

Panca Jiwa Pesantren sebagai Modal Sosial untuk Mengatasi Masalah Pengembangan Usaha Ekonomi di Pesantren

Syamsuri ^{1,*}, , Fuadah Johari ², , Helmy Fauzy Ahmad ³, ,
dan Resi Handayani ³, 

¹ Program Studi Perbandingan Madzhab, Fakultas Syariah, Universitas Darussalam Gontor, 63471, Ponorogo, Provinsi Jawa Timur, Indonesia

² Fakultas Ekonomi dan Muamalat, Universitas Sains Islam Malaysia, Bandar Baru Nilai, 71800, Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia

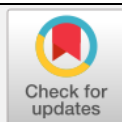
³ Program Studi Hukum Ekonomi Syariah, Pascasarjana, Universitas Darussalam Gontor, 63471, Ponorogo, Provinsi Jawa Timur, Indonesia

* Korespondensi: syamsuri@unida.gontor.ac.id

INFO ARTIKEL

Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



Sitasi Cantuman:

Syamsuri, S., Johari, F., Ahmad, H. F., & Handayani, R. (2023).

Five Principles of Pesantren as Social Capital to Overcome the Problems of Economic Business Development at Pesantren.

Society, 11(1), 173-192

DOI: [10.33019/society.v11i1.467](https://doi.org/10.33019/society.v11i1.467)

Hak Cipta © 2023. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society

OPEN  ACCESS



Artikel dengan akses terbuka.

Lisensi: Atribusi-NonKomersial-BerbagiSerupa (CC BY-NC-SA)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana internalisasi nilai-nilai Pesantren sebagai modal sosial menjadi strategi penyelesaian permasalahan pengembangan usaha ekonomi di Pesantren. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi Pesantren dalam mengembangkan usaha ekonomi adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia dan tata kelola lembaga ekonomi tersebut. Kehadiran usaha ekonomi di Pesantren mempunyai arti penting. Selain memastikan keberlanjutan ekonomi lembaga, hal ini juga berfungsi sebagai wadah untuk membina kewirausahaan mahasiswa, berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat secara keseluruhan. Dengan menggunakan pendekatan nilai-nilai Pesantren (yang disebut dengan Panca Jiwa), yaitu keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, Ukhuwah Islamiyah, dan kebebasan, diharapkan dapat menjadi salah satu cara untuk mengatasi permasalahan tersebut. Penelitian ini menerapkan proses jaringan analitik, meliputi survei lapangan, diskusi kelompok terfokus, dan wawancara mendalam terhadap empat kelompok responden: pakar, akademisi, praktisi, dan regulator. Responden ditentukan secara purposive sampling dengan menjadikan Pesantren Gontor sebagai lokasi penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai Panca Jiwa tersebut terinternalisasi ke dalam modal sosial dan menjadi solusi penyelesaian permasalahan, seperti meningkatkan jejaring dengan alumni, kerjasama antar lembaga, dan lain sebagainya. Penelitian ini menawarkan implikasi praktis yaitu

Dikirim: 20 Desember, 2022;
Diterima: 3 Mei, 2023;
Dipublikasi: 30 Juni, 2023;

memungkinkan penyelesaian permasalahan sumber daya manusia dengan prinsip persaudaraan Islam, dan implikasi sosial – keberhasilan pengembangan ekonomi Pesantren secara tidak langsung dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat sekitar.

Kata Kunci: *Modal Sosial; Panca Jiwa; Pertumbuhan Ekonomi; Pesantren*

1. Pendahuluan

Pesantren yang biasa disebut dengan istilah tempat didirikannya lembaga seperti Dayah, Rangkang, Meunusah, Surau, atau disebut Pondok di Semenanjung Malaya, merupakan produk sejarah yang menyatu dengan masyarakat dan menjadi lembaga penting di nusantara (Rahardjo, 1988). Hal ini terlihat dari sejarah berdirinya lembaga tersebut yang lahir dari harapan dan cita-cita masyarakat sekitar, yaitu dengan menjadikan nilai-nilai Islam sebagai konsep dasar dalam menjalankan segala aktivitasnya (Syamsuri & Borhan, 2016). Selama ini Pesantren berperan sebagai lembaga pengembangan keilmuan Islam (*Tafaqquh Fiddin*) dan laboratorium praktikum ekonomi syariah yang merespon permasalahan sosial ekonomi warga dan masyarakat sekitar (Syamsuri & Borhan, 2017). Peran tersebut dimulai sejak Pesantren hadir di tanah Melayu, yang tidak terlepas dari masuknya Islam itu sendiri (Faesal, 1995). Sejarah menyebutkan bahwa sejak abad ke-12 M (Daulay, 2009) hingga abad ke-13 M, berdasarkan penemuan batu nisan Sultan Malik as-Salih bertulis tahun 696 H atau 1297 M (Arif, 2012), abad ke 11 M dengan ditemukannya batu nisan Fatimah Binti Maymun bin Hibatillah pada tahun 495 H atau 1102 M (Arif, 2012) bahkan abad ke 7 M dimana bangsa Arab telah memperluas perdagangannya hingga ke Tiongkok yang mempunyai pusat perdagangan di Guangzhou (Kanton) (Hamka, 2016) dan mendirikan masjid wa-Shin-zi oleh Sa'ad bin Abi Waqas (Sawi & Mamat, 2009).

Keberadaan Pesantren dapat dilihat dari sejarah perkembangannya yaitu sejak abad ke 15 M, ketika kerajaan Islam pertama di pulau Jawa berdiri (Sujana & Nirmalasari, 2019, p. 86), kemudian maju pada tahun 1586 Masehi dimana pusat kerajaan Islam berpindah dari Panjanga ke Mataram (Yunus, 1992, p. 56), Namun mulai bergejolak ketika penjajah Barat datang dengan memberlakukan *teacher ordinance regulations* (peraturan tata cara guru), yang memaksa guru Pesantren harus memiliki izin mengajar (Maksum, 1999, p. 55). Dampak dari sistem tersebut adalah Pesantren menjadi lebih tradisional dan hampir terhenti di tempatnya (Dhofier, 2011, p. 61). Pesantren mulai berkembang pada masa penjajahan Jepang tahun 1942-1945 M yang membentuk Kantor Jawatan Agama (*Shumubu*) dan Kantor Cabang *Shumubu* (*Shumuka*) (Rizal, 2020, p. 182). Perkembangannya semakin nyata setelah Indonesia merdeka pada tahun 1948 M, dimana Pesantren menjadi pemandu revolusi pendidikan Islam (Sholeh, 1971, p. 55) dengan empat fungsi utamanya yaitu pusat kecerdasan, mendidik para pemikir keagamaan, agen pembangunan eko-sosial, dan melahirkan pemimpin masyarakat (Rahardjo, 1985).

Secara sejarah, keberadaan Pesantren terus berkembang sejak kehadirannya di bumi Nusantara hingga saat ini. Merujuk data Kementerian Agama Republik Indonesia, sejak abad ke-16 jumlah Pesantren masih berkisar 613 dan bertambah pada tahun 2021 mencapai 27.722 Pesantren dengan jumlah santri sebanyak 4.175.531 santri. Perkembangan ini membuktikan pentingnya lembaga Pesantren dalam mempengaruhi dan memberikan pola pengembangan

budaya, ekonomi, politik, dan intelektual masyarakat (Syamsuri, 2020, p. 20). Beberapa kegiatan ekonomi yang dilakukan Pesantren saat ini adalah agrobisnis, vokasi, koperasi simpan pinjam, usaha kecil menengah, peternakan, pertanian, perkebunan, dan lain sebagainya (Kementerian Agama Republik Indonesia, n.d.). Hal ini menjadikan Pesantren mampu bertahan dalam globalisasi ekonomi saat ini dan memberikan dampak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Oktafia & Haryanto, 2018, p. 2).

Namun dalam pengembangan ekonominya, Pesantren mengalami berbagai kendala, seperti lemahnya kualitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), sistem manajemen pada lembaga adat (Ryandono, 2018), dan nilai-nilai Islam yang tidak dijadikan landasan dalam pembangunan ekonomi (Slamet, 2008). Meskipun Pesantren mempunyai modal sosial seperti nilai atau norma yang disebut dengan Panca Jiwa, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, Ukhuwah Islamiyah, dan kebebasan, namun kelima nilai tersebut menyatu sepanjang kehidupan Pesantren, tidak sekedar diyakini namun dijalankan. Sebagaimana dikemukakan Putnam, modal sosial merupakan perangkat hubungan horizontal antara berbagai pihak dengan membangun jaringan melalui nilai atau norma untuk mencapai kesuksesan bersama (Engbers *et al.*, 2017). Jadi, mengacu pada teori Putnam, permasalahan dalam pengembangan ekonomi di Pesantren sebaiknya diselesaikan dengan mengoptimalkan modal sosial yang telah dimiliki.

Belum banyak penelitian yang membahas penyelesaian permasalahan pembangunan ekonomi di Pesantren dengan pendekatan lima prinsip (Panca Jiwa) modal sosial. Oleh karena itu, berdasarkan kesenjangan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana internalisasi Panca Jiwa Pesantren sebagai modal sosial menjadi strategi pengembangan usaha ekonomi di Pesantren.

2. Studi Pustaka

Istilah Pesantren berasal dari kata “santri” yang mempunyai awalan “pe” dan akhiran “an” yang menjadi “pesantrian” atau “Pesantren” yang artinya tempat tinggal para santri (Hafidz, 2021). Salah satu ciri lembaga ini adalah adanya pemimpin yang biasa disebut kiai, masjid sebagai pusat kegiatan belajar, sarana tempat tinggal santri (pondok), dan penggunaan “kitab kuning” sebagai pedoman pembelajaran (Marzuki *et al.*, 2020). Saat ini Pesantren tidak hanya sekedar lembaga pendidikan Islam tradisional tetapi juga merupakan lembaga sosial budaya karena Pesantren mempunyai peran penting dalam mengendalikan dinamika kehidupan masyarakat (Shulhan, 2021). Perubahan ini dimulai pada awal tahun 1900-an ketika beberapa Pesantren yang biasa disebut pesantren modern menjadi pionir dalam mengembangkan usaha ekonominya untuk memberdayakan masyarakat sekitar. Salah satu ciri dan keunikannya adalah sistem kehidupan di Pesantren yang mengedepankan kesederhanaan, idealisme, kesetaraan, persaudaraan, dan keberanian hidup (Krisdiyanto *et al.*, 2019, p. 18). Salah satu contoh paling menonjol dari jenis Pesantren adalah Pondok Modern Darussalam Gontor di Ponorogo, Jawa Timur. Sebelumnya didirikan pada tahun 1926 dan menggabungkan filosofi pedagogi dari Al Azhar di Mesir, Aligarh dan Santiniketan di India, serta Taman Siswa di Yogyakarta (Isbah, 2020).

Selain itu, peneliti telah mengkaji beberapa penelitian terdahulu terkait dengan lima prinsip modal sosial dalam pengembangan usaha ekonomi Pesantren, seperti penelitian yang dilakukan oleh Romdoni dan Malihah (2020) tentang pendidikan karakter santri yang tanggap terhadap dinamika kehidupan masyarakat. melalui penanaman nilai lima prinsip, nilai lima prinsip menjadi salah satu strategi dalam menanamkan nilai-nilai masyarakat kepada siswa (Ahmad *et al.*, 2019) dan juga (Masqon, 2014) melalui penerapan kelima prinsip tersebut maka

visi dan misi Pesantren yang berorientasi pada masyarakat dengan penanaman nilai dan adab dapat tercapai dengan baik (Masqon, 2014). Beberapa penelitian tersebut masih menerapkan lima prinsip di Pesantren dalam membangun karakter santri. Oleh karena itu, penelitian ini akan melanjutkan penelitian Syamsuri dan Saputro (2019) bahwa penerapan lima prinsip nilai dapat menyelesaikan masalah kemiskinan di masyarakat khususnya di desa Karangpatihan.

