



Model Holding Bisnis Pondok Pesantren

Kerjasama
Bank Indonesia
dengan
Universitas Airlangga



Outline

- **Pendahuluan**
- **Profil Pondok Pesantren**
- **Model Holding Bisnis Pesantren**
- **Ekosistem Sosial-Ekonomi Pondok Pesantren**
- **Usulan Bentuk Holding**
- **Kendala yang dihadapi Pondok Pesantren**
- **Rekomendasi**





Fungsi Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan agama yang memiliki peran multi fungsi sejak Sebelum Kemerdekaan

Potensi Pesantren

Besarnya jumlah pesantren dan pengaruh para alumninya menunjukkan adanya potensi yang sangat besar bagi pesantren dalam peran serta dalam perubahan sosial dan agen pemberdayaan ekonomi masyarakat di wilayah sekitarnya

Peran Pesantren

Figur kiai juga memiliki peran sentral bagi kelangsungan pondok pesantren dari segi pengajaran, pendidikan maupun kebutuhan ekonomi santri (Dhofier, 2001) serta menjadi teladan dan rujukan penting terhadap pandangan hidup para alumninya untuk bersikap ditengah kehidupan bermasyarakat.



Kompetensi dan Keahlian yang dibekalkan Pesantren kepada Santri (Ryandono, 2018)

I

17,65% Ponpes mencetak lulusannya sebagai ahli ilmu agama

II

11,76 % Ponpes , mencetak lulusannya sebagai ahli ilmu agama dan kemampuan Bahasa Arab dan Inggris

III

52,94% Ponpes mencetak lulusannya sebagai ahli ilmu agama dan keahlian bidang pertanian, perdagangan, industry manufaktur, bengkel otomotif, computer, elektronik dan perkapalan

IV

17,65% Ponpes mencetak lulusannya sebagai ahli ilmu agama dan kemampuan Bahasa Arab dan Inggris ditambah keahlian bidang pertanian, perdagangan, industry manufaktur, bengkel otomotif, computer, elektronik dan perkapalan



Aktivitas Ekonomi dan Bisnis di Pesantren

Dalam penelitian Harjito dkk, (2008), aktivitas ekonomi dan bisnis yang dilakukan pesantren pada umumnya menyangkut empat hal pokok, yaitu: (a). Pertanian; (b). Peternakan; (c). Koperasi Pesantren; dan (d). Kerajinan.

Tim Pekapontren, (2004) menuliskan bahwa dari sejumlah 28.961 pesantren, terdapat sejumlah pesantren berciri khas pengembangan kewirausahaan, 1.529 pesantren mengembangkan bidang pertanian dan agribisnis, 404 pesantren mengembangkan bidang perindustrian, 111 pesantren bidang perdagangan dan 41 pesantren mengembangkan bidang ekonomi kelautan dan perikanan.

Contoh: Pesantren Arrisalah Ciamis mengembangkan ekonomi berbasis perikanan. Darussalam Gontor berbasis sektor riil, pertanian dan perkebunan. Pesantren Sidogiri Pasuruan berbasis ekonomi koperasi pesantren (Kopontren), Baitul Mal Wattamwil, Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) dan sektor riil. Pesantren Al-Amin Sumenep usaha berbasis agrobisnis dan bisnis ritel.



UNIVERSITAS AIRLANGGA
Excellence with Morality



FAKTA Kemodernan PONPES

**Pesantren adalah
lembaga/organisasi modern;
survival dari jaman ke jaman
dengan kemandirian dan keunikan
serta kearifan lokal masing-masing
di Indonesia**



BANK INDONESIA
BANK SENTRAL REPUBLIK INDONESIA



UNIVERSITAS AIRLANGGA
Excellence with Morality



URGENSI HOLDING BISNIS PONDOK PESANTREN

What's the Problem?

Step

1

Define

Goals Impacted

The Goals and its explanations:

**Sinergi dan
Jamaah (Holding)
Bisnis Pesantren
Nasional**

=

Peningkatan Kemandirian dan Kualitas Pendidikan Pondok Pesantren yang berkontribusi terhadap kemandirian ekonomi Umat dan bangsa

- **Bisnis pondok pesantren yang dikelola dengan baik dan efisien berbasis kekuatan sosial-ekonomi pesantren**
- **Pondok pesantren berkontribusi terhadap pemecahan permasalahan ekonomi untuk kemandirian ekonomi umat dan bangsa**

The Problems: (Kondisi saat ini)

1. Belum terintegrasinya bisnis pondok pesantren

2. Sumber pendanaan terfokus pada santri

3. Peningkatan kontribusi kemandirian ekonomi umat dan bangsa

What's the Problem?

Step

1

Define

Goals Impacted

Why did it happen?

Step

2

Analyze

Causes

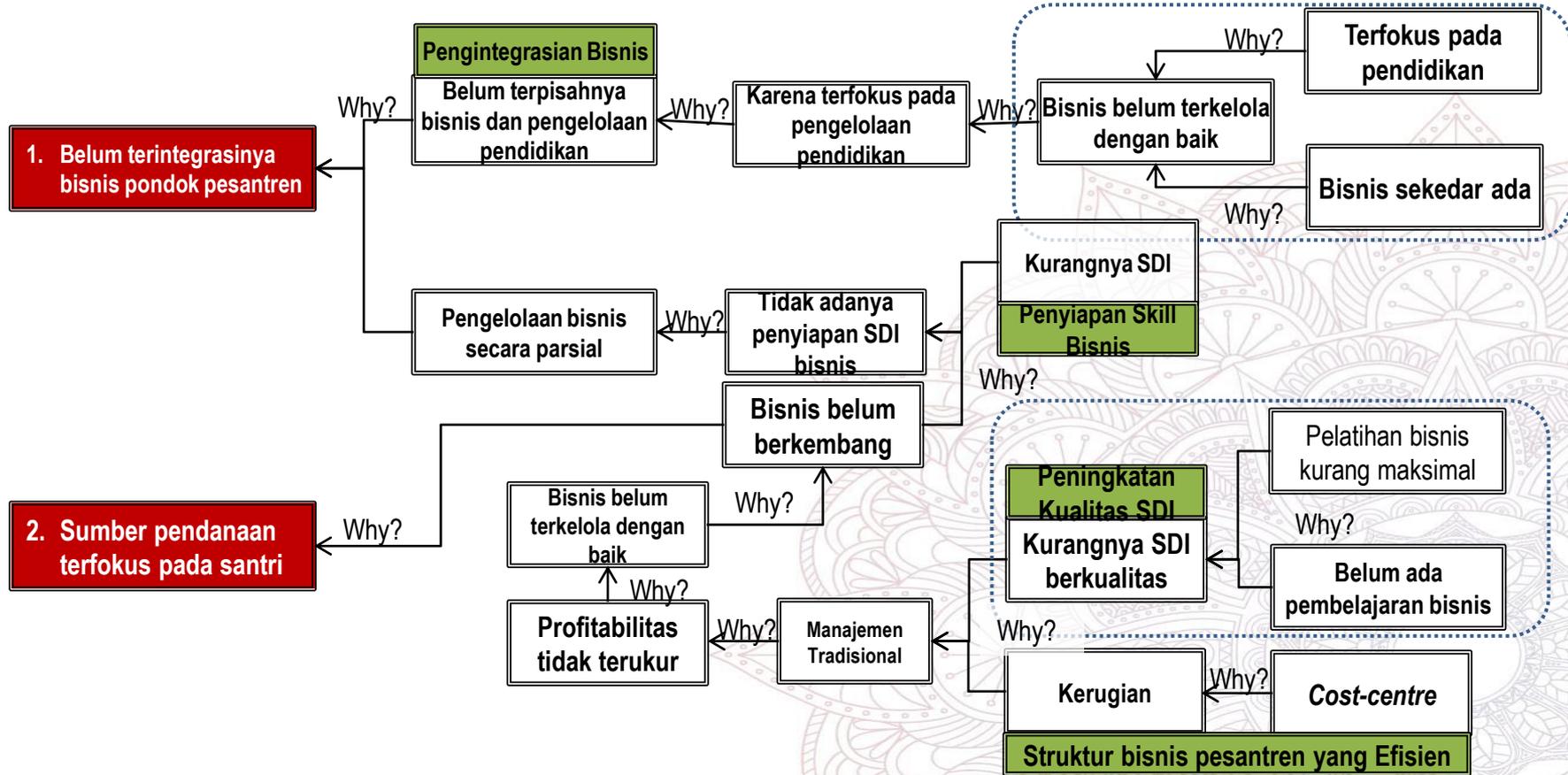
What will be done?

Step

3

Solve

Solutions



What's the Problem?

Why did it happen?

What will be done?

