Integrative Perspectives of Social and Science Journal (IPSSJ)
ipssj.com ippsj2024@gmail.com E-ISSN: 3064-4011

Manajemen Unit Usaha Pesantren dalam Meningkatkan Pembiayaan Pengelolaan Pembelajaran Santri: Studi Kasus di Pesantren Tahfizh Nurul Qur'an Depok, Jawa Barat

Husni Thamrin
Universitas PTIQ Jakarta
*Corresponding email: husnithamrin@gmail.com

ABSTRAK
Pesantren tahfizh yang menampung banyak santri penerima keringanan biaya menghadapi tekanan pembiayaan karena sumber dananya bertumpu pada iuran santri, donasi, dan bantuan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan (1) pengelolaan unit usaha, (2) bentuk dan perkembangan unit usaha, serta (3) faktor pendukung dan penghambat pengelolaan unit usaha di Pesantren Tahfizh Nurul Qur'an Depok dalam kaitannya dengan pembiayaan pembelajaran santri. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dari informan yang dipilih secara purposif (pimpinan atau kepala unit usaha, guru, santri, pengelola unit usaha, dan orang tua santri), kemudian dianalisis dengan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan unit usaha berada pada tahap berkembang: praktik perencanaan, pembagian peran, dan pelaporan sudah ada tetapi belum terdokumentasi secara baku. Unit usaha meliputi kantin, 10 gerobak sempol ayam, jasa privat, dan toko daring. Laba dialokasikan secara proporsional untuk operasional, sarana pembelajaran, bantuan santri kurang mampu, kegiatan pendidikan, serta cadangan dan pengembangan usaha. Selain kontribusi finansial, unit usaha menjadi sarana pendidikan kewirausahaan melalui magang santri. Kendala utama adalah keterbatasan modal, kapasitas manajerial, pencatatan keuangan, dan pemasaran digital. Penelitian ini menawarkan model pengelolaan dan skema alokasi laba yang dapat diadaptasi pesantren lain.
Kata kunci: manajemen unit usaha, pesantren tahfizh, pembiayaan pembelajaran, kemandirian pesantren, kewirausahaan santri

ABSTRACT
Tahfiz-based Islamic boarding schools (pesantren) that enrol many students on fee waivers face financial pressure because their funding relies on student fees, donations, and aid. This study describes (1) how the business units of Pesantren Tahfizh Nurul Qur'an Depok are managed, (2) the forms and development of those units, and (3) the supporting and inhibiting factors, in relation to financing student learning. A qualitative case study was used. Data were gathered through interviews, observation, and documentation from purposively selected informants (the pesantren leader or head of business units, a teacher, a senior student, a business manager, and a parent) and analysed with the Miles and Huberman model. The business management is at a developing stage: planning, role allocation, and reporting exist but are not yet formally documented. The units include a canteen, ten chicken "sempol" food carts, private services, and an online shop. Profits are allocated proportionally to operations, learning facilities, aid for underprivileged students, educational activities, and reserves for business development. Beyond financial support, the units serve as entrepreneurship education through student internships. Main constraints are limited capital, managerial capacity, bookkeeping, and digital marketing. The study proposes a management model and a profit-allocation scheme that other pesantren can adapt.
Keywords: business unit management, tahfiz pesantren, learning financing, pesantren self-reliance, student entrepreneurship

PENDAHULUAN

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang unsur-unsurnya terdiri atas pondok, masjid, santri, kiai, dan kitab klasik. Sistem asrama membuat pesantren dinilai efektif membentuk karakter santri (Fitri & Ondeng, 2022). Konsekuensinya, pesantren menanggung biaya hidup dan belajar santri sekaligus: konsumsi, listrik dan air, honor pendidik, sarana belajar, dan pemeliharaan asrama. Pendanaan menjadi faktor penting bagi keberlangsungan pembelajaran, terutama di pesantren yang tidak menerima dana operasional pemerintah (Mukaromah, 2021).

Pada umumnya aktivitas pesantren masih ditopang dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf, iuran santri, donatur tetap, serta bantuan pemerintah. Kemandirian ekonomi pesantren belum banyak ditopang unit usaha. Padahal kemandirian pesantren kini menjadi prioritas kebijakan Kementerian Agama, dan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren

mengakui fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa unit usaha dapat membantu pesantren lebih mandiri dan tidak bergantung pada pihak luar (Wafai dkk., 2020), dan keberhasilannya menuntut komitmen pimpinan, SDM yang disiapkan, serta badan usaha yang dimiliki lembaga (Fathony dkk., 2021).