K.H. Imam Zarkasyi mengkonstruksikan lima prinsip sebagai jiwa yang melekat pada Pesantren, dengan lima nilai-nilainya, yaitu: 1) Keikhlasan mengacu pada bertindak atau berperilaku dengan kejujuran dan keaslian yang tulus. Ini melibatkan keterlibatan dalam tindakan tanpa motif tersembunyi, kepura-puraan, atau agenda tersembunyi. Perbuatan ikhlas didorong oleh keyakinan yang benar terhadap perkataan dan niat seseorang, bukan semata-mata dibimbing oleh pencarian keuntungan atau keuntungan pribadi (Suradi, 2018), 2) Kesederhanaan mewakili sumber kekuatan, kemampuan, ketahanan, dan penguasaan diri ketika menghadapi tantangan hidup (Prasetyo, 2017), 3) Kemandirian mengacu pada kapasitas untuk mengandalkan diri sendiri dan sumber daya sendiri. Cita-cita untuk mandiri bertumpu pada prinsip tidak bergantung pada bantuan atau kebajikan orang lain (*Zelp Berdruiping System*) (Romdoni & Malihah, 2020), 4) Persaudaraan Islam (*Ukhuwah Islamiyah*) merupakan suatu hubungan yang dijalani karena rasa cinta dan didasari oleh aqidah berupa persahabatan, seperti satu bangunan yang kokoh (Prasetyo, 2017), 5) Kebebasan adalah jiwa bebas yang menjadikan orang berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi segala kesulitan (Ramadhani, 2020). Sebagaimana diteliti oleh Syamsuri dan Saputro (2019), kelima prinsip Pesantren dapat menjadi strategi pembangunan ekonomi untuk mengatasi kemiskinan dan keterbelakangan. Hal ini dikarenakan kelima prinsip tersebut merupakan nilai inti Pesantren yang implementasinya didukung oleh pola kepedulian dan pendampingan yang berkesinambungan yang dilakukan secara rutin dan terjaga dengan baik oleh semua pihak (Dermawan, 2016).

Coleman (1988) memperkenalkan modal sosial sebagai sarana konseptual untuk memahami orientasi teoritis tindakan sosial dengan mengaitkan komponen-komponennya dari perspektif sosiologis dan ekonomi. Tiga elemen utama yang menjadi pilar modal sosial adalah: (1) kewajiban dan harapan yang timbul dari rasa percaya terhadap lingkungan sosial; (2) kelancaran arus informasi; dan (3) norma yang harus ditaati dengan sanksi yang jelas (Coleman, 2009). Menurut penelitian Syafar (2017), ketiga unsur di atas merupakan prinsip pembangunan nasional yang mengunggulkan manusia sebagai agen pembangunan karena pertumbuhan suatu negara dapat dilihat dari modal sosialnya.

Berbeda dengan teori Putnam, modal sosial dapat menjembatani kesenjangan antar kelompok yang berbeda ideologi dan memperkuat kesepakatan mengenai pentingnya pemberdayaan masyarakat. Ada empat unsur utama modal sosial menurutnya, yaitu: 1) Jaringan, 2) Kepercayaan, 3) Asas timbal balik, dan 4) Nilai dan norma (Gelderblom, 2018). Sosial memungkinkan koordinasi dan komunikasi untuk menumbuhkan rasa saling percaya (Syahra, 2003). Kepercayaan menurut Fukuyama merupakan elemen dasar dalam modal sosial karena merupakan kemampuan yang muncul dari kepercayaan abadi dalam masyarakat (Fukuyama, 2001).

Sedangkan timbal balik berarti kecenderungan untuk saling bertukar kebaikan berdasarkan rasa saling percaya (Mawardi, 2007). Norma merupakan tolok ukur dalam berperilaku yang memungkinkan seseorang menentukan apakah orang lain akan menilai tindakannya dan juga menjadi ciri orang lain untuk menolak atau mendukung perilakunya (Fatoni, 2015).

Beberapa penelitian mengenai modal sosial juga pernah diteliti seperti penelitian Halimah dan Zaki (2020), dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa modal sosial dengan indikator norma, jaringan, dan kepercayaan berperan dalam meningkatkan kesejahteraan

masyarakat. Penelitian Rudi dan Haikal (2014) yang menggambarkan penerapan modal sosial pada pendidikan Pesantren Baubau dan Krapyak Yogyakarta bahwa modal sosial yang dimiliki kedua Pesantren tersebut berupa kepercayaan, kerjasama dan nilai-nilai. Serta penelitian Fitriawati (2015) tentang bagaimana modal sosial menjadi strategi industri kecil di desa Sumururum, Magelang. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kepercayaan memegang peranan penting dalam proses produksi khususnya bagi pengrajin. Jika mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu di atas, maka penelitian ini mempunyai celah untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu bagaimana modal sosial di Pesantren menjadi solusi dan strategi penyelesaian permasalahan khususnya dalam pembangunan ekonomi.

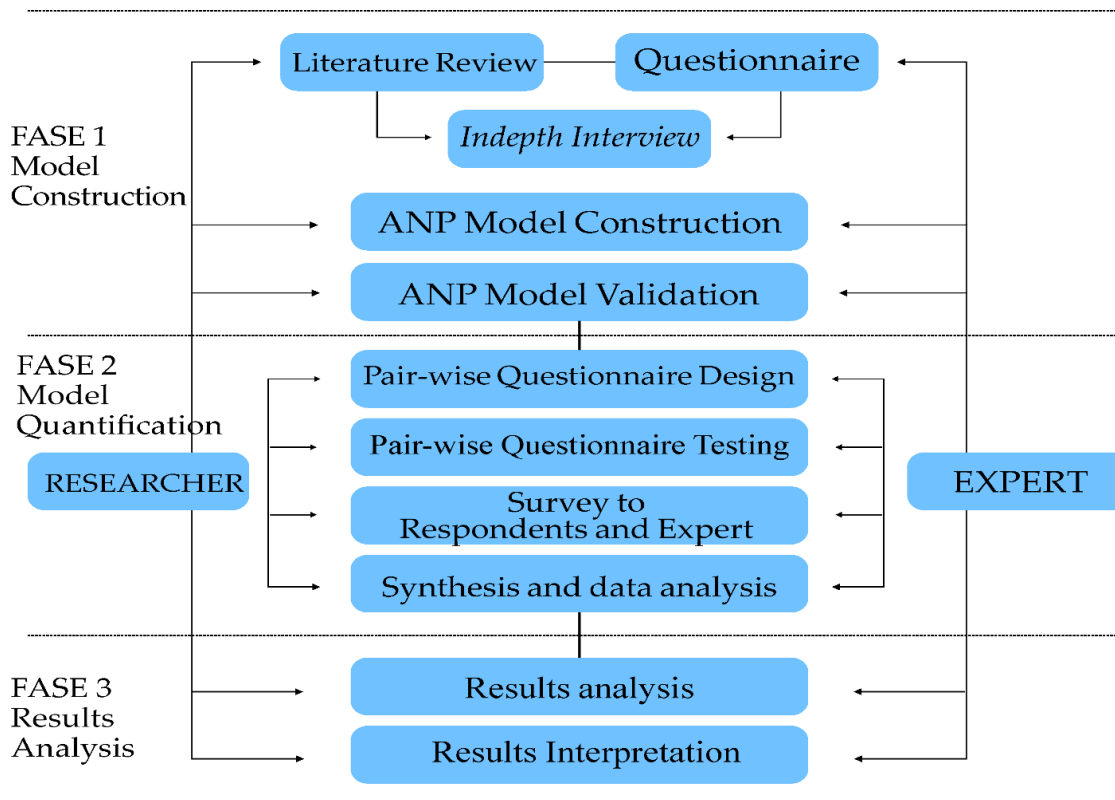
3. Metodologi Penelitian

3.1. Proses Jaringan Analitik

Penelitian ini menggunakan proses jaringan analitik (*Analytic Network Process/ANP*) yang diharapkan dapat memberikan kerangka umum dalam menangani keputusan tanpa membuat asumsi tentang kebebasan elemen tingkat yang lebih tinggi (Saaty, 2004). Selain itu, ANP juga dianggap sebagai teori pengukuran psikofisik, menilai perasaan dan pemahaman subjektif yang tidak jauh berbeda dengan penilaian dunia fisik ketika seseorang memperoleh pengalaman dan pemahaman (Saaty, 2004). Peneliti menggunakan ANP karena dapat menyusun kompleksitas masalah, mengukurnya ke dalam skala rasio, dan mensintesis beberapa faktor dalam hierarki atau jaringan. Selain itu, data dalam ANP berupa variabel penilaian responden terhadap permasalahan yang menjadi objek penelitian dalam skala numerik sehingga metode ini dalam penyelesaiannya mempertimbangkan kompleksitas permasalahan dan penyelesaiannya. dengan skala prioritas.

3.2. Tahapan

Dalam tahap penelitian, ANP menggunakan tiga tahapan yaitu konstruksi model, kuantifikasi model, dan analisis hasil. Tahap pertama akan diawali dengan tinjauan pustaka terkait topik dan wawancara mendalam atau *Focus Group Discussion* dengan para ahli dan akademisi untuk menghasilkan ringkasan pertanyaan penelitian. Tahap kedua akan membangun perbandingan berpasangan berdasarkan jaringan ANP, survei terhadap responden dari pakar dan praktisi, serta kumpulan seluruh jawaban. Pada saat yang sama, tahap akhir akan menyajikan data yang akan dimasukkan ke dalam perangkat lunak keputusan super, yang pada akhirnya akan dianalisis oleh peneliti. Berikut dijelaskan (**Gambar 1**) tahapan metode penelitian menggunakan ANP modifikasi dari (Ascarya, 2009).



Gambar 1. Langkah-Langkah Penelitian ANP

3.3. Data

Metodologi ANP memperoleh data primer dari wawancara mendalam dengan para ahli, praktisi, regulator, dan akademisi. Ahli dan praktisi yang kompeten dipilih sebagai responden dengan mempertimbangkan data yang lebih akurat dibandingkan menyebarkan kuesioner kepada masyarakat yang belum memahami permasalahan pengembangan unit usaha Pesantren. Penelitian ini akan mengkalsifikasi tiga responden yang menjadi fokus penelitian, yakni praktisi ekonomi pesantren, regulator unit usaha pesantren, dan pakar unit usaha pesantren atau akademisi. Klasifikasi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Klasifikasi Responden

No.	Klasifikasi	Posisi
1.	Praktisi Ekonomi Pesantren 1	Ketua Badan Usaha Ekonomi
2.	Praktisi Ekonomi Pesantren 2	Kepala Urusan Ekonomi
3.	Pengatur Usaha Ekonomi Pesantren 1	Pemimpin Pondok Modern Darussalam Gontor
4.	Pengatur Usaha Ekonomi Pesantren 2	Ketua Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf Pondok Modern
5.	Akademisi 1	Dosen Magister Hukum Ekonomi Syariah
6.	Akademisi 2	Dosen Magister Hukum Ekonomi Syariah

Penelitian ini memiliki dua variabel yaitu modal sosial dan pengembangan unit usaha. Kedua variabel tersebut kemudian akan dikaitkan dengan permasalahan yang terjadi saat ini

sehingga dapat memberikan solusi konkrit bagi pengembangan perekonomian Pesantren. Hasil wawancara yang dilakukan terhadap seluruh pakar selanjutnya akan membentuk kerangka model ANP yang terdiri dari beberapa cluster dan elemen. Kemudian setelah model ANP terbentuk, teknik pengumpulan data selanjutnya adalah dengan menyebarkan kuesioner perbandingan berpasangan kepada seluruh informan untuk mendapatkan nilai prioritas (bobot). Pernyataan dalam kuesioner ANP merupakan perbandingan berpasangan antar elemen dalam *cluster* untuk mengetahui mana diantara keduanya yang mempunyai pengaruh lebih signifikan (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya jika dilihat dari satu sisi. Skala numerik 1-9 merupakan terjemahan penilaian verbal.