Step

1

Define

Goals Impacted

Step

2

Analyze

Causes

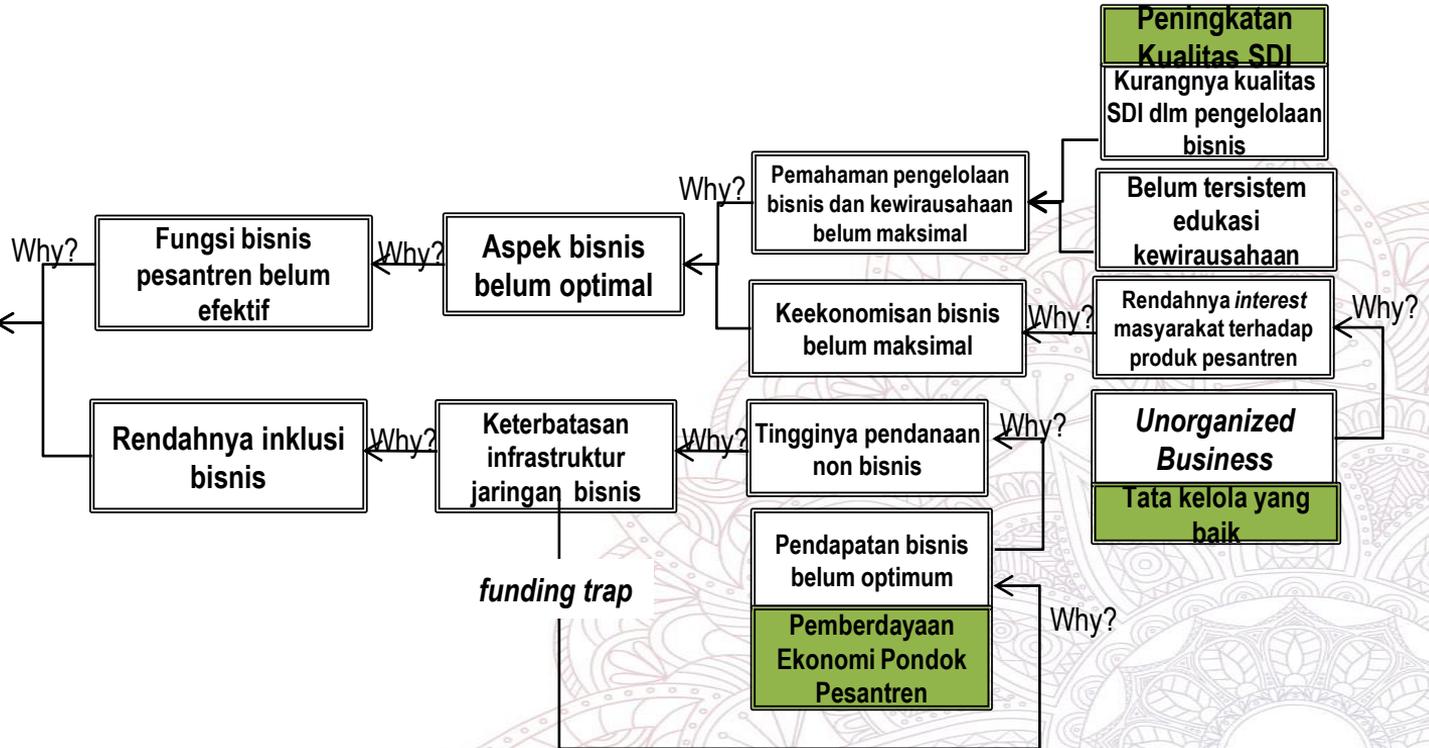
Step

3

Solve

Solutions

3. Peningkatan kontribusi kemandirian ekonomi umat dan bangsa



What's the Problem?

Step

1

Define

Goals Impacted

The Problems:

(Kondisi saat ini)

1. Belum terintegrasinya bisnis pondok pesantren
2. Sumber pendanaan terfokus pada santri
3. Peningkatan kontribusi kemandirian ekonomi umat dan bangsa

Why did it happen?

Step

2

Analyze

Causes

What will be done?

Step

3

Solve

Solutions

The Solutions:

(Pilar Program Pengembangan Holding Bisnis Pesantren)

Penyiapan dan Peningkatan Kualitas SDI pada aspek bisnis

Pemberdayaan Ekonomi Pondok Pesantren

Pengintegrasian bisnis

Struktur Bisnis Pondok Pesantren yang Efisien

Tata kelola bisnis yang baik



1. Melakukan program peningkatan kualitas manajemen bisnis pesantren seiring dengan dilakukannya peningkatan kapasitas ekonomi pesantren dalam mengoptimalkan aset pesantren.
2. Membantu meningkatkan terwujudnya *good governance* dengan kultur dan budaya khas di lingkungan pesantren.
3. Melakukan peningkatan kualitas SDM pengelola bisnis di lingkungan pesantren melalui berbagai program peningkatan kapasitas seperti training, seminar, sertifikasi maupun program *reverse linkage*.
4. Membantu terwujudnya peningkatan SDM Islami berkualitas tinggi yang berperan dan berkontribusi aktif dalam kehidupan berekonomi dan bermasyarakat.
5. Menggali potensi bisnis pesantren serta mengatur manajemen rantai pasok untuk mewujudkan ekosistem bisnis yang terintegrasi satu sama lain.



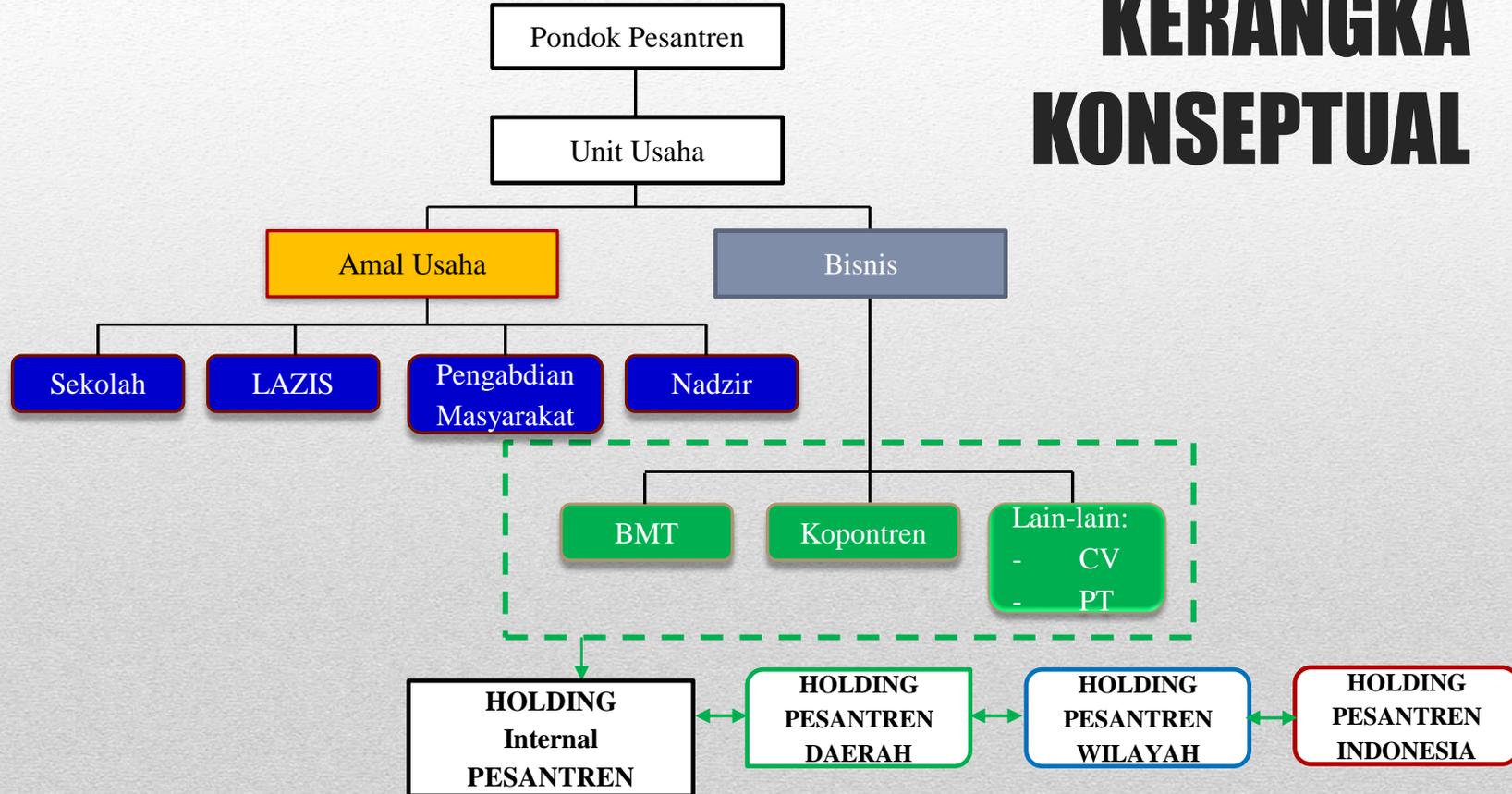
Kerangka Konseptual Model Holding Bisnis Pondok Pesantren

