

**MANAJEMEN PONDOK PESANTREN DALAM MENGEMBANGKAN
KEWIRAUSAHAAN BERBASIS AGROBISNIS
(Studi Multi-Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan
Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura)**

TESIS

OLEH

SITI NUR AINI HAMZAH

NIM 13710017



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015**

**MANAJEMEN PONDOK PESANTREN DALAM MENGEMBANGKAN
KEWIRAUSAHAAN BERBASIS AGROBISNIS
(Studi Multi-Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan
Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura)**

Diajukan Kepada Sekolah Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Beban Studi Pada

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Pada Semester Genap Tahun Akademik 2014/2015

OLEH

SITI NUR AINI HAMZAH

NIM 13710017

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015**

Lembar Persetujuan Ujian Tesis dari Pembimbing

Tesis dengan judul “MANAJEMEN PONDOK PESANTREN DALAM MENGEMBANGKAN KEWIRAUSAHAAN BERBASIS AGROBISNIS (Studi Multi-Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura)” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Malang, 29 Juni 2015

Pembimbing I

Dr. H. Asmaun Sahlan, M.Ag

NIP. 195211101983031004

Pembimbing II

Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

NIP. 197204202002121003

Malang, 29 Juni 2015

Mengetahui,

Ketua Jurusan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I

NIP. 195612311983031032

Lembar Persetujuan dan Pengesahan Tesis

Tesis dengan judul “Manajemen Pondok Pesantren dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi-Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura)” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 06 Juli 2015.

Dewan Penguji,

Dr. Muhammad Walid, MA

Ketua

NIP. 197308232000031002

Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd

Penguji Utama

NIP.1972030620080102010

Dr. H. Asmaun Sahlan, M.Ag

Anggota

NIP. 195211101983031004

Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

Anggota

NIP. 197204202002121003

Mengetahui
Direktur Pascasarjana,

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA
NIP.19561211983031005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siti Nur Aini Hamzah
NIM : 13710017
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Manajemen Pondok Pesantren dalam
Mengembangkan Kewirausahaan berbasis
Agrobisnis (Studi Multi Kasus di Pondok
Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan
Pondok Pesantren Nurul Karomah
Pamekasan Madura)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 29 Juni 2015

Hormat Saya

Siti Nur Aini Hamzah
13710017

MOTTO

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

*Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi;
dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak
supaya kamu beruntung. (Q.S. Al-Jumu'ah(62) ; 10)*

وَعَنْ ابْنِ عُمَرَ قَالَ : سَأَلَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَيَّ الْكَسْبِ أَفْضَلُ ؟
قَالَ : "عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ" [رواه الطبراني]

*Dan dari Ibnu Umar berkata: Rasulullah ditanya pekerjaan apa
yang paling utama? Bersabda: "pekerjaan lelaki dengan usahanya sendiri
dan setiap jual beli yang baik" (H.R. Thabrani: 6612)*

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kehadiran Allah SWT

Tesis ini dipersembahkan untuk :

1. Baba Ummi perakit jiwa ragaku
2. Suami yang selalu mendampingi dalam suka duka
3. Keluarga besar Ibnu Hamzah dan Ibnu Maulani
4. Muhammad Abi Muhtasar

ABSTRAK

Hamzah, Nur Aini, Siti, 2015. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi-Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pemakasan Madur)*. Tesis, Program studi Manajemen Pendidikan Islam, Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Malang. Pembimbing: (1) Dr. H. Asmaun Sahlan, M.Ag. (2) Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

Kata Kunci: Manajemen Pondok Pesantren, Kewirausahaan, Agrobisnis

Penelitian ini merupakan diskusi lanjutan dari topik lama tentang pondok pesantren dan kemandirian di bidang ekonominya. Terdapat banyak pondok pesantren, yang pada saat ini, bisa bertahan tetap pada sumber daya yang mereka miliki. Secara teori ada banyak contoh empirik yang dilakukan pesantren, semisal melalui perdagangan dan pertokoan, bisnis keuangan (baitul mal), pelibatan masyarakat dalam bentuk donasi, dan cara-cara lainnya. Adapun penelitian ini akan menfokuskan kajiannya pada bidang pertanian pesantren, baik itu berbentuk agro-bisnis dan agro-industri. Penelitian ini akan menampilkan pula dua fakta empirik yang ada di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah, Pamekasan. Dua pesantren ini memiliki kesamaan bisnis yakni agraria.

Tentu, sebagai keharusan dalam sebuah penelitian, penelitian ini harus pula didekati dengan beberapa kaidah keilmiahan. Oleh karenanya, peneliti menetapkan tiga rumusan penting, pertama, bagaimanakah manajemen dua pondok pesantren untuk mengembangkan kewirausahaan. Kedua, bagaimanakah agrobisnis atau agroindustri ini dikelola di dua pondok pesantren tersebut. Ketiga, seberapa besarkah kontribusi yang diberikan kepada pondok pesantren melalui bisnis ini. Tiga isu ini peneliti dekati dengan jenis penelitian kualitatif, melalui pendekatan multi kasus. Teknik dan prosedur penggalian datanya bersumber dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis datanya akan menggunakan analisis deskriptif.

Pada kesimpulannya, pertama, secara manajerial, kedua pondok pesantren ini mendelegasikan manajemen kewirausahaannya kepada orang yang ditunjuk oleh pengasuh pondok pesantren. Selain itu, mereka membuat badan, bidang, atau unit kerja yang spesifik mengurus kewirausahaan yang ada. Pada faktanya, di PP. Mukmin Mandiri kerangka manajemen yang dilaksanakan lebih modern ketimbang PP. Nuru Karomah. Kedua, di PP. Mukmin Mandiri ada produk perkebunan kopi dan industrialisasi kopi Mahkota Raja. Secara garis besar, pengelolaannya dimulai dari hilir (baca; penanaman dan perawatan biji kopi di perkebunan) hingga proses hulu (baca; industrialisasi dan penjualan produk kopi). Sedangkan di PP. Mukmin Mandiri lebih sederhana. Prosesnya bertumpu proses hilir yakni penjualan langsung hasil pertanian. Meskipun sebagian dari hasil pertanian juga diolah menjadi Rengginang, Kripik Jagung, dan produk lainnya. Ketiga, di PP. Mukmin Mandiri kontribusi bisnis ini terbagi menjadi dua hal; 1) moral dalam bentuk pengetahuan dan pemebelajaran tentang kewirausahaan kepada para santri. 2) material untuk pembangunan dan perawatan sarana prasaran pondok pesantren, serta upah bagi para santri. Di PP. Nurul Karomah kontribusinya lebih cenderung pada aspek material, yakni keuntungan bisnis ini dipilah dan dikontribusikan kepada kegiatan oprasional lembaga-lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan.

ABSTRACT

Hamzah, Nur Aini, Siti, 2015. Management Pesantren-Based Entrepreneurship in Developing Agribusiness (Multi-Case Study in Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo and Nurul Karomah Pamekasan madura). Thesis of Islamic Education Management, Program Study Post Graduate of State Islamic University of Malang. The first consultant: (1) Dr. H. Asmaun Sahlan, M. Ag and the second consultant (2) Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag

Keyword: Management Pondok Pesantren, Enterpreneurship, Agro-business

The research is an advanced discussion of long topic of pondok pesantren (Islamic Collage/boarding schools), about hut and independence in the field of its economy. There are many Pondok Pesantren, that at this point, can survive fixed on resources they have. In theory there are many example empirical done at Pondok Pesantren, such as; through trade and shops, financial business (*baitul mal*), or community involvement in the form of donations, and other ways. As for this research, it focused in the agriculture sector of Pondok Pesantren, either that shaped agro-business and agro-industry. This research will feature two nuts empirical fact, there are in Pondok Pesantren Mukmin Mandiri, Sidoarjo and Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan. Both Pondok Pesantren had similarity concerning business.

Of course, as the requierments for a study, this research also has to be approached with some scholarship rules. Therefore, researchers set three important synthesis; first, how is the management of those Pondok Pesantren develop thier entrepreneurship programs. Second, how is their of agribusiness or agroindustry. Third, how many contributions through this business to Pondok Pesantren. Those three issues here approached by qualitative research, and with multi-cases persuasion, and procedures excavation the data was sourced from observation, interview, and documentation. Analyzing procedure will conducted by descriptive-analysis.

At the conclusion, first, in the managerial, both Pondok Pesantren are delegating the management of entrepreneurship programs to the person appointed by Chairman of Pondok Pesantren (pengasuh). In addition, they make the body field, or a specific work unit charge of entrepreneurship program. In fact, at PP. Mukmin Mandiri management framework implemented more modern than PP. Nurul Karomah. Second, PP. Mukmin Mandiri there was a product independent coffee plantations and coffee industrialization; namely Mahkota Raja. Generally, management has started from the downstream (the planting and care of coffee beans on the estate) to the upstream processes (industrialization and product sales copies). While at PP. Nurul Karomah simpler. Process based process downstream i.e. direct selling of agricultural product. Although most of the agriculture is also processed into by Kripik Jagung, Rengginang and other products. Third, at PP. Mukmin Mandiri business contribution is divided into two things; 1) in the form of knowledge and moral about entrepreneurship to thier students (santri). 2) financial contribution for development and pondok pesantren's maintenance, as well as wages for its students. At PP. Nurul Karomah the contribution more inclined on the financial point, i.e. profits this business sorted and geft to institutions under the auspices of the foundation.

ملخص

حمزة، نورعيني، ستي. 2015. إدارة المعهد في تطوير المشاريع أساسا على الزراعية (دراسة متعدد الحال في معهد مؤمن مانديري سيدوارجو ومعهد نور الكرمة بمكاسان مدورا). الأطروحة، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية. جامعة الدراسات العليا مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: (1) الدكتور الحاج أسمع سهلا الماجستير، (2) الدكتور الحاج منير العابدين الماجستير.

الكلمات الأساسية: إدارة المعهد، المشاريع، الزراعية

هذا البحث من نقاش الاستمرار للموضوع القدم حول المعهد والإعتماد على الذات في مجال الإقتصاد. هناك المعاهد التي في هذا الوقت يلزم على الموارد المتاحة لها. من الناحية النظرية هناك أمثلة كثيرة من التجريب يؤديها المعهد، مثل بالتجارة والتسوق، وبيت المال، ومشاركة المجتمع في شكل هبات، وغيرها. ويتركز هذا البحث دراسته على زراعة المعهد، سواء كان من الأعمال التجارية الزراعية أو الأعمال الصناعات الزراعية. ويقدم هذا البحث الحقيقين التجريبيين اللتين توجد في معهد مؤمن مانديري سيدوارجو ومعهد نور الكرمة بمكاسان. كان هذان المعهدان مشتركة التجارية وهي الزراعية.

اقترب هذا البحث بقواعد العلمية. قدمت الباحثة ثلاث مشاكل، الأول، كيف إدارة معهدين لتطوير المشاريع. والثاني، كيف أدار المعهدان الأعمال التجارية الزراعية أو الأعمال الصناعات الزراعية. والثالث، كم مساهمة تعطى إلى المعهد من هذا العمل. اقتربت الباحثة ثلاث هذه المشكلة بالمنهج الكيفي باستخدام مدخل متعدد الأحوال. وتم أسلوب جمع البيانات وإجرائها بطريقة الملاحظة، والمقابلة، والوثائق. وأسلوب تحليل البيانات باستخدام تحليل الوصفي.

