

**MODEL KEMITRAAN AGRIBISNIS PESANTREN
(Studi Kasus Model Manajemen Pengembangan Usaha Agribisnis
Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung)**

Mastur

Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam Darussalam

Ogan Komerling Ilir

E-mail: mohammadmastur34@gmail.com

Abstrak

Sektor pertanian memiliki peran penting bagi perekonomian di Indonesia. Sifatnya yang signifikan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, pendapatan valuta asing, bahkan dalam mencapai ketahanan pangan. Pertanian juga memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, terutama dalam mengurangi kemiskinan, menyediakan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan petani dan mempertahankan pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan dan lingkungan. Salah satu bukti nyata adalah Pesantren Al-Ittifaq Bandung yang mampu mengembangkan tarekat “sayuriah” berupa kewirausahaan berbasis agroindustri sayur mayur sesuai dengan potensi yang ada di dekat pesantren yang berlokasi di dataran tinggi Bandung selatan. Usaha Agribisnis dikembangkan dengan menerapkan konsep kemitraan hasil usaha bidang agribisnis bersama masyarakat dimana kedua belah pihak memiliki masing-masing lahan pertanian yang diklasifikasikan dalam bentuk inti dan plasma. Kemitraan yang di bentuk antara unit usaha pesantren dengan masyarakat dilakukan tanpa adanya satu ikatan kontrak yang formal berupa MOU ataupun lainnya. Namun kenyataannya mereka mampu mempertahankan kemitraan tersebut hingga puluhan tahun dari tahun 1990 hingga saat ini.

Kemitraan hasil usaha yang dilakukan mampu menghasilkan omzet mencapai 6,7 Milyar rupiah pertahunnya yang divisi SHU tergantung pada ukuran saham dalam unit usaha dan berdasarkan keputusan rapat anggota. Sedangkan untuk distribusi Sisa Hasil Usaha (SHU) di Koperasi Al-Ittifaq dilakukan berdasarkan anggaran dasar dengan ketentuan 40% devisa, 20% dana cadangan, 20% layanan bisnis, Layanan deposit 5%, dana organizer dan pengawas 5%, dana karyawan 5%, dana pendidikan 2,5%, dana sosial 2,5%, dan dana pengembangan 2,5%. Strategi

pengembangan usaha pesantren Al-Ittifaq fokus pada empat program unggulan usaha pesantren yang kemudian di implementasikan dalam agenda kerja unit usaha. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan alat pengumpulan data menggunakan observasi tidak terstruktur, wawancara mendalam (indept interview) dan dokumentasi. Hasil penelitian ini mengarah pada kesimpulan bahwa konsep manajemen hasil usaha yang dikembangkan oleh pesantren Al-Ittifaq dikelola dengan menggunakan Manajemen Berbasis Uswah yang dilakukan oleh pengasuh pesantren dan pengurus usaha pesantren sehingga mampu menjalin kemitraan dengan masyarakat tanpa harus menggunakan ikatan kontrak ataupun perjanjian kemitraan atas kesadaran bahwa usaha pesantren dan masyarakat saling membutuhkan.

Kata Kunci: *Manajemen Kemitraan Pesantren, Unit Usaha Agribisnis, Karakteristik Manajemen Pesantren*

A. Latar Belakang

Indonesia dianugerahi dengan alam yang subur dan masyarakat yang sangat menjunjung tinggi kedamaian. Semua potensi tersebut tinggal dimanfaatkan dengan kerja keras dan inovasi untuk menghasilkan nilai tambah yang bermanfaat bagi masyarakat. Sayangnya, tak banyak yang mampu memanfaatkan anugerah alam ini. Padahal sektor pertanian memiliki peran penting bagi perekonomian di Indonesia karena sifatnya yang signifikan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, pendapatan valuta asing, dan dalam mencapai ketahanan pangan. Pertanian juga memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, terutama dalam mengurangi kemiskinan, menyediakan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan petani dan mempertahankan pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan dan lingkungan.

Dari sekian banyak pesantren di Indonesia, salah satu yang mampu memanfaatkan kekayaan alam Indonesia berupa lahan yang subur yang sangat strategis untuk agribisnis adalah Pesantren Al-Ittifaq Bandung yang mampu mengembangkan tarekat “*sayuriyah*” atau mengajarkan agama kepada para santri tetapi juga menanamkan jiwa kewirausahaan berbasis agroindustri sayur mayur sesuai dengan potensi yang ada di dekat pesantren yang berlokasi di dataran tinggi bandung selatan ini. Langkah yang di ambil oleh pesantren dalam perekonomian salah satunya adalah mendirikan unit usaha sebagai media untuk meningkatkan perekonomian. Unit usaha yang di dirikan memiliki berbagai variasi usaha dengan memanfaatkan para santri dengan mendirikan usaha di bidang jasa, industri bahkan dalam bidang agraria.

