

## Optimalisasi Peran Kewirausahaan Sosial Pesantren melalui Program *One Pesantren One Product* (OPOP) di Kota Tasikmalaya, Jawa Barat

Bayu Kharisma<sup>\*1</sup>, Rifki Ramadhan Fuady<sup>2</sup>, Andi Iqbal Pratama<sup>3</sup>, Zulfikar<sup>4</sup>, Fajrin Widiharto<sup>5</sup>,  
Maya Safitri<sup>6</sup>, Dian Agustin<sup>7</sup>

<sup>1</sup>Program Magister Ekonomi Terapan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

<sup>2,3,4,5,6,7</sup>Kementerian Agama, Republik Indonesia

Email: <sup>1</sup>bayu.kharisma@unpad.ac.id

### Abstrak

Kewirausahaan sosial dapat menjadi alternatif solusi dalam upaya pemberdayaan masyarakat. Program *One Pesantren One Product* (OPOP) yang dicanangkan oleh Pemerintah Jawa Barat pada tahun 2018 sampai akhir tahun 2023 telah berhasil membuat sejumlah pesantren yang berada di Provinsi Jawa Barat menjadi mandiri dan mampu menyerap tenaga kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kewirausahaan sosial pesantren melalui program *one pesantren one product* (OPOP) dan merekomendasikan strategi optimalisasi di Kota Tasikmalaya. Penelitian ini menggunakan kerangka analisis deskriptif kualitatif dengan menggunakan 4 (empat) metode analisis yaitu analisis Aktual, Problematika, Kekhalayakan, dan Layak (APKL), Urgency, Seriousness, Growth (USG), *Fishbone Diagram*, SWOT dan Tes Litmus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut: (1) penguatan pembinaan, dimana perlu dilakukan pembinaan yang lebih komprehensif, meliputi pelatihan manajemen bisnis, pemasaran, keuangan, dan pengembangan produk; (2) pengembangan serikat ekonomi pesantren dengan didorongnya pembentukan dan penguatan serikat ekonomi pesantren untuk meningkatkan kerjasama antar pesantren; (3) pemanfaatan teknologi yaitu pesantren perlu didorong untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pemasaran produk, misalnya melalui e-commerce dan (4) kemitraan dengan berbagai pihak adalah perlunya dibangun kemitraan dengan berbagai pihak, seperti pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, dan dunia usaha, untuk mendukung pengembangan usaha pesantren. Rekomendasi penelitian ini bahwa pemerintah Kota Tasikmalaya harus mengoptimalkan pesantren yang memiliki potensi bisnis yang sangat besar untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar. Selain itu, Pemerintah Kota Tasikmalaya harus mengoptimalkan pesantren dengan potensi bisnis yang sangat besar untuk menarik stakeholder menjadi *leading sector*.

**Kata Kunci:** Kota Tasikmalaya, Kewirausahaan Sosial, OPOP, Penelitian Kualitatif Deskriptif

### Abstract

*Social entrepreneurship can be an alternative solution in community empowerment efforts. The One Pesantren One Product (OPOP) program, launched by the West Java Government in 2018 and continuing until the end of 2023, has succeeded in making several pesantrens in West Java Province independent and able to absorb labor. This study aims to determine the role of pesantren social entrepreneurship through the One Pesantren One Product (OPOP) program and recommend optimization strategies in Tasikmalaya City. This research uses a qualitative descriptive analysis framework using 4 (four) analysis methods, namely Actual, Problematics, Feasibility, and Feasible (APKL), Urgency, Seriousness, Growth (USG), Fishbone Diagram, SWOT, and Litmus Test analysis. The results showed that several things that need to be considered are as follows: (1) strengthening coaching, where more comprehensive coaching needs to be carried out, including training in business management, marketing, finance, and product development; (2) development of pesantren economic unions by encouraging the formation and strengthening of pesantren economic unions to increase cooperation between pesantren; (3) utilization of technology, where pesantren need to be encouraged to utilize information technology in product marketing, for example through e-commerce and (4) partnerships with various parties is the need to build partnerships with various parties, such as the government, non-governmental organizations, and the business world, to support pesantren business development. This research recommends that the Tasikmalaya City government must optimize pesantren that have enormous business potential to create jobs for the surrounding community. In addition, the Tasikmalaya City Government must optimize pesantren with enormous business potential to attract stakeholders to become the leading sector.*

**Keywords:** *OPOP, Qualitative Descriptive Research, Social Entrepreneurship, Tasikmalaya City*

---

## 1. PENDAHULUAN

Isu sosial, menjadi topik permasalahan yang belum bisa ditanggulangi oleh Indonesia sebagai negara berkembang. Pada tahun 2023 jumlah penduduk miskin Indonesia tercatat sebanyak 25,9 juta orang atau sebanyak 9,4% (Dewi, Jaji, Atmojo, & Widhiyanta, 2024). Tingkat pengangguran terbuka pada tahun 2023 sebesar 5,3% dari 69,5% orang angkatan kerja. Berdasarkan data pada Pusat Informasi Kriminal Nasional milik Polri jumlah total kejahatan pada periode Januari hingga 15 Juni 2024 sebanyak 255.489 kasus (Sariana & Novianus, 2023).

Banyaknya masalah sosial di Indonesia tidak hanya di titik beratkan pada pemerintah. Kepedulian masyarakat terhadap masalah sosial juga dibutuhkan dalam pengendaliannya. Untuk itu muncul konsep kewirausahaan sosial yang bertujuan untuk memecahkan masalah sosial. Istilah kewirausahaan sosial dimaknai sebagai aktivitas inovatif dan efektif yang secara fokus berusaha memperbaiki kegagalan pasar, menciptakan peluang-peluang baru untuk menambah nilai sosial (*social value*) secara sistematis dengan menggunakan sejumlah sumber daya dan format organisasi untuk memaksimalkan dampak sosial dan mendorong perubahan (Taftazani, 2017).

Wirausaha sosial melihat masalah sebagai peluang untuk membentuk sebuah model bisnis baru yang bermanfaat bagi pemberdayaan masyarakat sekitar. Shockley & Frank, (2011) mengungkapkan bahwa kewirausahaan sosial adalah pemanfaatan perilaku kewirausahaan yang lebih berorientasi untuk pencapaian tujuan sosial dan tidak mengutamakan perolehan laba, atau laba yang diperoleh dimanfaatkan untuk kepentingan sosial.

Indonesia dengan jumlah penduduk muslim lebih dari 207 juta jiwa (Laili & Fajar, 2022) yang menjadikan beberapa daerah memiliki sejumlah pondok pesantren (referensi). Salah satu lembaga pendidikan yang mengakar kuat dan memiliki kemampuan untuk bertahan hidup di masyarakat yaitu Pesantren. Jawa Barat menjadi provinsi dengan jumlah pesantren terbanyak di Indonesia. Kota Tasikmalaya sebagai bagian dari provinsi tersebut memiliki julukan Kota Santri dengan jumlah pesantren terbanyak di Provinsi Jawa Barat. Namun sebagian pesantren di Tasikmalaya masih belum mampu untuk mandiri secara ekonomi. Yunus, Sarma, & Baga, (2023) berpendapat bahwa pesantren masih menghadapi permasalahan kemandirian ekonomi, yakni belum mampu menjadi lembaga mandiri secara finansial tanpa tergantung pada sumber pendanaan. Selain itu, masih banyak pesantren yang mengandalkan donasi, baik dari dalam maupun luar pesantren. Rofiqoh, Sulistyowati, Basya, & Alimin, (2022) mengatakan bahwa Pelaksanaan *Program One Pesantren One Product* (OPOP) di Jawa Barat secara keseluruhan telah berjalan secara efektif, sesuai dengan petunjuk teknis (Juknis) Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat No 893 8/Kep.124/P3W Tahun 2019. Pesantren di Kota Tasikmalaya yang mengikuti program OPOP pada tahun 2023 sebanyak 54 usaha dengan rincian 19 usaha scale up dan 35 start up.

Selaras dengan Visi Kementerian Agama tentang Kemandirian Pesantren: "Terwujudnya Pesantren yang memiliki sumber daya ekonomi yang kuat dan berkelanjutan sehingga dapat menjalankan fungsi Pendidikan, Dakwah, dan Pemberdayaan Masyarakat dengan optimal". Dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren disebutkan bahwa pesantren menyelenggarakan fungsi pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan pesantren dan masyarakat (Republik Indonesia, 2019). Dalam menyelenggarakan fungsi tersebut, pesantren melaksanakan aktivitas dalam menyiapkan sumber daya manusia yang mandiri dan memiliki keterampilan agar dapat berperan aktif dalam pembangunan.