والخلاصة، الأول، إداريا، هذان المعهدان يفوض إدارة مشاريعهما إلى الشخص المعين من مربى المعهد. وأيضا يجعل الهيئة، والحقل أو وحدة العمل المحددة لرعاية المشاريع القائمة. في الواقع، تنفيذ إطار الإدارة في معهد مؤمن مانديري أكثر حداثة من معهد نور الكرمة. والثاني، كان في معهد مؤمن مانديري منتج زراعة اللبن وتصنيع لبن Mahkota Raja. في الخطوط العريضة

تبدأ الإدارة من المصب (قراءة؛ زراعة ورعاية حبوب البن في المزرعة) إلى عملية المنبع (قراءة؛ تصنيع وبيع منتجة القهوة). أما في معهد مؤمن مانديري ابسط. عملته تعتمد على عملية المنبع وهي البيع المباشر لمنتجات الزراعية. وبعض المنتجات تصنع على شكل رينجكينانج، وكريفيك، والذرة وغيرها. والثالث، في معهد مؤمن مانديري مساهمة العمل متقسم على حالين: 1) الأخلاق في شكل المعرفة والتعليم عن المشاريع إلى الطلاب. 2) المواد لبناء وصيانة بنية تحية المعهد، وأيضا الأجور للطلاب. المساهمة في معهد نور الكرمة أرجح في الجانب المادي، وهي يتم فرز ربح التجارية وتسليمها إلى المؤسسات التعليمية تحت رعاية المؤسسة.



KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Manajemen Pondok Pesantren dalam Mengembangkan kewirausahaan berbasis Agrobisnis (Studi Multi Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura)” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'*, khususnya kepada :

1. Rektor UIN Maliki Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo dan para Pembantu Rektor. Direktur Sekolah Pascasarjana UIN Maliki Malang, Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M.A. atas motivasi, koreksi, dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing I, Dr. H. Asmaun Sahlan, M.Ag atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Dosen Pembimbing II, Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Sekolah Pascasarjana UIN Maliki Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, yang mana telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.

6. Pengasuh Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo, beserta semua staf yang telah banyak meluangkan waktu untuk membantu memberikan informasi dalam penelitian.
7. Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura, beserta semua staf yang telah banyak meluangkan waktu untuk membantu memberikan informasi dalam penelitian.
8. Kedua orang tua, mertua, juga suami yang tidak henti-hentinya memberikan bantuan motivasi, materiil, dan do'a sehingga menjadi penoreh sejarah dalam menyelesaikan studi ini.
9. Keluarga besar Ibnu Muzakki Mu'thi dan Ibnu Maulani yang selalu menjadi inspirasi dan penyemangat dalam tiap langkahku.
10. Saudara dunia akhirat MPI Bentoel 16 dan Pendowo Limo, yang telah bersama menorehkan perjuangan dalam visi & misi yang sama.

Malang, 29 Juni 2015

Penulis,

Siti Nur Aini Hamzah

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan.....	v
Motto.....	vi
Persembahan	vii
Abstrak	viii
Kata Pengantar	xii
Daftar Isi.....	xiv
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar.....	xviii

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Orisinalitas Penelitian	13
F. Definisi Istilah.....	16
G. Sistematika Pembahasan	18

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Pondok Pesantren.....	20
1. Pengertian Manajemen Lembaga Pendidikan	20
2. Pengertian dan Pengembangan Pondok Pesantren	23
3. Karakteristik Pondok Pesantren	27
4. Potret Manajemen Pondok Pesantren; Strategically Review	31
B. Kewirausahaan dan Agrobisnis	43
1. Pengertian Kewirausahaan	43

2. Pengertian Agraria dan Agrobisnis	46
3. Manajemen Agrobisnis	48
4. Relasi Pondok Pesantren dan Agrobisnis.....	51

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	53
B. Kehadiran Peneliti	55
C. Latar Penelitian	55
D. Data dan Sumber Data Penelitian	56
E. Teknik Pengumpulan Data	58
F. Teknik Analisis Data	60
G. Pengecekan Keabsahan Data	63

BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	65
1. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo.....	65
2. Pondok Pesantren Nurul Karomah Madura.....	72
B. Paparan Data	76
1. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo	77
a. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren.....	77
b. Sistem Tata Kelola Agrobisnis	84
c. Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis Terhadap Pondok Pesantren	92
2. Pondok Pesantren Nurul Karomah Madura	97
a. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren	97
b. Sistem Tata Kelola Agrobisnis	100
c. Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis Terhadap Pondok Pesantren	104
C. Hasil Penelitian	107
1. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo	107
a. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren.....	107
b. Sistem Tata Kelola Agrobisnis	110

c. Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis Terhadap Pondok Pesantren	112
2. Pondok Pesantren Nurul Karomah Madura	113
a. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren	113
b. Sistem Tata Kelola Agrobisnis	115
c. Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis Terhadap Pondok Pesantren	116

BAB V PEMBAHASAN

A. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren	118
B. Sistem Tata Kelola Agrobisnis	129
C. Pengembangan dan Kontribusi Terhadap Pondok Pesantren	138

BAB VI PENUTUP

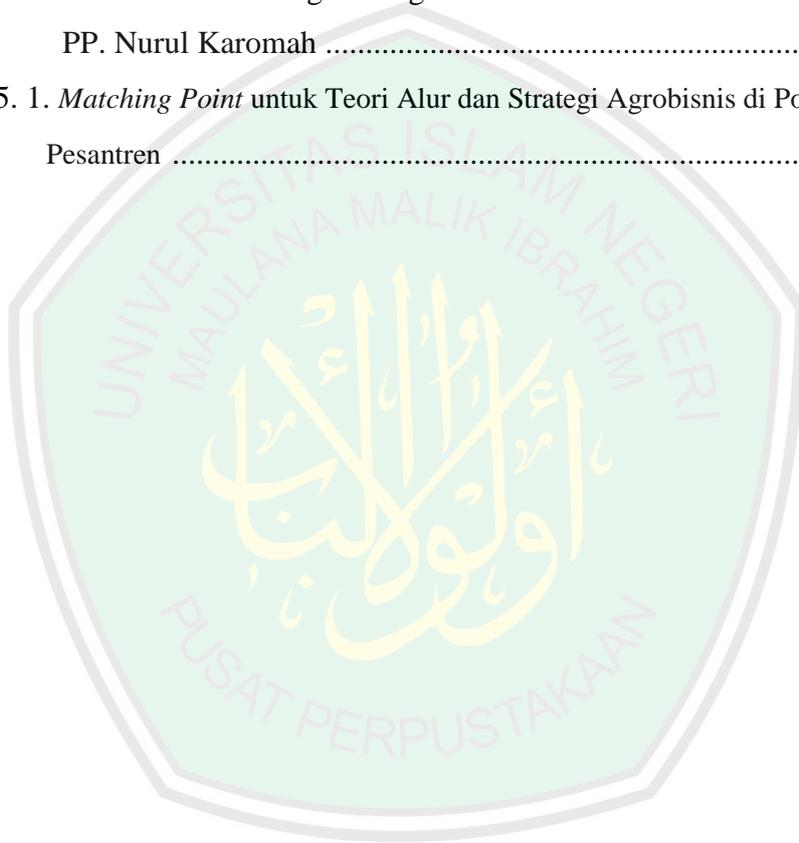
A. Kesimpulan	143
B. Implikasi	144
C. Saran	146

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1. Program Kegiatan PP. Mukmin Mandiri	69
Tabel 4. 2. Data Pemasukan & Kontribusi Unit Usaha PP. Nurul Karomah Tahun 2015.....	106
Tabel 4. 3. Kontribusi dan Pengembangan Pesantren Berbasis Bisnis	112
Tabel 4. 4. Manajemen Kewirausahaan PP. Nurul Karomah	114
Tabel 4. 5. Tata Kelola Sistem Agrobisnis PP. Nurul Karomah.....	116
Tabel 4. 6. Kontribusi dan Pengembangan Pesantren Berbasis Bisnis Agraria PP. Nurul Karomah	117
Tabel 5. 1. <i>Matching Point</i> untuk Teori Alur dan Strategi Agrobisnis di Pondok Pesantren	136



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1. Visi, Misi, dan Target Pesantren Mukmin Mandiri	68
Gambar 4. 2. Manajemen Kewirausahaan PP. Mukmin Mandiri	108
Gambar 4. 3. Tatakelola Sistem Agrobisnis PP. Mukmin Mandiri	111
Gambar 5. 1. <i>Matching Point</i> antara Teori dan Temuan Lapangan.....	125
Gambar 5. 2. Bagan Umum Pendelegasian Kewenangan Kewirausahaan di PP. Mukmin Mandiri dan PP Nurul Karomah.....	127
Gambar 5. 3. Design Implikatif Pondok Pesantren Berbasis Abro-Bisnis	140



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Diantara sekian banyak identitas asli manajemen pondok pesantren, setidaknya, ada dua kategori akademik yang sudah diasumsikan jauh-jauh hari oleh para ilmuwan; yakni dominannya kepemimpinan kiai dan kemandirian pengelolaannya. Sejarah pun memang mencatat, pondok pesantren lahir atas inisiasi sosok kiai dan partisipasi aktif masyarakat di dalamnya. Semenjak berdiri, hingga beberapa dekade selanjutnya, tidak banyak, pondok pesantren yang didirikan atau diinisiasi pembangunannya oleh pemerintah. Tidak hanya itu, kendati menjadi lembaga pendidikan yang diakui oleh pemerintah, keberadaan pondok pesantren jauh dari kata ‘diperhatikan’. Seringkali, pondok pesantren berkembang karena asas serta landasan kebutuhan bersama, antara masyarakat dan lembaga pendidikan.¹

Selain kekuatan kepemimpinan kiai, terdapat pula aspek kemandirian, sebagaimana disebutkan sebelumnya. Menurut penulis, ada dua kontestasi pemaknaan kemandirian pondok pesantren, dalam bingkai kesejarahan;

¹ Para sejarawan mencatat Pondok Pesantren merupakan lembaga dan wahana pendidikan agama sekaligus sebagai komunitas santri yang “*ngaji*” ilmu agama Islam. Pondok Pesantren sebagai lembaga tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian (*indigenous*) Indonesia, sebab keberadaanya mulai dikenal di bumi Nusantara pada periode abad ke 13 – 17 M, dan di Jawa pada abad ke 15 – 16 M. Pondok pesantren pertama kali didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim atau Syekh Maulana Magribi, yang wafat pada tanggal 12 Rabiul Awal 822 H, bertepatan dengan tanggal 8 April 1419 M. Menurut Ronald Alan Lukens Bull, Syekh Maulana Malik Ibrahim mendirikan Pondok pesantren di Jawa pada tahun 1399 M untuk menyebarkan Islam di Jawa. Lihat: Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren: sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadiana, 1997), h. 3. Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), h. 6. Wahjortomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), h.70. Ronald Alan Lukens Bull, *A Peaceful Jihad: Javanese Education and Religion Identity Construction*, (Michigan:Arizona State University, 1997), h. 70

pertama, pondok pesantren mandiri karena kekuatan partisipasi aktif masyarakat sekitar. Dalam hal ini, pondok pesantren memang didukung oleh swadaya masyarakat yang sangat kuat dalam manajerialnya. Misalnya, masyarakat bahu-membahu dan saling membantu untuk menyumbang pondok pesantren di desa mereka masing-masing. *Kedua*, kekuatan kemandirian pondok pesantren berada pada sosok “kegigihan” kiai mempertahankan lembaganya tersebut. Umumnya, para kiai yang mendirikan pondok pesantren memiliki lahan dan tanah yang sangat luas. Dan, secara umum, dijadikan lahan penghasil sebagai penyuplai proses transmisi keilmuan di pondok pesantren mereka.²

Berdasarkan kategorisasi di atas, para pakar manajemen pendidikan, mengkategorisasikan kedua model pengelolaan pondok pesantren tersebut, sebagai sistem manajemen tradisional dalam pesantren. Dimana pengelolaannya berdasarkan pada proses seleksi alamiah. Baik itu dukungan masyarakat yang kuat, atau kekuatan ekonomis yang dimiliki oleh para kiai. Hal ini memang sedikit berbeda pada fenomena baru, dimana pondok pesantren mulai menginternalisasi hal-hal baru ke dalam proses manajerialnya.