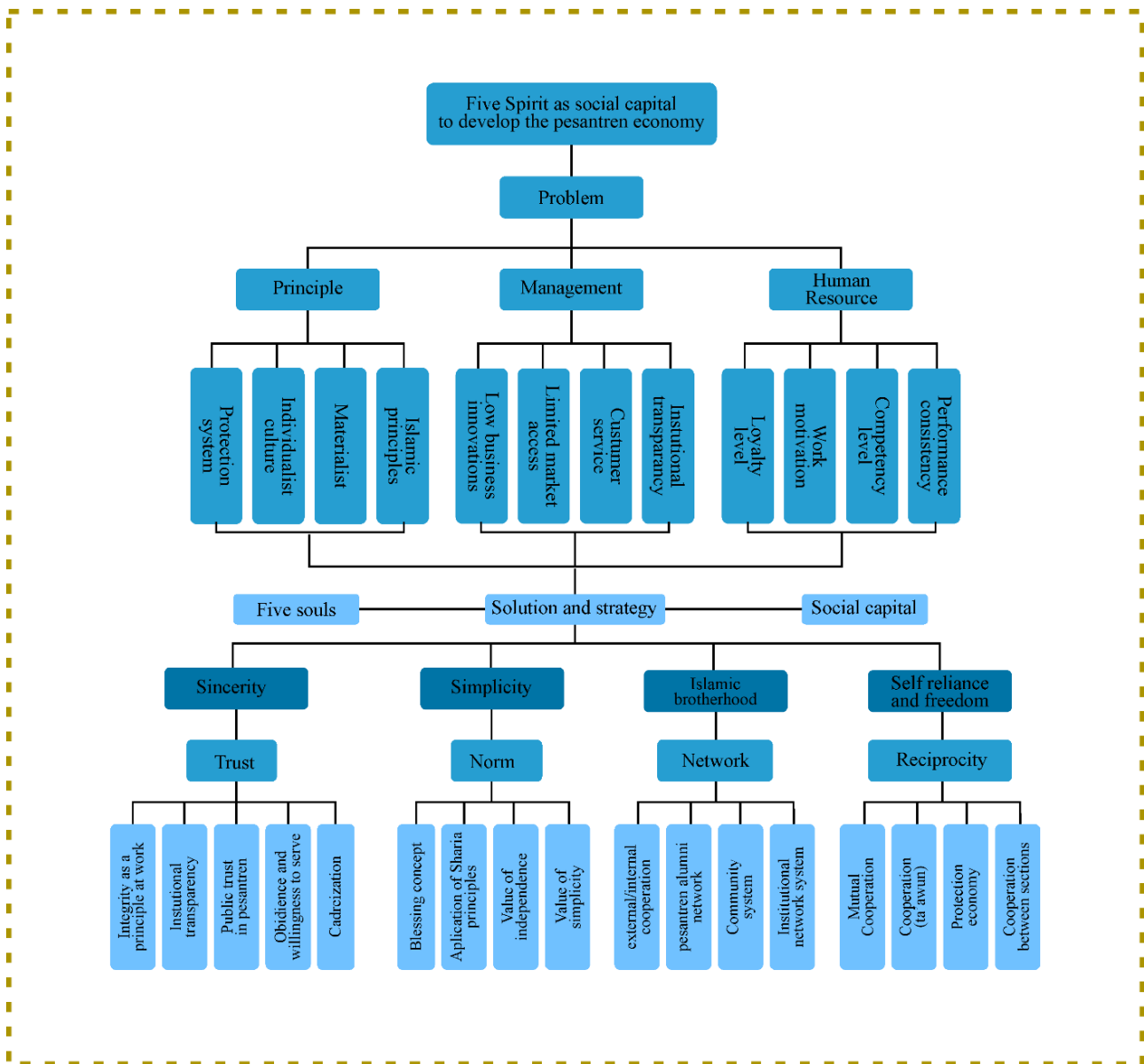
Table 2. Perbandingan Skala Verbal dan Skala Numerik

Skala Verbal	Skala Numerik
Pengaruh Sangat Kuat	9
	8
Pengaruh Kuat	7
	6
Pengaruh Sedang	5
	4
Pengaruh Kurang	3
	2
Pengaruh Sangat Sedikit	1

Sumber: Diadaptasi dari Ascarya (2009)

3.4. Kerangka Konseptual

Hasil penggalian informasi melalui beberapa kegiatan mengenai permasalahan, solusi, dan strategi pengembangan unit usaha Pesantren ditemukan bahwa permasalahan dapat berasal dari sumber daya manusia, manajemen, dan prinsip. Masalah-masalah tersebut juga dibagi menjadi sub-sub masalah. Begitu pula dengan solusi dan juga strategi yang dikeluarkan. Berdasarkan hasil konstruksi ANP, dapat dirancang kerangka konseptual dengan memperhatikan struktur jaringan pada ANP, seperti terlihat pada **Gambar 2**:

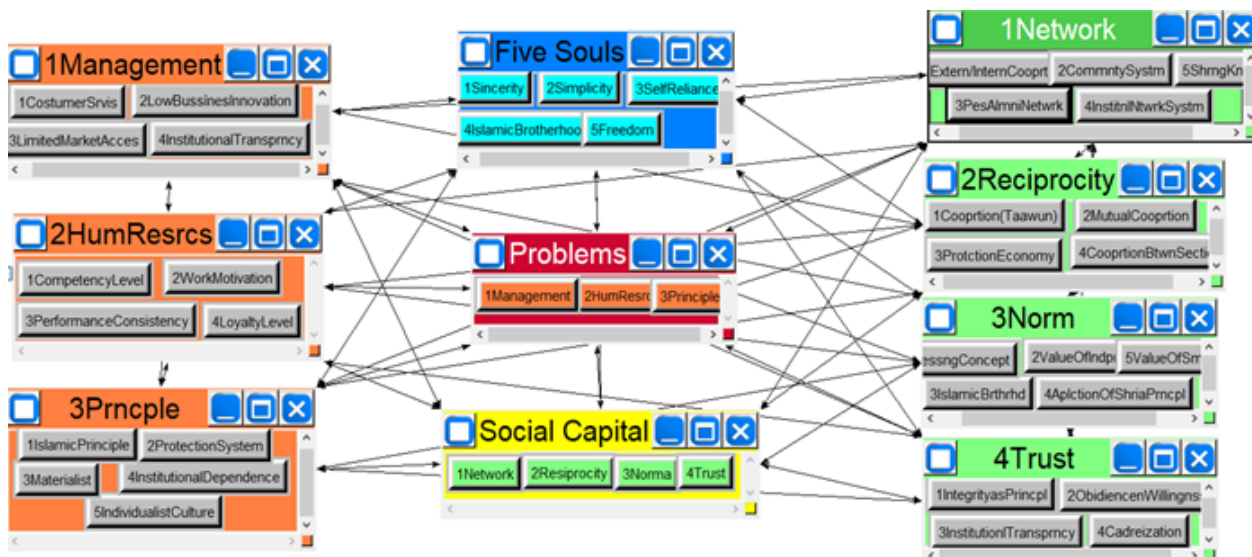


Gambar 2. Kerangka Konseptual Struktur Jaringan di ANP

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Penentu Lima Prinsip (Panca Jiwa) Sebagai Modal Sosial

Gambar 3 menjelaskan model ANP yang dikembangkan peneliti untuk mengelompokkan elemen-elemen homogen ke dalam pola clustering-clustering. Model ini menggabungkan putaran umpan balik, yang ditandai dengan panah yang mengarah ke atas dan ke bawah, sehingga menciptakan aliran timbal balik. Umpan balik ini tidak hanya bergantung pada kriteria tetapi juga pada alternatif. Selain itu, kriteria dapat dipengaruhi oleh alternatif dan kriteria terkait lainnya. Mekanisme umpan balik ini meningkatkan prioritas yang ditetapkan melalui penilaian, sehingga meningkatkan keakuratan prediksi. Akibatnya, hasil ANP diperkirakan menunjukkan peningkatan stabilitas.

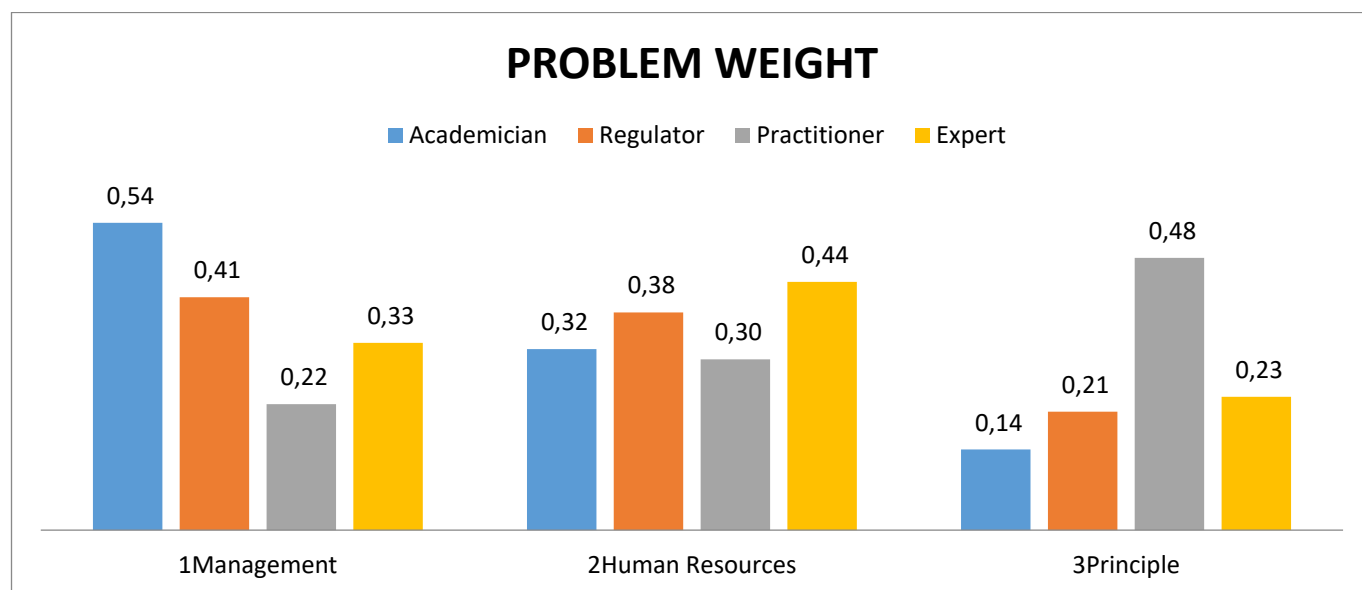


Gambar 3. Model Penelitian Dirumuskan Setelah Tahap Konstruksi Model

4.2. Analisis Masalah Manajemen yang Disintesis

Dalam pembahasan ini akan diuraikan hasil sintesa permasalahan kluster untuk menentukan prioritas permasalahan pada permasalahan “Lima prinsip (Panca Jiwa) sebagai modal sosial dalam pengembangan unit usaha Pesantren”. Tiga grafik di bawah ini menunjukkan hasil prioritas permasalahan masing-masing responden dan nilai konsensus para ahli dengan menggunakan perhitungan rata-rata geometrik mean (GM). Hasil perhitungan sintesis ANP menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat seluruh ahli (nilai GM) ditemukan bahwa.