Dalam membuat model holding pesantren, maka perlu dilakukan identifikasi dan (mapping) terlebih dahulu. Sebab pada umumnya, pesantren memiliki berbagai macam bentuk usaha, yang terdiri dari amal usaha dan bisnis. Pesantren yang akan menjadi mitra penyusunan holding pesantren ini sejumlah 76 pesantren yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Antara lain:

1. Jawa Barat sebanyak 19 pesantren
2. Jawa Tengah sebanyak 17 pesantren
3. Jawa Timur sebanyak 18 pesantren
4. Sumatera sebanyak 10 pesantren
5. Kawasan Timur Indonesia sebanyak 12 pesantren



KERANGKA KONSEPTUAL





Pondok Pesantren Berdasarkan Jenis

Salaf, Modern (Khalaf), dan Campuran



Jenis-jenis Pondok Pesantren

Pondok Pesantren Salaf



Pesantren model ini menerapkan pengajaran hanya terbatas pada kitab kuning, intensifikasi musyawarah atau bahthul masail, dan berlakunya sistem diniyah. Kultur dan paradigma berpikrinya didominasi oleh term-term klasik, seperti tawadlu', zuhud, qanâ'ah, barakah atau akhirat oriented

Pondok Pesantren Khalaf (Modern)



Pondok model ini menekankan penguasaan pada bahasa asing (Arab dan Inggris), tidak ada pengajaran kitab-kitab kuning, kurikulum mengadopsi kurikulum modern, lentur terhadap term-term tawadlu', barakah dan sejenisnya. Penekanan pada rasionalitas, orientasi masa depan, persaingan hidup dan penguasaan teknologi. Adapun kelemahan pesantren model ini adalah lemah terhadap penguasaan khazanah klasik

Pondok Pesantren Campuran



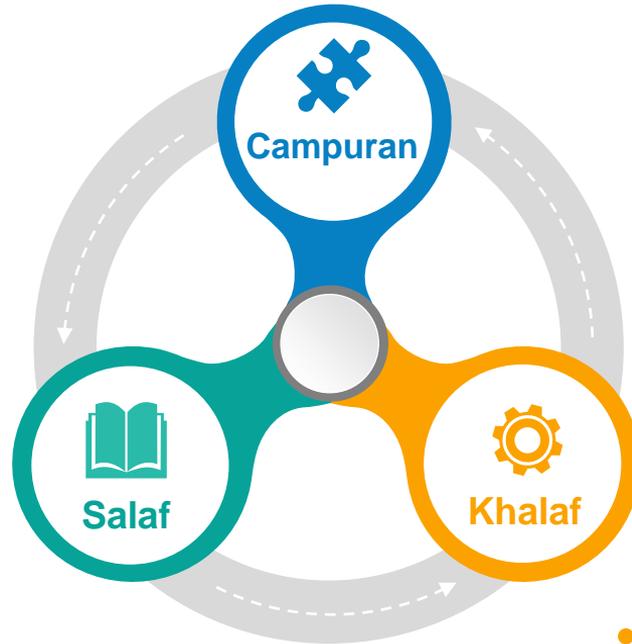
Karakteristik pesantren model ini adalah ada pengajaran kitab salaf, ada kurikulum modern, seperti bahasa Inggris, fisika dan matematika, mempunyai independensi dalam menentukan arah dan kebijakan dan ada ruang kreatifitas yang terbuka lebar untuk santri, seperti buletin, majalah, seminar, bedah buku, dan lain-lain. Bergesernya nilai barakah, tawadlu', dan zuhud. Orientasi ukhrawi dan perjuangannya pada masyarakat menjadi berkurang.



Tipologi Pondok Pesantren Indonesia

Pesantren Keseluruhan

Metode Pembelajaran berjenis Salaf
17,8 %



Metode Pembelajaran berjenis Campuran

61,3 %

Metode Pembelajaran Khalaf / Modern

20,9 %



Potensi Sosial-Ekonomi Pesantren

Sumber Daya Insani Pesantren





BANK INDONESIA
BANK SENTRAL REPUBLIK INDONESIA

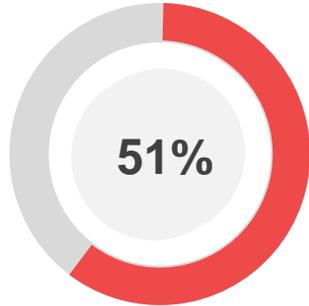


UNIVERSITAS AIRLANGGA
Excellence with Morality

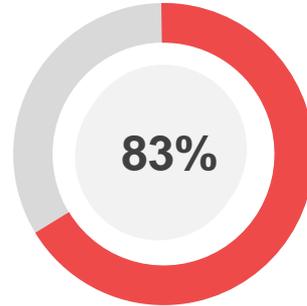


Sumber Daya Insani (SDI) Pesantren secara Keseluruhan

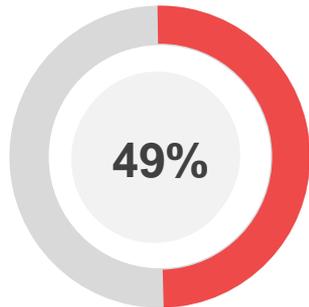
Jumlah **Santri** Pesantren Keseluruhan



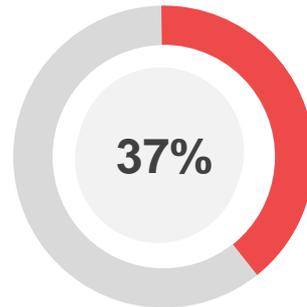
Santri Putra



Santri Mukim

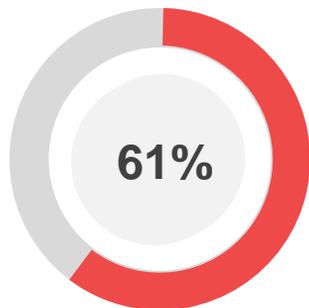


Santri Putri

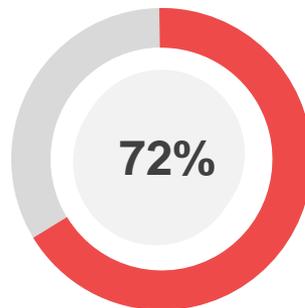


Santri Non-Mukim

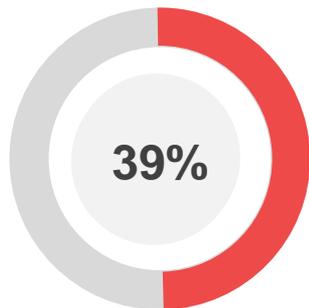
Jumlah **Tenaga Pengajar** Pesantren Keseluruhan