Pesantren Al-Ittifaq juga termasuk bagian dari pesantren di Indonesia yang mendirikan unit usaha bidang agribisnis sejak tahun 1970 an. Bahkan unit usaha yang dikelola tidak hanya melibatkan santri saja melainkan juga dengan masyarakat sekitar. Kemitraan unit usaha Pesantren Al-Ittifaq dengan masyarakat dilakukan dengan menggunakan pola kemitraan Inti - Plasma dimana lahan pesantren sebagai lahan inti sedangkan lahan masyarakat sebagai plasma. Ditinjau dari sudut ekonomi, kerjasama dapat bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented*. Artinya kerjasama dapat mengarah pada pencapaian keuntungan dan non keuntungan. (Sudarsono, 2010)

Pondok pesantren dikelola berdasarkan pada prinsip - prinsip manajerial modern. Menurut Lukman Fauroni, menejemn pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung telah memenuhi standar manajemen modern meliputi perencanaan (*planning*), pengelolaan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*), dan Pembiayaan (*Budgeting*). (Fauroni 2016). Atas dasar tersebut, munculah keinginan untuk menganalisis model kemitraan agribisnis dan sistem manajemen yang diterapkan dalam mengembangkan usaha agribisnis pondok pesantren Al-Ittifaq Bandung.

B. Kerangka Teori

1. Kemitraan Agribisnis

Menurut oto admodjo kemitraan adalah hubungan kerjasama yang saling sepakat untuk berbagi keuntungan usaha yang dijalankan. Hubungan kemitraan muncul dari kontrak dan bukan dari status. (Eisler dan Montuori, 1997). Kemitraan pada dasarnya adalah kesepakatan beberapa orang atau kelompok organisasi dalam berbagai kegiatan kerja yang mengarah pada keuntungan bersama. (Notoatmodjo, 2003). Dari teori tersebut peneliti menyimpulkan bahwa kemitraan adalah proses pembentukan kerjasama yang saling melengkapi kekurangan agar tercipta kinerja yang saling menguntungkan dan mencapai kepentingan bersama.

Menurut Soemardjan tujuan utama kemitraan adalah membangun hubungan sosial yang mantap antara pelaku kemitraan, dimana hubungan sosial tersebut harus memiliki unsur - unsur berikut:

- 1) Terjadinya hubungan komunikasi antar mitra secara interaktif
- 2) Mitra saling memberdayakan (*empowering*) dan mengayomi, sehingga pihak yang melakukan kemitraan secara bertahap akan semakin mampu merealisasikan tujuan hidupnya
- 3) Kemitraan dilakukan tanpa paksaan terhadap salah satu pihak, terutama golongan yang lemah

- 4) Adanya *value system* yang dianut bersama yaitu sikap jujur, taat pada aturan, saling mempercayai dan berorientasi ke depan

Tujuan kemitraan yang kedua adalah membangun hubungan usaha yang sehat seperti berikut:

- 1) Kemitraan yang memungkinkan kedua belah pihak melakukan usaha bersih, transparan dan profesional yang akan menjadi dasar ketentraman usaha semua pihak
- 2) Kemitraan harus saling menguntungkan usaha yang dijalankan sehingga adanya kepastian untuk memperoleh kesejahteraan.
- 3) Mempunyai tujuan usaha jangka panjang dan melakukan monitoring serta evaluasi atas nilai - nilai finansial ataupun material, unsur ini sangat penting bagi kelangsungan berusaha bagi semua pihak (Soemardjan, 1997).

Secara umum, hubungan sosial dengan empat unsur diatas dapat dikatakan sebagai faktor kepercayaan (*trust*) yang menjadi tiang utama sistem kemitraan usaha bersama. Hasil hubungan yang kuat akan menumbuhkan upaya kesanggupan (*commitment*) antara pihak yang bermitra untuk melakukan hubungan suatu usaha yang sehat sehingga apa yang diharapkan bersama akan tercapai

2. Prinsip Kemitraan Agribisnis

Faktor utama yang perlu diterapkan dalam membina kemitraan adalah:

- a) Prinsip kesetaraan (*Equity*)
- b) Prinsip keterbukaan
- c) Prinsip azas manfaat bersama (*mutual benefit*)

Setiap pelaku kemitraan yang menjalin kesepakatan harus mendapatkan manfaat atas terjalinya kemitraan yang dibangun.

3. Model dan Jenis Kemitraan Agribisnis

Secara umum, model kemitraan dalam Agribisnis dikelompokkan menjadi dua (Notoadmodjo, 2003) yaitu:

1. Kemitraan dalam pengembangan infrastruktur pasar pertanian

Orientasi kemitraan pengembangan infrastruktur pasar pertanian seperti itu dimaksudkan untuk melengkapi layanan dan barang publik lainnya sebagai jalan dan utilitas untuk pengembangan pertanian dan keseluruhan, pertumbuhan ekonomi dan daya saing. Tujuan atas kemitraan ini adalah terciptanya kelayakan pertanian yang terdiri atas:

- a) Memfasilitasi akses ke pasar terutama untuk mendukung komersialisasi pertanian skala kecil.

- b) Mendukung pemasaran kolektif produk petani kecil, yang berpotensi mengurangi biaya transaksi secara signifikan dan meningkatkan pendapatan petani kecil.

