

MANAJEMEN PESANTRENPRENEUR UNTUK MEWUJUDKAN KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN: (Studi Kasus Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Summersari, Srono, Banyuwangi)

Zulfa Kholilia¹, Amrozi Khamidi², Mufarrihul Hazin³, Ahmad Suyanto⁴

¹Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

² Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

³ Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

⁴ Universitas Al Hikmah Indonesia

Email: 25010845033@mhs.unesa.ac.id¹, amrozikhamidi@unesa.ac.id²
mufarrihulhazin@unesa.ac.id³ ahmadsuyanto1987@gmail.com⁴

Abstrak: Pesantren memiliki peran strategis tidak hanya sebagai lembaga pendidikan dan dakwah, tetapi juga sebagai institusi pemberdayaan ekonomi umat. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menegaskan fungsi pesantren dalam bidang pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat, termasuk penguatan ekonomi. Artikel ini bertujuan menganalisis manajemen pesantrenpreneur dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren dengan studi kasus di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Summersari, Srono, Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, memfokuskan analisis pada fungsi manajemen planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC). Hasil kajian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar telah mengembangkan unit usaha pesantren sebagai sumber pendapatan alternatif, namun implementasi manajemen pesantrenpreneur masih memerlukan penguatan sistem perencanaan, struktur organisasi, mekanisme pelaksanaan, serta evaluasi dan pengendalian yang terintegrasi. Penguatan manajemen pesantrenpreneur secara sistematis berpotensi mendorong kemandirian ekonomi pesantren sekaligus memperkuat keberlanjutan kelembagaan tanpa meninggalkan nilai-nilai pendidikan Islam.

Kata kunci:

pesantrenpreneur, manajemen pesantren, kemandirian ekonomi, POAC.

Abstract: Islamic boarding schools (Pesantren) play a strategic role not only as educational and da'wah institutions, but also as institutions for the economic empowerment of the community. Law Number 18 of 2019 concerning Islamic Boarding Schools (Pesantren) emphasizes the role of Islamic boarding schools in education, da'wah, and community empowerment, including economic empowerment. This article aims to analyze the management of Islamic boarding school entrepreneurs in realizing economic independence in Islamic boarding schools, using a case study of the Al-Kautsar Modern Islamic Boarding School in Summersari, Srono, Banyuwangi. This research uses a qualitative approach with a case study design, focusing the analysis on the management functions of planning, organizing, implementing, and controlling (POAC). The study results indicate that Al-Kautsar Modern Islamic Boarding School has developed a pesantren business unit as an alternative source of income. However, the implementation of pesantrenpreneur management still requires strengthening the planning system, organizational structure, implementation mechanisms, and integrated evaluation and control. Systematically strengthening pesantrenpreneur management has the potential to

promote economic independence in Islamic boarding schools while strengthening institutional commitment without abandoning Islamic educational values.

Keywords:

Islamic boarding school entrepreneurs, Islamic boarding school management, economic independence, POAC.

Pendahuluan

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam berbasis asrama yang memiliki karakteristik khas berupa kepemimpinan kiai, tradisi keilmuan Islam klasik, serta sistem pembinaan santri yang berlangsung secara menyeluruh dalam kehidupan sehari-hari. Sejak awal kemunculannya, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu-ilmu keislaman, tetapi juga sebagai institusi sosial yang berperan penting dalam pembentukan karakter, penguatan moral, serta pemberdayaan masyarakat di sekitarnya (Maesaroh & Achdiani, 2017). Dalam konteks sosial Indonesia, pesantren telah lama menjadi bagian integral dari kehidupan masyarakat, khususnya di wilayah pedesaan, dengan kontribusi yang signifikan dalam menjaga nilai-nilai keagamaan, sosial, dan budaya.

Seiring dengan dinamika sosial, ekonomi, dan globalisasi, peran pesantren mengalami perluasan yang cukup signifikan. Pesantren tidak lagi dipahami semata sebagai lembaga pendidikan keagamaan tradisional, tetapi juga sebagai institusi yang dituntut adaptif terhadap perubahan zaman, termasuk dalam merespons tantangan ekonomi dan kesejahteraan umat. Hal ini ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang menyatakan bahwa pesantren memiliki tiga fungsi utama, yaitu fungsi pendidikan (*tafāqquh fi al-dīn*), fungsi dakwah (*amar ma'ruf nahi munkar*), dan fungsi pemberdayaan masyarakat, khususnya dalam bidang sosial dan ekonomi. Fungsi pemberdayaan masyarakat ini memberikan landasan yuridis yang kuat bagi pesantren untuk mengembangkan aktivitas ekonomi produktif sebagai bagian dari strategi kemandirian kelembagaan (Panut et al., 2021).

Dalam kerangka pemberdayaan tersebut, penguatan ekonomi pesantren dipandang sebagai kebutuhan strategis sekaligus keniscayaan. Pesantren diharapkan tidak hanya mampu mencetak santri yang unggul secara spiritual dan intelektual, tetapi juga mampu membangun kemandirian ekonomi lembaga agar tidak sepenuhnya bergantung pada sumber pendanaan eksternal seperti iuran santri, donasi masyarakat, atau bantuan pemerintah. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa ketergantungan finansial yang tinggi terhadap sumber eksternal berpotensi melemahkan keberlanjutan lembaga pesantren dalam jangka panjang serta membatasi ruang inovasi kelembagaan (Kholis et al., 2021).