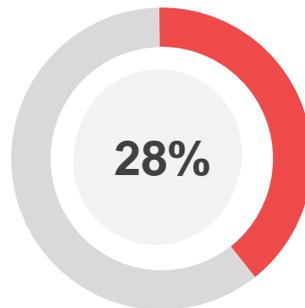
Laki-laki



Lulusan Perguruan Tinggi

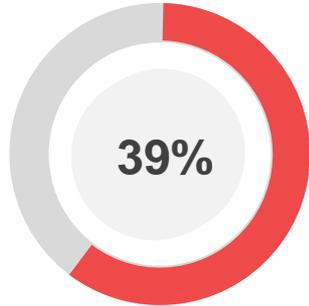


Perempuan



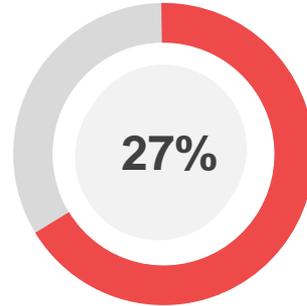
Lulusan non-Perguruan
Tinggi

Jumlah **Alumni** Pesantren Keseluruhan



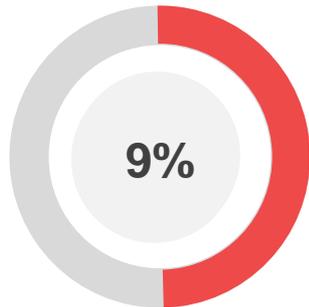
<10.000

39%



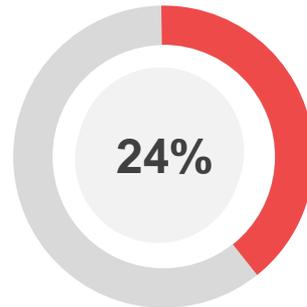
10.000 – 50.000

27%



50.000 – 100.000

9%



100.000 < alumni

24%

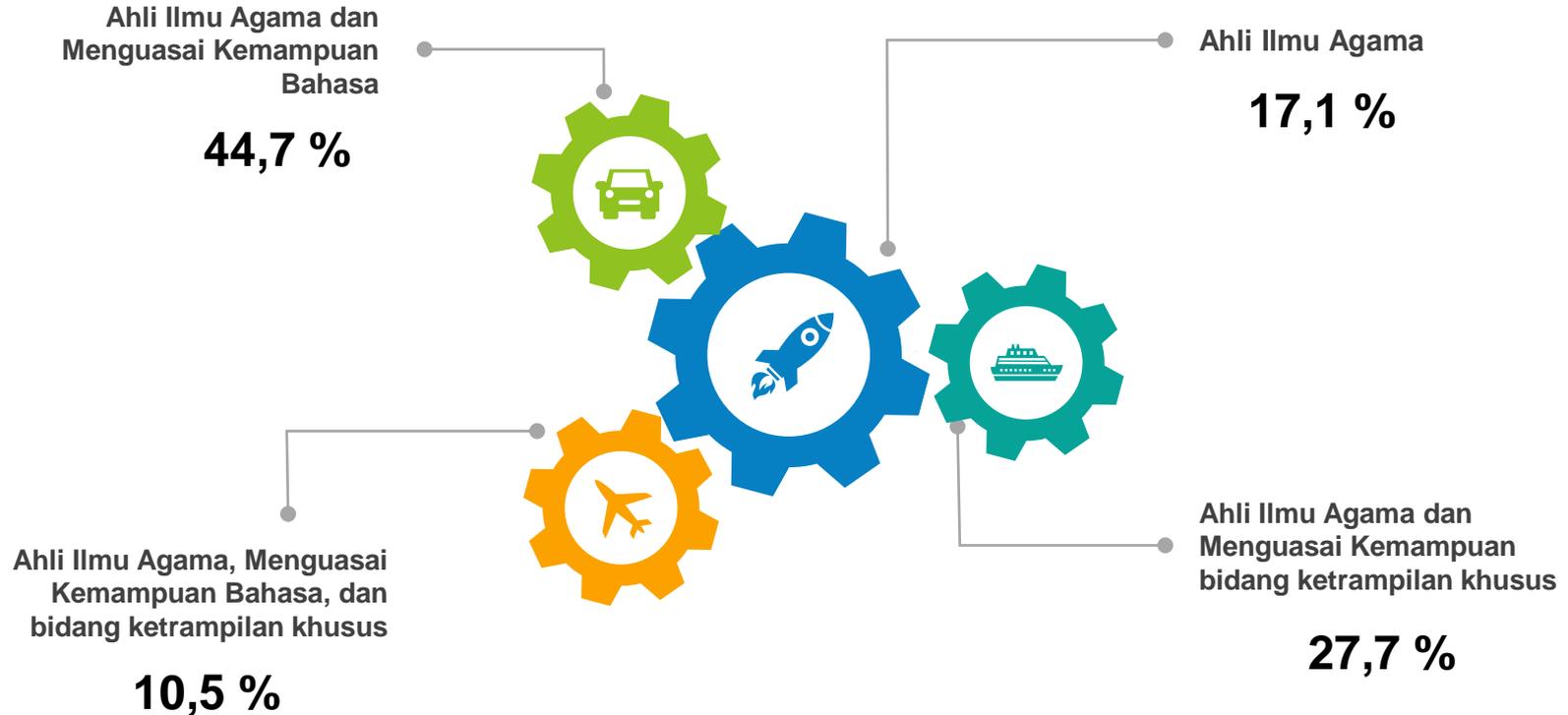


Sasaran Kompetensi dan Sistem Kurikulum Pendidikan Pesantren



Kompetensi dan Keahlian yang dibekalkan Pesantren secara Keseluruhan

Kompetensi dan Keahlian yang dibekalkan Pesantren secara Keseluruhan





Pondok Pesantren Berdasarkan Sektor Usaha

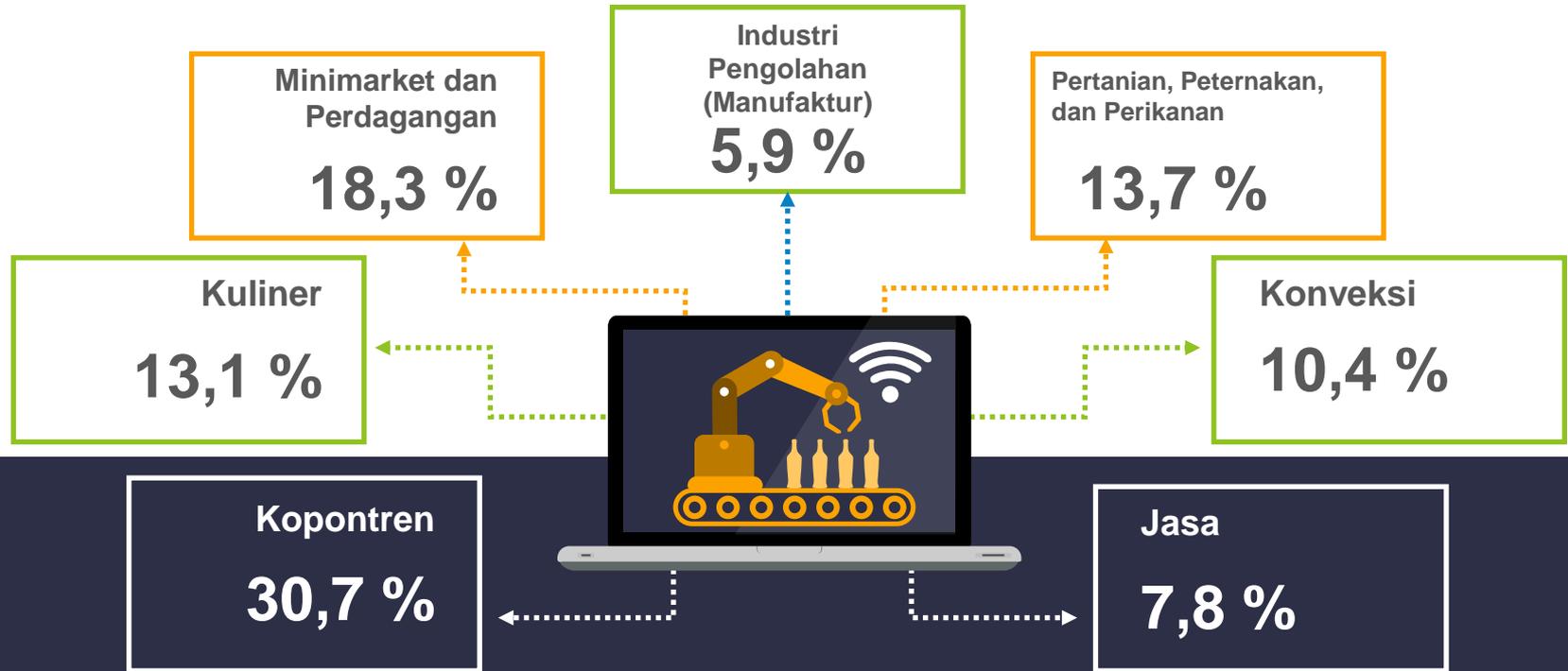
Kopontren, Kuliner, Minimarket dan Perdagangan, Industri Pengolahan (Manufaktur), Pertanian, Peternakan, dan Perikanan, Konveksi (*Garment*), dan Jasa





Peta Sektor Usaha Pesantren secara Keseluruhan

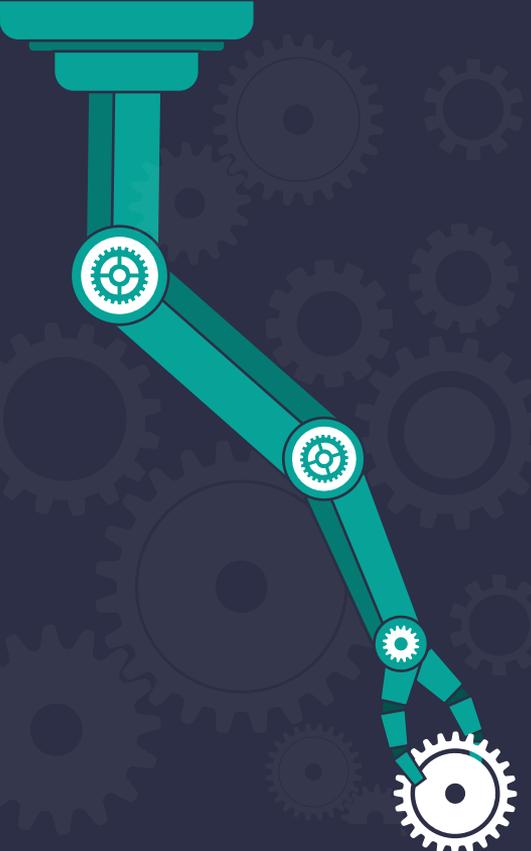
Sektor Usaha Pesantren Keseluruhan





Existing Bisnis Pesantren





Existing Bisnis, Pondok Pesantren

05

Capable in Independently (Bisnis mampu memandirikan pondok pesantren)

2,6 %

Membiayai seluruh operasional pondok pesantren dan gratis semua fasilitas, meskipun pondok pesantren tetap menerima sumbangan yang bersifat sukarela (berwujud infaq, sadaqah, dan wakaf).

