

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MAKANAN OLAHAN PADA PESANTREN PESERTA PROGRAM OPOP DI KABUPATEN BOGOR

FOOD BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN OPOP PROGRAM PARTICIPANTS OF
ISLAMIC BOARDING SCHOOLS (PESANTREN) IN BOGOR REGENCY

Mohammad Arif Yunus^{*1}, Ma'mun Sarma^{**}, Lukman M Baga^{***})****)

^{*}Manajemen Pembangunan Daerah, IPB University

Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680, Indonesia

^{**}) Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl Agatis IPB Dramaga Kampus Bogor 16680, Indonesia

^{***}) Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680, Indonesia

^{****}) Pusat Studi Bisnis dan Ekonomi Syariah (CIBEST), IPB University

Jl Raya Pajajaran Bogor 16143, Indonesia

Riwayat artikel:

Diterima

30 September 2022

Revisi

22 Desember 2022

Disetujui

11 Januari 2023

Tersedia online

31 Januari 2023

This is an open access
article under the CC BY
license ([https://
creativecommons.org/
licenses/by/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/))



Abstract: *Islamic boarding school in Indonesia have enormous potentials and roles in terms of numbers, students and resources. This reality is the background for the implementation of the One Islamic Boarding School One Product (OPOP) program for the West Java Provincial Government. This study aims to formulate a strategy for the development of the food industry in Islamic boarding schools participating in the OPOP program in Bogor Regency. The data source for this study comes from primary and secondary data. Primary data were obtained through interviews and filling out questionnaires by Islamic boarding school business managers, similar business actors, OPOP program assistants and expert respondents. Secondary data was obtained from BPS, related agencies and other related literature. The data obtained was then analyzed using SWOT analysis and blue ocean strategy. The results of the research show that the pesantren business has many weaknesses but has various opportunities to be developed. The blue ocean analysis illustrates that the pesantren business is still in tight business competition (red ocean). Therefore, pesantren are recommended to make strategic changes through market penetration and product development strategies. Market penetration strategy through increasing product branding, Islamic boarding school business networks and utilizing e-commerce technology. The product development strategy is carried out through product innovations typical of Islamic boarding schools.*

Keywords: *blue ocean strategy, economic independence, OPOP, pesantren*

Abstrak: Pesantren di Indonesia memiliki potensi dan peran yang sangat besar jika dilihat dari jumlah pesantren, santrinya dan sumber daya yang dimilikinya. Realitas inilah yang melatarbelakangi penyelenggaraan program program *One Pesantren One Product* (OPOP) Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan industri makanan pada pesantren peserta program OPOP di Kabupaten Bogor. Sumber data kajian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan pengisian kuesioner oleh pengelola usaha pesantren, pelaku usaha non pesantren, pendamping program OPOP dan responden ahli. Data sekunder diperoleh dari BPS, dinas terkait dan literatur terkait lainnya. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan analisis SWOT dan strategi samudera biru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha pesantren memiliki banyak kelemahan namun memiliki berbagai peluang untuk dikembangkan. Analisis samudera biru menggambarkan usaha pesantren masih berada pada persaingan usaha yang ketat (samudera merah). Oleh karena itu, pesantren direkomendasikan untuk melakukan perubahan strategi melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar melalui peningkatan branding produk, jaringan bisnis pesantren dan pemanfaatan teknologi e-commerce. Strategi pengembangan produk dilakukan melalui inovasi produk khas pesantren.

Kata kunci: kemandirian ekonomi, strategi samudera biru, OPOP, pesantren

¹ Corresponding author:

Email: marifyunus@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lembaga yang memiliki peran strategis dalam pembangunan Indonesia. UU No. 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren menegaskan pesantren memiliki tiga fungsi sebagai lembaga keagamaan, pendidikan dan pengembangan masyarakat. Pengembangan ekonomi pondok pesantren termasuk ke dalam fungsi pemberdayaan masyarakat, karena berorientasi pada peningkatan kesejahteraan pondok pesantren dan masyarakat. Peran pesantren dalam pengembangan masyarakat bertumpu pada perannya dalam memberikan penyadaran masyarakat untuk keluar dari permasalahan kemiskinan. Cara yang dilakukan pesantren adalah menggerakkan partisipasi dan etos swadaya masyarakat (Bakhri, 2019).

Pesantren memiliki potensi dan peran yang sangat besar jika dilihat dari jumlah pesantren dan santrinya. Menurut Pangkalan Data Pondok Pesantren Kementerian Agama RI (PDPP Kemenag RI, 2022), di Indonesia terdapat 26.974 pesantren dengan 4.009.547 santri. Jumlah pesantren dan jumlah santri di Indonesia, Jawa Barat dan Kabupaten Bogor sebagaimana pada Tabel 1.

Tabel 1. Potensi pesantren dan santri di Indonesia tahun 2022

Pesantren	Jumlah Pesantren	Total Santri
Nasional	26.974	4.009.547
Jawa Barat	8.343	455.715
Kabupaten Bogor	1.060	85.366

Sumber: PDPP Kemenag RI (2022)

Potensi pesantren secara ekonomi dapat dilihat dari usaha yang dimiliki. PDPP Kemenag RI (2022) telah mendaftarkan 9.020 unit usaha yang sudah dikelola pesantren dengan beragam sektor usaha, diantaranya sektor agribisnis (1.479), sektor perkebunan (1.142), sektor peternakan (1.054) dan koperasi milik pesantren (1.844).

Pesantren juga memiliki potensi yang erat kaitannya dengan sosial ekonomi umat yakni wakaf berupa aset baik tanah, gedung dan peralatan yang dapat dimanfaatkan dalam usaha pesantren. Belum berdayanya wakaf dalam pengembangan dan pemberdayaan ekonomi disebabkan oleh pemahaman masyarakat tentang hukum wakaf yang belum baik, manajemen wakaf kurang profesional, objek wakaf yang berupa aset statis dan *nadzir* wakaf yang kurang profesional (Abdullah, 2021).

Namun demikian, pesantren masih menghadapi permasalahan kemandirian ekonomi, yakni belum mampu menjadi lembaga mandiri secara finansial tanpa tergantung pada satu sumber pendanaan (BI, 2015). Ryandono dan Hadi (2018) mengungkapkan pesantren masih mengandalkan sumber dana operasionalnya dari iuran bulanan para santri, sementara kontribusi unit usaha pesantren masih relatif kecil.

