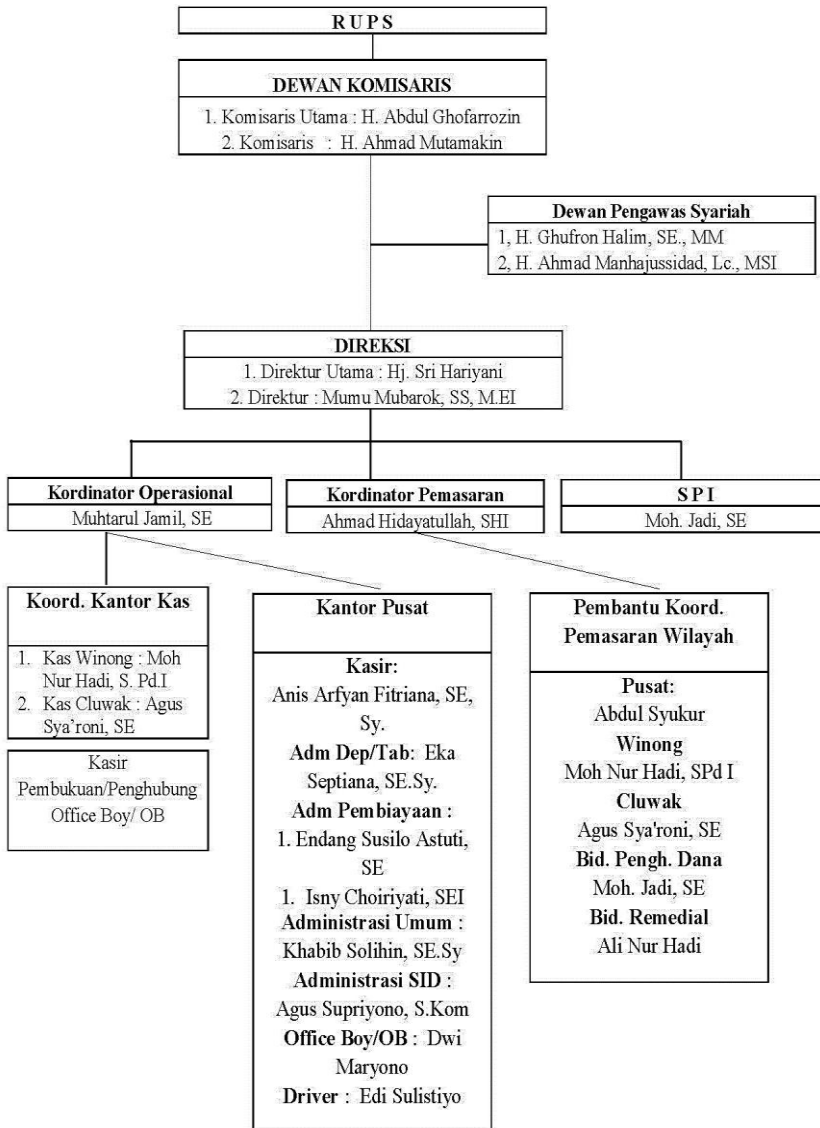
- a. Dari aspek perilaku ditanamkan nilai-nilai kedisiplinan. Dengan menetapkan masuk pada pukul 7.40 WIB diisi dengan *morning briefing* dan berdoa bersama. *Morning briefing* diisi dengan informasi-informasi yang perlu disampaikan dan sebagai media untuk menanamkan karakter bagi seluruh komponen perusahaan. Karakter yang dimaksud meliputi: kejujuran, integritas dan kedisiplinan. System absent juga menggunakan absen sidik jari. Sehingga terdapat kontrol keterlambatan secara otomotif. Denda per keterlambatan Rp. 10.000. Peraturan ini berlaku untuk semua bagian termasuk pimpinan.
- b. Secara verbal disampaikan mengenai nilai-nilai pesantren dalam *morning briefing* tersebut. Secara praktik terdapat budaya sholat dhuhur dan ashar berjamaah. Semua karyawan adalah santri, meskipun tidak ngaji kitab kuning. Dalam penyebutan santri membawa harapan karyawan dalam bersikap mencerminkan perilaku santri.
- c. Direksi mengarahkan tugas ke kepala bagian operasional dan marketing lalu dilanjutkan pada staf-stafnya.