Betapapun, dalam pengamatan sehari-hari, kita juga melihat bagaimana pondok pesantren mengalami proses pengembangan (baca; perubahan) pengadaptasian diri dari wujud tradisional menjadi modern, dan sangat modern, dari sisi manajemen. Secara manajerial, pondok pesantren tidak akan bisa dilepaskan dari *mindset* berfikir seorang kiai (pemimpin

² Zamahsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1984), hlm.17

pondok pesantren). Kiai adalah sumber kapital terkuat dari seluruh elemen-elemen pondok pesantren. Bahkan, Zamahsyari Dhafier mengatakan pondok pesantren tradisional, secara manajerial, sangat bertumpu pada kekuatan kapital ekonomi yang dimiliki kiai, mulai dari sawah, tanah, dan sumber-sumber ekonomi lainnya.³ Memang, diakui atau tidak, kiai adalah pemimpin sekaligus administrator pondok pesantren. Artinya, selain menentukan visi, misi, dan landsan pondok pesantren, kiai juga menjalankan ide-idenya sendirian. Tanpa banyak dibantu oleh pengurus yang profesional.

Pada fase pengelolaan pesantren modern, peranan kiai mulai berkurang dari sisi manajerial. Dalam fase ini, seorang kiai mendelegasikan kewenangan pengelolaan pondok pesantren kepada para santri, pengurus, dan pembantu lainnya. Selanjutnya, pondok pesantren yang sangat profesional dalam pengelolaannya. Peran kepemimpinan kiai, pada fase ini, sangat minim. Pengelolaan pondok pesantren dipasrahkan kepada seluruh elemen yang mendukung kepemimpinan kiai. Mereka, mayoritas, merupakan orang-orang yang sudah sangat terlatih dalam manajerialisme, bahkan mereka juga dilatih melalui *skill-skill* khusus.

Kongkretnya, ada beberapa contoh-contoh model-model pengelolaan pondok pesantren profesional dan modern. Di Pasuruan Jawa Timur. Pondok Pesantren Sidogiri, mereka mempunyai banyak produk ekonomi. Air Minum Santri, Sarung dan juga percetakan. Bahkan majalah yang merupakan pemasukan bagi mereka⁴. Selain *brand* sidogiri yang mereka jual di pasaran.

³ *Ibid*, hlm.18

⁴ Menurut data yang ada, dipondok pesantren Sidogiri telah berdiri: *Pertama*, BMT-UGT (Usaha Gabungan Terpadu) dengan sembilan cabang. *Kedua*, BMT-MMU (masalah Mursalah fil-Ummah) dengan 10 cabang. *Ketiga*, BPR Untung Suropati, *kelima*, Kepontren dengan 10 unit

Mereka juga mempunyai koperasi-koperasi yang dibangun di daerah-daerah. Hingga mencapai keseluruhan pelosok Jawa Timur. Mahmud Ali Zein menyebutkan dalam bukunya, bahwa potensi perekonomian terletak pada tiga aspek ; *pertama* pada poros fanatisme terhadap label pesantren, *Kedua* Koperasi, *Ketiga* pangsa pasar yang mudah untuk ditentukan segmentnya.⁵ Berdasarkan penelitian, para penanggung jawab di pondok pesantren ini sangat profesional, bahkan bisa dikatakan jauh dari kesan didikan pondok pesantren tradisional.

Selain itu, ada salah satu pondok pesantren tepatnya di daerah Jember yang mempunyai swalayan dan supermarket. Pondok pesantren ini dikenal oleh orang timur sebagai Pondok pesantren yang mampu menciptakan secara langsung tenaga-tenaga kerja baru. Setiap alumninya langsung dipekerjakan di swalayan-swalayan yang dikelola oleh pondok pesantren tersebut⁶. Tidak hanya di Jawa Timur, ada Darut Tauhid di Jawa Barat. Pondok Pesantren yang terkenal pertama kali dengan manajemen tingkat tingginya. Aa Gym, memberikan warna baru pondok pesantren yang ada di Indonesia. Komitmennya untuk membentuk pondok pesantren yang megah, mewah namun mandiri secara pendanaan dan perekonomiannya.⁷

Fakta-fakta dan fenomena di atas membuktikan bahwa, sistem manajemen pondok pesantren tidak lagi bertumpu pada *resources* yang dimiliki oleh kiai. Pondok pesantren dikelola berdasarkan pada prinsip-prinsip

usaha dan 5 komoditi unggulan. Kecuali kepondokan, secara kelembagaan semua terpisah secara structural organisatoris dengan pondok pesantren sidogiri.

⁵ A. Halim, *manajemen pesantren*. (Jogjakarta: LKiS, 2005), hlm.205

⁶ Abd. A'la *pembaruan pesantren*. (Jogjakarta; Pelangi Aksara, 2006), hlm.15

⁷ Nur Dewi, dkk, *Pesantren Agrobisnis Pendekatan Formula Area Multifungsi dan Model Konsepsi Pemberdayaan serta Profil Beberapa Pesantren*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2004), hlm. 45

manajerialisme modern. Manajemen sendiri bisa diartikan sebagai proses strukturisasi perencanaan (*planning*), pengelolaan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Selain itu, untuk mendukung proses manajerialisme yang efektif, secara teoritik, manajemen perlu juga didukung orang-orang yang profesional. Untuk menanggapi hal ini, pondok pesantren sangat sering mengundang pada pakar untuk memberikan pelatihan kepada para pengurus untuk memahami tanggung jawab dan mekanisme kerja yang diinginkan oleh kiai.⁸

Dengan demikian, oleh sebab setiap kegiatan kewirausahaan (orientasi ekonomi untuk menyumbang kemandirian pondok pesantren) memiliki resiko yang cukup tinggi. Maka, pondok pesantren harus jeli dalam sistem manajerial agar tetap mampu menjaga sustainsibilitasnya. Menurut Nunun Supardi, dalam upaya menjaga keberlangsungan operasional manajemen pondok pesantren, kyai biasanya melaksanakan tiga hal; *pertama*, melibatkan partisipasi aktif masyarakat secara penuh. *Kedua*, pengembangan Sumber Daya Alam (SDA) yang dimiliki oleh kyai atau pesantren sendiri. *Ketiga*, manajemen kewirausahaan di pondok pesantren harus disokong oleh SDM yang memadai. Oleh karenanya, tak heran jika ada santri yang mengaji sambil mengelola sawah, tanah, dan kolam ikan⁹. Noor Ahmady menyebutkan bahwa salah satu keberhasilan pondok pesantren menjalankan usaha adalah karena didukung oleh Sumber Daya Manusia yang tangguh.¹⁰

⁸ *Ibid*, hlm.46

⁹ Team Peneliti, *Sejarah Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: 2007, TP), hlm.4

¹⁰Noor Ahmady, *Pesantren Dan Kewirausahaan (Peran Pesantren Sidogiri Pasuruan Dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri)*. Executive Summary Penelitian di Lemlit UIN Sunan Ampel Surabaya.

Dukungan sumber daya manusia yang profesional untuk mendukung berjalannya sebuah proses manajerialisme, berasal dari ajaran-ajaran Islam. Misalnya, meminjam landasan yang diungkapkan oleh Isma'il Yusanto, profesionalisme kerja dijelaskan dalam Q.S.Az-Zumar:39 dan Q.S.Al-Isra': 84, sebagaimana ayat berikut:

قُلْ يَنْقُورِ أَعْمَلُوا عَلَيَّ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٨٤﴾

*Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui"*¹¹

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٥﴾

*Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya"*¹²

Dua ayat diatas memang menekankan bahwa setiap persoalan harus dipasrahkan kepada semua orang yang memiliki keahlian dalam bidangnya. Di dalam ajaran Islam sendiri ada ungkapan yang menyebut bahwa 'hanyalah kerusakan yang akan terjadi apabila sebuah urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya'. Melalui ayat ini, peneliti ingin menegaskan pula, bahwa dalam urusan keagamaan, mungkin, para kiai dan pengasuh pondok pesantren merupakan ahlinya, tapi disisi ilmu-ilmu kekinian, tidak banyak bisa diakses oleh kiai. Keahlian ini biasanya dimiliki oleh seorang peneliti dan akademisi.

¹¹ Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemah*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2009), hlm.458

¹² *Ibid*, hlm.282

Terlepas dari fakta, bukti, dan landasan dogmatis diatas, penelitian ini ingin mengangkat sebuah fakta-fakta tambahan tentang kelebihan pondok pesantren dalam memainkan peranan kemandiriannya. Peneliti akan mengangkat dua pondok pesantren yang menfokuskan kemandirian ekonomi pada hasil tanah (agraria), baik berupa hasil langsung, melalui bercocok tanam, atau diolah dan dikemas secara modern. Ada dua pondok pesantren yang memiliki dua *treatment* berbeda dengan hasil pertanian. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo sebagai representasi pesantren modern yang menghasilkan produk agrobisnis yang diakui oleh pemerintah dan pondok pesantren Nurul Karomah Pamekasan, yang langsung menjual hasil pertaniannya yang dihasilkan pondok pesantren.

Sebagaimana dilansir dalam website resminya, Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo, sudah mengembangkan kopi 4 in 1 sebagai produk unggulan pertanian yang dijual secara luas.¹³ Selain itu, kelebihan lain pondok pesantren ini juga melibatkan para santri dan pengurusnya untuk mengetahui proses-proses yang dilaksanakan. Berdasarkan pada *tackline*-nya pondok pesantren tersebut juga ingin menumbuhkan jiwa-jiwa kewirausahaan kepada seluruh santri dan pengurus. Sehingga outputnya bisa bersaing dalam kehidupan di masyarakat. Namun, juga perlu diketahui, bahwa penelitian ini tidak difokuskan aspek internalisasi nilai kewirausahaan, namun bagaimana pondok pesantren Mukmin Mandiri mengelola sumber daya alam yang dimiliki pondok pesantren.

