

**MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN
KEMANDIRIAN PONDOK PESANTREN
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah
Kota Batu)**

TESIS

Oleh :

FARIDA KUSUMAWATY

18711029



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

**MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN
KEMANDIRIAN PONDOK PESANTREN
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah
Kota Batu)**

TESIS

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

FARIDA KUSUMAWATY

18711029

Dosen Pembimbing:

Prof. Dr. Wahidmurni, M.Pd. Ak.

Dr. Alfiana Yuli Efiyanti, M.A



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul Manajemen Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu).

Setelah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Pembimbing I,



Prof. Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak

NIP. 19690303 200003 1 002

Pembimbing II,



Dr. Alfiana Yuli Efiyanti, M.A

NIP. 19710707 200604 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Dr. Fahim Tharaba M.Pd

NIP. 19801001 200801 1 016

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul "Manajemen Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu)" ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 05 Agustus 2021.

Dewan Penguji,

(Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M.Ag)
NIP. 197108261998032002

Penguji Utama

(Dr. Muhammad Amin Nur, M.A)
NIP. 197501232003121003

Ketua

(Prof. Dr. Wahidmurni, MPd.Ak)
NIP. 196903032000031002

Anggota

Dr. Alfiana Yuli Efivanti, MA
NIP. 197107072006042001

Anggota

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana,



(Prof. Dr. Wahidmurni, MPd.Ak)
NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Farida Kusumawaty

NIM : 18711029

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Manajemen Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu

Menyatakan bahwa tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian ataupun keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 13 Juli 2021

Hormat saya,



Farida Kusumawaty

NIM 18711029

KATA PENGANTAR

Ucapan rasa syukur yang tak terhingga atas kenikmatan kesehatan yang Allah berikan hingga penulis bisa menyelesaikan penulisan tesis sebagai karya akhir dalam jenjang S2. Karunia dan pertolongan Allah SWT , karya sederhana ini bisa selesai. Shalawat serta salam semoga selalu dihaturkan kepada junjungan nabi Muhammad SAW yang membimbing umatnya menjadi umat yang rohmatal lil ‘alamin.

Ucapan terima kasih tak terhingga atas semua peran hingga penulis menyelesaikan tesis ini. Ucapan tersebut dengan tulus kami berikan kepada:

1. Prof. Dr. Zainuddin, M.Ag selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim, dan jajaran wakil rektor.
2. Prof. Dr. Wahidmurni M.Pd.Ak, Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, sekaligus dosen pembimbing I yang memberikan bimbingan hingga tesis ini bisa diselesaikan.
3. Dr. Fahim Tharaba M.Pd, Ketua Program Studi S2 Manajemen Pendidikan Islam,.
4. Dr. Alfiana Yuli Efiyanti, M.A, Dosen Pembimbing II, yang dengan sabar membimbing dalam progres penulisan tesis
5. Semua dosen pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim yang mencurahkan ilmu pengetahuan yang luar biasa
6. Semua staf dan karyawan pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim atas kerjasamanya dalam memenuhi administrasi selama perkuliahan berlangsung
7. Kedua orang tua yang dengan sabar dan penuh motivasi agar penulis selalu semangat untuk mencari ilmu.
8. Suami dan anak-anak kesayangan yang dengan rela kehilangan waktu selama penulis menyelesaikan studi S2 Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim
9. Semua civitas Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu yang memberikan izin untuk mengeksplor segala hal tentang penulisan tesis ini
10. Semua teman-teman Manajemen Pendidikan Islam baik kelas A maupun kelas B yang dengan semangat mengejar ilmu di pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim
11. Semua orang yang terlibat dan tidak bisa dijabarkan satu per satu yang selalu mendorong untuk menyelesaikan studi S2 ini.

Penulis hanya bisa memberikan untain doa semoga kebersamaan kita selama ini menjadi wasilah untuk bertemu di surgaNya Allah SWT.

Batu, 13 Juli 2021

Hormat saya

Farida Kusumawaty

ABSTRAK

Kusumawaty, Farida. 2021. *Manajemen Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Prof. Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak, (2) Dr. Alfiana Yuli Efiyanti, M.A.

Kata Kunci: Manajemen Kewirausahaan, Kemandirian, Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kemandirian dalam manajemen operasional sehingga banyak pesantren menyelenggarakan kewirausahaan. Hal tersebut juga dilakukan oleh pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu yang menyelenggarakan program kewirausahaan. Perlunya meningkatkan kemandirian, pondok pesantren Raudhatul Ummah berusaha mengatur dalam manajemen kewirausahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan manajemen kewirausahaan pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu untuk meningkatkan kemandirian. Penelitian ini mencakup 4 sub topic; 1) Perencanaan program kewirausahaan, 2) Pelaksanaan program kewirausahaan, 3) Pengendalian program kewirausahaan, 4) Dampak program kewirausahaan terhadap kemandirian pondok pesantren.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik *interview*, observasi dan studi dokumen. Informan penelitian meliputi pengasuh, kepala pesantren, pengelola unit wirausaha dan tenaga operasional. Tahapan teknik analisis data meliputi reduksi data, display data, kesimpulan dan verifikasi. Adapun untuk melakukan keabsahan data, peneliti melakukan ketekunan pengamatan, triangulasi data, diskusi dengan teman sejawat, pengecekan anggota, kecukupan referensial.

Hasil penelitian menghasilkan bahwa; 1) perencanaan untuk memulai program kewirausahaan diantaranya penguatan visi-misi, penajaman tujuan program dan penunjukan penanggung jawab, riset market terhadap kebutuhan pasar, rekrutmen terhadap tenaga operasional, 2) pelaksanaan program kewirausahaan meliputi memberikan pelatihan dasar terhadap tenaga operasional, memberikan motivasi tentang program kewirausahaan, memberikan apresiasi atas jerih payah mengoperasionalkan program kewirausahaan, diversifikasi usaha melalui proses riset market. 3) pengendalian dilakukan melalui penetapan indikator pencapaian dan laporan berkala terhadap pencapaian program kewirausahaan serta melakukan diskusi dengan manajemen pondok pesantren untuk mendapatkan masukan, 4) dampak program kewirausahaan meliputi dampak langsung yakni pondok pesantren mendapatkan kontribusi atas program kewirausahaan serta tenaga operasional mendapatkan tambahan uang saku sedangkan dampak tidak langsung masyarakat mendapatkan pendapatan tambahan serta menaikkan keinginan tenaga operasional untuk menjadi wirausaha setelah tamat.

ABSTRACT

Kusumawaty, Farida. 2021. Entrepreneurship Management to Increase the Independence of Islamic Boarding Schools (Case Study at the Raudhatul Ummah Islamic Boarding School in Batu City). Thesis, Postgraduate Islamic Education Management Study Program, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Supervisor: (1) Prof. Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak, (2) Dr. Alfiana Yuli Efiyanti, M.A.

Keywords: Entrepreneurship Management, Independence, Islamic Boarding School

Islamic boarding schools are Islamic educational institutions that have independence in operational management so that many Islamic boarding schools organize entrepreneurship. The need to increase independence, the Raudhatul Ummah Islamic boarding school tries to regulate entrepreneurship management.

This study aims to reveal the entrepreneurial management of the Raudhatul Ummah Islamic boarding school in Batu City to increase independence. This research includes 4 sub topics; 1) Entrepreneurship program planning, 2) Entrepreneurship program implementation, 3) Entrepreneurship program control, 4) The impact of entrepreneurship programs on the independence of Islamic boarding schools.

This research uses a qualitative method with a case study approach. Data was collected by using interview, observation and document study techniques. Research informants include caregivers, heads of Islamic boarding schools, managers of entrepreneurial units and operational personnel. The stages of data analysis techniques include data reduction, data display, conclusions and verification. As for the validity of the data, the researchers carried out diligent observations, triangulation of data, discussions with colleagues, checking members, and referential adequacy.

The results of the study showed that; 1) planning to start an entrepreneurship program including strengthening the vision and mission, sharpening program objectives and appointing a person in charge, market research on market needs, recruitment of operational personnel, 2) implementing entrepreneurship programs including providing basic training for operational staff, providing motivation on entrepreneurship programs, giving appreciation for the hard work in operating the entrepreneurship program, business diversification through the market research process. 3) control is carried out through setting achievement indicators and periodic reports on the achievement of the entrepreneurship program as well as holding discussions with the management of Islamic boarding schools to get input, 4) the impact of the entrepreneurship program includes direct impacts, namely that Islamic boarding schools receive contributions to the entrepreneurship program and operational staff get additional pocket money while the indirect impact of the community getting additional income and increasing the desire of operational personnel to become entrepreneurs after graduation.

مستخلص البحث

كسماواتي ، فريدة. 2021. إدارة ريادة الأعمال لزيادة استقلالية المدارس الداخلية الإسلامية (دراسة حالة في مدرسة روضة الأمة الإسلامية الداخلية في مدينة باتو). أطروحة ، برنامج الدراسات العليا لإدارة التربية الإسلامية ، مولانا مالك إبراهيم جامعة ولاية مالانج الإسلامية. مشرف: (1) أ.د. دكتور. وحيدبور ، دكتور في الطب ، (2) د. ألفيانا يولي إيفيانتي ، ماجستير

الكلمات المفتاحية: إدارة ريادة الأعمال ، الاستقلال ، المدرسة الداخلية الإسلامية

المدارس الداخلية الإسلامية هي مؤسسات تعليمية إسلامية تتمتع بالاستقلالية في الإدارة التشغيلية بحيث تنظم العديد من المدارس الداخلية الإسلامية ريادة الأعمال. الحاجة إلى زيادة الاستقلال ، تحاول مدرسة روضة الأمة الإسلامية الداخلية تنظيم إدارة ريادة الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن إدارة تنظيم المشاريع في مدرسة روضة الأمة الإسلامية الداخلية في مدينة باتو لزيادة الاستقلال. يتضمن هذا البحث 4 مواضيع فرعية. (1) تخطيط برنامج ريادة الأعمال ، (2) تنفيذ برنامج ريادة الأعمال ، (3) مراقبة برنامج ريادة الأعمال ، (4) تأثير برامج ريادة الأعمال على استقلالية المدارس الداخلية الإسلامية.

يستخدم هذا البحث طريقة نوعية مع منهج دراسة الحالة. تم جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائق. يشمل مخبرو البحث مقدمي الرعاية ، ورؤساء المدارس الداخلية الإسلامية ، ومديري الوحدات الريادية والموظفين التشغيليين. تشمل مراحل تقنيات تحليل البيانات تقليل البيانات وعرض البيانات والاستنتاجات والتحقق. أما بالنسبة لصحة البيانات ، فقد أجرى الباحثون ملاحظات جادة ، وتثليثاً

للبيانات ، ومناقشات مع الزملاء ، وفحص الأعضاء ، والكفافية المرجعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن: (1) التخطيط لبدء برنامج ريادة الأعمال بما في ذلك تعزيز الرؤية والرسالة ، وشحن أهداف البرنامج وتعيين شخص مسؤول ، وأبحاث السوق حول احتياجات السوق ، وتعيين الموظفين التشغيليين ، (2) تنفيذ برامج ريادة الأعمال بما في ذلك توفير التدريب الأساسي للموظفين التشغيليين ، وتوفير التحفيز على برامج ريادة الأعمال ، وتقدير العمل الجاد في تشغيل برنامج ريادة الأعمال ، وتنويع الأعمال من خلال عملية أبحاث السوق. (3) تتم الرقابة من خلال وضع مؤشرات الإنجاز والتقارير الدورية حول إنجازات برنامج ريادة الأعمال وكذلك عقد مناقشات مع إدارة المدارس الداخلية الإسلامية للحصول على المدخلات ، (4) يشمل تأثير برنامج ريادة الأعمال تأثيرات مباشرة وهي: تتلقى المدارس الداخلية الإسلامية مساهمات في برنامج ريادة الأعمال ويحصل الموظفون التشغيليون على مصروف جيب إضافي بينما يحصل التأثير غير المباشر للمجتمع على دخل إضافي ويزيد من رغبة الموظفين التشغيليين في أن يصبحوا رواد أعمال بعد التخرج.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	ii
Lembar Pembimbing	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Surat Pernyataan Originalitas Karya Ilmiah	v
Kata Pengantar	vi
Abstraksi	vii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Bagan.....	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Daftar Gambar	xviii
Transliterasi	xix
Motto	xx
Persembahan	xxi
BAB 1 Pendahuluan.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Penelitian Terdahulu dan Originalitas Penelitian	10
F. Definisi Istilah	15

BAB 2 Kajian Pustaka	17
A. Perspektif Teoritik Masalah Penelitian	17
1. Manajemen Pondok Pesantren	17
2. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren	21
3. Kemandirian Pondok Pesantren	25
B. Perspektif Islam tentang Manajemen Kewirausahaan Dalam Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren	29
C. Kerangka Berpikir	40
BAB III Metode Penelitian	41
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	41
B. Kehadiran Peneliti	42
C. Latar Penelitian	43
D. Data dan Sumber Data	44
E. Teknik Pengumpulan Data	45
F. Teknik Analisis Data	49
G. Teknik Keabsahan Data	50
BAB IV Paparan dan Temuan Penelitian	51
A. Profil Singkat	52
1. Profil Umum PP Raudhatul Ummah Kota Batu	52
2. Profil Pengelolaan Unit Usaha PP Raudhatul Ummah	53
B. Paparan Penelitian	54

1. Perencanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	54
2. Pelaksanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	62
3. Pengendalian Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	68
4. Dampak Manajemen Program Kewirausahaan bagi Kemandirian Pondok Pesantren	71
C. Temuan Penelitian	76
1. Perencanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	76
2. Pelaksanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	77
3. Pengendalian Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	78
4. Dampak Manajemen Program Kewirausahaan bagi Kemandirian Pondok Pesantren	80
BAB V Pembahasan.....	81
A. Perencanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	81
B. Pelaksanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	87

C. Pengendalian Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	88
D. Dampak Manajemen Program Kewirausahaan bagi Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.....	91
BAB VI Penutup	94
A. Simpulan.....	94
B. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu dan Originalitas Penelitian.....	14
Tabel 3.1 Informan Peneliti dan Tema Wawancara	47
Tabel 4.1 Perbandingan Pemasukan Tahun 2018-2019 dan Tahun 2019-2020....	72

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Processing Jasa Laundry.....	64
Bagan 4.2 Struktur Organisasi Unit usaha	65
Bagan 5.1 Flow chart perencanaan jasa laundry	84

DAFTAR LAMPIRAN

1. Transkrip Wawancara.....	103
2. Laporan Keuangan Jasa Laundry Periode Desember 2020	115
3. Laporan Keuangan Pondok Pesantren 2018-2019	116
4. Laporan Keuangan Pondok Pesantren 2019-2020	117
5. Surat Penelitian dari Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.....	118
6. Riwayat Hidup	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pertumbuhan Ekonomi Triwulan I Tahun 2021	2
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	40
Gambar 4.1 Rekapitulasi Kebutuhan Unit Usaha.....	59
Gambar 4.2 Kegiatan Wirausaha Jasa Laundry	66
Gambar 4.3 Kegiatan Wirausaha Toko Hamdalah	67
Gambar 4.4 Laporan Keuangan Jasa Laundry Desember 2020	67
Gambar 4.5 Olahan Susu Sapi	68
Gambar 4.6 Minuman Lemon Sereh.....	68

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	A	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
سین	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	Dl		

B. Vokal Panjang dan Diftong

Arab	Latin	Arab	Latin
آ	â (a panjang)	أَو	Aw
إِي	î (i panjang)	أَي	Ay

أُو	û (u panjang)		
-----	---------------	--	--

MOTTO

Semua adalah pemberian Allah, baik atau buruk tergantung hati manusia yang menerimanya. Tapi pada dasarnya yang diberikan Allah adalah yang terbaik.

(KH. Noor Chozin Askandar)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Syukur tiada henti kepada Allah atas limpahan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ini. Teruntuk Rasulullah yang selalu mengingatkan penulis bahwa kewajiban mencari ilmu adalah sampai kapan masa. Karya tulis ilmiah yang berbentuk tesis ini dituliskan sebagai wujud keperdulian penulis terhadap para pencari ilmu untuk mengisi salah satu warna keilmuan.

Penulis juga mengucapkan terimakasih untuk suami tercinta A. Fuad Muzakki, ayahanda abah NC. Askandar, ibunda Muthiah, ayahanda H. Abdul Chamid, dan ibunda Nikmatul ummah, yang kesemuanya memiliki peran besar bagi penulis. Tidak lupa untuk anak-anak yang selalu mendukung penulis, Mas Miko, Kak Nania, Kak Khayla, Mas Uways, dan adek Gaffi, mama selalu sayang kalian. Paklek Masruhin dan Mbahyut yang selalu jagain adek gaffi ketika mama nya ngetik. Untuk saudara-saudara ku semua, mas Fuad Latif sekeluarga, dek Hirshi sekeluarga, dek Iqbal, dek Fadlu dan dek Aliya Haudina.

Keluarga besar PP Raudhatul Ummah, H. Noor Shodiq Askandar sekeluarga, Ustadzah Robi, Ustadzah Dewi, Ustadzah Bunga, Gus Faza sekeluarga, Ustadzah Della, Sensei Rahmad, Ustadzah Mona dan semua asatid dan asatidzah yang telah mendukung penulis dan menjadi motivasi untuk segera menyelesaikan tesis ini sampai selesai.

Seluruh sahabat MMPI kelas A dan B 2018 Pascasarjana UIN Malang, seluruh dosen yang telah mengajarkan ilmu panjenengan semoga menjadi jariah kelak. Teruntuk DR. Fauzan Zenrif, yang mengingatkan penulis kepada abah

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Penghasilan per kapita masyarakat berkorelasi dengan jumlah *entrepreneur* (wirausaha) sebuah negara. Amerika Serikat memiliki *entrepreneur* sejumlah 12 persen dari warganya, sedangkan Jepang memiliki sejumlah 10 persen wirausaha baik mulai skala kecil hingga besar.¹ Sedangkan di wilayah Asia Tenggara, Singapura memiliki jumlah 7,2% wirausaha dan Malaysia memiliki 6% wirausaha.² Hal tersebut menjadikan negara-negara tersebut memiliki penghasilan per kapita yang cukup tinggi.

Indonesia menurut Bank Dunia, sebagaimana update data pendapatan per kapita menjadi negara yang berpendapatan sedang dibawah Malaysia dengan PDB per kapita mencapai US\$ 4600an. Kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan seperti sebagaimana pencaanangan pemerintah dengan menciptakan 5 juta wirausaha sampai dengan 2025³ salah satu penyebab peningkatan pendapatan per kapita warga Indonesia.

Meski adanya perlambatan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 di level 2,97% pada triwulan I⁴pemerintah menyadari bahwa perlu adanya investasi dalam

¹Sayu Ketut Sutrisna Dewi, *Konsep Dan Pengembangan Kewirausahaan Di Indonesia* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 29.

²Barnawi and Mohammad Arifin, *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa* (Sleman: Ar Ruzz Media, 2012), 1; Dewi, *Konsep Dan Pengembangan Kewirausahaan Di Indonesia*, 29.

³Sukirman, "Jiwa Kewirausahaan Dan Nilai Kewirausahaan Meningkatkan Kemandirian Usaha Melalui Perilaku Kewirausahaan," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 20, no. 1 (17AD): 113–32.

⁴Antara, "Jokowi: Target Pertumbuhan Ekonomi 2021 5 Persen Harus Betul-Betul Tercapai," *Tempo*, 2021, <https://bisnis.tempo.co/read/1438689/jokowi-target-pertumbuhan-ekonomi-2021-5->

bidang pendidikan guna meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Peranan ekonomi dalam pendidikan meliputi pemenuhan kebutuhan pendidikan, pembiayaan terhadap perlengkapan bangunan pendidikan dan jasa pendidikan, pengembangan personal yang berperilaku ekonomi, pemenuhan kebutuhan dasar personal pendidikan, peningkatan motivasi dan gairah kerja personal pendidikan dimana hal tersebut berhubungan erat dengan analisis, perencanaan, implementasi dan pengawasan yang memberikan nilai perubahan dari sebuah proses pendidikan.⁵



Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan I-2021

Hal tersebut di atas hanya bisa dilakukan dengan prosedur manajemen dalam pendidikan yang saat ini telah berkembang dalam bentuk otonomi pendidikan dimana masyarakat memiliki wewenang dalam mengelola sumber

persen-harus-betul-betul-tercapai; Badan Pusat Statistik, “Pertumbuhan Ekonomi Produk Domestik Bruto,” 2021, https://www.bps.go.id/website/materi_ind/materiBrsInd-20210505113458.pdf.

⁵Apriyanti Widiyansyah, “Peran Ekonomi Dalam Pendidikan Dan Pendidikan Dalam Pembangunan Ekonomi,” *Cakrawala* XVII, no. 2 (2017): 207–15.

daya yang dimiliki serta memberikan dorongan terhadap partisipasi masyarakat pendidikan.⁶ Otonomi pendidikan tersebut diwujudkan dalam bentuk manajemen berbasis sekolah dimana salah satu prinsip yang dimiliki adalah prinsip pengelolaan mandiri seperti yang dilakukan oleh pondok pesantren selama ini.

Pondok pesantren atau yang lebih mudah disebut dengan pesantren saja merupakan lembaga pendidikan dan pengajaran agama yang mengajarkan secara nonklasikal, dimana pengasuh yang lebih dikenal sebagai kiai mengajarkan ilmu agama Islam yang mengajarkan ilmu agama Islam menggunakan kitab-kitab berbahasa arab oleh ulama pada abad pertengahan dan para santri (peserta didik) yang menginap di lembaga pesantren. Berbagai unsur yang berada di pondok pesantren meliputi kiai, santri, masjid sebagai tempat penyelenggaraan pendidikan, pondok atau asrama sebagai tempat tinggal santri serta kitab klasik sebagai sumber atau bahan pelajaran.⁷

Pesantren mewujudkan jati dirinya sesuai dengan nilai-nilai ruhiyah dalam lembaga. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mampu bertahan di tengah modernisasi dan berjuang mempertahankan ciri khasnya diantara serbuan pendidikan yang bercorak liberalisme dan kapitalisme. Hal tersebut sebagaimana kutipan Abasri terhadap pemikiran Azyumardi Azra, tidak hanya itu saja, lembaga pendidikan Islam ini berusaha beradaptasi melalui inovasi dan kreasi pengelola.⁸

⁶Hendro Widodo and Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah Dan Pesantren* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020), 192.

⁷Abasri, "Sejarah Dan Dinamika Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam Di Nusantara: Surau, Meunasah, Pesantren Dan Madrasah," in *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*, ed. Samsul Nizar (Jakarta: Kencana, 2008), 286.

⁸Abasri, 286–287.

Lembaga Pendidikan Islam menerapkan pola pendidikan yang memiliki kekhasan tersendiri sehingga Sanusi menjabarkan terdapat panca jiwa hasil pendidikan pesantren yakni (1) keikhlasan (*sincerely*); (2) kesederhanaan (*simplicity*); (3) berdikari (*self sufficient*), (4) ukhwah Islamiyah (*Islamic Brotherhood*), dan (5) kebebasan (*freedom*).⁹ Kelima panca tersebut yang menjadikan santri pondok pesantren mendapatkan asupan konsep sebagaimana pernyataan Dauly bahwa pesantren menanamkan 3H yakni *Head* yakni pemberian ilmu pengetahuan ke dalam otak santri, *Heart* yakni penanaman iman dan takwa terhadap jiwa para santri, *Hand* yakni pembekalan ketrampilan dasar bagi santri.¹⁰

Hasil dari berdikari (*self sufficient*) adalah kemampuan kemandirian untuk tertanam dalam diri santri dan alumni melalui penanaman konsep *head*, *heart* dan *hand*. Kemandirian santri dan alumni pesantren hanya dilakukan apabila pesantren memberikan wahana yang cukup luas bagi pengembangan baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Pengembangan kemandirian pondok pesantren akan memberikan dampak positif terhadap santri dan alumni secara nyata serta lingkungan masyarakat secara tidak nyata. Salah satu pengembangan kemandirian dapat dilakukan melalui program kewirausahaan.

Program kewirausahaan pondok pesantren merupakan cara yang digunakan oleh pengasuh atau pengelola untuk melatih dan mengembangkan jiwa kewirausahaan para santri.¹¹ Jiwa kewirausahaan seperti sikap mental dan selalu

⁹Paiman Nahrodi, "Manajemen 'Ke Wirausahaan ' Pesantren," 2007, 2.

