

**MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DALAM MEWUJUDKAN
KEMANDIRIAN DI PONDOK PESANTREN (Studi Multisitus Pada
Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Hidayatulloh Pule
Kabupaten Trenggalek)**

SINOPSIS

OLEH:

AGUS FAUZI AHMAD

NIM: 15710033

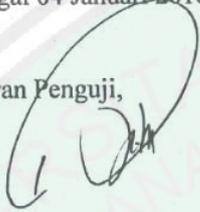


**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

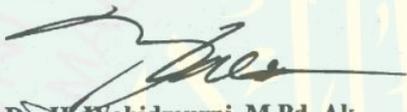
LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Manajemen Kewirausahaan Dalam Mewujudkan Kemandirian Di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Pada Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Pesantren Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 04 Januari 2018.

Dewan Penguji,


H. Ainur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D
NIP. 196709282000031001

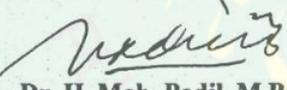
Ketua Penguji


Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
NIP. 19690303 200003 1 002

Penguji Utama


Dr. H. Nur Ali, M.Pd
NIP. 19650403 199803 1 002

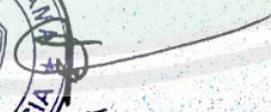
Pembimbing I/ Anggota


Dr. H. Moh. Padil, M.Pd
NIP. 19651205 199403 1 003

Pembimbing II/ Anggota

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana,




Prof. Dr. H. Mulvadi, M.Pd.I.
NIP. 195507171982031005

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	1
Daftar Isi	2
Abstrak.....	4
A. Konteks Penelitian.....	7
B. Fokus Penelitian	
C. Tujuan Penelitian.....	
D. Manfaat Penelitian.....	
E. Orisinalitas Penelitian	
F. Definisi Istilah	
G. KAJIAN PUSTAKA.....	
1. Pondok Pesantren	
2. Konsep Manajemen Kewirausahaan.....	
3. Manajemen Kewirausahaan Pesantren.....	
4. Kemandirian Pondok Pesantren	
H. METODE PENELITIAN	
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	
2. Kehadiran Peneliti	
3. Data dan Sumber Data.....	
4. Teknik Pengumpulan Data	
5. Teknik Analisis Data	
6. Pengecekan Keabsahan Data.....	
DAFTAR PUSTAKA.....	

ABSTRAK

Ahmad, Agus Fauzi. NIM 15710033, 2017. *Manajemen Kewirausahaan dalam Mewujudkan Kemandirian di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek)*. Tesis. Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing : (1) Dr. H. Nur Ali, M.Pd., (2) Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.

Kata Kunci : Manajemen Kewirausahaan, Kemandirian di Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tidak diragukan lagi keberadaannya sebagai salah satu lembaga pendidikan yang turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam ranah manajemen pendidikan, sebuah kemandirian pesantren merupakan salah satu tujuan lembaga untuk terus eksis mewujudkan kehidupan bangsa yang berakhlakul karimah. Dalam rangka menuju kemandirian tersebut, diperlukan sebuah wirausaha untuk menopang operasional pondok pesantren. Wirausaha yang dijalankan juga tidak akan bisa berjalan dengan maksimal tanpa adanya sebuah manajemen yang mengatur wirausaha tersebut. Maka dari itu diperlukan manajemen kewirausahaan dalam mewujudkan kemandirian di pondok pesantren.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi multisitus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara tak terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan model interaktif yang terdiri dari *data reduction*, *data display*, dan *verification*. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan meningkatkan ketekunan pengamatan dan triangulasi.

Setelah semua data terkumpul dan dianalisis diperoleh kesimpulan dari kedua objek penelitian ditemukan kesamaan bahwa manajemen kewirausahaan dalam hal ini menjadi bagian dari manajemen pendidikan sangat diperlukan untuk mewujudkan kemandirian di pondok pesantren. Sama halnya dengan sebuah negara yang mandiri disitu ada badan usaha milik negara, maka pondok pesantren juga membutuhkan badan usaha milik pesantren yang telah diterapkan di kedua objek penelitian berupa koperasi pesantren. Pengaruh dari manajemen kewirausahaan yang diterapkan oleh kedua objek penelitian dalam mewujudkan kemandirian di pondok pesantren mampu mengelola sumberdaya yang ada dengan baik, sehingga segala aspek yang berurusan dengan keuangan dapat dimonitor dan jelas peruntukannya. Diantara bentuk kemandirian dari kedua objek penelitian ini adalah pondok pesantren mampu menyediakan segala kebutuhan santri dan ustadz. Selain dari pada itu, manajemen kewirausahaan dalam manajemen pendidikan menjadi pelajaran bagi para santri untuk bisa berwirausaha sikap pengetahuan, sikap religius, sikap sosial, sikap keterampilan dan sikap kemandirian.

ABSTRACT

Ahmad, Agus Fauzi. NIM 15710033, 2017. *Entrepreneurship Management in Achieving Independence in PondokPesantren (Multisitus Study at PondokPesantrenQomarulHidayahTugu and Hidayatulloh Pule KabupatenTrenggalek)*. Thesis. Master Program of Management of Islamic Education, Postgraduate of Islamic State University Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor : (1) Dr. H. Nur Ali, M.Pd., (2) Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.

Keywords: Entrepreneurship Management, Independence at PondokPesantren

Pondokpesantren as an educational institution which is no doubt its existence as one of the educational institutions that contribute to the intellectual life of the nation. In the realm of management education, a self-reliance pesantren is one of the goals of the institution to continue to exist the life of a nation that berakhlaqukarimah. In order to achieve such independence, an entrepreneur is required to support the operation of pesantren. Entrepreneurs who run also will not be able to run with the maximum without a management that regulate the entrepreneurship. Therefore required entrepreneurial management in realizing independence in boarding school.

This research uses qualitative research method with type of multisitus study. Data collection techniques were conducted with unstructured interviews, observation, and documentation. Data were analyzed by interactive model consisting of data reduction, display data, and verification. Checking the validity of the data is done by increasing the observational persistence and triangulation.

After all the data collected and analyzed obtained the conclusion from the two objects of research found the similarity that entrepreneurship management in this case become part of management education is needed to realize self-reliance in boarding school. Similarly with an independent state there is a state-owned enterprise, then boarding schools also require business entities owned by boarding schools that have been applied in both objects of research in the form of pesantren cooperatives. The influence of entrepreneurial management applied by the two objects of research in realizing independence in boarding school able to manage the existing resources well, so that all aspects that deal with finance can be monitored and clearly designated. Among the forms of independence of the two objects of this study is the boarding school is able to provide all the needs of students and ustadz. Apart from that, the management of entrepreneurship in the management of education becomes a lesson for the santri to be entrepreneur.

ملخص البحث

أحوس فوزي أحمد، رقم القيد ١٥٧١٠٠٣٣، ٢٠١٨، إدارة ريادة الأعمال في تحقيق الاستقلال في المدارس الإسلامية (البحث في الفلسفة الإسلامية قمرالهدية توغو و هداية الله فولي ترنجاليك. برنامج الماجستير في إدارة التربية الإسلامية ، الدراسات العليا في جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج. المشرف: (١) در. ه. نور الي، م.فد.، (٢) در. ه. موح فاديل، م.فد.

الكلمات الأساسية: إدارة ريادة الأعمال ، الاستقلال في المدارس الإسلامية

المدارس الإسلامية كمؤسسة تعليمية لا شك في وجودها باعتبارها واحدة من المؤسسات التعليمية التي تسهم في الحياة الفكرية للأمة. في مجال التعليم الإداري ، يعد الاعتماد على الذات هو أحد أهداف المؤسسة للاستمرار في حياة الأمة التي تعاني من كارثة. من أجل تحقيق مثل هذا الاستقلال ، مطلوب من منظم لدعم تشغيل المدرسة الداخلية. رجال الأعمال الذين يديرون أيضاً لن يكونوا قادرين على العمل بأقصى ما يمكن بدون إدارة تنظم ريادة الأعمال. لذلك مطلوب إدارة المشاريع في تحقيق الاستقلال في المدرسة الداخلية. يستخدم هذا البحث طريقة البحث النوعي. أجريت تقنيات جمع البيانات بمقابلات غير منظمة وملاحظة وتوثيق. تم تحليل البيانات من خلال نموذج تفاعلي يتكون من تقليل البيانات وبيانات العرض والتحقق. يتم التحقق من صحة البيانات عن طريق زيادة استمرارية الرصد والتثليث. بعد الحصول على جميع البيانات التي تم جمعها وتحليلها ، وجد الاستنتاج الذي توصل إليه موضوعا البحث أن التشابه في أن إدارة المشاريع في هذه الحالة تصبح جزءا من إدارة التعليم أمر ضروري لتحقيق الاعتماد على الذات في المدرسة الداخلية الإسلامية. وبالمثل ، مع وجود دولة مستقلة ، هناك مؤسسة مملوكة للدولة ، ثم تتطلب المدارس الداخلية أيضاً نشاطاً تجارياً مملوفاً للمدارس الداخلية التي تم تطبيقها في موضوع البحث على شكل تعاونيات. تأثير إدارة تنظيم المشاريع المطبقة من قبل هدفين من البحوث في تحقيق الاستقلال في مدرسة داخلية قادرة على إدارة الموارد الموجودة بشكل جيد ، بحيث يمكن رصد جميع الجوانب التي تتناول التمويل وتحديدتها بوضوح. من بين أشكال الاستقلالية عن جسمين من هذه الدراسة ، تستطيع المدرسة الداخلية توفير جميع احتياجات الطلاب والمعلمين. وبغض النظر عن ذلك ، تصبح إدارة ريادة الأعمال في إدارة التعليم درسا بالنسبة للساكني ليكون رائد أعمال

**MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DALAM MEWUJUDKAN
KEMANDIRIAN DI PONDOK PESANTREN (Studi Multisitus Pada
Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Hidayatulloh Pule
Kabupaten Trenggalek)**

A. Konteks Penelitian

Pondok pesantren adalah lembaga yang merupakan wujud proses wajar perkembangan sistem pendidikan nasional. Sebagai bagian lembaga pendidikan nasional, kemunculan pesantren dalam sejarahnya telah berusia puluhan tahun, atau bahkan ratusan tahun, dan disinyalir sebagai lembaga yang memiliki kekhasan, keaslian (*indegeneous*) Indonesia¹. Sebagai institusi *indegeneous*, pesantren muncul dan terus berkembang dari pengalaman sosiologis masyarakat di sekitar lingkungannya. Akar kultural ini barangkali sebagai potensi dasar yang telah menjadikan pesantren dapat bertahan, dan sangat diharapkan masyarakat dan pemerintah.