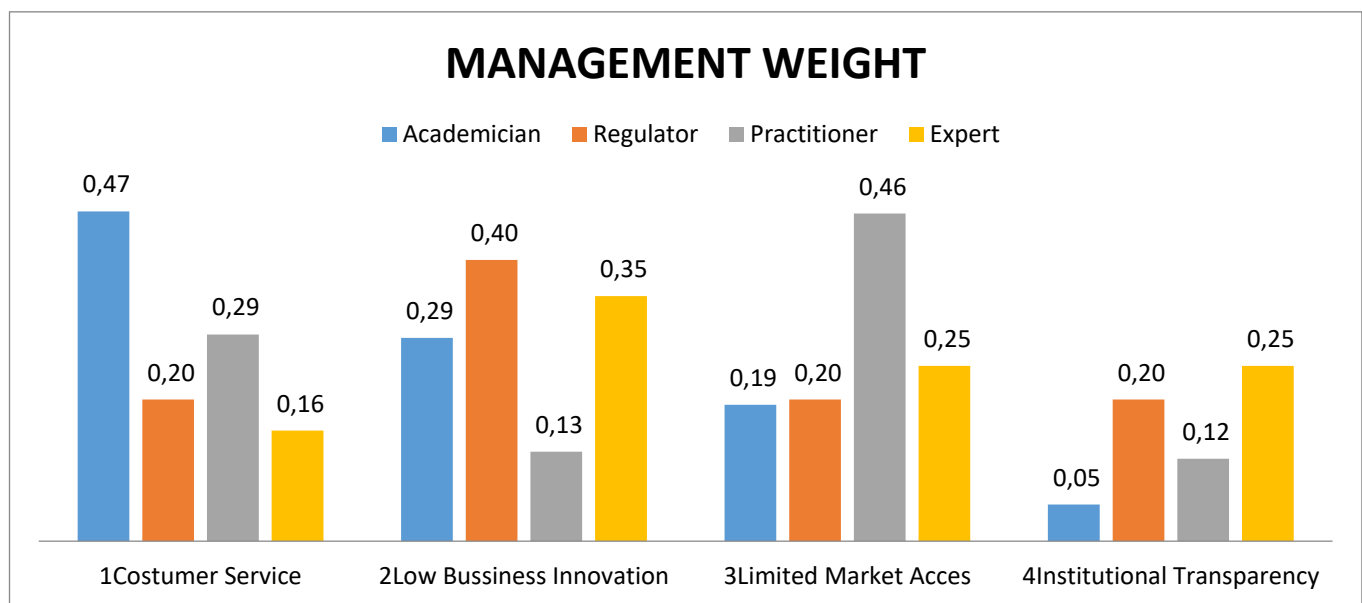
Masalah yang paling diprioritaskan adalah manajemen dengan nilai bobot sebesar 0,3749 dan menempati urutan kedua sebesar 0,3593. Selanjutnya yang menduduki peringkat prioritas terakhir sebesar 0,2656. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa pemerintah, lembaga dan instansi terkait harusnya fokus pada permasalahan manajemen sebagai permasalahan utama dalam pengelolaan unit usaha Pesantren di Indonesia.



Gambar 4. Kriteria Penetapan Prioritas Permasalahan Pengembangan Unit Usaha Pesantren

Gambar 4 diatas menunjukkan bahwa dalam permasalahan pengembangan unit usaha Pesantren menurut Akademisi yang diprioritaskan adalah Manajemen (0,54), yang kedua adalah sumber daya manusia (0,32), dan yang ketiga adalah prinsip (0,14). Sedangkan menurut regulator, pengelolaan (0,41) menjadi prioritas pengembangan unit usaha Pesantren. Disusul sumber daya manusia (0,38) sebagai prioritas kedua dan prinsip (0,21) sebagai prioritas terakhir.

Menurut praktisi, permasalahan pengembangan unit usaha yang menjadi prioritas adalah prinsip (0,48), posisi kedua adalah sumber daya manusia (0,33), dan posisi ketiga adalah manajemen (0,22). Menurut ahli, yang menjadi prioritas permasalahan pengembangan unit usaha Pesantren adalah sumber daya manusia (0,44), kedua manajemen (0,33), dan ketiga prinsip (0,23).

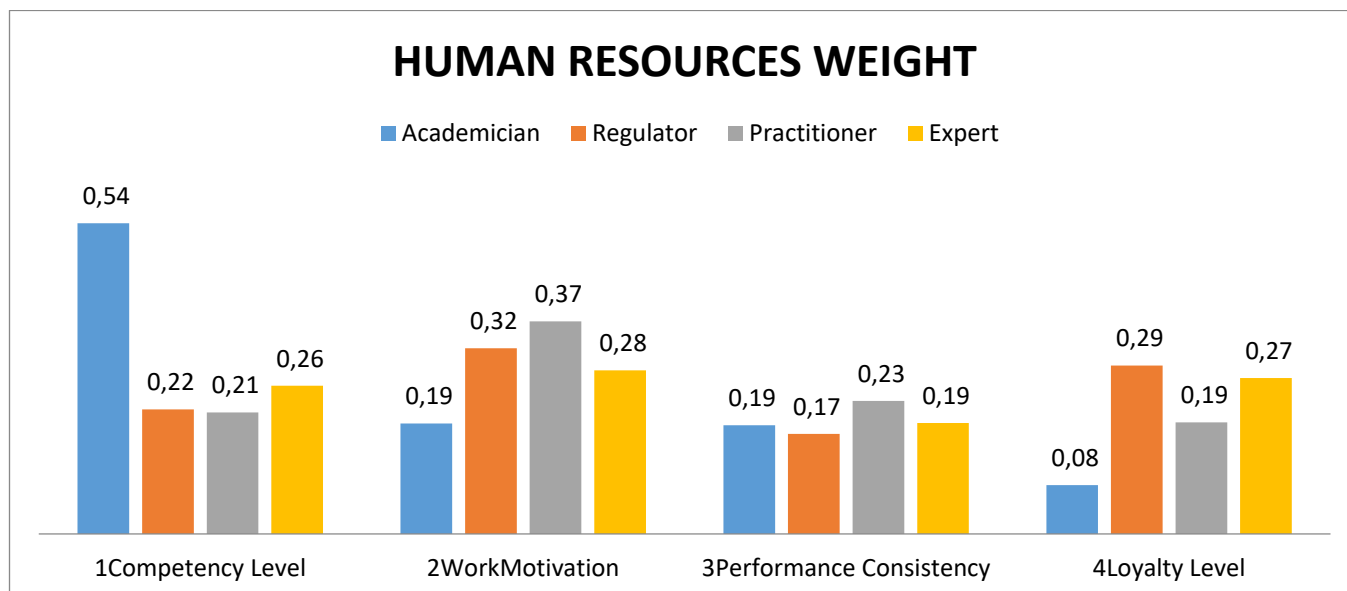


Gambar 5. Kriteria Pengelolaan Prioritas.

Gambar 5 menunjukkan bahwa menurut akademisi, prioritas masalah dalam manajemen adalah kurangnya orientasi berbasis konsumen, dan yang kedua adalah terbatasnya inovasi bisnis (0,29). Prioritas ketiga adalah keterbatasan akses pasar (0,19), dan prioritas keempat adalah transparansi jumlah institusi yang lebih sedikit (0,05).

Menurut regulator, prioritas permasalahan dalam pengelolaan adalah terbatasnya inovasi usaha (0,40), kedua kurangnya orientasi konsumen (0,20), ketiga terbatasnya akses pasar (0,20), dan keempat kurangnya transparansi lembaga (0,20). Terkait orientasi nasabah, terbatasnya akses pasar dan rendahnya transparansi kelembagaan juga memiliki nilai yang sama besarnya, artinya menurut regulator, ketiganya memiliki prioritas yang sama.

Sedangkan menurut praktisi, yang menjadi prioritas permasalahan pengelolaan adalah terbatasnya akses pasar (0,46), dan yang kedua adalah kurangnya orientasi pelanggan (0,29). Peringkat ketiga adalah terbatasnya inovasi bisnis (0,13), dan terakhir, transparansi institusi yang lebih sedikit (0,12). Selain itu, menurut para ahli, prioritas utama dalam permasalahan manajemen adalah pertama terbatasnya inovasi bisnis (0,35), transparansi institusi yang lebih sedikit (0,25), terbatasnya akses pasar (0,25), dan terakhir, orientasi konsumen (0,16).

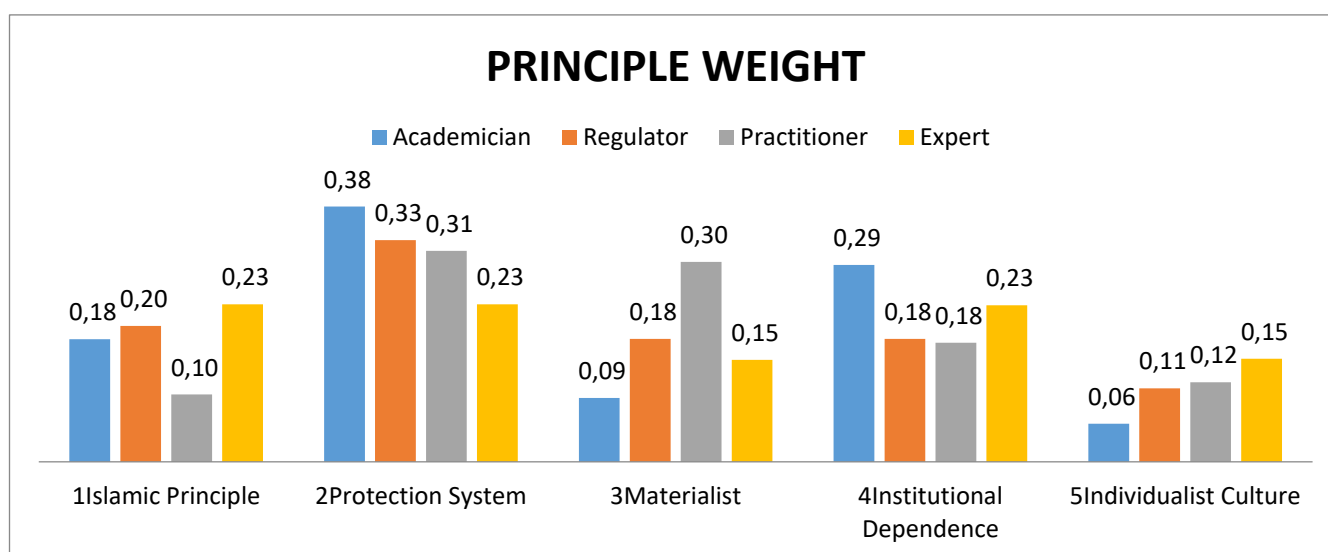


Gambar 6. Prioritas Masalah Mengenai Kriteria Sumber Daya Manusia

Gambar 6 menunjukkan bahwa menurut akademisi, prioritas permasalahan sumber daya manusia adalah, pertama, rendahnya tingkat kompetensi (0,54). Kemudian prioritas kedua adalah motivasi rendah (0,19), disusul ketiga inkonsistensi (0,19). Selanjutnya yang terakhir adalah Loyalitas rendah (0,08). Motivasi rendah dan inkonsistensi mempunyai nilai yang sama, artinya kedua permasalahan mempunyai nilai prioritas yang sama.

Kemudian menurut regulator yang diprioritaskan adalah motivasi rendah (0,32), kemudian pada posisi kedua adalah loyalitas rendah (0,29). Lanjutan ketiga (0,22) dan terakhir inkonsistensi (0,17). Sedangkan menurut praktisi, prioritas masalah sumber daya manusia adalah rendahnya motivasi (0,37), kedua inkonsistensi (0,23), kemudian urutan ketiga rendahnya kompetensi (0,21), dan keempat rendahnya loyalitas (0,19).