¹³ www.mukminmandiri.com (diakses pada 13 Nopember 2014)

Dari sisi manajerialisme, pondok pesantren ini tergolong sudah cukup modern. Kepemimpinan dominan kiai tidak begitu terlihat. Bahkan, sebagaimana informasi yang didapat penulis dari salah seorang pengurus, kiai lebih sibuk mengurus aspek-aspek pengembangan pondok pesantren dari sisi melakukan kolaborasi dengan banyak pihak, di luar pondok pesantren. Semisal dengan pemerintah daerah, provinsi, dan pusat. Kiai juga sudah mendelegasikan kewenangan yang cukup luas. Di samping itu, kiai juga sangat memperhatikan kompetensi dan *skill* para pengurus dalam proses pengelolaan pondok pesantren ini.¹⁴

Belum selesai disitu, pondok pesantren yang berdiri pada tahun 1990an ini, memang menginisiasi pendirian pondok pesantren ini sebagai lumbung utama penyediaan masyarakat berbasis pada keberanian berinovasi. Salah satu artikel yang ditulis oleh Heri Cahyo Bagus Setiawan mengulas apa saja yang sudah dilakukan oleh Pondok Pesantren ini; Dia menyebutkan bahwa konkritnya, di Sidoarjo Jawa Timur. Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo yang merupakan salah satu pesantren yang bergerak dibidang Agrobisnis. Adapun produk-produk yg dihasilkan adalah Industri kopi, mengolah dan memproses kopi biji mentah menjadi kopi biji goring dan kopi bubuk dengan Merk "Mahkota Raja" dan Merk "Pendowo Limo".¹⁵ Selain fokus pada produk pertanian, rupanya, pondok pesantren ini juga mengembangkan pada bisnis lainnya, seperti Teminal Perkulakan Santri, Asosiasi Distribusi

¹⁴ Wawancara dengan Moh. Najib Salah satu Pengurus Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo.

¹⁵ Heri Bagus Setiawan Pesantren dan Agrobisnis. www.mukminmandiri.com (diakses pada 13 Nopember 2014)

Logistik, dan Ngaji Sugih.¹⁶ Tidak banyak informasi apa maksud program-program ini. Di dalam website pondok pesantren ini, hanya disebutkan bahwa ngaji sugih adalah program ceramah pengasuh di salah satu radio.

Setidaknya itulah hal-hal unik dan menarik yang dilakukan di pondok pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo. Nampaknya, begitu halnya di Pondok Pesantren Nurul Karomah di Pamekasan. Secara observasional, manajemen kewirausahaan yang dikembangkan di pondok pesantren ini lebih condong pada pola tradisional. Artinya, pengelolaannya masih tersentralisasi terhadap sosok kiai (baca: pengasuh pondok pesantren). Meskipun, KH. Ahmad Suwardi Maulani, sudah menunjuk Ir. Hazin Mukti, Mt. MM. sebagai penanggung jawab bidang ekonomi.¹⁷

Secara singkat, Ir. Hazin Mukti, Mt. MM. mengatakan bahwa pola manajerial di pondok pesantren Nurul Karomah masih sangat tradisional. Bidang usaha yang digarap adalah beberapa bidang tanah yang dimiliki oleh kiai dan sebagian masyarakat yang menghibahkan hasil pertaniannya kepada pondok pesantren. Dia melanjutkan bahwa usaha-usaha yang dilakukan pun masih tergolong tradisional. Semua usaha yang dilaksanakan masih berbentuk pada produk-produk pertanian masyarakat. Seperti beras, jagung, tembakau, dan produk lainnya, yang ditanam dan jual kepada para tengkulak.

Baru beberapa tahun terakhir ini, menurut dia, ada pengembangan model baru, yakni menjadi produk pertanian tersebut sebagai barang yang

¹⁶ PP. Mukmin Mandiri luncurkan TPS, Adil, dan Ngajih Sugih <http://www.sidoarjonews.com/sukses-dengan-kopi-4-in-1-pon-pes-mukmin-mandiri-luncurkan-tps-adil-dan-ngaji-sugih/#.VUINQPmUeVp>

¹⁷ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti pada 23 Agustus 2014, di Pamekasan Madura.

laku dipasarkan.¹⁸ Misalnya, rengginang yang dibuat oleh para santri dan dibimbing oleh pengurus pondok pesantren. Atau produk “*marning* khas madura” (sebuah olahan dari jagung yang dibumbui sehingga memiliki rasa yang bermacam-macam). Dan, menurut penanggung jawab bidang ekonomi ini, masih banyak produk-produk lain yang sedang dieksperimentasi oleh pondok pesantren untuk dijual di masyarakat.

Meskipun memiliki kategorisasi bisnis yang sama (agrobisnis), namun dua pondok pesantren ini mempunyai produk unggulan yang berbeda-beda. Terlepas dari itu, ada satu kesamaan yang ditunjukkan oleh dua pondok pesantren tersebut, yakni keinginan untuk bisa mandiri dan mengembangkan pondok pesantren melalui usaha serta bisnis yang dihasilkan sendiri. Meskipun, juga penulis akui belum ada data-data signifikan yang menunjukkan seberapa besar sumbangsih usaha-usaha ini terhadap pondok pesantren. Serta, bagaimanakah pola manajemen yang diimplementasikan dalam sistem bisnis yang dilakukan.

Berawal kerangka teori dan wawancara sekilas di atas, maka penulis memberi judul penelitian tugas akhir ini “Manajemen Pondok Pesantren dalam Mengembangkan Kewirausahaan Agrobisnis; Studi Multi Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura.”

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini setidaknya ada beberapa masalah yang bisa diidentifikasi; *pertama*, pola atau sistem manajerial yang modern dan yang

¹⁸ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti pada 23 Agustus 2014, di Pamekasan Madura.

masih tradisional serta kontribusinya terhadap Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura. *Kedua*, produk-produk bisnis atau usaha-ekonomis yang dikembangkan. *Ketiga*, peran kepemimpinan kiai, pengurus, dan santri dalam konteks manajerial kewirausahaan. *Keempat*, kerangka hirarkis yang dibangun antara model kewirausahaan dan pengembangan pondok pesantren. Dari masalah ini, maka penulis merumuskan tiga fokus masalah yang akan diteliti, yakni:

1. Bagaimanakah manajemen kewirausahaan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura?
2. Bagaimanakah sistem tata kelola agrobisnis di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura?
3. Bagaimanakah pengembangan dan kontribusi agrobisnis di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura ?

Masalah-masalah inilah yang akan menjadi *concern* (fokus) peneliti dalam mengkaji manajerialisme pondok pesantren dalam mengembangkan kemandirian dan kewirausahaannya, sekaligus bentuk kontribusinya terhadap pondok pesantren.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka secara garis besar tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui secara umum

tentang sistem manajemen kewirausahaan yang dibangun di pondok pesantren melalui hasil-hasil pertanian (agraria), adapun yang lebih khusus tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk Memahami manajemen kewirausahaan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura.
2. Untuk Mengetahui sistem tata kelola agrobisnis di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura.
3. Untuk mendeskripsikan kontribusi *riil* dari usaha agrobisnis yang dikembangkan terhadap Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura.

D. Manfaat Penelitian

Ada dua kemanfaatan dari pelaksanaan penelitian ini, yakni kegunaan secara teoritis dan kegunaan secara praktis.

Secara teoritis bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada upaya pengembangan wawasan khazanah pengembangan lembaga-lembaga. Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada berbagai institusi atau kalangan sebagai berikut:

1. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura; hasil penelitian ini sebagai sumbangan pemikiran sekaligus sebagai bahan evaluasi juga masukan dalam peningkatan pengembangan wirausaha lembaga.

2. Masyarakat umum; hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi upaya-upaya pengelolaan dan strategi pengembangan wirausaha pesantren serta merealisasikannya di dunia lembaga.
3. UIN Maulana Malik Ibrahim; hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu literatur bagi keluarga besar UIN Maulana Malik Ibrahim baik sebagai bahan bacaan untuk memperluas wawasan dan pengelolaan lembaga maupun sebagai bahan pustaka bagi penyusunan tesis atau makalah.
4. Peneliti; pada dasarnya penelitian ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 2 (dua) di UIN Maulana Malik Ibrahim. Selain itu hasil penelitian ini tentu dapat memberikan informasi baru yang dapat memperluas wawasan dan cakrawala pemikiran peneliti mengenai lembaga serta melatih diri dalam *research* ilmiah.

E. Orisinalitas Penelitian

Selama proses penulisan proposal ini dirangkai, peneliti mendapatkan hambatan serius untuk mengeksaminasi ide penelitian ini. Pasalnya, ada beberapa situs (baca; digilib perguruan tinggi) yang sedang proses perbaikan. Meskipun demikian, peneliti mendapatkan tiga judul Tugas Akhir Strata Dua (S2) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang mengambil konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam. Adapun judul penelitian yang memiliki *concern* serupa dengan penelitian penulis adalah :

1. Najih Anwar,¹⁹ *Manajemen Pondok Pesantren dalam penyiapan Wirausahawan; Studi Kasus di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan*. Sesuai dengan judulnya, maka fokus thesis ini adalah bagaimana upaya dan strategi yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan dalam mencipta dan memproduksi para wirausahaan santri, sehingga mereka mampu bertahan hidup di masyarakat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa prosesnya cukup baik dan terencana, mulai dari penyusunan program hingga pada aspek-aspek aktualisasi lainnya.
2. Y Rimbawan “Pesantren dan Ekonomi (Kajian Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Darul Falah Bendo Mugal Krian Sidoarjo)”. Artikel ini merupakan hasil penelitian Yoyok Rimbawan yang disampaikan pada acara Annual Conference of Islamic Studies di Surabaya. Dalam penelitiannya, dia mengatakan bahwa hampir semua pondok pesantren memiliki tanah yang luas, potensi sumber daya manusia yang terampil, dan kepemimpinan kiai yang kharismatik. Oleh sebab itulah, potensi-potensi ini bisa digunakan sebagai modal utama pemberdayaan masyarakat untuk bisa berkembang dan terperdayakan. Selain itu, pesantren bisa pula mengembangkan pesantrennya dari aspek bisnis tersebut.²⁰

¹⁹ Najih Anwar, “*Manajemen Pondok Pesantren dalam penyiapan Wirausahawan; Studi Kasus di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan*.” Thesis Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarja UIN Maulana Malik Malang, Tahun 2007.

²⁰ Yoyok Rimbawan Proceeding AICIS di Surabaya Tahun 2012 diakses melalui situs http://eprints.uinsby.ac.id/278/1/Buku%203%20Fix_145.pdf

3. Ebah Suaiyah²¹ *Pemberdayaan Ekonomi Santri Melalui Penanaman Jamur Tiram. Studi Kasus di Pondok Pesantren Al Ma'murah Kuningan Jawa Barat*. Skripsi ini lebih memiliki kecenderungan pada aspek pemberdayaan ekonomi masyarakat, yang diinternalisasi melalui pondok pesantren. Pemberdayaan ini, sebagaimana disebutkan dalam konteks penelitiannya, memang berada pada domain keilmuan Pengembangan Masyarakat Islam. Skripsi ini mengategorikan pondok pesantren sebagai bagian dari masyarakat. Bukan sebuah intitas kelembagaan yang memiliki nomenklatur keilmuan tersendiri.

Jika melihat, setidaknya, dari tiga judul di atas, perbedaan penelitian ini ada dalam tiga aspek; *pertama*, semenjak awal peneliti berkeyakinan bahwa studi manajemen pendidikan Islam, tidak lagi terfokus pada aspek-aspek korelasional dengan proses pembelajaran. Artinya, penelitian ini akan terfokus pada bagaimana pondok pesantren menunjukkan kemandiriannya berdasarkan sistem manajerialisme modern. *Kedua*, penelitian akan lebih banyak membicarakan kontribusi bisnis pondok pesantren terhadap pengembangan pesantren. *Ketiga*, penelitian ini berdasarkan pada multi-kasus yang memiliki perbedaan *treatment-bisnis* namun satu domain terminologis. Dalam bahasa yang lebih sederhana, penelitian ini murni membicarakan manajemen kewirausahaan (baca; kemandirian) pondok pesantren dalam mengelola pesantrennya, melalui bisnis hasil pertanian.