Input pusat perdagangan juga berkontribusi untuk membawa skala ekonomi ke distribusi benih, pupuk dan input pertanian lainnya. Ketersediaan fasilitas pasca panen seperti penyimpanan dan struktur perdagangan mencegah kehilangan dan pemborosan makanan dan sangat penting dalam mengatasi fluktuasi harga. (FAO, 2008)

Enam studi kasus yang diidentifikasi dalam kategori kemitraan ini memiliki tujuan umum yang sama yaitu menghasilkan pendapatan dan pekerjaan di daerah pedesaan dan pinggiran kota. Secara khusus, kemitraan ini mengejar tujuan yang terkait dengan:

- a) Meningkatkan ketahanan pangan, dengan mengurangi kehilangan makanan dan menyediakan fasilitas untuk produksi, penyimpanan dan pemasaran, meningkatkan pendapatan petani dan karena itu kemampuan mereka untuk membeli makanan, menghasilkan pekerjaan dan meningkatkan mata pencaharian dan menyediakan outlet pasar alternatif untuk menyerap kelebihan produk.
 - b) Memastikan keamanan pangan dengan menjual produk secara bersih, lingkungan perdagangan yang aman dan terkendali.
 - c) Menghilangkan hambatan logistik yang menghambat kinerja dan daya saing dari seluruh rantai nilai.
2. Kemitraan layanan pengembangan agribisnis

Layanan pengembangan mencakup berbagai kegiatan lunak seperti dukungan untuk pengembangan entitas baru bersifat komersial, pelatihan kelompok, konseling dan nasihat individu, penyediaan informasi, jaringan usaha dan advokasi kebijakan. (Food and Agriculture Organization, 2007). Berpartisipasi dalam sistem pangan modern menuntut peningkatan usaha dan keterampilan manajemen, (Webber dan Labaste, 2010) yang pada gilirannya menyerukan layanan usaha yang efektif, adil, berkelanjutan dan inklusif yang sesuai dengan kebutuhan petani kecil. (Reardon, 2015).

Ruang lingkup layanan yang diberikan melalui kemitraan bervariasi. Ada yang didirikan untuk menyampaikan layanan usaha tertentu. Dan ada juga didirikan untuk memberikan informasi pasar dan layanan kepada petani (tentang cuaca, harga pasar, mesin pertanian untuk disewa, dan lainnya.)

4. Manajemen Usaha Agribisnis

Manajemen adalah alat sistematis dalam menggapai tujuan organisasi yang didalamnya memuat rencana, pelaksanaan, koordinasi, pengawasan dan pembiayaan. (Undang, et. al, 2015). Manajemen juga merupakan kerangka sistematis yang diartikan sebagai alat untuk dapat membuat orang lain bekerja dalam rangka mendapatkan hasil.

Menurut teori Griffin fungsi manajemen dalam bisnis adalah:

- a) Manajemen sebagai perencanaan (*planning*) usaha
- b) Manajemen sebagai pengorganisasian (*organizing*) usaha
- c) Manajemen sebagai pengarahan (*actuating*) usaha agribisnis
- d) Manajemen sebagai pengendalian (*controlling*) usaha
- e) Manajemen sebagai pembiayaan (*budgeting*) usaha

Dari teori tersebut disimpulkan bahwa setiap pelaksanaan usaha tidak bisa terlepas dari manajemen yang fungsinya adalah untuk merencanakan usaha, mengorganisasikan usaha, melaksanakan usaha, sebagai Control usaha agar terus berkembang dan merealisasikan sistem pembiayaan secara efektif dan efisien.

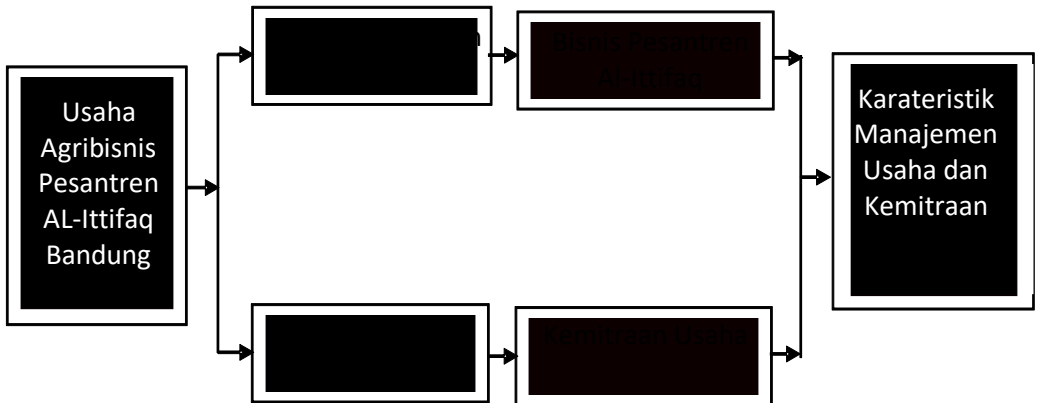
C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan alat pengumpulan data menggunakan observasi tidak terstruktur, wawancara mendalam (*indept interview*) dan dokumentasi. Teknik analisis data yang di gunakan adalah *preliminary* analisis kemudian direduksi, display dan klarifikasi dilakukan untuk melihat data secara keseluruhan, sedangkan klasifikasi, dan verifikasi sesuai dengan kebutuhan. Tahap terakhir dilakukan generalisasi (penarikan kesimpulan).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas empat klasifikasi yang terdiri dari:

- | | |
|-------------------|---|
| Informan kunci | : Ketua yayasan pondok pesantren Al-Ittifaq
Ketua unit usaha pesantren Al-Ittifaq |
| Informan | : Pengurus unit usaha al-Ittifaq
Ketua kelompok tani mitra unit usaha |
| Informan Tambahan | : Pegawai unit usaha pesantren al-Ittifaq
Masyarakat tani anggota mitra unit usaha |

Kerangka Pemikiran Penelitian



D. Pembahasan

1. Unit Usaha Pesantren AL-Ittifaq

Lokasi penelitian ini adalah Yayasan Al-Ittifaq, yaitu suatu lembaga Pondok Pesantren yang berada di kota Bandung bagian selatan tepatnya di Desa Alam Endah kampung Ciburial Rt.02. Pondok Pesantren Al-Ittifaq berada di daerah Gunung Patuha.