04

Growing and developing business (Bisnis tumbuh dan berkembang)

9,8 %

Operasional lebih dari 5 tahun, sudah mampu memberikan kontribusi terhadap pesantren 25% keatas, skala bisnis atas (kekayaan bersih lebih dari 10 M, dan omset tahunan 50 M keatas)

03

Survive and stable business (Bisnis stabil dan dapat bertahan)

25,6 %

Operasional antara 4-5 tahun, sudah mampu memberikan kontribusi terhadap pesantren antara 10-25 %, skala bisnis menengah (kekayaan bersih 500 juta – 10 M, dan omset tahunan 2,5 M sampai paling banyak 50 M)

02

Unorganized business (Bisnis belum terorganisir dan belum dikelola dengan baik)

39,5 %

Operasional antara 2-3 tahun, belum mampu memberikan kontribusi ke pesantren, skala bisnis kecil (kekayaan bersih 50-500 juta, dan omset tahunan antara 300 juta sampai maksimal 2,5 M)

01

Start-up business (Bisnis rintisan)

22,5 %

Operasional kurang dari 2 tahun, skala bisnis mikro (kekayaan bersih 50 juta, dan omset paling banyak 300 Juta)

Keunikan di Setiap Wilayah

Sumatera

- Sudah mengarah pada pembentukan ekosistem kewirausahaan
- Pemanfaatan potensi perkebunan



Jawa bagian Barat

Jumlah pesantren banyak di Indonesia tetapi rata-rata jumlah santri perpondok masih di bawah Jatim, mayoritas berbisnis, dan ada yang telah mandiri



Jawa bagian Tengah

Ponpes rata-rata ,memiliki bisnis tetapi belum dikelola maksimal. Bisnis ada tetapi belum besar.

Jawa bagian Timur

- Bisnis mulai tertata karena Jatim sudah melakukan *capacity building* untuk akselerasi ekonomi pesantren.
- Sudah terbentuk holding wilayah
- Jumlah Ponpes terbanyak kedua setelah Jabar, Jumlah santri banyak: mukim dan rata-rata total santri/ perpondok terbanyak di Indonesia
- Pesantren tua dan patron di Indonesia



Kawasan Timur Indonesia

- Semangat kewirausahaan tinggi, telah memiliki ekosistem kewirausahaan,
- Potensi ekonomi besar tetapi belum termanfaatkan dalam bentuk bisnis ponpes.





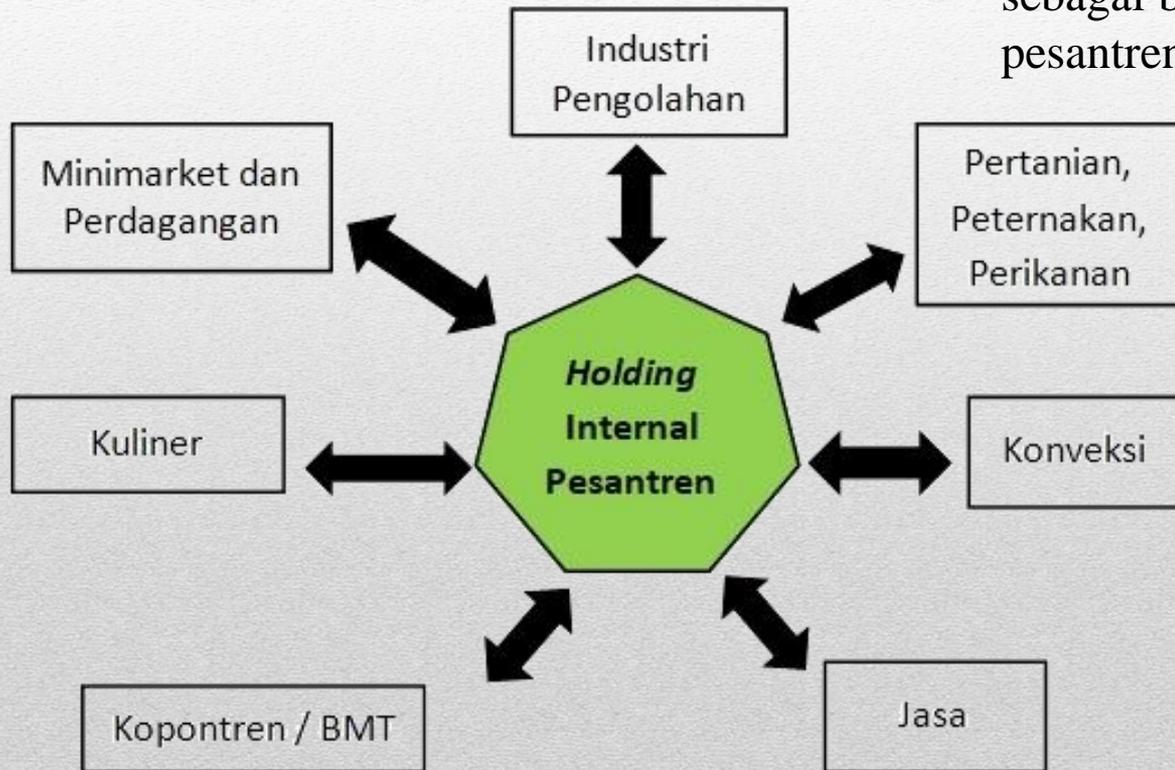
Model Holding Bisnis Pondok Pesantren

Analisa dari Hasil Survey dan FGD yang telah dilaksanakan





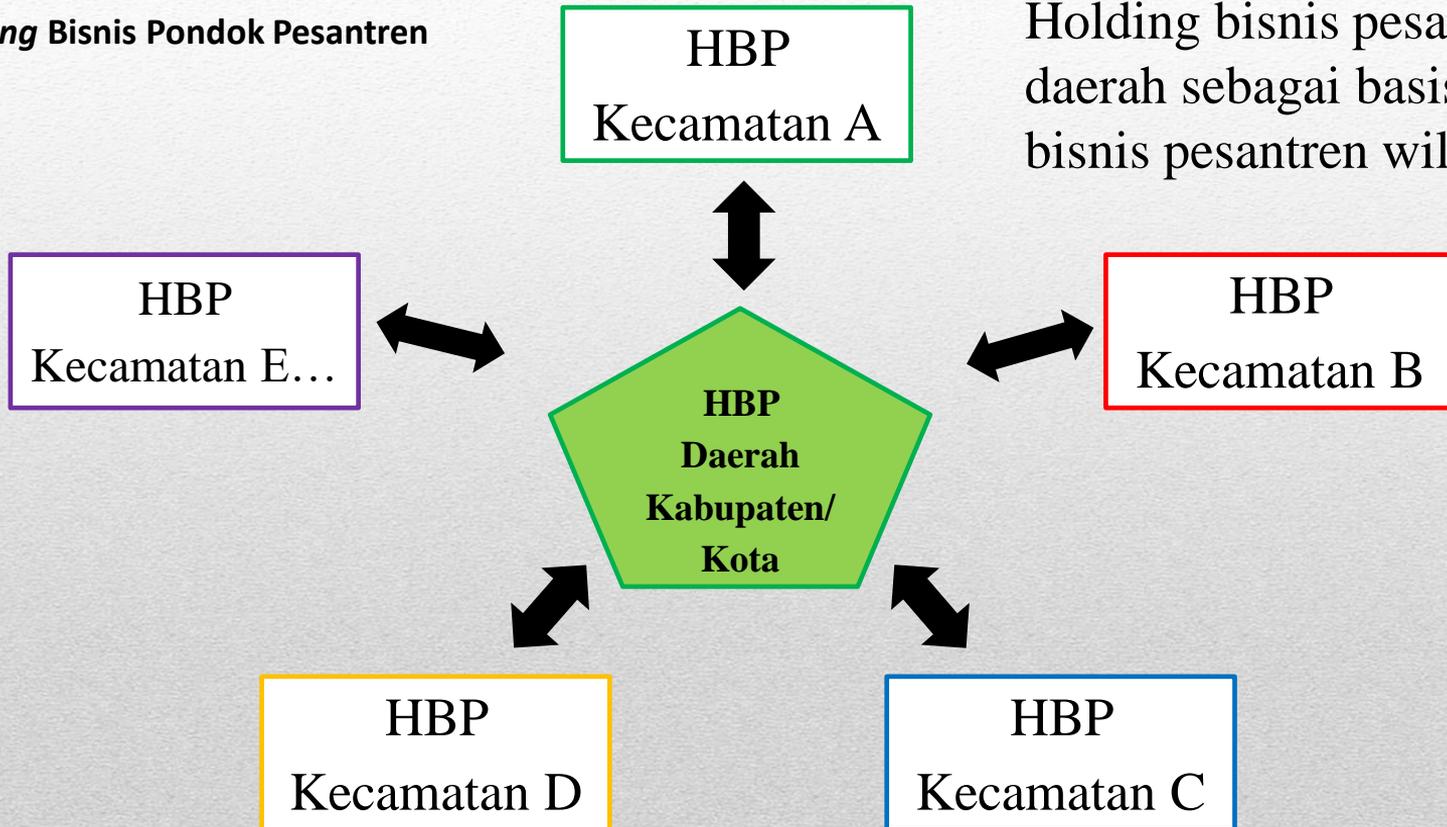
Model *Holding* Bisnis Internal Pondok Pesantren