²¹ Ebah Suaiyah "Pemberdayaan Ekonomi Santri Melalui Penanaman Jamur Tiram. Studi Kasus di Pondok Pesantren Al Ma'murah Kuningan Jawa Barat." Skripsi UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta. Tahun 2009

F. Definisi Istilah

Sebuah penelitian yang sifatnya ilmiah, maka perlu adanya sebuah pembatasan dan penegasan masalah yang akan diteliti, agar peneliti tersebut lebih fokus. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang pengertian dalam judul thesis ini, maka penulis tegaskan beberapa istilah-istilah yang terdapat dalam judul thesis ini, yakni sebagai berikut :

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan melalui sebuah proses. Manajemen adalah sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas. Manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.²² Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif dalam mencapai suatu tujuan.²³

2. Pondok Pesantren

Kata pesantren berasal dari kata *santri* yang mendapat imbuhan *pe-* *an* berarti tempat tinggal para santri. Istilah santri menurut Profesor Jhons berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji, sementara C. C. Berg berpendapat bahwa kata tersebut berasal dari kata *shastra* yang berarti kitab suci, dan buku-buku pengetahuan.²⁴ Madjid berpandangan bahwa kata santri berasal dari bahasa Jawa *cantrik*, yang artinya seseorang yang mengikuti guru untuk mempelajari ilmu darinya. Hal tersebut didasarkan

²²Ahmad D Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Cet.5; Jakarta: Bumi aksara, 1997), hlm. 27.

²³Ali, M. Natsir, *Dasar-dasar Ilmu Mendidik*, (Jakarta:mutiara, 1997), hlm. 15.

²⁴ Sebagaimana dikutip Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hlm. 18

pada pola hubungan guru (kyai)-santri dalam pesantren, di mana santri mengikuti gurunya tinggal di suatu tempat dan kemudian menetap di sana.²⁵

3. Kewirausahaan Agrobisnis

Kata kewirausahaan adalah kemampuan untuk berdiri sendiri, berdaulat, merdeka lahir dan bathin, sumber peningkatan kepribadian, suatu proses dimana orang mengejar peluang, merupakan sifat mental dan sifat jiwa yang selalu aktif dituntut untuk mampu mengelola, menguasai, mengetahui dan berpengalaman untuk memacu kreatifitas.²⁶ Artinya, kewirausahaan adalah proses dimana seorang individu atau kelompok individu menggunakan upaya terorganisir dan sarana untuk mencari peluang untuk menciptakan nilai dan tumbuh dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan melalui inovasi dan keunikan, tidak peduli apa sumber daya yang saat ini dikendalikan.

Agrobisnis secara sederhana bisa dimaknai sebagai sebuah model usaha yang berbasis pada pembagian, kepemilikan, dan pemanfaatan tanah.²⁷ Baik itu melalui proses produksi, atau pengoptimalan tanah itu sendiri.

Jadi, yang dimaksud “Manajemen Pondok Pesantren dalam mengembangkan Kewirausahaan berbasis Agrobisnis” adalah suatu model perencanaan, pengelolaan, aktualisasi atau pengembangan, dan evaluasi sistem

²⁵Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, : Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 20

²⁶ Lihat <http://lifeskill.staff.ub.ac.id/2013/10/01/pengertian-dan-definisi-wirausaha-menurut-para-ahli-2/> (diakses pada 25 September 2014).

²⁷Alex MA, , *Kamus Ilmiah Populer Kontemporer*, (Surabaya: Karya Harapan, 2005), hlm.47

atau program usaha mandiri yang dilakukan oleh pondok pesantren. Khusus dalam konteks penelitian ini adalah usaha yang berbasis pada hasil atau pemanfaatan tanah, bisa berbentuk pertanian, sewa menyewa tanah, dan lain sebagainya. Hal yang lebih spesifik lagi dari penelitian ini adalah objek penelitiannya, yang mengambil tempat di pondok pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam thesis ini penulis susun secara sistematis dari bab ke bab dan antara bab satu dengan bab yang lainnya merupakan integritas atau kesatuan yang tak terpisahkan serta memberikan atau menggambarkan secara lengkap dan jelas tentang penelitian dan hasil-hasilnya. Untuk mempermudah pembahasan dalam penelitian ini, maks penulis mengorganisasikan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan: Dalam bab ini penulis mengemukakan konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan dirangkai dengan sistematika pembahasan.

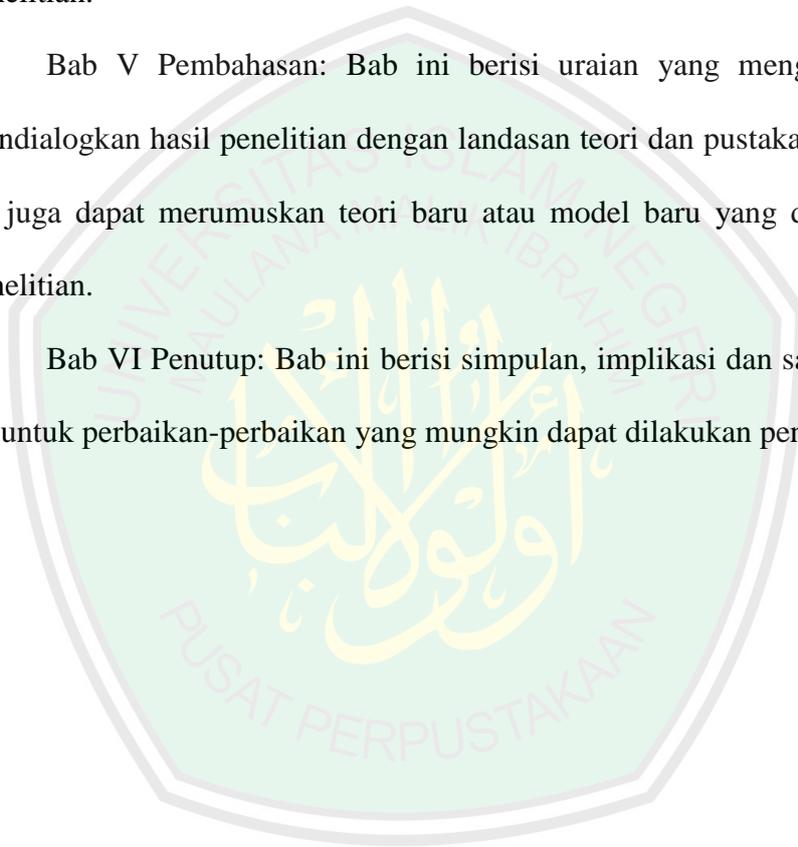
Bab II Kajian Pustaka: Bab ini akan membahas tentang 1) Manajemen Pondok Pesantren; (Pengertian Manajemen Lembaga Pendidikan, Pengertian dan Pengembangan Pondok Pesantren, Karakteristik Pondok Pesantren, Potret Manajemen Pondok Pesantren; Strategically Review), 2) Kewirausahaan dan Agrobisnis (Pengertian Kewirausahaan, Pengertian Agraria dan Agrobisnis, Manajemen Agrobisnis, Relasi Pondok Pesantren dan Agro-Bisnis).

Bab III Metode Penelitian: Bab ini melaporkan tentang Pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti dan latar penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta pengecekan keabsahan data.

Bab IV Paparan data dan hasil penelitian: Bab ini berisi tentang gambaran umum latar penelitian, paparan data penelitian, serta hasil penelitian.

Bab V Pembahasan: Bab ini berisi uraian yang mengkaitkan atau mendialogkan hasil penelitian dengan landasan teori dan pustaka. Pada bagian ini juga dapat merumuskan teori baru atau model baru yang diperoleh dari penelitian.

Bab VI Penutup: Bab ini berisi simpulan, implikasi dan saran dari tesis ini untuk perbaikan-perbaikan yang mungkin dapat dilakukan penulis.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Pondok Pesantren

Sebelum menjelaskan makna inter-relasi dua topik berbeda ini, mungkin, ada baiknya kita memahami dulu satu persatu *core-subjek* terminologi berbeda makna ini. Dimulai dari konsep manajemen dalam dunia pendidikan dan beberapa perubahan progresif yang dilakukan oleh pesantren untuk menjaga ketahanannya menghadapi zaman yang selalu berubah. Urgensi penjelasan teoritik ini, dalam pandangan penulis, memang cukup signifikan. Peralnya, terminologi ini memiliki fitur-fitur spesifik dan distingtif. Artinya, manajemen memiliki *cult of effectivity and efficiency*. Adapun pondok pesantren, memiliki sistem budayanya sendiri, yang malah terkadang dianggap, sedikit gagap pada persoalan manajemen modern, meski sudah mandiri semenjak lahir.

Oleh sebab itulah, pendefinisian ulang berdasarkan pada kerangka teori (*theoretical framework*) studi masing-masing istilah sangatlah penting untuk menentukan arah gagasan yang ingin peneliti jadikan landasan atau perspektif dalam penelitian ini.

1. Pengertian Manajemen Lembaga Pendidikan

Mengutip pendapat Griffin, manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan evaluasi aktivitas atau kegiatan yang ada di dalam organisasi.¹ Tony Bush menganggap bahwa

¹Sebagaimana dikutip Husaeni Usman, Manajemen, "Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan" edisi 3, (Jakarta: Bumi aksara:2009), hlm.624.

manajemen adalah satu ilmu pengetahuan yang menjelaskan tentang proseduralisme yang wajib dilalui oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah dicanangkan dan direncanakan sebelumnya.² Manajemen, menurut Warren Bennis, adalah proses penempatan orang pada posisi yang tepat (*getting people to do what needs to be done*). Agar tujuan-tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien.³ Hani Handoko mengamini bahwa *concern* utama *logos* manajemen adalah *cult of efficiency and effectivity*. Efisiensi adalah sebuah nilai yang mengajarkan setiap program yang dicanangkan organisasi harus tepat waktu dan memiliki hitungan anggaran yang cukup. Sedangkan efektifitas adalah nilai yang bisa didapat dari program yang dicanangkan dan orang yang melaksanakan kegiatan tersebut.⁴

Menilik dari definisi tentang manajemen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen bermakna proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, proses kontrol, dan ditambah dengan aturan-aturan mengikat orang-orang yang ada di dalam organisasi. Di sisi lain, tujuan adanya manajemen adalah tercapainya efisiensi waktu, anggaran, dan ditambah efektifitas orang yang bekerja dan program yang akan dilaksanakan. Sebuah proses manajerialisme membutuhkan kepemimpinan (*leadership*) yang juga kuat sehingga bisa memikul tanggung jawab berjalannya roda organisasi.