Dalam konteks inilah konsep pesantrenpreneur hadir sebagai paradigma strategis yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan aktivitas kewirausahaan produktif. Pesantrenpreneur dipahami sebagai model pengelolaan usaha pesantren yang tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada pendidikan karakter, pembentukan etos kerja Islami, serta pemberdayaan santri dan masyarakat sekitar. Melalui pesantrenpreneur, pesantren diharapkan mampu mengoptimalkan sumber daya internal seperti lahan, tenaga santri, jejaring alumni, dan modal sosial berbasis kepercayaan masyarakat untuk membangun unit usaha yang berkelanjutan (Ramadini et al., 2023)

Namun demikian, realitas empiris menunjukkan bahwa pengembangan usaha pesantren di berbagai daerah masih menghadapi sejumlah kendala struktural. Banyak unit usaha pesantren yang berjalan secara parsial, bersifat konvensional, dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen kelembagaan yang profesional. Lemahnya perencanaan usaha, ketidakjelasan struktur organisasi, minimnya standar operasional, serta belum optimalnya sistem evaluasi dan pengendalian menyebabkan unit usaha pesantren sulit berkembang secara berkelanjutan (Djodi & Rahman, 2023). Akibatnya, potensi ekonomi pesantren yang sebenarnya besar belum mampu dikonversi secara optimal menjadi sumber kemandirian ekonomi lembaga.

Kondisi tersebut juga diperkuat oleh temuan penelitian yang menyebutkan bahwa praktik kewirausahaan di pesantren sering kali masih bergantung pada figur tertentu, bersifat karismatik, dan belum berbasis sistem organisasi yang profesional (Hasan & Yurista, 2025). Ketergantungan ini berimplikasi pada rendahnya akuntabilitas pengelolaan usaha serta lemahnya kesinambungan program ketika terjadi pergantian pengelola atau pimpinan. Selain itu, keterbatasan pemanfaatan teknologi dan sistem pencatatan keuangan yang belum tertata turut memperlemah daya saing usaha pesantren di tengah dinamika ekonomi modern (Ramadini et al., 2023).

Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Sumbersari, Srono, Banyuwangi merupakan salah satu pesantren yang menarik untuk dikaji dalam konteks tersebut. Pesantren ini mengusung konsep pendidikan modern dengan mengintegrasikan pendidikan diniyah, pendidikan formal, serta pembinaan karakter melalui sistem kehidupan

berasrama. Selain fokus pada penguatan akademik dan spiritual santri, Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar juga telah mengembangkan unit usaha pesantren, seperti layanan laundry dan kantin modern, sebagai bagian dari upaya mewujudkan kemandirian ekonomi lembaga.

Meskipun demikian, berdasarkan hasil observasi awal pengelolaan unit usaha di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar belum sepenuhnya berada dalam kerangka manajemen pesantrenpreneur yang terstruktur dan terintegrasi. Unit usaha masih cenderung dikelola secara operasional-administratif, belum dilandasi oleh perencanaan strategis, struktur organisasi yang jelas, sistem pengendalian, serta mekanisme evaluasi kinerja yang terukur. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi ekonomi pesantren dan praktik manajemen yang dijalankan.

Oleh karena itu, kajian mengenai manajemen pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar menjadi relevan dan urgen untuk dilakukan. Penelitian ini tidak hanya penting secara akademik dalam memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam dan pesantren, tetapi juga memiliki nilai praktis dalam merumuskan penguatan tata kelola usaha pesantren yang sistematis dan berkelanjutan. Dengan menganalisis penerapan fungsi manajemen *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) dalam pengelolaan unit usaha pesantren, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai peran manajemen pesantrenpreneur dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren tanpa mengabaikan nilai-nilai dasar pendidikan Islam.

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses sistematis yang melibatkan serangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas, yang terdiri atas fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC), yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (George R. Terry dan L.W. Rue, 2019). Kerangka POAC hingga saat ini masih menjadi rujukan utama dalam kajian manajemen, termasuk dalam konteks manajemen pendidikan dan organisasi nirlaba.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, fungsi-fungsi POAC tidak hanya dimaknai sebagai mekanisme administratif, tetapi sebagai instrumen strategis untuk mengelola lembaga pendidikan agar mampu mencapai tujuan pembelajaran, keberlanjutan kelembagaan, serta kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan (Saerozi & Hi, 2023). Manajemen pendidikan mencakup pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, serta budaya organisasi yang saling terintegrasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan (Astuti & Sukataman, 2023).

Dalam konteks pesantren, penerapan manajemen memiliki karakteristik tersendiri. Pesantren tidak hanya merupakan lembaga pendidikan formal atau nonformal, tetapi juga institusi sosial-keagamaan yang sarat dengan nilai-nilai Islam, tradisi keilmuan, serta kepemimpinan kiai yang bersifat karismatik. Oleh karena itu, manajemen pesantren tidak dapat sepenuhnya disamakan dengan manajemen organisasi modern pada umumnya, melainkan harus diselaraskan dengan nilai-nilai keislaman, budaya pesantren, serta struktur sosial yang berkembang di dalamnya (Asifudin & Asifudin, 2016). Manajemen pesantren dituntut mampu mengintegrasikan pendekatan rasional-ilmiah dengan nilai spiritual, etika Islam, dan keteladanan kepemimpinan.

Penerapan fungsi manajemen POAC dalam pesantren menjadi semakin penting ketika pesantren tidak hanya menjalankan fungsi pendidikan dan dakwah, tetapi juga fungsi pemberdayaan ekonomi. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menegaskan bahwa pesantren memiliki mandat untuk berperan aktif dalam pemberdayaan masyarakat, termasuk penguatan ekonomi umat. Mandat tersebut menuntut pesantren untuk mengelola aktivitas ekonomi secara terencana, terorganisasi, dan berkelanjutan, sehingga tidak hanya bergantung pada sumber pendanaan eksternal (Panut et al., 2021).