Penelitian Nadzir (2015) terhadap 17 pesantren di Jawa Timur ini mengungkap bahwa sumber pendanaan utama operasional pondok pesantren adalah sumbangan santri (wali santri), unit usaha pesantren, sumbangan dari pemerintah, sumbangan masyarakat dan diperkuat dengan sumbangan dari para alumninya. Kecilnya kontribusi unit usaha ini disebabkan beberapa kendala dalam pengembangan ekonomi pesantren antara lain pemasaran, jaringan, kapabilitas sumber daya manusia dan permodalan. Usaha pesantren juga belum disentuh secara kreatif dan serius diintegrasikan secara eksplisit ke dalam kurikulum yang dikembangkan pesantren.

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah telah memberikan dukungan dan fasilitasi dalam pengembangan kemandirian ekonomi pesantren tersebut. Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) telah mendorong pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia, khususnya UMKM di pesantren. Dalam kaitan program utama pengembangan UMKM di pesantren, KNEKS mempunyai beberapa lingkup aktivitas yang dilakukan. Bank Indonesia juga mengembangkan empat evolusi pengembangan kemandirian pesantren. Keempat evolusi itu adalah peningkatan kapasitas ekonomi pesantren dalam mengoptimalkan aset pesantren, membantu meningkatkan terwujudnya *good governance* di lingkungan pesantren, melakukan peningkatan kualitas SDM pengelola dan peningkatan kurikulum melalui transfer pengetahuan.

Kementerian Agama RI memiliki program Peta Jalan Kemandirian Pesantren (PJKP). PJKP adalah sebuah rancang bangun komprehensif pesantren utamanya dari aspek ekonomi yang memiliki keunggulan dan ketangguhan yang teruji untuk melangsungkan fungsi peran pesantren dalam 3 (tiga) aspek, yaitu pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat di Indonesia sesuai dengan amanat Undang-Undang No 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat meluncurkan program *One Pesantren One Product* (OPOP) pada tahun 2019. Tercatat hingga 2021 sebanyak 2.574 pesantren telah mengikuti program OPOP dengan 92 pesantren diantaranya berasal dari Kabupaten Bogor. Program OPOP membantu pesantren dalam memilih komoditi yang laku di pasar, memberi pelatihan dan pendampingan. Target dari program OPOP merupakan pesantren yang memiliki visi dan niat untuk menjalankan usaha, memiliki SDM, memiliki lahan, ketersediaan bahan baku, potensi pasar dan lain-lain. Program OPOP mengembangkan sektor usaha perdagangan dan *handycraft*; peternakan; pertanian; perikanan; *fashion*/konveksi; jasa/ layanan dan makanan/ minuman. Sektor makanan dan minuman merupakan sektor yang mayoritas (29,41%) diikuti pesantren (UNPAD, 2022).

Potensi sektor usaha makanan dan minuman terlihat dari tumbuhnya PDB industri makanan dan minuman yang membukukan pertumbuhan 3,67% pada tahun 2021 dibanding tahun sebelumnya (BPS, 2020). Sebagai sektor dimana mayoritas usaha adalah skala mikro-kecil (IMK), usaha pesantren semestinya bisa berkiprah di dalamnya. Jumlah IMK sektor makanan mencapai 1,51 juta unit usaha pada tahun 2020 yang mencapai 36% dari seluruh IMK nasional, yang totalnya 4,21 juta unit usaha.

Kemandirian ekonomi sebagai perwujudan peran pesantren dalam pemberdayaan masyarakat telah menjadi tema menarik, tidak saja berkaitan dengan ekonomi pesantren namun juga pembangunan ekonomi masyarakat secara luas. Beberapa penelitian telah dilakukan tentang kemandirian ekonomi pesantren yang dilaksanakan secara mandiri oleh pesantren seperti MBS Prambanan dan Al-Irsyidiyyah Nurul Iman (Faisal, 2020), Pesantren Al-Ittifaq (Silvana dan Lubis, 2020), Pesantren Ar-Risalah Cijantung (Badrudin, 2018), Pondok Modern Darussalam Gontor (Suharto dan Fasa 2018) serta Pesantren Mamba'us Sholihin Gresik (Basit dan Widiastuti, 2019). Albajuri (2019) juga telah mengkaji implementasi Program Sosial Bank Indonesia (PSBI) dalam pengembangan kemandirian ekonomi Ma'had al-Jāmi'ah UIN STS Jambi. Sebagai sebuah program kemandirian pesantren, kajian mengenai OPOP khususnya tindak lanjut program belum banyak dilakukan.

Usaha pesantren hingga saat ini belum memberikan dampak signifikan bagi kemandirian ekonomi pesantren karena banyak memiliki kelemahan dari

sisi produk, pemasaran, sumberdaya pengelola, modal dan kelembagaan. Program OPOP dianggap telah mampu menggerakkan motivasi berusaha dengan manajemen yang lebih baik, namun masih belum mampu meningkatkan pemasaran produk. Dampaknya adalah stagnasi usaha pesantren dan cenderung berhenti setelah mengikuti program. Dengan demikian, keberlanjutan usaha juga masih menjadi isu bagi pesantren. Untuk menjawab permasalahan tersebut, diperlukan penelitian tentang *bagaimana strategi mengembangkan kemandirian ekonomi pesantren melalui program OPOP di Kabupaten Bogor* dengan pendekatan analisis SWOT dan analisis samudera biru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam menyelesaikan permasalahan. Mengingat luasnya lingkup program OPOP, penelitian ini dibatasi pada program OPOP Jawa Barat yang dilaksanakan di Kabupaten Bogor pada pesantren yang menjalankan usaha makanan olahan pada tahun 2019-2021. Pemilihan usaha makanan olahan didasarkan pada tingginya partisipasi pesantren pada bidang ini baik sebagai pemula (*start up*) maupun pengembangan usaha selama 2 tahun (*scale up*) serta usaha ini mudah diduplikasikan pada pesantren. Penelitian ini ditujukan (1) menganalisis pengaruh program OPOP terhadap industri makanan pada pesantren di Kabupaten Bogor, (2) menganalisis kondisi lingkungan usaha makanan peserta program OPOP di Kabupaten Bogor dan (3) merumuskan strategi pengembangan usaha makanan pada pesantren peserta program OPOP di Kabupaten Bogor.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap pesantren peserta program *One Pesantren One Product* di Kabupaten Bogor tahun 2019-2021 yang memiliki usaha makanan olahan. Kriteria pesantren yang ditetapkan adalah telah mengikuti tahapan program OPOP berupa pendampingan, pelatihan dan magang. Berdasarkan daftar keberansertaan pesantren yang mengikuti program OPOP di Kabupaten Bogor pada tahun 2019, 2020 dan 2021, terdapat 8 pesantren yang memenuhi kriteria tersebut dan akan menjadi responden penelitian. Penelitian dilaksanakan selama 2 bulan pada bulan Juli – Agustus 2022 di Kabupaten Bogor. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dan pengisian kuesioner oleh pengelola

usaha pesantren (8 orang), pelaku usaha non pesantren (14 orang pengusaha lokal dan 2 orang pengusaha nasional), pendamping program OPOP di Kabupaten Bogor (4 orang) dan responden ahli UMKM makanan olahan (1 orang). Data sekunder diperoleh dari Badan Pusat Statistik, Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat dan literatur terkait lainnya.