Dalam penjabaran kemandirian pesantren, pemerintah daerah menjalankan berbagai program, dimana salah satunya Pesantren Juara oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat (Sugiarto & Seiawati, 2022). Pesantren juara berupaya untuk memberdayakan keberadaan pesantren yang ada di Jawa Barat agar memiliki kemandirian secara ekonomi, memiliki pendidikan pesantren yang berkualitas dalam membentuk sumber daya manusia yang bertakwa, berpancasila dan berdaya saing serta mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar pesantren. Kondisi yang sama atau serupa terjadi di beberapa pesantren yang berada di Kota Tasikmalaya hal ini tergambarkan di dalam PERDA Nomor 7

Tahun 2022 tentang fasilitas penyelenggaraan pesantren, dimana di dalam Perda tersebut menyebutkan bahwa tujuan perda tersebut di buat salah satunya adalah untuk meningkatkan fasilitas penyelenggaraan pesantren secara optimal khususnya untuk para santri, pengurus pesantren dan masyarakat. Selain itu, masih dalam peraturan yang sama di dalamnya juga menyinggung terkait pemberdayaan pesantren seperti yang ada di BAB III pasal 7 ayat 3 menyebutkan bahwa pemberdayaan pesantren yang dilaksanakan oleh pemerintah kota bertujuan untuk peningkatan kemandirian ekonomi pesantren dan perekonomian masyarakat di sekitar pesantren. Dengan demikian, dari peraturan tersebut dapat disimpulkan bahwa saat ini sebagian pesantren yang ada di kota Tasikmalaya masih belum mampu mandiri secara ekonomi sehingga mengeluarkan PERDA dalam rangka penyelenggaraan fasilitas pesantren yang bertujuan agar pesantren-pesantren yang ada di Tasikmalaya dan masyarakat di sekitar pesantren dapat saling membantu dalam meningkatkan ekonomi yang ada di lingkungan pesantren.

*One Pesantren One Product* (OPOP) merupakan salah satu program turunan dari Pesantren Juara yang memiliki dampak sosial pada pesantren dan masyarakat sekitarnya yang signifikan di Indonesia (Muhyiddin, Ahmad, Suhartini, Ahyani, & Mutmainah, 2022). Dampak sosial dari adanya *One Pesantren One Product* (OPOP) diantaranya adalah pemberdayaan ekonomi, peningkatan kesejahteraan, pengembangan komunitas dan pendidikan kewirausahaan. Hal ini berkaitan dengan pemberdayaan ekonomi akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Pesantren dengan fungsinya untuk pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat diharapkan dapat membantu mengatasi masalah-masalah sosial yang terjadi di masyarakat. Hal ini selaras dengan ruh kewirausahaan sosial yang bertujuan untuk kepentingan sosial. OPOP menjadi program yang cocok dalam mengemban tugas tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kewirausahaan sosial pesantren melalui program *one pesantren one product* (OPOP) dan merekomendasikan strategi optimalisasi di Kota Tasikmalaya.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan adalah dalam bentuk wawancara langsung, sementara itu data sekunder yang digunakan adalah melalui studi kepustakaan (*library research*). Dalam memperoleh data penelitian, peneliti mengumpulkan, menganalisis, mengorganisasi, sumber dari artikel, buku serta penelitian terdahulu. Kemudian peneliti menyimpulkan dan menyajikan data-data dalam bentuk karya tulis ilmiah.

Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan rumus penentuan besar sampel. Adapun rumus yang digunakan yaitu rumus Slovin. Rumus Slovin telah banyak digunakan oleh peneliti, karena pendekatan rumus Slovin dinilai mudah dan praktis dalam penggunaannya. Rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel adalah sebagai berikut yaitu:

keterangan :

$n$  = Ukuran sampel / jumlah responden

$N$  = Ukuran Populasi

$e$  = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir,  $e = 0,1$ . Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut :

Nilai  $e = 0,1$  (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai  $e = 0,2$  (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Berdasarkan perhitungan rumus sampel diatas, sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 30 responden. Pada penelitian ini, analisis data akan mengacu pada kerangka analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles & Huberman, (1994) dan De Simoni, Horne, Fleming, Bush, & Griffiths, (2017). Proses analisis dimulai dengan pengumpulan data di lapangan, kemudian dilakukan proses reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan *Fishbone Diagram* sebagai pembanding dalam merumuskan dampak program OPOP terhadap kemandirian pesantren dan sosial masyarakat melalui kewirausahaan sosial. Analisis SWOT adalah proses sistematis dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memungkinkan suatu organisasi merumuskan strategi. Analisis ini bertujuan untuk mengoptimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) yang ada secara bersamaan juga berupaya meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan

ancaman (*threats*) yang mungkin dihadapi (Abadi, 2020). Sementara itu, analisis *Diagram Fishbone* adalah proses analisis untuk mengidentifikasi berbagai sebab potensial dari satu efek atau masalah, dan menganalisis masalah tersebut melalui sesi *brainstorming* (Widyahening, 2018). Dalam pengumpulan data, metode yang digunakan mencakup wawancara dan dokumentasi sedangkan analisisnya melibatkan langkah-langkah seperti reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan metode kerangka analisis deskriptif kualitatif dengan menggunakan 4 (empat) metode analisis yaitu analisis APKL (Aktual, Problematika, Kekhalayakan, dan Layak), USG dan *Fishbone Diagram*, SWOT dan Tes Litmus sebagai pembanding. Wahyuni & Darmawan, (2023) mengemukakan bahwa analisis APKL digunakan untuk menentukan kriteria isu. Adapun acuan dalam menganalisis data menggunakan pendekatan *need assessment* dengan menentukan peringkat/ranking dari skor 1 sampai 5 sesuai dengan kebutuhan. Penilaian isu menggunakan alat analisis APKL menggunakan bobot penilaian sebagai berikut:

Tabel 1. Penetapan Kriteria APKL (Aktual, Problematika, Kekhalayakan, dan Layak)

Bobot	Keterangan
5	Sangat Kuat Pengaruhnya
4	Kuat Pengaruhnya
3	Sedang Pengaruhnya
2	Kurang Pengaruhnya
1	Sangat Kurang Pengaruhnya

Sumber :Angga, (2022)

Tabel 2. Definisi APKL (Aktual, Problematika, Kekhalayakan, dan Layak)

Kriteria	Definisi
Aktual	Benar-benar terjadi, sedang hangat dibicarakan di masyarakat
Problematik	Isu memiliki dimensi masalah yang kompleks sehingga perlu dicarikan solusinya sesegera mungkin
Kekhalayakan	Isu menyangkut hajat hidup orang banyak
Kelayakan	Masuk akal, realistis, relevan untuk dimunculkan inisiatif pemecahan masalahnya

Sumber :Angga, (2022)

Berdasarkan analisis identifikasi isu dengan metode APKL di atas kemudian dianalisis kembali penyebab isu utama dengan metode USG (*Urgency, Seriousness, and Growth*). Penjelasannya adalah sebagai berikut (Wahyuni & Darmawan, 2023).

- Urgency* yaitu seberapa mendesak isu itu harus dibahas, dianalisis dan ditindaklanjuti.
- Seriousness* yaitu seberapa serius isu itu harus dibahas dikaitkan dengan akibat yang ditimbulkan.
- Growth* yaitu seberapa besar kemungkinan memburuknya isu tersebut jika tidak ditangani sebagaimana mestinya.

Tabel 3. Penetapan Core Isu dengan Analisis USG

No	Isu	Kriteria			Jumlah Nilai	Peringkat Kualitas
		U	S	G		
1	xxx					
2	xxx					

Sumber :Angga, (2022)

Tabel 4. Deskripsi Kriteria *URGENCY*

Nilai	Indikator	Deskripsi Indikator
5	Sangat Mendesak	Masalah sangat mendesak untuk segera dipecahkan
4	Mendesak	Masalah mendesak untuk segera dipecahkan
3	Cukup Mendesak	Masalah cukup mendesak untuk segera dipecahkan
2	Kurang Mendesak	Masalah kurang mendesak untuk segera dipecahkan
1	Tidak Mendesak	Masalah tidak mendesak untuk segera dipecahkan

Sumber :Angga, (2022)

Tabel 5. Deskripsi Kriteria *SERIOUSNESS*

Nilai	Indikator	Deskripsi Indikator
5	Sangat Serius	Sangat dapat menimbulkan masalah lain yang lebih serius
4	Serius	Dapat menimbulkan masalah lain yang lebih serius
3	Cukup Serius	Cukup dapat menimbulkan masalah lain yang lebih serius
2	Kurang Serius	Kurang dapat menimbulkan masalah lain yang lebih serius
1	Tidak Serius	Tidak dapat menimbulkan masalah lain yang lebih serius

Sumber :Angga, (2022)

Tabel 6. Deskripsi Kriteria *GROWTH*

Nilai	Indikator	Deskripsi Indikator
5	Sangat Cepat Memburuk	Sangat cepat memburuk jika tidak segera ditanggulangi
4	Cepat Memburuk	Cepat memburuk jika tidak segera ditanggulangi
3	Cukup Cepat Memburuk	Cukup cepat memburuk jika tidak segera ditanggulangi
2	Kurang Cepat Memburuk	Kurang cepat memburuk jika tidak segera ditanggulangi
1	Tidak Cepat Memburuk	Tidak cepat memburuk jika tidak segera ditanggulangi