Masalah ini nyata di Pesantren Tahfizh Nurul Qur'an Depok. Sekitar 70% santrinya menerima beasiswa penuh atau sebagian, sehingga penerimaan dari iuran santri terbatas. Arus kas sering negatif: pembayaran listrik dan kebutuhan dapur tertunda, pesantren berutang untuk memenuhi bahan makanan, dan honor pendidik sulit dinaikkan. Kondisi ini menghambat pelaksanaan kurikulum dan peningkatan kompetensi pendidik. Pesantren ini sudah menjalankan beberapa unit usaha, tetapi bagaimana unit tersebut dikelola dan seberapa jauh ia menopang pembiayaan pembelajaran belum dikaji secara sistematis.

Berdasarkan hal itu, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana pengelolaan unit usaha di pesantren tersebut, (2) apa bentuk dan bagaimana perkembangan unit usahanya, dan (3) faktor apa yang menjadi pendukung serta kendala dan tantangan dalam pengelolaannya. Proposisi kerja penelitian adalah bahwa unit usaha yang dikelola dengan baik akan meningkatkan pembiayaan pengelolaan pembelajaran santri.

LANDASAN TEORI

Manajemen unit usaha pesantren. Manajemen dipahami sebagai rangkaian perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien (Terry, 1977). Dalam konteks pesantren, unit usaha dimiliki lembaga, bukan pribadi, dan dapat berbentuk koperasi, kantin, perdagangan, jasa, atau produksi (Fathony dkk., 2021). Tujuan dasarnya melatih santri mandiri dan mensejahterakan santri serta pengelola usaha.

Pembiayaan pembelajaran mencakup honor pendidik, bahan ajar, sarana, dan biaya hidup santri. Mastuhu (1994) memandang pesantren juga sebagai lembaga sosial-ekonomi yang membangun kemandirian umat, sedangkan Arifin (2010) menekankan bahwa mutu pembelajaran bergantung pada sarana dan kesejahteraan pendidik. Karena itu, unit usaha berpotensi menjadi sumber dana internal. Keterlibatan santri dalam usaha juga sejalan dengan pendidikan yang membekali keterampilan hidup (Dhofier, 2011). Studi lain menunjukkan pengembangan unit usaha pesantren dapat ditempuh lewat strategi merek, jejaring pemangku kepentingan, dan unit bisnis berbasis syariah (Rosdianah, 2023; Rahman dkk., 2023).

METODE

Penelitian ini kualitatif dengan metode studi kasus, dalam paradigma naturalistik, sehingga fokusnya pada realitas di lapangan, bukan pengujian hubungan antarvariabel secara statistik. Lokasinya Pesantren Tahfizh Nurul Qur'an di Kelurahan Gandul, Kecamatan Cinere, Kota Depok, Jawa Barat. Informan dipilih dengan teknik purposive sampling, yaitu pertimbangan tertentu atas kedekatan informan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2017). Informan terdiri atas lima kelompok: pimpinan atau kepala unit usaha, guru senior, santri senior, pengelola unit usaha, dan orang tua santri.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Wawancara terstruktur dan semiterstruktur dilakukan dengan bantuan pedoman wawancara dan alat perekam. Observasi mengamati empat aspek: perencanaan pembentukan unit usaha, pelaksanaan, evaluasi, dan interaksi personel unit usaha dengan pelanggan. Dokumentasi mencakup profil lembaga, struktur kepengurusan, program pendidikan, dan estimasi biaya operasional. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama. Analisis mengikuti model interaktif Miles dan Huberman, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Sugiyono, 2017). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi teknik dan *member checking*, dan identitas informan disamarkan atas persetujuan mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Pesantren dan Kebutuhan Pembiayaan

Yayasan Nurul Qur'an didirikan pada 17 Agustus 2011 dan pesantren tahfizhnya berkembang sejak 2014. Pesantren ini menampung sekitar 50 santri mukim dengan program reguler enam tahun dan program intensif tiga tahun, serta telah meluluskan hafizh 30 juz. Dari sisi pembiayaan, 15 santri (30%) membayar penuh, 10 santri (20%) memperoleh beasiswa sebagian (membayar 50%), dan 25 santri (50%) bebas biaya. Dengan demikian 70% santri menerima keringanan, dan kondisi ini menjadi alasan utama pesantren mengembangkan pendapatan alternatif.