¹⁰Nahrodi, 1.

¹¹Wildtan Habibi and Rahmatullah, "Manajemen Pengembangan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang)," *Leadership* 1, no. 1

aktif atau kreatif, berdaya, bercipta, berkarsa dan bersahaja untuk berusaha meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya atau kiprahnya.¹² Seseorang yang memiliki jiwa dan sikap wirausaha selalu tidak puas dengan apa yang telah dicapainya.¹³

Program kewirausahaan yang dikembangkan pengasuh tidak hanya memberikan peningkatan jiwa entrepreneur kepada para santri namun juga diharapkan pondok pesantren dalam menopang kemandiriannya secara ekonomi¹⁴ sehingga memiliki pemasukan yang nantinya dapat dijadikan sebagai dana operasional keuangan lembaga. Hal tersebut perlu dilakukan agar segala bentuk pengembangan pondok pesantren ke depannya tidak mengandalkan pemasukan dari orang tua atau wali santri.

Pengembangan program wirausaha yang dibentuk harus diiringi dengan mental kemandirian. Mental dan semangat *entrepreneurship* pondok pesantren perlu dibentuk untuk memenuhi kebutuhan dengan mengandalkan kemampuan dan kekuatan sendiri. Kemandirian tersebut tercermin dalam beberapa karakteristik diantaranya: a) Memiliki rasa tanggung jawab, b) tidak

(2019): 1–17, <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/mpi>; Tatik Maisaroh, “Perintisan Kewirausahaan Berbasis Pesantren Melalui Pelatihan Dan Pendampingan Kewirausahaan Pada Santri PP Ar Risalah Mlangi Yogyakarta,” *JAMALI - Jurnal Abdimas Madani Dan Lestari* 01, no. 01 (2019): 34–40.

¹²Ansori, “Model Pengembangan Kewirausahaan Santri Melalui Pondok Pesantren Berbasis Budaya Agribisnis Tanaman Palawija,” *Didaktik* 8, no. 1 (2014): 6–10, <http://e-journal.stkipsiliwangi.ac.id/index.php/didaktik/article/view/150>.

¹³Nahrodi, “Manajemen ‘Ke Wirausahaan ’ Pesantren,” 4.

¹⁴Zulhimma, “Upaya Kewirausahaan Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lembaga Pendidikan Islam,” *Tazkir* 4, no. 2 (2018): 313–28, urnal.iain-padangsidiempuan.ac.id/index.php/TZ/.

bergantung, c) mampu memenuhi kebutuhan pokok minimal, d) memiliki etos kerja yang tinggi, e) disiplin, f) berani mengambil resiko.¹⁵

Pondok Pesantren Raudhatul Ummah merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang berdomisili di bumiaji Kota Batu. Lembaga yang memiliki alamat di Jl. A. Ghonaim 37 Bumiaju ini memiliki *core activity* dari sebuah yayasan dengan nama sama. Yayasan tersebut menjabarkan salah satu kegiatannya adalah lembaga formal dan nonformal.¹⁶

Menurut Undang-undang tentang Pesantren bahwa salah satu fungsi yang melekat pada Lembaga Pendidikan Islam berupa Pondok Pesantren adalah fungsi pemberdayaan masyarakat. Fungsi pemberdayaan masyarakat meliputi; (1) pelatihan dan praktik kerja lapangan, (2) penguatan potensi dan kapasitas ekonomi Pesantren dan masyarakat, (3) pendirian koperasi, lembaga keuangan, dan lembaga usaha mikro, kecil, dan menengah, (4) pendampingan dan pemberian bantuan pemasaran terhadap produk masyarakat, (5) pemberian pinjaman dan bantuan keuangan, (6) pembimbingan manajemen keuangan, optimalisasi, dan kendali mutu, (7) pelaksanaan kegiatan sosial kemasyarakatan, (8) pemanfaatan dan pengembangan teknologi industri, dan/atau (9) pengembangan program lainnya.¹⁷

¹⁵Neng Nisa A Firdani, Ace Suryadi, and Iip Saripah, "Kemandirian Berwirausaha Pemuda Produktif Melalui Program Pendidikan Kecakapan Hidup (Studi Kasus Pada Kelompok Usaha Kecimpring Binaan PKBM Ash-Shodiq Desa Pagerwangi Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat)," *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah* 1, no. 1 (2017): 63–76.

¹⁶ Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHU 0017131.AH.01.04 Tahun 2018 tentang Pengesahan Pendirian Badan Hukum Yayasan Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Bumiaji

¹⁷"Undang Undang Nomor 18 Tahun 2019" (2019), <https://www.jogloabang.com/pustaka/uu-18-2019-pesantren>.

Langkah Pondok Pesantren Raudhatul Ummah mewujudkan kewirausahaan melalui program pemberdayaan masyarakat. Kewirausahaan tersebut diuntukkan tidak hanya melatih santri dalam mendidik jiwa dan mental enterpreneur namun juga memberikan manfaat melalui pemberdayaan masyarakat. Tidak hanya itu fungsi utama dari program ini adalah memberikan kemandirian bagi lembaga untuk memenuhi kebutuhan lembaga.¹⁸

Pengembangan program kewirausahaan oleh Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu dengan menggunakan manajemen yang telah dilakukan memberikan kontribusi positif untuk menopang operasional kegiatan. Dengan melibatkan santri dan para asatidz, pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu memproduksi beberapa olahan sedangkan pemasaran menggunakan keterlibatan masyarakat sekitar dengan memberikan kesempatan untuk menjualkan produk. Beberapa produk dari pondok pesantren Raudhatul Ummah Bumiaji Kota Batu adalah produksi susu dan yogurt aneka rasa.¹⁹

B. Fokus Penelitian

Peneliti mendeskripsikan fokus penelitian pada :

1. Bagaimana perencanaan program kewirausahaan untuk meningkatkan kemandirian pondok pesantren Raudhatul Ummah?
2. Bagaimana pelaksanaan program kewirausahaan untuk meningkatkan kemandirian pondok pesantren Raudhatul Ummah?

¹⁸Ahmad Fuad Muzakki, "Wawancara" (Batu, 06 April 2021), 1

¹⁹ Program pengembangan pemberdayaan masyarakat, Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Bumiaju Kota Batu, (Kota Batu: 2018)

3. Bagaimana pengendalian program kewirausahaan untuk meningkatkan kemandirian pondok pesantren Raudhatul Ummah?
4. Bagaimana dampak program kewirausahaan bagi pondok pesantren Raudhatul Ummah?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini mengungkap:

1. Perencanaan program kewirausahaan untuk meningkatkan kemandirian pondok pesantren Raudhatul Ummah.
2. Pelaksanaan program kewirausahaan untuk meningkatkan kemandirian pondok pesantren Raudhatul Ummah.
3. Pengendalian program kewirausahaan untuk meningkatkan kemandirian pondok pesantren Raudhatul Ummah.
4. Dampak program kewirausahaan bagi pondok pesantren Raudhatul Ummah.

D. Manfaat Penelitian

Harapan yang muncul dari penelitian ini adalah memberikan manfaat bagi khalayak umum secara umum. Secara khusus manfaat penelitian diharapkan dapat dirasakan oleh:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian dapat bermanfaat bagi:

a. Bagi Akademisi

Akademisi dapat secara aktif melakukan kajian-kajian tentang kepesantrenan tidak hanya dibidang keilmuan dan ketokohan namun juga memberikan masukan bagaimana pesantren memberikan manfaat secara ekonomi bagi masyarakat sekitar pondok pesantren.

b. Bagi Regulator Kebijakan

Bagi pembuat kebijakan penelitian ini dapat menjadikan masukan dalam pembuatan regulasi berupa aturan-aturan yang membantu pesantren untuk mandiri. Tidak hanya itu kebijakan juga dapat berupa bantuan awal bagi pengembangan kewirausahaan pondok pesantren.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi subyek penelitian

Tentunya penelitian ini dapat dirasakan manfaatnya sehingga pondok pesantren Raudhatul Ummah mengetahui kelebihan dan kelemahan dari program yang dikembangkan sehingga manajemen pondok pesantren dapat melakukan diversifikasi usaha untuk mendukung konsep kemandirian yang telah digagasnya.

b. Bagi masyarakat umum

Pengusaha muslim, lembaga keuangan syariah dan masyarakat umum lainnya dapat memberikan pendampingan secara finansial maupun motivasi entrepreneurship secara khusus kepada santri sebelum mereka kembali ke masyarakat.

E. Penelitian Terdahulu dan Originalitas Penelitian

Peneliti berusaha menggali sumber referensi yang mendukung dalam penelitian ini. Sumber referensi berupa penelitian dapat berupa tugas akhir di Universitas/ Perguruan Tinggi baik tesis maupun disertasi dan juga jurnal yang telah diterbitkan. Sumber referensi tersebut diuntukkan sebagai jangkar agar peneliti mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan selain itu juga peneliti menggali perbedaan dengan tujuan penelitian yang mereka lakukan.

Siti Nur Aini Hamzah, 2015, tesis menggali informasi tentang bagaimana manajemen pondok pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Nurul Karomah Pamekasan mengembangkan kewirausahaan, agrobisnis atau agroindustri dikelola di dua pesantren tersebut dan seberapa besar kontribusi bagi pondok pesantren dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa manajemen PP Mukmin Mandiri Sidoarjo memiliki manajemen yang lebih modern dengan mengelola hasil biji kopi hingga berupa produk kopi dan hasil yang diperoleh mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan pondok pesantren baik dalam bentuk pengetahuan kepada santri maupun manfaat terhadap pembanantuan dan perawatan sarana dan prasarana pondok pesantren, serta santri memiliki upah. Sedangkan PP Nurul Karomah dengan manajemen yang sederhana

mengembangkan kewirausahaan bertumpu pada hasil pengolahan hasil pertanian dan penjualan langsung, adapun hasil bisnis diuntukkan untuk operasional lembaga pendidikan di bawah naungan pesantren.²⁰

Adapun Wildtan Habibi dan Rahmatullah, 2019 melalui jurnal ilmiah meneliti Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang yang menggunakan manajemen pengembangan kewirausahaan untuk menumbuhkan pengalaman bagi para santrinya dengan metode penelitian kualitatif. Hasil yang diperoleh bahwa Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh menggunakan fungsi manajemen pengembangan kewirausahaan untuk menopang perekonomian dan pendanaan pondok pesantren dan peneliti mengungkapkan faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kewirausahaan.²¹

Selain itu peneliti Zahra Khusnul Latifah dan Veni Ayu Rahmayanti pada tahun 2017 dalam jurnal ilmiahnya meneliti tentang (1) Penerapan manajemen kewirausahaan pesantren dalam menumbuhkan jiwa entrepreneurship di Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor (2) Dampak penerapan manajemen kewirausahaan pesantren dalam menumbuhkan jiwa entrepreneurship di Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor, (3) Kontribusi riil dari pengembangan manajemen kewirausahaan pesantren dalam menumbuhkan jiwa entrepreneurship di Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitiannya menghasilkan Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor adalah lembaga

²⁰Siti Nur Aini Hamzah, "Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi Kasus Di PP Mukmin Mandiri Sidoarjo Dan PP Nurul Karomah Pamekasan)," *UIN Maulana Malik Ibrahim* (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015).

²¹Habibi and Rahmatullah, "Manajemen Pengembangan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang)."

pendidikan yang memiliki pola manajemen kewirausahaan pesantren yang sesuai dengan konsep manajemen kewirausahaan pesantren. Dibuktikan dengan kontribusi riil lulusan alumni Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor.²²

Nurmasyitah, 2017, tesis menganalisis dan menemukan konsep tentang 1) perencanaan, 2) pelaksanaan, 3) evaluasi, dan 4) kontribusi serta dampak entrepreneurship dalam mengelola pembiayaan pendidikan yang dilakukan pondok pesantren sidogiri. Hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa pondok pesantren Sidogiri melakukan:1) perencanaan yang bersifat *bottom up* dengan memfungsikan sumber daya yang dimiliki, 2) pelaksanaan pada lima fokus orientasi yaitu pelaksanaan program tahunan, pemotivasian karyawan dan kinerja oleh pimpinan, pengembangan kultur organisasi, penetapan struktur organisasi, serta menetapkan anggaran, 3) evaluasi kontinue setiap minggu (jika diperlukan), bulanan atau tahunan dengan mewujudkan pengawasan yang ketat oleh pengawasan manajemen dan oleh direktur atau yang terkait lainnya, 4) kontribusi dan dampak entrepreneurship diantaranya terpenuhi anggaran dana untuk seluruh program pendidikan, tersedia sarana dan fasilitas modern, pengembangan SDM, pemberian beasiswa, terpenuhi peralatan ATK, tersedianya pendidikan murah secara merata.²³

²²Zahra Khusnul Latifah and Veni Ayu Rahmayanti, "Manajemen Kewirausahaan Pesantren Dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepreneur," *Tadbir Muwahhid* 1, no. 1 (2017): 42, <https://doi.org/10.30997/jtm.v1i1.839>.

²³Nurmasyitah, "Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan" (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017).

Badrudin Zaini Hafidz, 2018, jurnal ilmiah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan pendekatan studi kasus meneliti bagaimana mengetahui kondisi dari pondok pesantren Ar-Risalah Cijantung IV dan usaha mandiri yang dijalankan oleh pondok pesantren Ar-Risalah. Hasil penelitian menghasilkan bahwa berbagai usaha yang dilakukan oleh pondok pesantren Ar Risalah Cijantung IV telah memberikan kontribusi positif terhadap lembaga dalam memenuhi pendanaan tanpa bergantung kepada pemerintah.²⁴

Moh. Rifai, 2019, jurnal ilmiah dengan menggunakan pendekatan campuran meneliti bagaimana mewujudkan perekonomian yang mandiri di lingkungan Pondok Pesantren sehingga berimplikasi terhadap kualitasnya layanan yang diberikan kepada masyarakat secara universal. Hasil penelitian tersebut menghasilkan bahwa kualitas lembaga pendidikan dalam memberikan layanan dapat dilakukan dengan cara memandirikan perekonomian dengan mengoptimalkan segala sumber yang ada sehingga dapat memberikan kontribusi secara signifikan terhadap kualitas layanan pendidikan kebutuhan.²⁵

Fahrina Yustiasari Liriwati, 2020, disertasi dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan pendekatan multi kasus untuk meneliti mengapa manajemen kewirausahaan pondok pesantren Khairu Ummah

²⁴Badrudin Zaini Hafidh, "Pesantren Dan Kemandirian Perekonomian: Studi Tentang Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Ar-Risalah Cijantung IV Ciamis," *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2019): 257–67, <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.32-03>.

²⁵Moh Rifa'i, "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan," *Profit : Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 3, no. 1 (2019): 30–44, <https://doi.org/10.33650/profit.v3i1.538>.

Indragiri Hulu, Al Amin Dumai dan Al Mujtahadah Pekanbaru berhasil dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat di provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga pondok pesantren mendelegasikan manajemen kewirausahaan kepada orang yang ditunjuk dan mereka membuat bada, bidang atau unit kerja yang spesifik untuk mengurus kewirausahaan yang ada.²⁶

Tabel 1.1 Penelitian terdahulu dan originalitas penelitian

No.	Nama/Tahun/ Sumber	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Siti Nur Aini Hamzah, 2015, Tesis	Peneliti mengungkapkan manajemen pondok pesantren dalam pengembangan kewirausahaan	Peneliti mengkaji fungsi manajemen secara umum dalam pengembangan kewirausahaan	adalah peneliti mengungkap pelaksanaan manajemen kewirausahaan Pondok Pesantren Raudhatul Jannah untuk meningkatkan kemandirian lembaga dalam memenuhi kebutuhannya
2.	Wildtan Habibi, Rahmatullah, 2019, Jurnal Ilmiah	Peneliti menganalisis fungsi manajemen dalam mendeskripsikan pengembangan kewirausahaan	Peneliti menganalisis teknis-teknis pengembangan kewirausahaan pondok pesantren	
3	Zahra Khusnul Latifah dan Veni Ayu Rahmayanti, 2017, Jurnal Ilmiah	Peneliti menganalisis peran fungsi manajemen kewirausahaan dalam pengembangan pondok pesantren	Peneliti menganalisis capaian terhadap santri dalam memberikan bekal jiwa kewirausahaan.	
4.	Nurmasyithah, 2017, Tesis	Peneliti menganalisis fungsi manajemen kewirausahaan yang dilakukan pondok pesantren	Peneliti menemukan konsep manajemen pondok pesantren	

²⁶Fahrina Yustiana Liriwati, "Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Di Provinsi Riau" (UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2020).

No.	Nama/Tahun/ Sumber	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
		dalam mengelola pembiayaan pendidikan	berbasis <i>entrepreneurshi</i> terhadap pengelolaan pembiayaan lembaga	
5.	Badrudin Zaini Hafidz, 2018, Jurnal Ilmiah	Peneliti menganalisis dampak usaha terhadap pemenuhan pendanaan pondok pesantren	Peneliti mengeksplorasi usaha mandiri yang dilakukan secara komprehensif	
6.	Moh. Rifai, 2019, Jurnal Ilmiah	Peneliti menganalisis bagaimana strategi pondok pesantren memandirikan secara ekonomi	Peneliti menggunakan sudut pandang implikasi pengelolaan manajemen ekonomi mandiri secara profesional	
7.	Fahrina Yustiana Liriwati, 2020, Disertasi	Peneliti mengungkapkan aspek manajemen kewirausahaan pada pondok pesantren dan kontribusi yang diberikan	Peneliti mengungkapkan model manajemen kewirausahaan dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat	

Adapun originalitas dari penelitian ini adalah peneliti mengungkap pelaksanaan manajemen kewirausahaan Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu dalam mendukung kemandirian lembaga serta dampak yang ada dari selama pelaksanaan manajemen kewirausahaan.

F. Definisi Istilah

Proposal penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan definisi istilah sebagai dasar atau asas yang mudah diamati atau diobservasi sehingga menjadi data yang bisa diolah sehingga menjadi informasi yang berharga. Peneliti menggunakan istilah yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Manajemen Kewirausahaan adalah manajemen program kewirausahaan pondok pesantren dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam memproduksi dan mendistribusikan hasil olahan untuk menjamin kemandirian sehingga mampu memenuhi kebutuhan pondok pesantren.
2. Kemandirian pondok pesantren adalah upaya pondok pesantren dalam bentuk kemampuan dan kesiapan kelembagaan untuk berdiri sendiri dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah dan memiliki upaya untuk terus melangkah menuju perkembangan. Proses bagi pondok pesantren dalam mengatur, memenuhi dan tidak tergantung pada kehendak orang lain dalam kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang menjadi kebutuhannya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Perspektif Teoritik Masalah Penelitian

1. Manajemen Pondok Pesantren

a. Manajemen

Nahrodi memaknai kandungan manajemen dengan mengatur, memimpin, mengelola atau mengadministrasikan sumber daya meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pembinaan.²⁷ Manajemen memiliki cakupan bahasan yang sangat kompleks karena secara definisi manajemen merupakan ilmu dan juga seni untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengawasi demi tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Definisi manajemen yang sangat luas ini membutuhkan penjabaran dalam tahapan teoritisnya. Berbagai pakar manajemen menjabarkan tahapan dalam alur fungsi manajemen. Henry Fayol menjabarkan beberapa fungsi manajemen sebagai dicantumkan dalam website jurnalmanajemen.com bahwa terdapat 5 fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating* dan *controlling*.²⁸

²⁷Nahrodi, "Manajemen 'Ke Wirausahaan' Pesantren," 3.

²⁸Admin Jurnal Manajemen, "Pengertian Pengawasan Dalam Manajemen Beserta Fungsi Dan Tujuan," [Jurnalmanajemen.com](https://jurnalmanajemen.com/pengertian-pengawasan/), 2019, <https://jurnalmanajemen.com/pengertian-pengawasan/>.

Adapun fungsi manajemen yang lebih populer dikenalkan oleh George Terry melalui *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*. Dalam penjabarannya *planning* dapat diartikan sebagai proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran, *organizing* adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau beberapa wewenang, *actuating* adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi, dan terakhir *controlling* diartikan proses untuk memastikan bahwa aktifitas sebenarnya sesuai dengan aktifitas yang dijalankan.²⁹

Schermerhorn menjelaskan proses perencanaan dalam lima tahapan yang dapat dirincikan sebagai berikut: 1) Sasaran telah tergambar dengan jelas melalui spesifikasi hasil yang diharapkan, 2) Situasi dan kondisi aktual tetap termonitor, 3) Gambaran kondisi masa depan, 4) Analisis alternatif tindakan dan rencana pencapaian sasaran, 5) Implementasikan rencana dan evaluasi hasilnya.³⁰ Proses ini secara gamblang dapat ditemui dalam pengembangan strategi bisnis melalui analisis SWOT yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), *Threat* (ancaman). Organisasi perlu melihat

²⁹Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenada Media, 2018), 63–64.

³⁰Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2012), 75–76.

faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).³¹

Pengorganisasian sebagaimana Wijayanto menjelaskan merupakan proses pengaturan SDM dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Langkah yang paling krusial dalam pengorganisasian adalah pada pengembangan proses organisasi. Hal tersebut dapat dimaklumi dikarenakan penetapan dan penentuan SDM dan sumber daya lainnya akan mendukung efektifitas organisasi.

Pelaksanaan dalam kaidah asas manajemen George Terry masuk dalam fungsi *actuating*. Dimana terdapat di dalamnya fungsi *motivating, directing, commanding, leading, communicating dan reporting*.

Adapun pengendalian sebagai fungsi terakhir dalam manajemen. Stoner J.A, R.E Freeman dan D.R Gilbert Jr sebagaimana dikutip oleh Wijayanto bahwa alasan perlu adanya pengendalian dapat dijabarkan dalam beberapa hal yaitu *to create better quality* (untuk menjadikan kualitas yang lebih baik), *to cope with change* (untuk mengantisipasi pada perubahan), *to create faster cycle* (untuk menjadikan perputaran menjadi lebih cepat), *to add value* (untuk penambahan nilai) dan *to*

³¹Wijayanto, 108–109.

facilitate delegation and teamwork (untuk memfasilitasi pendelegasian dan kerjasama tim).³²

b. Pondok Pesantren

Secara etimologi, pondok pesantren berasal dari 2 kata yang berbeda asal katanya. Pondok berasal dari bahasa arab yang memiliki arti hotel, asrama, rumah atau rumah tinggal sementara sedangkan pesantren berasal dari kata santri dengan imbuhan suku kata pe yang memiliki arti tempat tinggal santri.³³

Sedangkan definisi pondok pesantren memiliki makna lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu-ilmu keIslaman³⁴, dipimpin oleh Kiai sebagai pemangku atau pemilik pondok pesantren dibantu oleh ustaz/guru yang mengajarkan ilmu keIslaman yang khas.³⁵

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki kekhasan tersendiri dalam menunjukkan eksistensinya. Pesantren mampu bertahan dari gempuran modernisasi dan globalisasi dengan tetap mempertahankan ciri yang setia menempel pada jati diri pesantren.

Sistem yang ditampilkan oleh pondok pesantren mempunyai keunikan dibandingkan doengan sistem yang diterapkan dalam lembaga pendidikan pada umumnya. Keunikan yang ada³⁶ antara lain:

³²Wijayanto, 217–219.

³³Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 1.

³⁴Amir Nasir, “Pemberdayaan Kewirausahaan Santri Pada Pesantren Yanbu ’ul Qur ’an Kudus,” *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 14, no. 1 (2019): 179–204.

³⁵Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 2.

³⁶Kompri, 30.

- 1) Memakai sistem tradisional yang memiliki kebebasan penuh dibandingkan dengan sekolah modern
- 2) Kehidupan di pesantren menampakkan adanya solidaritas, keakraban dan gotong royong
- 3) Para santri tidak mengidap penyakit simbolis yang melekat pada pribadi
- 4) Pesantren mengutamakan kesederhanaan, idealisme, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri dan keberanian hidup
- 5) Alumni pondok pesantren lebih menyukai hidup bersosial atau jika berpolitik adalah untuk memenuhi kebutuhan sosialnya.