Pengaruh program dinilai oleh pengelola usaha pesantren dan pendamping program dengan membandingkan kondisi awal usaha pesantren saat mengikuti program dan setelah mengikuti program selama setahun atau lebih. Aspek-aspek yang dinilai adalah motivasi usaha, kualitas produk, teknologi produksi, standarisasi produk, skala produksi, omset, jangkauan pemasaran, modal dan kelembagaan. Penilaian secara deskriptif dan menggunakan skala penilaian likert 1 sampai 6 (dari sangat tidak berpengaruh sampai sangat berpengaruh). Penilaian dilakukan oleh pelaku usaha pesantren dan pendamping program.

Identifikasi, pembobotan dan penilaian kondisi lingkungan usaha pesantren diberikan pendamping program dan responden ahli. Analisis kondisi lingkungan eksternal dan internal selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi alternatif strategi melalui pendekatan matriks SO – ST – WO dan W-T. Penelitian ini juga menganalisis faktor-faktor kompetisi pada industri makanan. Responden ditetapkan melalui metode *purposive sampling* terdiri dari 8 pelaku usaha pesantren, 14 pelaku usaha UMKM skala lokal dan 2 pelaku usaha skala nasional. Faktor-faktor yang berpengaruh ditetapkan berdasarkan uji Cochran. Kurva nilai industri makanan olahan di Kabupaten Bogor pada tahapan ini akan digunakan untuk menetapkan 4 langkah strategi samudera biru (*blue ocean strategy*). Strategi ini menurut Kim dan Mauborgne (2005) akan membantu pelaku usaha mendapatkan gambaran ruang pasar baru dengan persaingan yang tidak ketat. Samudera biru tidak menjadikan kompetisi sebagai acuan dalam menciptakan strategi. Dengan demikian, langkah strategis yang akan diambil adalah membuat penawaran bisnis unggulan dan bersifat menciptakan pasar.

Program OPOP diharapkan berpengaruh dalam pengembangan usaha makanan olahan peserta program khususnya dalam memperkuat nilai dan motivasi usaha sebagai keunggulan pesantren. Nilai-nilai pesantren menjadi pendorong utama dalam semua aktivitas,

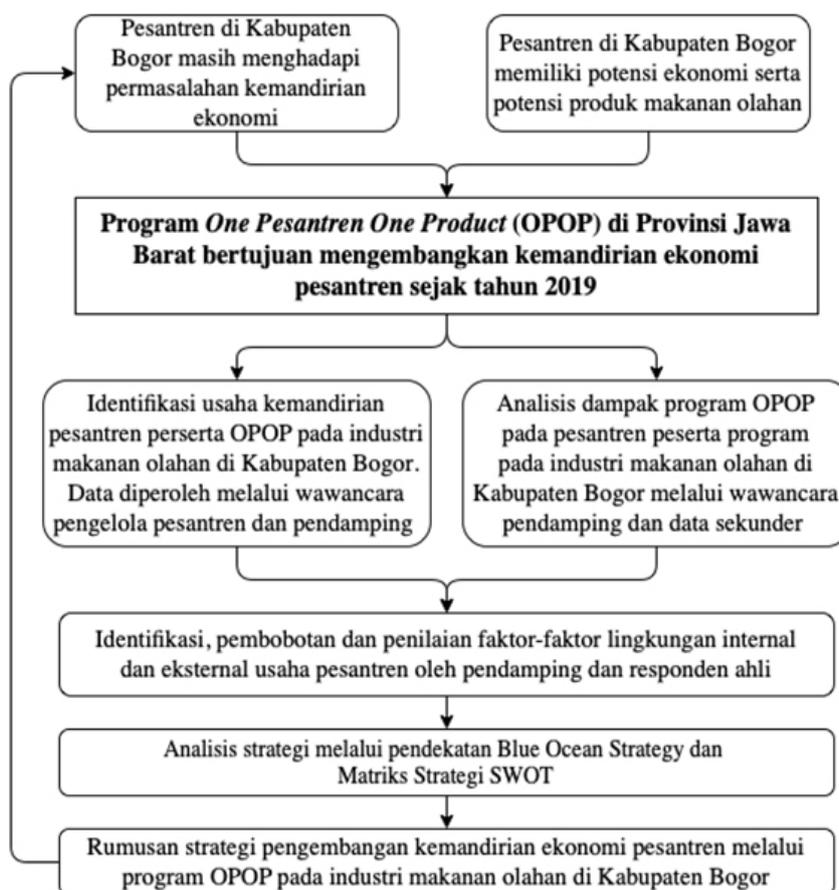
khususnya dalam berbisnis (Sunarti dan Hasan, 2019). Konsep keberkahan dalam berusaha (*sustainable kindness and blessings*) menjadi prinsip yang melekat dalam bisnis pesantren, berkesesuaian dengan prinsip bisnis syariah seperti terbebas dari *maysir*, *gharar*, *riba*, *risywah* (suap) dan transaksi batil lainnya (Faisal, 2020). Namun demikian, usaha pesantren masih memiliki tingkat persaingan yang ketat dengan industri makanan lokal non pesantren.

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan kerangka pemikiran bahwa terdapat potensi ekonomi yang besar yang dimiliki oleh pesantren di Jawa Barat, namun mayoritas pesantren masih menghadapi persoalan kemandirian ekonomi dalam menjalankan operasional pesantren. Nasdian (2014) dan Azizah (2016) menyatakan bahwa kemandirian ekonomi adalah kemampuan mengatur ekonomi sendiri tanpa bergantung pada orang lain. Bank Indonesia (2015) juga mengungkapkan salah satu indikator sebuah pesantren memiliki kemandirian ekonomi adalah hasil unit usaha memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kegiatan edukasi di pesantren sehingga kesinambungan pesantren tidak terlalu tergantung pada kontribusi uang partisipasi dari santri. Permasalahan tersebut dijawab oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan menjalankan program OPOP. Dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan program dan keberlangsungan program tersebut diperlukan perumusan strategi dengan mengacu pada kerangka pemikiran penelitian sebagaimana Gambar 1.