Pondok pesantren bisa menjadi "*social agent*" yang bagus untuk membantu pemerintah dalam perbaikan sektor ekonomi, budaya dan sosial masyarakat, tapi dengan syarat bahwa secara oragnisasional dan menajerialnya harus mau untuk berubah. Sebagai salah satu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia, pondok pesantren masih mempunyai kepercayaan yang tinggi dari masyarakat sekitar. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya orang tua yang berusaha untuk memondokkan putra putrinya

¹ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 3.

dengan harapan mempunyai wawasan keagamaan yang luas dan menjadi pribadi yang santun dengan keluasan ilmunya.

Pesantren sebagai sebuah institusi budaya yang lahir atas prakarsa dan inisiatif (tokoh) masyarakat dan bersifat otonom. Sejak awal berdirinya merupakan potensi strategis yang ada di tengah kehidupan sosial masyarakat. Kendati kebanyakan pesantren hanya memosisikan dirinya sebagai institusi pendidikan dan keagamaan, namun sejak tahun 1970-an beberapa pesantren telah berusaha melakukan reposisi dalam menyikapi berbagai persoalan sosial masyarakat, seperti ekonomi, sosial, dan politik.

Pesantren dengan berbagai harapan dan predikat yang dilekatkan kepadanya, sesungguhnya berujung pada tiga fungsi utama yang senantiasa diembannya, yaitu: (1) sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*centre of excellence*), (2) sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*human resource*), (3) sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*)². Selain ketiga fungsi tersebut pesantren juga dipahami sebagai bagian yang terlibat dalam proses perubahan sosial (*social change*) di tengah perubahan yang terjadi.

Dalam keterlibatannya dengan peran, fungsi, dan perubahan yang dimaksud, pesantren memegang peranan kunci sebagai motivator, inovator, dan dinamisator masyarakat. Hubungan interaksionis-kultural antara

²Suhartini, Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren, dalam A. Halim et. al. (eds). *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 233.

pesantren dengan masyarakat menjadikan keberadaan dan kehadiran institusi pesantren dalam perubahan dan pemberdayaan masyarakat menjadi semakin kuat. Namun demikian harus diakui, belum semua potensi besar yang dimiliki pesantren tersebut dimanfaatkan secara maksimal, terutama yang terkait dengan kontribusi pesantren dalam pemecahan masalah-masalah sosial ekonomi umat.

Pada batas tertentu pesantren tergolong di antara lembaga pendidikan keagamaan swasta yang *leading*, dalam arti berhasil merintis dan menunjukkan keberdayaan, baik dalam hal kemandirian penyelenggaraan maupun pendanaan (*self financing*). Tegasnya selain menjalankan tugas utamanya sebagai kegiatan pendidikan Islam yang bertujuan regenerasi ulama, pesantren telah menjadi pusat kegiatan pendidikan yang konsisten dan relatif berhasil menanamkan semangat kemandirian, kewiraswastaan, semangat berdikari yang tidak menggantungkan diri kepada orang lain³. Hal inilah yang disebut dengan Kemandirian Lembaga Pendidikan Pesantren.

Pengembangan ekonomi masyarakat pesantren mempunyai andil besar dalam menggalakkan wirausaha. Di lingkungan pesantren para santri dididik untuk menjadi manusia yang bersikap mandiri dan berjiwa wirausaha⁴. Pesantren giat berusaha dan bekerja secara independen tanpa menggantungkan nasib pada orang lain atau lembaga pemerintah maupun swasta. Secara kelembagaan pesantren telah memberikan tauladan, contoh riil

³ Habib Thoah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996), hlm. 52.

⁴Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), hlm. 95.

(*bi al-haal*) dengan mengaktualisasikan semangat kemandirian melalui usaha-usaha yang konkret dengan didirikannya beberapa unit usaha ekonomi mandiri pesantren. Secara umum pengembangan berbagai usaha ekonomi di pesantren dimaksudkan untuk memperkuat pendanaan pesantren, latihan bagi para santri, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Perubahan dan pengembangan pesantren terus dilakukan, termasuk dalam menerapkan manajemen yang profesional dan aplikatif dalam pengembangannya. Karena istilah manajemen telah membaur ke seluruh sektor kehidupan manusia⁵. Di antara pengembangan yang harus dilakukan pesantren adalah, pengembangan sumber daya manusia pesantren, pengembangan komunikasi pesantren, pengembangan ekonomi pesantren, dan pengembangan teknologi informasi pesantren.

Manajemen kewirausahaan pesantren sangat dibutuhkan sebagai cara yang digunakan untuk menjaga eksistensi pesantren di era persaingan global dewasa ini. Pondok pesantren yang bisa mandiri dalam hal pembiayaan akan lebih bisa eksis dan berjalan dengan lancar. Kemandirian pesantren tentu saja ditunjang dengan sistem manajemen yang kuat, bagaimana memanfaatkan sumber daya yang ada dengan maksimal. Di sinilah peran kyai sebagai tokoh sentral pondok pesantren di anggap sangat berpengaruh bagaimana cara beliau mengelola lembaganya, apakah sebatas *konsumtif*? Ataukah *produktif*?

Fakta yang sering ditemui di Trenggalek bahwa pondok pesantren saat ini kebanyakan masih bersifat konsumtif. Artinya ketika ada donatur yang

⁵ Syamsudduha, *Manajemen Pesantren: Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Grha Guru, 2004), hlm. 15-16.

masuk dan ikut membiayai pondok pesantren tersebut, maka proses pengembangan akan berjalan. Akan tetapi ketika biaya habis dan tidak ada donatur, proses pengembangan pesantren akan berhenti. Berawal dari permasalahan inilah, peneliti tertarik untuk mengadakan kajian yang lebih mendalam terhadap pondok pesantren yang mampu mengelola lembaganya menjadi lembaga yang *produktif* sehingga keberadaan lembaganya tetap eksis dan terus berkembang dengan baik.

Eksistensi pesantren sampai dengan saat ini yang kita akui menjadi perhatian yang menarik untuk diteliti lebih dalam bagaimana manajemen kewirausahaan yang dijalankan di sebuah pondok pesantren Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh yang masih tergolong baru, tapi telah mampu menerapkan manajemen di segala aspek kehidupan. Kemandirian pondok pesantren inilah yang menjadi perhatian khusus bagi peneliti yang nantinya hasil dari penelitian ini bisa diterapkan diberbagai lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas dan kemandirian lembaga pendidikan. Serta Pondok Pesantren Hidayatulloh Pule Trenggalek yang menurut hasil observasi sementara juga memiliki mitra usaha yang dijalankan di bawah naungan yayasan.

Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DALAM MEWUJUDKAN KEMANDIRIAN DI PONDOK PESANTREN (Studi Multisitus Pada Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek).**

Alasan memilih obyek penelitian Pondok pesantren Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh adalah keberadaan pondok pesantren ini yang berada di sebuah kota kecil dan dalam proses berkembang sehingga akan diketahui bagaimana pengelolaannya sejak awal. Berbeda dengan Pondok Pesantren Sidogiri yang hampir semua orang paham dan tau akan keberadaannya.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan meliputi:

1. Bagaimana konsep manajemen kewirausahaan di Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Pesantren Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek?
2. Bagaimana pengaruh manajemen kewirausahaan yang diterapkan terhadap kemandirian Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Pesantren Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek?
3. Bagaimana kajian multisitus persamaan atau perbedaan dari kedua objek penelitian tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan konsep manajemen kewirausahaan di Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Pesantren Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek.

2. Untuk menjelaskan pengaruh manajemen kewirausahaan yang diterapkan pondok pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek terhadap kemandirian lembaganya.
3. Untuk menjelaskan konsep kemandirian pondok pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok Pesantren Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek.
4. Untuk menjelaskan kajian multisitus dari konsep manajemen kewirausahaan dalam mewujudkan kemandirian di pondok pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek?

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang diinginkan, dengan diadakannya penelitian ini diharapkan hasilnya dapat bermanfaat baik teoritis maupun praktis. Adapun manfaat secara teoritis dapat dijadikan bahan pertimbangan penelitian berikutnya terutama yang menyangkut:

1. Manajemen kewirausahaan pada pondok pesantren yang bermutu dan berkualitas nantinya dapat dijadikan pedoman bagi pondok pesantren atau lembaga pendidikan lainnya untuk mengembangkan lembaganya ke arah yang lebih mandiri terutama bagi lembaga pendidikan pesantren yang sedang berkembang.
2. Manajemen Kewirausahaan yang dikembangkan di Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Hidayatulloh Pule Trenggalek bisa dijadikan acuan bagi pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya

yang masih dalam tahap perkembangan, sehingga nantinya lembaga pendidikan Pesantren yang ada di Indonesia mampu mandiri dalam bidang pembiayaan dan kebijakan menuju lembaga yang bermutu dan berkualitas baik.

Sedangkan manfaat secara praktis sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, untuk mengembangkan cakrawala berpikir dan wawasan praktis sesuai dengan disiplin ilmu yang peneliti tekuni selama ini.
2. Bagi pengembang ilmu, dapat dijadikan pijakan untuk mengembangkan manajemen Kewirausahaan di masa yang akan datang khususnya pada cakupan manajemen kewirausahaan lembaga pendidikan Pesantren.
3. Bagi lembaga pendidikan pesantren, dapat dijadikan acuan untuk pengembangan bagi lembaganya agar lembaganya lebih mandiri dan tetap eksis meskipun kondisi sosial ekonomi Indonesia sedang bergejolak.
4. Bagi masyarakat umum, dapat dijadikan bahan bacaan untuk menambah wawasan tentang pentingnya manajemen kewirausahaan.