Pondok pesantren di Indonesia berjumlah ribuan memiliki beberapa tipe. Tipe tersebut berdasarkan kebiasaan pembelajaran yang berlaku dalam internal pondok pesantren. Terhadap pondok pesantren salafiyah, yang memiliki makna pondok yang menonjolkan pendidikan keagamaan atau khalafiyah memiliki pondok yang menyelipkan pendidikan formal, atau pondok kombinasi yaitu pondok yang menggunakan pendidikan keagamaan secara intens namun juga menyelenggarakan pondok.³⁷

2. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren

Kewirausahaan atau *enterpreneurship* merupakan istilah yang sering diuntukkan upaya untuk mengenalkan, memproduksi dan mendistribusikan

³⁷Kompri, 38.

barang dan jasa dengan menciptakan bentuk organisasi baru.³⁸ Beberapa kata kunci yang mewakili dari kewirausahaan adalah pengambilan resiko, menjalankan usaha sendiri, memanfaatkan peluang, menciptakan usaha baru, pendekatan yang inovatif, mandiri.³⁹

Bahrawi dan Mohammad Arifin menjelaskan bahwa *entrepreneurship* atau kewirausahaan berasal dari bahasa perancis dengan kata dasar *entrepente* yang memiliki makna *to undertake* (mengambil pekerjaan).⁴⁰ *The Entrepreneur is one who undertakes to organize, manage, and assume the risk of business* merupakan konsep tentang *entrepreneur*.⁴¹

Pada hakikatnya wirausaha atau orang yang menjalankan kegiatan kewirausahaan adalah sifat, watak seseorang yang berusaha menghasilkan inovasi dalam dunia nyata dalam bentuk kreatifitas.⁴² Sedangkan wirausaha dapat dimakna sebagai seseorang yang menggunakan kemampuan kreatifitas untuk menggunakan keahliannya untuk melihat peluang-peluang bisnis dengan memakai sumber daya (*resources*) yang ada agar memperoleh keuntungan yang diharapkan.

Wikipedia menggunakan definisi *Entrepreneurship* sebagai *the act of being entrepreneur, which can be defined as "one who undertakes innovations, finance and business acumen in an effort to transform*

³⁸Kompri, 154.

³⁹ Kompri, 154.

⁴⁰Barnawi and Arifin, *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa*.

⁴¹Muh Yunus, *Islam Dan Kewirausahaan* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2008), 27.

⁴² Yunus, 29.

*innovations into economic goods.*⁴³ Definisi tersebut memberikan penguatan bahwa kewirausahaan adalah upaya bagi seorang *entrepreneur* untuk mengambil inovasi baik dalam bidang keuangan dan bisnis sehingga inovasi tersebut mampu memberikan perubahan pada ekonomi.

Dalam menjalankan kewirausahaan pondok pesantren, memerlukan kemampuan manajerial untuk mengelola sumber daya yang dimiliki. Adapun sumber daya pondok pesantren meliputi

- a) *Man* (manusia), Pondok pesantren memiliki santri yang melimpah yang mampu menggerakkan ekonomi dalam lingkup lembaga. Santri tidak hanya penggerak roda ekonomi namun juga bisa menjadi lokomotif dalam menggerakkan ide kewirausahaan.
- b) *Material* (Bahan baku, peralatan). Pondok pesantren dan lingkungan dapat diperdayakan untuk memperoleh bahan baku yang dibutuhkan
- c) *Method* (prosedur). Pondok pesantren memerlukan metode dalam mengembangkan kewirausahaan.
- d) *Money* (Uang). Pondok pesantren memiliki akses yang mudah untuk memperoleh modal untuk mengawali ide-ide inovatif yang muncul
- e) *Market* (Pasar). Tidak hanya kalangan santri dan masyarakat sekitar, pondok pesantren juga mampu melakukan penetrasi kepada pasar terbuka

⁴³Barnawi and Arifin, *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa*, 26.

Selain memenuhi unsur-unsur manajemen, pondok pesantren memerlukan tahapan fungsi manajemen dalam mengembangkan kewirausahaan. Fungsi manajemen kewirausahaan meliputi :

Planning, perencanaan konsep, alur, manusia dll sehingga konsep yang dimiliki menjadi mudah diterapkan. Perencanaan tersebut meliputi apa yang harus dilakukan, waktu kegiatan, bagaimana menjalankan dan personal yang menjalankan.

Organizing, memilih dan menempatkan personal yang tepat dalam menjalankan roda ekonomi dan bisnis. Tujuannya adalah terwujudnya tatanan tugas, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja masing-masing. Hasilnya tersusunnya organisasi sesuai dengan rencana kerja yang telah disusun. Fungsi ini dalam manajemen kewirausahaan selain menjalankan kegiatan yang telah disusun, juga harus melakukan audit internal.

Actuating. Upaya mengarahkan segala sumber daya untuk memperoleh keuntungan atau laba atas kegiatan usaha yang telah direncanakan sebelumnya. Tahapan ini membutuhkan kemampuan kepemimpinan para *leader* untuk memotivasi dan menggerakkan segala sumber daya manusia.

Controlling, mengendalikan setiap proses kegiatan kewirausahaan untuk mengukur dan menilai setiap hal yang direncanakan. Apabila terjadi hal yang tidak sesuai dengan rencana yang disusun maka perlu dikendalikan. Dalam tahapan inilah adanya audit internal dan eksternal

dalam proses kegiatan. Dengan adanya pengendalian diharapkan tujuan dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.⁴⁴

3. Kemandirian Pondok Pesantren

Pesantren melalui doktrin keagamaan yang diberikan kepada para santri dan pengurus adalah meninggikan moral, melatih, menghargai nilai spiritual dan kemanusiaan, menyiapkan para santri hidup hemat, sederhana dan berhati bersih.⁴⁵ Tujuan pendidikan pesantren dalam regulasi perundangan memberikan keluasan dan keragaman pemahaman. Tujuan tersebut membentuk individu yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, mandiri, tolong menolong, seimbang dan moderat, cinta tanah air, menghargai keragaman agama, dan meningkat kualitas kehidupan masyarakat yang berdaya dalam memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat⁴⁶ dan kesejahteraan sosial masyarakat.⁴⁷

Kelembagaan pesantren menghadirkan keserasian hukum adat dalam hukum Islam. Nasarudin Umar mengambil filosofi Minangkabau yang menjelaskan bahwa *adat basandi syara, syara basandi Kitabullah, Syara mengato, adat memakai, Camin nan tidak kabuo, palito nan tidak padam* (Adat bersendikan syara, syara bersendikan kitabullah, syara menyatakan

⁴⁴Kasmir, *Kewirausahaan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 58–59.

⁴⁵Nahrodi, “Manajemen ‘Ke Wirausahaan’ Pesantren,” 4.

⁴⁶Zaenal Afandi, “Strategi Pendidikan Entrepreneurship Di Pesantren Al- Mawaddah Kudus,” *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam* 7, no. 1 (2019): 55–68, <http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/bisnis/index%0Astrategi>.

⁴⁷Undang Undang Nomor 18 Tahun 2019.

adat mengejewantahkan, cermin yang tidak buram, pelita yang tidak padam).⁴⁸

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia memiliki ciri unik yang dikembangkan khusus dalam pendidikan pesantren. Perkembangan zaman beberapa pesantren bermetamorfosa sesuai kebutuhan masyarakat selain keilmuan agama namun juga memberikan kepada bekal vokasi dan bahasa.⁴⁹

Pesantren Pabelan memberikan contoh dalam pengembangan lembaga pendidikan pesantren yang mandiri membawa permasalahan air dalam bab thaharah sebagai upaya memecahkan permasalahan klasik di pemukiman dengan meminta bantuan ITB untuk pembanuntukn instalasi air. Permasalahan hal lainnya yakni tentang pengelolaan Usaha Kesehatan Masyarakat (UKM) sebuah usaha menyatukan kebutuhan santri dan masyarakat melalui penanganan *pra hospital*. Selain itu Pabelan juga menyediakan koperasi untuk mencukupi kesejahteraan santri, koperasi memberikan pelayanan kepada santri termasuk makan.⁵⁰

Kemandirian usaha dalam mencukupi kebutuhan santri sebagaimana yang dilakukan Pesantren Pabelan adalah model yang cukup banyak diuntukkan di berbagai pesantren. Namun pesantren juga memiliki kebutuhan yang tidak hanya berkuat pada *individual needed*.

⁴⁸Nasharuddin Umar, *Rethinking Pesantren* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 15.

⁴⁹Umar, 38; Pusat Data dan Analisa Tempo, *Pesantren Pabelan Dan Peranan Pesantren Dalam Perubahan* (Jakarta: TEMPO Publishing, 2019), 15–20.

⁵⁰Pusat Data dan Analisa Tempo, *Pesantren Pabelan Dan Peranan Pesantren Dalam Perubahan*, 26–30.

Permasalahan yang cukup besar adalah kebutuhan akan dana pengembangan pesantren untuk memenuhi biaya dakwah.

Kemandirian sebagai bentuk kemampuan dan kesiapan seseorang untuk berdiri sendiri dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah dan memiliki upaya untuk terus melangkah menuju perkembangan.⁵¹ Djuwariyah dan Wisri mengutip Oktavia mengklasifikasikan kemandirian individu atau lembaga dengan suatu sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan orang lain, berfikir dan bertindak original/kreatif dan penuh inisiatif mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri serta memperoleh kepuasan dari hasil usahanya.⁵²

Berdasarkan kriteria tersebut maka kemandirian dapat diklasifikasikan sebagai berikut: 1) mampu bertindak bebas, 2) berinisiatif dalam memenuhi kebutuhan, 3) berpikir dan bertindak original dan kreatif, 4) mempengaruhi lingkungan, 5) percaya diri, 6) hasil yang diperolehnya memuaskan. Dari kriteria tersebut di atas kemandirian pesantren dalam bidang ekonomi harus memiliki kemampuan dalam memenuhi kebutuhan dengan hasil yang diperolehnya memuaskan.

Pengelola pesantren memahami bahwa biaya dakwah yang sangat besar memerlukan penopang sehingga aktifitas dakwah dan pendidikan

⁵¹Djuwariyah and Wisri, "Manajemen Usahan Dan Kemandirian Ekonomi Pesantren," *Jurnal Lisan Al Hal* 13, no. 2 (n.d.): 281–308; Lenny Oktavia and Et Al, *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren* (Jakarta: Tim Penulis Rumah Kitab, 2014), 211.

⁵²Djuwariyah and Wisri, "Manajemen Usahan Dan Kemandirian Ekonomi Pesantren."

tidak terganggu. Mereka melakukan kegiatan kewirausahaan sosial yakni menggabungkan kegiatan bisnis yang “mengeruk keuntungan” dengan misi sosial. Kegiatan kewirausahaan sosial ini berbeda dengan organisasi nirlaba karena kewirausahaan sosial masih mencari keuntungan dan keuntungan tersebut dikembalikan melalui misi sosial (dakwah pesantren).⁵³

Kewirausahaan sosial menurut Lars Hulgard memberikan definisi, sebagai *the creation of a social value that is produced in collaboration with people and organization from the civil society who are engaged in social innovation that usually imply an economy activity*.⁵⁴ Kewirausahaan sosial sebagaimana disampaikan oleh Muliadi Paselangi,⁵⁵ meliputi :

- a. *Social Value*, model bisnis demi menciptakan manfaat sosial yang nyata bagi masyarakat dan lingkungan sekitar
- b. *Civil Society*, membutuhkan masyarakat sipil dalam penopang dalam dua pilar sebagai partisipan
- c. *Innovation*, memecahkan masalah sosial dengan memadukan kearifan lokal dan inovasi sosial
- d. *Economic activity*, kegiatan ini untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan misi sosial kelembagaan.

Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan mendapatkan hak istimewa dalam mengembangkan dari segala aspek

⁵³Asyhabuddin, *Memupuk Kemandirian Dengan Kewirausahaan Sosial* (Bantul: Lontar Mediatama, 2018), 5–6.

⁵⁴ Asyhabuddin, 40–41.

⁵⁵Asyhabuddin, *Memupuk Kemandirian Dengan Kewirausahaan Sosial*, 41–42.

pendidikan. Otonomi yang menempel pada pondok pesantren menjadikan dirinya memiliki wewenang dalam penyelenggaraannya. Otonomi hakikatnya bertujuan memandirikan lembaga pendidikan untuk mengurus dirinya sendiri dimana salah satunya melalui pemberdayaan pondok pesantren (kewirausahaan).⁵⁶

B. Perspektif Islam Tentang Manajemen Kewirausahaan dalam Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren

Manajemen dalam perspektif Islam dapat diasosiasikan dengan kata *idaarah*, *siyaasah*, dan *tadbiir*. Menurut Al Hawary sebagaimana dikutip oleh Zainarti bahwa *idaarah* adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.⁵⁷

Mochtar menjabarkan beberapa unsur manajemen dalam perspektif Islam yakni *takhtiiit*(perencanaan), *tanzim*(pengorganisasian), *tansiiq*(koordinasi), *raqabah*(controlling), *targhib*(motivasi), *khilafah*(kepemimpinan).⁵⁸ Beberapa unsur tersebut sejalan dengan kalimat sahabat Ali RA yang menyampaikan “*al haqqu bila nidhomiin, yaghlub bathiil binidhom*,” yang dapat diartikan dalam tataran manajemen bahwa segala sesuatu harus diatur secara baik agar dapat memberikan kebaikan.

⁵⁶ Ahmad Romadhon “Kemandirian Finansial Lembaga Pendidikan Melalui Enterpreneurship dan Partnership (Studi Kasus di Yayasan al Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School Parung Bogor)” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, No 1 (Desember 2016), 1197-1204

⁵⁷ Zainarti, “Manajemen Islami Perspektif Al Quran,” *Jurnal Iqra* 08, no. 01 (n.d.).

⁵⁸ Zainarti.

Wirausaha sering diasosiasikan dengan perniagaan atau perdagangan. Begitu juga dalam konteks wirausaha pondok pesantren dapat dianalogikan sebagai wujud usaha pondok pesantren melalui kegiatan perniagaan. Karakter yang dibangun oleh pondok pesantren dalam kegiatan kewirausahaan adanya sentuhan spiritual keagamaan agar terhindar dari hedonisme.

Islam menggunakan terminologi kata *tijarah* dalam membahas tentang perniagaan atau wirausaha.⁵⁹ Hal tersebut sebagaimana dalam al Quran surat al Faathir ayat 29 yang berbunyi;

إِنَّ الَّذِينَ يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ وَأَقَامُوا
الصَّلَاةَ وَآَنَفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً يَجُودُونَ لِنَتَّبِعُهُمُ الْغَيْبَ إِنَّهُمْ كَانُوا مُشْرِكِينَ

Artinya : “Sesungguhnya orang-orang yang selalu membaca kitab Allah dan mendirikan shalat dan menafkahkan sebahagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka dengan diam-diam dan terang-terangan, mereka itu mengharapakan perniagaan yang tidak akan merugi” (QS Al Faathir: 29).

Sedangkan Farid menjelaskan bahwa kewirausahaan dalam Islam memiliki pengertian tersendiri yakni suatu perniagaan yang bersifat peralihan hak milik produk dan jasa yang bermanfaat dari satu pihak kepada pihak yang lain melalui jual beli yang diikuti pergantian nilai dengan alat pembayaran yang sah, diikuti dengan ucapan ijab kabul menurut sunatullah dan sunaturrosul.⁶⁰ Rumusan

⁵⁹Farid, *Kewirausahaan Syariah* (Jakarta: Kencana, 2017), 12.

⁶⁰Farid, 13.

pengertian tersebut dapat dimengerti bahwa kewirausahaan dikatakan sah apabila ada keikhlasan, adil dan baik.

Prinsip-prinsip kewirausahaan dalam Islam sebagaimana dijabarkan oleh Jusmalini⁶¹ antara lain:

1. Adanya kebebasan/kesukarelaan dalam setiap transaksi.

Tujuan dalam berwirausaha adalah memperoleh keuntungan materi. Hal tersebut digariskan dalam kitabNya surat an-Nisa ayat 29:

يَا أَيُّهَا

الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبُطْلِ لِأَنَّكُمْ تَتَجَرَّءُونَ عَنَّا ضِمِّنْكُمْ لَا تَقْتُلُوا

نَفْسَكُم إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ حَيِّمًا

Artinya :”Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.” (QS. An-nisa:29)

Diperkuat dengan hadits Nabi SAW dari Abdullah bin Umar RA, bahwa Rasulullah bersabda

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ يُوسُفَ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ ابْنِ
عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كُلُّ بَيْعَيْنِ لَا
بَيْعَ بَيْنَهُمَا حَتَّى يَتَفَرَّقَا إِلَّا بَيْعَ الْخِيَارِ

⁶¹Farid, 15–49.

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Yusuf telah menceritakan kepada kami Sufyan dari 'Abdullah bin Dinar dari Ibnu 'Umar Radliallahu 'Anhuma dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Setiap dua orang yang melakukan jual beli dianggap tidak terjadi transaksi sah jual beli hingga keduanya berpisah, kecuali jual beli yang tidak membutuhkan perpisahan". (HR. Bukhari)

2. Keadilan/bermoral, jujur dan adil.

Kegiatan bisnis dalam Islam memiliki prinsip yang perlu dipegang dengan kuat menyangkut keadilan dalam setiap transaksi. Transaksi yang terikat dalam kontrak kerja atau akad harus dilaksanakan dan dipenuhi secara maksimal apapun hasil yang diperoleh harus dihormati. Islam mengajarkan bahwa perintah terhadap pemenuhan transaksi disimpulkan sebagaimana surat al Maidah ayat 1 ;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أَحَلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةَ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرٌّ مَّا نَالُوا هَيْدًا
مُّمَائِرِدُ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu. Dihalalkan bagimu binatang ternak, kecuali yang akan dibacakan kepadamu. (Yang demikian itu) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang mengerjakan haji. Sesungguhnya Allah menetapkan hukum-hukum menurut yang dikehendaki-Nya.” (QS Al Maidah: 1)

3. Akhlak yang baik/sopan dan bertingkah laku yang baik.

Akhlak sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam kegiatan berwirausaha. Akhlak dalam dunia wirausaha akan memiliki dampak atas keberlangsungan usaha tersebut. *Repeat order* (penjualan berulang) akan muncul jika ada kepercayaan yang muncul. Lebih jelasnya dapat dijabarkan antara lain:

a. Shidiq (Jujur)

Jujur dijadikan sebagai pertimbangan karena perintah jujur dalam perniagaan secara khusus termaktub dalam surat Al Isra ayat 35;

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْوز نُوا بِالْقِسْطِ أَسَالْمُسْتَقِيمِ ذُلْ كَخَيْرٍ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Dan sempurnakanlah takaran apabila kamu menakar, dan timbanglah dengan neraca yang benar. Itulah yang lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (QS Al Isra: 35)

Kemudian dijelaskan lagi dalam surat ar Rahman ayat 9;

وَأَقِيمُوا آلُوزَ نِيَالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا آلْمِيزَانَ

Artinya : “Dan tegakkanlah timbangan itu dengan adil dan janganlah kamu mengurangi neraca itu.” (QS. Ar Rahman: 9)

Perilaku jujur ini dapat mencontoh akhlak Rosulullah SAW dalam berdagang. Jujur dalam kewirausahaan dapat meliputi jujur dalam menyampaikan kelebihan dan kecacatan produk terhadap konsumen.⁶² Sebagaimana yang disabdakan Rosulullah SAW dalam salah satu hadits:

حَدَّثَنَا هَنَادُ حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنْ الْأَعْمَشِ عَنْ شَقِيقِ بْنِ سَلَمَةَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدِّيقًا وَإِيَّاكُمْ وَالْكَذِبَ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَمَا يَزَالُ الْعَبْدُ

⁶² Bahri, “Kewirausahaan Islam: Penerapan Konsep Berwirausaha dan Bertransaksi Syariah dengan Metode Dimensi Vertikal (Hablum Minallah) dan Dimensi Horisontal (Hablum minannas),” Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis 1, No 2, (November 2016) : 71

يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكُذْبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا وَفِي الْبَابِ عَنْ أَبِي بَكْرٍ
 الصِّدِّيقِ وَعُمَرَ وَعَبْدِ اللَّهِ بْنِ الشَّخِيرِ وَابْنِ عُمَرَ قَالَ أَبُو عِيسَى هَذَا حَدِيثٌ
 حَسَنٌ صَحِيحٌ

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Hannad, telah menceritakan kepada kami Abu Mu'awiyah dari A'masy dari Syaqq bin Salamah dari Abdullah bin Mas'ud ia berkata; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Hendaklah kalian bersikap jujur, karena kejujuran itu akan membawa pada kebaikan, sedangkan kebaikan akan membawa kepada surga. Tidaklah seorang bersikap jujur dan selalu berbuat jujur hingga ia ditulis di sisi Allah sebagai orang yang jujur. Dan hendaklah kalian menjauhi sikap dusta, karena kedustaan itu akan membawa pada kekejian, sedangkan kekejian akan membawa kepada neraka. Dan tidaklah seorang berbuat dusta dan selalu berdusta hingga ia ditulis di sisi Allah sebagai seorang pendusta." Hadits semakna juga diriwayatkan dari Abu Bakar Ash Shiddiq, Umar, Abdullah bin Asy Syikhkhir dan Ibnu Umar. Abu Isa berkata; Ini adalah hadits Hasan Shahih. (HR Tirmidzi)

Maka makna dari ayat dan hadits diatas ialahbahwadalam berwirausaha kejujuran sangatpenting karena bentuk kesungguhan dan ketepatan(mujahadah dan itqan) dalam hal ketepatan waktu,janji, pelayanan,pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan, menjauhkan diri dari berbuatbohong dan menipu (baik kepada diri sendiri, teman sejawat, perusahaan maupun mitra kerja).

b. Amanah (Tanggung Jawab)

Tanggung jawab wirausaha dalam prinsip Islam ditekankan dalam ketersediaan produk yang dimilikinya. Ketersediaan barang dapat diwujudkan melalui pelepasan barang tanpa menimbun barang sehingga sirkulasi barang tetap terjamin dan harga tetap terjaga. Rasulullah SAW memberikan peringatan yang sangat jelas sebagaimana hadits riwayat Ibnu Majah, "Orang

yang mendatangkan barang dagangan untuk dijual, selalu akan memperoleh rejeki dan orang-orang yang menimbun barang dagangannya dilaknat Allah.

Tugas manusia adalah amanah dari Allah yang harus dipertanggungjawabkan. Implikasi dari cara pandang ini adalah pengakuan sekecil apapun upaya dan perbuatan manusia, baik atau buruk, tetap mendapat perhatian dari Allah dan akan mendapatkan balasan yang kembali pada dirinya sendiri. Allah SWT berfirman dalam Q.S Al Mukminun:8:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رُءُوفُونَ

Artinya: “Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya”. (QS Al Mukminun 8)

c. Menepati Janji

Prinsip yang tidak kalah pentingnya bagi wirausaha adalah menepati janji baik kepada pelanggan maupun kepada sesama, terlebih lagi janji kepada Allah SWT. Janji tersebut contohnya tepat waktu dalam pengiriman, tepat waktu dalam pemberian gaji, tepat sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang ditawarkan.

Kegiatan wirausaha akan berkualitas dan terarah jika kegiatan tersebut mendapatkan dukungan dari manajemen. Manajemen berwawasan syariah menurut Farid memberikan pengertian bahwa suatu sistem dan proses untuk mencapai tujuan yang berbasis pada ketentuan-ketentuan Allah dengan menerapkan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau pergerakan dan pengawasan.⁶³

⁶³Farid, 247; Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015).

Fungsi-fungsi manajemen dimaksudnya agar segala kegiatan wirausaha yang sedang dilakukan dapat berjalan secara tertib, teratur, rapi dan memperoleh keuntungan. Dalam salah satu hadits riwayat Imam Tabrani;

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya : "Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara *itqan* (tepat, terarah, jelas dan tuntas)." (HR Tabrani).

Dalam tatanan keIslaman, manajemen juga perlu dipandang dalam sudut pandang *maqashid syariah*. Maksud dari *maqashid syariah* adalah adanya manfaat atau maslahat. Imam Ghazali menjabarkan terdapat lima aspek kehidupan yang menjadi pokok *maqashid* yakni 1) terpeliharanya agama, 2) terpeliharanya jiwa, 3) terpeliharanya akal, 4) terpeliharanya keturunan dan 5) terpeliharanya harta atau modal.