Visi Unit Usaha Pesantren AL-Ittifaq

“Mewujudkan Pemberdayaan Masyarakat Desa Yang Religius Dengan Iman Dan Taqwa Untuk Mencapai Tingkat Kesejahteraan Ekonomi Yang Terbaik”

Misi Unit Usaha Pesantren AL-Ittifaq

- a) Santri di harapkan dapat menjadi kader pemberdayaan di daerahnya masing-masing.
- b) Terbangunnya sistem kemitraan antara kopontren dengan pengusaha.
- c) Memiliki pasar domestik yang cukup luas.

Usaha Pesantren AL-Ittifaq dikembangkan melalui wadah usaha berupa koperasi pesantren. Melalui koperasi pesantren AL-Ittifaq kemudian berbagai bentuk usaha dikembangkan mulai dari usaha ritel berupa minimarket dengan nama Alif Mart. Kemudian merambah usaha bidang peternakan, kerajinan las. Bidang peternakan berupa pengembangbiakan dan pembesaran kambing dan kelinci. Sedangkan usaha kerajinan tangan berupa pembuatan kerudung dan tas. Dari berbagai usaha yang diadakan oleh koperasi pesantren yang paling menonjol adalah usaha bidang agribisnis. Karena usaha ini tidak hanya melibatkan para

santri dan guru saja tetapi juga melibatkan masyarakat sekitar pesantren dan diluar lingkungan pesantren.

Koperasi Al-Ittifaq memiliki sekitar 1300 anggota dan terlibat dalam tabungan dan pinjaman, pembayaran tagihan listrik, pembayaran telepon, dan pembiayaan usaha pertanian. Dana koperasi diperoleh dari lima sumber. *Pertama*, simpanan pokok anggota sebesar Rp. 150.000. *Kedua*, tabungan dan pinjaman yang diberikan kepada anggota atau bukan anggota dengan angsuran 3 bulan, 4 bulan, 5 bulan, 6 bulan, 10 bulan atau 12 bulan dengan tingkat margin sebesar 1,7%. *Ketiga*; simpanan wajib dengan jumlah uang yang harus dibayarkan anggota kepada koperasi, Rp. 5.000 setiap bulan. *Keempat*, tabungan sukarela berupa jumlah uang yang disetor oleh pelanggan secara sukarela ke koperasi. Setoran ini menjadi dana cadangan koperasi yang digunakan untuk mengembangkan modal koperasi. *Kelima*, tabungan mitra yaitu jumlah uang yang diserahkan oleh anggota sebagai tabungan mereka untuk penarikan kapan saja.

Sedangkan untuk distribusi Sisa Hasil Usaha (SHU) di Koperasi Al-Ittifaq dilakukan berdasarkan anggaran dasar dengan ketentuan 40% divisi, 20% dana cadangan, 20% layanan bisnis, Layanan deposit 5%, dana organizer dan pengawas 5%, dana karyawan 5%, dana pendidikan 2,5%, dana sosial 2,5%, dan dana pengembangan 2,5%. Divisi ini mencakup dewan, pengawas, dan ketua koperasi, yaitu 5% berdasarkan partisipasi modal yang memiliki simpanan wajib, simpanan pokok, dibagi setelah rapat anggota berdasarkan pekerjaan. Sisa Pendapatan Bisnis (SHU) disisihkan untuk cadangan dan dana koperasi yang jumlahnya ditentukan dalam rapat anggota. Selain itu SHU ini juga dibagikan kepada anggota sebesar 5% sesuai dengan kontribusi terhadap pendapatan koperasi dan diberikan anggota pada akhir tahun Desember.

Secara umum omzet yang didapat koperasi Peasantren Al-Ittifaq mencapai 7,6 milyar pertahun. Dalam hal ini peneliti menyimpulkan adanya peningkatan pendapatan secara signifikan. Modal awal Koperasi Al-Ittifaq adalah Rp. 200.000.000 dan meningkat menjadi Rp. 522.000.000 pada tahun berikutnya. Pada 2018, total omset mencapai Rp. 7.575.287.808, dengan total kewajiban Rp. 4.168.421.197 dan penghasilan Rp. 3.406.866.611. Omset harian adalah Rp. 400.000.000. Penghasilan kotor sekitar Rp 218.000.000/30 hari dan Rp.50.000.000 termasuk gaji, bunga, deposito, tabungan mitra, dan bonus tabungan sukarela sebesar SHU Rp. 1.325.290.000 per tahun.

Divisi SHU di Koperasi Al-Ittifaq tergantung pada ukuran saham dalam koperasi dan berdasarkan keputusan rapat anggota. Selain pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) kepada anggota, SHU juga disisihkan untuk cadangan dan dana koperasi, jumlah yang ditentukan dalam pertemuan anggota. Namun, sisanya

dibagikan kepada anggota sesuai dengan kontribusi mereka terhadap pendapatan koperasi. Dari divisi SHU ini, semua anggota telah menerima manfaat ekonomi secara tidak langsung. Aturan sistem pembagian sisa pendapatan usaha (SHU) Koperasi diklasifikasikan sebagai syirkah dalam Islam. Lembaga ini adalah forum kemitraan, kerja sama, kekeluargaan, dan kebersamaan dalam bisnis yang halal dan sehat.