E. Originalitas Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Iqbal Fasa berupa tesis, mahasiswa pascasarjana UIN Sunan Kali Jaga Jogjakarta terfokus pada Manajemen Unit Usaha Pesantren yang mengambil latar penelitian di Pondok Pesantren Modern Darussaalam Gontor Ponorogo Jawa Timur. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa untuk memaksimalkan kemandirian, bidang kewirausahaan, diperlukan manajemen unit usaha pesantren yang

efektif, efisien, serta profesional dalam pengelolaannya. Hasil dalam penelitian ini berupa temuan karakteristik dalam pengelolaan (manajemen) unit usaha Pondok Modern Darussalam Gontor, yakni: perencanaan (*planing*) berbasis nilai pondok; pengorganisasian (*organizing*) berbasis kaderisasi; kepemimpinan kolektif transformatif; total quality control berbasis sentralisasi keuangan terpusat. Dalam proses implementasi, karakteristik pengelolaan tersebut membentuk karakteristik secara umum, seperti : pelaksanaan kegiatan unit usaha berbasis *learning by doing*; implementasi prinsip *self berduring system*; terbentuknya kemandirian ekonomi pesantren; serta keseimbangan kesejahteraan lahiriyah dan batiniyah.

Dalam penelitian sekripsi yang dilakukan oleh Eko Mardiyanto mahasiswa STAI Al Azhar Gresik dengan judul Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren Berbasis Agrobisnis. Penelitian ini mengangkat dimensi di dua lokus Pondok Pesantren. Di PP. Mukmin Mandiri yang mengandalkan tata kelola agrobisnis modern. Yakni, memiliki SDM mumpuni, alat produksi. Serta di PP. Nurul Karomah yang mengorientasikan bisnis pertanian di pondok pesantrennya pada proses pengambilan laba langsung tanpa mereproduksi menjadi produk baru secara masif. Kendati ada, namun tidak begitu signifikan. Selain mendeskripsikan manajemen kewirausahaan, penelitian ini juga menggambarkan seberapa besar kontribusi yang diberikan kepada pondok pesantren melalui dunia usaha pertanian tersebut.

Penelitian tesis berikutnya dilakukan oleh Syahid Ismail mahasiswa Universitas Sumatra Utara dengan judul Strategi Mewujudkan Kemandirian

Pesantren Berbasis Pemberdayaan Santri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui metode pemberdayaan yang berbasis santri, faktor pendorong dan penghambatnya, serta bentuk program dan manfaatnya bagi kemandirian pesantren Hidayatulloh Medan dalam menghadapi tantangan yang ada. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pesantren yang mengembangkan beberapa metode pemberdayaan berdasarkan kreatifitas yaitu : Dewan Santri, Mewadahi potensi, pengabdian, kurikulum khas, dan koordinasi *bottom up*. Pemberdayaan dilakukan karena tuntutan pendidikan, ekonomi dan dakwah. Program tersebut mengalami hambatan yaitu : SDM, sarana prasarana, dan dana. Namun juga sudah dirasakan manfaatnya untuk kemandirian pesantren, santri dan masyarakat. Pernah menjuarai ketahanan pangan pesantren pada tahun 2009, dan kini mengalami penurunan karena pergeseran prioritas program lebih fokus pada pemanfaatan dana dari pemerintah.

Sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada proses perencanaan dan implementasi manajemen kewirusahaan yang diterapkan oleh pondok pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Pondok pesantren Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek. Sebagai pondok pesantren yang masih pada tahap awal namun sudah memiliki berbagai lembaga usaha dan lembaga pendidikan formal maupun nonformal. Dari sudut pandang tahap awal inilah yang sedang peneliti cari bagaimana usaha dimulai, bagaimana membangun mitra usaha, bagaimana modal awal didapatkan. Karena hal itulah yang selama ini menjadi permasalahan disetiap lembaga pendidikan ketika akan memulai usaha

sebagai strategi kemandirian pesantren dari segi ekonomi. Kemudian dari pada itu penulis juga tertarik untuk meneliti bagaimana pengaruhnya lembaga usaha tersebut terhadap kemandirian dan kemajuan pesantren.

F. Definisi Istilah

Agar istilah dan konsep-konsep yang ada dalam fokus penelitian tidak memberikan penafsiran yang berbeda dari para pembaca, maka peneliti akan menjelaskan istilah yang ada dalam judul penelitian sebagai berikut:

1. Manajemen Kewirausahaan

Manajemen adalah sebuah proses yang melibatkan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien melalui sumber daya yang ada.

Kewirausahaan adalah proses penciptaan sesuatu yang berbeda nilainya dengan menggunakan usaha dan waktu yang diperlukan, memikul resiko finansial, psikologi dan sosial yang menyertainya, serta menerima balas jasa moneter dan kepuasan pribadi.

Manajemen kewirausahaan merupakan sebuah cara atau proses pengelolaan sumber daya yang ada dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk menjalankan ide-ide kreatif kewirausahaan dalam rangka memperoleh laba dari usaha produktif.

2. Lembaga Pendidikan Pesantren

Pondok pesantren adalah tempat untuk mencari ilmu agama dan umum dengan kurikulum *salafiyah* yang diasuh oleh kyai sebagai tokoh

central yang memegang peran utama dalam menjalankan lembaga pendidikannya. Semua peserta didik yang disebut santri diwajibkan untuk bermukim di pondok pesantren untuk mengikuti segala proses belajar mengajar dengan di bawah pengawasan pengasuh 24 jam.

3. Kemandirian Pondok Pesantren

Kemandirian merupakan sifat yang ditunjukkan untuk tidak menggantungkan diri kepada orang lain, sehingga pesantren sebagai sebuah komunitas, tumbuh dan berkembang dengan mengandalkan atas kemampuan sendiri, tanpa tergoda oleh kepentingan-kepentingan oportunistis dan kesenangan sesaat.

G. Kajian Pustaka

Pondok Pesantren

1. Pengertian Pesantren

Pesantren merupakan lembaga dan wahana agama sekaligus sebagai komunitas santri yang “ngaji” ilmu agama islam. Pondok pesantren sebagai lembaga tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian (*indigenous*) Indonesia, sebab keberadaannya mulai dikenal pada periode abad ke 13-17 M, dan di Jawa pada abad ke 15-16 M⁶.

Pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang mempunyai kekhasan tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pendidikan di pesantren meliputi pendidikan islam, dakwah,

⁶Mastuhu, *dinamika sistem pendidikan pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), hlm.6.

pengembangan kemasyarakatan dan pendidikan lainnya yang sejenis. Para peserta didik pada pesantren disebut santri yang umumnya menetap di pesantren. Tempat dimana para santri menetap, di lingkungan pesantren, disebut dengan istilah pondok. Dari sinilah timbul istilah pondok pesantren.⁷

2. Tujuan Pesantren

Tujuan pendidikan pesantren menurut Mastuhu adalah menciptakan kepribadian muslim yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia bermanfaat bagi masyarakat atau berhikmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau menjadi abdi masyarakat mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia. Idealnya pengembangan kepribadian yang ingin di tuju ialah kepribadian mukhsin, bukan sekedar muslim.

Penanaman karakter sejak dini adalah suatu hal yang sangat penting, maka dari itu pesantren sebagai pusat pendidikan religius mampu menanamkan karakter yang memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Alloh SWT. Gencarnya revolusi mental yang sedang dicanangkan oleh pemerintah dewasa ini, memberikan peran yang penting bagi pesantren untuk terus eksis mendidik santri sampai

⁷ Departemen agama RI direktorat jenderal kelembagaan agama islam, *pondok pesantren dan madrasah diniyah* (Jakarta: 2003), hlm.1

mampu untuk hidup bermasyarakat dan menjadi generasi penerus bangsa yang memiliki mental spiritual kuat.

Dalam suatu lokakarya intensifikasi pengembangan pendidikan pondok pesantren bulan Mei 1987 di Jakarta telah merumuskan tujuan institusional pendidikan pesantren sebagai berikut:

a. Tujuan Umum

Membina warga negara agar berkepribadian muslim dengan ajaran-ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut dalam semua segi kehidupannya serta menjadikannya sebagai orang yang berguna bagi agama, masyarakat, dan negara.

b. Tujuan Khusus

- 1) Mendidik santri anggota masyarakat untuk menjadi orang muslim yang bertaqwa kepada Allah Swt, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, ketrampilan dan sehat lahir dan batin sebagai warga negara yang berpancasila.
- 2) Mendidik siswa atau santri untuk menjadi manusia muslim selaku kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengembangkan syariat-syariat Islam secara utuh dan dinamin.
- 3) Mendidik siswa atau santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan bangsa dan negara.

- 4) Mendidik penyuluh pembangunan mikro (keluarga) dan regional (pedesaan/ masyarakat lingkungannya).
- 5) Mendidik siswa atau santri menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan khususnya dalam pembangunan mental spiritual.
- 6) Mendidik siswa atau santri untuk membangun meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat dalam rangka usaha pembangunan bangsanya⁸.

Rumusan tujuan umum dan khusus dari pendidikan pesantren sebagaimana tersebut di atas, mengharuskan pesantren untuk tidak hanya mengajarkan ilmu agama saja, akan tetapi pesantren harus juga memperhatikan wawasan keilmuan yang luas serta memberikan ketrampilan praktis yang dioperasionalkan oleh santri dalam kehidupannya.

3. Unsur-unsur Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan islam adalah sarana penting untuk melakukan transfer pengetahuan kepada santri dan masyarakat. System kelembagaan pesantren terdiri dari beberapa unsur yang saling berkaitan antara unsur yang satu dengan unsur yang lain. Unsur-unsur tersebut adalah:

a. Kyai

⁸Proyek Pembinaan dan Bantuan kepada pondok pesantren, *Standarisasi Pengajaran Agama di Pondok Pesantren*, Dirjen Bimbaga Islam DEPAG RI, 1984/1985, hal. 6-7

Peran penting kyai dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan sebuah pesantren berarti dia merupakan unsur yang paling esensial. Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta ketrampilan kyai. Dalam konteks ini, pribadi kyai sangat menentukan sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren⁹. Posisi sentral mereka terkait dengan kedudukannya sebagai orang yang terdidik, alim, dan memiliki kemampuan ekonomi yang memadai di tengah masyarakat. Kyai tidak hanya mengajar dan mendidik santri, lebih dari itu ia mengatur kehidupan ekonomi, rohani, mobilitas dan seluruh lalu lintas kegiatan dalam pesantren.