Kebutuhan operasional pesantren diperkirakan Rp80 juta per bulan. Dua pos terbesar adalah honor pendidik dan karyawan serta belanja lauk-pauk dan sayur, masing-masing sekitar 30% dari total.

Tabel Biaya Operasional Pesantren

Pos biaya (estimasi per bulan)	Nilai (Rp)	Proporsi
Honor guru dan karyawan	24.050.000	± 30%
Belanja lauk-pauk dan sayur-mayur	24.000.000	± 30%
Beras	7.500.000	± 9%
Listrik asrama dan fasilitas	7.000.000	± 9%
Biaya tak terduga	4.849.100	± 6%
Pos lain (bahan dapur, air, internet, obat, dan lain-lain)	± 12.600.000	± 16%
Total	**80.000.000**	**100%**

Struktur ini menunjukkan bahwa kebutuhan rutin (honor dan konsumsi) menyerap sebagian besar anggaran sehingga kelancaran pembelajaran sangat bergantung pada kestabilan arus kas.

Pengelolaan Unit Usaha

Pimpinan menuturkan bahwa unit usaha berawal dari kantin santri sederhana pada 2018, dengan motivasi utama kemandirian agar pesantren tidak bergantung pada donasi dan program pembelajaran tidak terganggu. Setiap unit memiliki manajer yang bertanggung jawab kepada pimpinan, dibantu bendahara unit. Penyusunan anggaran dilakukan melalui rapat tahunan gabungan kepala unit, dewan guru, dan pengurus yayasan. Pengelola utama menyampaikan bahwa tiap unit menyerahkan laporan keuangan bulanan yang dikonsolidasikan menjadi laporan arus kas, laba rugi sederhana, dan neraca buku untuk pimpinan setiap tiga bulan.

Namun analisis terhadap fungsi manajemen menunjukkan bahwa praktik tersebut belum seluruhnya terdokumentasi dan baku. Pengelola sendiri mengakui belum memiliki sistem laporan keuangan seperti perusahaan besar dan keputusan banyak bergantung pada kesepakatan dengan pimpinan. Gambaran fungsi manajemen disarikan pada tabel berikut.

Tabel Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen	Kondisi yang ditemukan	Arah penguatan
Perencanaan	Ada rencana dan anggaran tahunan melalui rapat, tetapi belum berupa *business plan* tertulis yang memuat analisis pasar dan proyeksi keuangan; keputusan banyak bertumpu pada pimpinan	Susun *business plan* tertulis tiap unit

Fungsi manajemen	Kondisi yang ditemukan	Arah penguatan
Pengorganisasian	Ada manajer dan bendahara unit, tetapi pemisahan fungsi keuangan, operasional, dan pemasaran belum tegas sehingga tanggung jawab kadang tumpang tindih	Bentuk struktur organisasi formal dan tim pengelola khusus
Pelaksanaan	Bertumpu pada inisiatif pengelola; belum ada SOP baku untuk seluruh proses bisnis	Susun SOP tiap unit
Pengendalian	Pembukuan sederhana; pelaporan berkala belum konsisten dan audit internal belum berjalan	Terapkan pelaporan bulanan dan evaluasi kinerja berkala

Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan berada pada tahap berkembang, yakni sudah ada kesadaran dan praktik dasar manajemen, tetapi profesionalisasi, transparansi, dan akuntabilitas perlu diperkuat. Pengelola menegaskan prinsip menjaga profesionalisme tanpa meninggalkan nilai pesantren: keuntungan harus kembali untuk pesantren sebagai amanah.

Bentuk dan Perkembangan Unit Usaha

Unit usaha yang dijalankan meliputi kantin pondok yang melayani kebutuhan harian santri, gerobak sempol ayam, jasa privat, dan toko daring; analisis juga menyebut usaha minuman jeruk peras. Kantin disebut pengelola sebagai unit yang paling konsisten menghasilkan pendapatan. Usaha dagang kuliner dipilih karena lahan terbatas di wilayah perkotaan sehingga pertanian tidak realistis, modalnya relatif kecil, dan pasarnya luas di kawasan padat penduduk seperti Depok.

Unit yang paling menonjol adalah 10 gerobak sempol ayam. Gerobak dikelola dengan sistem bagi hasil: sebagian keuntungan harian disetor ke kas pesantren dan sebagian menjadi penghasilan pengelola gerobak, yang terdiri atas santri senior dan warga sekitar. Dengan estimasi laba bersih Rp30.000–50.000 per gerobak per hari, kas pesantren memperoleh sekitar Rp9–15 juta per bulan. Angka ini merupakan estimasi, bukan data hasil audit. Jika dibandingkan dengan kebutuhan operasional Rp80 juta per bulan, kontribusinya berkisar 11–19%. Artinya, satu unit usaha sederhana pun bermakna, tetapi belum cukup menutup seluruh kebutuhan.