Maqashid syariah dalam hal manajemen juga memiliki tujuan dan hikmah. Semua urusan harus dikelola dengan manajemen yang baik. Allah sangat mencintai kegiatan yang dilakukan baik, terencana dan terorganisir dengan baik. Manajemen yang baik hendaknya disusun secara rapi dan baik layaknya sebagai banuntukn yang kokoh. Allah berfirman dalam al Quran:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَأَنَّهُمْ بِنِيٍّ مَرَّ صُوصٍ

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu banuntukn yang tersusun kokoh." (QS Ash Shof: 4).

Penerapan fungsi manajemen dalam manajerial pondok pesantren tidak hanya bertumpu pada sesuatu mekanistik. Manajemen pondok pesantren pada hakikatnya adalah suatu proses penataan dan pengelolaan pondok pesantren yang melibatkan sumber daya dalam menggerakkan mencapai tujuan pendidikan pesantren secara efektif dan efisien.

Tony menjabarkan bahwa mengawali kemandirian berarti siap menerima dan melakukan perubahan. Perubahan harus datang dari kemauan diri sendiri (motivasi internal), berani melakukan perubahan dengan membawa bekal ilmu yang cukup sehingga dapat menyaring dampak negatif yang disebabkan adanya perubahan itu. Hasil akhirnya adalah peningkatan kualitas diri pendidik, pondok pesantren yang diikuti dan para santri yang menjadi tanggung jawabnya.⁶⁴

Dengan merujuk pada definisi kewirausahaan bahwa pada hakikatnya adalah gabungan kreatifitas, inovasi dan keberanian dalam menghadapi resiko yang dilakukan dengan cara kerja untuk membentuk dan memelihara usaha baru.⁶⁵ Maka kewirausahaan pondok pesantren perlu dilakukan dalam mewujudkan keseimbangan pondok pesantren terhadap material dan spiritual.

Firman Allah surat al Qashash ayat 77:

وَأَبْتَغِيْمَاءَ اِنَّكَ اَللّٰهُ اَلْاٰخِرَةُ وَاَلَا تَنْسَوْنَ صِيْبِكُمْ اَلدُّنْيَا وَاَحْسِنْ كَمَا اَحْسَنَ اَللّٰهُ اِلَيْكُمْ لَا تَبْغِ اَلْفَسَادِ فِي
اَلْاَرْضِ ضَرِيْنًا اَللّٰهُ اَلْحَيُّ اَلْمُبْسِيْتِيْن

Artinya : “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi.

⁶⁴Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 75.

⁶⁵Farid, *Kewirausahaan Syariah*, 10.

Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (QS. Al Qashash: 77)

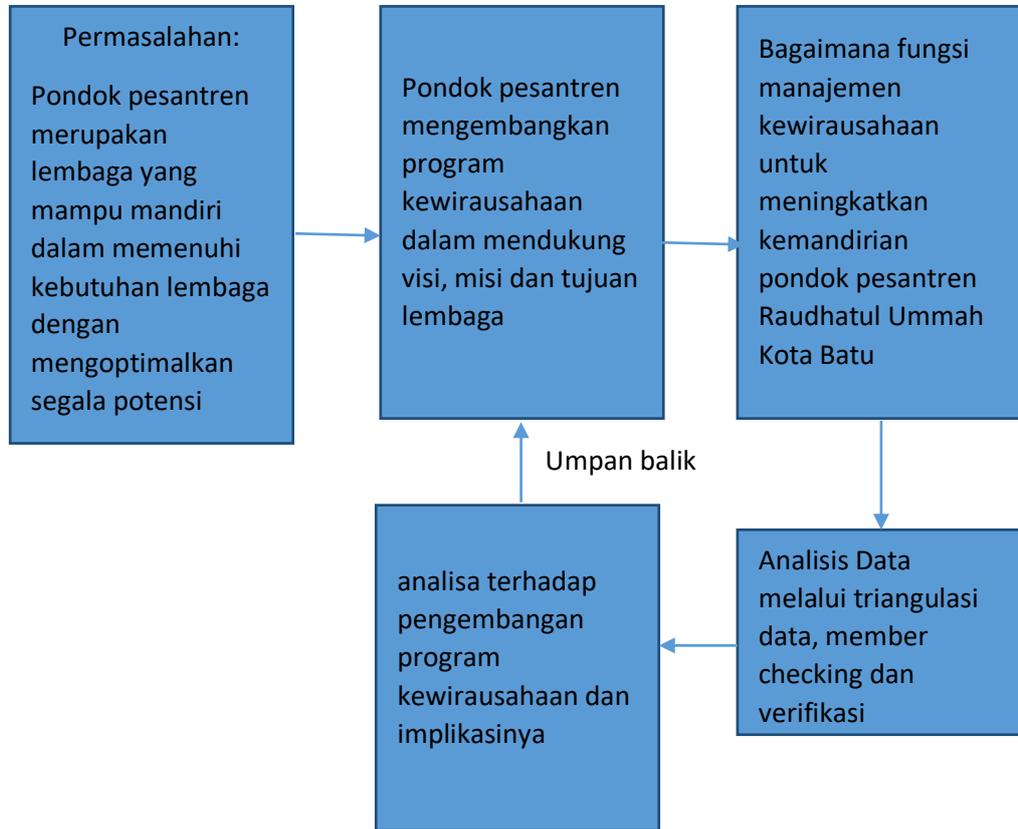
Selain itu Rasulullah SAW dengan memiliki maksud yang sama, bersabda:

اعْمَلْ لِدُنْيَاكَ كَأَنَّكَ تَعِيشُ أَبَدًا، وَاعْمَلْ لِآخِرَتِكَ كَأَنَّكَ تَمُوتُ غَدًا

Artinya :“Bekerjalah untuk duniamu, seakan-akanmu engkau hidup selamanya. Bekerjalah untuk akhiratmu seakan-akan engkau mati esok hari.”

Dua dasar di atas tersebut memberikan anjuran bahwa umat Islam untuk mencukupi kebutuhannya sendiri dan tidak bergantung pada kebijaksanaan yang lain. Dalam lingkup pendidikan pondok pesantren maka anjuran ini memberikan pengertian bahwa pondok pesantren dengan segala sumber daya yang dimiliki dapat memenuhi kebutuhan secara mandiri selain untuk memenuhi kebutuhan material namun juga kebutuhan spiritual mereka.

C. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berusaha mengungkap upaya pondok pesantren Raudhatul Ummahdalam meningkatkan kemandiriannya melalui pelaksanaan manajemen kewirausahaan yang telah dilakukan selama ini. Hal tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan dan memperdalam pengetahuan dengan hal yang baru dalam pengelolaan kewirausahaan pondok pesantren, peningkatan kinerja dengan menelorkan ide-ide atau pemikiran baru dan untuk memberikan masukan dalam kajian kebijakan publik. Berdasarkan kebutuhan tersebut, peneliti memutuskan sebuah pendekatan metode kualitatif dalam penelitiannya.

Peneliti dengan memandang aspek kebutuhan terhadap fokus peneliti menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif. Hal tersebut untuk menggali informasi secara lebih dekat dengan mengeksplorasi dan memahami segala gejala yang muncul sebagaimana Creswell mendefinisikan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala *sentral*.⁶⁶ Adapun Mudjia menyampaikan bahwa tujuan penelitian kualitatif adalah untuk memahami (*to understand*) fenomena

⁶⁶J. R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulannya* (Jakarta: Grasindo, 2010), 7.

atau gejala sosial dengan lebih menitikberatkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang terkait.⁶⁷

2. Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan studi kasus (*case study*) sebagai jenis yang dipilih. Hal tersebut untuk untuk mengungkap pelaksanaan fungsi manajemen kewirausahaan pondok pesantren Raudhatul Ummah Beji Kota Batu dan pendaayaan sumber daya melimpah sebagai kekuatan dan adanya peluang yang besar untuk berkembang.

Peneliti melihat lebih dalam dan selanjutnya dideskripsikan sehingga diperoleh hasil unik yang nantinya menjadi ciri khas dari kasus tersebut. Mudjia menjelaskan bahwa studi kasus adalah salah satu dari beberapa jenis penelitian yang tujuannya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas bagi secara individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan dalam waktu tertentu.⁶⁸

John Creswell menyampaikan sebagai bagian dari kualitatif memiliki keunikan yang bermakna terutama bagi peneliti.⁶⁹

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti menjadi alat utama dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif. Hal tersebut untuk memperhatikan kemampuan peneliti dengan

⁶⁷Mudjia Rahardjo, "Jenis Dan Metode Penelitian Kualitatif," GEMA: Media Informasi dan Kebijakan Kampus, accessed June 13, 2020, uin-malang.ac.id/r/100601/jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html.

⁶⁸Rahardjo.

⁶⁹Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulannya*, 49.

menggali pertanyaan secara dalam, mengamati, mencari dan mengabstrasikan sebagai alat penting yang tidak dapat diganti dengan cara lain sehingga seperti disampaikan oleh Wahidmurni bahwa kehadiran peneliti menjadi mutlak.⁷⁰ Tidak hanya sebagai observer, peneliti juga menjadi kawan bagi partisipan sehingga memperoleh hasil penelitian yang sangat valid. Alasannya adalah peneliti berinteraksi secara langsung secara wajar dan terbentuknya perubahan agar terbentuknya setting secara alamiah.

Adapun tahapan kegiatan peneliti di lokasi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Peneliti melakukan survey awal di lokasi penelitian untuk mengetahui hal unik yang bisa untuk dikaji.
2. Penelitian melakukan penelitian dengan terjun ke lapangan untuk menggali lebih dalam tentang pelaksanaan manajemen kewirausahaan dengan melakukan beberapa kegiatan diantaranya:
 - a. Observasi lanjutan
 - b. Interview
 - c. Studi Dokumen

C. Latar Penelitian

Peneliti memerlukan gambaran secara umum dan khusus sesuai fokus penelitian yang dikembangkan. Penelitian akan dilakukan di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Bumiaji Kota Batu. Gambaran secara umum yang diperoleh sebagai pijakan di awal penelitian bahwa lembaga ini

⁷⁰Wahidmurni, "Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif," UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017, <http://repository.uin-malang.ac.id/1984/2/1984.pdf>.

memiliki kemampuan dalam mengembangkan kemandirian melalui unit-unit usaha dengan melibatkan warga internal lembaga seperti santri dan juga pengasuh seperti produksi olahan susu dan lemon sereh.

Alasan pemilihan lokasi penelitian karena secara kajian teoritis metodologis dapat dipertanggung jawabkan sehingga akan sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam baik peneliti maupun peneliti berikutnya. Prinsip yang diutamakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian adalah studi kasus sehingga hasilnya akan menjadi cakrawala baru karena dinamika unik yang terbentuk di lokasi penelitian.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Sumber data utama dalam penelitian ini sebagaimana Lofland dan Lofland dalam bukunya Lexy Moleong bahwa sumber data utama diperoleh dari kata-kata dan tindakan.⁷¹ Hal tersebut yang dilakukan oleh peneliti dengan mengambil sumber data utama dari pengasuh pondok pesantren Raudhatul Ummah Bumiaji Kota Batu. Hal tersebut dikarenakan pengasuh memiliki peranan penting dalam membuka cakrawala penelitian sehingga diperoleh hasil penelitian yang valid dengan batasan sesuai fokus yang telah ditetapkan diawal. Selain pengasuh, sumber utama informasi diperoleh oleh kepala pesantren dan pengelola unit kewirausahaan untuk menggali teknis lebih mendalam pengelolaan kewirausahaan pondok pesantren.

⁷¹Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1989), 157–58.

Selain sumber data dari interview dari pihak intern manajemen pondok pesantren, peneliti juga menggali informasi dari santri yang menjadi aktor utama dalam pengelolaan kewirausahaan. Santri menjadi sumber data sekunder yang beruntuk untuk melengkapi dari sumber utama. Selain itu data juga diperoleh melalui observasi dan dokumen, hal tersebut untuk memperkaya hasil penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Salah satu yang terpenting dalam proses penelitian adalah teknik pengumpulan data untuk memperoleh hasil penelitian yang akurat. Bagi penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen kunci dikarenakan menjadi instrumen kunci karena peneliti melihat secara langsung di lapangan. Peneliti menggunakan 3 teknik pengumpulan data yang digunakan secara berurutan yakni teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

1. Teknik Observasi

Miles mengklasifikasi dalam 3 cara, *pertama* peneliti sebagai partisipan atau non partisipan. *Kedua*, observasi dapat dilakukan secara terus terang (*overt*) atau penyamaran (*covert*). *Ketiga*, penelitian dilakukan secara menyeluruh.⁷²

Observasi merupakan aktifitas pengamatan yang dilakukan secara sistematis terhadap untuk memahami setiap gejala yang ada pada permukaan atau mudah dilihat. Rukajat mengutip pernyataan dari Nasution

⁷²Ajat Rukajat, *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)* (Sleman: Deepublish, 2018), 22.

menyampaikan bahwa terdapat 3 jenis observasi yakni partisipasi nihil, partisipasi aktif dan partisipasi penuh.⁷³

Peneliti menuntukkan observasi secara penuh yakni peneliti dengan sistem dan jadwal yang telah ditetapkan oleh informasi. Kegiatan yang dilakukan secara berhati-hati ini beruntuk untuk mengambil data untuk persiapan hingga pasca penelitian. Kegiatan tersebut untuk menggali informasi program kewirausahaan pondok pesantren, keterlibatan santri dan pengasuh, dan memantau dampak yang dihasilkan dari program kewirausahaan.

2. Wawancara

Raharjo menjelaskan bahwa terdapat 2 jenis wawancara yakni 1) wawancara mendalam (*in-depth interview*) di mana peneliti menggali informasi secara mendalam dengan cara terlibat langsung dengan kehidupan informan dan bertanya jawab secara bebas tanpa pedoman pertanyaan yang disiapkan sebelumnya sehingga suasana hidup, dan dilakukan berkali-kali, 2) wawancara terarah (*guided interview*) di mana peneliti menanyakan kepada informan hal-hal yang telah disiapkan sebelumnya.⁷⁴

Adapun peneliti dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam sehingga informasi yang didapatkan lebih mendalam. Sedangkan peneliti membagi dalam beberapa informan sebagaimana termaktub di tabel berikut ini:

⁷³Rukajat, 22.

⁷⁴Mudjia Rahardjo, "Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif" (MAlang, 2011), <https://www.uin-malang.ac.id/r/110601/metode-pengumpulan-data-penelitian-kualitatif.html>.

Tabel 3.1 Informan Peneliti dan Tema Wawancara

No	Informan	Tema wawancara		Kisi-kisi wawancara
1	Pengasuh	a.	Visi dan misi	<ul style="list-style-type: none"> - Visi Pondok Pesantren Raudhatul Ummah - Misi Pondok Pesantren Raudhatul Ummah - Harapan Pondok Pesantren Raudhatul Ummah terhadap pendidikan formal - Output yang diharapkan bagi Pondok Pesantren Raudhatul Ummah
		b.	Arah gerak lembaga	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan Pondok Pesantren Raudhatul Ummah - Program yang dikelola Pondok Pesantren Raudhatul Ummah sehingga menjadi unggulan - Peran pemerintah dan masyarakat dalam pengembangan pondok - Peran program kewirausahaan sebagai bentuk kemandirian lembaga
2	Kepala Pesantren	a.	Perencanaan program	<ul style="list-style-type: none"> - Program kewirausahaan yang digagas - Penentuan manajer program
		b.	Pelaksanaan program	<ul style="list-style-type: none"> - Peran masyarakat
		c.	Pengendalian program	<ul style="list-style-type: none"> - Teknik Pengendalian
		d.	Dampak	<ul style="list-style-type: none"> - Penajaman Tujuan Program - kontribusi terhadap pondok pesantren
3	Pengelola unit	a.	Perencanaan Program	<ul style="list-style-type: none"> - Analisa yang dilakukan sebelum memulai

	wirausaha			<p>program kewirausahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisa market dan produk yang sesuai dalam menunjang kewirausahaan - Perolehan modal - Pengadaan SDM
		b.	Pelaksanaan kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi SDM - Pembagian tugas - Pengolahan hasil produksi
		c.	Evaluasi program kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian hasil produksi - Pengembangan market - BEP Modal - Keterlibatan SDM
		d.	Dampak	<ul style="list-style-type: none"> - Manfaat bagi santri, masyarakat dan lembaga
3	Tenaga Operasional	a.	Manfaat program kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrutmen program - Bentuk keterlibatan dalam program - Manfaat yang diperoleh

3. Studi Dokumen

Selain melalui teknik observasi dan wawancara, peneliti mencari segala bentuk informasi baik foto, notulen rapat, jurnal kegiatan, cinderamata notulen rapat, cenderamata, dan sebagainya. Data merupakan dokumen yang diuntukkan untuk menggali informasi yang terjadi di masa yang lampau. Peneliti perlu memiliki kepekaan untuk memaknai semua dokumen tersebut sehingga dokumen yang terkumpul tetap memiliki makna.

F. Teknik Analisis Data

Raharjo menjelaskan bahwa analisis data merupakan sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan mengkategorikannya sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab. Kegiatan analisis data dapat dilakukan dengan mengikuti prosedur sebagaimana yang disarankan oleh Nasution dan Miles & Hubberman melalui 3 tahapan yaitu 1. Reduksi data, 2. Display data, 3. Kesimpulan dan verifikasi.⁷⁵

Tahapan yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data dilakukan beberapa cara:

1. Melakukan pembuatan catatan observasi, transkrip wawancara dan ringkasan dokumen. Tahapan ini dilakukan dengan mendeskripsikan setiap

⁷⁵Mudjia Rahardjo, "Analisis Data Penelitian Kualitatif (Sebuah Pengalaman Empirik)" (Malang, 2010), <https://www.uin-malang.ac.id/r/100601/analisis-data-penelitian-kualitatif-sebuah-pengalaman-empirik.html>.

temuan dan melakukan pembuatan kode yang dibuat secara khusus sebagai kode panggil.

2. Melakukan reduksi data sesuai data yang dibutuhkan oleh peneliti berdasarkan catatan, transkrip dan data yang diperoleh.
3. Display data melalui mengklasifikasikan dan menyajikan data sesuai dengan pokok permasalahan yang diawali dengan pengkodean pada setiap subpokok permasalahan.
4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi data, kegiatan ini dimaksudkan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan. Tahapan ini dilakukan dengan jalan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subyek penelitian dengan makna yang terkandung dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian tersebut.

G. Teknik Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan pengujian keabsahan data menggunakan 5 tahapan dari beberapa pemeriksaan data sebagai Moleong⁷⁶ jabarkan. Adapun teknik yang dapat digunakan sebagai berikut:

1. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dalam pengujian keabsahan data adalah melakukan pengamatan secara lebih teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol. Identifikasi,

⁷⁶Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 327–43.

pemilihan dan pengklasifikasian akan memperoleh hasil penelitian dalam proses penelitian maupun dalam kesimpulan.

2. Triangulasi Data

Teknik ini adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan sesuatu yang lain. Pemeriksaan data ini dilakukan dengan cara hasil wawancara dengan hasil pengamatan, hasil wawancara dengan dokumen dan hasil pengamatan dengan dokumen.

3. Diskusi Teman Sejawat

Teknik ini dilakukan dengan mendiskusikan dengan teman sejawat yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan seperti dosen pembimbing serta teman sejawat lainnya yang memiliki kapabilitas dalam penelitian.

4. Pengecekan Anggota

Teknik ini melibatkan informan untuk mereview kembali data yang diperoleh serta mengkonfirmasi pandangan peneliti dengan subjek yang diteliti.

5. Kecukupan Referensial

Untuk memudahkan pemeriksaan dengan kesimpulan penelitian dengan data yang diperoleh, dari berbagai alat dan metode yang digunakan untuk menghimpun dan menganalisis data penelitian.

BAB IV
PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Profil Singkat

1. Profil Umum PP Raudhatul Ummah Kota Batu

Nama Lembaga	: Pondok Pesantren Raudhatul Ummah
Alamat Lengkap	: Jl. Abu Ghonaim No 37 RT 02 RW 05 Banaran Bumiaji Kota Batu
NSPP	: 510035790038
Email	: ponpes.raudhatulumah@gmail.com
Tahun Berdiri	: 2014
Luas Tanah	: ± 2.500 m ²
Luas Bangunan	: ± 2.500 m ²
Pengasuh	: KH. Noor Shodiq Askandar
Yayasan Penaung	: Yayasan Pondok Pesantren Raudhatul Ummah
Layanan Pondok	: Majelis Taklim, Madrasah Diniyah, SMP Islam Abu Ghonaim
Visi	: Terwujudnya lembaga islam yang unggul, modern, mencetak generasi qur'ani, daya saing global, berbasis Ahlussunah wal Jama'ah
Misi	: a. Melaksanakan pendidikan dan pembelajaran keagamaan bersumber dari kitab klasik dan kajian kontekstual

- b. Melaksanakan pembiasaan dakwah dan komunikasi dengan bahasa arab dan bahasa inggris
- c. Menghasilkan generasi yang toleran dan moderat atas berbagai perbedaan yang ada dengan berpegang teguh pada keadilan
- d. Menghasilkan generasi yang memiliki komitmen untuk mengamalkan dan mengajarkan nilai-nilai Islam dengan berkehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

2. Profil Pengelolaan Unit Usaha Pondok Pesantren Raudhatul Ummah

- Nama Program : Unit Usaha Pondok Pesantren Raudhatul Ummah
- Lokasi : Jl. Abu Ghonaim No 37 RT 02 RW 05 Banaran
Bumiaji Kota Batu
- Nomer Telepon :
- Visi Program : Terwujudnya kemandirian pondok pesantren melalui pemaksimalan sumber daya
- Misi Program : a. Mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan internal pondok pesantren
- b. Membantu memberikan kontribusi finansial pondok pesantren

- c. Mengembangkan potensi wirausaha santri dan pengurus pondok pesantren

Tujuan Program : Memberikan tambahan pemasukan pondok pesantren melalui pengembangan potensi

Penasehat : Gus Muhammgad Fuad Muzakki

Pengelola Unit Usaha : Gus Iqbal M. Askandar

Tanggal berdiri : 2018

Modal Awal : Rp. 10.000.000

Jenis Usaha : a. Toko Hamdalah
b. Jasa Laundry
c. Produksi minuman lemon sereh
d. Produksi olahan susu sapi

B. Paparan Data

1. Perencanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah

Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu sejak awal berdiri memberikan penanaman visi-misi lembaga kepada semua komponen tidak hanya kepada pada diri penguah namun juga kepada para pengurus dan santri yang menimba ilmu. Hal tersebut diperkuat dengan tidak ada perubahan visi-misi bahkan setelah pendiri awal KH. Noor Khozin Iskandar wafat. Hal tersebut disampaikan oleh pengasuh pondok pesantren

Raudhatul Ummah saat ini KH. Noor Shodiq Askandar bahwa sejak romo Kyai Chozin mendirikan visi-misinya belum ada perubahan.⁷⁷

Perubahan yang terjadi pada Kota Batu secara dinamis dan keinginan pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu agar terus memberikan kontribusi positif dengan memenuhi kebutuhan santri, pengurus dan masyarakat baik di bidang agama maupun sosial lainnya maka menyediakan layanan seperti Madrasah Diniyah, Majelis Taklim dan SMP Islam Abu Ghonaim. Tidak hanya program umum KH Noor Shodiq Askandar juga menyampaikan beberapa program khusus untuk membentuk kemandirian seperti dalam kutipan wawancara,

“Kami masih membuat beberapa kegiatan kemandirian....ada beberapa kegiatan seperti program hafalan, pidato bilingual, ada juga kegiatan kesenian banjari, pagar nusa.”⁷⁸

Selain memiliki program khusus, pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu juga menyelenggarakan program unggulan yakni program kewirausahaan yang harapannya setelah lulus para santri bisa menjadi seorang wirausaha sebagaimana yang disampaikan oleh KH Noor Shodiq Askandar,

”...karena kelas ini harapannya bisa menjadi pengusaha ke depannya.....”⁷⁹

Program tersebut setelah dikonfirmasi kepada kepala pesantren Gus Ahmad beliau menjelaskan lebih rinci lagi bahwa

“... Program ini digagas oleh romo kyai salah satunya untuk memberikan bekal buat santri agar mereka setelah lulus

⁷⁷Noor Shodiq Askandar, “Wawancara” (Batu, n.d.), 1.

⁷⁸Askandar, 2.