Istilah kyai bukan berasal dari bahasa Arab, melainkan dari bahasa Jawa¹⁰. Dalam bahasa Jawa, perkataan kyai dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda, yaitu:

- 1) Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat; contohnya, “kyai garuda kencana” dipakai untuk sebutkan kereta emas yang ada di Kraton Yogyakarta;
- 2) Gelar kehormatan bagi orang-orang tua pada umumnya;

⁹Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999) hlm. 144

¹⁰Manfed Ziemek, *Sejarah Dalam Perusahaan Sosial* (Jakarta: 1986) hlm.130.

- 3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya.

Adanya kyai dalam pesantren merupakan hal yang sangat mutlak, bagi sebuah pesantren, sebab dia adalah tokoh sentral yang memberikan pengajaran, karena kyai menjadi satu-satunya yang paling dominan dalam kehidupan suatu pesantren. Menurut Saiful Akhyar Lubis, menyatakan bahwa “Kyai adalah tokoh sentral dalam suatu pondok pesantren, maju mundurnya pondok pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma sang kyai.”¹¹

Menurut asal-usulnya, perkataan kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda:

- 1) Kyai merupakan tokoh sentral yang memberikan pengajaran.
- 2) Kyai merupakan elemen paling esensial sebagai pendiri dan penentu pertumbuhan perkembangan pesantrennya.
- 3) Kyai merupakan julukan atau gelar yang diberikan oleh masyarakat bahwa umumnya tokoh-tokoh tersebut alumni dari pesantren.

b. Masjid

Menurut bahasa, masjid merupakan isim makan (nama tempat) yang diambil dari *fiil* (kata kerja) bahasa Arab *sajada*, yang artinya tempat untuk sujud. Pada mulanya yang dimaksud

¹¹Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta, eLSAQ Press, 2007), h. 169.

dengan masjid adalah bagian (tempat) di muka bumi yang dipergunakan untuk bersujud, baik di halaman, lapangan, ataupun di padang pasir yang luas. Akan tetapi, pengertian masjid ini lama kelamaan tumbuh dan berubah sehingga pengertiannya menjadi satu bangunan yang membelakangi arah kiblat dan dipergunakan sebagai tempat sholat baik sendiri atau jamaah¹².

Di dunia pesantren masjid dijadikan ajang atau sentral kegiatan pendidikan Islam baik dalam pengertian modern maupun tradisional. Dalam konteks yang lebih jauh masjidlah yang menjadi pesantren pertama, tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar adalah masjid. Dapat juga dikatakan masjid identik dengan pesantren. Seorang kiai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren biasanya pertama-tama akan mendirikan masjid di dekat rumahnya.

Sangkut paut pendidikan pesantren dan masjid sangat dekat dan erat dalam tradisi Islam di seluruh dunia. Dahulu, kaum muslimin selalu memanfaatkan masjid untuk tempat beribadah dan juga sebagai tempat lembaga pendidikan Islam. Sebagai pusat kehidupan rohani, sosial dan politik, dan pendidikan Islam, masjid merupakan aspek kehidupan sehari-hari yang sangat penting bagi masyarakat. Dalam rangka pesantren, masjid dianggap sebagai “tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama

¹²Mundzirin Yusuf Elba, *Masjid Tradisional di Jawa*, (Yogyakarta: Nur Cahaya, 1983), hlm. 1-2.

dalam praktek sembahyang lima waktu, khutbah, dan sembahyang Jumat, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik¹³. Biasanya yang pertama-tama didirikan oleh seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren adalah masjid. Masjid itu terletak dekat atau di belakang rumah kyai.

c. Santri

Santri merupakan unsur yang penting sekali dalam perkembangan sebuah pesantren karena langkah pertama dalam tahap-tahap membangun pesantren adalah bahwa harus ada murid yang datang untuk belajar dari seorang alim. Kalau murid itu sudah menetap di rumah seorang alim, baru seorang alim itu bisa disebut kyai dan mulai membangun fasilitas yang lebih lengkap untuk pondoknya.

Santri biasanya terdiri dari dua kelompok, santri kalong dan santri mukim, yaitu:

- 1) Santri kalong merupakan bagian santri yang tidak menetap dalam pondok tetapi pulang ke rumah masing-masing sesudah selesai mengikuti suatu pelajaran di pesantren. Santri kalong biasanya berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren jadi tidak keberatan kalau sering pergi pulang. Mereka pulang ke rumah masing-masing setiap selesai mengikuti suatu pelajaran di pesantren. Sebuah pesantren yang besar didukung oleh semakin

¹³Zamahsyari, hlm.49.

banyaknya santri yang mukim dalam pesantren di samping terdapat pula santri kalong yang tidak banyak jumlahnya.

- 2) Santri mukim ialah putera atau puteri yang menetap dalam pondok pesantren dan biasanya berasal dari daerah jauh. Pada masa lalu, kesempatan untuk pergi dan menetap di sebuah pesantren yang jauh merupakan suatu keistimewaan untuk santri karena dia harus penuh cita-cita, memiliki keberanian yang cukup dan siap menghadapi sendiri tantangan yang akan dialaminya di pesantren¹⁴.

Menurut Zamakhsyari, ada dua motif seorang santri menetap sebagai santri mukim, yaitu:

- 1) Motif menuntut ilmu; artinya santri itu datang dengan maksud menuntut ilmu dari kiainya.
- 2) Motif menjunjung tinggi akhlak; artinya seorang santri belajar secara tidak langsung agar santri tersebut setelah di pesantren akan memiliki akhlak terpuji sesuai dengan akhlak kiainya.

d. Pondok/ Asrama

Definisi singkat istilah 'pondok' adalah tempat sederhana yang merupakan tempat tinggal kyai bersama para santrinya¹⁵. Di Jawa, besarnya pondok tergantung pada jumlah santrinya. Adanya pondok yang sangat kecil dengan jumlah santri kurang dari seratus sampai pondok yang memiliki tanah yang luas dengan jumlah

¹⁴Zamahsyari, hlm.52.

¹⁵Hasbullah, hlm.142.

santri lebih dari tiga ribu. Tanpa memperhatikan berapa jumlah santri, asrama santri wanita selalu dipisahkan dengan asrama santri laki-laki.

Komplek sebuah pesantren memiliki gedung-gedung selain dari asrama santri dan rumah kyai, termasuk perumahan ustadz, gedung madrasah, lapangan olahraga, kantin, koperasi, lahan pertanian dan/atau lahan perternakan. Kadang-kadang bangunan pondok didirikan sendiri oleh kyai dan kadang-kadang oleh penduduk desa yang bekerja sama untuk mengumpulkan dana yang dibutuhkan.

Salah satu niat pondok selain dari yang dimaksudkan sebagai tempat asrama para santri adalah sebagai tempat latihan bagi santri untuk mengembangkan ketrampilan kemandiriannya agar mereka siap hidup mandiri dalam masyarakat sesudah tamat dari pesantren. Santri harus memasak sendiri, mencuci pakaian sendiri dan diberi tugas seperti memelihara lingkungan pondok.

Sistem asrama ini merupakan ciri khas tradisi pesantren yang membedakan sistem pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan Islam lain seperti sistem pendidikan di daerah Minangkabau yang disebut surau atau sistem yang digunakan di Afghanistan¹⁶.

¹⁶Zamahsyari, hlm.45.

Ada beberapa alasan pokok pentingnya unsur pondok dalam suatu pesantren: *pertama*, banyaknya santri yang berasal dari daerah yang jauh untuk menuntut ilmu kepada seorang kyai yang termashur. *Kedua*, adanya hubungan timbale balik antara kyai dan santri. *Ketiga*, suasana belajar santri dan perilaku kehidupan santri dapat diawasi dan dibimbing oleh kyai. Sehingga penanaman nilai-nilai pengamalan terhadap ilmu-ilmu yang diperoleh dalam setiap proses belajar yang diikutinya. Santri dapat dikondisikan dalam suasana belajar sepanjang hari dan malam, sehingga waktu-waktu yang dipergunakan santri tidak ada yang terbuang secara percuma.

e. Kitab-kitab Islam Klasik

Kitab-kitab Islam klasik dikarang para ulama terdahulu dan termasuk pelajaran mengenai macam-macam ilmu pengetahuan agam Islam dan Bahasa Arab. Dalam kalangan pesantren, kitab-kitab Islam klasik sering disebut kitab kuning oleh karena warna kertas edisi-edisi kitab kebanyakan berwarna kuning.

Menurut Dhofier¹⁷, “pada masa lalu, pengajaran kitab-kitab Islam klasik merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren.” Pada saat ini, kebanyakan pesantren telah mengambil pengajaran pengetahuan umum sebagai suatu bagian yang juga penting dalam pendidikan pesantren, namun pengajaran kitab-kitab Islam klasik masih diberi

¹⁷Zamahsyari, hlm.50.

kepentingan tinggi. Pada umumnya, pelajaran dimulai dengan kitab-kitab yang sederhana, kemudian dilanjutkan dengan kitab-kitab yang lebih mendalam dan tingkatan suatu pesantren bisa diketahui dari jenis kitab-kitab yang diajarkan¹⁸. Ada delapan macam bidang pengetahuan yang diajarkan dalam kitab-kitab Islam klasik, termasuk:

- 1) Nahwu dan saraf (morfologi);
- 2) Fiqh;
- 3) Usul fiqh;
- 4) Hadis;
- 5) Tafsir;
- 6) Tauhid;
- 7) Tasawwuf
- 8) Etika/ Akhlak;
- 9) Tarikh
- 10) Balaghah.

Semua jenis kitab ini dapat digolongkan kedalam kelompok menurut tingkat ajarannya, misalnya: tingkat dasar, menengah dan lanjut. Kitab yang diajarkan di pesantren di Jawa pada umumnya sama¹⁹.