Pengelola menyampaikan rencana pengembangan berupa pertanian organik bersertifikat, laundry berbasis syariah, minimarket pesantren, serta sistem informasi manajemen terpadu untuk seluruh unit. Rencana ini sejalan dengan saran diversifikasi untuk menekan risiko ketergantungan pada satu produk dan perubahan daya beli.

Pembagian Keuntungan dan Kontribusi terhadap Pembelajaran

Informan menyatakan keuntungan tidak dinikmati pribadi, melainkan dialokasikan untuk kepentingan pesantren. Pembagiannya proporsional, tetapi angka yang disampaikan belum seragam. Kepala unit dan pengelola menyebut pola 40% pengembangan usaha, 35% operasional pesantren termasuk honor guru dan fasilitas belajar, dan 25% pembangunan serta dana sosial. Analisis wawancara pengelola lainnya menggambarkan lima pos yang dirangkum pada tabel berikut.

Tabel Pembagian Operasional

Pos alokasi laba	Porsi (±)	Bentuk pemanfaatan	Manfaat bagi pembelajaran
Operasional pesantren	40%	Listrik, air, perawatan gedung	Menjamin kegiatan harian tidak terganggu
Sarana pembelajaran	25%	Mushaf, kitab, alat tulis, perlengkapan hafalan	Meningkatkan mutu proses belajar-mengajar

Pos alokasi laba	Porsi (±)	Bentuk pemanfaatan	Manfaat bagi pembelajaran
Bantuan santri kurang mampu	15%	Keringanan biaya, kebutuhan pokok	Menjaga akses pendidikan tahfizh
Kegiatan pendidikan tambahan	10%	Lomba tahfizh, pelatihan, kegiatan ekstra	Pengembangan karakter dan keterampilan santri
Cadangan dan pengembangan usaha	10%	Modal usaha dan dana darurat	Keberlanjutan unit usaha

Variasi angka antarinforman, ditambah pengakuan bahwa mekanisme pembagian belum memiliki aturan tertulis yang formal, menunjukkan bahwa alokasi laba masih berbasis kesepakatan dengan pimpinan. Kelemahannya, ketika kebutuhan operasional mendesak, dana yang seharusnya direinvestasikan sering terpakai sehingga unit usaha sulit tumbuh. Pengelola juga mengakui bahwa saat pendapatan turun, prioritas diberikan pada kebutuhan pokok operasional dan bagian untuk pembelajaran mengecil. Hal ini memperlihatkan ketergantungan pembiayaan pembelajaran pada stabilitas laba.

Terlepas dari itu, dampak yang dirasakan pemangku kepentingan cukup jelas. Guru menyatakan fasilitas belajar jauh membaik dibanding masa sebelum unit usaha berkembang (sebelumnya buku, papan tulis, dan spidol serba terbatas) dan ada alokasi pelatihan guru minimal dua kali setahun. Seorang santri penerima beasiswa menyatakan beban biaya keluarganya berkurang hampir setengah dan tanpa program itu ia mungkin tidak bisa bertahan di pesantren. Orang tua menilai biaya relatif terjangkau karena ada subsidi dari unit usaha. Temuan ini mendukung pandangan bahwa kualitas pembelajaran dipengaruhi sarana dan kesejahteraan pendidik (Arifin, 2010), serta bahwa basis ekonomi yang kuat menstabilkan program pendidikan (Fauzi, 2019).

Kontribusi Non-Finansial: Pendidikan Kewirausahaan Santri

Santri kelas akhir diwajibkan magang tiga bulan di unit usaha. Mereka belajar pencatatan keuangan sederhana, pelayanan pelanggan, pengelolaan stok, bahkan negosiasi harga dengan pemasok. Seorang santri senior yang kini mengelola kantin menyebut pengalaman itu "tidak ada di buku pelajaran" dan menumbuhkan keinginan membuka usaha sendiri. Guru memandang praktik ini sebagai penanaman nilai amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan kerja keras. Dengan demikian unit usaha berfungsi ganda: sumber dana dan laboratorium keterampilan hidup, sebagaimana dikemukakan dalam konsep pendidikan holistik pesantren (Dhofier, 2011).