⁷⁹Askandar, 2.

memiliki keinginan dan kemampuan untuk memulai berwirausaha.”⁸⁰

Selain harapan yang muncul dalam program kewirausahaan, KH Noor Shodiq Askandar menyampaikan bahwa laba yang dihasilkan dapat membantu kebutuhan operasional pondok. Merujuk dari laporan keuangan manajemen pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu tahun 2018⁸¹ dan notulen rapat pengasuh dan pengurus pondok pesantren bahwa jumlah pemasukan yang masih mengandalkan dari wali santri⁸² maka Gus Iqbal membenarkan pernyataan pengasuh seperti dalam kutipan wawancaranya,

“... bahwa program ini nantinya diharapkan bisa memberikan kontribusi positif terutama di bidang keuangan pondok pesantren, tentu kami harus memutar otak apa yang bisa dilakukan.”⁸³

Pengasuh dalam menyusun rencana program kewirausahaan memberikan kepercayaan kepada Gus Iqbal sebagai Pengelola Unit Wirausaha sejak tahun 2018 yang dinilai memiliki kapabilitas. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Pesantren Gus Ahmad dalam sesi wawancaranya,

“...dalam memutuskan penanggung jawab program ini memiliki kriteria tertentu, namun sepengetahuan saya Gus Iqbal memiliki kapabilitas sebagai penanggung jawab program kewirausahaan jika dilihat dari hasil laporan dan kontribusi yang diberikan kepada manajemen pondok pesantren. Apalagi Gus Iqbal memiliki jam terbang dalam mengelola usaha.”⁸⁴

⁸⁰Ahmad Fuad Muzakki, “Wawancara” (Batu, 15 Juni 2021), 1.

⁸¹Pengelola Unit Wirausaha, *Laporan Keuangan Manajemen Pondok Pesantren 2017-2018*, 2018.

⁸²*Notulen Rapat Manajemen Pondok Pesantren*, 2017.

⁸³Iqbal M Askandar, “Wawancara” (Batu, 15 Juni 2021), 1–2.

⁸⁴Muzakki, “Wawancara,” 2.

Dalam keputusan yang disampaikan oleh pengasuh, gus Iqbal selaku Pengelola Unit Wirausaha juga diberikan kesempatan untuk menggunakan tenaga baik santri maupun pengurus yang ada. Hal tersebut disampaikan oleh gus Iqbal dalam hasil wawancara,

“Kami diberikan kepercayaan untuk menggunakan tenaga yang tersedia seperti pengurus dan santri, maka kami mencoba mengambil beberapa orang tersebut dalam menjalankan program ini.”⁸⁵

Unit usaha membuat studi kelayakan bisnis sederhana yang merupakan upaya yang dilakukan agar usaha yang nantinya dioperasikan akan memperoleh keuntungan. Dokumen tersebut menjelaskan bahwa manfaat umum dari unit usaha yang akan dilakukan adalah santri dan pengurus mendapatkan kebutuhan baik kebutuhan pribadi, kebutuhan pendidikan dan kebutuhan rekreasional. Adapun manfaat ekonomi nantinya adalah pondok pesantren memperoleh tambahan pemasukan secara maksimal dari perencanaan finansial lembaga.⁸⁶

Melalui dokumen perencanaan yang dimiliki oleh manajemen bahwa Pengelola Unit Wirausaha menjabarkan beberapa yang unit usaha dan kebutuhan⁸⁷diantaranya:

a. Jasa Laundry

Kapasitas produksi : 100 pakaian/hari

Alat produksi : - 1 Mesin Cuci Merk Sharp

⁸⁵Askandar, “Wawancara”, 1–2.

⁸⁶Pengelola Unit Wirausaha, “Dokumen Perencanaan Program Kewirausahaan” (Batu, 2018) , 3

⁸⁷Pengelola Unit Wirausaha, 3-5

- 2 Setrika
- 3 Meja Panjang
- 2 Kursi
- 100 Hanger
- 10 Bak

Area Market : Santri dan Pengasuh PP Raudhatul Ummah

Jumlah Tenaga : 4 Orang

HPP : Rp. 3.500/kg

b. Toko

Kapasitas Lokasi : (cantumkan ukuran pxl toko)

- Alat usaha :
- 1 Etalase kaca
 - 2 Rak susun/ Etalase Besi
 - 1 Set Komputer
 - 1 Printer
 - 2 Meja panjang

Area Market : Santri, Pengasuh, Masyarakat sekitar

Kebutuhan Market : ATK, Perawatan tubuh, Makanan dan Minuman Ringan, Obat-obatan,

Jumlah Tenaga : 5 Orang

REKAPITULASI KEBUTUHAN UNIT USAHA

JASA LAUNDRY DAN TOKO HAMDALAH

PONDOK PESANTREN RAUDHATUL UMMAH

No	Jenis Usaha	Kebutuhan Tenaga		Kebutuhan Alat Produksi		
		Jml	Tugas dan Fungsi	Jml	Jenis Alat	Nilai Alat
1	Laundry	4	Pencuci (2 orang)	1	Mesin cuci sharp	2.000.000
			- Melakukan penerimaan laundry dan pencatatan	100	Hanger	200.000
			- Sortir laundry			
			Penyetrika (2 orang)	10	Bak	150.000
			- Mengeringkan laundry	2	Setrika	300.000
- Menyetrika						
- Packing Laundry	1	Buku Catatan	15.000			
2	Toko	5	Supervisor	1	Etalase Kaca	2.500.000
			- Membuat laporan pembukuan	2	Etalase Besi	3.000.000
			- Bendahara Gudang (2 orang)			
			- Stock Opname Kasir (2 orang)	1	Isi Toko	2.000.000

Gambar 4.1 Rekapitulasi Kebutuhan Unit Usaha⁸⁸

Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu melakukan pemetaan kebutuhan baik santri maupun pengurus untuk memulai wirausaha. Hal tersebut disampaikan dalam wawancaranya bahwa,

“.....saya sering ngobrol dengan santri akhirnya kami mengambil inisiatif dengan memulai jasa laundry. Jasa laundry ini menggunakan tenaga para santri yang sudah cukup senior dan memiliki kemampuan untuk melayani. Dengan harga yang sangat santriabel hahahaha, jasa laundry ini mampu bertahan dan berkembang hingga sekarang.”⁸⁹

Dalam notulen rapat pengurus bersama Pengelola Unit Wirausaha disampaikan bahwa untuk memulai program wirausaha diberikan modal awal sebesar Rp.10.000.000,- beserta ruang operasional. Hasil pemetaan kebutuhan wirausaha didapatkan bahwa Jasa Laundry dan Toko Kebutuhan Hamdalah akan menjadi pioner dalam program wirausaha.⁹⁰

⁸⁸Pengelola Unit Wirausaha, 8.

⁸⁹Askandar, 2.

⁹⁰Askandar, 2; *Notulen Rapat Manajemen Pondok Pesantren*.

Pengelola Unit Wirausaha menghitung kebutuhan Sumber Daya Manusia sebagai tenaga operasional yang terbagi dalam 2 unit usaha. Santri diberdayakan dalam jasa laundry baik penerimaan.proses hingga pencatatan. Hal tersebut disampaikan dalam kutipan wawancara beliau dengan peneliti,

“Untuk jasa laundry kami menggunakan santri yang berfungsi sebagai karyawan dalam tanda kutip yang mana mereka bertugas mencatat laundry yang masuk kemudian ada juga yang bertugas mencuci dan setrika serta ada yang bertugas di bidang keuangan. Semua digilir agar mendapatkan pengalaman yang sama.”⁹¹

Sedangkan dalam kegiatan operasional Toko Hamdalah, Pengelola Unit Wirausaha menggunakan tenaga santri dan pengurus yang ditunjuk dengan latar belakang pendidikan keuangan yang nantinya bertugas dalam supervisor. Hal tersebut juga disampaikan oleh Gus Iqbal dalam kutipan wawancaranya,

“Masih menggunakan tenaga para santri guna mengoperasikan namun untuk toko ini kami dibantu pengurus yang memang kami percaya dalam mengelola, para santri tersebut bertugas di kasir, menata letak barang, kontrolling barang sedangkan pengurus bertugas sebagai tenaga pembukuan dan supervisor.”⁹²

Pencapaian yang dilakukan oleh pengelola unit wirausaha melakukan penetapan indikator sebelum melakukan diversifikasi. Dokumen perencanaan mencantumkan beberapa indikator pencapaian diantaranya: modal usaha telah kembali minimal 60%, volume penjualan semakin besar, mendapatkan keuntungan.⁹³

⁹¹Askandar, “Wawancara,” n.d., 2.

⁹²Askandar, 2–3.

⁹³Pengelola Unit Wirausaha, “Dokumen Perencanaan Program Kewirausahaan” (Batu, 2018) , 9.

Diversifikasi usaha dilakukan selain melihat potensi lingkungan dan wisata Kota Batu juga upaya untuk meningkatkan kemandirian finansial sebagaimana harapan program kewirausahaan sebelumnya. Diversifikasi dilakukan dengan membentuk 2 tim yang melakukan fungsi dan tugas antara lain tim produksi yang nantinya berhubungan dengan pengadaan bahan baku, teknis pengolahan produksi, produksi hingga pengepakan sedangkan tim pemasaran berhubungan dengan teknik pemasaran, penentuan harga jual yang kompetitif, riset market, *marketingable package*. Hal tersebut disampaikan oleh Gus Iqbal dalam lanjutan wawancara,

“...Sedangkan capaian yang perlu dilakukan oleh tim pengembangan usaha bisa dijabarkan dalam 2 area, area pertama adalah bidang produksi dimana bidang ini mereka harus mendapatkan bahan baku terbaik dengan harga yang seminimal mungkin, hasil yang diproduksi harus seenak dan sebaik mungkin. Sedangkan area kedua adalah bidang marketing dimana bidang ini mereka harus merumuskan teknik packaging, merumuskan harga marketingable, merumuskan teknik pemasaran yang jitu. Itu sih mbak yang kami rumuskan dari indikator pencapaian yang digunakan oleh 2 bidang usaha sebelumnya dan penjabaran tim dalam mengembangkan usaha yang baru”⁹⁴

Tim yang beranggotakan pengurus yang ditunjuk melakukan riset sebagaimana yang ditugaskan. Hasil pematangan tim diversifikasi diperoleh produksi pengolahan susu sapi segar dan minuman lemon serei. Hasil dari tim riset menyampaikan dalam dokumen perencanaan diversifikasi usaha bahwa tim produksi mendapatkan bahan baku melalui peternak sapi perah di wilayah Pujon dan sebagian di daerah Kota Batu.

⁹⁴Askandar, “Wawancara,” n.d., 4.

Sedangkan tim marketing melaporkan hasil riset market melalui kemasan ekonomis botol ukuran 250ml dengan melibatkan masyarakat sekitar untuk penjualan secara offline sedangkan penjualan secara online oleh tim pemasar online.⁹⁵

Sedangkan pada proses rekrutmen pada santri, pengelola unit wirausaha menetapkan kriteria khusus dengan proses pendaftaran dan wawancara karena unit wirausaha yang dilakukan masih rintisan sebagaimana yang disampaikan oleh perwakilan santri yang ikut berkecimpung dalam wirausaha yaitu Anisa dalam sesi wawancara oleh peneliti,

“Dulu ada tawaran dari pondok, siapa yang berminat. Ternyata banyak yang ikut, kemudian pihak pondok mengajak ngobrol satu satu kemudian alhamdulillah saya terpilih”⁹⁶

2. Pelaksanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.

Pelaksanaan program kewirausahaan mendapatkan modal awal sejumlah Rp. 10.000.000 dalam mengembangkan unit wirausaha. Modal tersebut digunakan untuk mencukupi kebutuhan awal unit wirausaha. Jasa laundry mendapatkan modal awal untuk membeli mesin cuci dan setrika dan sisanya digunakan untuk mengembangkan unit usaha toko. Hal

⁹⁵Tim Diversifikasi Usaha Pengelola Unit Wirausaha, “Dokumen Perencanaan Diversifikasi Usaha Olahan Susu Sapi Dan Minuman Lemon Sereh” (Batu, 2020).

⁹⁶Intan, “Wawancara” (Batu, n.d.), 1.

tersebut disampaikan oleh Pengelola Unit Wirausaha dalam dokumen wawancaranya dengan peneliti,

”...Modal tersebut kami gunakan untuk membeli mesin cuci dan setrika sebagai modal awal jasa laundry, kemudian ada sisa kurang lebih 7 juta yang mana yang 5 juta saya gunakan untuk mengembangkan layanan toko hamdalah.”⁹⁷

Jasa laundry yang dikonsep oleh pengelola unit wirausaha memperoleh suntikan tenaga dari santri dengan tugas dalam awal hingga akhir kegiatan yakni pencatatan, pencucian, pengerikan, penyetricaan hingga pengepakan. Gus Iqbal menyampaikan,

“untuk jasa laundry kami menggunakan santri yang berfungsi sebagai karyawan dalam tanda kutip yang mana mereka bertugas mencatat laundry yang masuk kemudian ada juga yang bertugas mencuci dan setrika serta ada yang bertugas di bidang keuangan. Semua digilir agar mendapatkan pengalaman yang sama.”

Jasa laundry yang dijalankan oleh tenaga operasional terpilih mendapatkan teknis pengerjaannya melalui pelatihan singkat. Pelatihan tersebut didapatkan setelah seleksi yang dilakukan oleh pengelola unit usaha. Intan menuturkan,

“Kami menjalankan laundry ini setelah Gus Iqbal melakukan pelatihan singkat.”⁹⁸

Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, operasional dilakukan sepenuhnya oleh tenaga yang berasal dari santri. Konsumen berasal dari warga internal pondok pesantren akan melakukan setor pakaian kotor,

⁹⁷Askandar, 2.

⁹⁸Intan, “Wawancara” (Batu, n.d.), 2

yang selanjutnya akan diterima oleh petugas laundry. Petugas laundry akan melakukan pencatatan nama dan tanggal pengambilan. Petugas dalam tugas mencuci dan mengeringkan diurutkan berdasarkan kedatangan untuk selanjutnya disetrika dan dirapikan kedalam tas kresek.⁹⁹ Gambaran proses pelayanan jasa laundry dapat dilihat dalam bagan berikut:



Bagan 4.1 Processing Layanan Jasa Laundry

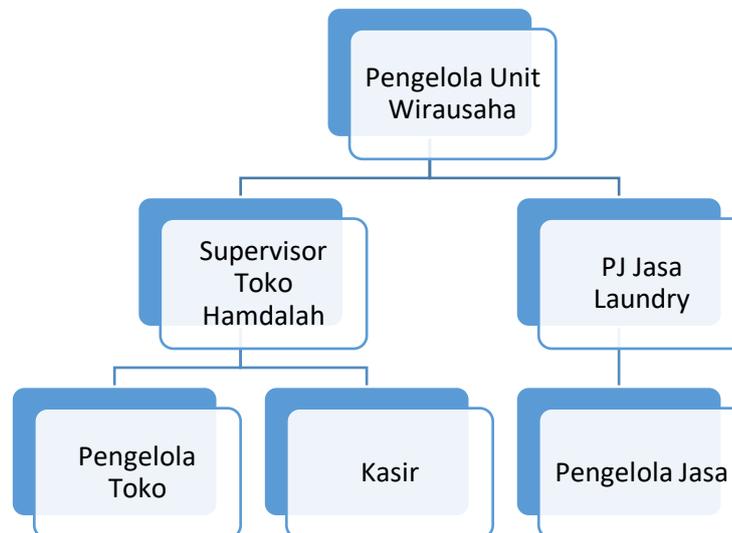
Toko Hamdalah yang beroperasi bersamaan dengan jasa laundry menggunakan konsep *one stop shopping* dimana konsumen dapat berbelanja dalam satu lokasi di satu waktu. Toko Hamdalah beroperasi selain menggunakan modal yang diberikan oleh pihak pondok pesantren, pengelola menerima jasa titip jual (konsinyasi). Jasa titip jual disediakan tidak hanya untuk produk kebutuhan seperti minuman ringan (*soft drink*) namun juga menerima dari masyarakat sekitar.

Sedangkan toko Hamdalah mendapatkan tenaga santri yang bertugas dalam pengelolaan toko sedangkan pembukuan diperoleh dari pengurus yang memperoleh amanah dalam pembukuan usaha. Penjabaran tugas tersebut disampaikan oleh Gus Iqbal,

⁹⁹ Catatan Observasi, 15 Juni 2021

“Masih menggunakan tenaga para santri guna mengoperasikan namun untuk toko ini kami dibantu pengurus yang memang kami percaya dalam mengelola, para santri tersebut bertugas di kasir, menata letak barang, kontrolling barang sedangkan pengurus bertugas sebagai tenaga pembukuan dan supervisor.”

Senada dengan hal itu, diperoleh gambaran fungsi dan tugas yang nantinya menopang kegiatan wirausaha dalam dokumen perencanaan. Setiap unit usaha bertanggung jawab secara langsung terhadap pengelola unit wirausaha dan selanjutnya bertanggung jawab melaporkan kepada kepala pesantren dan pengasuh.



Bagan 4.2 Struktur Organisasi Unit usaha¹⁰⁰

Pengelola unit wirausaha memberikan komitmen di awal bahwa unit usaha ini adalah milik para santri yang harus dijaga dan dibesarkan. Menurut Intan yang menjadi salah satu tenaga dalam unit usaha menyampaikan,

” Alhamdulillah ternyata gak mudah mbak tapi saya senang sekali dapat menjadi bagian program kewirausahaan. Saya jadi tahu bagaimana menjadi seorang wirausaha.”

¹⁰⁰Pengelola Unit Wirausaha, “Dokumen Perencanaan Program Kewirausahaan.”

Dalam sesi wawancara di hari itu juga, Intan menegaskan,
“Saya dan teman-teman diberikan kesempatan untuk menjalankan usaha dan diberikan kesempatan untuk belajar disana.”¹⁰¹

Jika menurut Gus Iqbal ditekankan bahwa,
“Komitmen yang saya bangun di awal ketika mengawali usaha ini menekankan bahwa merekalah para pemilik usaha ini sehingga mereka harus bertanggung jawab atas usaha yang mereka lakukan. Dari situ saya menekankan bahwa setiap usaha akan mendapatkan hasil asalkan dijalankan dengan penuh kejujuran.”¹⁰²



Gambar 4.2 Kegiatan Wirausaha Jasa Laundry

¹⁰¹Intan, “Wawancara,” 1.

¹⁰²Askandar, “Wawancara,” n.d., 3.



Gambar 4.3 Kegiatan Wirausaha Toko Hamdalah

Apresiasi dari pengelola unit wirausaha dalam kegiatannya bahwa para tenaga baik santri dan pengurus yang terlibat mendapatkan uang lelah dari hasil yang mereka dapatkan. Dalam laporan keuangan masing-masing unit usaha diperoleh gambaran bahwa masing-masing unit usaha tetap memberikan “gaji” bagi sumber daya manusia yang berkecimpung.

**LAPORAN KEUANGAN
JASA LAUNDRY RAUDHATUL UMMAH
PERIODE DESEMBER 2020**

No	Uraian	Jumlah	Uraian	Jumlah
1	Jasa Laundry	4.188.000	Pemberian Honor	900.000
			Pembelian Detergen	155.000
			Pembelian pewangi	265.000
			Subsidi Listrik	350.000
			Subsidi Air	350.000
			Perawatan Mesin Cuci	268.000
			Perawatan Seterika	135.000
	Jumlah	4.188.000	Jumlah	2.423.000
			Sisa Keuangan Des 2020	1.765.000

Batu, 3 Januari 2021
Pengelola Unit Wirausaha

Gambar 4.4 Laporan Keuangan Jasa Laundry Desember 2020¹⁰³

Proses diversifikasi usaha yang dilakukan oleh pengelola unit wirausaha membuahkan dengan memproduksi olahan susu sapi segar dan

¹⁰³Pengelola Unit Wirausaha, “Laporan Keuangan Pengelola Unit Wirausaha Periode 2020” (Batu, 2021).

minuman lemon serei. Gus Ahmad selaku kepala pesantren menyampaikan,

“.... mereka dilibatkan dalam program ini diantaranya mereka berkontribusi dalam pengadaan bahan baku dan proses pemasarannya..”¹⁰⁴



Gambar 4.5 Olahan Susu Sapi



Gambar 4.6 Minuman Lemon Sereh

3. Pengendalian Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.

Program kewirausahaan yang dilakukan oleh pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu melakukan beberapa upaya agar unit usaha

¹⁰⁴Muzakki, “Wawancara,” 2.

yang dilakukan tetap berada dalam progress yang ada. Pengelola unit wirausaha menyampaikan,

“... bahwa nilai omset harian dari masing-masing usaha harus maksimal penurunan harian tidak lebih dari 8% dan mingguan tidak lebih dari 7% diikuti dengan adanya tumbuhnya pendapatan dan margin laba di atas 10% setiap minggunya, adanya peningkatan kemampuan masing-masing personal di setiap usaha harus memiliki kapabilitas dan kecakapan sesuai bidang usaha yang digeluti.”¹⁰⁵

Untuk menunjang hal tersebut pengelola unit usaha memberikan penanaman bahwa usaha yang mereka lakukan harus dipertanggung jawabkan secara profesional. Dalam wawancara dengan peneliti, Gus Iqbal memberikan penekanan tentang upaya pengendaliannya sebagaimana dalam kutipan berikut,

“Komitmen yang saya bangun di awal ketika mengawali usaha ini menekankan bahwa merekalah para pemilik usaha ini sehingga mereka harus bertanggung jawab atas usaha yang mereka lakukan. Dari situ saya menekankan bahwa setiap usaha akan mendapatkan hasil asalkan dijalankan dengan penuh kejujuran. Inilah yang saya tekankan di awal kemudian saya membuat kebijakan mereka harus membuat laporan secara harian dan diberikan kepada saya setiap malam sesudah aktifitas seharian dijalankan. Laporan tersebut dibuat secara berkala baik secara harian, mingguan maupun bulanan dan selanjutnya kami buat laporan tersebut kepada manajemen setiap bulannya.”¹⁰⁶

Perihal laporan yang dilakukan secara berkala juga dibenarkan oleh kepala pesantren sebagaimana pernyataan beliau,

“... Gus Iqbal memberikan laporan program secara berkala baik bulanan, semester maupun tahunan sehingga kami yang diberikan amanah sebagai kepala dapat mengetahui proses dan hasil dari program kewirausahaan. Namun, tidak hanya itu

¹⁰⁵ Askandar, “Wawancara,” n.d., 4.

¹⁰⁶ Askandar, 3.

kami juga terkadang mengajak diskusi tentang rencana dan hasil yang telah dilakukan secara insidental sehingga kami tahu perkembangannya.”¹⁰⁷

Melalui indikator yang ditekankan oleh Pengelola Unit Wirausaha bahwa unit usaha harus memiliki kemampuan untuk bertahan dan berkembang melalui penguatan pondasi usaha baik melalui penguatan finansial maupun non finansial.¹⁰⁸ Pengelola memahami bahwa unit usaha yang ada belum banyak memberikan bantuan secara signifikan terhadap pondok pesantren.

Sedangkan untuk diversifikasi usaha yang dilakukan masih dilakukan monitor sebagaimana indikator yang telah ditetapkan oleh Pengelola Unit Wirausaha. Hal tersebut terdapat pada pernyataan beliau dalam kutipan wawancara bersama peneliti,

“untuk 2 jenis usaha ini masih berjalan kurang lebih 1 tahun, kami masih memonitor dari indikator yang telah kami lakukan sebelumnya sebagaimana unit usaha yang sebelumnya sudah landing.”¹⁰⁹

Kepala pesantren selalu memantau kegiatan unit usaha melalui laporan yang dilakukan pengelola unit wirausaha sehingga pondok pesantren memperoleh manfaat sebagai tujuan semula. Penegasan tersebut disampaikan Gus Iqbal dalam tanggapan beliau tentang kontribusi unit usaha bagi pondok pesantren melalui pernyataan beliau,

“....masing-masing usaha memiliki kontribusi dan cakupan pemasaran juga jauh berbeda jadi jika pertanyaannya berubah apakah semua unit usaha memberikan keuntungan, maka saya akan tegas menjawab bahwa unit wirausaha telah memberikan

¹⁰⁷Muzakki, “Wawancara,” 2.

¹⁰⁸Askandar, “Wawancara,” n.d., 3.