¹⁸Hasbullah, hlm.144.

¹⁹Zamahsyari, hlm

4. Perkembangan dan Tipologi Pesantren

Pondok pesantren awalnya merupakan lembaga pendidikan serta pengajaran agama islam yang diberikan dengan cara system pesantren itu sendiri, dan pastinya setiap pesantren memiliki system pola pengajaran tersendiri. Dimana seorang kyai mengajar para santrinya berdasarkan kitab yang ditulis dengan menggunakan bahasa arab oleh para ulama' besar. Dan seorang santri diwajibkan tinggal di asrama atau pesantren tersebut sehingga para santri biasa menyebarkan ilmu yang mereka dapat dari pesantren ke masyarakat desa disekitar pesantren.

Pada perkembangan selanjutnya pondok pesantren telah berkembang maju dan merupakan lembaga gabungan antara system pondok dan pesantren, yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama islam dengan system non klasikal, sedangkan para santri adakalanya bermukim dipondok atau sebaliknya. Karakteristik lain yang ada pada pondok pesantren adalah sistem nilai dalam pesantren yang menjadi jiwa dan filsafat hidup serta orientasi pendidikan pesantren pada umumnya, seperti rasa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhwah islamiyah dan kebebasan.

Seiring dengan majunya perkembangan masyarakat maka pendidikan pesantren baik dalam hal tempat hingga substansi telah jauh mengalami sebuah perubahan. Pesantren yang awalnya sederhana akan bisa berubah menjadi pesantren yang sesuai dengan pertumbuhan

dan perkembangan zaman. Tipologi atau macam-macam pesantren ada 4 yaitu.²⁰

- a. Pesantren salafi yaitu pesantren yang tetap mempertahankan metode pembelajarannya dengan menggunakan kitab-kitab klasik dan tanpa diberikan pengetahuan umum. Penerapan pengajarannya sebagaimana lazimnya yakni menggunakan metode sorogan, yang mana santri belajar membaca kitab tanpa ada makna gantung dan harakat (pegon).
- b. Pesantren khalafi yaitu pesantren yang menerapkan system pengajaran klasikal juga pengetahuan umum dan juga ilmu ketrampilan.
- c. Pesantren kilat yaitu pesantren yang bentuk pengajarannya dalam waktu singkat dan biasa dilaksanakan pada waktu libur sekolah atau waktu bulan ramadhan . Model dari pesantren kilat ini menjadikan santri trampil dalam beribadah dan kepemimpinan.
- d. Pesantren terintegrasi adalah pesantren yang lebih menekankan pada pendidikan vocational atau kejuruan sebagaimana menjadi balai latihan kerja di Departemen Tenaga Kerja dengan program yang terintegrasi. Yang mana santrinya mayoritas berasal dari kalangan anak yang putus sekolah atau para pencari kerja.

Perkembangan pesantren pada akhir-akhir ini telah menunjukkan bahwa beberapa pesantren ada yang tetap berjalan meneruskan tradisi

²⁰ <http://kamiluszaman.blogspot.co.id/2015/04/karakteristik-dan-tipologi-lembaga.html>, diakses pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 09:30 WIB

yang telah diwarisi secara turun menurun tanpa perubahan yang berarti kecuali sekedar bertahan. Namun ada juga pesantren yang mencari jalan sendiri dengan harapan mendapatkan hasil yang lebih baik dalam waktu singkat.

Konsep Manajemen Kewirausahaan

1. Pengertian

Secara Etimologi, istilah manajemen dalam Bahasa Inggris berasal dari kata *to manage*, dalam Wester New Coolegiate dictionary, kata *manage* dijelaskan berasal dari Bahasa Italy "*managgio*" dari kata "*Managiare*" yang selanjutnya kata tersebut berasal dari bahasa latin "*Manus*" yang berarti tangan (*hand*). Kata *Manage* dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu.²¹

Sedangkan secara terminologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, R.C.Davis mengemukakan, *Management is the Junction of executive leadership any where*. Manajemen merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apapun. William Spriegel: *Management is that function of on enterprise which concerns with the direction an control of the various to aftain the bussines objectives*. Spriegel memandang bahwa manajemen sebagai kegiatan fungsi perusahaan (yang tentunya dapat diterapkan pada kegiatan non

²¹ Sukarno, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: PT. Masdar Maju. 1992) hal: i

perusahaan) yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.²²

Dari pendapat diatas dapat difahami bahwa manajemen merupakan cara atau proses yang sistematis untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Cara yang sistematis tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, bimbingan dan pengarahan serta kontrol dan pengawasan, penggunaan segala sumber daya organisasi baik berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya seefektif dan seefisien mungkin. Dengan demikian esensi manajemen adalah aktifitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil atau mencapai tujuan yang diinginkan.

Adapun *Entrepreneurship* atau kewirausahaan, menurut Kuratko dan Hodgetts sebagaimana dikutip oleh Manurung dalam bukunya Muh Yunus, mengatakan bahwa *entrepreneur* (wirausahawan), berasal dari bahasa Perancis *entreprende* yang berarti mengambil pekerjaan (*to undertake*). Konsep mengenai *Entrepreneur* adalah: *The Entrepreneur is one who undertakes to organize, manage, and assume the risk of business.*²³

²² Syamsy, Ibnu. *Pokok-pokok organisasi dan Manajemen* (Bandung: Remaja Rosda Karya. 1994) hal: 59

²³ Muh Yunus, *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm. 27

Intinya seorang wirausahawan adalah orang-orang yang memiliki jiwa wirausaha dan mengaplikasikan hakekat kewirausahaan dalam hidupnya. Orang-orang yang memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi dalam hidupnya.

Terdapat ciri umum yang selalu ada dalam diri wirausahawan, yaitu kemampuan mengubah sesuatu menjadi lebih baik atau menciptakan sesuatu yang benar-benar baru, atau berjiwa kreatif dan inovatif. Ciri kreatif dan inovatif ini sebagai sifat yang terdapat pada diri wirausahawan.²⁴

Peter F Drucker dalam bukunya Kasmir mengatakan bahwa kewirausahaan merupakan kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Sementara itu, Zemmerer mengartikan kewirausahaan sebagai suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha).²⁵

Pengertian ini mengandung maksud bahwa seorang wirausahawan adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, berbeda dari yang lain. Atau mampu menciptakan sesuatu yang berbedadengan yang sudah ada sebelumnya.

Adapun kata kewirausahaan berarti kegiatan yang membutuhkan seni dan keterampilan untuk mengenal produk baru, menentukan

²⁴Suharyadi, dkk, *Kewirausahaan, Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 7

²⁵Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 17

caraproduksi baru, menyusunoperasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya,serta mengatur permodalan operasinya.²⁶Dalam artilainnya adalah penerapan kreatifitas dan keinovasianuntuk memecahkan permasalahan dan upaya untukmemanfaatkan peluang yang dihadapi.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa kewirausahaanmerupakan suatu sikap, jiwa dan kemampuan untukmenciptakan sesuatu yang baru yang sangat bernilai danberguna bagi dirinya dan orang lain. Disamping itukewirausahaan juga merupakan sikap mental dan jiwayang selalu aktif atau kreatif , berdaya, bercipta, berkaryadan bersahaja dan berusaha dalam rangka meningkatkanpendapatan dalam kegiatan usahanya.

Seseorang yang memiliki karakter wirausaha selalutidak puas dengan apa yang telah dicapainya. Wirausahaadalah orang yang terampil memanfaatkan peluang dalammengembangkan usahanya dengan tujuan untukmeningkatkan kehidupannya.

Kewirausahaan ini merupakan gabungan darikreatifitas, keinovasian, dan keberanian menghadapiresiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untukmembentuk dan memelihara usaha baru.²⁷

Adapun inti dari kewirausahaan menurut Druckersebagaimana yang dikutip oleh Suryana dalam bukunyayang berjudul

²⁶Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar BahasaIndonesia*, (Jakarta: balai Pustaka, 2008)., hlm. 1130.

²⁷Suryana, *Kewirausahaan, Pedoman Praktis: Kiat dan ProsesMenuju Sukses*, hlm. 5.

“Kewirausahaan Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses” mengemukakan bahwa inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan yang inovatif tersebut biasanya diawali dengan munculnya ide-ide dan pemikiran-pemikiran untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.²⁸

Seorang wirausahawan tidak hanya dapat berencana, berkata-kata tetapi juga berbuat, merealisasikan rencana-rencana dalam pikirannya ke dalam suatu tindakan yang berorientasi pada kesuksesan. Maka dibutuhkan kreativitas, yaitu pola pikir tentang sesuatu yang baru, serta inovasi yaitu tindakan dalam melakukan sesuatu yang baru.

Dari gambaran hakekat *entrepreneurship* di atas, dapat ditarik benang merahnya. Memang kewirausahaan itu identik dengan hal-hal yang berkaitan dengan bisnis atau usaha. Namun dalam konteks ini pengertian kewirausahaan dibatasi pada praktik di lembaga pendidikan.

Jadi manajemen kewirausahaan adalah pendayagunaan potensi ekonomis secara kreatif, inovatif, dan dengan keberanian menghadapi resiko untuk mendapatkan laba yang berguna mensukseskan program dalam organisasi pendidikan. Sehingga kewirausahaan dapat juga dikatakan sebagai unsur dalam pendidikan untuk memperlancar proses pendidikan bukan sebagai media mendapatkan keuntungan secara berlebihan.

²⁸Suryana, *Kewirausahaan, Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*, hlm 2.

Abdullah Gymnastiar atau yang akrab dengan sapaan Aa“Gym, seorang muballigh dan juga pengusaha sukses dikutip oleh Sudrajat menjelaskan bahwa “*entrepreneur* adalah kemampuan seseorang untuk *mengcreate* atau menciptakan manfaat dari apapun yang ada dalam dirinya dan lingkungannya.” Aa Gym juga mengatakan “Wirausaha tidak identik dengan bisnis, melainkan keterampilan mengolah potensi yang ada sehingga dapat bermanfaat bagi orang banyak, dalilnya *khairun nassan fauhum linnas.*”²⁹ Adapun dalil-dalil yang mendukung kewirausahaan antara lain; Q.S. Al-Jumu‘ah: 10; Q.S. Hud: 61; Q.S. Al-Taubah: 105; Q.S. Al-Ra‘d: 11.