²Tony Bush, *Leadership and Management Development* (Los Angeles & London; SAGE Pub. 2008), hlm.6

³Warren Bennis, *on Becoming a Leader* (Philadelphia; Basic Book inc, 2009), hlm.34

⁴ Hani Handoko, *Manajemen*, (Jogjakarta : BPF, 2003), hlm.7

Adapun merebaknya kajian ilmu manajemen di dunia pendidikan, tidak pernah bisa dilepaskan dari keinginan pemerintah dan dunia internasional, untuk menjadikan sekolah sebagai sebuah lembaga yang bisa dikelola secara efektif dan efisien. Dalam kehidupan kita sehari-hari, ada terminologi penting yang sangat terkenal, yakni *School Based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah). Keberadaan manajemen berbasis sekolah meningkatkan kompetisi sekolah untuk lebih mandiri, profesional, dan berorientasi pada mutu lembaga. E. Mulyasa mengatakan tujuan utama manajemen yang ada di sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi aktif dari masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.⁵ Sedangkan peningkatan mutu bisa diperoleh dari keterlibatan orang tua, kelenturan sekolah dari sisi pengelolaan, dan peningkatan profesionalisme guru. Terakhir, pemerataan pendidikan dapat dicapai melalui partisipasi dan tanggung jawab seluruh pihak yang memiliki rasa kepemilikan terhadap sekolah.⁶

Tidak hanya itu, perkembangan ilmu manajemen juga menambah marak kajian Manajemen Lembaga Pendidikan secara luas. Para pakar ilmu manajemen pendidikan, membumbui ilmu manajemen yang ada di dunia pendidikan dengan fitur-fitur baru yang berkembang berkembang. Buchari Alma, dkk, mengagas budaya baru pengelolaan pendidikan yang

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen berbasis Sekolah* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.13

⁶ *Ibid*, hlm.13

berbasis pada korporasi pendidikan.⁷ Gagasan ini, secara sederhana, bisa dipahami sebagai wujud atau bentuk baru pengelolaan pendidikan yang tradisional (baca; berbasis pada budaya birokratis) ke arah yang lebih lentur, modern, dan profesional (baca; *coorporate*/perusahaan). Melalui gagasan koorporasi pendidikan ini, maka lembaga pendidikan tidak hanya berorientasi pada peserta didik, dan pegelolaan internal. Melainkan melihat dunia yang luas; antara lain kepada pelanggan, pasar (*market*), dan peningkatan sumber daya (*resources*) yang dimiliki lembaga.⁸

Dengan demikian, maraknya penggabungan kajian ilmu manajemen dan lembaga pendidikan, memang menuntut adanya orientasi baru lembaga pendidikan, dari sebuah lembaga yang sangat bergantung pada pemerintah, ke arah yang mesti bisa mengembangkan organisasinya sendiri. Dimulai dari pra-kondisi manajemen kelembagaan, proses manajemen lembaga, hingga aspek-aspek penunjang manajerialisme lainnya. Lembaga pendidikan tidak lagi terfokus melihat bagaimana seorang siswa belajar secara efektif, melainkan juga menjaga kultur organisasi yang baik, efektif, profesional, dan memiliki sumber daya pendanaan yang sehat pula. Seperti halnya dalam sebuah perusahaan.

2. Pengertian dan Pengembangan Pondok Pesantren

Secara aspek keilmiahan (baca; historis), pondok pesantren, menurut Nur Chalis Madjid, adalah salah satu kekayaan khazanah intelektual Islam Indonesia yang mencerminkan watak Islam Nusantara

⁷ Buchari Alma, dkk, *Manajemen Coorporate dan Strategi Pemasaran Lembaga Pendidikan* (Bandung; UPI Press, 2005), hlm.23

⁸ *Ibid*

(*indigenus*).⁹ Pesantren juga merupakan gabungan dari tradisi interaksi sosial masyarakat Jawa (Indonesia), tradisi kelembagaan pendidikan agama Hindu dan Budha dari India, dan tradisi intelektual Islam, yang dalam taraf-taraf tertentu menggambarkan kultur Arab. Menurut Van Bruinessen pesantren ada sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, dia merupakan sebuah bentuk sinkretisme budaya pendidikan internasional.¹⁰ Pondok Pesantren secara kelembagaan pendidikan, adalah merupakan kerangka sistem pendidikan Islam tradisional di Jawa dan Madura.¹¹

Secara tradisional, pondok pesantren hanya memiliki beberapa unsur utama; pondok, masjid atau mushalla, pengajaran kitab-kitab Islam klasik atau kitab kuning, santri, dan kyai.¹² Pondok elemen pertama sebagai tempat tinggal para peserta didik atau murid. Masjid atau mushalla, selain sebagai tempat peribadahan, gedung ini biasanya juga berfungsi sebagai sarana interaksi dan pembelajaran kitab kuning kiai dan santri. Kitab kuning adalah kitab berbahasa Arab yang diterbitkan menggunakan kertas berwarna kuning. Santri sendiri adalah peserta didik yang tinggal di pondok. Kyai adalah pemilik, guru, dan panutan dari para santri. Pada umumnya, kyai memiliki kharisma, ilmu, dan pengalaman yang sangat tinggi.

Elemen-elemen yang ada di atas, merupakan elemen atau unsur yang setidaknya mesti ada di pondok pesantren. Namun, dalam

⁹Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 3

¹⁰Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat*, (Bandung: Mizan, 1999), hlm. 21-23

¹¹Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1984), hlm. 18

¹²M. Syarif, *Administrasi Pesantren*, (Jakarta: PT. Padyu Berkah, 1990), hlm. 6

perkembangannya, pondok pesantren sudah mengalami perubahan-perubahan yang tak terkendali. Saat ini pondok pesantren, hampir setara atau bahkan lebih, dari lembaga pendidikan modern. Pondok pesantren saat ini, memiliki kecenderungan lebih sigap pada perubahasan zaman dan tekhnologi. Oleh karena itu, pondok pesantren tak lagi cukup memiliki elemen-elemen yang sudah disebutkan di atas, pondok pesantren mesti melakukan pengembangan (*developing*) atau perubahan dengan menyesuaikan dengan tuntutan zaman modern.

Proses pengembangan pondok pesantren, dari hanya sekedar memiliki peran sebagai lembaga pendidikan, ke arah pemberdayaan masyarakat memang sudah banyak dilakukan oleh pondok pesantren. Saat ini, pondok pesantren memang sudah mulai menyadari perlunya pendekatan baru pengelolaan pondok pesantren. Menurut Masyhud, pengembangan pondok pesantren adalah perubahan model dan sistem pendidikan pondok pesantren dengan upaya mengadaptasi perkembangan sosial, ekonomi, dan kebutuhan masyarakat kekinian.¹³

Alasan utama pengembangan pondok pesantren melalui perluasan aspek kurikulum pendidikan adalah karena pendidikan di pondok pesantren dianggap sangat konvensional. Keterampilan dan pengetahuan yang didapatkan santri juga hanya terfokus pada satu subjek materi. Misalnya, sebagian pondok pesantren menfokuskan pendidikannya pada kajian fiqh atau bahasa arab saja. Namun, saat ini pengembangan pondok pesantren melalui jalur pendidikan sudah banyak dilaksanakan oleh

¹³Sulton Masyhud dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2002), hlm. 17

pondok pesantren dengan memasukkan pendidikan formal di dalamnya. Tujuannya adalah untuk memberikan bekal kepada para santri agar mampu berinteraksi dengan masyarakat pada umumnya.

Berbeda dengan Masyhud, dan Halim memaknai pengembangan pondok pesantren lebih luas. Baginya, tawaran pengembangan pesantren mencakup pelbagai aspek; *pertama* Sumber Daya Manusia (SDM). *Kedua*, pengembangan manajemen pondok pesantren. *Ketiga*, pengembangan komunikasi pondok pesantren. *Keempat*, pengembangan ekonomi pondok pesantren. *Kelima*, pengembangan ekonomi pondok pesantren. *Keenam*, pengembangan teknologi pondok pesantren.¹⁴ Jadi, bisa ditegaskan kembali makna dari pengembangan pondok pesantren adalah usaha yang mesti ditempuh oleh seorang pemimpin pondok pesantren dalam upaya merubah *mindset* yang ada di dalam pondok pesantren. Dengan demikian, perubahan tersebut mesti dilakukan tidak hanya bertumpu pada faktor internal pondok pesantren, misalnya visi dan misi, melainkan juga dari aspek eksternal yakni sosial-kemasyarakatan dan ekonomi.

Berawal dari asumsi domain ilmu manajemen dan perubahan-perubahan (baca; pengembangan), maka peneliti menyimpulkan terminologi tersebut menjadi satu kesatuan. *Pertama*, perubahan pondok pesantren menjadi lembaga yang tidak lagi hanya *concern* terhadap dunia pendidikan semata maka membutuhkan sistem manajerial yang sangat efisien dan efektif. *Kedua*, untuk mencapai sikap-sikap tersebut dibutuhkan pula jiwa kewirausahaan yang tinggi dari pengelola pondok

¹⁴Abdul Halim dkk, *Manajemen Pesantren*,(Jogjakarta: LKiS, 2005), hlm. 12-14

pesantren, baik dari sisi kepemimpinan pondok pesantren, atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang membantu pondok pesantren dalam proses pengembangannya. *Ketiga*, dari sisi pondok pesantren sendiri harus mampu merubah darinya dari paradigma ketergantungan kepada kiai, ke arah pengelolaan yang profesional.

Dari ini semua, maksud manajemen kewirausahaan pondok pesantren bermakna manajemen diposisikan sebagai ilmu atau seni seseorang mengelola, pondok pesantren sebagai lembaga usaha, dan kewirausahaan (kemandirian) sebagai identitas yang melekat di dalam pondok pesantren. Meskipun ada banyak pihak yang beranggapan bahwa pondok pesantren tradisional tidak akan mampu merubah darinya dari patronesi kepemimpinan kiai, ke arah pengelolaan yang lebih profesional. Tapi, hal ini dapat dibantah dari beberapa hasil penelitian yang menyebutkan bahwa banyak pondok pesantren yang sukses sebagai pelaku kewirausahaan dengan mengandalkan elemen-elemen dan sumber daya alam yang dimilikinya. Pembahasan berikutnya lebih banyak berbicara strategi pondok pesantren untuk menumbuhkan sikap kemandirian manajerial di pondok pesantren.

3. Karakteristik Pondok Pesantren

Ditinjau dari inklusivitas terhadap perubahan atau pengembangannya, pondok pesantren terbagi menjadi dua; tradisional dan modern. Pesantren tradisional (*salafiyah*) yaitu pesantren yang masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab yang ditulis oleh ulama abad ke 15 M dengan menggunakan bahasa Arab.

Pesantren salaf atau pesantren tradisional adalah lembaga pesantren yang memperhatikan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan. Sedangkan sistem madrasah (*schooling*) diterapkan hanya untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran umum.¹⁵ Di samping sistem sorogan juga menetapkan sistem bandongan. Contoh dari pesantren salaf antara lain adalah Pesantren Lirboyo dan Pesantren Ploso di Kediri, Pesantren Tremas di Pacitan, Pesantren Maslahul Huda di Pati, Pesantren An-Nur di Sewon Bantul, Pesantren Mukhtajul Mukhtaj di Mojo Tengah Wonosobo.