Menurut para ahli, masalah prioritas sumber daya manusia adalah rendahnya motivasi (0,28). Kedua adalah loyalitas yang rendah (0,27), yang ketiga adalah tingkat kompetensi yang rendah (0,26), dan yang keempat adalah inkonsistensi (0,19).

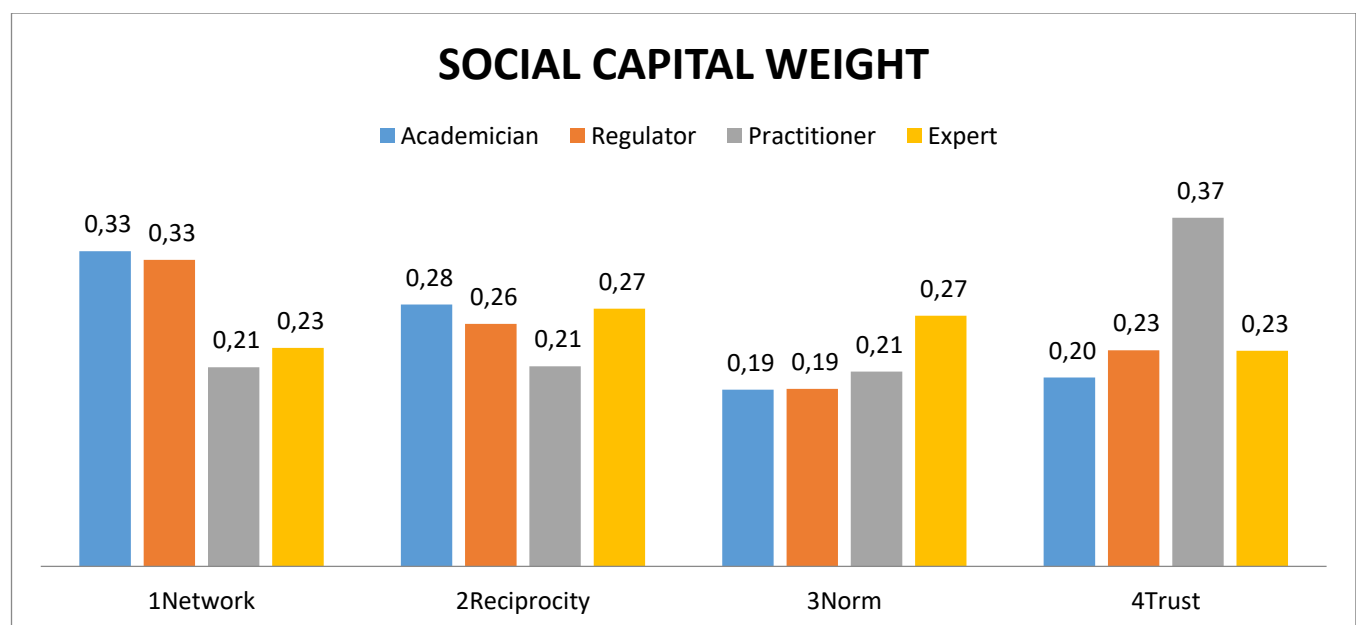


Gambar 7. Prioritas Masalah Berdasarkan Kriteria Pokok

Gambar 7 menunjukkan bahwa menurut akademisi, prioritas permasalahan pada kriteria prinsip adalah yang pertama, sistem proteksi yang masih lemah (0,38), yang kedua adalah ketergantungan institusi (0,29), dan yang ketiga adalah rendahnya keuntungan. orientasi (0,18). Keempat minat materi rendah (0,09), dan kelima budaya individualis (0,06). Dan menurut regulator, masalah prioritasnya adalah lemahnya sistem proteksi (0,33). Dan yang kedua adalah orientasi keuntungan rendah (0,20). Yang ketiga adalah ketergantungan terhadap institusi (0,18), dan yang keempat adalah kurangnya kepentingan materi (0,18). Dan budaya individu yang kelima (0,11).

Kemudian menurut praktisi, prioritas permasalahan pada kriteria ini adalah pertama lemahnya sistem proteksi (0,31), kedua kepentingan material rendah (0,30), ketiga ketergantungan institusi (0,18), dan keempat adalah budaya individualis (0,12). Dan yang terakhir adalah orientasi keuntungan rendah (0,10). Selanjutnya menurut para ahli, prioritas permasalahannya adalah pertama rendahnya keuntungan (0,23), kedua lemahnya sistem proteksi (0,23), ketergantungan korporasi (0,23), dan keempat rendahnya kepentingan material (0,15), dan kelima budaya individualis. (0,15).

Terkait orientasi keuntungan, sistem perlindungan dan ketergantungan institusional mempunyai nilai yang sama. Menurut para ahli, ketiganya mempunyai prioritas yang sama, dan kepentingan material serta budaya individualis juga mempunyai nilai yang sama, sehingga menggadaikan prioritas yang sama di antara keduanya.

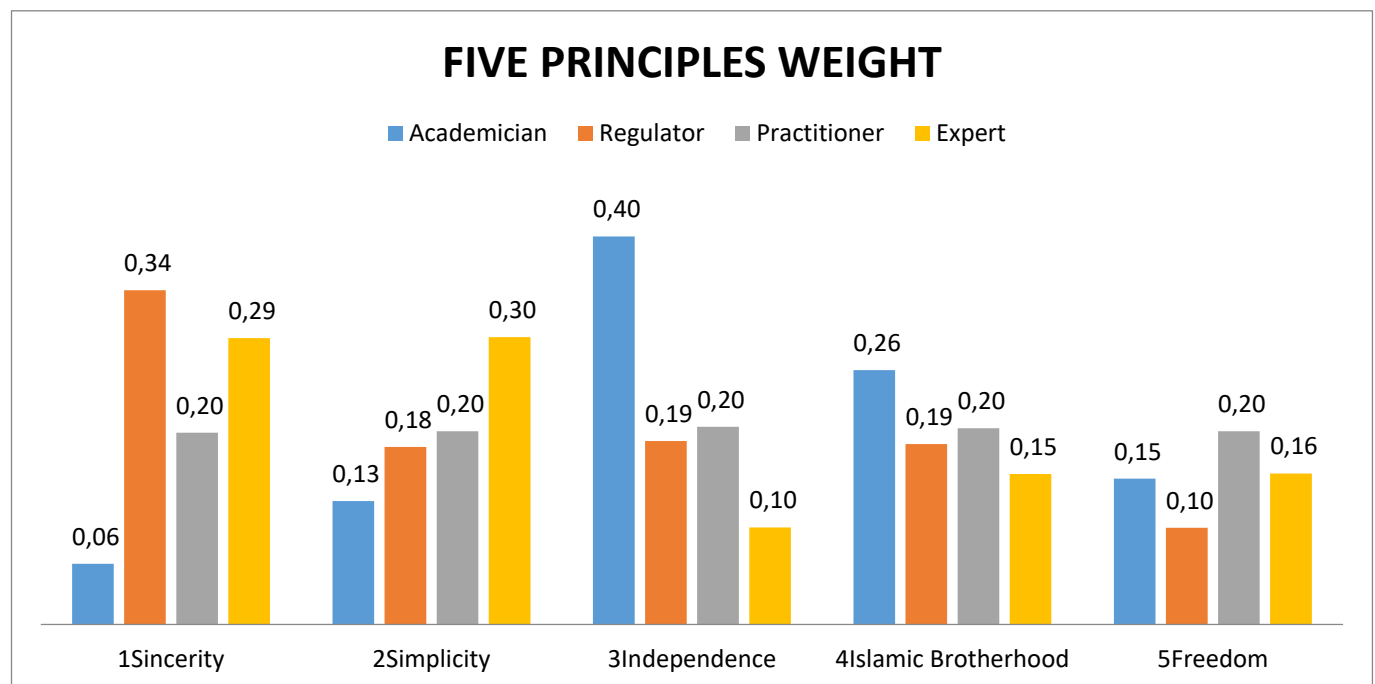


Gambar 8. Prioritas Kriteria Solusi dalam Modal Sosial

Gambar 8 menunjukkan bahwa solusi dari permasalahan pengembangan unit usaha Pesantren adalah Modal Sosial. Menurut Akademisi, prioritas utama dalam Modal Sosial adalah Jaringan (0,33), kedua adalah timbal balik (0,28), ketiga adalah kepercayaan (0,20), dan yang terakhir adalah Norma (0,20). Sedangkan menurut regulator, prioritas utama dalam Modal Sosial adalah Jaringan (0,33), kedua adalah timbal balik (0,26), ketiga adalah kepercayaan (0,23), dan keempat adalah Norma (0,19).

Menurut Praktisi, prioritas utama dalam Modal Sosial adalah Kepercayaan (0,37), yang kedua adalah Jaringan (0,21), Timbal Balik (0,21), dan Norma (0,21). Semua yang mempunyai nilai yang sama mempunyai posisi prioritas yang sama. Menurut Pakar, prioritas utama dalam

Modal Sosial adalah Timbal Balik (0,27) dan Norma (0,27), disusul Jaringan (0,23) dan Kepercayaan (0,23).



Gambar 9. Prioritas Kriteria Solusi pada Lima Prinsip

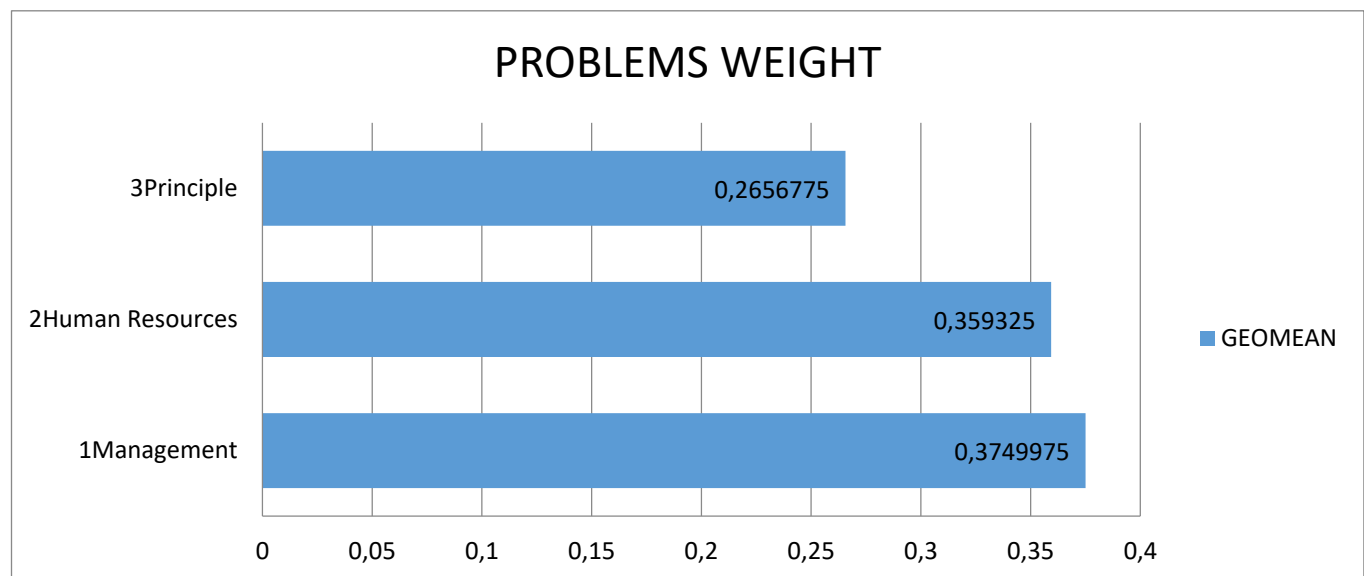
Gambar 9 menunjukkan lima prinsip memecahkan permasalahan pengembangan unit usaha Pesantren. Menurut Akademisi, kemandirian (0,40) menjadi prioritas utama, disusul persaudaraan Islam (0,26), kebebasan (0,15), kesederhanaan (0,13), dan keikhlasan (0,06). Sedangkan menurut regulator, menjawab bahwa keikhlasan (0,34) menjadi prioritas utama dalam solusi ini, disusul kemandirian (0,19) dan persaudaraan Islam (0,19), setelah itu kesederhanaan (0,18) dan terakhir kebebasan (0,10).