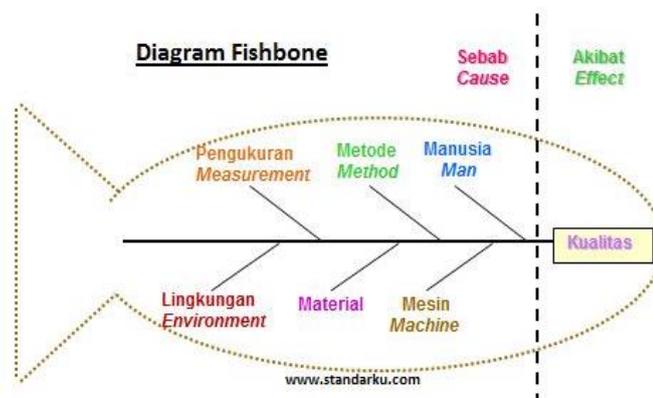
Sumber :Angga, (2022)

### 2.1. Fishbone Diagram

*Fishbone Diagram* (diagram tulang ikan-karena bentuknya seperti tulang ikan) sering juga disebut *Cause-and-Effect Diagram* atau *Ishikawa Diagram* diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari jepang, sebagai satu dari tujuh alat kualitas dasar (*7 basic quality tools*). *Fishbone diagram* digunakan ketika kita ingin mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah dan terutama ketika sebuah *team* cenderung jatuh berpikir pada rutinitas (Coccia, 2017).

Suatu tindakan dan langkah *improvement* akan lebih mudah dilakukan jika masalah dan akar penyebab masalah sudah ditemukan. Manfaat *Fishbone diagram* ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara *user friendly*, *tools* yang *user friendly* disukai orang-orang di industri manufaktur di mana proses di sana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan.

*Fishbone diagram* akan mengidentifikasi berbagai sebab potensial dari satu efek atau masalah, dan menganalisis masalah tersebut melalui sesi *brainstorming*. Masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup manusia, material, mesin, prosedur, kebijakan, dan sebagainya. setiap kategori mempunyai sebab-sebab yang perlu diuraikan melalui sesi *brainstorming* (Coccia, 2020). Analisis *Fishbone diagram* dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Diagram *Fishbone*

### 2.2. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode untuk mengevaluasi kelemahan internal dan kekuatan organisasi serta mengevaluasi ancaman dan peluang lingkungan eksternalnya. Analisis ini dianggap sebagai

kerangka kerja yang efektif untuk merencanakan dan mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam periode waktu tertentu (Kaiser, 2023). Tujuan penerapan SWOT analisis dalam suatu organisasi adalah untuk merumuskan strategi berbasis faktor internal dan eksternal yang ada. Hasil akhir dari analisis SWOT dapat disajikan dalam matriks yang merupakan kombinasi dari empat faktor dan menentukan kekuatan dan kelemahan yang melibatkan perusahaan, dengan peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi (Kaiser, 2023).

Identifikasi faktor internal dan eksternal kemudian dilakukan pembobotan, pemeringkatan (rating), skoring, dan kesimpulan prioritas melalui Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE). Pembobotan dilakukan untuk tiap faktor dengan jumlah bobot di faktor internal dan faktor eksternal masing-masing berjumlah 100. Pemeringkatan dilakukan berdasarkan tingkat menonjolnya suatu isu dengan peringkat 4 menunjukkan sangat menonjol, peringkat 3 menunjukkan menonjol, peringkat 2 menunjukkan tidak menonjol, dan peringkat 1 menunjukkan paling tidak menonjol. Skoring didapatkan dari perkalian antara bobot dan peringkat. Kemudian dilakukan kesimpulan prioritas dengan mengurutkan skor dari yang terendah ke tertinggi. Analisis KAFI dan KAFE dapat dilihat dengan Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Matriks KAFI

<b>Kesimpulan Analisis Faktor Internal</b>					
No	Faktor Internal Strategi	Bobot	Rating	Skor (BxR)	Kesimpulan Prioritas
<b>Kekuatan</b>					
1	xxx	x	x	x	x
2	xxx	x	x	x	x
<b>Kelemahan</b>					
1	xxx	x	x	x	x
2	xxx	x	x	x	x
Total		100			

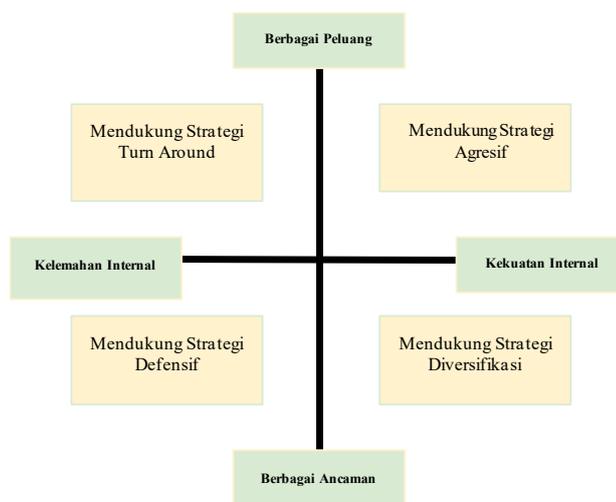
Sumber :Yosafat, Praptono, & Sagita, (2022)

Tabel 8. Matriks KAFE

<b>Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal</b>					
No	Faktor Eksternal Strategi	Bobot	Rating	Skor (BxR)	Kesimpulan Prioritas
<b>Peluang</b>					
1	xxx	x	x	x	x
2	xxx	x	x	x	x
<b>Ancaman</b>					
1	xxx	x	x	x	x
2	xxx	x	x	x	x
Total		x			

Sumber :Yosafat, Praptono, & Sagita, (2022)

Analisis dilanjutkan dengan melakukan pemetaan dengan mengambil kesimpulan prioritas peringkat pertama di masing-masing faktor ke dalam kuadran dengan keterangan sebagai berikut:



Gambar 2. Kuadran Strategi SWOT

Keterangan Kuadran:

Kriteria	Strategi
Kuadran 1	Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, Organisasi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
Kuadran 2	Meskipun menghadapi berbagai ancaman, Organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk menghadapi berbagai ancaman dengan cara strategi diversifikasi
Kuadran 3	Organisasi menghadapi peluang eksternal yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi organisasi pada saat ini adalah meminimalkan masalah- masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
Kuadran 4	Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, Organisasi menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal, sehingga strategi defensif (bertahan) merupakan strategi yang paling cocok untuk organisasi yang mengalami kondisi seperti ini

Sumber :Yosafat, Praptono, & Sagita, (2022)

Setelah diketahui posisinya, analisis dilanjutkan dengan melakukan penentuan strategi dengan memadukan antara Analisis SWOT dan KAFI-KAFE berikut ini.

Tabel 9. Matriks SWOT

KAFI/ KAFE	Ranking Kekuatan (S)	Ranking Kelemahan (W)
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...
Ranking Peluang (O)	Asumsi Strategi S-O	Asumsi Strategi W-O
1. ...	1. ...	1. ...
2. ...	2. ...	2. ...
Ranking Ancaman (T)	Asumsi Strategi S-T	Asumsi Strategi W-T
1. ...	1. ...	1. ...
2. ...	2. ...	2. ...

Sumber :Yosafat, Praptono, & Sagita, (2022)

### 2.3. Uji Litmus

Uji Litmus (*Litmust test*) merupakan suatu alat dalam tahap evaluasi isu strategis setelah identifikasi isu strategis dijalankan (Praharani, 2015). Uji Litmus dilakukan dengan memberikan pertanyaan yang diajukan untuk masing-masing alternatif strategis yang sudah ditentukan dalam Matriks SWOT. Setiap strategi diajukan pertanyaan sama yang kemudian dilakukan skoring. Strategi dengan nilai tertinggi

merupakan alternatif yang paling strategis. Daftar pertanyaan uji Litmus dapat dilihat di Tabel 10 berikut ini.

Tabel 10. Daftar Pertanyaan Uji Litmus

No.	Pertanyaan	Operasional	Opr–Stra	Strategis	Skor
1	Apakah isu strategis ini menjadi agenda kebijakan dari organisasi dan pimpinan organisasi?	Tidak		Ya	
2	Kapan isu strategis tersebut menjadi peluang organisasi?	Sekarang	Tahun Depan	Dua tahun lebih	
3	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi?	Hanya 1 bagian saja		Seluruh Organisasi	
4	Seberapa besar resiko keuangan organisasi?	Kecil (<10%)	Moderat (10-25%)	Besar (>25%)	
5	Apakah pemecahan isu strategis akan memerlukan:				
	a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru?	Tidak		Ya	
	b. Perubahan signifikan dalam sumber sumber keuangan/anggaran?	Tidak		Ya	
	c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang undangan?	Tidak		Ya	
	d. Penambahan atau modifikasi fasilitas utama?	Tidak		Ya	
	e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak		Ya	
6	Bagaimana pendekatan terbaik bagi pemecahan isu dilaksanakan?	Siap Diimplementasikan	Menggunakan Parameter	Terbuka	
7	Tingkat manajemen yang terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu?	Eselon 2	Eselon 1	Menteri	
8	Konsekuensi yang dihadapi bila isu ini tidak diselesaikan?	Terjadi inefisiensi	Kerugian finansial dan penurunan layanan secara signifikan	Penurunan layanan dalam jangka panjang	
9	Seberapa besar instansi lainnya yang dipengaruhi dan harus dilibatkan dalam isu ini?	Tidak ada	1-3	4 atau lebih	
10	Bagaimana sensitivitas isu strategis ini jika dikaitkan dengan nilai-nilai masyarakat, sosial, politik, keagamaan dan budaya?	Tidak sensitif	Sensitif	Sangat Sensitif	
<b>Jumlah Skor</b>					

Sumber :Yosafat, Praptono, & Sagita, (2022)

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Analisis APKL (Aktual, Problematika, Kekhalayakan, Kelayakan) dan USG (*Urgency, Seriousness, Growth*)

Analisis APKL digunakan untuk menentukan *Core Isu* yang ada di Kota Tasikmalaya. Berikut ini hasil matriks APKL.