¹⁰⁹Askandar, 4.

kontribusi manfaat bagi pondok pesantren seperti yang diharapkan.”¹¹⁰

4. Dampak program kewirausahaan bagi pondok pesantren Raudhatul Ummah.

Harapan semula dari adanya program kewirausahaan ini adalah memberikan kemandirian kepada pondok pesantren dalam memenuhi kebutuhannya. Pondok pesantren menurut pengasuh bahwa wali santri cukup banyak membantu untuk kebutuhan anak-anak mereka.¹¹¹ Sehingga pengasuh memiliki ide untuk membuat unit usaha sehingga nantinya unit usaha ini bisa memberikan laba dan labanya bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan operasional pondok.¹¹²

Meskipun unit usaha ini digagas untuk membantu operasional pondok agar lembaga memiliki kemandirian namun pengasuh tidak melupakan tujuan mulia dari program ini yakni,

“... kelas kewirausahaan yang nantinya tidak hanya bermanfaat bagi santri sebagai bekal kedepannya namun juga bisa memberikan kemandirian bagi pesantren.”¹¹³

Kepala pesantren dalam dokumen wawancara menilai bahwa program kewirausahaan yang digagas oleh pengasuh telah memberikan kontribusi secara positif dengan nilai yang belum signifikan. Hal tersebut disampaikan sesuai pernyataan beliau,

”... program ini memberikan kemandirian secara finansial kepada pondok, meski belum begitu besar.”¹¹⁴

¹¹⁰Askandar, 4.

¹¹¹Askandar, “Wawancara,” n.d., 2–3.

¹¹²Askandar, 2–3.

¹¹³Askandar, 3.

Pondok Pesantren Raudhatul Ummah beroperasi dengan menjalankan beberapa layanan diantaranya majelis taklim, Madrasah Diniyah dan SMP Islam Abu Ghonaim. Manajemen pesantren memisahkan pengelolaan pendidikan umum (SMP Islam Abu Ghonaim) dengan pengelolaan pesantren.

Berdasarkan laporan keuangan manajemen pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu Tahun 2018-2019 dan 2019-2020 kontribusi program kewirausahaan terhadap kebutuhan finansial pondok pesantren mengalami peningkatan. Adapun besaran masing-masing komponen dapat dilihat sebagai berikut:



Tabel 4.1 Perbandingan Pemasukan Tahun 2018-2019 dan Tahun 2019-2020¹¹⁵

¹¹⁴Muzakki, "Wawancara," 2.

¹¹⁵Manajemen Pondok Pesantren, "Laporan Keuangan Pondok Pesantren Tahun 2018-2019" (Batu, 2019); Manajemen Pondok Pesantren, "Laporan Keuangan Pondok Pesantren Tahun 2019-2020" (Batu, 2020).

Gus Iqbal menambahkan meski kontribusi tidak begitu besar kepada pondok pesantren secara signifikan namun semua unit usaha memberikan keuntungan. Beliau sampaikan sebagaimana dokumen wawancara,

“... semua unit usaha memberikan keuntungan, maka saya akan tegas menjawab bahwa unit wirausaha telah memberikan kontribusi manfaat bagi pondok pesantren seperti yang diharapkan.”¹¹⁶

Sedangkan Gus Ahmad menjelaskan lebih rinci lagi tentang manfaat unit usaha yang dijalankan. Beliau menuturkan,

“Pesantren mendapatkan tambahan pemasukan dari bidang entrepreneur ini sangat signifikan, sehingga pesantren mampu memberikan tambahan gaji sebesar 30% kepada setiap pengurus yang terlibat.”¹¹⁷

Tidak hanya bermanfaat secara personal, namun Gus Ahmad menambahkan bahwa kontribusi program kewirausahaan yang dijalankan telah memberikan perubahan dengan adanya peningkatan fasilitas pesantren. Hal tersebut seperti perkataan beliau,

“Kami merasakan bahwa pesantren telah mendapatkan manfaat yang sangat besar, salah satunya pengembangan dan penambahan fasilitas pesantren seperti pembelian LCD Projector, karpet, salon.”¹¹⁸

Tidak hanya dirasakan oleh pesantren, pengasuh dan pengurus. Santri yang terlibat juga merasakan manfaat lebih selain manfaat pengalaman yang mereka rasakan. Sedangkan bagi santri, program

¹¹⁶Askandar, “Wawancara,” n.d., 4.

¹¹⁷Muzakki, “Wawancara,” 2

¹¹⁸Muzakki, “Wawancara,” 2

kewirausahaan ini telah memberikan manfaat bagi mereka. Intan dalam wawancara singkat memberikan penekanan,

“Kalau saya menjadi tertarik untuk menjadi wirausaha setelah tamat dari pondok sambil nanti kuliah, siapa tahu menambah uang jajan dan berkembang.”¹¹⁹

Hasil laporan keuangan tahun 2020 menjelaskan bahwa pengelola unit wirausaha memberikan gaji sebesar Rp.450.000 kepada tenaga operasional dari input santri setiap bulannya, sedangkan pondok pesantren juga mendapatkan subsidi listrik dan air setiap bulannya sebesar masing-masing Rp. 350.000.¹²⁰

Gus Iqbal dalam wawancara diperoleh tidak hanya pondok pesantren dan santri yang memperoleh manfaat dari program kewirausahaan. Beliau menuturkan,

“Sewaktu perencanaan dulu kami mendapatkan masukan bahwa para santri membutuhkan jajanan pasar atau camilan selain kebutuhan yang lain. Kami memberikan peluang kepada masyarakat yang mau menitipkan jualannya bisa ditaruh di toko. Dari situ, kami memberikan hasil jualannya pada saat masyarakat menaruh jualannya. Hasil dari penjualan tersebut cukup besar.”¹²¹

Sedangkan Intan, salah satu santri yang peneliti wawancarai memberikan informasi bahwa uang hasil berkecimpung dengan wirausaha dapat memperoleh uang saku bulanan tanpa harus meminta kepada orang tua. Intan menyampaikan,

“Saya sangat bersyukur diberikan kesempatan oleh Gus iqbal saat bergabung dengan unit usaha, waktu itu gus Iqbal *mboten sanjang* kalau beliau memberikan gaji setiap

¹¹⁹Intan, “Wawancara,” 2.

¹²⁰Pengelola Unit Wirausaha, “Laporan Keuangan Pengelola Unit Wirausaha Periode 2020.”

¹²¹Askandar, “Wawancara,” n.d.

bulannya. Gus Iqbal selalu *sanjagsaat* memberikan gaji setiap bulannya mengingatkan untuk tidak perlu meminta uang saku kepada orang tua, karena orang tua termasuk keluarga tidak mampu”¹²²

Gus Iqbal memperkuat informasi dari Intan, bahwa mereka tidak perlu meminta uang saku bulanan kepada orang tua. Gus Iqbal menyampaikan,

“Kami memberikan penekanan kepada para santri yang terlibat di unit usaha, bahwa kami berkomitmen sebagai pengganti uang lelah mereka dengan memberikan gaji sebagai pengganti uang saku bulanan mereka. Kami selalu mengingatkan bahwa orang tua mereka tidak perlu memberikan uang saku sehingga pengeluaran keuangan di pesantren mereka menjadi berkurang.”¹²³

Selain memberikan uang saku kepada para santri yang terlibat, program kewirausahaan memberikan kontribusi setiap tahunnya kepada para pengurus dengan memberikan subsidi Tunjangan Hari Raya. Gus Iqbal menuturkan,

“Sebagaimana tujuan yang diberikan pada saat romo kyai memberikan amanah dimana program ini harus memberikan manfaat kemandirian finansial, maka kami berusaha untuk mencapai hal yang diharapkan. Dalam perhitungan harga yang kami hitung, diusahakan tersedia perhitungan tunjangan THR bagi pengurus.”¹²⁴

¹²²Intan, “Wawancara.”

¹²³Askandar, “Wawancara,” n.d.

¹²⁴Askandar.

C. Temuan Penelitian

1. Perencanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah

Pondok pesantren Raudhatul Ummah melakukan beberapa tahapan perencanaan program kewirausahaan yang dapat dijabarkan dalam poin-poin berikut:

- a. Penguatan visi-misi pondok pesantren baik kepada pengurus, santri dan masyarakat sebagai bagian yang tidak terpisahkan bagi pondok pesantren dimana pengejawantahan melalui program umum seperti madrasah diniyah, majelis taklim bagi masyarakat dan pendidikan formal berupa SMP Islam Abu Ghonaim
- b. Guna mencukupi kebutuhan finansial pondok pesantren, pengasuh membentuk program kewirausahaan dengan menunjuk seorang penanggung jawab yang bertugas sebagai pengelola unit wirausaha. Penunjukan dilakukan dengan tetap memperhatikan kapabilitas dan kemampuan personal.
- c. Pengelola unit wirausaha melakukan riset kebutuhan pasar (santri, pengurus, asatidz dan masyarakat) dalam merencanakan program kewirausahaan, sumber daya manusia yang dibutuhkan, perhitungan modal awal dan harga yang sesuai, menetapkan tim pengembangan usaha, menetapkan indikator-indikator perkembangan usaha.

- d. Tim pengembangan usaha merencanakan diversifikasi usaha dengan merencanakan sistem produksi dan pemasaran setelah usaha tahap pertama berjalan.

2. Pelaksanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.

Upaya yang dilakukan Pengelola Unit Wirausaha dalam mengemban amanah dalam mengembangkan program wirausaha dengan melakukan beberapa hal berikut:

- a. Merekrut tenaga operasional yang diambil dari santri melalui proses rekrutmen yang telah ditetapkan sebelumnya dan memberikan pelatihan dasar operasional kepada mereka.
- b. Tenaga operasional untuk jasa laundry bertugas mencatat, mengoperasional kegiatan laundry dan memberikan laporan secara berkala kepada pengelola unit wirausaha. Sedangkan tenaga operasional toko Hamdalah bertugas untuk mencatat keluar masuk barang (*stock opname*), menjalin kerjasama dengan mitra dan masyarakat yang ingin menitipkan produk yang diproduksinya dengan sistem konsinyasi (titip jual), memberikan laporan secara berkala kepada pengelola unit wirausaha terhadap hasil kinerja toko Hamdalah.
- c. Pengelola unit wirausaha mendapatkan suntikan dana sebesar Rp. 10.000.000 (sepuluh juta rupiah) yang digunakan untuk membeli mesin cuci, setrika serta untuk kebutuhan toko hamdalah. Kebijakan

dari pengelola unit wirausaha bahwa siapapun yang berkecimpung harus tetap mendapatkan “gaji” yang diberikan setiap bulannya. Hal tersebut sebagai untuk memberikan apresiasi terhadap tenaga yang telah dikeluarkan.

- d. Pengelola unit wirausaha memberikan motivasi setiap pekannya, agar mereka bisa belajar di setiap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga ketika mereka mandiri bisa diaplikasikan. Selain itu, pengelola unit usaha memberikan penekanan bahwa unit usaha ini merupakan usaha mereka sendiri yang dikelola secara bersama-sama agar bisa memberikan manfaat minimal untuk diri sendiri maupun kepada pondok pesantren.
- e. Dalam proses diversifikasi usaha, pengelola unit wirausaha memproduksi olahan susu sapi dan minuman lemon serih. Produksi tersebut setelah melalui proses riset market yang dilakukan oleh tim diversifikasi. Produksi olahan susu sapi segar dan minuman lemon serih dilakukan oleh unit usaha dengan melibatkan tenaga yang ada. Adapun pada kegiatan pemasaran dilakukan oleh masyarakat sekitar melalui pemasaran offline dan tim pemasar online.

3. Pengendalian program kewirausahaan untuk meningkatkan kemandirian pondok pesantren Raudhatul Ummah.

Temuan yang didapatkan bahwa pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu melalui Pengelola Unit Wirausaha melakukan hal-hal berikut dalam mengendalikan program kewirausahaan, diantaranya:

- a. Memberikan rambu-rambu atau indikator bagi usaha yang dilakukannya agar usaha yang mereka tetap terkendali (*on the track*). Beberapa indikator tersebut meliputi:
- 1) Bahwa setiap usaha yang dirintis maksimal mengalami penurunan omset tidak lebih dari 7% secara harian atau mingguan tidak lebih dari 8%.
 - 2) Bahwa setiap usaha memiliki kenaikan pendapatan dengan margin laba di atas 10% setiap minggunya.
 - 3) Bahwa setiap personal memiliki peningkatan kecakapan dan kapabilitas sesuai bidang yang digeluti.
- b. Pengelola unit wirausaha selalu memberikan laporan keuangan secara berkala kepada manajemen pondok pesantren. Hal tersebut selain menyampaikan perkembangan setiap usaha juga untuk mendapatkan masukan dari manajemen pondok pesantren dalam pengembangan program kewirausahaan. Hasil dari masukan dari manajemen pondok pesantren diantaranya adalah diversifikasi usaha olahan susu sapi dan minuman lemon sereh. Hal tersebut untuk mengangkat potensi yang dimiliki oleh masyarakat sekitar pondok pesantren secara khusus dan Kota Batu secara umumnya.

4. Dampak Program Kewirausahaan Bagi Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.

Keberhasilan program kewirausahaan sebagaimana temuan peneliti dapat terbagi dalam 2 aspek keberhasilan yakni:

a. *Manfaat secara langsung*

- 1) Kontribusi yang diberikan oleh program kewirausahaan kepada pondok pesantren menunjukkan nilai positif dan mengalami kenaikan dari sebelum 10.07% menjadi 12.83% dari total penerimaan pondok pesantren.
- 2) Manajemen pondok pesantren mampu memberikan tambahan gaji 30% dari pengelolaan program kewirausahaan
- 3) Penambahan dan pengembangan fasilitas pondok pesantren yang pengadaannya murni didapatkan melalui program kewirausahaan tanpa melibatkan wali santri.
- 4) Tenaga operasional yang terlibat memiliki tambahan uang saku yang diperoleh dari unit usaha yang mereka lakukan

b. *Manfaat tidak langsung*

- 1) Adanya kebermanfaatan yang diberikan kepada masyarakat sekitar dengan adanya pondok pesantren
- 2) Meningkatnya keinginan para santri yang terlibat untuk menjadi wirausaha saat mereka nanti tamat dari pondok pesantren

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.

Perencanaan program kewirausahaan pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu dalam temuan yang telah diperoleh bahwa pondok pesantren Raudhatul Ummah telah melakukan beberapa tahapan:

1. Penguatan visi-misi lembaga.

Program kewirausahaan pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu dalam temuan penelitian diperoleh bahwa pengasuh memperkuat visi-misi lembaga kepada santri, pengurus, asatidz dan masyarakat melalui program umum dan program khusus yang salah satunya adalah program kewirausahaan. Visi-misi tersebut disampaikan dalam komunikasi yang selaras, membangun persepsi dan kepentingannya dari setiap pengurus dan santri serta menjamin bahwa lembaga dimana akan memberikan yang dicita-citakan. Badruddin Zaini Hafidh dalam penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kyai harus campur tangan dengan turun langsung untuk mentransformasikan nilai (visi) kepada semua komponen di pondok pesantren.¹²⁵

Darrmolono dan Fawwaz menjelaskan bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan visi-misi dan memberikan jaminan

¹²⁵Hafidh, "Pesantren Dan Kemandirian Perekonomian: Studi Tentang Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Ar-Risalah Cijantung IV Ciamis."

kepada yang lain. *Skill communication* bagian dari kecerdasan mengelola SDM dan organisasi bisnis yang perlu dimiliki bagi seorang pemimpin berjiwa entrepreneur.¹²⁶ Visi dan misi menjadi *road map* jangka panjang menengah yang harus digunakan agar tujuan dapat terlaksana.

2. Penajaman tujuan program

Pengasuh pondok pesantren Raudhatul Ummah memberikan penajaman tujuan program kewirausahaan sebagaimana temuan yang didapatkan. Tujuan program tersebut adalah memberikan kemandirian finansial kepada lembaga sehingga lembaga tidak hanya mendapatkan *support* dari wali santri dan donatur saja dalam memenuhi penyelenggaraan dan layanan pendidikan. Bagi lembaga pendidikan, inilah gambaran wirausaha sosial seperti gambaran Muliadi Paselangi bahwa kreasi dapat diproduksi dengan melibatkan orang-orang dan organisasi dari bagian masyarakat yang diciptakan dalam inovasi sosial yang biasanya berdampak pada kegiatan ekonomi.¹²⁷ Kemandirian sebagaimana Moh Rifai pada penelitiannya memberikan pernyataan bahwa kemandirian finansial yakni kemampuan membiayai setiap keperluan diri dan terlepas dengan bergantung melalui proses transisi, waktu, dan usaha untuk selalu bersikap gigih tanpa putus asa.¹²⁸

Perencanaan yang dilakukan oleh pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu dengan menunjuk salah satu pengurus yang memiliki

¹²⁶Wasi Darmolono dan Hudaloh Abiel Fawwaz, *Winning Mindset: Visi Sukses Seorang Entrepreneur Muslim* (Yogyakarta: Javelitera, 2012), 104.

¹²⁷Asyhabuddin, *Memupuk Kemandirian Dengan Kewirausahaan Sosial*, 40–41.

¹²⁸Rifa'i, "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan."

kemampuan kapabilitas dan dapat diberikan kepercayaan secara penuh untuk mengembangkan unit usaha sebagai upaya terbaik. Pengelola unit wirausaha dengan berusaha memotret segala potensi yang dimiliki dengan memperhatikan kekuatan dan kebutuhan internal. Hal tersebut senada Siti Nur Hamzah dalam penelitian terdahulu bahwa kiai yang memegang peran sentral dalam menentukan penanggung jawab kewirausahaan kepada orang yang menurutnya memiliki kapabilitas.¹²⁹

3. Perencanaan Kelayakan Usaha

Studi yang dilakukan oleh pengelola unit wirausaha dalam memulai program kewirausahaan sebagaimana hasil temuan yang didapatkan meliputi beberapa tahapan:

a. Riset market (*market research*).

Kegiatan inilah yang dilakukan oleh pengelola unit wirausaha untuk pertama kali. Pengelola memahami bahwa pasar terpenting dan *ready to buy* adalah santri, maka pengelola mengajak “berbicara” santri tentang *what they want and what the need*. Hal sederhana dengan memahami yang mereka ingin dan mereka butuhkan sehingga dapat terpenuhi keinginan dan kebutuhan mereka dengan harga yang sesuai dengan kantong mereka. Riset market jika dikomparasi dengan istilah Moh Rifai dalam penelitiannya menyebutkan dalam bagian 5W+1H (*What:*

¹²⁹Hamzah, “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi Kasus Di PP Mukmin Mandiri Sidoarjo Dan PP Nurul Karomah Pamekasan),” 125.

Apa?, *Who*: Siapa?, *Where*: Di mana?, *When*: Kapan?, *Why*: Kenapa?, *How*; Bagaimana?).¹³⁰

Latifah dan Rahmayanti dalam penelitiannya menjabarkan bahwa pesantren perlu melakukan riset market dengan melakukan rencana bisnis unit usaha yang memiliki tujuan agar memperoleh keputusan rencana usaha yang tepat, cermat dan kontinu sehingga dapat memberikan kemudahan dan manfaat dalam menjalankan unit usaha.¹³¹ Dalam istilah bisnis terdapat studi kelayakan bisnis (*business feasibility study*) sehingga diperoleh gambaran prospek bisnis dan seberapa besar kemungkinan tingkat manfaat (*benefit*) dapat diterima dari suatu bisnis sehingga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan investasi.¹³²



Bagan 5.1 *Flow chart* perencanaan jasa laundry

¹³⁰Rifa'i, "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan."

¹³¹Latifah and Rahmayanti, "Manajemen Kewirausahaan Pesantren Dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepreneur."

¹³²Rita Nurmalina, Tintin Sarianti, dan Arif Karyadi, *Studi Kelayakan Bisnis* (Bogor: IPB Press, 2018), 4.

b. Rekrutmen (*recruitment*).

Tahapan yang dilakukan oleh pengelola unit wirausaha dalam proses perencanaan berikutnya sebagaimana temuan yang diperoleh adalah rekrutmen. Pengelola unit wirausaha memerlukan personal yang bertugas untuk mengoperasikan program kewirausahaan. Dalam dokumen perencanaan disebutkan bahwa personal yang akan berkontribusi dalam program kewirausahaan adalah santri yang memiliki kapabilitas dan dapat dididik untuk menjadi seorang wirausaha nantinya.

Malthis menuturkan bahwa rekrutmen merupakan sebuah keputusan *human resources planning* tentang berapa banyak personel yang dibutuhkan, waktu yang tepat digunakan, serta kriteria yang dibutuhkan.¹³³ Proses rekrutmen yang dilakukan pengelola unit wirausaha melalui beberapa tahapan, yaitu; pendaftaran, *interview* dan penetapan. *Interview* untuk mengetahui kualitas calon tenaga (karyawan) sehingga diperoleh calon tenaga yang berkualitas. Sedangkan Nurmaryithah dalam penelitian terdahulu memiliki persepsi yang berbeda bahwa proses rekrutmen yang profesional apabila hasil dari rekrutmen tersebut mendapatkan gaji yang sepadan.¹³⁴ Namun Rifai meluruskan dalam penelitiannya bahwa rekrutmen selama belum ada tenaga

¹³³Chandra Syatreya Kartika, "Analisis Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Pada PT Arta Boga Cemerlang Surabaya," *Agora 2*, no. 1 (2014).

¹³⁴Nurmaryithah, "Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan," 175.

yang mumpuni perlu merekrut dengan baik agar pekerjaan tetap diperoleh dengan profesional.¹³⁵

c. Perhitungan modal awal dan harga

Rencana yang akan dilakukan oleh pengelola unit wirausaha pada fase awal yakni memenuhi kebutuhan santri dan pengurus yaitu membuka jasa laundry dan toko Hamdalah. Jasa laundry sebagai contoh, kebutuhan santri untuk mendapatkan pakaian yang bersih dan suci dalam kegiatan mereka yang sangat padat. Sedangkan toko Hamdalah dapat menjawab kebutuhan harian mereka tanpa harus keluar dari lingkungan pondok dan masyarakat bisa berpartisipasi dengan berkonsinyasi dengan pengelola toko Hamdalah.

Langkah strategis dari pengelola unit wirausaha pondok pesantren Raudhatul Ummah ini sejalan dengan elemen dasar kewirausahaan sosial. Adanya nilai sosial yang tercipta, keterlibatan masyarakat sipil, memadukan kearifan lokal dan inovasi sosial serta adanya keseimbangan kegiatan sosial dan bisnis¹³⁶ merupakan elemen dasar yang terbentuk dari pengembangan unit wirausaha.

¹³⁵Rifa'i, "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan."

¹³⁶Asyhabuddin, *Memupuk Kemandirian Dengan Kewirausahaan Sosial*, 41–42.

B. Pelaksanaan Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.

Temuan penelitian dalam pelaksanaan program kewirausahaan dapat dijabarkan dalam 2 bagian besar yakni pengorganisasian dan pengarahan.

1. Pengorganisasian

Pondok pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu melaksanakan program kewirausahaan dengan melakukan rekrutmen tenaga operasional dalam menjalankan usaha mereka. Tenaga diperoleh melalui proses rekrutmen yang telah dilaksanakan sebelumnya. Hal tersebut untuk memperoleh tenaga yang memiliki kapabilitas dan kemauan yang tinggi.

Pengelola unit wirausaha menggunakan pola hubungan organisasi sebagaimana dalam gagasan Stoner, Freeman dan Gilbert melalui konsep *four building block* yaitu *division of work*, *departementalization*, *hierarchy* dan *coodinatioion* dimana terbaginya tenaga operasional untuk mendukung produktifitas pekerjaan, pengelompokkan berdasarkan pekerjaan tertentu, adanya kontrol pekerjaan melalui koordinasi dan integrasi berbagai aktifitas organisasi agar tercapai tujuan organisasi.¹³⁷

Selain itu dalam penelitian terdahulu, Nurmaryithah menyampaikan bahwa adanya pengorganisasian terhadap usaha pesantren untuk menguatkan *human skill*, *conseptual skill* dan *technical skill* sehingga mampu secara profesional dalam mengelolanya.¹³⁸ Senada dengan itu, pengelola unit wirausaha melakukan pelatihan awal untuk

¹³⁷Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, 134–36.

¹³⁸Nurmaryithah, “Manajemen Berbasis Enterpreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan,” 176.

memberikan tenaga operasionalnya memiliki kemampuan seperti yang diharapkan.