Pesantren modern (*khalafiah*) yaitu pondok pesantren yang berusaha mengintegrasikan secara penuh sistem klasikal dan sekolah kedalam pondok pesantren. Pengajian kitab-kitab klasik tidak lagi menonjol, bahkan ada yang hanya sekedar pelengkap, tetapi berubah menjadi mata pelajaran atau bidang studi. Perkembangan ini sangat menarik untuk diamati sebab hal ini akan mempengaruhi keseluruhan sistem tradisi pesantren, baik sistem kemasyarakatan, agama, dan pandangan hidup. Homogenitas kultural dan keagamaan akan semakin menurun dengan keanekaragaman dan kompleksitas perkembangan masyarakat. Indonesia modern. Namun demikian hal yang lebih menarik ialah kelihatannya para kyai telah siap menghadapi perkembangan zaman.¹⁶

¹⁵Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1984), hlm. 41

¹⁶*Ibid.*, hlm. 42

Dalam kajian lain, ada pula satu tipe lagi yakni pondok pesantren komprehensif. Pondok pesantren komprehensif adalah pondok pesantren yang menggabungkan sistem pendidikan dan pengajaran antara yang tradisional dan yang modern. Artinya di dalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode sorogan, bandongan, dan wetonan, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan. Bahkan pendidikan keterampilan diaplikasikan sehingga menjadi berbeda dari tipologi kesatu dan kedua.¹⁷ Lebih jauh daripada itu pendidikan masyarakatpun menjadi garapannya, kebesaran pesantren dengan akan terwujud bersamaan dengan meningkatnya kapasitas pengelola pesantren dan jangkauan programnya dimasyarakat. Karakter pesantren yang demikian inilah yang dapat dipakai untuk memahami watak pesantren sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat.¹⁸

Dari dua definisi di atas setidaknya ada dua perbedaan mencolok antara pendidikan pesantren tradisional dan modern, khusus pada komprehensif tidak perlu dicarikan perbedaannya, karena hanya merupakan penggabungan dari dua tipe pondok pesantren. Perbedaan pertama dari aspek content dan strategi pembelajaran. Perbedaan mencolok yang kedua adalah terletak pada segi manajemennya. Pada pesantren tradisional hampir tidak mengenal manajemen, khususnya manajemen modern. Program kegiatannya boleh dikatakan berjalan secara alamiah dan tergantung pada keputusan kyai. Sedangkan pesantren modern sudah

¹⁷Muhammad Shodiq, *Kepemimpinan Kyai Nasib dalam Meningkatkan Mutu Pesantren, Studi pada Pesantren Al-Hikam Malang, Pesantren Luhur Al-Husna Surabaya, dan Pesantren Mahasiswa An-Nur Surabaya*, (Disertasi-Universitas Negeri Malang, 2011), hlm. 44-45

¹⁸M. Nafi', *Praktis Pembelajaran Pesantren*, (Yogyakarta: Yayasan Selasih, 2007), hlm.17

menerapkan prinsip manajemen, walaupun mungkin masih belum sempurna.

Oleh karenanya, Muhaimin dan Mujib mempunyai anggapan bahwa pondok pesantren dikategorikan modern dikarenakan: (a) mulai akrab dengan metodologi ilmiah modern, (b) semakin berorientasi pada pendidikan dan fungsional, artinya terbuka atas perkembangan diluar dirinya, (c) diversifikasi program dan kegiatan mulai terbuka dan ketergantungannya absolut dengan kyai dan sekaligus dapat membekali para santri dengan berbagai pengetahuan diluar mata pelajaran agama maupun keterampilan yang diperlukan di lapangan, (d) dapat berfungsi sebagai tempat pengembangan masyarakat.¹⁹

Jadi jika ingin melihat proses pengembangan (perubahan) pondok pesantren yang signifikan, dapat dilihat dari tipe pondok pesantren modern. Pondok pesantren modern adalah pondok pesantren adaptif (terbuka). Artinya, pondok pesantren modern mampu mengembangkan dan menyesuaikan aspek-aspek dalam sistem pondok pesantrennya dengan ilmiah modern. Sedangkan pondok pesantren tradisional, secara pengajaran dan manajerial, masih belum bisa berkembang karena menganut sistem yang 'tertutup' terhadap tuntutan dunia luar dan cenderung untuk mempertahankan *classical culture* (budaya klasik).

Jelas sudah, kerangka teori yang ingin penulis bingkai dalam penelitian ini adalah keyakinan bahwa manajemen kemandirian pondok pesantren, melalui sumber daya (*resources*), baik itu alam ataupun

¹⁹Muhaimin dan Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, (Bandung: Triganda Jaya, 1993), hlm. 39

manusia, yang ada di bawah naungan pesantren. Kerangka ini, dalam beberapa penelitian, juga sudah banyak ditunjukkan. Pembahasan selanjutnya, akan dijelaskan beberapa upaya yang pondok pesantren lakukan untuk mengukuhkan sikap-sikap kemandirian, dengan cara mengadopsi pendekatan manajemen modern.

4. Potret Manajemen Pondok Pesantren ; Strategically Review

Dalam konteks dunia pendidikan, strategi biasanya dimaknai sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian tentang kegiatan yang ada dalam lingkup organisasi, termasuk didalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki organisasi agar bisa mencapai tujuan pendidikan.²⁰ Jadi pada kesimpulannya strategi mengandung tiga makna penting; *pertama*, perencanaan (*planning*). *Kedua*, metode (*method*). *Ketiga*, tujuan yang ingin dicapai (*goal*). Perencanaan adalah penancangan program-program untuk mencapai satu hal yang diinginkan. Sedangkan metode adalah cara, kiat, atau jalan bahkan perantara untuk bisa sampai pada hal yang ingin dicapai. Adapun tujuan (*goal*) adalah inti sari dari seluruh proses strategis yang dilaksanakan. Seluruh elemen tersebut, *planning, method, and goal*, mesti dielaborasi menjadi satu kesatuan yang wajib dilaksanakan oleh seorang pemimpin atau organisator.

a. Manajemen Strategis berbasis Sumber Daya Manusia

Membicarakan pengembangan Sumber Daya Manusia pondok pesantren (selanjutnya disingkat SDM) tak ubahnya membicarakan dua hal; yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas yang dimaksud adalah

²⁰ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 5

jumlah SDM pondok pesantren yang berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat. Sedangkan kualitas adalah mutu atau nilai lebih yang dimiliki oleh pondok pesantren yang mampu berkontribusi terhadap pembangunan. Antara dua aspek tersebut, kualitas adalah hal yang paling urgen. Pasalnya, kuantitas SDM yang banyak, namun memiliki kualitas minim akan menjadi beban bagi pembangunan itu sendiri.²¹

Oleh karena itu, pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan, memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan atau mengembangkan kualitas SDM-nya. Pada konteks ini, pondok pesantren tidak sekedar bertanggung jawab pada pengembangan pengetahuan santri (peserta didik), melainkan juga kompetensi para guru, karyawan dan manajerialnya. Tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan produk SDM yang bisa *compatible* dengan kebutuhan masyarakat dan membantu pembangunan negara.

Namun hingga saat ini, ada banyak pondok pesantren yang masih menjaga tradisi atau budaya konvensional, yakni mengisolasi para santri dengan perkembangan dan perubahan sosial yang ada di luar pondok pesantren. Oleh karenanya, SDM yang ada di pondok pesantren masih minim berkontribusi terhadap masyarakat. Menurut M. Sulton menyebutkan hanya ada segelintir pondok pesantren, semisal Gontor Ponorogo, Al Amin Sumenep, Darul Ulum

²¹*Ibid*, hlm. 4

Jombang, yang menyesuaikan diri dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat.²²

M.M. Sholihin juga menambahkan bahwa pondok pesantren di era sekarang membutuhkan ide-ide modernisme dalam upaya meningkatkan SDM. Ada banyak hal yang bisa dilakukan oleh pondok pesantren, salah satunya adalah merenovasi kurikulum dan mengembangkan kompetensi para guru (ustadz) melalui ilmu pengetahuan modern. Alasannya karena di abad global saat ini, pengetahuan terus berkembang dan kebutuhan masyarakat juga makin berkembang.²³

Jadi pengembangan pondok pesantren melalui peningkatan SDM bisa dilaksanakan melalui beberapa *step* (tahapan). *Pertama*, perencanaan SDM. Yang dimaksud perencanaan SDM adalah sebuah peramalan (*forecasting*) terhadap kebutuhan masyarakat di sekeliling pesantren. Perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis-lingkungan dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Adapun hal yang perlu dipikirkan adalah faktor eksternal, semisal ekonomi dan politik, dan internal semisal anggaran dan *design* organisasi pesantren. *Kedua*, kegiatan pelatihan dan pendidikan bagi santri. Pastinya kegiatan ini ditujukan tetap mempersiapkan santri yang siap

²² M.Sulton Masyhud dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam perspektif Global*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2002), hlm. 27

²³ MM. Sholihin, *Modernisasi Pendidikan Islam*, (dalam Jurnal Tadris STAIN Pamekasan 2011), hlm. 28-29

diterjukkan kembali ke masyarakat. *Ketiga*, inovasi kurikulum. *Keempat*, penyediaan alat bantu pendidikan.²⁴

Qomar menyarankan agar pondok pesantren mampu mengembangkan SDM-nya. Pondok Pesantren mesti melaksanakan strategi sebagaimana yang disarankan oleh Tilaar. *Pertama*, peningkatan kualitas SDM. *Kedua*, pengembangan inovasi dan kreativitas. *Ketiga*, membangun jaringan kerja-sama (networking), dan *keempat*, pelaksanaan otonomi structural (pemerintahan).²⁵

Dari pemaparan di atas, strategi pengembangan pondok pesantren melalui peningkatan kualitas SDM tak ubahnya seperti merubah atau mengembangkan sistem pendidikan yang ada di dalam pondok pesantren. Dari sistem pendidikan yang tradisional (baca; sorogan, kitab kuning, dll) ke sistem pendidikan modern yang lebih mengedepankan pada aspek-aspek kognitif, psikomotorik dan afektif, melalui sistem pengajaran yang *student centre*, CTL dan bahan ajar yang lebih variatif dan relevan.

b. Manajemen Strategis berbasis Perubahan Budaya Organisasi

Jika dicermati secara seksama, manajemen pondok pesantren merupakan sebuah keunikan tersendiri. Betapa tidak dari semenjak berdiri sampai saat ini, manajemen pondok pesantren sulit dicarikan bandingannya. Sebuah sistem manajemen yang serba mono-manajerial dan informal. Sangat jarang ditemukan, terkecuali pondok pesantren

²⁴Abd. Halim, "Konsep-konsep Pengembangan Pondok Pesantren" dalam Abd Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Jogjakarta: LKIS, 2005), hlm. 8-11

²⁵ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga, 2007), hlm. 52

besar, memiliki sistem manajerial yang formal. Kebanyakan pondok pesantren masih tidak rapi, misalnya seorang kyai (ketua pondok pesantren) merangkap jabatan sebagai bagian administrasi, penerima santri, dan juga memiliki peranan yang tidak terkontrol oleh peraturan yang mengikat.

Qomar mengatakan “*kebanyakan pondok pesantren tradisional dikelola berdasarkan tradisi, bukan profesionalisme berdasarkan keahlian (skill), baik human skill, conceptual skill, maupun technical skill secara tepadu. Akibatnya tidak ada perencanaan yang matang, distribusi kekuasaan dan kewenangan yang baik*”.²⁶ Diakui atau tidak, pernyataan ini memang banyak ditemukan di berbagai pondok pesantren di Indonesia. Pondok pesantren tradisional yang masih mengedepankan *kid ship*, kekerabatan dengan kyai, dan keterikatan almamater. Pengelolaan pondok pesantren yang satu arah seperti memiliki sisi positif dan negatif. Positifnya, kyai (pemimpin pondok) mampu men-*deliver* ide dan cita-citanya tanpa ada yang menentang. Negatifnya, adalah terpasungnya kreatifitas dan tidak tumbuhnya nilai-nilai profesionalisme.