Tabel 11. Hasil Matriks APKL

No	Isu	A	P	K	L	Jumlah	Peringkat
		(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)		
1	Tidak aktifnya program OPOP setelah tahun 2023	4	4	4	4	16	3
2	Terdapat beberapa pesantren yang tidak melanjutkan program OPOP	5	4	4	4	17	2
3	Kurang aktifnya serikat ekonomi pesantren di Kota Tasikmalaya	4	3	2	3	12	5
4	Kurang optimalnya peran kewirausahaan sosial pesantren melalui OPOP di Kota Tasikmalaya	5	5	4	5	19	1
5	Kurangnya sinkronisasi program antar stakeholder yg memfasilitasi pesantren	4	4	3	3	14	4

Sumber : Data Primer yang diolah

Matrik analisis APKL memberikan hasil bahwa terdapat tiga (3) isu yang memiliki skor tertinggi. Dari *core isu* yang didapat kemudian dianalisis kembali dengan menggunakan alat analisis USG (*Urgency, Seriousness* dan *Growth*). Matriks analisis USG menunjukkan bahwa prioritas permasalahan utama yaitu kewirausahaan sosial pesantren melalui OPOP di kota Tasikmalaya belum optimal.

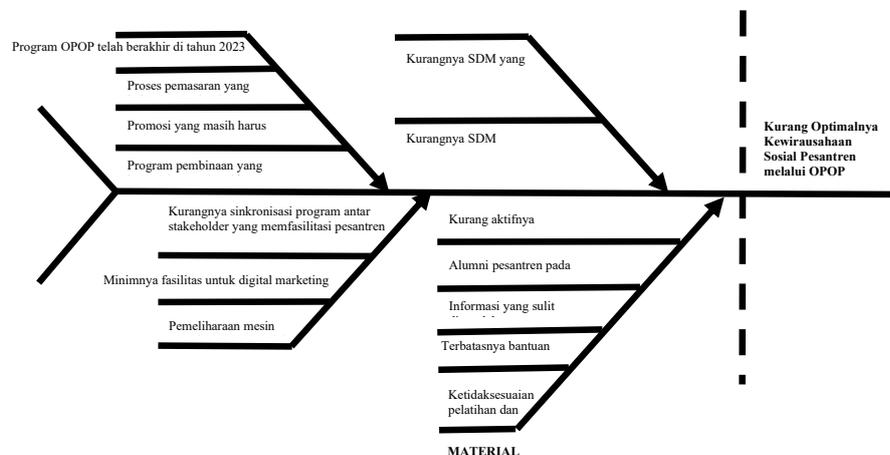
Tabel 12. Hasil Matriks USG

No	Isu	U	S	G	Jumlah	Peringkat
		(1-5)	(1-5)	(1-5)		
1	Kurang optimalnya peran kewirausahaan sosial pesantren melalui OPOP di Kota Tasikmalaya	5	5	5	15	1
2	Terdapat beberapa pesantren yang tidak melanjutkan program OPOP	4	3	4	11	3
3	Tidak aktifnya program OPOP setelah tahun 2023	4	4	4	12	2

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.2. Analisis Masalah dengan *Fishbone Diagram*

Analisis Masalah dengan *Fishbone Diagram* dilakukan untuk mengidentifikasi penyebab isu kewirausahaan sosial pesantren melalui OPOP di Kota Tasikmalaya yang belum optimal. Adapun identifikasi sebagai berikut.



Sumber : Data Primer yang diolah

Gambar 3. Diagram *Fishbone*

Melalui proses analisis isu menggunakan metode APKL (Aktual, Problematika, Kekhalayakan dan Kelayakan), USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) dan Diagram *Fishbone*, diperoleh *core isu* utama yaitu Kurang optimalnya peran kewirausahaan sosial pesantren melalui OPOP di Kota Tasikmalaya yang kemudian diidentifikasi penyebab isu utamanya yaitu program OPOP telah berakhir di tahun 2023. Dengan demikian peneliti memberikan rekomendasi yang relevan dengan penyebab isu utama terpilih yaitu peran kewirausahaan sosial pesantren melalui program *one pesantren one product* (OPOP) terhadap pemberdayaan masyarakat. Dalam penelitian ini, peneliti memilih isu utama sebagai prioritas untuk dituntaskan karena urgensi penyelesaiannya harus segera dilakukan mengingat terdapat sekitar lima (5) pesantren dalam kategori start up dan enam (6) pesantren dalam kategori scale up. Hal ini didukung dengan data pada Gambar 3.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sejumlah 11 pesantren di kota Tasikmalaya pada tahun 2022 memiliki potensial perekonomian yang mumpuni untuk bisa dikembangkan menjadi pesantren mandiri melalui kewirausahaan sosial dengan beragam produk yang coba disajikan oleh masing-masing pesantren. Hal ini didukung dengan data pada gambar 2.2 di mana jenis usaha yang paling banyak dimiliki oleh pesantren yaitu makanan dan yang paling sedikit di bidang pertanian.

Manajer dan Pengelola unit usaha Latunsa Bakery Pondok Pesantren Riyadlul Ulum Wadda'wah Kota Tasikmalaya melalui sesi wawancara mengatakan bahwa pesantren di kota Tasikmalaya yang mendapatkan program OPOP awalnya mendaftar pada tahun 2018. Kemudian di tahun 2019 mulai berkembang sekitar 20 unit usaha (pada saat itu belum ada mesin), dengan modal Rp.30.000.000,00 mulai dikembangkan dengan membeli sarana dan prasarana pendukung kegiatan. Kemudian pesantren juga mendapatkan dana bantuan dari pemerintah sebesar Rp.600.000.000,00 ratus juta. Dana tersebut digunakan pesantren untuk merenovasi gedung kumuh menjadi sebuah toko bakery, membeli mobil, serta membeli sarana prasarana pendukung kegiatan produksi. Produksi mulai berkembang hingga memiliki karyawan tetap. Karyawan dan pengelola berasal dari ustadz dan ustadzah pesantren, OSIS di pesantren, dan masyarakat sekitar.

Dalam hal ini pihaknya mengalami kendala terkait pemasaran secara digital. Karena selama ini promosi hanya dilakukan melalui whatsapp dan facebook sehingga pemasarannya belum meluas atau masih terjangkau. Beliau berharap program OPOP berlanjut untuk bisa menumbuhkan ekonomi yang baru khususnya untuk pesantren yang belum mendapatkan pendampingan OPOP. Dengan mengoptimalkan kewirausahaan sosial pesantren diharapkan dapat memberdayakan masyarakat kota Tasikmalaya.

Pesantren telah melakukan pemberdayaan masyarakat dengan melibatkan berbagai *stakeholder* yang ada di dalam dan di luar pesantren melalui program OPOP. Mulai dari kepemimpinan seorang Kyai yang membebaskan dan mempercayakan masyarakat pesantren untuk melakukan kegiatan apapun yang baik untuk dilakukan. Hal ini membuat semangat dan kreatifitas masyarakat pesantren semakin meningkat dan terus berusaha melakukan perbaikan-perbaikan demi kepentingan semua pihak. Para ustadz diberikan kepercayaan untuk mengembangkan usaha dengan berbagai sumber daya dan potensi yang dimiliki pesantren.

Para santri dibekali kemampuan untuk bekerja sehingga dapat berdaya dan mandiri ketika nantinya telah selesai menamatkan pendidikannya dan berkecimpung di dunia kerja. Lebih jauh, para alumni diharapkan dapat menjadi wirausaha yang berjiwa sosial dengan tidak hanya meraup keuntungan sebesar-besarnya demi kepentingan pribadi. Namun, alumni juga ikut dalam aktifitas-aktifitas pencegahan dan pengendalian atas masalah-masalah sosial yang ada di sekitarnya dengan membuka lapangan kerja dan memberikan layanan sosial. Pembukaan lapangan kerja akan dapat meningkatkan pendapatan sehingga dapat menjangkau pendidikan yang layak, kebutuhan dasar yang tercukupi, kesehatan yang lebih dipahami, hingga mengurangi tingkat kejahatan yang diakibatkan oleh masalah ekonomi.