Menurut praktisi, semua solusi dari kelima prinsip ini memiliki nilai yang sama, artinya semuanya menjadi prioritas utama. Mulai dari Keikhlasan (0,20), Kesederhanaan (0,20), Kemandirian (0,20), Persaudaraan Islam (0,20), dan Kebebasan (0,20). Menurut Ahli, Kesederhanaan (0,30) menjadi prioritas utama, kedua adalah Keikhlasan (0,29), disusul Kebebasan (0,16), Persaudaraan Islam (0,15), dan Kemandirian (0,10).

4.3. Analisis Sintesis Masalah

Dalam pembahasan ini akan diuraikan hasil sintesa permasalahan kluster untuk menentukan prioritas permasalahan dalam permasalahan pengembangan usaha ekonomi di Pesantren. Tiga grafik di bawah ini menunjukkan hasil prioritas permasalahan masing-masing responden dan nilai konsensus para ahli dengan menggunakan perhitungan rata-rata geometrik mean (GM). Hasil perhitungan sintesis ANP menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat seluruh ahli (nilai GM) diperoleh masalah yang paling diprioritaskan adalah manajemen dengan nilai bobot sebesar 0,3749, dan yang menempati peringkat kedua sebesar 0,3593; selanjutnya yang menempati peringkat prioritas terakhir adalah 0,2656. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa pemerintah, lembaga dan instansi terkait harusnya lebih fokus pada permasalahan manajemen sebagai permasalahan utama dalam pengelolaan unit usaha Pesantren di Indonesia. Seperti pendapat Gilles Saint-Paul, untuk melindungi perekonomian dan, pada saat yang sama, menjadi model penciptaan lapangan kerja dan penghancuran

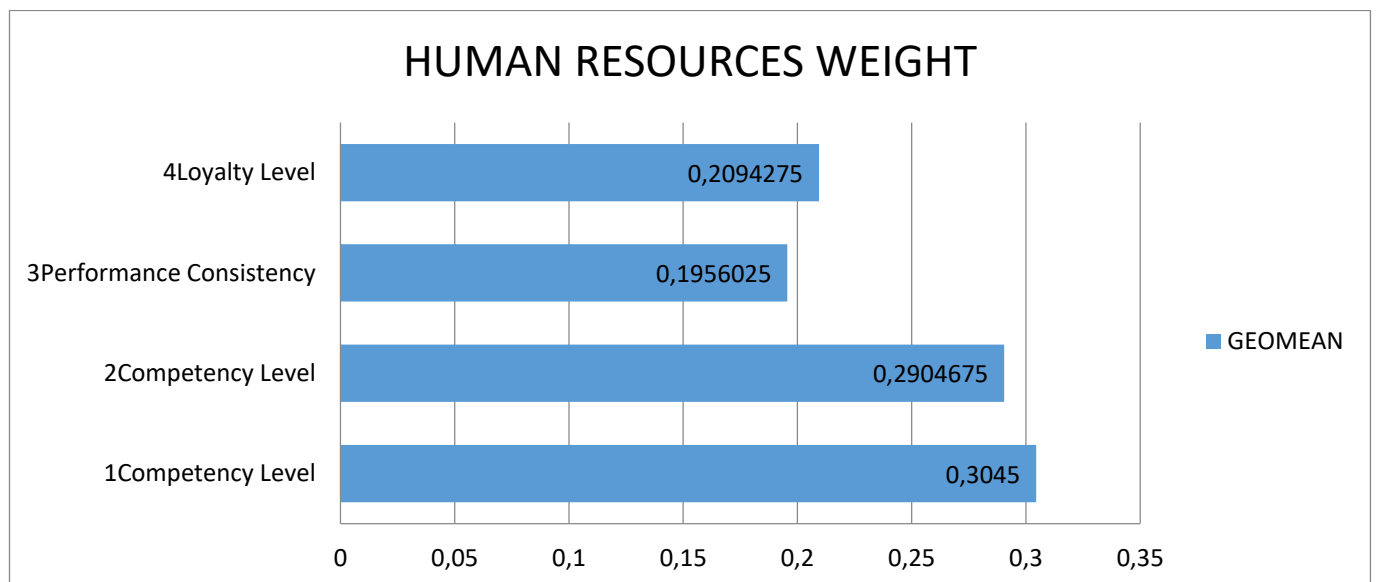
lapangan kerja dalam perekonomian yang sedang berkembang dengan mewujudkan kemajuan teknis (Saint-Paul, 2002).



Gambar 10. Hasil Sintesis Prioritas Masalah Pengelolaan Berdasarkan Nilai Rata-Rata Geometris

4.4. Analisis Masalah Sumber Daya Manusia yang Disintesis

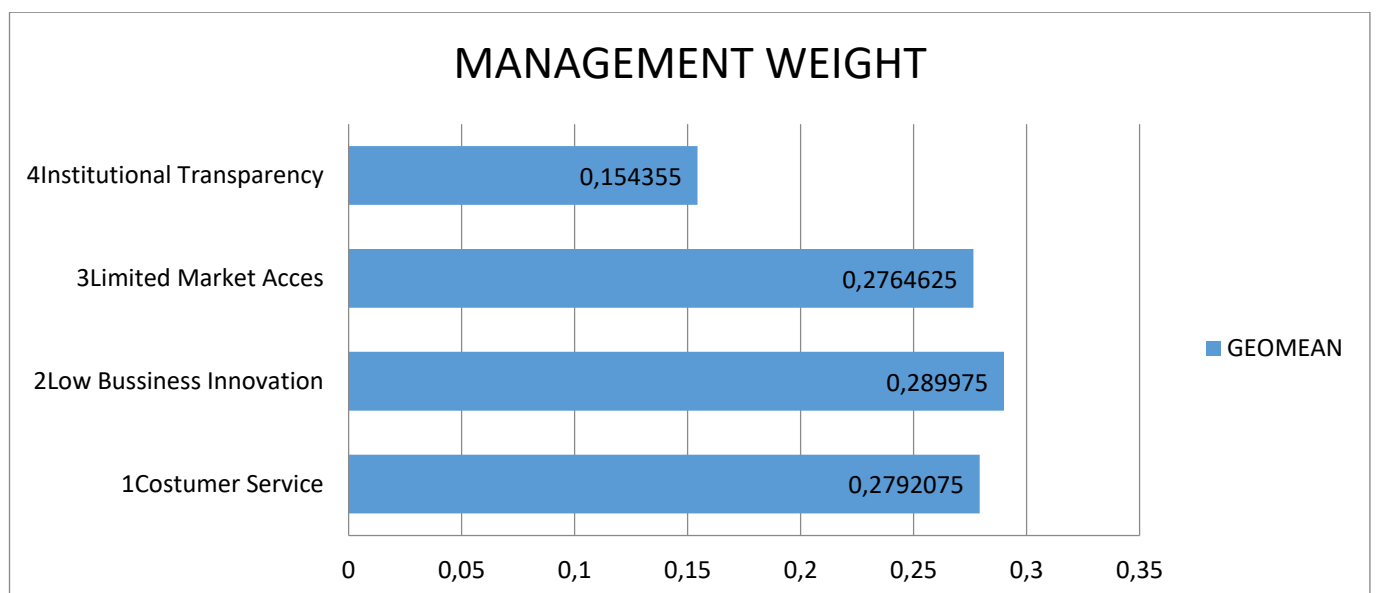
Hasil sintesis pada kluster permasalahan sumber daya manusia adalah menentukan prioritas permasalahan sumber daya manusia pada permasalahan lima prinsip sebagai modal sosial dalam pengembangan unit usaha Pesantren. Gambar 11 di bawah ini menunjukkan hasil prioritas permasalahan masing-masing responden dan nilai konsensus para ahli dengan menggunakan perhitungan rata-rata Geometric Mean (GM). Hasil perhitungan sintesa ANP menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat seluruh ahli (nilai GM) diperoleh bahwa manajemen sumber daya manusia yang paling diprioritaskan adalah masalah tingkat kompetensi rendah dengan nilai bobot (0,3045), diikuti dengan rendahnya motivasi. masalah (0,2904), kemudian peringkat ketiga adalah masalah loyalitas rendah (0,2094), dan disusul masalah prioritas terakhir pada masalah inkonsistensi kinerja prioritas rendah (0,1956). Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa regulator, lembaga, dan instansi terkait harus lebih fokus pada masalah memperhatikan permasalahan rendahnya kompetensi sumber daya manusia yang menjadi permasalahan utama dalam pengembangan unit usaha Pesantren. Menurut Alan Clardy, institusi biasanya tidak menekankan pentingnya kompetensi inti sebagai landasan penting bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Setiap institusi harus memiliki peran strategis dalam pengelolaan kompetensi inti, seperti mengembangkan dan melindungi kompetensi inti (Clardy, 2008).



Gambar 11. Hasil Sintesis Prioritas Permasalahan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Nilai Geomean

4.5. Analisis Masalah Manajemen yang Disintesis

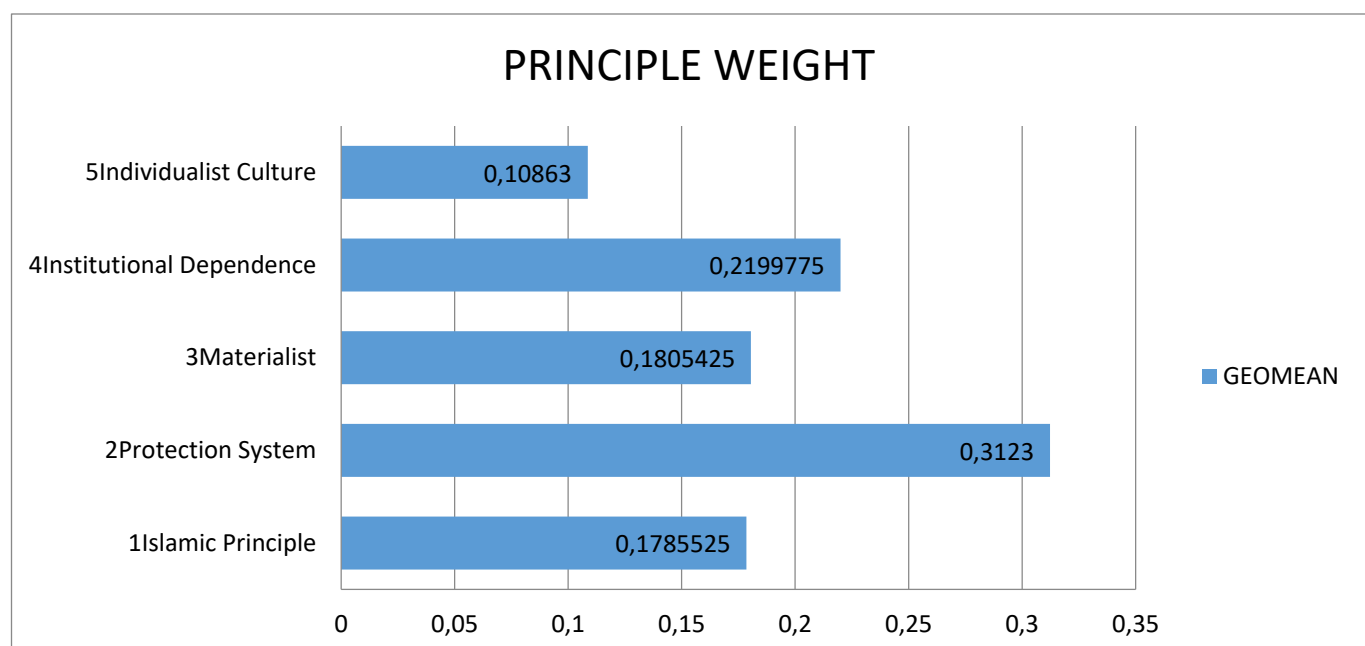
Hasil perhitungan sintesis ANP pada kluster masalah “manajemen” menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat seluruh ahli (nilai GM), ditemukan bahwa masalah manajemen yang paling diprioritaskan adalah masalah terbatasnya inovasi usaha dengan nilai bobot. (0,2899), kemudian disusul permasalahan Low Customer Oriented (0,2792), kemudian urutan ketiga adalah permasalahan terbatasnya akses pasar (0,2764), dan disusul permasalahan prioritas terakhir pada permasalahan transparansi institusi (0,1543). Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa instansi pemerintah terkait harusnya lebih fokus pada permasalahan pengelolaan (Arif, 2012).