Holding bisnis internal pesantren sebagai basis holding bisnis pesantren daerah



Model *Holding* Bisnis Pondok Pesantren Daerah



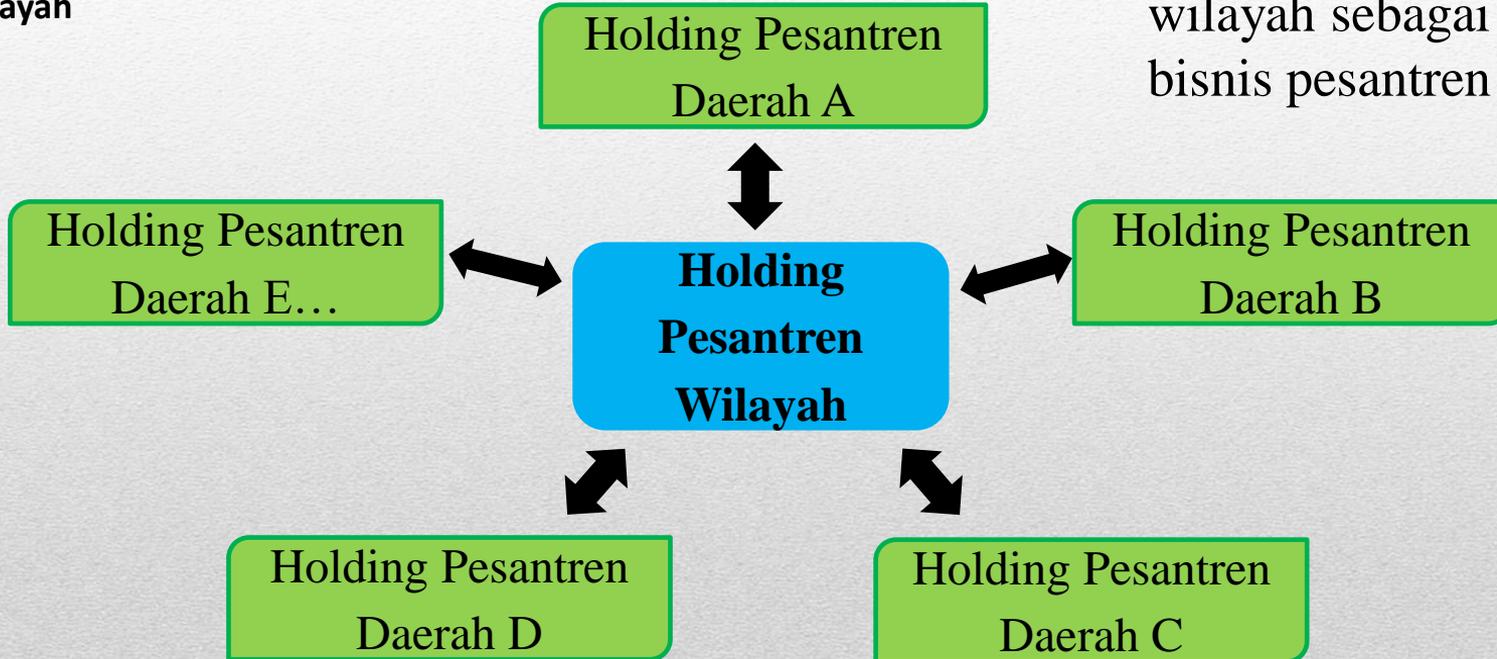
Holding bisnis pesantren daerah sebagai basis holding bisnis pesantren wilayah





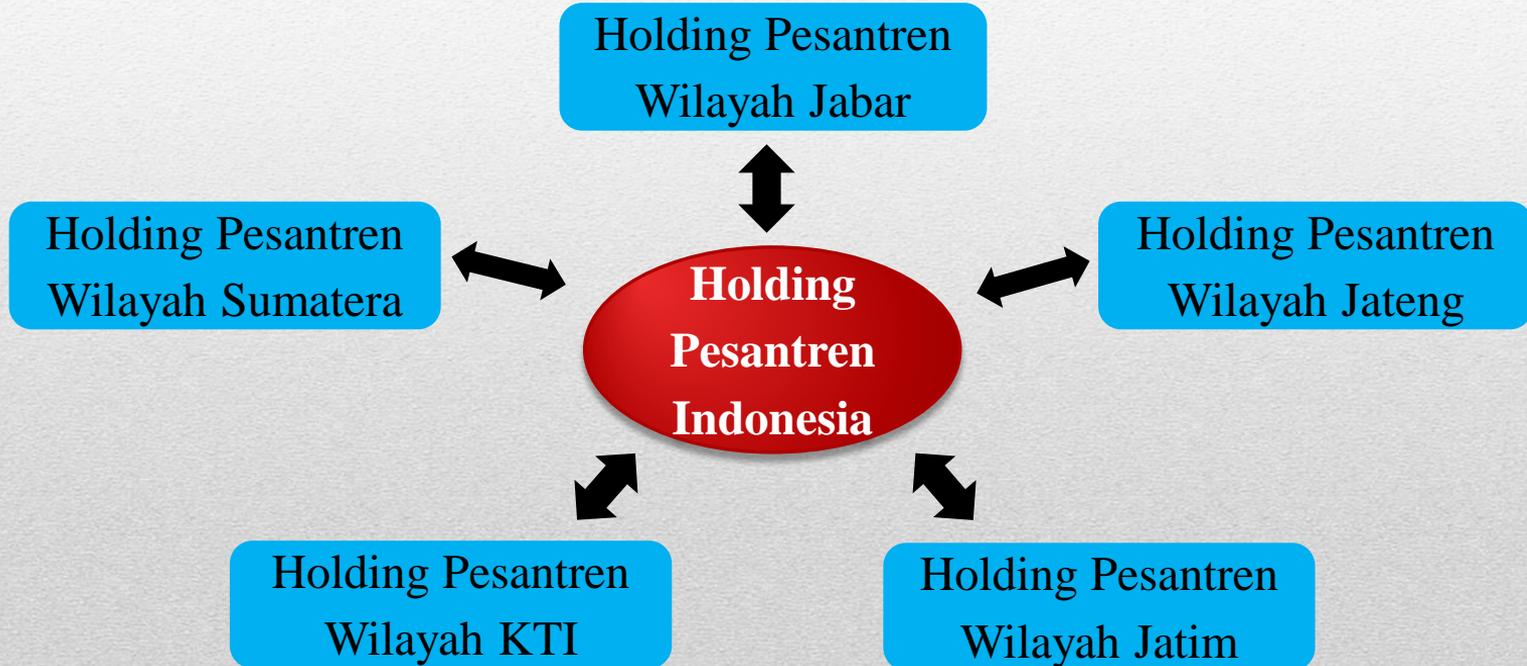
Model *Holding* Bisnis Pondok Pesantren Wilayah