Usaha pesantren yang meluas, membuka peluang untuk melibatkan lebih banyak masyarakat dalam proses produksi. Dengan pelibatan masyarakat, maka pesantren mendapatkan keuntungan baik ke luar maupun ke dalam. Masyarakat merasa terbantu dengan dibukanya lapangan kerja, sehingga dapat melakukan peningkatan kualitas hidupnya. Ditambah dengan adanya program beasiswa dari keuntungan yang diterima unit usaha. Kemudian pemerintah kota pun mendapatkan penambahan dana dari pajak yang disetorkan untuk digunakan bagi maslahat yang lebih luas. Kepercayaan dan nama baik akan

diterima oleh pesantren. Hal ini akan membantu pesantren dalam melakukan kegiatan operasionalnya sehingga dapat terus berkembang dan berkelanjutan

#### Identifikasi SWOT

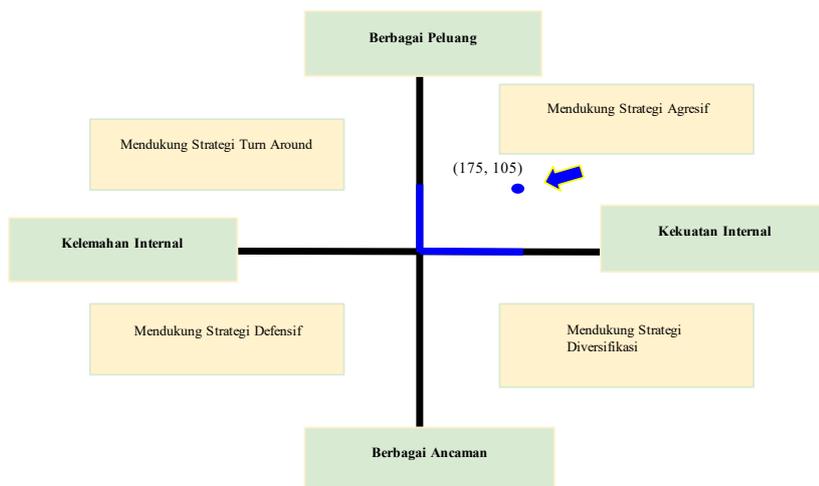
Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan yang ada pada faktor internal terhadap peluang yang ada pada faktor eksternal. Serta mempertimbangkan kelemahan yang ada pada faktor internal terhadap peluang yang ada pada faktor eksternal yang ditimbulkan dari penetapan kebijakan tersebut.

Analisis SWOT digunakan untuk memanfaatkan kekuatan pada faktor internal terhadap ancaman pada faktor eksternal, serta mengoptimalkan kelemahan pada faktor internal terhadap ancaman yang mungkin timbul pada faktor eksternal sehingga dapat memaksimalkan pengambilan kebijakan. Adapun Identifikasi dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Matriks KAFI dan KAFE Peran Kewirausahaan Sosial Pesantren melalui *Program One Pesantren One Product (OPOP)*

No	Faktor Internal Strategi	Bobot	Rating	Skor (BxR)	Kesimpulan Prioritas
<b>Kekuatan</b>					
1	Potensi bisnis yang sangat besar	30	4	120	I
2	SDM yang banyak	25	4	100	II
3	Juknis yang jelas	15	4	60	III
<b>Total Kekuatan</b>		70		280	
<b>Kelemahan</b>					
1	Program Pembinaan kurang Lengkap	5	4	20	III
2	Serikat Ekonomi Pesantren kurang aktif	10	4	40	II
3	Minimnya fasilitas digital marketing	15	3	45	I
<b>Total Kelemahan</b>		30		105	
Total		100			
<b>Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal</b>					
No	Faktor Eksternal Strategi	Bobot	Rating	Skor (BxR)	Kesimpulan Prioritas
<b>Peluang</b>					
1	Menciptakan lapangan pekerjaan	20	4	80	II
2	Menarik Stakeholder	15	3	45	III
3	Memberdayakan Masyarakat	25	4	100	I
<b>Total Peluang</b>		60		225	
<b>Ancaman</b>					
1	Teknologi yang terus berkembang	20	4	80	I
2	Perubahan kebijakan	5	2	10	III
3	Kurangnya program pelatihan kewirausahaan sosial dari pemkot	10	3	30	II
<b>Total Ancaman</b>		40		120	
Total		100			

Sumber : Perhitungan EFE Matrix



Sumber : Data Primer yang diolah

Gambar 4. Kuadran Strategi SWOT Peran Kewirausahaan Sosial Pesantren melalui Program One Pesantren One Product (OPOP)

Berdasarkan hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka akan dilakukan analisis dengan menggunakan tabel *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS).

Tabel 14. Matriks SWOT

	<b>IFAS</b>	<b>Ranking Kekuatan (S)</b>	<b>Ranking Kelemahan (W)</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Potensi bisnis yang sangat besar</li> <li>SDM yang banyak</li> <li>Juknis yang jelas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Program Pembinaan yang kurang komprehensif</li> <li>Serikat Ekonomi Pesantren yang kurang aktif</li> <li>Minimnya fasilitas untuk digital marketing</li> </ol>
<b>EFAS</b>	<b>Ranking Peluang (O)</b>	<b>Asumsi Strategi S-O</b>	<b>Asumsi Strategi W-O</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan lapangan pekerjaan</li> <li>Menarik Stakeholder</li> <li>Memberdayakan Masyarakat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan Pesantren yang memiliki potensi bisnis yang sangat besar dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar</li> <li>Mengoptimalkan Pesantren dengan potensi bisnis yang sangat besar dapat menarik stakeholder menjadi leading sector</li> <li>Mengoptimalkan Pesantren yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dapat memberdayakan masyarakat sekitar dengan kewirausahaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pemanfaatan fasilitas digital marketing dalam pemasaran produk untuk menarik stakeholder menjadi leading sector</li> <li>Memanfaatkan Serikat Ekonomi Pesantren dalam memberdayakan masyarakat melalui kewirausahaan sosial</li> </ol>

Ranking Ancaman (T)	Asumsi Strategi S-T	Asumsi Strategi W-T
1. Teknologi yang terus berkembang	1. Memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang banyak untuk berpartisipasi satu sama lain dalam menghadapi perubahan teknologi yang masif	1. Mengoptimalkan program pembinaan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan teknologi
2. Perubahan kebijakan	2. Memanfaatkan potensi bisnis yang besar untuk mendorong pemkot dalam memberikan program pelatihan kewirausahaan sosial pesantren	2. Mengoptimalkan fasilitas digital marketing yang ada untuk meningkatkan kreativitas pemasaran
3. Kurangnya program pelatihan kewirausahaan sosial dari pemkot	3. Memanfaatkan Petunjuk Teknis pelaksanaan program OPOP dalam kegiatan operasional kewirausahaan sosial pesantren yang bisa dipengaruhi oleh perubahan kebijakan	3. Mengoptimalkan Serikat Ekonomi Pesantren dalam hal ini alumni pesantren kewirausahaan sosial dalam memberikan pelatihan kewirausahaan sosial pesantren
	4. Memanfaatkan potensi bisnis yang besar melalui perkembangan teknologi	4. Mengoptimalkan program kewirausahaan sosial dari pemkot sehingga program menjadi komprehensif

Sumber : Analisis IFAS-EFAS (2023)

Perhitungan mengenai alternatif strategi tidak dapat dipisahkan dengan pertimbangan faktor internal dan eksternal yang akan digunakan untuk mendukung dan menolak adanya kebijakan mengenai Optimalisasi Kewirausahaan Sosial Pesantren melalui OPOP berdasarkan pada potensi yang dimiliki oleh Pesantren di Kota Tasikmalaya. Hasil analisis menggunakan skala prioritas untuk melaksanakan kebijakan didahului dengan strategi S-O kemudian W-O, kemudian S-T dan W-T. Alternatif Strategi akan dilakukan Tes Litmus. Adapun sebagai berikut.