2. Pengarahan

Dalam temuan yang didapatkan sebagai wujud dari klasifikasi tenaga dan pekerjaan, pengelola memberikan motivasi agar usaha yang mereka jalankan dapat diinternalisasi dalam kegiatan mereka sebagai usaha mereka sendiri sehingga terwujud wirausaha yang mandiri. Selain itu, pengelola unit wirausaha memberikan kesempatan untuk mendapatkan hasil dari usaha yang diperolehnya.

Motivasi yang diberikan oleh pengelola unit wirausaha jika dilihat dari 5 faktor penetapan tujuan sebagaimana Robbins bahwa pengelola memberikan komitmen terhadap tujuan yang ditetapkan (*goal commitment*), memberikan tingkat kepercayaan terhadap tenaga operasional untuk menjalankan tugas (*self efficacy*), adanya pekerjaan yang sederhana (*task characteristic*), bahwa adanya tantangan terhadap tenaga operasional dalam mencapai tujuan (*national culture*) dan adanya umpan balik (*feed back*).¹³⁹

C. Pengendalian Program Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren Raudhatul Ummah.

Pondok pesantren Raudhatul Ummah dalam melakukan pengendalian terhadap program kemandirian seperti yang terungkap dalam temuan penelitian diperoleh:

¹³⁹Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, 155.

1. Penetapan indikator-indikator kesehatan usaha

Setiap organisasi memiliki prosedur pengendalian begitu juga program kewirausahaan pondok pesantren Raudhatul Ummah. Pondok pesantren Raudhatul Ummah memiliki beberapa indikator untuk memastikan bahwa usaha yang mereka bangun berada di jalur yang tepat. Jika dilihat alasan mengapa diperlukan indikator pengendalian, Stoner, Freeman dan Gilbert memberikan beberapa alasannya yaitu *to create better quality, to cope with change, to create faster cycle, to add value, to facilitate delegation and teamwork*.¹⁴⁰

Sedangkan pondok pesantren Raudhatul Ummah memastikan beberapa indikator diantaranya:

- a. Bahwa usaha mereka memiliki omset tidak lebih mengalami penurunan 7% harian atau 8% mingguan.
- b. Bahwa usaha yang dibangun memiliki pendapatan dengan margin laba di atas 10% setiap minggunya.
- c. Bahwa setiap personal memiliki peningkatan kecakapan dan kapabilitas sesuai bidang yang digeluti.

Indikator keberhasilan usaha tersebut sejalan dengan indikator yang dijelaskan Henry Faizal Noor bahwa organisasi dapat berhasil jika adanya *profitability*, adanya produktifitas dan efisiensi dan kemampuan untuk bersaing dalam merebut perhatian dan loyalitas konsumen.¹⁴¹ Kemampuan pengelola unit usaha dalam menetapkan beberapa indikator untuk

¹⁴⁰Wijayanto, 217–19.

¹⁴¹Henry Faizal Noor, *Ekonomi Manajerial* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 397.

memastikan bahwa usaha tersebut mampu memberikan kontribusi sesuai dengan tujuan semula program.

Menurut Nurmasyithah mengutip dari Sukanto Reksohadiprodo di dalam pembahasan penelitiannya menyampaikan bahwa untuk mengendalikan perlu adanya standar, supervisi kegiatan, perbandingan hasil dengan standar dan mengoreksi kegiatan atau standar.¹⁴²Latifah dan Rahmayanti dalam penelitiannya menyampaikan bahwa penetapan standar harus dilakukan sebelum evaluasi dilakukan.¹⁴³

2. Pembuatan dan penyampaian secara berkala

Dalam proses pengendalian yang dilakukan oleh pondok pesantren Raudhatul Ummah sebagaimana hasil temuan didapatkan bahwa:

a. Penyampaian laporan secara berkala.

Bagi usaha yang bersifat sosial, laporan secara berkala perlu dilakukan untuk mengetahui kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Schemerhorn menyampaikan bahwa terdapat 3 cara dalam mengontrol sebuah organisasi, antara lain antara lain adanya kontrol administratif, kontrol melalui kompensasi dan benefit serta adanya sistem kedisiplinan karyawan.¹⁴⁴

Nurmasyithah dalam penelitian terdahulu menyatakan proses penyampaian laporan untuk mengukur kinerja program yang telah berjalan selama masa periode tertentu, untuk memastikan atau

¹⁴²Nurmasyithah, "Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan," 176.

¹⁴³Latifah and Rahmayanti, "Manajemen Kewirausahaan Pesantren Dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepreneur."

¹⁴⁴Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, 222.

membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.¹⁴⁵

b. Diskusi yang kuat.

Diskusi dengan kepala pesantren sebagai upaya untuk mengetahui pendapat dan saran terhadap usaha yang sedang berjalan maupun yang akan dilakukan. Nurmasiyithah menjelaskan dalam penelitiannya bahwa diskusi dapat berupa rapat pleno untuk mengkaji dan menganalisis setiap kebijakan yang telah dilakukan.¹⁴⁶

D. Dampak program kewirausahaan bagi pondok pesantren Raudhatul Ummah.

Pondok pesantren Raudhatul Ummah dalam temuan yang didapatkan merupakan organisasi nirlaba memiliki fungsi ganda yaitu pendidikan (internal) dan dakwah/kemasyarakatan (eksternal). Sehingga hasil program kewirausahaan yang didapatkan pondok pesantren Raudhatul Ummah terbagi dalam 2 ranah, yaitu:

1. Dampak Internal (Pendidikan)

Adanya kontribusi positif yang diberikan kepada pondok pesantren terhadap kecukupan kebutuhan atas pembiayaan utilitas (listrik dan air) serta biaya operasional pondok pesantren (tidak termasuk pendidikan formal). Dampak langsung didapatkan dengan kontribusi sebesar 10.07% pada tahun 2018-2019 dan naik pada tahun 2019-2020 menjadi 12.83%.

¹⁴⁵Nurmasiyithah, "Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan," 181.

¹⁴⁶Nurmasiyithah, 181.

Rifai dalam penelitiannya menjabarkan bahwa pengelolaan ekonomi mandiri baik, maka akan berkontribusi besar memadainya keuangan lembaga pendidikan, dan baiknya keuangan lembaga pendidikan juga akan menjamin terwujudnya fasilitas layanan pendidikan, dan kita tahu bahwa fasilitas yang memadai pada suatu lembaga pendidikan akan berpengaruh pada kualitasnya layanan yang ada.¹⁴⁷ Hafidh dalam penelitian juga memperkuat pendapat Rifai dengan memberi penekanan bahwa dampak positif atas pengembangan kewirausahaan adalah dampak perekonomian.

Pendapat tersebut sejalan dengan kondisi Pondok Pesantren Raudhatul Ummah yang berhasil menampakkan kemandiriannya melalui dari program kewirausahaan melalui perbaikan dan pengembangan beberapa fasilitas layanan pendidikan pesantren sebagai sumbangsih atas berjalannya program yang telah disusun tanpa campur tangan bantuan orang tua dan donatur yang masih menjadi pemasukan utama di atas 80%.

2. Dampak Eksternal (Dakwah Kemasyarakatan)

Sebagaimana halnya dampak internal, dampak eksternal memiliki 2 aspek manfaat yakni manfaat langsung dan manfaat tidak langsung. Dari temuan penelitian manfaat langsung yang didapatkan bahwa masyarakat sekitar diluar pesantren memiliki pendapatan melalui program kewirausahaan yang digagas oleh pondok pesantren Raudhatul Ummah.

¹⁴⁷Rifa'i, "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan."

Sedangkan manfaat tidak langsung yang didapatkan dari program kewirausahaan adalah adanya ketrampilan dalam berwirausaha bagi santri yang terlibat.

Jika melihat dari pendapat Fahrina menjabarkan bahwa manfaat yang dapat dirasakan oleh masyarakat memiliki 2 makna; a.meningkatkan kemampuan masyarakat (*to give ability or enable*) melalui pelaksanaan berbagai kebijakan dan program pembangunan agar kondisi kehidupan masyarakat dapat mencapai tingkat kemampuan yang diharapkan, dan b. meningkatkan kemandirian masyarakat melalui pemberian wewenang secara proporsional kepada masyarakat dalam pengambilan keputusan (*to give authority*) dalam rangka membangun diri dan lingkungannya secara mandiri. Hal ini menunjukkan bahwa upaya pemberdayaan masyarakat berarti memampukan dan memandirikan masyarakat.¹⁴⁸

Program kewirausahaan digagas sebagai upaya untuk mengambil peran secara mandiri dalam pengembangan pondok pesantren. Beberapa aspek kemandirian pondok pesantren Raudhatul Ummah dapat dilihat dari: 1) mampu bertindak bebas dengan mendirikan unit usaha dengan melibatkan segala komponen yang tersedia di pondok pesantren, 2) berinisiatif dalam memenuhi kebutuhan melalui pengembangan program kewirausahaan berbasis potensi dan kemampuan pondok pesantren, 3) berpikir dan bertindak original dan kreatif dengan mengoptimalkan segala komponen yang ada, 4)

¹⁴⁸Liriwati, "Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Di Provinsi Riau," 95.

mempengaruhi lingkungan dengan melibatkan masyarakat sekitar pondok pesantren, 5) percaya diri dalam mengembangkan program kewirausahaan, 6) hasil yang diperolehnya memuaskan dengan memberikan kontribusi positif terhadap pondok pesantren Raudhatul Ummah.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

1. Perencanaan program kewirausahaan pondok pesantren Raudhatul Ummah diawali dengan adanya penguatan visi-misi pengasuh kepada warga internal pesantren. Program kewirausahaan dikonseptkan untuk membentuk kemandirian lembaga dalam memenuhi kebutuhan finansial lembaga serta menguatkan soft skill kepada santri yang terlibat. Pengasuh mengawali dengan menetapkan pengelola unit wirausaha dan selanjutnya pengelola unit wirausaha melakukan riset market dan rekrutmen.
2. Kegiatan riset market menghasilkan bahwa pengelola unit wirausaha dalam proyek kerjanya mengawali dengan pembukaan jenis usaha jasa laundry dan toko guna mencukupi kebutuhan internal. Untuk memberikan manfaat lebih luas, pengelola melakukan diversifikasi usaha dengan memperhatikan perkembangan usaha yang telah berkembang sebelumnya.
3. Untuk memperoleh hasil yang diharapkan, pengelola unit wirausaha menetapkan indikator keberhasilan usaha yakni penurunan omset tidak lebih dari 7% secara harian dan 8% secara mingguan, adanya peningkatan margin laba dan meningkatnya kapabilitas serta kemampuan tenaga operasional. Selain itu pengelola memberikan laporan secara berkala dan sering mendiskusikan dengan kepala pesantren tentang perkembangan usaha pesantren.

4. Adanya program kewirausahaan memberikan dampak secara langsung maupun tidak langsung. Dampak langsung meliputi adanya kontribusi positif terhadap finansial pondok pesantren sedangkan dampak tidak langsung meliputi masyarakat mendapatkan pendapatan tambahan dengan menjadi pemasar offline dan santri mendapatkan bekal sebagai seorang wirausaha.

B. Saran

Pondok pesantren sebagai lembaga yang memiliki kemandirian dalam operasional perlu mendapatkan dukungan dari akademisi maupun praktisi. Dukungan tersebut meliputi dukungan baik secara finansial maupun non finansial. Dukungan finansial sebagai upaya membantu meringankan operasional pondok pesantren sedangkan non finansial meliputi pemberian pelatihan yang mendukung soft skill santri sebagai bekal setelah mereka menamatkan pendidikan di pondok pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasri. "Sejarah Dan Dinamika Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam Di Nusantara: Surau, Meunasah, Pesantren Dan Madrasah." In *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*, edited by Samsul Nizar, 279–96. Jakarta: Kencana, 2008.
- Afandi, Zaenal. "Strategi Pendidikan Entrepreneurship Di Pesantren Al-Mawaddah Kudus." *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam* 7, no. 1 (2019): 55–68.
<http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/bisnis/index%0AStrategi>.
- Ansori. "Model Pengembangan Kewirausahaan Santri Melalui Pondok Pesantren Berbasis Budaya Agribisnis Tanaman Palawija." *Didaktik* 8, no. 1 (2014): 06–10. <http://e-journal.stkipsiliwangi.ac.id/index.php/didaktik/article/view/150>.
- Antara. "Jokowi: Target Pertumbuhan Ekonomi 2021 5 Persen Harus Betul-Betul Tercapai." *Tempo*, 2021. <https://bisnis.tempo.co/read/1438689/jokowi-target-pertumbuhan-ekonomi-2021-5-persen-harus-betul-betul-tercapai>.
- Askandar, Iqbal M. "Wawancara." Batu, n.d.
- Askandar, Noor Shodiq. "Wawancara." Batu, n.d.
- Asyhabuddin. *Memupuk Kemandirian Dengan Kewirausahaan Sosial*. Bantul: Lontar Mediatama, 2018.
- Badan Pusat Statistik. "Pertumbuhan Ekonomi Produk Domestik Bruto," 2021. https://www.bps.go.id/website/materi_ind/materiBrsInd-20210505113458.pdf.
- Bahri. "Kewirausahaan Islam: Penerapan Konsep Berwirausaha dan Bertransaksi Syariah dengan Metode Dimensi Vertikal (Hablum Minallah) dan Dimensi Horisontal (Hablum minannas)." *Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis* 1. No 2. (November 2016) : 67-87
- Barnawi, and Mohammad Arifin. *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa*. Sleman: Ar Ruzz Media, 2012.
- Darmolono, Wasi, and Hudalloh Abiel Fawwaz. *Winning Mindset: Visi Sukses Seorang Entrepreneur Muslim*. Yogyakarta: Javelitera, 2012.
- Dewi, Sayu Ketut Sutrisna. *Konsep Dan Pengembangan Kewirausahaan Di Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Djuwariyah, and Wisri. "Manajemen Usahan Dan Kemandirian Ekonomi Pesantren." *Jurnal Lisan Al Hal* 13, no. 2 (n.d.): 281–308.
- Farid. *Kewirausahaan Syariah*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Firdani, Neng Nisa A, Ace Suryadi, and Iip Saripah. "Kemandirian Berwirausaha Pemuda Produktif Melalui Program Pendidikan Kecakapan Hidup (Studi

- Kasus Pada Kelompok Usaha Kecimpring Binaan PKBM Ash-Shodiq Desa Pagerwangi Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat)." *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah* 1, no. 1 (2017): 63–76.
- Habibi, Wildtan, and Rahmatullah. "Manajemen Pengembangan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang)." *Leadership* 1, no. 1 (2019): 1–17. <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/mpi>.
- Hafidh, Badrudin Zaini. "Pesantren Dan Kemandirian Perekonomian: Studi Tentang Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Ar-Risalah Cijantung IV Ciamis." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2019): 257–67. <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.32-03>.
- Hamzah, Siti Nur Aini. "Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi Kasus Di PP Mukmin Mandiri Sidoarjo Dan PP Nurul Karomah Pamekasan)." *UIN Maulana Malik Ibrahim*. UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015.
- Intan. "Wawancara." Batu, n.d.
- Kartika, Chandra Syatreya. "Analisis Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Pada PT Arta Boga Cemerlang Surabaya." *Agora* 2, no. 1 (2014).
- Kasmir. *Kewirausahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Kompri. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenada Media, 2018.
- Latifah, Zahra Khusnul, and Veni Ayu Rahmayanti. "Manajemen Kewirausahaan Pesantren Dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepreneur." *Tadbir Muwahhid* 1, no. 1 (2017): 42. <https://doi.org/10.30997/jtm.v1i1.839>.
- Liriwati, Fahrina Yustiana. "Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Di Provinsi Riau." UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2020.
- Maisaroh, Tatik. "Perintisan Kewirausahaan Berbasis Pesantren Melalui Pelatihan Dan Pendampingan Kewirausahaan Pada Santri PP Ar Risalah Mlangi Yogyakarta." *JAMALI - Jurnal Abdimas Madani Dan Lestari* 01, no. 01 (2019): 34–40.
- Manajemen, Admin Jurnal. "Pengertian Pengawasan Dalam Manajemen Beserta Fungsi Dan Tujuan." *Jurnalmanajemen.com*, 2019. <https://jurnalmanajemen.com/pengertian-pengawasan/>.
- Manajemen Pondok Pesantren. "Laporan Keuangan Pondok Pesantren Tahun 2018-2019." Batu, 2019.
- . "Laporan Keuangan Pondok Pesantren Tahun 2019-2020." Batu, 2020.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1989.
- Muzakki, Ahmad Fuad. "Wawancara." Batu, n.d.

- Nahrodi, Paiman. "Manajemen 'Ke Wirausahaan ' Pesantren," 2007, 1–19.
- Nasir, Amir. "Pemberdayaan Kewirausahaan Santri Pada Pesantren Yanbu 'ul Qur 'an Kudus." *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 14, no. 1 (2019): 179–204.
- Noor, Henry Faizal. *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Notulen Rapat Manajemen Pondok Pesantren*, 2017.
- Nurmalina, Rita, Tintin Sarianti, and Arif Karyadi. *Studi Kelayakan Bisnis*. Bogor: IPB Press, 2018.
- Nurmasyithah. "Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan." UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017.
- Oktavia, Lenny, and Et Al. *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*. Jakarta: Tim Penulis Rumah Kitab, 2014.
- Pengelola Unit Wirausaha. "Dokumen Perencanaan Program Kewirausahaan." Batu, 2018.
- . *Laporan Keuangan Manajemen Pondok Pesantren 2017-2018*, 2018.
- . "Laporan Keuangan Pengelola Unit Wirausaha Periode 2020." Batu, 2021.
- Pusat Data dan Analisa Tempo. *Pesantren Pabelan Dan Peranan Pesantren Dalam Perubahan*. Jakarta: TEMPO Publishing, 2019.
- Raco, J. R. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo, 2010.
- Rahardjo, Mudjia. "Analisis Data Penelitian Kualitatif (Sebuah Pengalaman Empirik)." Malang, 2010. <https://www.uin-malang.ac.id/r/100601/analisis-data-penelitian-kualitatif-sebuah-pengalaman-empirik.html>.
- . "Jenis Dan Metode Penelitian Kualitatif." GEMA: Media Informasi dan Kebijakan Kampus. Accessed June 13, 2020. uin-malang.ac.id/r/100601/jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html.
- . "Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif." MALang, 2011. <https://www.uin-malang.ac.id/r/110601/metode-pengumpulan-data-penelitian-kualitatif.html>.
- Rifa'i, Moh. "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan." *Profit : Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 3, no. 1 (2019): 30–44. <https://doi.org/10.33650/profit.v3i1.538>.
- RomadhonAhmad. "Kemandirian Finansial Lembaga Pendidikan Melalui Entrepreneurship dan Partnership (Studi Kasus di Yayasan al Ashriyyah Nurul Iman Islamic Boarding School Parung Bogor)." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, No 1 (Desember 2016): 1197-1204

- Rukajat, Ajat. *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*. Sleman: Deepublish, 2018.
- Sukirman. “Jiwa Kewirausahaan Dan Nilai Kewirausahaan Meningkatkan Kemandirian Usaha Melalui Perilaku Kewirausahaan.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 20, no. 1 (17AD): 113–32.
- Tim Diversifikasi Usaha Pengelola Unit Wirausaha. “Dokumen Perencanaan Diversifikasi Usaha Olahan Susu Sapi Dan Minuman Lemon Sereh.” Batu, 2020.
- Umar, Nasharuddin. *Rethinking Pesantren*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.
- Undang Undang Nomor 18 Tahun 2019 (2019).
<https://www.jogloabang.com/pustaka/uu-18-2019-pesantren>.
- Usman, Abdul Halim. *Manajemen Strategis Syariah*. Jakarta: Zikrul Hakim, 2015.
- Wahidmurni. “Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif.” UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017. <http://repository.uin-malang.ac.id/1984/2/1984.pdf>.
- Widiansyah, Apriyanti. “Peran Ekonomi Dalam Pendidikan Dan Pendidikan Dalam Pembangunan Ekonomi.” *Cakrawala* XVII, no. 2 (2017): 207–15.
- Widodo, Hendro, and Etyk Nurhayati. *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah Dan Pesantren*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020.
- Wijayanto, Dian. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2012.
- Yunus, Muh. *Islam Dan Kewirausahaan*. Malang: UIN-MALIKI Press, 2008.
- Zainarti. “Manajemen Islami Perpektif Al Quran.” *Jurnal Iqra* 08, no. 01 (n.d.).
- Zulhimma. “Upaya Kewirausahaan Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lembaga Pendidikan Islam.” *Tazkir* 4, no. 2 (2018): 313–28. urnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/TZ/.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

PEMBUATAN CATATAN LAPANGAN

Judul : Manajemen Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu)

Jenis : Kualitatif

Tabel : Sistem Pengkodean Analisis Data

No	Aspek Pengkodean	Kode
1.	Latar Penelitian	
	a. Rumah Ndalem Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	L1
	b. Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah	L2
2.	Metode Pengumpulan Data	
	a. Wawancara	W
	b. Observasi	O
	c. Dokumentasi	D
3.	Sumber Data	
	a. Pengasuh	PG
	b. Kepala Pesantren	KP
	c. Pengelola Unit Wirausaha	PUW
	d. Santri	S
4.	Fokus Penelitian	
	a. Perencanaan	F1
	b. Pelaksanaan	F2
	c. Pengendalian	F3
	d. Implementasi	F4
5	Waktu Pelaksanaan	
	a. Wawancara	15 Juni 2021
	b. Observasi	14 Juni 2021
	c. Studi Dokumen	13 Juni 2021
6	Nomor Catatan Lapangan	: 3

TRANSKRIP WAWANCARA
CATATAN LAPANGAN (CL1)

Kode : L1.W.P.15-06-21
Situs : L1 (Rumah Ndalem Pondok Pesantren Raudhatul Ummah)
Teknik : Wawancara
Informan : Pengasuh Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu
Nama : KH. Noor Shodiq Askandar
Tanggal : 15-06-2021
Hari : Selasa
Tempat : Rumah Ndalem Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu
Jam : 09.00 – 09.30

Gambaran Situasi dan Peristiwa :

KH. Noor Shodiq Askandar merupakan pengasuh Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu. Sebelum melakukan wawancara, peneliti melakukan janji wawancara dengan informan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk menggali informasi kebijakan secara umum tentang program kewirausahaan yang dilakukan oleh pondok pesantren. Adapun wawancara dilakukan di Rumah Ndalem Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu.

Hasil Wawancara

- P : *Assalamualaikum kyai. Ngapunten karena kyai harus menyempatkan waktu untuk kami wawancara untuk kegiatan penelitian tesis. Setahu panjenengan Pondok Pesantren Raudhatul Ummah ini sejak didirikan oleh romo kyai chozin, kira-kira visi-misinya wonten perubahan?*
- I : *Walaikumsalam mbak. Matur nuwun lho nggeh sudah bersedia mengangkat pondok pesantren kami dijadikan bahan kagem tesis jenengan mugu-mugi lancar nganti akhir ya mbak. Setahu saya sejak romo kyai chozin mendirikan visi-misinya belum ada perubahan, jenengan bisa lihat di buku profil pondok untuk lebih lengkapnya.*
- P : *Alhamdulillah buku profil pondok sampun kulo tampi dugi sekretaris pondok. (sambil membaca buku profil) Jika dilihat dari visi yang jauh ke depan sebagaimana pesantren canangkan, harapan apa yang pengasuh inginkan?*
- I : *Jenengan mungkin sudah mengerti nggeh, bahwa kota Batu ini kotanya banyak warna, banyak pendatang yang pastinya memiliki membawa pengaruh secara tidak langsung sehingga pondok pesantren ini semoga memberikan pengaruh positif setidaknya*

kepada para santri dan asatidz namun tidak hanya itu pondok ini ingin sekali memberikan kontribusi bagi masyarakat sekitar baik dibidang agama maupun secara sosial ekonominya.

P : *Sebagaimana jenengan sampaikan tadi bahwa pondok pesantren ingin memberikan kontribusi baik kepada santri, asatidz maupun masyarakat, kira-kira program yang dikelola dan dikembangkan apa saja?*

I : Secara umum mungkin hampir sama seperti pondok-pondok yang lain seperti madrasah diniyah yang diperuntukkan untuk para santri, majelis taklim yang bisa dihadiri oleh masyarakat umum terutama sekitar pondok. Agar para santri memiliki bekal ke depannya, kami juga menyelenggarakan sekolah formal berupa SMP Islam Abu Ghonaim.