Dalam kerangka inilah konsep pesantrenpreneur berkembang sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan ekonomi pesantren. Pesantrenpreneur dipahami sebagai aktivitas kewirausahaan yang dikelola oleh pesantren dengan memanfaatkan potensi internal lembaga, seperti sumber daya manusia santri, lahan, jejaring alumni, dan modal sosial berbasis kepercayaan masyarakat (Masruroh & Zahirah, 2019). Pesantrenpreneur tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga diarahkan sebagai sarana pendidikan kewirausahaan, pembentukan etos kerja Islami, serta penguatan karakter kemandirian santri.

Kemandirian ekonomi pesantren merupakan tujuan utama dari pengembangan pesantrenpreneur. Kemandirian ekonomi dimaknai sebagai kemampuan pesantren untuk memenuhi kebutuhan operasional dan pengembangan kelembagaan secara mandiri melalui pendapatan usaha yang dikelola secara profesional dan berkelanjutan, tanpa ketergantungan yang berlebihan pada donasi, bantuan eksternal, atau iuran santri (Kholis et al., 2021)). Kemandirian ekonomi tidak hanya berdampak pada stabilitas finansial lembaga, tetapi juga memberikan ruang otonomi yang lebih luas bagi pesantren dalam menentukan arah pengembangan pendidikan dan sosialnya.

Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pesantren dalam mewujudkan kemandirian ekonomi sangat ditentukan oleh kualitas manajemen pesantrenpreneur yang diterapkan. Lemahnya perencanaan usaha, ketidakjelasan struktur organisasi, minimnya pengendalian keuangan, serta absennya sistem evaluasi yang terukur menyebabkan banyak unit usaha pesantren berjalan tidak optimal dan sulit berkembang (Djodi & Rahman, 2023). Oleh karena itu, penerapan fungsi-fungsi manajemen POAC secara konsisten dan terintegrasi menjadi prasyarat utama bagi keberhasilan pesantrenpreneur.

Perencanaan (planning) dalam pesantrenpreneur mencakup penetapan tujuan usaha, pemilihan jenis unit usaha berbasis potensi lokal, perencanaan sumber daya, serta proyeksi keberlanjutan ekonomi pesantren. Pengorganisasian (organizing) berkaitan dengan pembentukan struktur pengelolaan usaha, pembagian tugas, pelibatan santri dan pengurus, serta mekanisme koordinasi antarunit. Pelaksanaan (actuating) menekankan pada penggerakan sumber daya manusia pesantren melalui kepemimpinan kiai, motivasi, dan pembinaan budaya kerja Islami. Sementara itu, pengendalian (controlling) mencakup monitoring, evaluasi kinerja usaha, pengelolaan keuangan, serta pengambilan tindakan korektif untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas pesantrenpreneur (George R. Terry & Rue, 2019; Mutohar, 2017).

Dengan demikian, kerangka teoretis penelitian ini berpijak pada integrasi antara teori manajemen POAC, konsep pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dan sosial-ekonomi, serta paradigma pesantrenpreneur sebagai strategi penguatan kemandirian ekonomi pesantren. Kerangka ini digunakan untuk menganalisis bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam pengelolaan unit usaha pesantren dan sejauh mana penerapannya berkontribusi terhadap terwujudnya kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen pesantrenpreneur dalam konteks alamiah pesantren, terutama yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian unit usaha pesantren. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali makna, pola, dan dinamika manajerial yang tidak dapat direduksi ke dalam pengukuran kuantitatif, serta memahami fenomena organisasi secara holistik sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam ((Mutohar, 2017; Saerozi & Hi, 2023). Pendekatan kualitatif sangat relevan digunakan untuk menelaah praktik manajemen berbasis nilai dan budaya organisasi yang kuat, seperti pada lembaga pesantren.

Desain studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu unit analisis spesifik, yaitu Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar yang berlokasi di Desa Summersari, Kecamatan Srono, Kabupaten Banyuwangi. Studi kasus dipandang tepat untuk menelaah praktik manajemen secara mendalam dan kontekstual, dengan mempertimbangkan latar sosial, budaya pesantren, kepemimpinan kiai, serta sistem kelembagaan yang memengaruhi pengelolaan pesantrenpreneur. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti memahami hubungan antara kebijakan kelembagaan, praktik manajerial, dan realitas empiris secara komprehensif dalam satu konteks yang terikat ((Yin et al., 2018.; Creswell and Poth, 2018).

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung dan wawancara mendalam dengan pengasuh pesantren serta pengelola unit usaha yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pesantrenpreneur. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi berupa arsip kelembagaan, laporan kegiatan usaha, dan dokumen administrasi yang relevan dengan pengelolaan ekonomi pesantren. Kombinasi sumber data primer dan sekunder ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang utuh dan memperkuat kedalaman analisis temuan penelitian (Mutohar, 2017; Bowen, 2009)).

Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai aktivitas unit usaha pesantren serta interaksi antaraktor dalam proses pengelolaannya. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali informasi terkait perencanaan usaha, struktur organisasi, mekanisme pelaksanaan, serta sistem evaluasi dan pengendalian kegiatan ekonomi pesantren. Studi dokumentasi berfungsi sebagai data pendukung untuk mengonfirmasi dan memperkuat hasil observasi dan wawancara, sekaligus meningkatkan kredibilitas data penelitian (Bowen, 2009).

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis dengan mengacu pada kerangka fungsi manajemen planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC). Kerangka POAC digunakan sebagai pisau analisis untuk mengkaji bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam pengelolaan pesantrenpreneur serta kontribusinya terhadap upaya mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren. Kerangka ini merujuk pada teori manajemen klasik yang menempatkan manajemen sebagai proses sistematis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Terry & Rue, 2019).