- d. Untuk mengawasi tugas-tugas yang tercantum dalam SOP diawasi oleh SPI
- e. Komunikasi yang dibangun di dalam BPRS berlangsung setiap hari secara kekeluargaan. Usia tidak terlalu jauh sehingga hirarki yang terbangun juga tidak terlalu panjang. Terdapat grup khusus seluruh jajaran di WhatsApp dan BBM. Hal ini bertujuan untuk membangun komunikasi yang cepat dan membangun keakraban antar seluruh bagian. Didalamnya memuat *sharing-sharing* mengenai pekerjaan yang harus ditanggapi secara serius dan bercanda disela-sela istirahat untuk saling mengakrabkan.
- f. Dalam perihal sanksi terdapat tingkatan dalam pelanggaran. Setiap pelanggaran yang terjadi akan ditelusuri dan diselidiki oleh SPI. Jika pelanggaran tersebut benar. Pertama, diberi teguran secara lisan (3x), kedua, diberikan teguran tertulis melalui Surat Peringatan (SP) 1, 2, dan 3. Jika perbuatan tersebut diulangi kembali maka tindakan terakhir adalah di PHK. Tetapi selama ini tidak pernah terjadi PHK. Karena karyawan yang melakukan pelanggaran ketika diberi teguran secara lisan sudah memperbaiki kembali kinerjanya.
- g. *Team work* dibentuk sesuai dengan struktur organisasi. Dibentuk sesuai dengan kerja dan fungsi masing-masing bagian.

4. *Controlling*

- a. Melakukan evaluasi masing-masing bagian (Pemasaran dan Operasional) yang dilakukan oleh Kabag dan para staff selama sebulan sekali.
- b. Melakukan evaluasi seluruh bagian oleh Direksi yang diikuti oleh seluruh bagian meliputi Kabag. Operasional, kabag pemasaran dan kepala KAS selama sebulan sekali.
- c. SPI mengawasi internal pengurus meliputi SOP yang sudah ditetapkan, pendelegasian dan keuangan. Jika terjadi pelanggaran maka dilaporkan kepada direksi setiap hari.
- d. Pengawasan mengenai kinerja karyawan masih manual. Dengan cara menghitung prestasi-prestasi dan pelanggaran yang pernah dilakukan.
- e. Pihak luar dari OJK yang mengawasi mengenai seluruh laporan keuangan BPRS.
- f. Pengawasan dalam aspek syariah dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah selama enam bulan sekali.
- g. Laporan Pertanggung jawaban kepada pemegang saham selama setahun sekali.
- h. Laporan Pertanggung jawaban kepada pesantren dan melaporkan rencana kerja selama setahun kedepan selama setahun sekali pada bulan Januari-Februari yang dilakukan oleh Direksi.

Tabel 3.3
Susunan Kepengurusan BPRS Artha Mas Abadi 2016



G. Perhitungan Analisis CAMELS BI BPRS Artha Mas Abadi
Faktor Permodalan (Rasio Modal Terhadap ATMR)

Penilaian didasarkan atas SK. BI. No. 26/0/KEP/DIR tanggal 29 Mei 1993. tentang kewajiban penyediaan modal minimum bank, SK. BI. No. 30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997. tentang tatacara penilaian tingkat kesehatan bank umum, SE. BI. No. 2/12/DPNP tanggal 12 Juni 2000. tentang penilaian aktiva produksi dalam perhitungan ATMR serta PBI No. 3/21/PBI tanggal 13 Desember 2001 tentang kewajiban penyediaan modal minimum bank umum. (Dalam Jutaan Rupiah).

Tabel 3.4
Faktor Permodalan (Rasio Modal Terhadap ATMR)

Keterangan	BPRS Artha Mas Abadi
I. Aktiva Tertimbang Menurut Resiko Kredit dan Resiko Pasar	
II. Modal	
1. Modal Inti	
1.1 Modal disetor	1.500.000
1.2 Agio Saham	0
1.3 Cadangan umum	562.086
1.4 Cadangan tujuan modal	0
1.5 Laba tahun-tahun lalu setelah diperhitungkan pajak (50%)	388.835
1.6 Rugi tahun-tahun lalu (100%)	
1.7 Laba tahun berjalan (50%)	685.826
1.8 Rugi tahun berjalan (100%)	0
1.9 Bagian kekayaan bersih anak perusahaan yang laporan keuangannya dikonsolidasikan	0
1.10 Sub total	0
1.11 Good will	0
1.12 Jumlah modal inti	3.136.747

Keterangan	BPRS Artha Mas Abadi
2. Modal Pelengkap	
2.1 cadangan revaluasi aktiva tetap	0
2.2 cadangan penghapusan aktiva yang diklasifikasikan (1,25% ATMR)	562.086
2.3 Modal koasi	0
2.4 Pinjaman subordinasi (maksimum 50% dari modal inti)	0
2.5 Jumlah modal pelengkap	0
2.6 Jumlah modal pelengkap yang diperhitungkan (maksimal 100% dari modal inti)	0
3. Jumlah Modal	562.086

Kinerja Nilai Kredit

KPMM 8% diberi predikat sehat dengan nilai kredit 81, dan untuk setiap kenaikan 0,1% dari KPMM sebesar 8% hingga maksimum nilai kredit 100. KPMM kurang dari 8% sampai dengan 7,9% diberi predikat kurang sehat dengan nilai kredit 65 dan untuk setiap penurunan 0,1% dari KPMM sebesar 7,90%, nilai kredit dikurangi 1 dengan minimum 0.

$$\text{CAR} = \frac{\text{MODAL}}{\text{ATMR}} \times 100\%$$

ATMR

$$= \frac{562.086}{1.500.000} \times 100\%$$

1.500.000

$$= 37,47\% \text{ (Sehat)}$$

Nilai Kredit 100% karena melebihi 8% KPMM.