### 3.3. Analisis Strategi dengan Tes Litmus

#### 3.3.1. Alternatif Strategi S-O

- a. Mengoptimalkan Pesantren yang memiliki potensi bisnis yang sangat besar dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar
- b. Mengoptimalkan Pesantren dengan potensi bisnis yang sangat besar dapat menarik stakeholder menjadi *leading sector*
- c. Mengoptimalkan Pesantren yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dapat memberdayakan masyarakat sekitar dengan kewirausahaan sosial yang dijalankan
- d. Juknis yang jelas dapat menarik stakeholder menjadi *leading sector*

Tabel 15. Daftar Pertanyaan Uji Litmus Alternatif Strategi S-O

No.	Pertanyaan	Operasional (1)	Opr–Stra (2)	Strategis (3)	(S-0)1	(S-0)2	(S-0)3	(S-0)4
1	Apakah isu strategis ini menjadi agenda kebijakan dari organisasi dan pimpinan organisasi?	Tidak		Ya	3	3	3	3
2	Kapan isu strategis tersebut menjadi peluang organisasi?	Sekarang	Tahun Depan	Dua tahun lebih	1	2	1	1
3	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi?	Hanya 1 bagian saja		Seluruh Organisasi	3	3	3	3
4	Seberapa besar resiko keuangan organisasi?	Kecil (<10%)	Moderat (10-25%)	Besar (>25%)	2	2	2	2
5	Apakah pemecahan isu strategis akan memerlukan:							
	a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru?	Tidak		Ya	3	3	3	1
	b. Perubahan signifikan dalam sumber sumber keuangan/anggaran?	Tidak		Ya	3	3	3	3
	c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang undangan?	Tidak		Ya	1	1	1	1
	d. Penambahan atau modifikasi fasilitas utama?	Tidak		Ya	3	3	3	1
	e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak		Ya	1	1	1	1
6	Bagaimana pendekatan terbaik bagi pemecahan isu dilaksanakan?	Diimplementasikan	Menggunakan Parameter	Terbuka	2	2	2	1
7	Tingkat manajemen yang terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu?	Eselon 2	Eselon 1	Menteri	1	1	1	2
8	Konsekuensi yang dihadapi bila isu ini tidak diselesaikan?	Terjadi inefisiensi	Kerugian finansial dan penurunan layanan secara signifikan	Penurunan layanan dalam jangka panjang	2	2	2	2
9	Seberapa besar instansi lainnya yang dipengaruhi dan harus dilibatkan dalam isu ini?	Tidak ada	1-3	4 atau lebih	3	3	3	3
10	Bagaimana sensitivitas isu strategis ini jika dikaitkan dengan nilai-nilai masyarakat, sosial, politik, keagamaan dan budaya?	Tidak sensitif	Sensitif	Sangat Sensitif	1	1	1	1
<b>Jumlah Skor</b>					<b>29</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>25</b>

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3.2. Alternatif Strategi W-O

- Pemanfaatan fasilitas digital marketing dalam pemasaran produk untuk menarik stakeholder menjadi leading sector
- Memfaatkan Serikat Ekonomi Pesantren dalam memberdayakan masyarakat melalui kewirausahaan sosial

Tabel 16. Daftar Pertanyaan Uji Litmus Alternatif Strategi W-O

No.	Pertanyaan	Operasional (1)	Opr–Stra (2)	Strategis (3)	(W-0)1	(W-0)2
1	Apakah isu strategis ini menjadi agenda kebijakan dari organisasi dan pimpinan organisasi?	Tidak		Ya	3	3
2	Kapan isu strategis tersebut menjadi peluang organisasi?	Sekarang	Tahun Depan	Dua tahun lebih	1	1
3	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi?	Hanya 1 bagian saja		Seluruh Organisasi	3	3
4	Seberapa besar resiko keuangan organisasi?	Kecil (<10%)	Moderat (10-25%)	Besar (>25%)		
5	Apakah pemecahan isu strategis akan memerlukan:					
	a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru?	Tidak		Ya	3	3
	b. Perubahan signifikan dalam sumber sumber keuangan/anggaran?	Tidak		Ya	3	3
	c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang undangan?	Tidak		Ya	1	1
	d. Penambahan atau modifikasi fasilitas utama?	Tidak		Ya	3	1
	e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak		Ya	1	1
6	Bagaimana pendekatan terbaik bagi pemecahan isu dilaksanakan?	Diimplementasikan	Menggunakan Parameter	Terbuka	1	1
7	Tingkat manajemen yang terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu?	Eselon 2	Eselon 1	Menteri	1	1
8	Konsekuensi yang dihadapi bila isu ini tidak diselesaikan?	Terjadi inefisiensi	Kerugian finansial dan penurunan layanan secara signifikan	Penurunan layanan dalam jangka panjang	2	3
9	Seberapa besar instansi lainnya yang dipengaruhi dan harus dilibatkan dalam isu ini?	Tidak ada	1-3	4 atau lebih	3	3
10	Bagaimana sensitivitas isu strategis ini jika dikaitkan dengan nilai-nilai masyarakat, sosial, politik, keagamaan dan budaya?	Tidak sensitif	Sensitif	Sangat Sensitif	1	1
<b>Jumlah Skor</b>					<b>26</b>	<b>25</b>

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3.3. Alternatif Strategi S-T

- Memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang banyak untuk berpartisipasi satu sama lain dalam menghadapi perubahan teknologi yang masif
- Memanfaatkan potensi bisnis yang besar untuk mendorong pemkot dalam memberikan program pelatihan kewirausahaan sosial pesantren
- Memanfaatkan Petunjuk Teknis pelaksanaan program OPOP dalam kegiatan operasional kewirausahaan sosial pesantren yang bisa dipengaruhi oleh perubahan kebijakan
- Memanfaatkan potensi bisnis yang besar melalui perkembangan teknologi

Tabel 17. Daftar Pertanyaan Uji Litmus Alternatif Strategi S-T

No.	Pertanyaan	Operasional (1)	Opr-Stra (2)	Strategis (3)	(S-T)1	(S-T)2	(S-T)3	(S-T)4
1	Apakah isu strategis ini menjadi agenda kebijakan dari organisasi dan pimpinan organisasi?	Tidak		Ya	3	3	3	3
2	Kapan isu strategis tersebut menjadi peluang organisasi?	Sekarang	Tahun Depan	Dua tahun lebih	1	1	1	1
3	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi?	Hanya 1 bagian saja		Seluruh Organisasi	3	3	3	3
4	Seberapa besar resiko keuangan organisasi?	Kecil (<10%)	Moderat (10-25%)	Besar (>25%)	1	2	1	2
5	Apakah pemecahan isu strategis akan memerlukan:							
	a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru?	Tidak		Ya	3	3	3	3
	b. Perubahan signifikan dalam sumber sumber keuangan/anggaran?	Tidak		Ya	3	3	3	3
	c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang undangan?	Tidak		Ya	1	1	1	1
	d. Penambahan atau modifikasi fasilitas utama?	Tidak		Ya	3	3	1	3
	e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak		Ya	1	1	1	1
6	Bagaimana pendekatan terbaik bagi pemecahan isu dilaksanakan?	Siap Diimplementasikan	Menggunakan Parameter	Terbuka	1	2	1	2
7	Tingkat manajemen yang terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu?	Eselon 2	Eselon 1	Menteri	1	1	2	1
8	Konsekuensi yang dihadapi bila isu ini tidak diselesaikan?	Terjadi inefisiensi	Kerugian finansial dan penurunan layanan secara signifikan	Penurunan layanan dalam jangka panjang	2	1	1	1
9	Seberapa besar instansi lainnya yang dipengaruhi dan harus dilibatkan dalam isu ini?	Tidak ada	1-3	4 atau lebih	3	3	3	3
10	Bagaimana sensitivitas isu strategis ini jika dikaitkan dengan nilai-nilai masyarakat, sosial, politik, keagamaan dan budaya?	Tidak sensitif	Sensitif	Sangat Sensitif	1	1	1	1
<b>Jumlah Skor</b>					<b>27</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>28</b>

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3.4. Alternatif Strategi W-T

- a. Mengoptimalkan program pembinaan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan teknologi
- b. Mengoptimalkan fasilitas digital marketing yang ada untuk meningkatkan kreativitas pemasaran
- c. Mengoptimalkan Serikat Ekonomi Pesantren dalam hal ini alumni pesantren kewirausahaan sosial dalam memberikan pelatihan kewirausahaan sosial pesantren
- d. Mengoptimalkan program kewirausahaan sosial dari pemkot sehingga program menjadi komprehensif

Tabel 18. Daftar Pertanyaan Uji Litmus Alternatif Strategi W-T

No.	Pertanyaan	Operasional (1)	Opr–Stra (2)	Strategis (3)	(W-T)1	(W-T)2	(W-T)3	(W-T)4
1	Apakah isu strategis ini menjadi agenda kebijakan dari organisasi dan pimpinan organisasi?	Tidak		Ya	3	3	3	3
2	Kapan isu strategis tersebut menjadi peluang organisasi? Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi?	Sekarang	Tahun Depan	Dua tahun lebih	1	1	1	1
3	Seberapa besar resiko keuangan organisasi? Apakah pemecahan isu strategis akan memerlukan:	Hanya 1 bagian saja		Seluruh Organisasi	3	3	3	3
4	a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru?	Kecil (<10%)	Moderat (10-25%)	Besar (>25%)	2	2	2	2
5	b. Perubahan signifikan dalam sumber sumber keuangan/anggaran?	Tidak		Ya	3	3	3	3
	c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang undangan?	Tidak		Ya	3	3	3	3
	d. Penambahan atau modifikasi fasilitas utama?	Tidak		Ya	1	1	1	1
	e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak		Ya	1	1	1	1
6	Bagaimana pendekatan terbaik bagi pemecahan isu dilaksanakan? Tingkat manajemen yang terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu?	Siap Diimplementasikan	Menggunakan Parameter	Terbuka	1	1	1	1
7	Konsekuensi yang dihadapi bila isu ini tidak diselesaikan?	Eselon 2	Eselon 1	Menteri	1	1	1	1
8		Terjadi inefisiensi	Kerugian finansial dan penurunan layanan	Penurunan layanan dalam jangka panjang	2	2	2	1

		secara signifikan							
9	Seberapa besar instansi lainnya yang dipengaruhi dan harus dilibatkan dalam isu ini?	Tidak ada	1-3	4 atau lebih	3	3	3	3	
10	Bagaimana sensitivitas isu strategis ini jika dikaitkan dengan nilai-nilai masyarakat, sosial, politik, keagamaan dan budaya?	Tidak sensitif	Sensitif	Sangat Sensitif	1	1	1	1	
<b>Jumlah Skor</b>					<b>26</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 19. Urutan Strategi Prioritas yang dapat dilakukan Pemerintah Kota Tasikmalaya