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan hasil

observasi, wawancara, dan dokumentasi. Triangulasi dilakukan untuk memastikan konsistensi, kredibilitas, dan keandalan data, sehingga temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Penggunaan triangulasi dalam penelitian kualitatif dipandang efektif untuk meminimalkan bias peneliti dan memperkuat validitas temuan dalam studi kasus organisasi (Denzin et al., 2006)

Temuan dan Diskusi

Temuan

Perencanaan (Planning)

Perencanaan pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar menunjukkan adanya kesadaran manajerial yang kuat bahwa kemandirian ekonomi merupakan bagian integral dari pengelolaan pesantren modern. Perencanaan unit usaha tidak berdiri sendiri sebagai aktivitas ekonomi, tetapi diposisikan sebagai instrumen manajemen kelembagaan untuk menopang keberlanjutan operasional pesantren, menjaga stabilitas pembiayaan pendidikan, serta memperkuat otonomi pengambilan keputusan lembaga. Dalam konteks ini, perencanaan pesantrenpreneur menjadi bagian dari strategi manajemen pesantren secara keseluruhan.

Dari sisi manajerial, proses perencanaan unit usaha di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar dilakukan melalui identifikasi kebutuhan kelembagaan dan analisis potensi internal pesantren. Pengembangan unit usaha seperti laundry santri dan kantin modern merupakan hasil dari perencanaan berbasis kebutuhan (*need-based planning*) yang mempertimbangkan efisiensi pengelolaan asrama, kenyamanan santri, serta peluang pendapatan yang relatif stabil. Pendekatan ini mencerminkan adanya kemampuan manajemen pesantren dalam menyelaraskan kebutuhan operasional harian dengan tujuan jangka panjang kemandirian finansial lembaga.

Dalam praktiknya, perencanaan pesantrenpreneur di Al-Kautsar telah mampu menghasilkan kontribusi nyata terhadap pembiayaan internal pesantren. Unit usaha yang direncanakan dan dijalankan secara konsisten menjadi sumber pendapatan rutin yang membantu pesantren memenuhi kebutuhan operasional pendidikan dan asrama. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara output, fungsi perencanaan telah berjalan efektif dan mendukung tercapainya kemandirian finansial pesantren. Keberhasilan ini sekaligus menjadi indikator bahwa manajemen pesantren memiliki kapasitas adaptif dalam merespons tuntutan keberlanjutan ekonomi tanpa mengorbankan fungsi pendidikan dan dakwah.

Namun demikian, jika ditinjau lebih lanjut dari perspektif manajemen strategis pesantren, perencanaan pesantrenpreneur masih memiliki ruang penguatan. Perencanaan usaha belum sepenuhnya diformalkan dalam dokumen perencanaan strategis pesantren yang terintegrasi dengan rencana pengembangan lembaga secara keseluruhan. Perencanaan masih didominasi oleh pertimbangan operasional jangka pendek dan pengalaman praktis pengelola, sehingga aspek perencanaan jangka menengah dan jangka Panjang seperti target pertumbuhan usaha, proyeksi keuangan, serta strategi mitigasi risiko belum dirumuskan secara sistematis.

Ketiadaan perencanaan strategis tertulis tidak serta-merta menghambat kinerja unit usaha pesantren dalam kondisi saat ini, mengingat kuatnya basis pasar internal dan stabilitas kebutuhan santri. Akan tetapi, dari sudut pandang manajemen pesantren, kondisi ini berpotensi menimbulkan ketergantungan pada figur tertentu dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Tanpa sistem perencanaan yang terdokumentasi dengan baik, keberlanjutan manajemen pesantrenpreneur menjadi rentan terhadap perubahan struktur kepengurusan atau dinamika kepemimpinan pesantren.

Selain itu, perencanaan pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar belum sepenuhnya diintegrasikan dengan perencanaan pendidikan pesantren, khususnya dalam pengembangan kompetensi kewirausahaan santri. Unit usaha lebih diposisikan sebagai sumber pendapatan lembaga daripada sebagai bagian dari sistem pembelajaran manajerial dan kewirausahaan santri yang terstruktur. Padahal, dari perspektif manajemen pesantren, integrasi antara perencanaan ekonomi dan perencanaan pendidikan merupakan kunci untuk mewujudkan pesantrenpreneur yang berkelanjutan dan bernilai edukatif.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar telah mencerminkan praktik manajemen pesantren yang adaptif dan berorientasi pada kemandirian finansial. Namun, untuk memperkuat fungsi perencanaan sebagai instrumen manajemen strategis pesantren, diperlukan pengembangan perencanaan yang lebih terstruktur, terdokumentasi, dan

terintegrasi dengan rencana pengembangan kelembagaan pesantren secara menyeluruh. Penguatan ini diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme manajemen pesantren, menjaga keberlanjutan unit usaha, serta memperkuat peran pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mandiri secara ekonomi.

Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar menunjukkan adanya upaya manajemen pesantren dalam mengatur sumber daya manusia dan aktivitas unit usaha agar dapat berjalan selaras dengan tujuan kelembagaan pesantren. Dalam konteks manajemen pesantren, fungsi pengorganisasian tidak hanya dimaknai sebagai pembagian tugas administratif, tetapi sebagai proses penataan struktur kerja, kewenangan, dan tanggung jawab yang mendukung keberlanjutan pendidikan, pembinaan santri, serta kemandirian ekonomi lembaga.

Berdasarkan temuan lapangan, struktur pengelolaan unit usaha di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar telah terbentuk secara fungsional. Pengasuh pesantren berperan sebagai pengambil kebijakan strategis, sementara pengelola unit usaha diberi kewenangan untuk menjalankan operasional harian. Pola ini mencerminkan karakter manajemen pesantren yang mengombinasikan kepemimpinan kiai sebagai otoritas utama dengan pendelegasian tugas kepada pengurus atau staf yang dipercaya. Dalam praktiknya, pengorganisasian tersebut memungkinkan unit usaha berjalan relatif stabil dan mendukung kemandirian finansial pesantren.