2. Strategi pengembangan Usaha Agribisnis pesantren Al-Ittifaq

Strategi pengembangan Usaha pesantren Al-Ittifaq fokus pada empat program unggulan yang kemudian di implementasikan dalam agenda kerja. Rencana kerja yang menjadi program tersebut dibentuk berdasarkan hasil usulan dari para anggota yang bersifat *bottom-up* (dari bawah ke atas). Strategi pengembangan usaha Pesantren Al-Ittifaq adalah:

- a. Menumbuhkan jiwa wirausaha dikalangan santri dan masyarakat
- b. Menumbuh kembangkan sentra dan unit usaha yang berdaya saing tinggi
- c. Membentuk lembaga ekonomi/keuangan mikro berbasis nilai islam.
- d. Mengembangkan jaringan ekonomi dan pendanaan di pesantren baik horizontal maupun vertikal.

Salah satu bentuk keberhasilan atas penerapan strategi pengembangan usaha Pesantren Al-Ittifaq adalah terciptanya siklus terpadu dalam bidang usaha pertanian. Gambaran siklus usaha agribisnis Pesantren al-Ittifaq dapat dilihat pada gambar di bawah.



Sumber: Dokumen Profil Usaha Pesantren Al-Ittifaq

3. Manajemen Usaha Pesantren

Manajemen usaha pesantren menggunakan agenda kerja yang terorganisir dengan baik. Dalam teori manajemen sebagai pengorganisasian (Organizing) tidak hanya mengatur para anggota organisasi atau lembaga maupun perusahaan untuk menentukan spesialisasi dalam penempatan tenaga kerja, tetapi juga prinsipnya untuk dapat mencapai target yang diinginkan. Ini berarti manajemen sebagai fungsi pengorganisasian dalam satu lembaga usaha di pesantren Al-Ittifaq berlaku sama. Dimana kebutuhan pemenuhan barang yang akan dijadikan suplay utama pada pasar tradisional hingga pasar modern tidak dapat dipenuhi tanpa adanya pelaksana petani sayur tersebut. Para petani diorganisir dengan seksama dan sistematis agar tujuan dari pendirian usaha dan kemitraan Agribisnis dapat terpenuhi secara maksimal. Maka sebagaimana diungkapkan bahwa setiap petani yang bergabung dalam kemitraan usaha agribisnis pesantren diatur pola pertaniannya serta pola penanaman jenis sayur yang ditanam agar tidak terjadi pengelembungan barang pada gudang yang dapat berakibat fatal. (*wawancara dengan Ust. Irawan ketua Koperasi Al-Ittifaq pada 27 April 2018*)

Pernyataan tersebut juga dibenarkan oleh para anggota mitra usaha bahwa untuk melayani permintaan pasar yang makin besar, KH. Fuad Afandi ini mengajak kerjasama warga sekitarnya. Mereka mengelola lahan yang telantar di sekitar Rancabali secara bersama-sama. Agar memenuhi 3 K tadi, ia dan gapoktan mitranya mengatur pola tanam dan waktu panen. Bila dalam hari-hari biasa jumlah permintaan berkisar sampai 4 ton per hari, maka pada saat bulan Ramadan meningkat sampai tiga kali lipat. Kelancaran kerjasama juga didukung oleh sistem kerjasama yang dibangun ayah lima putri ini dengan mitra distributornya. Harga ditentukan 15 hari sebelum pengiriman produk oleh kedua belah pihak, sedangkan pembayaran dilakukan 15 hari sekali.

KH. Fuad Afandi menilai bahwa permasalahan yang dihadapi petani adalah ketidaktahuan mereka tentang mekanisme pasar, pengemasan produk, hingga pemasaran. Umumnya petani di sekitar pesantrennya (dan mungkin hamper semua petani di Indonesia) buta pada mekanisme pasar. Untuk itu salah satu strategi yang diterapkan pesantren adalah mencari mitra pemasaran hasil produk. Melalui mitra tersebut diadakan pelatihan dan penyuluhan yang dilatih kusus dari pihak manajerial mitra saha. Dari hasil pelatihan tersebut para petani mampu menghasilkan produk yang berkualitas sebagai produk unggulan desa Alam Endah. Semua hasil pertanian baik itu sayuran maupun buah-buahan dipilah berdasar kualitas, A, B, dan C. Kualitas A dijual ke supermarket dan dikemas dengan modern, kualitas B dijual ke pasar tradisional, sedangkan kualitas C dikonsumsi sendiri. Dengan pemilahan kualitas produk ini, produk pertanian pun memiliki

nilai lebih yang meningkatkan nilai jual. Ujung-ujungnya nyatanya keuntungan dapat diraih.

a. Tata kelola

Salah satu kunci keberhasilan unit usaha Al-Ittifaq tidak lepas dari penerapan manajemen sehingga mampu menjaga kualitas barang, kuantitas permintaan, dan pengiriman yang tepat waktu. Sistem tata kelola dalam unit usaha agribisnis ini mampu menghasilkan produktifitas sebagai suplai utama bagi kebutuhan sayur di pasar tradisional hingga pasar modern. Bahkan hasil produksinya juga menjadi suplai utama bagi kubutuhan sayur organik di supermarket terbesar di bandung yaitu HERO Supermarket. Dari kegiatan usaha yang di lakukan mampu menghasilkan omset hingga mencapai 6,7 milyar per tahun. Ini artinya kegiatan unit usaha yang dilakukan telah menggunakan sistem manajemen yang professional.