Gambar 12. Hasil Sintesis Prioritas Masalah Pengelola Berdasarkan Nilai Rata-Rata Geometris

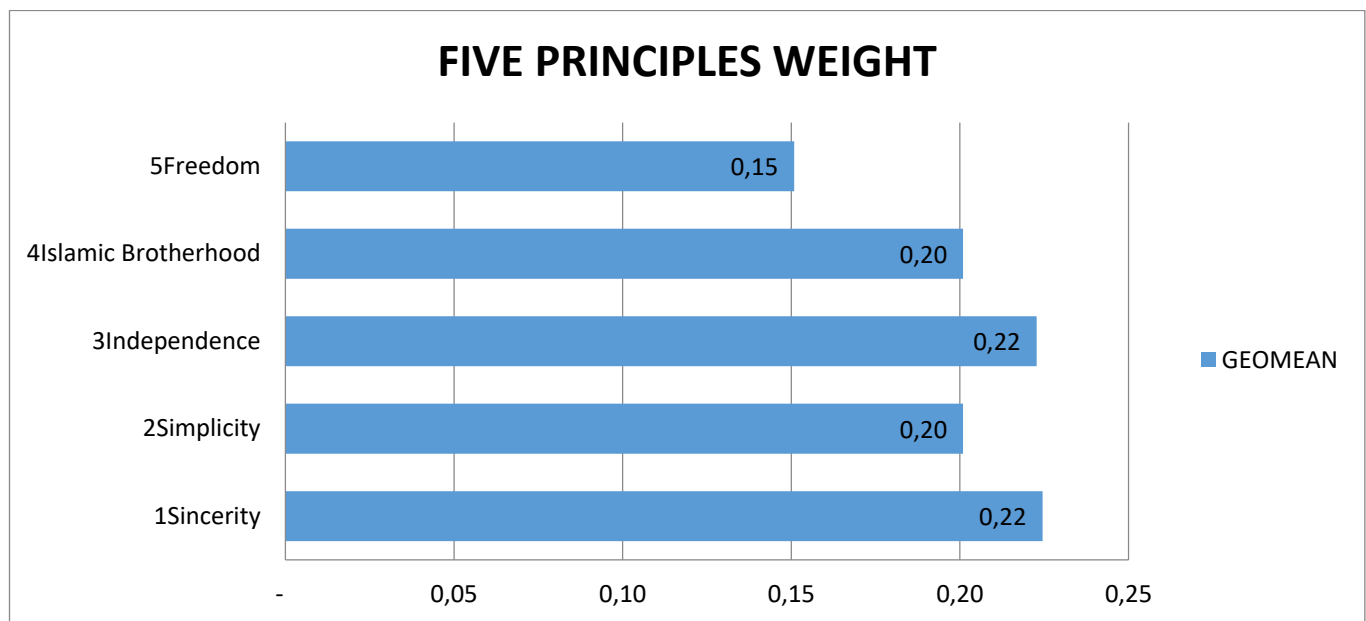
4.6. Analisis Masalah Prinsip yang Disintesis

Hasil sintesis menghasilkan kluster permasalahan prinsip untuk menentukan permasalahan prinsip yang diprioritaskan dalam permasalahan lima prinsip sebagai modal sosial dalam pengembangan unit usaha Pesantren. Lima grafik (5) di bawah ini menunjukkan hasil prinsip prioritas masalah setiap responden dan nilai konsensus para ahli dengan menggunakan perhitungan rata-rata mean geometrik (GM). Hasil perhitungan sintesis ANP menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat seluruh ahli (nilai GM) ditemukan permasalahan prinsip yang paling diprioritaskan adalah permasalahan sistem proteksi yang lemah dengan nilai bobot (0,3123), kemudian disusul oleh masalah ketergantungan institusi (0,2199). Urutan ketiga permasalahan pati adalah masalah kekurangan kepentingan material (0,1805) dan disusul permasalahan prioritas keempat yaitu masalah orientasi keuntungan rendah (0,1785). Prioritas terakhir adalah isu Budaya individualis. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa regulator, instansi dan instansi terkait harus lebih fokus pada permasalahan lemahnya sistem proteksi yang pada prinsipnya merupakan permasalahan yang signifikan.



Gambar 13. Hasil Sintesis Prioritas Masalah Prinsip Berdasarkan Nilai Rata-Rata Geometris

Hasil sintesis menghasilkan kluster lima prinsip untuk menentukan prioritas solusi permasalahan lima prinsip sebagai modal sosial dalam pengembangan unit usaha Pesantren. Lima (5) grafik di bawah ini menunjukkan hasil prioritas penyelesaian lima prinsip masing-masing responden, beserta nilai konsensus para ahli dengan menggunakan perhitungan rata-rata geometrik mean (GM). Hasil perhitungan sintesa ANP menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat seluruh ahli (nilai GM) ditemukan bahwa solusi lima jiwa yang paling diprioritaskan adalah Ketulusan dengan nilai bobot sebesar 0,2245. Yang menempati urutan prioritas kedua adalah Mandiri sebesar 0,2227, disusul prioritas ketiga yaitu Kesederhanaan dengan nilai bobot 0,20095, dan kemudian pada urutan keempat adalah Persaudaraan Islam dengan bobot nilai 0,20094. Prioritas terakhir di peringkat kelima adalah Kebebasan dengan nilai 0,1508.

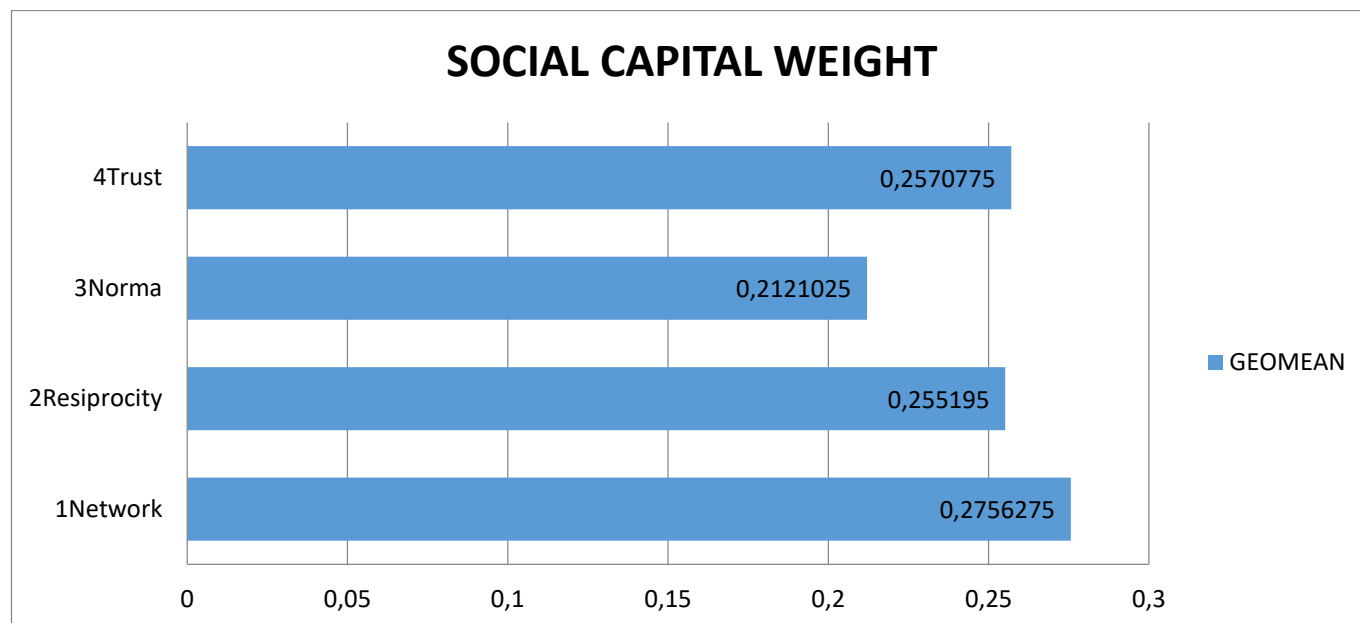


Gambar 14. Hasil Sintesis Prioritas Lima Prinsip Berdasarkan Nilai Rata-Rata Geometris

Nilai W menunjukkan hasil kesepakatan antar responden. Nilai W digunakan mengingat penelitian ini menggunakan lebih dari 1 (satu) responden. Oleh karena itu, penting untuk menghitung nilai kesepakatan antar responden, yang menunjukkan apakah jawaban terhadap prioritas ini disepakati. Nilai W berkisar antara 0-1 atau 0%-100%. Nilai W 1 (100%) menunjukkan angka kesepakatan sempurna. Semakin menjauh nilai W dari angka 1 maka semakin sedikit responden yang tidak setuju dengan prioritas yang ada. Setuju atau tidak setujunya responden bukan berarti hasil penelitian buruk. Ketidaksetujuan responden dapat disebabkan oleh latar belakang responden yang berbeda-beda, sehingga setiap kelompok responden mempunyai urutan prioritasnya masing-masing.

Nilai W pada kluster lima prinsip menunjukkan hasil sebesar 13% yang berarti tingkat persetujuan masing-masing responden rendah. Rendahnya nilai W ini terlihat dari hasil pendapat masing-masing responden, dimana setiap responden mempunyai jawaban yang beragam dalam menentukan urutan prioritas pada *cluster* ini. Heterogenitas jawaban responden turut menyebabkan rendahnya nilai W pada kluster lima prinsip.

Oleh karena itu, dalam kluster solusi untuk menentukan solusi prioritas pada permasalahan “lima prinsip sebagai modal sosial dalam pengembangan unit usaha Pesantren”. Tiga grafik di bawah ini menunjukkan hasil prioritas solusi masing-masing responden dan nilai konsensus para ahli dengan menggunakan perhitungan rata-rata Geometric Mean (GM). Hasil perhitungan sintesis ANP menunjukkan bahwa berdasarkan pendapat seluruh ahli (nilai GM) diperoleh solusi yang paling diprioritaskan adalah *Network* dengan nilai bobot sebesar 0,2756. Yang menempati peringkat kedua adalah *Trust* 0,2570, dan urutan ketiga dari *Reciprocity* 0,2551 selanjutnya yang menempati peringkat prioritas terakhir adalah *Norm* 0,21210. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa sebaiknya lembaga dan instansi terkait lebih fokus pada solusi dalam hal jaringan sebagai solusi utama dalam pengelolaan unit usaha pesantren di Indonesia.