Dari perspektif manajemen pesantren, pengorganisasian yang diterapkan di Al-Kautsar bersifat sederhana dan adaptif. Pembagian peran lebih menekankan pada efektivitas kerja dan kepercayaan (*trust-based management*) daripada pada struktur birokrasi yang kompleks. Model ini sesuai dengan budaya pesantren yang menempatkan nilai amanah, kedisiplinan, dan keteladanan sebagai dasar pengelolaan lembaga. Dengan pendekatan tersebut, pesantren mampu menjaga kelancaran operasional unit usaha tanpa mengganggu aktivitas utama pendidikan dan pembinaan santri.

Namun demikian, jika dianalisis lebih mendalam, pengorganisasian pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar belum sepenuhnya diformalkan dalam struktur organisasi yang baku. Unit usaha pesantren belum memiliki struktur organisasi tertulis yang secara jelas memuat pembagian tugas, alur koordinasi, serta mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan unit usaha masih sangat bergantung pada individu tertentu, sehingga berpotensi menimbulkan tumpang tindih peran atau keterbatasan kontrol manajerial dalam jangka panjang.

Selain itu, keterlibatan santri dalam unit usaha pesantren masih bersifat insidental dan operasional, belum dirancang sebagai bagian dari sistem pengorganisasian yang terintegrasi dengan program pendidikan pesantren. Santri umumnya dilibatkan untuk membantu operasional usaha, namun belum ditempatkan dalam struktur peran yang jelas sebagai bagian dari pembelajaran manajerial atau kewirausahaan. Dari sudut pandang manajemen pesantren, kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai sarana pembinaan sumber daya manusia santri secara sistematis.

Meskipun demikian, fleksibilitas dalam pengorganisasian juga memberikan keuntungan bagi manajemen pesantren. Struktur yang tidak terlalu kaku memungkinkan pesantren menyesuaikan pembagian tugas sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lapangan. Fleksibilitas ini mendukung kelincahan manajerial pesantren dalam merespons dinamika operasional unit usaha dan kebutuhan pendidikan santri. Akan tetapi, tanpa penguatan struktur organisasi yang jelas, fleksibilitas tersebut berisiko menghambat akuntabilitas dan keberlanjutan manajemen pesantrenpreneur.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengorganisasian pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar telah mencerminkan praktik manajemen pesantren yang berbasis kepercayaan, kepemimpinan kiai, dan efektivitas kerja. Namun, untuk memperkuat fungsi pengorganisasian sebagai instrumen manajemen pesantren yang profesional dan berkelanjutan, diperlukan pengembangan struktur organisasi pesantrenpreneur yang lebih jelas, terdokumentasi, dan terintegrasi dengan sistem pengelolaan pesantren secara keseluruhan. Penguatan pengorganisasian ini diharapkan mampu meningkatkan akuntabilitas, memperluas peran edukatif unit usaha, serta menjaga keberlanjutan kemandirian ekonomi pesantren.

Pelaksanaan (Actuating)

Pelaksanaan pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan kiai sebagai figur sentral dalam manajemen pesantren. Dalam konteks pesantren, fungsi pelaksanaan (actuating) tidak hanya dimaknai sebagai proses menjalankan rencana kerja, tetapi juga sebagai proses penggerakan sumber daya manusia melalui keteladanan, pembinaan nilai, dan internalisasi budaya pesantren. Kepemimpinan kiai menjadi elemen kunci yang menjembatani antara perencanaan manajerial dan implementasi kegiatan ekonomi pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan unit usaha pesantren di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar berlangsung dalam kerangka kepemimpinan kiai yang bersifat karismatik dan partisipatif. Kiai tidak terlibat langsung dalam operasional harian unit usaha, tetapi berperan sebagai penentu arah kebijakan, penjaga nilai, dan pengendali moral organisasi. Pola kepemimpinan ini memberikan legitimasi kuat terhadap aktivitas pesantrenpreneur, sehingga pengurus, pengelola usaha, dan santri memiliki tingkat kepatuhan dan komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas masing-masing.

Dalam praktik pelaksanaan, penggerakan sumber daya manusia pesantren dilakukan melalui mekanisme pembagian tugas yang fleksibel, komunikasi informal yang intensif, serta pembinaan berkelanjutan berbasis nilai-nilai pesantren. Budaya ta'dzim kepada kiai, kedisiplinan, keikhlasan, dan amanah menjadi landasan utama dalam pelaksanaan kegiatan pesantrenpreneur. Nilai-nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai norma moral, tetapi juga sebagai instrumen manajerial yang efektif dalam membangun etos kerja dan tanggung jawab kolektif di lingkungan pesantren.

Pelaksanaan unit usaha pesantren juga menunjukkan adanya integrasi antara fungsi ekonomi dan fungsi pendidikan. Santri yang dilibatkan dalam aktivitas usaha tidak hanya diarahkan untuk membantu operasional, tetapi juga dibina agar memahami nilai kerja keras, tanggung jawab, dan kemandirian. Meskipun belum terstruktur dalam kurikulum kewirausahaan formal, keterlibatan santri dalam unit usaha menjadi sarana pembelajaran nonformal yang berkontribusi pada pembentukan karakter dan mental kewirausahaan santri. Dalam konteks manajemen pesantren, praktik ini menunjukkan bahwa fungsi actuating telah berjalan dengan pendekatan edukatif dan nilai-based management.