Pengorganisasian dalam usaha Pesantren Al-ittifaq berorientasi bagaimana seorang pimpinan mampu:

- 1) Menciptakan kerja sama yang lebih efisien
- 2) Mengembangkan kemampuan dan ketrampilan
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan,
- 4) menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi
- 5) Membuat organisasi berkembang secara maksimal

b. Model pengaturan pola tanam

Dalam menyuplai sayuran ke supermarket, yang harus dijaga adalah kontinuitas. Jadi untuk menyediakan hasil panen konsepnya adalah setiap hari ada yang menanam dan setiap hari ada panen. Sebab kendala untuk mengembangkan bisnis pertanian adalah pemenuhan permintaan pasar bukan hanya *term of payment*, tapi harus menanam di setiap lahan dan bagaiman agar setiap hari ada barang,"

Dalam pengaturan pola tanam harus bergilir bergantian untuk memilih jenis sayur yang akan diproduksi. Terkait dengan kesulitan ataupun kerugian yang disebabkan oleh turunya harga, unit usaha Al-Ittifaq telah melakukan antisipasi berupa hasil timbang Hasil Sayur Segar (HSS) sehingga para petani mendapat hasil yang sama untuk penjualan hasil pertanian tersebut. Timbang TPH secara merata tidak berdampak pada kerugian masyarakat tani, sebab harga jual sayur ini tidak berpengaruh terhadap harga beli unit usaha. Hasil pendapatan ini dipandang sama karena penjualan hasil panen tersebut terkemas menjadi satu

kemasan yang dalam satu kemasan terdapat jenis-jenis sayur yang di produksi petani.

Lahan usaha agribisnis yang dikembangkan oleh Pesantren Al-Ittifaq terbagi menjadi dua, yaitu kebun *plasma* dan kebun *inti*. Untuk memenuhi target permintaan ternyata tidak cukup hanya dengan mengandalakan lahan seluas 14 Hektar milik Pesantren, sehingga perlu adanya penambahan lahan. Unit usaha Al-Ittifaq mengajak masyarakat untuk bekerja sama sehingga lahan bertambah menjadi 134 hektar kusus untuk lahan tanam sayur segar.

Lahan seluas 134 hektar yang menjadi basis utama unit usaha Al-Ittifaq dibagi 5 kelompok tani, yaitu:

- 1) Kelompok tani Alif
- 2) Kelompok tani ONE
- 3) kelompok tani Jampang Endah
- 4) Kelompok tani Tunggul Endah
- 5) Kelompok tani HMS (Hasil Mekar Sayur)

c. Uswah sebagai basis usaha

KH. Fuad Affandi merupakan generasi ketiga dari pendiri Yayasan Pesantren Al-Ittifaq. Pesantren Al-Ittifaq berdiri pada tanggal 1 februari 1934 bertepatan dengan tanggal 16 Syawal 1302 H. Awal pendirian pesantren sampai pada generasi kedua pesantren Al-Ittifaq masih menggunakan sistem salafi, bahkan semua santri dan masyarakat dilarang menggunakan cara penulisan latin atau bahkan mendengar radio, nonton televisi bahkan membuat bangunan rumah dari beton atau bata diharamkan hingga tahun 1980 an. Ketika KH. Fuad bermaksud merenovasi masjid dengan menggunakan beton dan batu bata mayoritas masyarakat menentang dan tidak memperbolehkan karena bertentangan dengan prinsip orang tuanya dan kakeknya selaku pendiri pertama pesantren al-Ittifaq. Dengan penuh kesabaran dan ketekunan untuk mengubah paradigma masyarakat akhirnya sedikit demi sedikit pemikiran masyarakat mulai terbuka.

Kesempatan untuk terus berdakwah digunakan dengan maksimal oleh KH. Fuad. Beliau juga mengembangkan strategi memadukan pendidikan agama dan ekonomi dengan melihat peluang lokasi pesantren yang sejuk dan sangat cocok dikembangkan untuk kegiatan usaha agribisnis. Motto utama KH. Fuad dalam mengembangkan usaha agribisnis adalah "*Jangan sampai ada sejengkal tanah yang tidur, jangan sampai ada sedikit waktu yang nganggur, dan jangan ada sampah yang ngawur.*"

Di samping itu agar seyogjanya sebagai manusia yang menjaga lingkungan sehingga dunia tidak cepat rusak oleh kecerobohan manusia itu sendiri. "*Kenapa*

harus meyia-nyiakan tanah yang di berikan Allah SWT. Tidak ada pekerjaan yang paling mudah di muka bumi ini selain bertani karena tak membutuhkan syarat-syarat khusus, dan siapapun boleh melakukannya." (KH. Fuad Afandi).

d. Bentuk kemitraan agribisnis pesantren Al-Ittifaq

Bentuk kemitraan usaha pesantren dengan masyarakat yang disebut sebagai Inti dan Plasma tanpa ikatan kontrak secara formal. Tetapi terbentuk karena adanya ikatan emosional antara pesantren dan masyarakat yang menyadari adanya hubungan saling membutuhkan demi terciptanya kesejahteraan.