Gambar 15. Hasil Sintesis Prioritas Modal Sosial Berdasarkan Nilai Rata-rata Geometrik

5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan yang timbul dalam pengembangan unit usaha Pesantren terdiri dari tiga (3) aspek penting yaitu manajemen, sumber daya manusia, dan prinsip. Penguraian aspek-aspek permasalahan secara akurat menghasilkan rangkaian prioritas: 1) permasalahan pengelolaan yang prioritas nomor satu sub-kriteria pengelolannya adalah terbatasnya inovasi usaha, orientasi konsumen, terbatasnya akses pasar, dan kurangnya transparansi kelembagaan. 2) Permasalahan sumber daya manusia yaitu rendahnya tingkat kompetensi, rendahnya motivasi, rendahnya loyalitas, dan inkonsistensi kinerja. Permasalahan utamanya adalah lemahnya sistem perlindungan, ketergantungan institusional, kurangnya minat terhadap material, orientasi keuntungan rendah, dan budaya individualis.

Sedangkan prioritas solusi yang dianggap mampu menyelesaikan permasalahan pengembangan unit usaha Pesantren dengan strategi lima prinsip sebagai modal sosial terdiri dari lima prinsip yang menjadi landasan modal sosial dengan urutan prioritas: 1) Keikhlasan, 2) Kesederhanaan, 3) Kemandirian, 4) Persaudaraan Islam, 5) Kebebasan. Kelima prinsip tersebut menjadi andalan modal sosial untuk menyelesaikan permasalahan pengembangan unit usaha Pesantren, yang terdiri dari aspek esensial: 1) jaringan), 2) kepercayaan, 3) timbal balik, dan norma. Menguraikan aspek permasalahan tentu akan menghasilkan serangkaian prioritas: Pertama, *Network Solutions*, yaitu pengembangan sistem jejaring alumni, kerja sama internal atau eksternal, sistem komunikasi, sistem jaringan antarlembaga mengambang, dan berbagi ilmu. Kedua, *Trust Solutions*, yaitu 1) asas waswas, 2) kaderisasi, dan 3) ketaatan dan kesiapan mengabdikan. Ketiga, *Reciprocity Solutions* yaitu 1) kerjasama (*ta'awun*), 2) kemandirian berbasis masyarakat, 3) kerjasama, dan 4) kolaborasi internal Pesantren. Norma Pemecahan, yaitu: 1) Nilai kemandirian, 2) keberkahan, 3) ketaatan terhadap syariat, 4) nilai keikhlasan, dan 5) nilai persaudaraan Islam.

6. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah bersedia bekerja sama yang sebesar-besarnya selama penelitian ini berlangsung.

7. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepengarangan, dan/atau publikasi dari artikel ini.

Daftar Pustaka

- Ahmad, N., Jamaluddin, M., Haroen, H., Nugroho, T., & Paiman, P. (2019). Penanaman Nilai-Nilai Kemasyarakatan Di Pesantren Modern. *Nuansa Akademik: Jurnal Pembangunan Masyarakat*, 4(1), 17–32. <https://doi.org/10.47200/jnajpm.v4i1.503>
- Arif, S. (2012). Islam di Nusantara: Historiografi dan Metodologi dalam (Pembebasan Nusantara: Antara Islamisasi dan Kolonialisasi). *ISLAMIA - Jurnal Pemikiran Dan Peradaban Islam*, 7(2), 35.
- Ascarya. (2009). *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Dalam Penelitian Kualitatif Bidang Ekonomi dan Keuangan*. Bank Indonesia.
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13678860801932998>
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Coleman, J. S. (2009). Social capital in the creation of human capital. In *Knowledge and Social Capital* (pp. 17–42). <https://doi.org/10.1086/228943>
- Daulay, H. P. (2009). *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara* (1st ed.). Rineka Cipta.
- Dermawan, A. (2016). Internalisasi Core Values Panca Jiwa Pondok Sebagai Budaya Organisasi (Studi di Pesantren Putri Al-Mawaddah, Coper, Ponorogo). *Jurnal_md Membangun Profesionalisme Keilmuan*, 231–244.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. LP3ES.
- Engbers, T. A., Thompson, M. F., & Slaper, T. F. (2017). Theory and Measurement in Social Capital Research. *Social Indicators Research*, 132(2), 537–558. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1299-0>
- Faosal, J. A. (1995). *Reorientasi Pendidikan Islam* (1st ed.). Gema Insani.
- Fatoni, M. S. (2015). *Kapital Sosial Pesantren*. UI-Press.
- Fitriawati, E. (2015). Modal Sosial Dalam Strategi Industri Kecil. *DIMENSIA: Jurnal Kajian Sosiologi*, 4(1), 23–40. <https://doi.org/10.21831/dimensia.v4i1.3426>
- Fukuyama, F. (2010). Social capital , civil society and development Social capital , civil society and development. *Third World Quarterly*, 6597(2001).
- Gelderblom, D. (2018). The limits to bridging social capital: Power, social context and the theory of Robert Putnam. *Sociological Review*, 66(6), 1309–1324. <https://doi.org/10.1177/0038026118765360>
- Hafidz, M. (2021). The Role of Pesantren in Guarding the Islamic Moderation. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 15(1), 117–140. <https://doi.org/10.18326/infsl3.v15i1.117-140>
- Halimah, N., & Zaki, I. (2020). Pengelolaan Modal Sosial Dalam Meningkatkan Kesejahteraan

- Masyarakat (Studi Kasus Baitul Maal Hidayatullah Surabaya). *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(5), 842. <https://doi.org/10.20473/vol7iss20205pp842-851>
- Hamka. (2016). *Sejarah Umat Islam: Pra-kenabian hingga Islam di Nusantara*. Gema Insani.
- Isbah, M. F. (2020). Pesantren in the changing Indonesian context: History and current developments. *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 8(1), 65–106. <https://doi.org/10.21043/QIJIS.V8I1.5629>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (n.d.). *Pangkalan Data Pondok Pesantren*.
- Krisdiyanto, G., Muflikha, M., Sahara, E. E., & Mahfud, C. (2019). Sistem Pendidikan Pesantren dan Tantangan Modernitas. *Tarbawi : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15(1), 11–21. <https://doi.org/10.32939/tarbawi.v15i1.337>
- Maksum. (1999). *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*. Logos Wacana Ilmu.
- Marzuki, Miftahuddin, & Murdiono, M. (2020). Multicultural education in salaf pesantren and prevention of religious radicalism in Indonesia. *Cakrawala Pendidikan*, 39(1), 12–25. <https://doi.org/10.21831/cp.v39i1.22900>
- Masqon, D. (2014). Dynamic of Pondok Pesantren As Indegenous Islamic Education Centre in Indonesia. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 12(1). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v12i1.78>
- Mawardi, M. J. (2007). Peranan Social Capital dalam Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 3 (2)(2), 5–14.
- Oktafia, R., & Haryanto, B. (2018). Pengelolaan Keuangan Unit Usaha: Strategi Pengembangan Kapasitas Pondok Pesantren. *Al-Uqud : Journal of Islamic Economics*, 2(2), 141. <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v2n2.p141-151>
- Prasetyo, M. A. M. (2017). Manajemen Unit Usaha Pesantren. *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1).
- Rahardjo, D. (1985). *Pikiran Awal Pengembangan Pesantren, dalam Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah* (Pertama). Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M).
- Rahardjo, M. D. (1988). *Pesantren dan Pembaharuan* (M. D. Rahardjo (Ed.)). LPES.
- Ramadhani, A. (2020). Strategi Komunikasi Pimpinan dalam Menanamkan Nilai-Nilai Panca Jiwa Kepada Santri Baru di Pondok Modern Darussalam Gontor 2. *Sahafa Journal of Islamic Communication*, 2(2), 181. <https://doi.org/10.21111/sjic.v2i2.4197>
- Rizal, A. N. S. (2020). Pergerakan Islam Indonesia Masa Jepang (1942-1945). *JURNAL INDO-ISLAMIKA*, 4(2). <https://doi.org/10.15408/idi.v4i2.17394>
- Romdoni, L. N., & Malihah, E. (2020). Membangun pendidikan karakter santri melalui panca jiwa pondok pesantren. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 5(2), 13–22. [https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2020.vol5\(2\).4808](https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2020.vol5(2).4808)
- Rudi, L., & Haikal, H. (2014). Modal Sosial Pendidikan Pondok Pesantren Social Capital of Boarding School Education. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 1(1). <https://doi.org/10.21831/hsjpi.v1i1.2426>
- Ryandono, M. N. H. (2018). Peran Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Sosial Ekonomi di Jawa Timur pada Abad ke-20. *Mozaik Humaniora*, 8(2), 189–204.
- Saaty, T. L. (2004). Decision making – the Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s11518-006-0151-5>
- Saint-Paul, G. (2002). The political economy of employment protection. *Journal of Political Economy*, 110(3), 672–704. <https://doi.org/10.1086/339744>
- Sawi, S. M., & Mamat, S. A. (2009). *Sejarah dan Tamadun Islam di Asia Tenggara*. Larisma

Publications.

- Sholeh, B. (Ed.). (1971). *Budaya Damai Komunitas Pesantren*. LP3ES.
- Shulhan, S. (2021). Transformasi Modernisasi Pesantren Salaf. *Jurnal Perspektif*, 14(2), 297–311. <https://doi.org/10.53746/perspektif.v14i2.54>
- Slamet. (2008). *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*. Educational Planning/Management Specialist Team Leader of Package 2. Desentralized Basic Education Project ADB Loan No. 1863-INO. Departemen Pendidikan Nasional.
- Sujana, A. M., & Nirmalasari, N. (2019). Budaya Cina dan Dinamika Tradisi Jawa. *Tsaqofah*, 17(2). <https://doi.org/10.32678/tsaqofah.v17i2.2572>
- Suradi, A. (2018). Dampak Transformasi Sistem Pendidikan Pesantren terhadap Penanaman Jiwa Keikhlasan Santri. *At-Ta'dib*, 13(1), 49. <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v13i1.2129>
- Syafar, M. (2017). Modal Sosial Dalam Pembangunan Sosial. *UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten*, 9, 1–10.
- Syahra, R. (2003). Modal sosial: Konsep dan aplikasi. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 5(1), 1–22. <http://www.jurnal masyarakat dan budaya.com/index.php/jmb/article/view/256>
- Syamsuri, & Borhan, J. T. (2017). Potensi Ekonomi Pesantren Sebagai Medium Pemangkin Ekonomi Masyarakat Sekitar. *Jurnal Muamalat*, 8, 119–148.
- Syamsuri, S. (2020). Strategi Pengembangan Ekonomi Berdikari di Pesantren Gontor Berbasis Pengelolaan Kopontren. *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(1), 37. <https://doi.org/10.29300/aij.v6i1.2803>
- Syamsuri, S., & Borhan, J. T. B. (2016). Pembangunan Ekonomi dalam Prespektif Islam: (Satu Analisis Pesantren Gontor dalam Memberdayakan Ekonomi Masyarakat). *Islamic Economics Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.21111/iej.v2i1.973>
- Syamsuri, S., & Saputro, Y. E. (2019). Panca Jiwa As Social Capital Approach: an Alternative Startegy for Islamic Economic Development. *Share: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 7(2), 180–203. <https://doi.org/10.22373/share.v7i2.2668>
- Yunus, M. (1992). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Mutiara Sumber Widya.

Tentang Penulis

1. **Syamsuri**, memperoleh gelar Doktor dari Universiti Malaya, Malaysia. Penulis adalah dosen pada Program Studi Perbandingan Madzhab Fakultas Syariah Universitas Darussalam Gontor, Indonesia.
E-Mail: syamsuri@unida.gontor.ac.id
2. **Fuadah Johari**, seorang Associate Professor di Fakultas Ekonomi dan Muamalat, Universitas Sains Islam Malaysia, Malaysia.
E-Mail: fuadah@usim.edu.my
3. **Helmy Fauzy Ahmad**, memperoleh gelar Magister dari Universitas Darussalam Gontor, Indonesia, pada tahun 2022.
4. **Resi Handayani**, memperoleh gelar Magister dari Universitas Darussalam Gontor, Indonesia, pada tahun 2022.