HASIL

Kondisi Umum Pesantren Responden

Pesantren peserta program OPOP tahun 2019 – 2021 di sektor makanan sebanyak 8 pesantren (Tabel 2). 6 pesantren baru memulai usaha (*start up*) dan 2 pesantren telah melakukan usaha minimal 2 tahun (*scale up*). Jenis pesantren memiliki pengaruh pada karakter usaha. Pesantren tradisional menempatkan kyai sebagai figur sentral dan memiliki kurikulum yang tidak formal. Visi kyai yang kuat memiliki pengaruh pada pembentukan jiwa kemandirian dan *entrepreneurship* santri. Pesantren modern yang bertumpu pada sistem cenderung mampu mengadopsi perkembangan sehingga lebih menjamin keberlanjutan usaha.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Tabel 2. Jenis pesantren dan jumlah santri responden penelitian

Nama Pesantren	Jenis Pesantren	Jumlah Santri
Nurul Ikhwan	Tradisional	32
Darul Muta'alimin	Tradisional	110
Nurul Amal Al-Islami	Modern	75
PPTQ Mustaqimiyah	Tradisional Modern	500
Daarul Uluum	Modern	313
Ulin Nuha Al-Islami	Modern	80
Nur Syamsudduha	Modern	107
Daarul Ilmi	Modern	515

Produk makanan olahan pesantren umumnya makanan aneka kue dan keripik. Produk ini dipilih karena sejumlah keunggulan di antaranya bahan baku mudah diperoleh, teknologi dan peralatan pengolahan sederhana serta awet. Skala produksi masih relatif rendah antara 20 – 120 kg/bulan dengan produksi yang belum kontinu. Secara umum, pesantren belum memiliki model kemandirian ekonomi yang khas. Pesantren Darul Ulum secara spesifik memilih model ekoproteksi yakni produk pesantren diperuntukkan

memenuhi kebutuhan internal santri seperti abon lele, telur asin dan roti. Model ini dinilai sukses dilakukan oleh Pondok Modern Darussalam Gontor (Suharto dan Fasah 2018) karena memiliki pangsa pasar internal santri yang cukup besar. Model lain dilakukan oleh pesantren Darul Muta'alimin yang aktif memasarkan produknya melalui jejaring pesantren dan masyarakat yang dimilikinya.

Pengaruh Program OPOP Terhadap Usaha Makanan Olahan Pesantren

Program OPOP sangat berpengaruh (4,6) dalam menumbuhkan motivasi berusaha. Program ini telah mampu mendorong pesantren memulai usaha sebagai *start up* (Gambar 2). Pesantren yang telah memiliki usaha terdorong meningkatkan skala usahanya yang dicirikan dengan peningkatan skala produksi dan omset penjualan. Pengaruh motivasi ini semakin besar karena pada umumnya yang menjadi penanggung jawab program adalah pimpinan pesantren/kiai. Ini menjadi kekuatan tersendiri karena menurut Azizah (2016) semua kebijakan dari kiai ataupun pengasuh di dalamnya akan ditaati oleh seluruh santri. Faktor

internal baik kiai, ustaz, santri, pengelola merupakan faktor yang berpengaruh besar dan sangat perlu untuk terus ditingkatkan (Anas, 2022; Hafid dan Badrudin, 2018).

Program juga dianggap berpengaruh pada peningkatan teknologi produksi (4,3), kualitas produk (4,1); omset (3,7) dan jangkauan pasar (3,6). Peningkatan teknologi produksi dan kualitas produk tampak pada penggunaan peralatan produksi yang lebih baik, peningkatan masa kadaluwarsa serta jenis dan desain kemasan. Aspek kelembagaan, skala produksi, permodalan dan standardisasi produk dirasakan cukup atau kurang berpengaruh. Produk pesantren hingga saat ini belum memiliki standardisasi dan perijinan. Alasannya adalah pesantren belum merasakan kebutuhan sertifikasi halal perijinan karena pasar yang terbatas dan bersifat internal belum menuntut hal tersebut. Kebutuhan tersebut sebenarnya sudah dirasakan oleh pesantren Darul Muta'alimin yang tengah menjajagi pemasaran di retail modern. Namun demikian, biaya perijinan serta terbatasnya bantuan pemerintah (Dinas Koperasi dan UKM) menjadi alasan pesantren belum mendapatkannya.

Pengaruh program yang belum optimal disebabkan oleh pendeknya masa pendampingan (selama 1 tahun) dirasakan memberikan dampak pada keberlanjutan usaha pesantren. Pesantren tidak lagi mendapatkan pendampingan secara intensif setelah masa program selesai. Pendampingan menjadi hal penting diindikasikan oleh pesantren *scale up* cenderung memiliki ketahanan usaha karena telah memiliki alternatif pasar, didukung oleh lebih dari 1 jenis usaha serta didorong oleh kebutuhan operasional pesantren sebagaimana yang dilakukan oleh pesantren Darul Muta'alimin dan Darul Uluum. Kondisi omset yang rendah karena penetrasi pasar juga rendah, minimnya ketidaktersediaan SDM pesantren selama pandemi dan melonjaknya harga bahan baku utama turut penyebab pesantren memutuskan untuk menghentikan sementara usahanya. Namun demikian, pengelola pesantren masih menyatakan akan menjalankan kembali usahanya jika kondisi lingkungan usaha kembali normal.

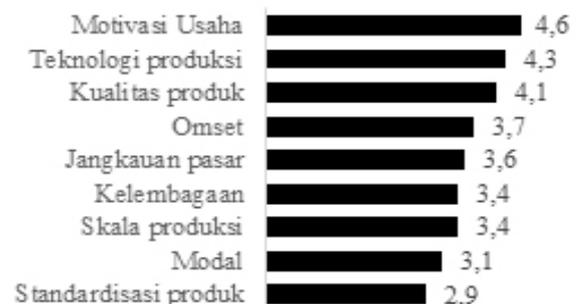
Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal Usaha Makanan Pesantren

Analisis faktor eksternal utama menghasilkan skor eksternal sebesar 2,783 (Tabel 3). Skor ini menunjukkan bahwa terdapat sejumlah peluang yang

cukup memengaruhi usaha makanan pesantren. Faktor peluang terpenting yang harus diperhatikan adalah pertumbuhan minat pasar (skor 0,607). Pertumbuhan minat dan pasar makanan dipengaruhi oleh faktor ekonomi dan faktor sosial, budaya serta demografi. Kondisi ekonomi yang semakin membaik akan diiringi dengan peningkatan daya beli masyarakat memungkinkan adanya peningkatan permintaan pasar terhadap suatu produk. Daya beli masyarakat Kabupaten Bogor yang pada tahun 2021 mengalami kenaikan Rp 93.000 diharapkan berkontribusi pada pertumbuhan minat pasar pada sektor makanan.