Kemitraan yang dibentuk oleh unit usaha pesantren tidak hanya dengan masyarakat saja, tetapi juga dengan pihak marketing sebagai penyalur utama hasil pertanian yang dikumpulkan oleh koperasi pesantren, (Notoatmodjo, 2015). Kemitraan yang terbentuk dalam unit usaha pesantren secara vertikal, yaitu masyarakat sebagai mitra utama dalam bidang produksi dan suplai, sedangkan horizontal, yaitu marketing mendistribusikan hasil pertanian masyarakat kepada para konsumen.

e. Bentuk kemitraan usaha pesantren dengan petani

Kemitraan yang ada dalam usaha pesantren dan masyarakat tani bukan pada kepemilikan atas lahan, tetapi kemitraan dalam hasil usaha, petani sebagai produsen dan koperasi sebagai mediator kepada penjual. Moto dasar kerja unit usaha Pesantren Al-Ittifaq bersama mitranya menjadi pemacu semangat, yaitu *"Anggota yang membuat program anggota yang melaksanakan, anggota yang menentukan anggota yang merubahnya"* Terlebih di dukung dengan prinsip kerja yang berlaku dalam koperasi dan anggota yang di bangun dalam unit usaha Pesantren Al-Ittifaq selalu mengedepankan kepentingan bersama. Kemitraan unit usaha Al-Ittifaq dibangun bersama atas kesadaran bahwa petani membutuhkan penyalur perdagangan sedang koperasi membutuhkan petani untuk memproduksi sayur.

f. Bentuk kemitraan unit usaha dengan marketing

Kemitraan usaha pesantren dengan supermarket dibentuk secara formal berbentuk MoU berjangka 3 tahun. Hal ini terkait dengan permintaan pihak supermarket terhadap jenis barang pesanan, kualitas barang dan cara pembayaran yang dilakukan. Sementara pihak usaha meminta supermarket berupa jumlah dana yang harus diterima, dana terhutang, sistem pembayaran dan penyuluhan

yang harus diterima unit usaha untuk terus mengadakan pendampingan sehingga kuantitas dan kualitas barang dapat terpenuhi.

Untuk meningkatkan produktifitas hasil perkebunan yang berkualitas, Koperasi Al-Ittifaq mengajukan permintaan kepada Hero Supermarket untuk mengadakan pelatihan dan penyuluhan terhadap para anggota koperasi terkait dengan sistem pengolahan lahan, perawatan tanaman, roses pemanenan serta proses packaging. Pelatihan di lakukan guna meningkatkan kualitas produk yang layak dipasarkan pada pasar modern.

E. Kesimpulan

Karakteristik manajemen pada unit usaha Agribisnis Pesantren Al-Ittifaq menggunakan konsep uswah sebagai basis pengelolaan usaha. Maka pengelolaan keorganisasian yang diterapkan dalam usaha Al-Ittifaq menekankan prinsip bagaimana seharusnya menjadi manusia yang sebenarnya. Prinsip kerja yang berlaku dalam unit usaha Al-Ittifaq yang dibangun Pesantren Al-Ittifaq selalu mengedepankan kepentingan bersama.

Karakteristik manajemen kemitraan unit usaha pesantren tidak hanya mengarah pada masyarakat saja tetapi juga membentuk kemitran dengan pihak marketing sebagai penyalur utama hasil pertanian yang dikumpulkan oleh koperasi pesantren. Kemitraan yang dibentuk dengan masyarakat tidak terikat dalam ikatan kontrak secara formal tetapi terbentuk karena adanya ikatan emosional antara pesantren dan masyarakat yang menyadari adanya hubungan yang saling membutuhkan demi terciptanya kesejahteraan. Sedangkan kemitraan usaha Pesantren dengan pihak marketing tertuang dalam MOU kesepakatan hubungan kemitraan antara pihak pesantren dengan pihak marketing. Untuk selanjutnya, perlu adanya penelitian lebih lanjut terhadap pengaruh kemitraan unit usaha agribisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung terhadap kesejahteraan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Faizal, 2003. *Dasar-dasar Menejemen*, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Edisi Pertama
- A'la, Abd, 2006, *Pembaruan Pesantren*. Jogjakarta; Pelangi Aksara
- Ari Fajar Santoso, Iping Supriana Suwandi, and Kridanto Surendro, 2014 Knowledge Management Di Ukm, *Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Terapan*

- Ati Cahayani, 2003. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Albert Kurniawan. 2009. *Dasar Produk Green Marketing*. Yogyakarta: Penerbit Mediakrom
- Assauri, Sofyan. 1984. *Teknik & Metode Peramalan : Penerapannya dalam ekonomi & Dunia Usaha*, Edisi Pertama, FEUI, Yogyakarta.
- Christina, Ellen. *Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Praktis*. (Jakarta: 2001. Gramedia Pustaka Utama) Hlm.4
- Dimock, Marshall dan Glade Dimock, 1996. *Administrasi Negara*, Terjemahan Husni Thamrin Pane, Jakarta: Aksara Baru
- Dimas, Gadang. 2010. Analisis Peranan Sektor Pertanian terhadap Perekonomian Jawa Tengah. *Jurnal Imliah Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*.
- Djoko Wijono, 1997, *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*, Surabaya, Airlangga University Press.
- Elizabeth, Roosganda 2017. Partnership Institutional Role Development And Marketing Of Red Cheap In Agribusiness Development And Farmer Welfare, *UNES Journal of Agricultural Scienties 1, no. 2*
- E. O'Leary, Z. 2014. *The essential guide to doing your research project 2nd ed.*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Eisler dan Montuori, 1997, *Teori Kemitraan*, Bumi Aksara, Jakarta
- G. A. Bowen, 2009. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*
- Gottschalk, Louis. 1986, *Mengerti Sejarah*, diterjemahkan oleh Nugroho Notosusanto. Yayasan Penerbit UI : Jakarta.
- G.J. Renier. 1997. *Metode dan Manfaat Ilmu Sejarah*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Gunawan, Adisaputro dan Asri, Marwan. 2003, *Anggaran Perusahaan*, Buku 1. Yogyakarta: BPF.
- Halim, A, 2005. *Manajemen Pesantren*. Jogjakarta: LkiS