Ada dua catatan kritis dari informan. Pertama, guru meminta evaluasi agar magang tidak mengganggu waktu belajar formal; pengelola juga mengakui santri kesulitan membagi waktu sehingga kontribusinya masih sementara. Kedua, santri berharap magang lebih terstruktur dan bersertifikat. Keduanya menandakan perlunya desain magang yang menjaga prioritas hafalan Al-Qur'an.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung mencakup komitmen dan dukungan pimpinan, basis pelanggan yang loyal dari santri, orang tua, alumni, dan masyarakat sekitar, lokasi strategis di kawasan padat penduduk, keterlibatan santri dan alumni, serta modal kepercayaan karena produk pesantren dianggap halal dan berkah. Warga sekitar disebut berbelanja ke unit usaha pesantren dan sebagian bekerja sebagai tenaga bantu, sehingga pesantren menjadi bagian dari ekonomi lingkungan.

Faktor penghambat meliputi:

a. keterbatasan modal awal dan akses permodalan;
b. kapasitas manajerial pengelola yang belum memadai karena sebagian besar berasal dari tenaga internal tanpa latar belakang bisnis;
c. pencatatan keuangan sederhana dan belum adanya sistem informasi terpadu;
d. pemasaran yang masih konvensional dan belum optimal memanfaatkan media sosial serta *marketplace*;
e. keterbatasan waktu santri yang harus membagi perhatian antara belajar dan usaha;
f. fluktuasi daya beli dan persaingan dengan pelaku usaha berpermodalan besar;
g. tantangan legalitas, sertifikasi halal, dan izin edar; serta
h. prosedur pencairan dana yang panjang bagi kebutuhan kelas, yang dikeluhkan guru dan diusulkan diatasi dengan kas kecil per kelas.

Orang tua juga mengharapkan transparansi berupa laporan tahunan sederhana tentang penggunaan dana, bukan karena kurang percaya, melainkan agar pengelolaan dapat dipertanggungjawabkan sebagai amanah.

Rekomendasi Model Pengelolaan

Berdasarkan temuan, peneliti merekomendasikan model pengelolaan yang menguatkan empat fungsi manajemen sekaligus memformalkan alokasi laba. Pertama, menyusun *business plan* dan SOP tertulis untuk tiap unit. Kedua, membentuk struktur organisasi dengan pemisahan fungsi keuangan, operasional, dan pemasaran. Ketiga, menerapkan pencatatan berbasis aplikasi akuntansi sederhana dengan laporan bulanan dan laporan tahunan terbuka. Keempat, melatih pengelola dalam manajemen usaha dan literasi keuangan serta membangun kemitraan dengan lembaga zakat, koperasi, UMKM, dan pemerintah daerah. Untuk alokasi laba, diusulkan skema berikut.

Tabel Alokasi Laba

Pos	Usulan porsi
Reinvestasi unit usaha	30%
Dana operasional pesantren	40%
Dana beasiswa santri	15%
Dana pengembangan program	10%
Dana cadangan atau darurat	5%

Skema ini dirancang agar unit usaha memperoleh modal tumbuh yang memadai sambil tetap menopang operasional dan beasiswa. Berdasarkan proyeksi analisis peneliti, jika pengelolaan diperbaiki dan unit usaha dikembangkan, kontribusi unit usaha terhadap kebutuhan operasional dapat naik dari sekitar 5% pada kondisi awal (2024) menjadi sekitar 47% pada tahun keempat pengembangan. Proyeksi ini bersifat skenario perencanaan yang bergantung pada tambahan modal dan komitmen pemangku kepentingan, bukan hasil pengukuran.

Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal dengan informan terbatas dan bersifat deskriptif, sehingga hasilnya tidak untuk digeneralisasi. Data keuangan berasal dari estimasi dan pernyataan informan, belum dari laporan yang diaudit, dan sebagian angka belum konsisten antarsumber. Penelitian lanjutan perlu mengukur kontribusi finansial dan dampak terhadap capaian hafalan santri dengan data keuangan terverifikasi.