Namun demikian, dari sudut pandang manajemen modern, pelaksanaan pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar masih sangat bergantung pada kekuatan kepemimpinan personal kiai dan kedekatan relasional antaraktor pesantren. Mekanisme pelaksanaan belum sepenuhnya didukung oleh sistem kerja tertulis, standar operasional prosedur (SOP), dan indikator kinerja yang terukur. Ketergantungan pada kepemimpinan karismatik ini menjadi kekuatan sekaligus potensi kelemahan, terutama ketika pesantren menghadapi dinamika pertumbuhan usaha atau regenerasi kepemimpinan di masa depan.

Selain itu, proses pelaksanaan pesantrenpreneur belum sepenuhnya memanfaatkan pendekatan manajemen berbasis kinerja. Evaluasi pelaksanaan usaha lebih banyak dilakukan secara informal melalui komunikasi langsung dan pengamatan kiai atau pengelola, bukan melalui mekanisme monitoring yang sistematis. Akibatnya, potensi pengembangan kapasitas usaha dan peningkatan efisiensi belum sepenuhnya teridentifikasi secara optimal.

Meskipun demikian, pelaksanaan pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar secara umum telah berjalan efektif dalam mendukung kemandirian finansial pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dan budaya pesantren memiliki daya dorong yang kuat dalam menggerakkan organisasi, bahkan ketika sistem manajemen formal belum sepenuhnya berkembang. Dari perspektif manajemen pesantren, kondisi ini mencerminkan keberhasilan fungsi actuating dalam konteks budaya organisasi pesantren yang khas.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar bertumpu pada kepemimpinan kiai yang karismatik dan budaya pesantren yang kuat sebagai instrumen penggerak utama. Untuk meningkatkan profesionalisme dan keberlanjutan manajemen pesantrenpreneur, pelaksanaan kegiatan usaha perlu didukung oleh penguatan sistem kerja yang lebih terstruktur, tanpa menghilangkan peran sentral kiai dan nilai-nilai pesantren sebagai fondasi manajerial. Integrasi antara kepemimpinan karismatik dan sistem manajemen modern diharapkan mampu memperkuat efektivitas pelaksanaan pesantrenpreneur secara berkelanjutan.

Pengendalian (Controlling)

Pengendalian (controlling) dalam manajemen pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar merupakan fungsi yang berperan penting dalam memastikan bahwa pelaksanaan unit usaha berjalan sesuai dengan tujuan kelembagaan pesantren. Dalam konteks pesantren, fungsi pengendalian tidak hanya dimaknai sebagai mekanisme teknis pengawasan kinerja usaha, tetapi juga sebagai instrumen akuntabilitas moral dan kelembagaan yang berlandaskan nilai-nilai keislaman. Pengendalian diarahkan untuk menjaga kesesuaian antara aktivitas ekonomi, tujuan pendidikan, dan prinsip-prinsip pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian unit usaha di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar masih bersifat sederhana dan informal. Pengawasan kegiatan usaha lebih banyak dilakukan melalui keterlibatan langsung pengasuh pesantren dan pengelola unit usaha dalam memantau operasional harian. Evaluasi kinerja usaha umumnya dilakukan secara periodik melalui komunikasi langsung dan laporan lisan, tanpa didukung oleh sistem pelaporan tertulis yang baku dan terstandar. Pola pengendalian seperti ini mencerminkan karakter manajemen pesantren yang mengedepankan kepercayaan (trust-based control) dan nilai amanah sebagai dasar pengawasan.

Dari perspektif manajemen pesantren, model pengendalian berbasis kepercayaan dan keteladanan kiai memiliki kelebihan dalam membangun komitmen moral dan kedisiplinan pengelola usaha. Budaya ta'dzim, kepatuhan terhadap kiai, serta internalisasi nilai kejujuran dan tanggung jawab menjadi mekanisme kontrol sosial yang efektif dalam mencegah penyimpangan. Kondisi ini turut mendukung keberlangsungan unit usaha pesantren dan menjaga stabilitas pendapatan yang menopang kemandirian finansial lembaga.

Namun demikian, jika ditinjau dari aspek akuntabilitas kelembagaan, sistem pengendalian tersebut belum sepenuhnya memenuhi prinsip manajemen modern yang menekankan transparansi, keterukuran, dan dokumentasi. Ketiadaan sistem pencatatan keuangan yang terstandar, laporan kinerja usaha yang periodik, serta indikator keberhasilan yang jelas menyebabkan proses evaluasi usaha belum berjalan secara optimal. Akibatnya, pesantren belum memiliki basis data yang kuat untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan unit usaha secara objektif.

Selain itu, pengendalian pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem evaluasi kelembagaan pesantren secara menyeluruh. Evaluasi unit usaha masih dipandang sebagai bagian terpisah dari evaluasi program pendidikan dan pembinaan santri. Padahal, dalam perspektif manajemen pesantren, fungsi pengendalian idealnya menjadi instrumen integratif yang menghubungkan capaian ekonomi dengan mutu pendidikan dan pengembangan kelembagaan.

Dari sisi keberlanjutan, model pengendalian yang masih bergantung pada figur kiai dan relasi personal memiliki potensi risiko dalam jangka panjang. Ketergantungan ini dapat menyulitkan proses regenerasi pengelola dan memperlemah kontinuitas sistem manajemen pesantrenpreneur apabila terjadi perubahan kepemimpinan. Oleh karena itu, penguatan sistem pengendalian yang lebih formal dan terdokumentasi menjadi kebutuhan strategis untuk memastikan keberlanjutan kemandirian ekonomi pesantren.