Peluang lainnya adalah berkembangnya teknologi *e-commerce* dalam menunjang pemasaran (0,542). Tumbuhnya *e-commerce* perkembangan logistik memberi kemudahan bagi usaha pesantren karena memberikan efektivitas dan efisiensi dalam memasarkan produk melalui *online*. Faktor ini yang bertumpu pada kepercayaan, kredibilitas dan risiko sebagai faktor penting bagi interpersonal maupun hubungan komersial (Rachbini, et al. 2019) dapat dimanfaatkan pesantren dalam membangun merek/*brand* produknya. Usaha pesantren menghadapi ancaman persaingan yang tinggi karena banyaknya pengusaha sejenis (0,213). Karakteristik produk pesantren yang secara umum mudah diproduksi menyebabkan persaingan berupa produk substitusi atau komplementer yang lebih inovatif.

Analisis faktor internal menunjukkan usaha pesantren memiliki kelemahan yang lebih dominan dengan skor 2,360 (Tabel 4). Sebagai dampak program OPOP, usaha pesantren telah menempatkan mental berusaha sebagai kekuatan terbesar (0,288). Pesantren juga telah mampu memproduksi produk yang secara umum mudah dipasarkan di masyarakat sekitar (0,277) dengan keanekaragaman produknya (0,165).



Gambar 2. Pengaruh program OPOP terhadap industri makanan pada pesantren peserta program di Kabupaten Bogor

Kelemahan utama yang dihadapi usaha pesantren adalah kelembagaan usaha pesantren (0,135), harga produk belum bisa bersaing (0,176) dan modal usaha yang masih terbatas (0,180). Faktor jejaring kemitraan, produk belum dikenal, rendahnya keterlibatan internal pesantren, kualitas produk dan teknologi produksi yang belum dikuasai merupakan kelemahan aspek produk pesantren yang berujung pada kelemahan pada aspek pemasaran. Pesantren belum mampu menyediakan

produk yang benar-benar dibutuhkan oleh konsumen dan bisa bersaing dengan produk lain.

Kelemahan ini memiliki kemiripan dengan yang dihadapi pada UMKM industri makanan di Kabupaten Cianjur yang bergerak yakni aspek manajemen bisnis, yaitu aspek operasional, aspek *purchasing*, aspek pemasaran, dan aspek keuangan (Sitanggang *et al.* 2022).

Tabel 3. Analisis evaluasi faktor eksternal (EFE) industri makanan pada pesantren peserta program OPOP di Kabupaten Bogor

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Pertumbuhan minat pasar	0,179	3,40	0,607
Berkembangnya teknologi <i>e-commerce</i> dalam menunjang pemasaran	0,160	3,40	0,542
Terbukanya akses permodalan khususnya untuk mendukung UMKM	0,138	2,80	0,387
Berkembangnya logistik distribusi produk	0,148	2,60	0,384
Keunggulan geografis Kabupaten Bogor dalam menyediakan bahan baku	0,114	3,00	0,343
Banyaknya program pemerintah yang mendukung kemandirian pesantren	0,110	2,80	0,307
Ancaman			
Banyaknya pengusaha sejenis	0,152	1,40	0,213
Total skor eksternal	1,000		2,783

Tabel 4. Analisis evaluasi faktor internal (IFE) usaha pesantren peserta program OPOP bidang makanan olahan di Kabupaten Bogor

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Tumbuhnya mental kewirausahaan pesantren dan santri	0,111	2,60	0,288
Produk mudah dipasarkan di masyarakat sekitar	0,106	2,60	0,277
Adanya keanekaragaman produk pesantren	0,064	2,60	0,165
Kelemahan			
Jejaring kemitraan belum tumbuh antar pesantren dan lembaga lain	0,105	2,40	0,253
Produk belum dikenal konsumen	0,103	2,40	0,247
Rendahnya keterlibatan SDM pesantren	0,095	2,40	0,229
Kualitas produk belum baik	0,092	2,40	0,220
Teknologi produksi belum dikuasai dengan baik	0,086	2,20	0,190
Modal usaha masih terbatas	0,082	2,20	0,180
Harga produk belum bisa bersaing	0,088	2,00	0,176
Kelembagaan usaha pesantren masih lemah	0,067	2,00	0,135
Total skor internal	1,000		2,360

Alternatif Strategi Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pesantren Peserta Program OPOP Melalui Usaha Makanan di Kabupaten Bogor

Alternatif strategi dirumuskan dengan menghubungkan kekuatan dengan peluang (S-O), kelemahan dan peluang (W-O), kekuatan dengan ancaman (S-T) serta kelemahan dan ancaman (W-T) sehingga menghasilkan empat tipe strategi yang dapat dilakukan. Alternatif strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren sektor makanan pada Tabel 5.

Tabel 5. Alternatif strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren sektor makanan

Alternatif Strategi
Strategi S-O Penguatan kapasitas mental kewirausahaan pengelola usaha pesantren melalui proses pendampingan, penguatan visi usaha kyai/pesantren dan nilai-nilai Islam dalam berusaha. Pengembangan inovasi dengan berfokus pada produk unggulan dengan ciri khas pesantren atau daerah Bogor serta berbasis pada kebutuhan pasar.
Strategi W-O Meningkatkan standardisasi produk Memperkuat branding produk Membangun kelembagaan dan jejaring bisnis Memanfaatkan teknologi digital dan <i>e-commerce</i>
Strategi S-T Memperkuat penetrasi pasar yang telah ada yakni masyarakat sekitar dan jejaring pesantren (toko/warung pesantren) melalui upaya pemasaran yang intensif.
Strategi W-T Pengembangan manajemen usaha yang efisien berupa peningkatan produksi hingga memenuhi skala kelayakan produksi, organisasi usaha yang tertata dan pencatatan keuangan yang baik untuk mengetahui kinerja keuangan usaha.