Asumsi Strategi	Strategi	Total
1	Mengoptimalkan Pesantren yang memiliki potensi bisnis yang sangat besar untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar	29
2	Mengoptimalkan Pesantren dengan potensi bisnis yang sangat besar untuk menarik <i>stakeholder</i> menjadi <i>leading sector</i>	29
3	Mengoptimalkan Pesantren yang memiliki sumber daya manusia yang banyak untuk memberdayakan masyarakat sekitar dengan kewirausahaan sosial yang dijalankan	28
4	Memanfaatkan potensi bisnis yang besar untuk mendorong pemkot dalam memberikan program pelatihan kewirausahaan sosial pesantren	28
5	Memanfaatkan potensi bisnis yang besar melalui perkembangan teknologi	28
6	Mengoptimalkan fasilitas digital marketing yang ada untuk meningkatkan kreativitas pemasaran	28
7	Memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang banyak untuk berpartisipasi satu sama lain dalam menghadapi perubahan teknologi yang masif	27
8	Mengoptimalkan program kewirausahaan sosial dari pemkot sehingga program menjadi komprehensif	27
9	Pemanfaatan fasilitas digital marketing dalam pemasaran produk untuk menarik <i>stakeholder</i> menjadi <i>leading sector</i>	26
10	Mengoptimalkan program pembinaan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan teknologi	26
11	Mengoptimalkan Serikat Ekonomi Pesantren dalam hal ini alumni pesantren kewirausahaan sosial dalam memberikan pelatihan kewirausahaan sosial pesantren	26

Sumber : Hasil pengolahan data

Berdasarkan tes *litmus* untuk mendapatkan urutan strategi prioritas yang dapat dilaksanakan di Pemerintah Kota Tasikmalaya yaitu :

- a. Mengoptimalkan Pesantren yang memiliki potensi bisnis yang sangat besar untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar
- b. Mengoptimalkan Pesantren dengan potensi bisnis yang sangat besar untuk menarik *stakeholder* menjadi *leading sector*.

### 3.4. Optimalisasi Peran Kewirausahaan Sosial Pesantren Melalui Program *One Pesantren One Product* (OPOP)

Terdapat 274 pondok pesantren yang tersebar di 10 kecamatan di Kota Tasikmalaya dengan 1.770 orang jumlah ustadz serta 39.698 orang jumlah santri. Dari total 274 pondok pesantren, kecamatan dengan pondok pesantren terbanyak ada di Kecamatan Tamansari dengan jumlah 47 pondok pesantren, namun untuk jumlah santri dan ustadz terbanyak berada di Kecamatan Cibeureum dengan jumlah Ustadz

298 orang dan jumlah santri 9.705 orang. Sementara Kecamatan Indihiang menempati posisi terbawah untuk jumlah santri, ustad, dan pondok pesantren.

Pada tahun 2019 semua kecamatan yang ada di Kota Tasik ikut dalam program OPOP dengan pesantren yang paling banyak berada di kecamatan Tamansari. Pada tahun 2021 tidak ada program OPOP pesantren yang diikuti dari kecamatan Cipedes, disusul pada tahun 2021 kecamatan Indihiang, 2022 kecamatan Indihiang dan Mangkubumi dan 2023 kembali kecamatan Cipedes. Kecamatan Kawalu dan Tamansari menjadi salah satu kecamatan yang mengikuti program OPOP paling banyak.

Adapun beberapa kecamatan yang tidak mengikuti program OPOP dikarenakan beberapa alasan diantaranya adalah; a) ketersediaan sumber daya dari pesantren; b) kebutuhan dan prioritas; c) koordinasi dan implementasi; d) kebijakan lokal seperti kebijakan pimpinan di dalam pesantren. Berdasarkan potensi dan kendala yang dihadapi pesantren dalam menjalankan kewirausahaan sosial melalui OPOP perlu adanya penerapan kembali program kewirausahaan sosial baik dalam bentuk OPOP maupun dalam bentuk modifikasi yang baru untuk dapat memberdayakan masyarakat melalui strategi berikut.

### **3.5. Mengoptimalkan Pesantren yang memiliki potensi bisnis yang sangat besar untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar**

Menurut Griffin & Ebert, (2006) bisnis adalah kegiatan yang dilakukan oleh individu dan sekelompok orang (organisasi) yang menciptakan nilai (*create value*) melalui penciptaan barang dan jasa (*create of good and service*) untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan melalui transaksi. Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional, memiliki sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk kegiatan ekonomi yang produktif yang dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar. Berikut adalah beberapa langkah yang bisa diambil untuk mengoptimalkan potensi bisnis pesantren dan menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar:

- a. Identifikasi Potensi dan Sumber Daya
  - 1) Sumber Daya Manusia: Identifikasi keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh santri dan staf pesantren. Ini bisa termasuk keterampilan teknis, manajerial, atau keterampilan khusus lainnya.
  - 2) Sumber Daya Alam: Pertimbangkan apakah pesantren memiliki lahan yang bisa dimanfaatkan untuk pertanian, peternakan, atau usaha berbasis sumber daya alam.
  - 3) Infrastruktur: Evaluasi fasilitas yang ada seperti ruang kelas, asrama, dan peralatan yang bisa digunakan untuk kegiatan bisnis.
- b. Riset Pasar dan Analisis Kelayakan
  - 1) Analisis Kebutuhan Lokal: Lakukan riset untuk memahami kebutuhan dan preferensi pasar lokal. Ini bisa mencakup produk atau layanan yang dibutuhkan masyarakat sekitar.
  - 2) Analisis Kompetitor: Pelajari bisnis-bisnis sejenis di daerah tersebut dan identifikasi peluang untuk bersaing atau berkolaborasi.
- c. Pengembangan Model Bisnis
  - 1) Usaha yang Sesuai dengan Nilai Pesantren: Pilih jenis usaha yang sejalan dengan nilai dan misi pesantren, seperti usaha yang berbasis pada produk halal, kegiatan sosial, atau pendidikan.
  - 2) Usaha Sosial dan Pendidikan: Pertimbangkan untuk memulai usaha yang juga memiliki dampak sosial positif, seperti pelatihan keterampilan, pendidikan vokasional, atau layanan masyarakat.
- d. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan
  - 1) Pelatihan untuk Santri dan Masyarakat: Berikan pelatihan yang relevan dengan jenis usaha yang akan dikembangkan. Ini bisa berupa pelatihan kewirausahaan, keterampilan teknis, atau manajerial.
  - 2) Pengembangan Kapasitas Manajerial: Pastikan ada pelatihan bagi pengelola bisnis untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam manajemen dan operasi bisnis.
- e. Implementasi dan Pengelolaan
  - 1) Rencana Bisnis: membuat rencana bisnis yang detail, termasuk perencanaan keuangan, strategi pemasaran, dan struktur organisasi.
  - 2) Manajemen yang Efektif: memastikan ada sistem manajemen yang baik untuk mengelola operasional sehari-hari dan memantau kemajuan bisnis.

- f. Kemitraan dan Kolaborasi
  - 1) Kemitraan dengan Pihak Eksternal: Pertimbangkan untuk bermitra dengan lembaga lain, seperti pemerintah, LSM, atau perusahaan swasta yang bisa mendukung usaha pesantren.
  - 2) Kolaborasi dengan Masyarakat Lokal: melibatkan masyarakat sekitar dalam pengembangan usaha, baik sebagai pekerja, mitra, atau konsumen.
- g. Evaluasi dan Penyesuaian
  - 1) Monitoring dan Evaluasi: Secara berkala, evaluasi kinerja bisnis dan dampaknya terhadap lapangan pekerjaan dan masyarakat sekitar.
  - 2) Penyesuaian Strategi: Berdasarkan hasil evaluasi, dilakukan penyesuaian untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi usaha.