- Herman. 2009, Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 13, No. 3
- Hafsah, Mohammad Jafar, 1999, *Kemitraan Usaha: Konsepsi Dan Strategi*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Haris Hasyim, 2005, *Pengembangan Kemitraan Agribisnis: Konsep, Teori & Realita Dalam Ekonomi Biaya Transaksi*, (Pusat Penerbitan Lembaga Penerbitan Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:. PT Bumi Aksara.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001 *Analitis Kritiss Atas Laporan Keuangan*, Cetakan Ketiga. Jakarta:. Rajagrafindo Persada
- Ismail, Muhammad, Yusanto, 2002. *Menggagas Bisnis Islami*. Jakarta: Gema Insani,
- J. Supranto, 2003, *Metodologi Penelitian Hukum dan Statistik*, PT Rineka Cipta, Jakarta,
- Junaidi, 2000, *Kajian Pelaksanaan Kemitraan antara Petani Paprika Hidroponik dengan PT Saung Mirwan*, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Levinger, Beryl dan Jean Mulroy, tt. 1982, *A Partnership Model for Public Health: Five Variables for Partnership*.Indonesia, Jakarta.
- Lexy J. Moleong, 1989, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remadja Karya.
- Martodireso dan Widada. 2004,, *Terobosan Kemitraan Usaha dalam Era. Globalisasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting. Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi 1. Cetakan 14. BPFE: Yogyakarta.
- Marbun ,B.N. SH, 2005. *Kamus Politik* . Jakarta : CV. Mulya Sari.
- Manulang, M. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada Univ. Press,
- Mulyadi. 2001, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat

- Muhammad Ali al-Khauily, 1981, *Qamus al-Tarbiyah, Inggris-Arab*, Beirut: Dar al-`Ilm li al-Malayin.
- Nasution. 2003, *Metode Research*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Nur Dewi, dkk, ,2004. *Pesantren Agrobisnis Pendekatan Formula Area Multifungsi dan Model Konsepsi Pemberdayaan serta Profil Beberapa Pesantren*, Jakarta: Departemen Agama RI
- Nanang Fatah, 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Nurul Zuriah, 2009, *Metodelogi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, cet. 3, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Notoadmodjo, 2003, *Imu Kesehatan Masyarakat : Prinsip-prinsip. Dasar*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Poloma M, Margaret. 1979, *Sosiologi kontemporer*. Jakarta : Raja Grafindo
- Rahman, Arif. 2011. *Investasi Cerdas*. Jakarta: GagasMedia.
- Roger A. Kaufman, 1972, *Educational System Planing*, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Rustiadi, E., S. Saefulhakim, D. R. Panuju. 2003, *Perencanaan Pengembangan Wilayah Konsep dan Teori*. Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Robert J. Mockler, 1996, *The Management Control Proses*, dialihbahasakan oleh Handoko, Enggel woods Clift, Prentice Hall
- Soekartawi. 1993. *Agribisnis : Teori dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Siswanto, 2007, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: .. PT. Bumi Aksara.
- Suharman, Harry. 2006, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan: Pengaruh Alat Evaluatif - Anggaran, Anggaran Partisipatif, Volume III*. Bandung: PAAP UNPAD.
- Stoner, Freeman dan Gilbert. 1995, *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soekidjo notoadmodjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rieneka Tjipta)

- Sofyan Assauri. 1996, *Manajemen Pemasaran, Dasar, Konsep dan Strategi*, disi 1, Cetakan 5, Penerbit PT. Raja Grafindo Prasada, Jakarta.
- Sutopo H.B. 2006, *Metodologi Penelitian Kualitatif : Dasar teori dan Terapannya dalam Penelitian Universitas Sebelas Maret*. Surakarta.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung, Alfabeta.
- Sitio, Arifin dan Halomoan Tamba, 2001, *Koperasi: teori dan praktek*, Jakarta.: Erlangga.
- Soemardjan, 1997, *Kemiskinan Pandangan Sosiologi*, *Jurnal Sosiologi*, Indonesia, Nomor 2/September 1997, Jakarta: Ikatan Sosiologi Indonesia.
- Simanjuntak, Binsar H. 2010, *Penerapan Akuntansi Berbasis Akrual di Sektor Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Kongres XI IAI
- Tony Bush, 2008. *Leadership and Management Development* . Los Angeles & London; SAGE Pub.
- Usman, Husaeni, 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. edisi 3, Jakarta: Bumi aksara
- Undang, Ahmad, Kamaludin dan Muhammad Alfian dan Muhammad Alfian, 2010, *Etika Manajemen Islam*, Bandung: Pustaka Setia
- Winardi. 1983, *Azas-azas Manajemen. Edisi Ketujuh*. Bandung: Penerbit Alumn
- George R.Terry., 2006, *Prinsip- Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gitosudarmo, Indriyo & I Nyoman Sudita. 2000, *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta, BPFE
- Welsch, Hilton, Gordon. 2000, *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba. Diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw*. Buku Satu. Salemba Empat. Jakarta.