Kondisi Persaingan Usaha Makanan Olahan di Kabupaten Bogor

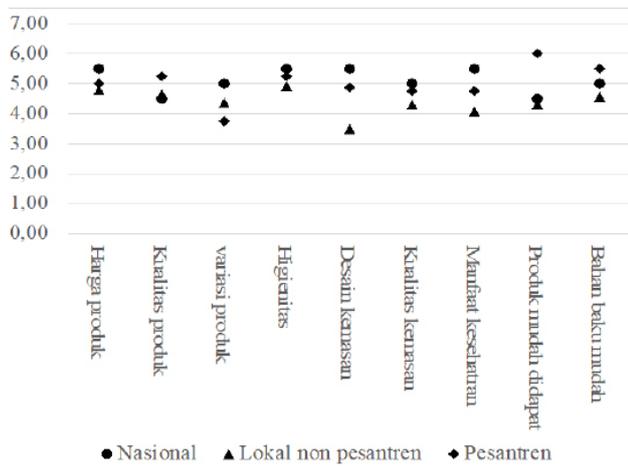
Identifikasi faktor-faktor kompetisi dalam industri makanan olahan diperlukan sebagai dasar perumusan strategi samudera biru (*blue ocean strategy*). Identifikasi menemukan 17 faktor-faktor kompetisi yang biasa menjadi pertimbangan pelaku usaha. Faktor-faktor tersebut selanjutnya dinilai oleh pelaku usaha yang terbagi menjadi produsen nasional, produsen lokal non pesantren dan produsen pesantren.

Berdasarkan uji Cochran, di antara 17 faktor tersebut, terdapat 2 faktor sangat signifikan, 7 faktor signifikan dan 8 faktor tidak signifikan. Faktor yang diperhatikan secara signifikan tersebut adalah (1) harga produk, (2) kemudahan memperoleh bahan baku, (3) kualitas produk, (4) banyak variasi produk, (5) higienitas produk, (6) desain kemasan, (7) kualitas kemasan, (8) manfaat produk bagi kesehatan dan (9) kemudahan memperoleh produk. Faktor-faktor yang kurang diperhatikan produsen makanan adalah (1) kontrak penjualan, (2) promosi, (3) penjualan *online*, (4) sertifikasi produk, (5) informasi produk, (6) merek, (7) harga bahan baku dan (8) layanan jual. Hal ini menggambarkan pelaku usaha masih sangat memperhatikan faktor-faktor terkait produk dibandingkan faktor-faktor pemasaran pada saat menjalankan usahanya.

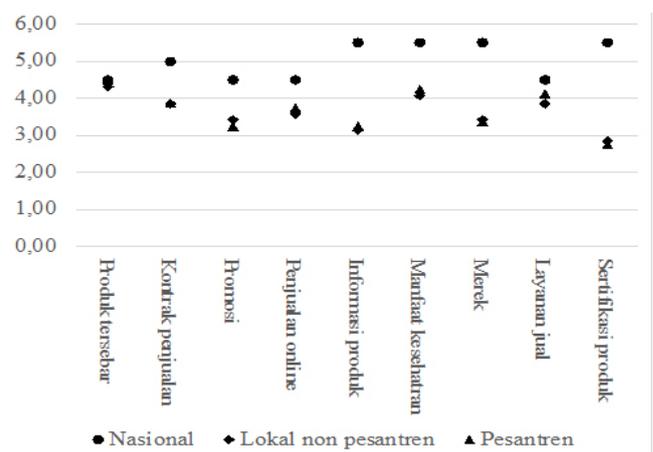
Gambaran persaingan usaha makanan di Kabupaten Bogor terlihat dalam kurva nilai pada kanvas strategi sebagaimana Gambar 3. Kanvas strategi dihasilkan dari penilaian kinerja faktor-faktor kompetisi industri makanan dalam angka 1 – 6.

Kurva nilai pada kanvas strategi, berdasarkan teori Kim dan Mauborgne (2005) dapat diinterpretasikan bahwa usaha makanan fokus pada persaingan samudera merah pada harga produk, higienitas produk dan kualitas kemasan. Pada faktor kemudahan memperoleh produk, pesantren bersaing dengan pengusaha lokal. Kinerja ini berpengaruh pada produksi yang dihasilkan. Produksi pesantren masih rendah pada rata-rata 35 kg/bulan dibandingkan pengusaha lokal dengan rata-rata 113 kg/bulan.

Faktor-faktor pemasaran belum menjadi pertimbangan dalam bersaing oleh para pelaku usaha makanan. Kinerja pada faktor-faktor pemasaran pada pelaku usaha lokal dan pesantren masih rendah dibandingkan pelaku usaha nasional (Gambar 4). Gambaran persaingan usaha pesantren yang cenderung berupa samudera merah (*red ocean*) dengan produsen lokal memberi arahan pada pesantren untuk melakukan perubahan strategi. Kim dan Mauborgne (2005) mengembangkan pendekatan yang disebut kerangka kerja empat langkah. Rekomendasi berdasarkan kerangka kerja empat langkah di atas dapat dirangkum dalam skema hapuskan – kurangi – tingkatkan – ciptakan (*eliminate-reduce-raise-create*), sebagaimana Tabel 6.



Gambar 3. Kurva nilai pada faktor signifikan di industri makanan di Kabupaten Bogor



Gambar 4. Kurva nilai pada faktor pemasaran di industri makanan di Kabupaten Bogor

Tabel 6. Empat langkah strategi samudera biru pada industri makanan pesantren

Menghapuskan (Eliminate)
Meniadakan pengembangan keragaman rasa dan jenis komoditi agar fokus pada produk yang diminati konsumen
Mengurangi (Reduce)
Mengurangi biaya produksi dengan capaian skala produksi optimum
Meningkatkan (Raise)
Meningkatkan branding produk pesantren
Meningkatkan informasi produk dalam kemasan
Meningkatkan standar higienitas dan kesehatan produk
Meningkatkan penjualan online
Menciptakan (Create)
Menciptakan kemitraan pemasaran
Memperoleh perijinan usaha dan produk
Menciptakan kemitraan pasokan bahan baku

Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Makanan pada Pesantren Peserta OPOP di Kabupaten Bogor

Posisi usaha pesantren pada matriks IE (internal eksternal) diperoleh dengan menggabungkan nilai total skor IFE sebesar 2,360 (menengah) dan total skor EFE sebesar 2,783 (menengah)(Gambar 5). Dalam matriks IE, usaha makanan pesantren di Kabupaten Bogor berada pada kuadran V yang berarti strategi yang harus dilakukan adalah *hold and maintain* atau stabilisasi. Posisi ini menurut David (2005), strategi yang diterapkan adalah perubahan strategi melalui penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*). Strategi penetrasi pasar dijalankan untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran. Penetrasi pasar menjadi strategi

yang efektif karena sedikit berisiko terhadap kondisi usaha untuk mencoba menembus pasar yang telah ada. Penetrasi pasar dapat melibatkan pemerolehan pelanggan baru namun harus pada pasar yang telah ada. Dengan kata lain maksud dari penetrasi pasar adalah untuk memperluas pangsa pasar (*market share*) dalam pasar yang telah ada (Ihalauw, 2017).

Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar dilakukan karena produk pesantren memenuhi kriteria (1) pasar saat ini belum jenuh dengan produk makanan, (2) tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan, (3) pesantren dapat menciptakan produk unggulan dan meningkatkan skala ekonominya sehingga memberikan keunggulan kompetitif yang tepat.

Strategi induk penetrasi pasar diturunkan menjadi strategi fungsional sebagai hasil alternatif strategi SWOT yakni meningkatkan *branding* dan promosi produk pesantren; membangun jejaring kerja sama bisnis pesantren; dan memanfaatkan teknologi digital dan *e-commerce*.

Merek produk pesantren belum dikenal karena pemasaran yang belum optimal dan belum melakukan promosi secara masif baik lisan, cetak maupun elektronik. Pesantren pada dasarnya memiliki pangsa pasar potensial yakni masyarakat sekitar dan jaringan pesantren. Kelemahan pesantren dalam segi pemasaran harus didukung oleh sebuah program pemasaran bersama dalam bentuk *holding* pesantren. Dalam hal ini, koperasi pondok pesantren (kopontren) dapat menjadi motor penggerak dalam menjalankan proses produksi, distribusi sekaligus memenuhi barang konsumsi yang diperlukan masyarakat pesantren (Annisa, 2019) sehingga dalam perspektif internal, perputaran uang tidak keluar dari pesantren dan menjadi potensi untuk menambah nilai ekonomis pesantren (Faisal, 2020).

Salah satu contoh strategi pemasaran produk UMKM yang ditawarkan adalah menjaga kualitas produk untuk mempertahankan pelanggan yang tetap, menjaga hubungan dan komunikasi dengan pemasok serta mempertahankan harga sebagaimana aplikasi pada industri keripik tempe (Hasanah, 2020). Inovasi produk juga harus dilakukan disertai upaya promosi agar permintaan dari konsumen tinggi.

Total Skor EFE	Total Skor IFE		
	Kuat 4,0 – 3,0	Menengah 2,9 – 2,0	Lemah 1,9 – 1,0
Kuat 4,0 – 3,0	I	II	III
Menengah 2,9 – 2,0	IV	V	VI
Lemah 1,9 – 1,0	VII	VIII	IX

Gambar 5. Posisi usaha makanan pesantren peserta OPOP di Kabupaten Bogor dalam Matriks IE

Dalam era globalisasi, pemasaran konvensional kurang efisien dan efektif karena memiliki kekurangan seperti biaya promosi yang mahal atau kendala ruang dan waktu dalam proses pemasaran. Dengan menggunakan teknologi *e-commerce*, kendala tersebut di atas. Keunggulan lainnya adalah *branding* produk bisa dikembangkan melalui berbagai platform digital. Pesantren dapat memanfaatkan faktor kepercayaan dan kredibilitas pesantren yang dalam penelitian Rachbini *et al.* (2019) merupakan faktor penting dalam hubungan komersial.

Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk dijalankan dengan cara menawarkan modifikasi produk atau produk baru ke target pasar yang sudah ditentukan. Pengembangan produk tersebut dilakukan terhadap produk fisik dan memastikan bahwa ide produk yang sudah ada dapat diubah menjadi sebuah produk baru yang lebih efektif (Kotler dan Armstrong 2008). Pengembangan produk di pesantren didasarkan karena (1) produk pesantren saat ini juga ditawarkan pesaing utama dengan harga dan kualitas setara, (2) terdapat perkembangan teknologi yang cepat dan mendukung inovasi produk dan (3) didukung oleh lembaga atau unsur pemerintah daerah dalam penelitian dan pengembangan produk.

Pengembangan produk makanan melalui riset dan pengembangan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada, misalnya pilihan bahan baku, bentuk, rasa dan kemasan sesuai minat konsumen. Produk yang dikembangkan diharapkan menjadi produk yang khas agar mampu mendukung strategi penetrasi pasar (Kartika *et al.* 2018).

Dalam kondisi persaingan yang tinggi, menurut Desmaryani (2018) usaha kecil harus menghasilkan produk-produk yang bervariasi sehingga konsumen bisa membedakan dengan produk sejenis lainnya. Dalam rangka meningkatkan efisiensi, industri kecil disarankan tergabung dalam suatu *klaster* (sentra industri) misalnya dalam hal pembelian bahan baku, pemanfaatan tenaga kerja terampil dan pemasaran bersama.

Implikasi Manajerial

Hasil analisis SWOT dan analisis maudera biru memberikan gambaran bahwa produk yang dipilih pesantren lebih mempertimbangkan aspek kemudahan produksi sedangkan aspek-aspek pemasaran belum menjadi pertimbangan. Pesantren perlu melakukan inovasi produk agar dapat menciptakan pasar baru. Produk keripik dan makanan ringan adalah produk yang banyak diproduksi. Inovasi dapat dilakukan dengan mencari bahan baku yang unik dengan cita rasa yang khas dan disesuaikan pada kebutuhan pasar. Kepercayaan masyarakat pada pesantren yang memegang nilai-nilai halal dan thayyib merupakan keunggulan yang bisa memperkuat *branding* produk pesantren. Hasil penelitian yang merekomendasikan strategi penetrasi pasar memberikan implikasi bagi pesantren untuk fokus pada ceruk pasar terdekat yakni masyarakat sekitar dan pesantren sekitar karena adanya ikatan emosional dengan pesantren. Jika kerjasama dengan toko/koperasi pesantren bisa dimanfaatkan maka santri yang jumlahnya besar di wilayah Bogor dan sekitarnya akan menjadi konsumen potensial karena kebutuhan santri pada umumnya disediakan oleh toko/koperasi pesantren. Untuk mendukung hal tersebut, pesantren perlu memiliki tenaga pemasaran yang kompeten, mampu menyusun strategi pemasaran, memiliki kemampuan menjual, dan menguasai wilayah pemasaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Program *One Pesantren One Product* Provinsi Jawa Barat telah memberikan pengaruh berupa tumbuhnya mental kewirausahaan pesantren di Kabupaten Bogor. Program juga mampu meningkatkan kualitas produk, teknologi produksi, omset dan jangkauan pemasaran. Usaha pesantren sebenarnya memiliki berbagai peluang namun masih memiliki banyak kelemahan yakni produk belum unggul, kelembagaan usaha lemah, belum memiliki jejaring usaha dan pemasaran yang terbatas. Pesantren juga masih memiliki persaingan ketat (samudera merah) dengan pelaku usaha sejenis. Oleh karenanya, pesantren perlu melakukan stabilisasi usaha dengan fokus pada strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar dilakukan dengan meningkatkan *branding* produk melalui berbagai promosi, membentuk jaringan

bisnis pesantren khususnya dengan pesantren sekitar dan pemanfaatan teknologi *e-commerce* untuk mempermudah pemasaran. Strategi pengembangan produk dilakukan melalui inovasi produk khas pesantren yang memiliki keunggulan serta diminati pasar.