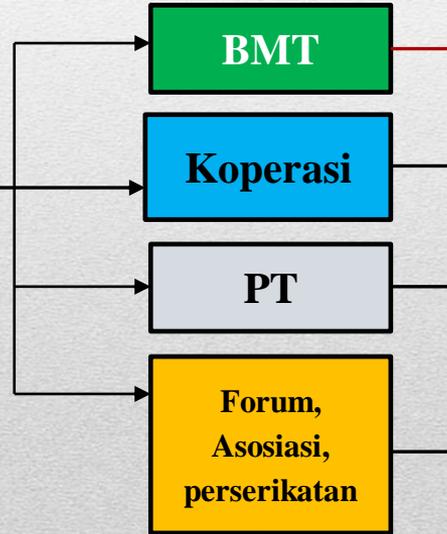
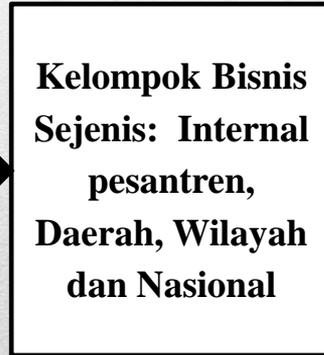
Holding bisnis pesantren
wilayah sebagai basis holding
bisnis pesantren nasional





Model *Holding* Bisnis Pondok Pesantren Nasional





- ❖ Sinergi dan Jamaah Bisnis
- ❖ Peningkatan Kualitas Pendidikan dan Pengajaran
- ❖ Kontribusi Terhadap Kemandirian Umat, Bangsa dan Negara
- ❖ Peradaban Islami rahmatan lil alamin



UNIVERSITAS AIRLANGGA
Excellence with Morality



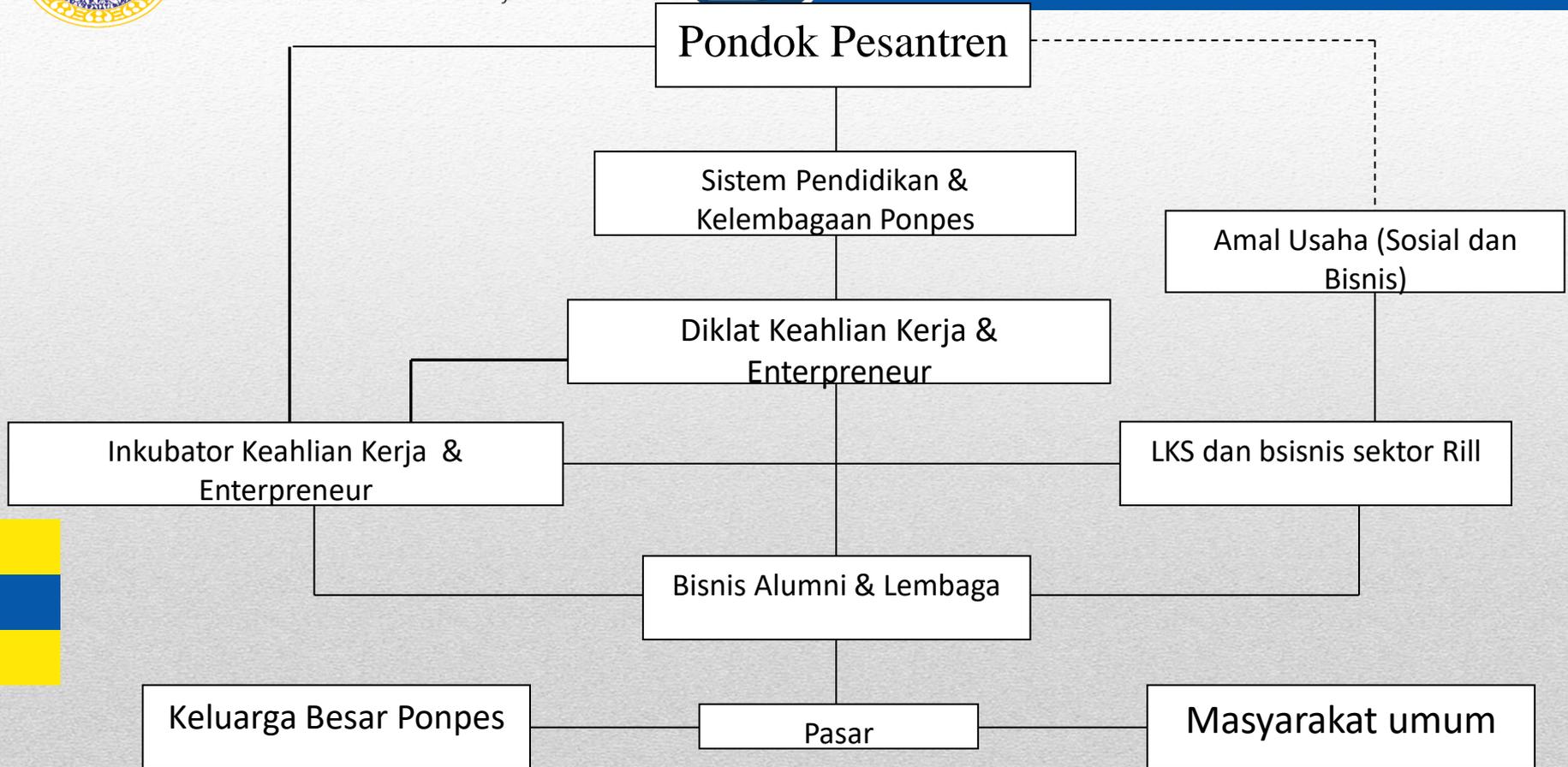
EKOSISTEM SOSIAL EKONOMI PONDOK PESANTREN



Ekosistem Pendidikan dan Bisnis Pondok Pesantren



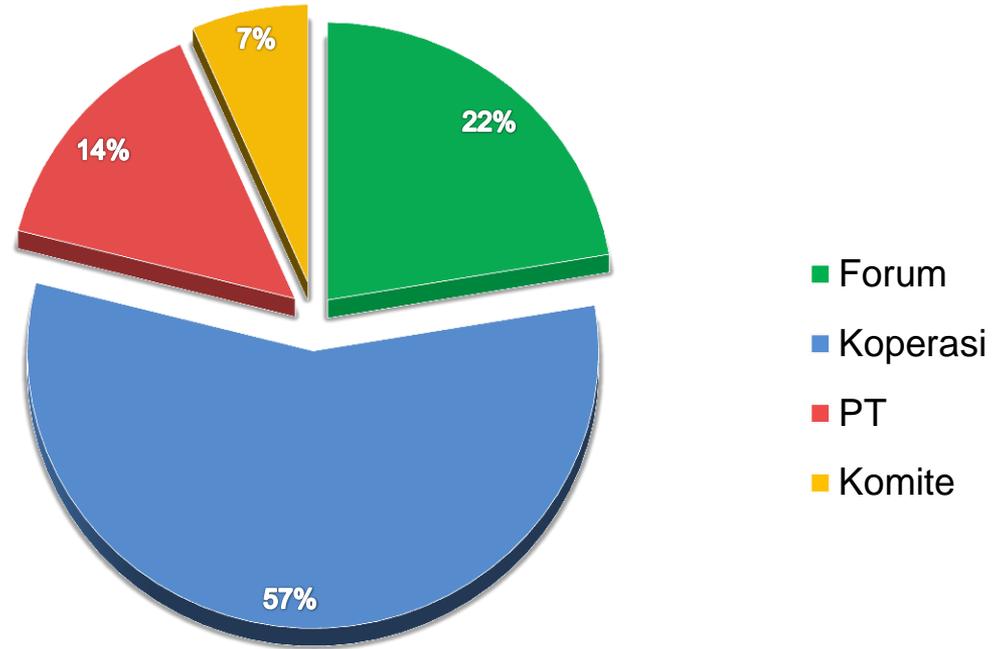
UNIVERSITAS AIRLANGGA
Excellence with Morality



Usulan Bentuk Holding Bisnis Pondok Pesantren



Usulan Bentuk Holding Bisnis Pesantren



Model
Holding
Bisnis
Pesantren

Komite / Lembaga khusus bentukan Negara

Kelebihan

Badan dibawah instruksi Presiden langsung, menjadikan pemerintah ikut andil secara langsung dan memiliki *bargain-position* yang kuat untuk memberikan kebijakan dan instruksi langsung yang *in-line* dengan kepentingan peningkatan ekonomi pesantren.

Operasional

Pengurus atau pengawas bisa berasal dari pesantren-pesantren anggota. Namun, SDM pengelola harus mengikuti aturan rekrutmen pemerintah.



Kelemahan

Holding pesantren menjadi tidak independen, sebab berada di bawah wewenang pemerintah.

Penganggaran dan Pendanaan

Sumber dana awal pendirian dan operasional seluruhnya berasal dari pemerintah

Perseroan Terbatas (PT)

Kelebihan

- Mudah dalam pengalihan modal perusahaan maupun kepemilikan
- Tidak melibatkan harta pribadi dari pihak-pihak yang berkongsi

Operasional

Pengurus atau komisaris dalam hal ini harus berasal dari pesantren, sedangkan SDM pengelola dapat berasal dari pesantren atau merekrut profesional



Kelemahan

- Tidak semua pesantren dapat ikut menanam modal dengan tingkat yang setara sehingga hanya pesantren yang bermodal besar yang memiliki wewenang lebih besar dan mendapatkan keuntungan yang lebih besar pula.
- Sewaktu-waktu dapat diambil alih oleh perseorangan.