SIMPULAN

Pertama, pengelolaan unit usaha di Pesantren Tahfizh Nurul Qur'an Depok berada pada tahap berkembang. Kesadaran akan kemandirian ekonomi dan praktik dasar manajemen sudah

ada, tetapi perencanaan tertulis, SOP, struktur organisasi, serta pelaporan keuangan masih perlu dibakukan agar lebih profesional, transparan, dan berorientasi jangka panjang. Kedua, unit usaha berkembang secara bertahap melalui kantin, 10 gerobak sempol ayam, jasa privat, dan toko daring, dengan rencana diversifikasi ke pertanian organik, laundry syariah, dan minimarket. Ketiga, laba dialokasikan secara proporsional untuk operasional, sarana pembelajaran, bantuan santri kurang mampu, kegiatan pendidikan, dan pengembangan usaha. Kontribusinya nyata dalam meringankan biaya santri, meningkatkan fasilitas, dan mendukung pelatihan guru, tetapi belum menutup seluruh kebutuhan operasional dan masih bergantung pada kesepakatan, bukan aturan tertulis. Keempat, kendala utama berupa modal, kapasitas manajerial, pencatatan, dan pemasaran digital dapat diatasi dengan dukungan pimpinan, modal sosial komunitas, serta kemitraan eksternal.

Bagi pesantren: menyusun SOP dan *business plan*, menerapkan pencatatan digital, memformalkan skema alokasi laba, membuat laporan tahunan terbuka, dan menata magang santri agar tidak mengurangi waktu tahfizh. Bagi pengelola: mengikuti pelatihan kewirausahaan, pemasaran, dan literasi keuangan, serta memanfaatkan media sosial dan *marketplace*. Bagi pemerintah, lembaga zakat, dan organisasi kemasyarakatan Islam: memberi akses permodalan, pendampingan manajemen, serta fasilitasi legalitas dan sertifikasi halal. Bagi peneliti selanjutnya: menguji model ini pada pesantren lain dengan data keuangan yang terverifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, M. (2010). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Badruddin. (2014). Manajemen peserta didik. Jakarta: Permata Putri Media.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures And Models. Management Decision, 36(2), 63-76.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (pp. 241-258). Greenwood Press.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Creswell, J. W. (2019). Research design. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots. Harper Business.

Fathony, A., Rokaiyah, & Mukarromah, S. (2021). Pengembangan potensi unit usaha Pondok Pesantren Nurul Jadid melalui ekoproteksi. *Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan dan Humaniora, 2*(1).

Fauzi, A. (2019). Ekonomi pesantren dan kemandirian pendidikan Islam. *Jurnal Ekonomi Syariah, 4*(2).

Fitri, R., & Ondeng, S. (2022). Pesantren di Indonesia: Lembaga pembentukan karakter. *Al-Urwatul Wutsqa, 2*(1).

Gojali, T. (2019). Strategi bauran promosi dalam meningkatkan jumlah mahasiswa baru. Karawang: Media Mahardhika.

Imron. (2015). Manajemen peserta didik berbasis sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.

Kadarsih, I., dkk. (2020). Peran dan tugas kepemimpinan kepala sekolah di sekolah dasar. Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan, 2(3).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Knezevich, S. J. (1969). Administration of public education. Harper & Row.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Wallace Foundation.

Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Sage Publications.

Moleong, L. J. (1996). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mouritsen, J., & Marr, B. (2004). Reporting on intellectual capital: Why, what and how? Measuring Business Excellence, 8(1), 54-60.

Mukaromah, 'U. (2021). Manajemen pembiayaan dalam meningkatkan sumber dana di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-Hasan Babadan Ponorogo. *Jurnal IAIN Ponorogo, 2*(2).

Mulyasa, E. (2012). Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Pulic, A. (1998). Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy. 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital.

Rahman, S., Mas'ud, R., & Azkar, M. (2023). Pemberdayaan ekonomi pesantren melalui unit bisnis berbasis syari'ah di Pondok Pesantren Nurul Haramain, Narmada, Lombok Barat. *Palapa: Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan, 11*(1).

Randa, F., & Solon, S. A. (2012). Pengaruh modal intelektual terhadap nilai perusahaan. Jurnal Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi, 10(1).

Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). Intellectual capital: Navigating the new business landscape. Macmillan.

Rosdianah. (2023). *Strategi pengelolaan unit usaha pesantren berbasis ekonomi kreatif di Pondok Pesantren Al-Aziziyah Gunungsari Lombok Barat* [Tesis]. Universitas Islam Negeri Mataram.

Sawarjuwono, T., & Kadir, A. P. (2003). Intellectual capital: Perlakuan, pengukuran, dan pelaporan. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 5(1).

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers.

Terry, G. R. (1977). *Principles of Management*. Homewood: Richard D. Irwin.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Wafai, M. A., Satibi, I., & Fauziah, M. (2020). Manajemen santri dalam penguatan spirit entrepreneur di Ponpes Al-Ihya Ulumaddin 2 Kebonbaru Cilacap. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(2).