P : *Ngapunten kira-kira ada lagi program yang dikembangkan oleh pondok pesantren?*

I : Apa ya mbak, kalau yang jenengan maksud program khusus pondok. Kami masih membuat beberapa kegiatan kemandirian yang tujuannya nanti memberikan bekal kepada santri ketika nanti sudah tidak lagi tidur disini.

P : *Oh ngoten, program khususnya apa saja nggeh?*

I : Kalau ingin lebih jelas nanti mbaknya bisa tanyakan ke kepala pesantren. Singkatnya kami ada beberapa kegiatan seperti program hafalan, pidato bilingual, ada juga kegiatan kesenian banjari, pagar nusa.

P : *Dari sekian banyak kegiatan pondok, apakah ada program yang bisa dikatakan unggulan?*

I : Jika dikatakan unggulan mungkin kelas kewirausahaan mbak, karena kelas ini harapannya bisa menjadi pengusaha ke depannya. Silahkan diminum mbak, sampai lupa.

P : *Matur nuwun. Kalau dihitung jumlah pondok pesantren di Indonesia cukup banyak, menurut panjenengan bagaimana peran pemerintah dalam membantu aktifitas pondok pesantren?*

I : Ngeten mbak, sebenarnya pemerintah akhir-akhir ini cukup banyak membantu dalam mengembangkan pondok pesantren semisal pemberian bantuan operasional pondok seperti saat awal covid kemarin. Jika untuk yang lain pemerintah belum banyak menyentuh apa yang dibutuhkan oleh pondok pesantren.

P : *Jika tadi dikatakan panjenengan bahwa pondok pesantren mendapatkan bantuan operasional pondok, apakah pondok pesantren Raudhatul Ummah mendapatkan bantuan tersebut?*

I : Apapun bentuk perhatian pemerintah tetap harus disyukuri mbak.

P : *Ngapunten karena pertanyaan berikutnya agak sedikit sensitif. Untuk pendanaan, pondok pesantren bagaimana mendapatkannya?*

I : Alhamdulillah selama wali santri cukup banyak membantu untuk kebutuhan anak-anak mereka. Namun kita ingin memberikan hal yang terbaik sehingga pondok pesantren mencoba untuk membuat

kelas kewirausahaan yang labanya bisa digunakan memenuhi kebutuhan operasional pondok. Untuk hal ini, mbak bisa tanya lebih detail dengan kepala nggeh?

P : *Enggeh matur nuwun. Sebagai salah satu bentuk kemandirian dan pemberdayaan santri serta masyarakat dari pondok pesantren adalah adanya program kewirausahaan, bagaimana menurut kyai?*

I : Leres mbak. Memang benar bahwa program kewirausahaan itu menjadi bentuk agar pondok itu tidak tergantung dengan pihak luar selain itu pondok juga memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar. Karena itulah mbak, pondok pesantren ini memiliki kelas kewirausahaan yang nantinya tidak hanya bermanfaat bagi santri sebagai bekal kedepannya namun juga bisa memberikan kemandirian bagi pesantren.

Mbak, ngapunten saya tidak bisa lama. Jenengan nanti bisa melanjutkan dengan kepala pesantren karena kebetulan ada kegiatan siang ini.

P : *Enggeh kyai, matur nuwun wedalipun insya Allah informasi dugi panjenengan saget menambah data ingkang dibutuhaken.*

TRANSKRIP WAWANCARA
CATATAN LAPANGAN (CL2)

Kode : L1.W.KP.15-06-21
 Situs : L2 (Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah)
 Teknik : Wawancara
 Informan : Kepala Pesantren Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Baru
 Nama : Gus Ahmad Fuad Muzakki
 Tanggal : 15-06-2021
 Hari : Selasa
 Tempat : Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Baru
 Jam : 10.00 – 10.30

Gambaran Situasi dan Peristiwa :

Gus Ahmad Fuad Muzakki merupakan kepala pesantren Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu. Sebelum melakukan wawancara, peneliti melakukan janji wawancara dengan informan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk menggali informasi kebijakan secara lebih detail tentang program umum dan kewirausahaan yang dilakukan oleh pondok pesantren. Adapun wawancara dilakukan di Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu.

Hasil Wawancara

P :	<i>Assalamualaikum gus. Mohon maaf telah mengganggu waktunya siang hari ini karena sudah meluangkan waktu untuk kami wawancarai.</i>
I :	Waalaikumsalam mbak. Mboten nopo, semoga niatnya jenengan bisa memberikan kritik dan saran dalam pengembangan pondok pesantren.
P :	<i>Nggeh. Sebagaimana yang disampaikan romo kyai bahwa salah satu program unggulan yang dimiliki pondok pesantren Raudhatul Ummah adalah program kewirausahaan. Bagaimana menurut jenengan?</i>
I :	Betul yang disampaikan oleh romo kyai, bahwa salah satu program keunggulannya adalah program kewirausahaan. Program ini digagas oleh romo kyai salah satunya untuk memberikan bekal buat santri agar mereka setelah lulus memiliki keinginan dan kemampuan untuk memulai berwirausaha. Itu hal yang utama saat program ini digagas.
P :	<i>Adakah pemikiran lainnya kenapa program kewirausahaan ini</i>

	<i>dijalankan?</i>
I :	Sejalan dengan program ini, ternyata yang dihasilkan dari kewirausahaan memiliki dampak positif yang dapat dirasakan oleh pondok pesantren. Namun, jika dilihat dari yang lain pesan romo kyai yang diberikan kepada kami, bahwa keberadaan pondok harus memberikan manfaat bagi warga sekitar. Hal inilah yang menurut kami bisa memberikan kebermanfaatan bagi warga sekitar.
P :	<i>Selama ini bagaimana peran warga sekitar dalam program kewirausahaan ini?</i>
I :	Berbicara tentang peran dari warga tentunya mereka dilibatkan dalam program ini diantaranya mereka berkontribusi dalam pengadaan bahan baku dan proses pemasarannya. Untuk lebih detail tentang peranan mereka bisa ditanyakan langsung kepada Gus Iqbal sebagai pengelola unit kewirausahaan.
P :	<i>Oo ngoten. Kami beralih pada pertanyaan berikutnya tentang pengendalian program kewirausahaan. Bagaimana teknis pengendalian yang dilakukan oleh jenengan dalam program kewirausahaan ini.</i>
I :	Secara teknis, Gus Iqbal memberikan laporan program secara berkala baik bulanan, semester maupun tahunan sehingga kami yang diberikan amanah sebagai kepala dapat mengetahui proses dan hasil dari program kewirausahaan. Namun, tidak hanya itu kami juga terkadang mengajak diskusi tentang rencana dan hasil yang telah dilakukan secara insedentil sehingga kami tahu perkembangannya.
P :	<i>Jika dilihat dari copy laporan keuangan yang kami terima, bahwa program kewirausahaan telah memberikan kontribusi dalam mencukupi kebutuhan pondok pesantren. Bisa dijelaskan ustadz?</i>
I :	Oh ya betul mbak, memang pertimbangan dari pengadaan program ini adalah kami berpikiran bahwa tidak mungkin bahwa semua operasional dibebankan kepada wali santri atau mencari donatur di luar. Adanya program ini memberikan kemandirian secara finansial kepada pondok, meski belum begitu besar.
P :	<i>Kira-kira berapa persen kontribusi program ini terhadap kebutuhan finansial pondok pesantren?</i>
I :	Dalam bentuk prosentase kira-kira program ini memiliki kontribusi kurang lebih 10 % terhadap kebutuhan finansial. Untuk lebih tepatnya saya kurang ingat, coba jenengan lihat di laporan keuangan.
P :	<i>Dalam menentukan penanggung jawab utama program ini, bagaimana manajemen pondok pesantren memutuskan?</i>
I :	Tentu saja romo kyai dalam memutuskan penanggung jawab program ini memiliki kriteria tertentu, namun sepengetahuan saya Gus Iqbal memiliki kapabilitas sebagai penanggung jawab program kewirausahaan jika dilihat dari hasil laporan dan kontribusi yang diberikan kepada manajemen pondok pesantren. Apalagi Gus Iqbal memiliki jam terbang dalam mengelola usaha.
P :	<i>Ngapunten jika saya harus sedikit menarik ke belakang, bahwa</i>

	<i>harapan dari program kewirausahaan ini adalah pondok pesantren memiliki kemandirian. Pertanyaannya ini kemandiriannya yang diharapkan seperti apa?</i>
I :	Cakupan kemandirian yang diharapkan dari program ini adalah program ini memberikan sumbangan terhadap beban operasional bulanan yang selama ini menyumbang cukup besar seperti listrik, air, gaji para pengurus dan asatidz, dengan adanya label produk yang direkatkan dapat menjadi media pemasaran pondok pesantren, tidak hanya itu program ini juga diharapkan dapat memberikan uang saku tambahan baik bagi pengelola program maupun bagi santri yang terlibat.
P:	<i>Ngapunten apakah bisa dijabarkan lebih rinci lagi kira-kira yang telah diberikan program kewirausahaan seperti apa?</i>
	Pesantren mendapatkan tambahan pemasukan dari bidang entrepreneur ini sangat signifikan, sehingga pesantren mampu memberikan tambahan gaji sebesar 30% kepada setiap pengurus yang terlibat. Tidak hanya itu saja kami merasakan bahwa pesantren telah mendapatkan manfaat yang sangat besar, salah satunya pengembangan dan penambahan fasilitas pesantren seperti pembelian LCD Projector, karpet, salon.”
P :	<i>Dari pemaparan barusan, kira-kira hasil yang dicapai bagaimana?</i>
I :	Meski hasil yang dicapai belum besar, namun program ini mampu memberikan hasil yang cukup baik dalam meringankan beban operasional pondok pesantren dan juga mampu memberikan uang tambahan bagi pengelola dan santri. Namun berapa nilainya, mbaknya bisa mencari informasi dalam laporan keuangan program atau bisa langsung ditanyakan ke Gus Iqbal.
P :	<i>Nggeh gus, matur nuwun.</i>

TRANSKRIP WAWANCARA
CATATAN LAPANGAN (CL3)

Kode : L2.W.PWU.15-06-21
Situs : L2 (Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah)
Teknik : Wawancara
Informan : Pengelola Unit Wirausaha Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu
Nama : Gus Iqbal M. Iskandar
Tanggal : 15-06-2021
Hari : Selasa
Tempat : Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu
Jam : 12.30 – 13.30

Gambaran Situasi dan Peristiwa :

Gus Iqbal M. Iskandar merupakan Pengelola Unit Wirausaha Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu. Sebelum melakukan wawancara, peneliti melakukan janji wawancara dengan informan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk menggali informasi kebijakan secara lebih detail tentang manajemen kewirausahaan yang dilakukan oleh pondok pesantren. Adapun wawancara dilakukan di Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu.

Hasil Wawancara

- P : *Assalamualaikum Gus Iqbal. Salam kenal saya Farida yang bermaksud mengangkat manajemen kewirausahaan yang dilakukan Pondok Pesantren Raudhatul Ummah*
- I : *Waalaikumsalam, kami sudah mendapatkan pesan dari kepala pesantren untuk mendampingi jenengan dalam proses penelitiannya. Silahkan saja jika ada yang ditanyakan.*
- P : *Begini gus sebagaimana jenengan ketahui bahwa program kewirausahaan ini adalah program unggulan dari Pondok Pesantren Raudhatul Ummah. Bagaimana menurut jenengan tentang hal tersebut.*
- I : *Terima kasih mbak. Namanya siapa tadi? Maaf karena saya tidak mudah menghafal nama. Begini mbak, tidak mudah dalam memulai program ini karena saya yang waktu itu mendapatkan amanah dari kyai dalam menyukseskan program kewirausahaan. Dengan bekal bahwa program ini nantinya diharapkan bisa memberikan kontribusi positif terutama di bidang keuangan pondok pesantren, tentu kami harus memutar otak apa yang bisa dilakukan. Kami diberikan*

kepercayaan untuk menggunakan tenaga yang tersedia seperti pengurus dan santri, maka kami mencoba mengambil beberapa orang tersebut dalam menjalankan program ini.

P : *Apa rencana yang jenengan lakukan dalam memulai dan mengembangkan program ini?*

I: (sambil tersenyum) sebenarnya waktu itu saya harus mencari apa yang bisa dilakukan dan diproduksi kemudian bagaimana cara memasarkannya. Syukur alhamdulillah, saya sering ngobrol dengan santri akhirnya kami mengambil inisiatif dengan memulai jasa laundry. Jasa laundry ini menggunakan tenaga para santri yang sudah cukup senior dan memiliki kemampuan untuk melayani. Dengan harga yang sangat santriabel hahahaha, jasa laundry ini mampu bertahan dan berkembang hingga sekarang.

P: *Maksudnya jenengan harga sangat santriabel tadi bagaimana nggeh gus?*

I: Begini mbak tidak semua santri memiliki uang saku yang banyak, harga yang dipatok maksimal 4.000/kg dari laundry kering, jadi dengan harga tersebut santri tidak keberatan.

P: *Tentunya saat memulai, jenengan tidak mudah karena harus memetakan segala situasi dan kondisi. Kira-kira bekal yang diberikan oleh pondok pesantren waktu berapa banyak?*

I: Modal uang maksudnya? (*Penanya mengangguk*) kami waktu itu hanya diberikan modal 10juta diawal dan diberikan 1 ruang operasional. Modal tersebut kami gunakan untuk membeli mesin cuci dan setrika sebagai modal awal jasa laundry, kemudian ada sisa kurang lebih 7 juta yang mana yang 5 juta saya gunakan untuk mengembangkan layanan toko hamdalah.

P: *Toko hamdalah itu seperti apa gus?*

I: Toko hamdalah itu toko yang menyediakan kebutuhan santri sehingga santri tidak perlu keluar pondok pesantren jika membutuhkan sesuatu. Nah, dari situ alhamdulillah toko hamdalah dengan menggunakan sistem konsinyasi berkembang dalam menyediakan alat dan kebutuhan santri seperti ATK, peralatan pribadi, dll.

P: *Dari 2 bidang usaha tersebut, bagaimana jenengan sebagai pengelola bidang wirausaha menjalankannya?*

I: Sebagaimana yang saya sampaikan tadi, untuk jasa laundry kami menggunakan santri yang berfungsi sebagai karyawan dalam tanda kutip yang mana mereka bertugas mencatat laundry yang masuk kemudian ada juga yang bertugas mencuci dan setrika serta ada yang bertugas di bidang keuangan. Semua digilir agar mendapatkan pengalaman yang sama.

P: *Kalau untuk toko hamdalah bagaimana?*

I: Masih menggunakan tenaga para santri guna mengoperasikan namun untuk toko ini kami dibantu pengurus yang memang kami percaya dalam mengelola, para santri tersebut bertugas di kasir, menata letak

barang, kontrolling barang sedangkan pengurus bertugas sebagai tenaga pembukuan dan supervisor.

- P: *Menurut informasi dari jenengan tadi gus, bahwa santri terlibat penuh dalam pelaksanaan kewirausahaan. Bagaimana jenengan mengatur santri tersebut dimana mereka memiliki kesibukan juga sebagai santri?*
- I: Toko dan jasa laundry selalu dibuka saat kegiatan santri sedang kosong sehingga para santri yang mendapatkan amanah memiliki kesempatan untuk menjalankan tugasnya.
- P: *Dari 2 bidang usaha yang telah dijalankan tersebut, karena jenengan sebagai manager bagaimana gus Iqbal mengontrolnya?*
- I: Komitmen yang saya bangun di awal ketika mengawali usaha ini menekankan bahwa merekalah para pemilik usaha ini sehingga mereka harus bertanggung jawab atas usaha yang mereka lakukan. Dari situ saya menekankan bahwa setiap usaha akan mendapatkan hasil asalkan dijalankan dengan penuh kejujuran. Inilah yang saya tekankan di awal kemudian saya membuat kebijakan mereka harus membuat laporan secara harian dan diberikan kepada saya setiap malam sesudah aktifitas seharian dijalankan. Laporan tersebut dibuat secara berkala baik secara harian, mingguan maupun bulanan dan selanjutnya kami buat laporan tersebut kepada manajemen setiap bulannya.
- P: *Kira-kira setelah adanya 2 bidang usaha yang dijalankan oleh pondok pesantren, bagaimana kontribusinya yang diberikan kepada pondok pesantren?*
- I: Jika dihitung berdasarkan laporan rugi laba yang kami lakukan sementara 2 bidang usaha mampu memberikan kontribusi kepada para santri, maksudnya para santri yang berkecimpung dalam bidang usaha memiliki uang saku tambahan namun jika dilihat dari yang lebih luas lagi 2 bidang usaha ini belum banyak membantu dalam manajemen pondok pesantren.
- P: *Bagaimana upaya yang diberikan oleh program ini kepada santri yang terlibat*
- I: Kami memberikan penekanan kepada para santri yang terlibat di unit usaha, bahwa kami berkomitmen sebagai pengganti uang lelah mereka dengan memberikan gaji sebagai pengganti uang saku bulanan mereka. Kami selalu mengingatkan bahwa orang tua mereka tidak perlu memberikan uang saku sehingga pengeluaran keuangan di pesantren mereka menjadi berkurang.
- P: *Selain kontribusi kepada pondok dan juga santri, apakah ada kontribusi yang diberikan oleh program kewirausahaan*
- I: Sewaktu perencanaan dulu kami mendapatkan masukan bahwa para santri membutuhkan jajanan pasar atau camilan selain kebutuhan yang lain. Kami memberikan peluang kepada masyarakat yang mau menitipkan jualannya bisa ditaruh di toko. Dari situ, kami memberikan hasil jualannya pada saat masyarakat menaruh

jualannya. Hasil dari penjualan tersebut cukup besar.

- P: *Baik, apakah pengelola unit wirausaha melakukan diversifikasi usaha agar harapan yang diharapkan dari program kewirausahaan terwujud?*
- I: Tidak mudah mbak untuk melakukan diversifikasi usaha karena kami harus mematangkan 2 unit usaha yang sudah landing terlebih dahulu. Sehingga kami menguatkan terlebih dahulu pondasi usaha tersebut dan memberikan manfaat baik secara finansial maupun non finansial atau manfaat secara langsung maupun secara tidak langsung.
- P: *Ngapunten gus, saya melihat ada beberapa unit usaha selain jasa laundry dan toko hamdalah, bagaimana jenengan dengan usaha-usaha tersebut?*
- I: Nah itu dia kami membuka unit usaha baru setelah kami melihat beberapa indikator yang mengalami perbaikan dalam 2 bidang usaha sebelumnya baik secara finansial maupun non finansial. Sambil memperbaiki 2 bidang usaha tersebut kami membentuk tim yang berisi 2-3 orang untuk menggali lebih dalam bidang usaha apa yang bisa dikembangkan dengan menggunakan beberapa potensi yang dimiliki oleh pondok pesantren maupun situasi sekitar pondok pesantren.
- P: *Menarik nih gus, apa saja indikator yang jenengan gunakan dalam memperbaiki 2 bidang usaha tersebut dan apa saja yang dilakukan oleh tim pengembangan usaha yang baru.*
- I: Nggeh untuk beberapa indikator yang kami matangkan dan kami jadikan parameter diantaranya bahwa nilai omset harian dari masing-masing usaha harus maksimal penurunan harian tidak lebih dari 8% dan mingguan tidak lebih dari 7% diikuti dengan adanya tumbuhnya pendapatan dan margin laba 10% setiap minggunya, adanya peningkatan kemampuan masing-masing personal di setiap usaha harus memiliki kapabilitas dan kecakapan sesuai bidang usaha yang digeluti. Sedangkan capaian yang perlu dilakukan oleh tim pengembangan usaha bisa dijabarkan dalam 2 area, area pertama adalah bidang produksi dimana bidang ini mereka harus mendapatkan bahan baku terbaik dengan harga yang seminimal mungkin, hasil yang diproduksi harus seenak dan sebaik mungkin. Sedangkan area kedua adalah bidang marketing dimana bidang ini mereka harus merumuskan teknik packaging, merumuskan harga marketingable, merumuskan teknik pemasaran yang jitu. Itu sih mbak yang kami rumuskan dari indikator pencapaian yang digunakan oleh 2 bidang usaha sebelumnya dan penjabaran tim dalam mengembangkan usaha yang baru.
- P: *Baik dari pengembangan unit usaha yang baru, kira-kira apa saja didapatkan waktu itu?*
- I: Seingat saya ya mbak. Kami merumuskan mengolah 2 produk baru yaitu pengolahan susu sapi segar aneka rasa dan minuman lemon serai.

- P: *Menurut jenengan gus, dari 2 jenis usaha yang baru ini bagaimana perkembangannya?*
- I: Karena untuk 2 jenis usaha ini masih berjalan kurang lebih 1 tahun, kami masih memonitor dari indikator yang telah kami lakukan sebelumnya sebagaimana unit usaha yang sebelumnya sudah landing. Namun kalau dalam perhitungan dan laporan dari manajemen pondok pesantren bahwa dari pencapaian 2 unit usaha yang baru serta 2 usaha yang telah terlebih dahulu terjadinya kontribusi manfaat meski belum secara signifikan. Sepengetahuan kami saat berdiskusi dengan kepala pesantren, bahwa unit wirausaha telah berjalan on the track selama ini hanya saja perlu perluasan penyebaran produk sehingga produk yang diproduksi oleh pondok pesantren dapat tersebar luas.
- P: *Jika dilihat dari margin laba kira-kira manakah usaha yang menguntungkan dan memberikan manfaat lebih bagi pondok pesantren?*
- I: Pertanyaan ini bagi kami sangat sulit dijawab, karena masing-masing usaha memiliki kontribusi dan cakupan pemasaran juga jauh berbeda jadi jika pertanyaannya berubah apakah semua unit usaha memberikan keuntungan, maka saya akan tegas menjawab bahwa unit wirausaha telah memberikan kontribusi manfaat bagi pondok pesantren seperti yang diharapkan.
- P: *Apa harapan dari program kewirausahaan ini?*
- I: Sebagaimana tujuan yang diberikan pada saat romo kyai memberikan amanah dimana program ini harus memberikan manfaat kemandirian finansial, maka kami berusaha untuk mencapai hal yang diharapkan. Dalam perhitungan harga yang kami hitung, diusahakan tersedia perhitungan tunjangan THR bagi pengurus

TRANSKRIP WAWANCARA
CATATAN LAPANGAN (CL4)

Kode : L2.W.S.15-06-21
Situs : L2 (Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah)
Teknik : Wawancara
Informan : Santri Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu
Nama : Intan
Tanggal : 15-06-2021
Hari : Selasa
Tempat : Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu
Jam : 13.45 – 14.45

Gambaran Situasi dan Peristiwa :

Intan merupakan Santri yang terlibat dalam Unit Wirausaha Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu. Sebelum melakukan wawancara, peneliti melakukan janji wawancara dengan informan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk menggali manfaat dari manajemen kewirausahaan yang dilakukan oleh pondok pesantren. Adapun wawancara dilakukan di Kantor Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu.

Hasil Wawancara

- P : *Bagaimana menurut kamu program kewirausahaan yang dilakukan pondok pesantren?*
- I : Alhamdulillah ternyata gak mudah mbak tapi saya senang sekali dapat menjadi bagian program kewirausahaan. Saya jadi tahu bagaimana menjadi seorang wirausaha.
- P: *Bagaimana mbaknya bisa menjadi bagian dalam program kewirausahaan?*
- I: Dulu ada tawaran dari pondok, siapa yang berminat. Ternyata banyak yang ikut, kemudian pihak pondok mengajak ngobrol satu satu kemudian alhamdulillah saya terpilih
- P: *Bagaimana keterlibatan santri dalam program kewirausahaan di pesantren?*
- I: Saya dan teman-teman diberikan kesempatan untuk menjalankan usaha dan diberikan kesempatan untuk belajar disana?
- P: *Apa yang diperoleh mbaknya dengan ikut dalam program kewirausahaan?*
- I: Saya sangat bersyukur diberikan kesempatan oleh Gus iqbal saat bergabung dengan unit usaha, waktu itu gus Iqbal *mboten*

sanjang kalau beliau memberikan gaji setiap bulannya. Gus Iqbal selalu *sanjang* saat memberikan gaji setiap bulannya mengingatkan untuk tidak perlu meminta uang saku kepada orang tua, karena orang tua termasuk keluarga tidak mampu.

P: *Selain itu, apa yang akan mbaknya lakukan selepas dari pondok ini*

I: Kalau saya menjadi tertarik untuk menjadi wirausaha setelah tamat dari pondok sambil nanti kuliah, siapa tahu menambah uang jajan dan berkembang.