2. Fungsi Manajemen Kewirausahaan

Adapun fungsi-fungsi yang terdapat dalam manajemen kewirausahaan adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses menentukan arah yang akan ditempuh dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses ini ditentukan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dikerjakan/dimulai, bagaimana melakukannya, dengan cara apa hal tersebut dilaksanakan, dan siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut. Proses tersebut itulah yang pada akhirnya akan menghasilkan suatu rencana.

²⁹Sudrajat Rasyid, dkk., *Kewirausahaan Santri*, (Jakarta: PT. Citrayudha, 2005), hlm.5-6

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan berbagai kegiatan atau pekerja dalam unit-unit. Tujuannya adalah supaya tertata dengan jelas antara tugas, wewenang, dan tanggung jawab serta hubungan kerja dengan sebaik mungkin dalam bidangnya masing-masing. Hasil dari pengorganisasian ini adalah terbentuknya struktur organisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Menggerakkan atau melaksanakan adalah proses untuk menjalankan kegiatan atau pekerja dalam organisasi. Dalam menjalankan organisasi para pemimpin atau manajer harus menggerakkan bawahannya (para karyawan) untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditentukan dengan cara memimpin, memberi perintah, memberi petunjuk dan memotivasi, pelaksanaan pekerjaan dilakukan dengan berpedoman pada rencana yang telah disusun.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Controlling (pengawasan) adalah proses untuk mengukur dan menilai pelaksanaan tugas apakah telah sesuai dengan rencana. Jika dalam proses tersebut terjadi penyimpangan, maka akan segera dikendalikan sesuai dengan rencana yang disusun. Dengan

adanya pengendalian diharapkan tujuan dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.³⁰

e. Penilaian (*evaluating*)

Pengevaluasian merupakan fungsi lanjut dari pengawasan. Evaluasi artinya menilai kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Dalam mengkaji masalah yang dihadapi, rumuskan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan yang ada dan meningkatkan kualitas keberhasilan di masa yang akan datang.

Evaluasi sebagai fungsi manajemen merupakan aktifitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Dengan mengetahui kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan, perbaikan dan pencarian solusi yang tepat dapat ditemukan dengan mudah.³¹

f. Motivasi (*Motivating*)

³⁰Kasmir, *Kewirausahaan*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta. 2006) hlm.58-59

³¹Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), cet.I, hlm.124.

Motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau “daya penggerak”. Motivasi merupakan suatu kemampuan seseorang untuk memberikan kegairahan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Motivasi dapat juga diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau moves dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.³²

Motivasi merupakan masalah yang kompleks dan vital dalam suatu organisasi. Fungsi motivasi berkenaan dengan perilaku manusia dalam organisasi adalah bagaimana agar manusia itu mau mendukung dan bekerja untuk suatu gagasan tertentu. Perilaku manusia tergantung pada emosi, stamina, semangat, cita-cita, dan adat istiadat yang melatarbelakangi manusia tersebut. Dengan kata lain motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia agar tetap pada keseimbangan upaya untuk mengarah pada tujuan organisasi.³³

³²Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 92

³³Ek. Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1996), hlm. 105

Pengetahuan tentang pola motivasi membantupara manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing. Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Bawahan perludimotivasi karena ada bawahan yang baru maubekerja setelah dimotivasi atasannya. Motivasi yang timbul dari luar disebut motivasi ekstrinsik. Di pihaklain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasidari dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalamdiri sendiri disebut motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektifdibandingkan motivasi ekstrinsik.³⁴

g. Pembaruan (*Innovating*)

Pembaruan atau inovasi adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Inovasi merupakan jenis perubahankhusus, berbeda dengan “*change*” yang berarti membuat sesuatu yang berbeda. Inovasi adalah gagasan baru yang diaplikasikan untuk memulai atau memperbaiki produk, proses, atau jasa.³⁵

Pengelolaan inovatif secara efektif tidak hanya dibutuhkan untuk pengembangan. Hal ini dikarenakan pembaruan dalam

³⁴Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, hlm. 244

³⁵Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Grafindo, 2006), hlm. 203

organisasi merupakan perpindahan ke arah yang lebih baik dalam rangka mempertahankan keberadaan lembaga terhadap tuntutan perubahan zaman.

Manajemen Kewirausahaan Pesantren

Berwirausaha di dunia pendidikan berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan dan sumber yang ada dilingkungan sekitar guna mengambil keuntungan yang dapat digunakan untuk mensukseskan tujuan pendidikan. Kepribadian ini mencakup pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku. Jiwa wirausaha bagi personal pendidikan seperti kepala atau manajer, staf ahli, guru, karyawan dan pekerja lainnya dengan menjalankan usahanya menggunakan modal dan tenaga pengembangan jiwa wirausaha ini mengandung resiko.³⁶

Dalam kewirausahaan, modal tidak selalu identik dengan modal yang berwujud (*tangible*) seperti uang dan barang. Tetapi ada juga modal yang tidak berwujud seperti modal intelektual, modal sosial, modal moral dan modal mental yang dilandasi agama.

Secara garis besar modal terbagi 4 (empat) jenis:

a. Modal Intelektual

Modal intelektual diwujudkan dalam bentuk ide sebagai modal utama yang disertai pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*capability*), ketrampilan (*skill*), komitmen (*commitment*) dan tanggung jawab (*authority*).

³⁶Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 178

b. Modal Sosial dan Moral

Modal sosial dan moral terwujud dalam bentuk kejujuran, dan kepercayaan. Sehingga terbentuk citra yang positif. Seorang wirausaha yang baik memiliki 10 (sepuluh) etika. Yaitu kejujuran, memiliki integritas, menepati janji, kesetiaan, kewajaran, sukamembantu, warga negara yang baik dan taat hukum, mengejar keunggulan dan bertanggung jawab.

c. Modal Mental

Modal mental adalah kesiapan mental berdasarkan landasan agama (spiritual). Hal ini diwujudkan dalam bentuk keberanian untuk menghadapi resiko dan tantangan yang dilandasi keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan YME.

d. Modal Material

Modal material adalah modal berbentuk orang atau barang. Modal ini bukan merupakan modal utama karena modal material dapat terbentuk apabila kita telah memiliki modal-modal lain di atas.³⁷

Salah satu rendahnya mutu pendidikan adalah rendahnya jiwa wirausaha kepala pendidikannya, berbagai penelitian mengungkapkan bahwa kepala pendidikan belum responsif terhadap tuntutan dinamika

³⁷Suharno, Dalam “*Manajemen Kewirausahaan*”,
<http://sekartajung.blogspot.com>. <http://sekartajung.blogspot.com>. akses: 7/6/2017

perubahan yang terjadi, banyak aktivitas pendidikan berlangsung *by the way* bukan *by design* dengan ciri perencanaan yang memprihatinkan.³⁸

Rendahnya jiwa wirausaha kepemimpinan kepala pendidikan ada indikasi bahwa kepala pendidikan tidak memiliki *sense of responsibility* sebab kegagalan suatu program dianggap bukan tanggung jawabnya. Kegagalan program ditampakkan pada proses pengelolaan yang bersifat rutinitas belaka.

Disamping itu kepala pendidikan juga lemah dalam hal aspek metodologi yaitu dalam menganalisis, merancang, mengambil keputusan terhadap alokasi sumber-sumber yang tersedia, penyusunan pedoman, perincian program, dan program evaluasi, kepala pendidikan hanya menekankan aspek prosedural teknis.

Apabila dilihat dari segi proses, maka kepemimpinan kepala pendidikan yang berjiwa wirausaha diartikan sebagai proses wirausaha mentransformasi, mengorganisir dan mensinergikan sumber-sumber usaha untuk mendirikan usaha/ program-program baru dalam rangka untuk memajukan sekolah dalam hal kualitas. Dengan tujuan agar kepala pendidikan dapat meraih sukses yang memadai dalam mendirikan dan mengembangkan usaha pelayanan belajar atau program baru. Sehingga dapat diperoleh mutu yang ditargetkan dan memberi kepuasan bagi para siswa, orang tua siswa, dan juga

³⁸Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm 178

masyarakat luas. Untuk itu sangat diperlukan adanya kriteria kepemimpinan yang berjiwa wirausaha. Karakteristik itu antara lain:³⁹

- a. Pemimpin yang kreatif dan inovatif
- b. Pemimpin yang mampu mengeksplorasi peluang
- c. Pengambil resiko
- d. Pekerja keras
- e. Percaya diri
- f. Kepemimpinan

Dalam mempraktikkan manajemen kewirausahaan diperlukan adanya etos kerja yang kuat. Seorang wirausaha perlu bekerja penuh kegigihan, kerja keras, dan kerja cerdas. Al-Qur'an menanggapi masalah ini dalam surah Al-An'am ayat 135:

كُونُوا مِمَّن تَعْلَمُونَ فَسَوْفَ عَامِلُونَ إِنِّي مَكَانَتِكُمْ عَلَىٰ أَعْمَلُوا وَيَقَوْمٍ قُلْ
الظَّالِمُونَ يُفْلِحُونَ لَا إِنَّهُمُ الدَّارِ عَاقِبَةُ لَهُمْ ذُرِّيَّةٌ

“Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini⁴⁰. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.”⁴¹

³⁹Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, hlm 180-185

⁴⁰ Maksudnya: Allah menjadikan dunia sebagai tempat mencari (hasil) yang baik yaitu kebahagiaan di akhirat.

⁴¹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Jumanatul Ali art (J-ART), 2005), hlm. 153

Ayat ini mengandung indikasi tentang keharusan bekerja keras dalam meraih kesuksesan hidup di dunia. Artinya mendorong umat muslim secara khusus dan umat manusia secara umum untuk memiliki etos kerja yang tinggi. Dari keterangan ini maka tidak diragukan lagi bahwa setiap umat muslim baik secara personal ataupun kolektif agar dapat bekerja keras dalam meraih apa yang menjadi tujuan utamanya. Tak terkecuali yang berada dalam lingkup keorganisasian yaitu pada lembaga pendidikan Islam.