ASSET

(Rasio Aktiva Produktif Yang diklasifikasikan Terhadap Aktiva Produktif)

Keterangan	BPRS Artha Mas Abadi
1. Kredit yang diberikan	
a. Lancar	12.020.228
b. Dalam perhatian khusus	0
c. Kurang lancar	10.449
d. Diragukan	67.069
e. Macet	776.954
2. Penempatan	
a. Lancar	4.728.550
b. Dalam perhatian	0
c. Kurang lancar	3.500
d. Macet	578.325
3. Penyertaan	
a. Lancar	0
b. Kurang lancar	0
c. Diragukan	0
d. Macet	0
4. Surat-surat Berharga	
a. Lancar	0
b. Macet	0
5. Rekening Administratif	
a. Lancar	0
b. Dalam perhatian khusus	0
c. Kurang lancar	0
d. Diragukan	0
e. Macet	0
Jumlah	18.185.075

Kriteria Nilai Kredit :

Untuk rasio 15,5 % atau lebih diberi nilai kredit 0, dan untuk setiap penurunan 0,15% mulai dari 15,5% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

$$\begin{aligned} \text{Rasio} &= \frac{\text{Aktiva Produktif yang diklasifikasikan}}{\text{Aktiva produktif}} \times 100\% \\ &= \frac{18.185.075}{20.783.499} \times 100\% \\ &= 0,875\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Kredit} &= 15,5 - 0,875 = 14,63 \% \\ &= \frac{14,43\%}{0,15\%} = 97,5 \% \text{ (Sehat)} \end{aligned}$$

(Rasio PPAP Yang Dibentuk Terhadap PPAP Yang Wajib Dibentuk)

Keterangan	BPRS Artha Mas Abadi
PPAP yang telah dibentuk	453.950
PPAP yang wajib dibentuk	415.512

Kriteria Nilai Kredit :

Rasio 0% diberi nilai 0, setiap kenaikan 1% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.

$$\begin{aligned} \text{Rasio} &= \frac{\text{PPAP yang dibentuk (PPAPYD)}}{\text{PPAP yang wajib dibentuk (PPAPWD)}} \times 100\% \\ &= \frac{453.950}{415.512} \times 100\% \\ &= 109,25 \% \end{aligned}$$

Nilai Kredit 100 (Sehat)

Faktor Earning / Rentabilitas

1. (Rasio Laba Terhadap Volume Usaha)

Keterangan	BPRS Artha Mas Abadi
Laba sebelum pajak	742.589
Giro pada Bank lain	0
Penempatan pada Bank lain	116.779
Efek-efek	0
Piutang	0
Pinjaman Qardh	31.980
Pembiayaan Mudharabah	0
Pembiayaan Musyarakah	5.320.875
Total Volume Usaha	6.212.223

Kriteria Nilai Kredit :

Untuk rasio 0% atau negatif diberi nilai 0, dan untuk setiap kenaikan 0,015% mulai dari 0% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100 rasio laba terhadap volume usaha dikategorikan sehat apabila sekurang-kurangnya 1,2%.

$$\begin{aligned} \text{Rasio} &= \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Rata-rata Volume usaha}} \times 100\% \\ &= \frac{742.589}{6.212.223} \times 100\% = 11,95\% \end{aligned}$$

$$\text{Nilai Kredit} = \frac{11,95}{0,015} = 796,67 \text{ (Sehat)}$$

2. (Rasio Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional)

Keterangan	BPRS Artha Mas Abadi
Beban Operasional	2.280.772
Pendapatan Operasional	3.952.816

Kriteria Nilai Kredit :

Untuk rasio 100% atau lebih diberi nilai kredit 0, dan untuk itu setiap penurunan sebesar 0,08% mulai dari 100% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100. rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional dikategorikan sehat apabila tidak melebihi 93,5%.

$$\begin{aligned} \text{Rasio} &= \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\% \\ &= \frac{2.280.772}{3.952.816} \times 100\% = 57,7\% \end{aligned}$$

$$\text{Nilai Kredit} = 100\% - 57,7\% = 42,3\% \text{ (Tidak Sehat)}$$