Saran

Dalam rangka mengembangkan usaha, pesantren disarankan mempertimbangkan aspek kebutuhan pasar dalam pemilihan produk. Dalam hal ini, pendamping program OPOP dapat lebih memberikan pembinaan dalam aspek-aspek pemasaran produk. Pesantren juga harus memiliki personil yang secara khusus bertanggung jawab pada aspek pemasaran dikarenakan aspek ini sangat berpengaruh pada keberlanjutan usaha pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah R. 2021. Pengelolaan aset wakaf pesantren secara produktif. *Jurnal Pustaka Mitra*. 1(02):87–91
- Amin H. 2008. Beberapa Pemikiran Pengembangan Pondok Pesantren (Sebuah Dinamika). Makalah Kuliah Umum Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- Anas M. 2020. Kiai dan kemandirian ekonomi pesantren. *Maliya : Jurnal Hukum Bisnis Islam*. 10 (01):68-98. <https://doi.org/10.15642/maliyah.2020.10.1.68-98>
- Annisa AA. 2019. Kopontren dan ekosistem halal value chain. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 5(01):1-8. <https://doi.org/10.29040/jiei.v5i01.398>
- Azizah SN. 2016. Manajemen Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Ihya Ulumuddin Kesugihan Cilacap). *Al-Tijary Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 2(1):77-96.
- [BI] Bank Indonesia. 2015. *Identifikasi Key Success Factor Lembaga Pesantren*. Jakarta: Bank Indonesia.
- [BI] Bank Indonesia. 2022. Pengembangan kemandirian pesantren perkuat basis ekonomi nasional. www.bi.go.id.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2022. *Indikator Ekonomi, Buletin Statistik Bulanan*. Jakarta: Badan Pusat Statistika
- Bakhri S. 2019. *Pemberdayaan Ekonomi Ummat*

- Melalui Pemberdayaan Ekonomi Pesantren. *Jurnal Tarbawi*. 07(1): 1-7.
- David FR. 2005. *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 10*. Paulyn Sulistio, Harryadin Mahardika, penerjemah; Stefanus Rahoyo, editor. Jakarta.
- Faisal YA. 2020. Analisis Faktor Keberhasilan Pengembangan Ekonomi Pesantren: Studi Kasus Pesantren MBS Prambanan dan Al-Irsyidiyyah Nurul Iman. *Jurnal Middle East and Islamic Studies* 7(1): 1-17.
- Habibussalam. 2020. Kesiapan Pengembangan Ekonomi di Pesantren Al Anwar 3 Sarang, Jawa Tengah. *Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan (J-3P)* 5(1): 1–17. <https://doi.org/10.33701/j-3p.v5i1.1002>
- Hasanah HN, Kusnandar, Setyowati. 2020. Strategi Pemasaran Keripik Tempe di Kecamatan Pedan Kabupaten Klaten. *AGRISEP* 19(1):27– 42. <https://doi.org/10.31186/jagrisep.19.1.27-42>
- Ihalauw JJ. 2017. *Strategi Pemasaran*. Salatiga: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana.
- Kim WC, Mauborgne R. 2005. *Value innovation: a Leap Into The Blue Ocean*. *Journal Research of Business Strategy* 26(4): 22-28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>
- [PDP] Pangkalan Data Pendidikan Pondok Pesantren. 2022. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia KEMENAG RI.
- Kartika YD, Rifin A, Saptono IT. 2018. Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Kopi Arabika (Studi Kasus PT Golden Malabar). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 4(02): 212-21. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.212>
- Kotler P dan Armstrong G. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Lugina U. 2018. Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren di Jawa Barat. *Risalah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam* 4(1): 53-64.
- Nadzir M. 2015. Membangun Pemberdayaan Ekonomi Di Pesantren. *Jurnal Economica*. 6(1):37–56. <https://doi.org/10.21580/economica.2015.6.1.785>
- Nasdian FT. 2014. *Pengembangan Masyarakat*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Putri AK, Fitriyani E dan Wulandari A. 2021. empowerment ekonomi pesantren. *E-DIMAS: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*. 12(1):191-196. <https://doi.org/10.26877/e-dimas.v12i1.6184>
- Ryandono, Hadi MN. 2018. Peran pondok pesantren dalam pemberdayaan sosial ekonomi di Jawa timur pada abad ke-20. *Mozaik Humaniora* 18 (2):189-204.
- Rachbini W, Salim F, Haque MG, Rahmawati E. 2019. Analisis niat pembelian ulang e-commerce mobile dengan pendekatan *technology acceptance model* (TAM). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 5(03): 530-540. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.530>
- Safiudin RA, Supriyanto. 2021. Membentuk kemandirian ekonomi pesantren (telaah terhadap peran kiai dalam pesantren Al-Amien Prenduan, Madura). *Maliya: Jurnal Hukum Bisnis Islam* 11(02):282-309.
- Silvana M, Lubis D. 2021. Faktor yang memengaruhi kemandirian ekonomi pesantren (studi pesantren Al-Ittifaq Bandung). *Al-Muzara'ah* 9(2):129-146. <https://doi.org/10.29244/jam.9.2.129-146>
- Sitanggung ALM, et al. 2022. Peningkatan kinerja umkm dalam kluster kue kering di Kabupaten Cianjur. *Dedikasi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1(1):16-31. <https://doi.org/10.53276/dedikasi.v1i1.1>
- Suharto, Fasah MI. 2018. Model pengembangan manajemen bisnis pondok modern Darussalam Gontor Ponorogo. *Lifalah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam* 3(2):92-110. <https://doi.org/10.31332/lifalah.v3i2.1199>
- Sunarti, Hasan D. 2019. Membangun Motivasi Berwirausaha Bagi Santri Pondok Pesantren Al Matiin Jalan Tabanas Raya, Kedaung, Pamulang Tangerang Selatan. *Proseeding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat LPPM UMJ*. Jakarta: UMJ.
- [UNPAD] Universitas Padjajaran Pusat Studi Manajemen dan Bisnis. 2022. *Laporan Kajian Evaluasi Program One Pesantren One Product (OPOP)*. Bandung: UNPAD