Meskipun demikian, keberhasilan Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar dalam menjaga stabilitas keuangan pesantren menunjukkan bahwa fungsi pengendalian secara substantif telah berjalan, meskipun belum sepenuhnya sistematis. Hal ini menegaskan bahwa nilai-nilai pesantren dan kepemimpinan kiai memiliki peran signifikan dalam menjaga akuntabilitas moral dan keberlangsungan usaha. Tantangan ke depan adalah bagaimana mengintegrasikan kekuatan nilai tersebut dengan sistem pengendalian manajerial yang lebih profesional.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar masih perlu diperkuat melalui pengembangan sistem evaluasi dan pelaporan yang lebih terstruktur, transparan, dan terukur. Penguatan fungsi controlling diharapkan mampu meningkatkan akuntabilitas pengelolaan usaha, memperkuat keberlanjutan kemandirian ekonomi pesantren, serta mendukung pengembangan manajemen pesantren yang profesional tanpa menghilangkan nilai-nilai dasar dan kepemimpinan khas pesantren.

Diskusi

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar dapat dirumuskan ke dalam suatu **model konseptual POAC Pesantrenpreneur**, yaitu kerangka manajemen kewirausahaan pesantren yang mengintegrasikan fungsi manajerial dengan nilai-nilai kepesantrenan untuk mewujudkan kemandirian ekonomi yang berkelanjutan.

1. Planning (Perencanaan Pesantrenpreneur)

Perencanaan pesantrenpreneur berangkat dari visi kemandirian ekonomi pesantren sebagai bagian dari strategi penguatan kelembagaan. Perencanaan dilakukan dengan pendekatan berbasis kebutuhan internal pesantren (need-based planning) dan potensi pasar internal santri. Dalam model konseptual ini, perencanaan mencakup:

- a) Penetapan tujuan usaha sebagai penopang operasional pesantren
- b) Pemilihan unit usaha yang relevan dengan kebutuhan santri dan lingkungan pesantren
- c) Integrasi tujuan ekonomi dengan misi pendidikan dan dakwah pesantren

Perencanaan berfungsi sebagai *fondasi manajerial* yang mengarahkan pesantrenpreneur agar tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada keberlanjutan lembaga dan nilai pendidikan Islam.

2. Organizing (Pengorganisasian Pesantrenpreneur)

Pengorganisasian dalam model POAC Pesantrenpreneur menekankan pada penataan peran dan kewenangan berbasis budaya pesantren. Struktur organisasi bersifat sederhana, fleksibel, dan berlandaskan kepercayaan, dengan:

- a) Kiai sebagai pengambil kebijakan strategis
- b) Pengelola unit usaha sebagai pelaksana operasional
- c) Santri sebagai bagian dari sumber daya manusia yang dilibatkan secara edukatif

Fungsi organizing berperan memastikan bahwa unit usaha terintegrasi dengan sistem pengelolaan pesantren, tidak berjalan parsial, serta mendukung tujuan pendidikan dan kemandirian ekonomi secara simultan.

3. Actuating (Pelaksanaan Berbasis Kepemimpinan Kiai)

Pelaksanaan pesantrenpreneur digerakkan melalui kepemimpinan kiai dan budaya pesantren sebagai motor utama. Dalam model ini, actuating ditandai oleh:

- a) Kepemimpinan kiai yang karismatik, visioner, dan bernilai keteladanan
- b) Internalisasi nilai amanah, disiplin, keikhlasan, dan tanggung jawab
- c) Pelibatan santri sebagai sarana pembelajaran karakter dan etos kerja

Fungsi actuating berperan menghubungkan rencana dan struktur organisasi dengan praktik nyata di lapangan, sehingga pesantrenpreneur berjalan secara konsisten dan berakar pada nilai kepesantrenan.

4. Controlling (Pengendalian Berbasis Akuntabilitas Moral dan Sistem)

Pengendalian dalam model POAC Pesantrenpreneur bersifat **ganda**, yaitu:

- a) Pengendalian moral berbasis nilai pesantren (amanah, ta'dzim, kejujuran)
- b) Pengendalian manajerial melalui evaluasi kinerja dan akuntabilitas usaha

Fungsi controlling memastikan bahwa aktivitas pesantrenpreneur tetap sejalan dengan tujuan kelembagaan, menjaga stabilitas keuangan, serta menjamin keberlanjutan usaha pesantren. Dalam jangka panjang, pengendalian diarahkan untuk mengurangi ketergantungan pada figur personal dan memperkuat sistem kelembagaan.

Sintesis Model

Model konseptual POAC Pesantrenpreneur menegaskan bahwa kemandirian ekonomi pesantren bukan semata hasil dari aktivitas usaha, melainkan produk dari manajemen pesantren yang terintegrasi antara:

- a) fungsi manajerial (POAC),
- b) kepemimpinan kiai, dan
- c) budaya serta nilai pesantren.

Model ini menempatkan pesantrenpreneur sebagai bagian dari sistem manajemen pesantren, bukan unit ekonomi yang berdiri sendiri. Dengan demikian, pesantren mampu membangun kemandirian ekonomi yang berkelanjutan tanpa kehilangan identitas keislaman dan fungsi pendidikannya.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Summersari telah berkontribusi nyata dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren. Penerapan fungsi manajemen *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) telah berjalan secara substantif, meskipun belum sepenuhnya terstruktur dan terdokumentasi secara formal. Perencanaan usaha didasarkan pada kebutuhan internal pesantren dan potensi pasar santri, sehingga mampu menghasilkan pendapatan yang relatif stabil dan menopang keberlangsungan operasional lembaga.

Dari sisi pengorganisasian, pesantren mengandalkan struktur kerja yang sederhana dan berbasis kepercayaan, dengan kepemimpinan kiai sebagai pusat pengambilan kebijakan strategis. Pelaksanaan (*actuating*) pesantrenpreneur digerakkan melalui kepemimpinan kiai yang karismatik dan budaya pesantren yang kuat, sehingga mampu membangun komitmen, disiplin, dan etos kerja pengelola serta santri. Sementara itu, fungsi pengendalian (*controlling*) lebih menekankan pada akuntabilitas moral dan pengawasan informal, yang efektif menjaga stabilitas usaha, tetapi belum sepenuhnya memenuhi prinsip transparansi dan evaluasi berbasis sistem.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menegaskan bahwa kekuatan utama manajemen pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar terletak pada integrasi nilai-nilai pesantren, kepemimpinan kiai, dan orientasi kemandirian ekonomi. Namun, untuk menjamin keberlanjutan jangka panjang dan mengurangi ketergantungan pada figur tertentu, diperlukan penguatan sistem manajemen yang lebih formal dan terintegrasi.