Apabila setiap lembaga pendidikan Islam mampu mempraktikkan manajemen kewirausahaan maka ia akan mampu mengokohkan fungsinya untuk *Tafaqquh fiddin*, yaitu melestarikan dan menjaga ajaran agama Islam seutuhnya. Pesantren menurut fungsinya ini harus berani mengimplementasikan konsep kewirausahaan dalam menunjang kelangsungan lembaga sehingga secara terus menerus bisa menjalankan program pendidikan di bidang agama Islam.

Dengan demikian jika ingin sukses mengembangkan program kewirausahaan di dunia pendidikan maka kepala pendidikan, tenaga kependidikan, baik guru maupun nonguru dan peserta didik harus dibiasakan berpikir wirausaha. Oleh karena itu *stakeholder* pendidikan harus dibimbing untuk memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

Kemandirian Pondok Pesantren

Kata “mandiri” diambil dari dua istilah yang pengertiannya disejajarkan silih berganti, yaitu *autonomy* dan *independence*, karena perbedaan sangat tipis dari kedua istilah tersebut. *Independence* dalam arti kebebasan secara umum menunjuk pada kemampuan individu melakukan sendiri aktivitas hidup, tanpa menggantungkan bantuan orang lain. Dalam kamus bahasa Inggris Indonesia, istilah otonomi sama dengan *autonomy*, swastantra yang berarti mampu untuk memerintah sendiri, mengurus sendiri, atau mengatur kepentingan sendiri.

Kemandirian ekonomi pesantren adalah sebuah kondisi dimana aspek ekonomi pondok pesantren dapat ditopang oleh sistem ekonomi pondok pesantren yang berkembang dan berkelanjutan sebagai bagian dari sistem keseluruhan sebuah pondok pesantren.

Tentu saja dengan kemandirian pesantren ini, lembaga dapat menentukan arah perkembangan dan kemajuan pesantren secara *Independent*. Pengembangan kekuatan ekonomi pesantren misalnya dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya⁴² :

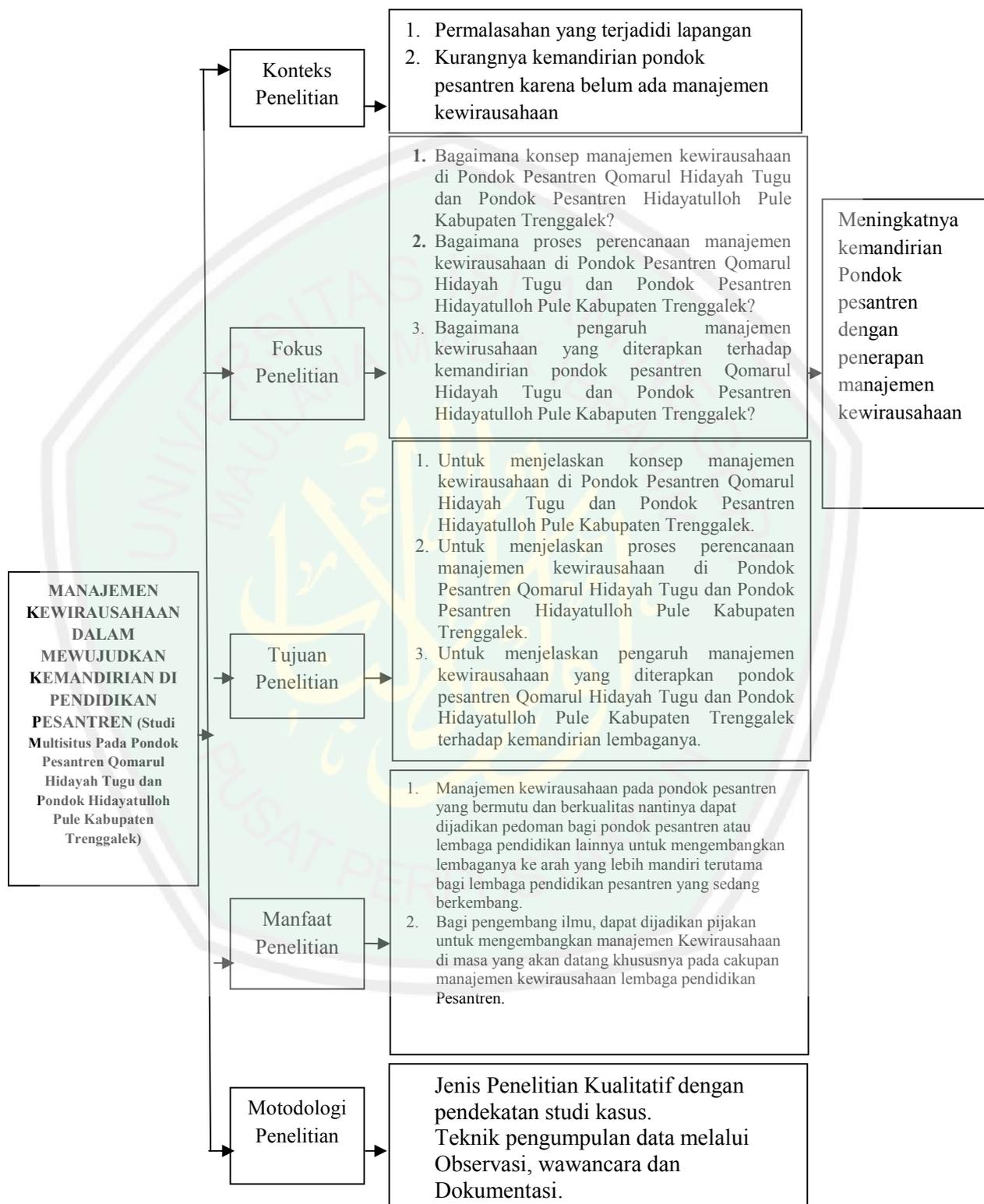
1. Mendirikan Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) yang mengelola usaha dibawahnya misalnya :
 - a. Unit wartel
 - b. Toko bangunan
 - c. Pabrik

⁴² Dokumen Biro Ekonomi dan Sarana Yayasan Pondok Pesantren al-Amin Preduan (YPPA)

- d. Unit Percetakan
 - e. Jasa transportasi
2. Badan usaha nonkoperasi (BUNK) yang terdiri dari unit pengelolaan rajungan, SPBU, peternakan, perusahaan air minum dan beberapa usaha lainnya.

Upaya-upaya pesantren dalam mengembangkan kekuatan ekonominya pada tataran tertentu memungkinkan pesantren membiayai penyelenggaraan pendidikan, dengan tidak menggantungkan diri pada pihak internal. Hal itulah yang secara langsung memberikan kekuatan kepada pesantren untuk tetap mempertahankan kemandiriannya terutama sekali dalam bidang ekonomi.

Gambar: 2.1 kerangka berpikir



H. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif deskriptif*, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁴³ Adapun jenis penelitian ini, menggunakan jenis studi kasus (*case study*), dengan rancangan kasus tunggal. Merupakan suatu penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, serta memperoleh pemahaman dari kasus tersebut.

Data dikumpulkan dengan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Untuk itu penelitian ini diharapkan mampu mendeskripsikan, sekaligus menemukan secara menyeluruh dan utuh mengenai masalah yang akan diteliti. Adapun alasan peneliti menggunakan metode kualitatif, karena peneliti ingin memahami (*How to understand*) secara mendalam masalah yang diteliti.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai instrumen kunci (*key instrument*), sehingga peneliti berada atau hadir di lapangan. Untuk itu, menurut Moleong, sebagai instrumen kunci peneliti dalam penelitian kualitatif berperan sangat kompleks. Karena, kedudukan peneliti dalam

⁴³Lexi J. Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 3

penelitian kualitatif cukup rumit. Dimana peneliti sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya sebagai pelapor hasil penelitian.⁴⁴

3. Data dan Sumber Data

a. Data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi beberapa hal sebagai berikut, yakni:

1). Data Kualitatif, yakni mengenai sejarah berdirinya Yayasan Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh Trenggalek; profil, visi dan misi serta tujuan yayasan; letak geografis dan kondisi fisik dan bangunan; keadaan sarana prasarana; serta buku pedoman teknis manajemen kewirausahaan yang dikembangkan oleh pihak manajerial.

2). Data Kuantitatif, yakni mengenai jumlah SDM, peserta didik atau santri, jumlah aset yang dimiliki oleh Yayasan Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh Trenggalek. Data-data pembukuan yang dapat ditunjukkan juga menjadi bahan yang penting untuk diteliti.

b. Sumber Data

Menurut Arikunto yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dimana data dapat diperoleh.⁴⁵ Dalam penelitian yang

⁴⁴ Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, PT Rosdakarya, 1989), hlm.121

⁴⁵ Arikunto. *Prosedur Penelitian*, hlm. 129

akan dilakukan di Rumah Sakit Jiwa kali ini menggunakan dua sumber data, yaitu:

1) Data Primer

Yaitu data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah melalui key informan yaitu wawancara dengan sumber primer yaitu kepala Yayasan Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh Trenggalek. Dalam hal ini bisa kyai sebagai pengasuh Pondok pesantren atau manajer yang ditunjuk langsung oleh direktur Yayasan.

2) Data Skunder

Data Sekunder, yaitu data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan pihak lain, yang biasanya dalam bentuk publikasi atau jurnal. Dalam penelitian ini data sekunder yang diambil adalah meliputi buku pedoman teknis manajemen wirausaha yayasan serta data pembukuan yang dimiliki oleh Yayasan Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh Trenggalek.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.⁴⁶ Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan beberapa metode yang saling mendukung dan melengkapi antara satu metode dengan yang

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Cet. Ke-20*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm, 224.

lainnya. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data secara lengkap, sesuai dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga macam teknik dalam pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan sebuah cara dalam pengumpulan yang mengharuskan peneliti turun kelapangan untuk mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, waktu, tempat, kegiatan, peristiwa, benda-benda, tujuan, dan perasaan.⁴⁷ Ini berarti, observasi merupakan cara untuk mengawasi perilaku subjek penelitian, seperti perilaku dalam lingkungan, waktu dan kondisi tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipan, di mana peneliti melakukan pengamatan dan sekaligus ikut serta atau turut dalam kegiatan atau situasi yang dilakukan sumber data. Tujuannya adalah untuk mengetahui proses manajemen kewirausahaan dalam meningkatkan kemandirian pesantren di Pondok pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Hidayatulloh Pule Kabupaten Trenggalek. Adapun hal-hal yang diamati antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Keadaan Fisik, meliputi situasi lingkungan Pesantren serta sarana prasarana yang menunjang kemandirian Lembaga Pesantren.
- 2) Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan kemandirian lembaga pesantren melalui manajemen kewirausahaan.