### 3.6. Mengoptimalkan Pesantren dengan potensi bisnis yang sangat besar untuk menarik stakeholder menjadi *leading sector*

Mengoptimalkan pesantren dengan potensi bisnis yang besar untuk menarik stakeholder dan menjadi sektor unggulan (*leading sector*) memerlukan strategi yang matang dan terencana. Tujuannya adalah untuk menjadikan pesantren tidak hanya sebagai pusat pendidikan, tetapi juga sebagai pusat ekonomi yang menarik bagi berbagai pihak, termasuk pemerintah, investor, dan masyarakat umum. Salah satu Inisiatif untuk menjadi *leading sector*, antara lain:

- a. Inovasi Teknologi: Mengembangkan produk atau layanan berbasis teknologi, seperti aplikasi mobile atau platform online, untuk menjangkau pasar yang lebih luas.
- b. Pusat Pelatihan dan Inkubator Bisnis: Menyediakan fasilitas pelatihan dan inkubator untuk mendukung wirausaha baru, baik dari kalangan santri maupun masyarakat umum.
- c. Kerja sama dengan Industri: Menggandeng industri untuk kolaborasi dalam proyek-proyek tertentu, misalnya produksi barang, penyediaan layanan, atau riset dan pengembangan.

Dengan langkah-langkah di atas, pesantren dapat memanfaatkan potensi bisnisnya secara maksimal dan menarik perhatian stakeholder untuk menjadikannya sebagai sektor unggulan. Hal tersebut akan mendukung keberlanjutan pesantren dan memberikan manfaat ekonomi yang signifikan bagi masyarakat sekitar. Tidak hanya manfaat ekonomi, namun manfaat sosial juga akan dirasakan seperti peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa diharapkan muncul para wirausahawan sosial yang mampu menyumbangkan ide dan aksi untuk masalah-masalah yang selama ini dianggap tidak terpecahkan. Selain itu, dibutuhkan rumusan-rumusan model kreatif dalam upaya pemecahan masalah sosial yang sebelumnya hanya didekati dengan cara-cara konvensional yang dicirikan dengan penerapan model-model kuratif, orientasi proyek jangka pendek, pengawasan implementasi yang lemah sehingga penuh ketidakkonsistenan antara tatanan ide dengan implementasi, dan tidak mampu memunculkan kesadaran kolektif masyarakat bahwa mereka adalah aktor utama perubahan (Taftazani, 2017).

## 4. KESIMPULAN

Program OPOP memiliki dampak yang sangat besar, untuk itu sangat disayangkan jika program ini berakhir tahun 2023 dan tidak dilanjutkan karena masih banyak pesantren yang belum mendapatkan program ini dengan potensi yang sama besarnya. Adapun beberapa kecamatan yang tidak mengikuti program OPOP dikarenakan beberapa alasan diantaranya adalah; a) ketersediaan sumber daya dari pesantren; b) kebutuhan dan prioritas; c) koordinasi dan implementasi; d) kebijakan lokal seperti kebijakan pimpinan di dalam pesantren. Berdasarkan potensi dan kendala yang dihadapi pesantren dalam menjalankan kewirausahaan sosial melalui OPOP perlu adanya penerapan kembali program kewirausahaan sosial baik dalam bentuk OPOP maupun dalam bentuk modifikasi yang baru.

Selain itu, perlu diperhatikan beberapa kebijakan yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Tasikmalaya adalah sebagai berikut: (1) penguatan pembinaan: perlu dilakukan pembinaan yang lebih komprehensif, meliputi pelatihan manajemen bisnis, pemasaran, keuangan, dan pengembangan produk; (2) pengembangan serikat ekonomi pesantren: perlu didorong pembentukan dan penguatan serikat ekonomi pesantren untuk meningkatkan kerjasama antar pesantren; (3) pemanfaatan teknologi: pesantren perlu didorong untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pemasaran produk, misalnya

melalui e-commerce dan (4) kemitraan dengan berbagai pihak: perlu dibangun kemitraan dengan berbagai pihak, seperti pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, dan dunia usaha, untuk mendukung pengembangan usaha pesantren.

Rekomendasi pada penelitian ini bahwa Pemerintah Kota Tasikmalaya harus mengoptimalkan pesantren yang memiliki potensi bisnis yang sangat besar untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar. Pemerintah kota Tasikmalaya harus Mengoptimalkan Pesantren dengan potensi bisnis yang sangat besar untuk menarik stakeholder menjadi *leading sector*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, Donny Rianda. (2020). Transformasi Struktural dan Pertumbuhan Ekonomi Pada Empat Kabupaten Di Wilayah Madura Pada Tahun 2010-2019. *Media Trend*, 15(2). <https://doi.org/10.21107/mediatrend.v15i2.8102>
- Angga, Fian Metal. (2022). Digitalisasi Registrasi Penelitian Kemasyarakatan (Litmas) Klien Dewasa. *Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi (JUKANTI)*, 5(1). <https://doi.org/10.37792/jukanti.v5i1.329>
- Coccia, Mario. (2017). Technological analysis with the Fishbone diagram to identify and systematize the sources of innovation. *Interdisciplinary Science and Technology Building 1*, (25).
- Coccia, Mario. (2020). Fishbone diagram for technological analysis and foresight. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 14(2–4). <https://doi.org/10.1504/ijfip.2020.111221>
- De Simoni, Anna, Horne, Robert, Fleming, Louise, Bush, Andrew, & Griffiths, Chris. (2017). What do adolescents with asthma really think about adherence to inhalers? Insights from a qualitative analysis of a UK online forum. *BMJ Open*, 7(6). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-015245>
- Dewi, Suzana, Jaji, Emilia Ina, Atmojo, Suryo, & Widhiyanta, Nurwahyudi. (2024). Desain Sistem Informasi Penentuan Keluarga Miskin menggunakan Metode SMART. *Technologia: Jurnal Ilmiah*, 15(1). <https://doi.org/10.31602/tji.v15i1.13470>
- Griffin, Ricky W., & Ebert, Ronald J. (2006). Bisnis, Edisi Kedelapan. In *Business, Eighth Edition*.
- Kaiser, Eva Yasmine. (2023). Small Business Success During 2020/2021. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 10. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v10.72>
- Laili, Dwi Nur Fadlilatul, & Fajar, Fajar. (2022). Analisis Problematika Pelaksanaan Sertifikasi Halal Bagi Pelaku Umkm Di Bangkalan. *Masyrif: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.28944/masyrif.v3i2.789>
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael. (1994). Miles and Huberman 1994.pdf. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*.
- Muhyiddin, Dandy Sobron, Ahmad, Nurwadjah, Suhartini, Andewi, Ahyani, Hisam, & Mutmainah, Naeli. (2022). Community Economic Empowerment Through the “One Pesantren One Product” Program at Pagelaran III Islamic Boarding School, Subang, Indonesia. *Journal of Islamic Economics Lariba*. <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol8.iss1.art7>
- Republik Indonesia, Undang Undang. (2019). Undang undang nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren. *Dokumen Negara (Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pesantren)*, (006344).
- Rofiqoh, Siti Nur Indah, Sulistyowati, Basya, Maziya Mazza, & Alimin, M. Ala'uddin. (2022). The Rule of Sharia Financing Development to Improve One Pesantren One Product (OPOP) Program. *International Conference on Islamic Studies (ICoIS)*, 3(1).
- Sariana, Erna, & Novianus, Cornelis. (2023). Upaya Peningkatan Pengetahuan Tentang Keselamatan Berkendara (Safety Riding) Pada Mahasiswa Program Studi Sarjana Terapan Fisioterapi Tahun 2023. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Fisioterapi Dan Kesehatan Indonesia*, 2(2). <https://doi.org/10.59946/jpmfki.v2i2.225>
- Shockley, Gordon E., & Frank, Peter M. (2011). The functions of government in social entrepreneurship: theory and preliminary evidence\*. *Regional Science Policy and Practice*, 3(3). <https://doi.org/10.1111/j.1757-7802.2011.01036.x>

- Sugiarto, & Seiawati, Rosti. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Program One Pesantren One Product di Jawa Barat. *Koaliansi*, 2(1).
- Taftazani, Budi Muhammad. (2017). Masalah Sosial dan Wirausaha Sosial. *Share : Social Work Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.24198/share.v7i1.13822>
- Wahyuni, Sri, & Darmawan, Puguh. (2023). Analisis Kesalahan Pemahaman Konsep Perkalian Siswa dan Solusinya: Penerapan Metode APKL dan Diagram Fishbone. *Kognitif: Jurnal Riset HOTS Pendidikan Matematika*, 3(1). <https://doi.org/10.51574/kognitif.v3i1.745>
- Widyahening, Christiana Evy Tri. (2018). Penggunaan Teknik Pembelajaran Fishbone Diagram. *Pendidikan, Jurnal Komunikasi*, 2.
- Yosafat, David, Praptono, Budi, & Sagita, Bobby. (2022). Perancangan Strategi Marketing Pada Bradermaker Menggunakan Metode Analisis. *E-Proceeding of Engineering*, 9(3).
- Yunus, Mohammad Arif, Sarma, Ma'mun, & Baga, Lukman M. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Makanan Olahan Pada Pesantren Peserta Program OPOP di Kabupaten Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.342>