Implikasi Manajerial

Secara manajerial, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi pengelolaan pesantren. Pertama, pesantren perlu memperkuat fungsi perencanaan dengan menyusun dokumen perencanaan strategis pesantrenpreneur yang terintegrasi dengan rencana pengembangan kelembagaan pesantren, termasuk proyeksi keuangan dan strategi keberlanjutan usaha. Kedua, pengorganisasian unit usaha perlu diformalkan melalui pembentukan struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang tegas, serta mekanisme pelaporan yang terstandar, tanpa menghilangkan fleksibilitas khas pesantren.

Ketiga, pelaksanaan pesantrenpreneur perlu diarahkan tidak hanya sebagai aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai wahana pembelajaran manajerial dan kewirausahaan santri yang terstruktur. Keempat, fungsi pengendalian perlu diperkuat melalui sistem evaluasi dan pencatatan keuangan yang transparan dan terukur agar akuntabilitas dan keberlanjutan usaha pesantren dapat terjaga. Integrasi antara kekuatan kepemimpinan kiai dan sistem manajemen modern menjadi kunci untuk membangun pesantrenpreneur yang profesional, berkelanjutan, dan tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman.

Referensi

- Asifudin, A. J. (2016). Manajemen pendidikan untuk pondok pesantren. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 355–366. <https://doi.org/10.14421/Manageria.2016.12-10>
- Astuti, A., & Sukataman, S. (2023). Dasar-dasar manajemen pesantren. *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 7(1), 23–32. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v7i1.1068>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Diakses dari https://pubhtml5.com/enuk/cykh/Creswell_and_Poth%2C_2018%2C_Qualitative_Inquiry_4th/.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Giardina, M. D. (2006). Disciplining qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(6), 769–782. <https://doi.org/10.1080/09518390600975990>
- Djodi, W. S., & Rahman, T. (2023). Model penguatan kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan potensi produk halal di pesantren An-Nasyiin Pamekasan. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 4(2), 176–192. <https://doi.org/10.31000/ALMAAL.V4I2.7142>
- Hasan, H., & Yurista, D. Y. (2025). Social entrepreneurship management of Islamic boarding school in Indonesia. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 11(1), 82–82. <https://doi.org/10.17358/IJBE.11.1.82>
- Hazin, M., & Rahmawati, N. W. D. (2021). kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan islam. (Studi histori dan

- regulasi di Indonesia). *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 293–310. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i2.745>
- Khamidi, A., Supriyanto, S., & Amalia, K. (2024, July). Menumbuhkan life skill dalam kewirausahaan melalui program MBKM. *Seminar Nasional Best Practice Mobilitas Mahasiswa*, 1, 44–52.
- Kholis, N., K. I. A. K. R., Muthmainah, H., & Rosita, R. (2021). Kemandirian ekonomi santri pondok pesantren menghadapi masa pandemi. *Jurnal Abdidas*, 2(4), 809–820. <https://doi.org/10.31004/abdidas.v2i4.366>
- Maesaroh, N., & Achdiani, Y. (2017). *Tugas dan fungsi pesantren di era modern*. *Sosietas*, 7(1). Diakses dari <https://ejournal.upi.edu/index.php/sosietas/article/view/10348>.
- Masruroh, N., & Zahirah, F. (2019). Strategi branding dalam mengimplementasikan pesantren preneur. *Istinbath*, 18(1). <https://doi.org/10.20414/ijhi.v18i1.150>
- Mutohar, P. M. (2017). *Manajemen pendidikan*. Diakses dari [http://repo.uinsatu.ac.id/15111/1/Manajemen Pendidikan Dr.Prim Masrokan Mutohar M.Pd.pdf](http://repo.uinsatu.ac.id/15111/1/Manajemen%20Pendidikan%20Dr.Prim%20Masrokan%20Mutohar%20M.Pd.pdf)
- Nursalim, M., Saroinsong, W. P., Widiyanah, I., Setiawan, R., Widya, S. N., Boonroungrut, C., & Sidiq, B. A. (2024). Development of sustainability-oriented international class to increase environmental awareness. *E3S Web of Conferences*, 568, 04034. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202456804034>
- Panut, T., & Rohmadi, Y. (2021). Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren terhadap pengelolaan pondok pesantren. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 816–828. <https://doi.org/10.29040/JIEI.V7I2.2671>
- Ramadani, K. N., Hasanah, N., & Irfany, M. I. (2023). Business strategy in Islamic boarding school: A case study of Pesantren Hidayatullah Depok Indonesia. *Bukhori: Islamic Economics, Business and Finance*, 3(1), 11–28. <https://doi.org/10.35912/bukhori.v3i1.2282>
- Rifqi, A., Hariyati, N., Sholeh, M., & Supriyanto, S. (2022). Pelatihan penelitian evaluasi dalam mengembangkan inovasi pengelolaan lembaga pendidikan. *Transformasi dan Inovasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 1–5.
- Saerozi, I. (n.d.). *Manajemen pondok pesantren*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Dasar-dasar manajemen (Ed. Rev.)*. (B. S. Fatmawati, Ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Trihantoyo, S. (2020). *Manajemen keuangan pendidikan*. Surabaya: Pustaka Aksara.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.