2. Metode wawancara

⁴⁷ M. Djuaini Ghony & Fauzan al-Mansur, *Metode penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: ArRuzz media, 2012), hlm, 165.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan wawancara tidak terstruktur, wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal⁴⁸ yang ditujukan kepada Pengasuh Pesantren (Kyai), Kepala biro bidang usaha dan Santri Pondok Pesantren sebagai sumber data primer. Dengan menggunakan teknik ini peneliti dan obyek penelitian dapat mengembangkan ide-idenya/gagasan secara bebas dan terarah. Akan tetapi tetap berfokus pada data utama yaitu mengenai Manajemen kewirausahaan dalam mewujudkan kemandirian Pesantren

3. Metode Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh data-data yang berbentuk dokumen. Data dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Profil Lembaga, yang meliputi; Sejarah Berdirinya, Visi, Misi, dan Tujuan, Struktur Organisasi, Data Guru, Sarana dan Prasarana.
- 2) Program-program yang terkait dengan Kewirusahaan dalam mewujudkan kemandirian Pondok Pesantren
- 3) Foto-foto kegiatan yang meliputi; foto-foto kegiatan program-program kewirusahaan.

⁴⁸ Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, PT Rosdakarya, 1989), hlm. 190.

5. Teknik Analisis Data

Setelah data penelitian terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah analisis data untuk memecahkan masalah sekaligus mewujudkan tujuan penelitian. Analisis data, menurut Patton yang dikutip oleh Moleong, adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian.⁴⁹

Penelitian ini data berwujud kata atau kalimat yang dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskriptif mengenai situasi, kegiatan, pernyataan, dan perilaku yang telah dikumpulkan dalam catatan lapangan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat deskriptif yang dilakukan melalui tiga cara, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Ketiga cara ini menjadi model kegiatan analisis yang memungkinkan data menjadi bermakna.

1. Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengasbtrakan dan transformasi data mentah atau data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dengan reduksi data maka data yang terkumpul dianalisis, disusun secara sistematis dan diambil intisari sehingga ditemukan tema pokoknya, fokus masalah beserta motif-motifnya. Kegiatan ini

⁴⁹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 280

meliputi bagian mana yang dikode, mana yang dibuang, dan pola-pola mana yang berkembang.

2. Penyajian data (display data) adalah proses penyusunan informasi yang kompleks dalam bentuk yang sistematis, sehingga menjadi lebih sederhana, selektif dan dapat dipahami maknanya, data yang diperoleh di lapangan disajikan, ditata, dan diatur sesuai dengan kronologisnya sehingga mudah dibaca. Penyajian data dimaksudkan untuk menentukan pola-pola yang bermakna, dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.

3. Analisis Multisitus

Analisis data multi situs bertujuan untuk membandingkan dan memadukan temuan yang diperoleh dari masing-masing situs penelitian. Secara umum proses analisis data multi situs mencakup kegiatan sebagai berikut:

- a. merumuskan proposisi berdasarkan temuan situs pertama dan kemudian dilanjutkan situs kedua;
- b. membandingkan dan memadukan temuan teoritik sementara dari kedua situs penelitian;
- c. merumuskan kesimpulan teoritik berdasarkan analisis multi situs sebagai temuan akhir dari kedua situs penelitian. Analisis multi situs yang terdiri atas: matriks meta tak tertata, matriks deskriptif yang tertata menurut situs (mengurutkan situs melalui indeks yang diringkas, tabel ringkasan dan matriks tertata menurut situs

dua variabel), matriks prediktor keluaran situs tertata (membuat sub struktur variabel, tabel kontraks, dan matriks prediktor-keluaran-konsekuensi), matriks meta waktu tertata, bagan pencar (bagan pencar lintas waktu), matriks efek situs tertata, model-model kausal (rangkaian kausal), jaringan kausal-analisis multi situs (matriks anteseden). Dalam analisis ini, peneliti memakai metode komparatif konstan dimana peneliti akan membandingkan temuan-temuan tentang Manajemen Kewirusahaan dalam Mewujudkan Kemandirian di Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu dan Hidayatulloh Pule Trenggalek, sekaligus sebagai proses memadukan antar situs.

4. Penarikan kesimpulan (verifikasi).

Kegiatan ini dimaksudkan agar makna yang muncul dari data harus diuji kebenaran, kekuatan dan kecocokan yang merupakan validitas data.

6. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian, semua hal harus dicek keabsahannya agar hasil penelitiannya dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan dapat dibuktikan keabsahannya. Dalam kaitannya dengan pemeriksaan keabsahan data, maka peneliti melakukan pengujian validitas, yakni:

1. Uji Kredibilitas Data

a. Ketekunan/ keajegan pengamatan

Ketekunan/ keajegan pengamatan, yakni mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan. Peneliti akan mengamati secara langsung pelaksanaan kegiatan manajerial Yayasan Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh Trenggalek. Hasil dari ketekunan pengamatan ini, dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar atau tidak.

b. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pengecekan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, yaitu: membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Dari berbagai teknik triangulasi, maka teknik triangulasi yang digunakan untuk pengecekan keabsahan data adalah dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara serta membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.⁵⁰

Data yang diperoleh peneliti dari wawancara dengan Kepala Yayasan Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh

⁵⁰ Moleong, *Metodologi Penelitian*, hlm. 331

Trenggalek, jajaran direksi, beberapa karyawan dan pihak-pihak yang terkait dengan manajemen kewirausahaan Yayasan Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh Trenggalek dicek dengan observasi dan dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain seperti Pembina agama yang lainnya, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

c. Menggunakan bahan referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto.⁵¹

Peneliti akan mengambil gambar teknik wawancara dengan beberapa pihak terkait dengan pelaksanaan kegiatan keseharian Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh Trenggalek. Selain itu foto ketika kegiatan wawancara dengan Kepala Yayasan Ponpes Qomarul Hidayah dan Hidayatulloh Trenggalek, beberapa karyawan dan pihak-pihak yang terkait dengan manajemen kewirausahaan yang mana dicatat dalam buku catatan penelitian

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 375

sehingga bukti-bukti laporan penelitian tersebut dapat lebih dipercaya.

2. Uji Dependability

Uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap seluruh proses penelitian, caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/ fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.⁵²

3. Uji Konfirmability

Penelitian dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji konfirmability mirip dengan uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmability.⁵³

Untuk uji dependability dan uji konfirmability, peneliti akan melakukan konsultasi dengan kedua dosen pembimbing tesis dan diskusi dengan teman sejawat. Dengan demikian hasil penelitian yang

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 377

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 377-378

diperoleh dapat diketahui secara jelas prosedurnya dari awal hingga akhir.



DAFTAR RUJUKAN

- Atmodiwiryo, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT. Ardadizyan Jaya. 2000)
- Departemen agama RI direktorat jenderal kelembagaan agama islam, *pondok pesantren dan madrasah diniyah* (Jakarta: 2003)
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung:CV Penerbit Jumanatul Ali art (J-ART), 2005)
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar BahasaIndonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008).
- Dokumen Biro Ekonomi dan Sarana Yayasan Pondok Pesantren al-Amin Prenduan (YPPA)
- Ek. Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan AjaranIslam*, (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1996)
- Handoko T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE. 1995)
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,1999)
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009),cet.I
- <http://kamiluszaman.blogspot.co.id/2015/04/karakteristik-dan-tipologi-lembaga.html>, diakses pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 09:30 WIB
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*,
- J. Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship*, (Bogor:Kencana, 2003)
- Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,2006)
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002)
- Lubis Saiful Akhyar, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*,(Yogyakarta, eLSAQ Press,2007)
- Madjid Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997)

- Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003)
- Manfed Ziemek, *Sejarah Dalam Perusahaan Sosial* (Jakarta: 1986)
- Mas'ud, Abdurrahman, *Intelektual Pesantren, Perhelatan Agama dan Tradisi*, (Yogyakarta: LkiS, 2004).
- Mastuhu, *dinamika sistem pendidikan pesantren* (Jakarta: INIS, 1994)
- Matthew B.M dan A. M Hubberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI Press, 1992)
- Mundzirin Yusuf Elba, *Masjid Tradisional di Jawa*, (Yogyakarta: Nur Cahaya, 1983)
- Proyek Pembinaan dan Bantuan kepada pondok pesantren, *Standarisasi Pengajaran Agama di Pondok Pesantren*, Dirjen Bimbaga Islam DEPAG RI, 1984/1985
- Sagala Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung:Alfabeta, 2000)
- Sudrajat Rasyid, dkk., *Kewirausahaan Santri* , (Jakarta: PT. Citrayudha, 2005)
- Suharno, Dalam “*Manajemen Kewirausahaan*”, <http://sekertajung.blogspot.com>.
<http://sekertajung.blogspot.com>. akses:7/6/2017
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002)
- Suhartini, Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren, dalam A. Halim et. al. (eds). *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005)
- Suharyadi, dkk, *Kewirausahaan, Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008)
- Sukandarrumidi, *Metodologi untuk Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Pemula* (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2006)
- Sukarno, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: PT. Masdar Maju. 1992)
- Surakhmad Winarno, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode dan Teknik* (Bandung: Tarsito, 1990)
- Suryana, *Kewirausahaan, Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*

Syamsudduha, *Manajemen Pesantren: Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Grha Guru, 2004)

Syamsy, Ibnu. *Pokok-pokok organisasi dan Manajemen* (Bandung: Remaja Rosda Karya. 1994)

Thoha Habib, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996)

Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997)

Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Grafindo, 2006)

Yunus Muh, *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*, (Malang: UINMalang Press, 2008)