Penganggaran dan Pendanaan

Dana awal pendirian bisa berasal dari bantuan pemerintah. Sedangkan modal operasional awal bisa berupa pembiayaan lunak dari Bank Indonesia

Forum / Asosiasi / Perserikatan

Kelebihan

- Dapat dengan segera dieksekusi
- Tidak membutuhkan banyak dana

Operasional

Pengurus dan SDM pengelola berasal dari pesantren. Operasionalnya dapat berbentuk virtual, bisa melalui virtual market juga



Kelemahan

- Tidak ada hak dan kewajiban yang mengikat bagi para anggotanya.

Penganggaran dan Pendanaan

Dana awal pendirian bisa berasal dari bantuan pemerintah. Sedangkan untuk operasional berasal dari swadaya masing-masing pesantren

Koperasi

Kelebihan

- Prinsip keanggotaan sukarela dan terbuka
- Asas kekeluargaan dan asas gotong royong, sehingga keanggotaan menjadi hal penting bagi holding pesantren
- Pengendalian secara demokratis, partisipasi ekonomi, kerjasama, peduli terhadap komunitas
- Tujuannya tidak hanya mencari keuntungan tetapi juga menyejahterakan anggotanya

Operasional

Pengurus harus berasal dari pesantren, sedangkan SDM pengelola dapat berasal dari pesantren atau merekrut profesional



Kelemahan

Modal terbatas sehingga sulit untuk melakukan pengembangan secara cepat

Penganggaran dan Pendanaan

Dana awal pendirian bisa berasal dari bantuan pemerintah atau pemangku kebijakan. Sedangkan untuk operasional berasal dari swadaya masing-masing pesantren

Kendala yang Dihadapi Pesantren

Hubungan bisnis - pondok

Belum ada pemisahan pengelolaan bisnis dengan pendidikan



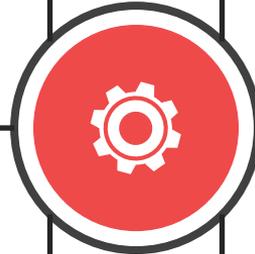
Belum memiliki kelembagaan formal

Sektor ekonomi pesantren banyak yang masih belum memiliki badan hukum resmi



Kaderisasi dan Permodalan

Kaderisasi SDM pengelola bisnis pesantren belum maksimal dan permodalan masih terbatas



Belum Sinergi

Belum banyak linked/sinergi yang terjadi antar pesantren



Ekosistem Kewirausahaan belum terbentuk

Belum ada persiapan santri sebagai SDM yang ahli mengelola bisnis



Pencatatan

Masih ada pesantren-pesantren yang pencatatan administrasi dan keuangannya belum tersistem dengan baik

Rekomendasi

Dari Hasil Analisa Survey dan FGD Holding Pesantren



1. Peran Bank Indonesia berdasarkan *roadmap*



Hirarki Koordinasi Holding Bisnis Pondok Pesantren



Roadmap Pembentukan Holding Bisnis Pondok Pesantren Nasional

Kajian kelembagaan dan pembentukan forum nasional

2019

- Kajian kelembagaan
- Forum Holding Bisnis Pesantren

Konsolidasi bisnis internal pesantren

2020

- Pembentukan komite
- Pengelompokkan
- Pembenahan pengelolaan bisnis
- Capacity building
- Pencatatan

Strukturisasi dan pembentukan holding bisnis internal pesantren

2021

- Pemisahan pengelolaan bisnis dan pendidikan
- Pembentukan holding bisnis pesantren
- Penguatan Tata kelola virtual market

Pembentukan holding wilayah

2022

- Penyatuan visi bisnis holding
- Pemilihan produk bisnis holding
- Pendirian holding wilayah
- Pelatihan SDM pengelola

Terbentuk holding bisnis pesantren nasional

2023

- Penyiapan SDM Holding Nasional
- Clearance house
- Pendirian Holding
- Pemilihan bisnis / produk holding
- Running business holding wilayah

Penguatan tata kelola holding bisnis pesantren nasional dan kerjasama eksternal

2024

- Penguatan tata kelola
- Running business
- Kerjasama dengan eksternal
- Lahirnya produk baru

Roadmap Pembentukan Holding Bisnis Pondok Pesantren Wilayah Jatim

Konsolidasi
bisnis internal
pesantren

2020

- Pengelompokkan
- Pembenahan pengelolaan bisnis
- Capacity building
- Pencatatan

Strukturisasi
dan
pembentukan
holding bisnis
internal
pesantren

2021

- Penguatan tata kelola virtual market
- Pembentukan holding bisnis internal pesantren
- Running business* holding wilayah

Penguatan dan
Pengembangan
Holding
Wilayah

2022

- Peningkatan kapasitas bisnis holding wilayah
- Lahirnya produk baru
- Kerjasama dengan eksternal

Penguatan
jaringan bisnis
holding
wilayah

2023

- Penguatan jalur distribusi jaringan bisnis
- Pengembangan infrastruktur pendukung

Pemantapan
posisi bisnis
dan inisiasi
international trade

2024

- Well established*
- Penjajakan *international trade*

Roadmap Pembentukan Holding Bisnis Pondok Pesantren Wilayah Jawa bagian Barat dan Tengah



Roadmap Pembentukan Holding Bisnis Pondok Pesantren Wilayah Sumatera dan KTI



NB: Disarankan untuk membuat klaster wilayah

2. Peran *Stakeholder*

- a. Kementerian Koperasi dan UKM
- b. Kementerian Perindustrian
- c. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi
- d. Kementerian Ketenagakerjaan
- e. Kementerian Agama
- f. Kemenko Perekonomian
- g. Kemenko Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (PMK)

Kementerian Koperasi

Rekomendasi peran :

1. Penguatan kelembagaan koperasi dan UMK di pesantren-pesantren, dengan cara diintegrasikan dengan program Kementerian Koperasi
2. *Capacity building* di masing-masing pesantren
3. Pendirian dan pengaktifan kembali kelembagaan kopontren
4. Penguatan permodalan koperasi dan kopontren menjadi program Kemenkop dan UMKM

Kementerian Perindustrian

Rekomendasi peran :

1. Perizinan produk-produk hasil pondok pesantren
2. Standarisasi produksi
3. Bantuan alat industri, pendampingan, dan *capacity building* produksi
4. Sertifikasi produk standar nasional

Kementerian Desa PDTT

Rekomendasi peran

1. Mensinergikan dana desa dengan penguatan ekonomi pesantren dalam rangka penguatan holding bisnis pesantren

Kementerian Ketenagakerjaan

Rekomendasi peran

1. Pemanfaatan balai latihan kerja (BLK) dalam rangka peningkatan *skill* SDM yang berkaitan dengan produksi badan usaha yang dimiliki oleh pesantren
2. Pendirian BLK kerjasama dengan pesantren khususnya anggota holding bisnis pesantren

Kementerian Agama

Rekomendasi peran:

1. Pembentukan kelembagaan holding pesantren yang bersifat semi-otonom sebagai implementasi dari Undang-undang Pondok Pesantren
2. Mengordinasi pesantren-pesantren untuk membangun ekosistem kewirausahaan untuk mendukung holding pesantren
3. Sertifikasi / standarisasi produk halal
4. Pembentukan komite yang berperan mengkoordinir dan menggerakkan holdin bisnis pesantren

Kemenko Perekonomian

Rekomendasi peran

1. Holding pesantren menjadi bagian dari program Kemenko Perekonomian dalam rangka pembangunan dan penguatan kemandirian ekonomi umat serta perekonomian nasional

Kemenko PMK

Rekomendasi peran

1. Peningkatan kemampuan SDM dalam rangka penguatan pengelolaan ekonomi pesantren
2. Pemberdayaan ekonomi umat melalui pondok pesantren dan ekonomi pondok pesantren dalam rangka penguatan ekonomi dan holding pesantren

3. Perguruan Tinggi

Pendampingan dan penguatan *capacity building* bisnis pesantren anggota holding melalui KKN-Tematik dan Pengabdian Masyarakat

4. BI, Kemenag, Perguruan Tinggi, dan/atau Stakeholder lainnya

Pembentukan komite yang berperan mengkoordinir dan menggerakkan holding bisnis pesantren

Terima Kasih

Semoga Allah memudahkan dan melancarkan ikhtiar kita. Aamiin Yaa Robbal 'aalamiin...