Selain konsep manajemen yang berarti perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi. Adapula elemen penting dari manajemen yang tidak bisa dirubah dengan mudah di pondok pesantren, yakni kepemimpinan otoritatif yang dimiliki oleh seorang kyai. Jika disinggungkan antara konsep manajemen umum dengan posisi kyai di

²⁶*Ibid*, hlm. 59

pesantren sangatlah jauh dari nilai-nilai profesionalisme. Sebagaimana maklumnya, seluruh kegiatan pondok pesantren mesti disetujui dan mendapat restu dari kyai. Fenomena ini sangat sakral dan jarang ada yang berani menentangnya. Peran dominan kyai di pesantren adalah sebuah pilihan dari santri yang menganggap bahwa kyai memiliki *barakah* dan *karomah*.

Melihat dua problem kronis di atas, Farchan dan Syarifudin memberikan solusi, yang bisa dilakukan oleh pengelola pondok pesantren agar sampai pada progresifitas manajerial, yakni *pertama*, mengadopsi manajemen modern. *Kedua*, membuat wirausaha. *Ketiga*, melakukan pelatihan. *Keempat*, membuat *network* ekonomi.²⁷ Solusi ini sebenarnya berlaku general bagi seluruh lembaga pendidikan Islam. Khusus di pondok pesantren, solusi ini akan mendapatkan kendala tersendiri. Misalnya, pengetahuan, kompetensi, dan informasi mengenai manajemen modern sangat sulit ditemukan. Terkecuali pondok pesantren mesti memberikan intensitas pelatihan mengenai manajemen melebihi dari pengajian sorogan kyai.

Terlepas dari absurditas solusi di atas, keinginan akan adanya pengelolaan pondok pesantren tradisional yang profesional juga diungkapkan oleh Qamar, dengan lebih memperinci langkah-langkah strategis dalam menyelesaikan dua aspek problem yang ada di atas. Aspek pertama berkaitan dengan manajemen, dia menjelaskan strategi dan langkah-langkah pengembangannya sebagai berikut:

²⁷Hamdan Farchan dan Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta: Pilar Religia, 2005), hlm. 54

- 1) Menguasai ilmu dan praktik tentang pengelolaan pesantren
- 2) Menerapkan fungsi-fungsi manajemen, melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan
- 3) Mampu menunjukkan *skill* yang dibutuhkan pesantren
- 4) Memiliki pendidikan, pelatihan, atau pengalaman yang memadai tentang pengelolaan
- 5) Memiliki kewajiban moral untuk memajukan pesantren
- 6) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap kemajuan pesantren
- 7) Memiliki kejujuran dan disiplin tinggi
- 8) Mampu memberikan teladan dalam perkataan dan perbuatan kepada bawahan.²⁸

Selain dalam konteks manajerial, tak luput dari pendapat Qamar adalah problem kepemimpinan di pesantren. Agar pesantren tidak didominasi oleh otoritas monoisme (baca: kyai), maka dibutuhkan kepemimpinan kolektif, demokratisasi kepemimpinan, dan menerapkan manajemen struktur. Dia memberikan solusi sebagai berikut:

- 1) Mendirikan yayasan
- 2) Mengadakan pembagian wewenang yang jelas
- 3) Memberikan tanggung jawab kepada masing-masing pegawai
- 4) Menjalankan roda organisasi bersama-sama sesuai dengan kewenangan masing-masing pihak secara kolektif
- 5) Menanggung resiko secara bersama-sama

²⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga, 2007), hlm. 52

- 6) Mengurangi dominasi kyai dalam menentukan kebijakan
- 7) Menekankan pada partisipasi masyarakat pesantren dalam menentukan pilihan-pilihan sendiri
- 8) Memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memilih kepala unit
- 9) Menyusun struktur organisasi dan menyusun *job description*
- 10) Menjelaskan hubungan kewenangan antar pegawai dan pemimpin
- 11) Menjaga kode etik kewenangan masing-masing staf.²⁹

c. Manajemen Strategis Berbasis Pengembangan Ekonomi

Ide pengembangan pondok pesantren dalam bidang ekonomi seyogyanya memiliki dua konotasi makna; *pertama*, pesantren sebagai lembaga pengembang ekonomi masyarakat. *Kedua*, pesantren memiliki *resource* ekonomi sendiri dalam upaya mengelola dan mengembangkan pondok pesantren. Pada konotasi pertama, Aziz mengatakan bahwa peran pesantren untuk menjadi pioner bagi ekonomi masyarakat menengah yang memiliki akses lebih sedikit dikalangan birokrasi pemerintahan. Menurutnya, pesantren harus memiliki SDM yang mumpuni untuk dapat mengadvokasi para ekonom kecil menengah.³⁰ Sedangkan konotasi yang kedua, yakni pesantren agar memiliki kemandirian dimaksudkan sebagai lembaga pendidikan yang tidak bergantung pada bantuan masyarakat dan pemerintah.

Manurut Hamdan Rasyid, kemandirian hidup dalam bidang ekonomi pada dasarnya merupakan implementasi ajaran Islam yang

²⁹ *Ibid.*, hlm.53

³⁰ Moh. Ali Aziz, "Pesantren dan Pengembangan Masyarakat" dalam Abd. Halim, *Manajemen Pesantren*, (Jogjakarta: LKIS, 2005), hlm. 210

dikaji di pesantren. Optimalisasi pengembangan potensi ekonomi pesantren ini dapat dijalankan dengan beberapa langkah:

- 1) Perbaiki SDM perekonomian, baik manajemen maupun akuntansi. Pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan hal ini harus diadakan. Pesantren bisa menggandeng Lembaga Perekonomian Umat (LPU) yang sudah ada seperti Bank Syariah, BMT dan BPRS maupun Lembaga Pengembang Ekonomi Swadaya Masyarakat (LPESM) seperti INKOPONTREN dan PINBUK.
- 2) Perbaiki manajemen pengelolaan lembaga ekonomi menuju pengelolaan yang profesional dan berbasis syariah. Manajemen yang jelek merupakan faktor dominan bagi tidak berkembangnya ekonomi pesantren selama ini.
- 3) Membangun jaringan, baik dengan LPU, LPESM, alumni, masyarakat maupun pemerintah. Jaringan Koperasi Pesantren melalui induknya (INKOPONTREN) yang sudah ada perlu dioptimalkan agar menciptakan multiefek yang besar, baik dibidang usaha maupun pemasarannya.³¹
- 4) Mongoptimalkan *brand market* label pondok pesantren sebagai strategi *marketing*.

Mahmud Ali Zain, menjelaskan pengalamannya di Pondok Pesantren Sidogiri dengan mengangkat kasus lembaga Baitul Mal wat Tamwil (BMT) dan Kopontren Sidogiri, yang mampu memberikan

³¹Hamdan Rasyid, *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* ([http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam PengembanganEkonomi-Islam.pdf](http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-PengembanganEkonomi-Islam.pdf)). diakses pada 23 Juli 2012 hlm. 9

kontribusi signifikan terhadap ekonomi pondok pesantren.³² Tak dapat dipungkiri, bahwa potensi ekonomi pondok pesantren sangatlah kuat. Salah satunya dari jumlah santri yang banyak, fanatisme alumni dan masyarakat, dan model pengembangan Islami yang berbeda dengan metode konvensional. Jadi jika seluruh kekuatan tersebut digabungkan dengan kemampuan profesionalisme tinggi, bukan hal mustahil seluruh pondok pesantren bisa mandiri dalam aspek ekonomi.

d. Manajemen Strategis Berbasis Ilmu dan Teknologi

Pada pengembangan pesantren melalui penggunaan teknologi dan media informasi dalam mengembangkan pondok pesantren. Di era globalisasi seperti sekarang, memusuhi teknologi merupakan hal yang salah, seyogyanya yang mesti dilaksanakan adalah menggunakan teknologi tersebut agar tepat guna dan bermanfaat bagi seluruh umat. Berkaitan dalam pengembangan pesantren, teknologi-informasi bisa digunakan sebagai alat bantu berkomunikasi dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lainnya³³.

Balitbang Depag RI pernah melaksanakan penelitian khusus berkaitan dengan pengembangan pondok pesantren melalui teknologi Informasi di beberapa pesantren; pada temuannya sebagaimana dilansir membuktikan bahwa :

- 1) Kaitan dengan pengguna Teknologi-Informasi. Di beberapa lembaga yang diteliti, ditemukan bahwa SDM yang mampu

³²Mahmud Ali Zain, *Model-Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalaman PP. Sidogiri*, dalam Abd. Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Jogjakarta: LKiS. 2005), hlm. 225

³³ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 6

meaplikasikan teknologi tidak begitu banyak. Sedangkan software program yang bisa dilaksanakan adalah *Microsoft Office* (MO).

- 2) Pemanfaatan Teknologi-Informasi Berkaitan pemanfaatan. TI dalam perannya sebagai lembaga keagamaan, PP. Nurul Haramain sebagai lembaga keagamaan, santri dan masyarakat sekitar menerima kegiatan syiar dakwah dari para kyai dengan menggunakan perangkat teknologi berupa Komputer dan LCD yang diletakkan permanen di masjid Nurul Haramain. Dalam perannya sebagai lembaga pendidikan Islam, perangkat TI digunakan oleh kedelapan pesantren sasaran untuk proses belajar mengajar di kelas oleh ustadz dan santri serta pengelolaan administrasi pesantren oleh staff TU dan pengurus pesantren. Khusus pada PP. Nurul Haramain dalam proses belajar mengajar kitab kuning, kyai-nya sudah menggunakan Software Maktabah Syamilah. Islamic programs untuk mempelajari zakat, waris dan waktu sholat, Qur'anic Learning untuk mempelajari tajwid. Sedangkan pada PP. Alhamidiyah dalam kajian Islam sudah memanfaatkan Kamus Arab dan Al-Qur'an digital. Peranan lain yaitu pesantren sebagai lembaga sosial. Khusus untuk pesantren Pabelan, pemanfaatan komputer sudah digunakan untuk keperluan yang lebih luas yaitu selain untuk proses pendidikan (STEP II) juga untuk kegiatan ketrampilan (*Life skill*) melalui *Telecenter e-Pabelan* menyediakan layanan informasi kepada masyarakat desa tentang berbagai hal untuk para petani dalam rangka meningkatkan

kesejahteraan hidup mereka (sosialisasi informasi-informasi yang sedang trend seperti pendidikan, kesehatan, teknologi informasi, perempuan, *life skill*).

- 3) Dampak pemanfaatan. Pada dasarnya dampak pemanfaatan TI terhadap daya ubah system pendidikan di pesantren sasaran beragam tingkat daya ubahnya. Dari kedelapan pesantren sasaran, terdapat dua kategori dampak pemanfaatan TI. *Kategori pertama*, Lima pesantren (PP Nurul Haramain, PP. Al-Hamidiyah, PP. Amanatul Ummah, PP Al Mujahidin, dan PP. Pabelan) memberikan respon sangat signifikan dampak pemanfaatan TI bagi sistem pendidikan, karena sudah melakukan pembaharuan sistem pendidikan yang integratif dengan menerapkan TI pada seluruh kegiatan pesantren. Sedangkan *kategori kedua*, PP. Modern Al-Amanah, PP. Al-Ittifaqiyah dan PP. Sindang resmi menyatakan bahwa dampak ekstrim terhadap pola pendidikan tidak terlihat jelas atau tidak terlalu signifikan pemanfaatan TI. Dalam proses pembelajaran, pola penyampaian masih bersifat metode konvensional dalam arti ustadz dan pengajar menyampaikan materi pelajaran dan memberi tugas belajar masih dengan cara bertatap muka di dalam kelas. Santri masih membaca buku dan mencatat pelajaran, hanya ketika mencari data, santri sudah menggunakan internet tidak dengan manual. Dengan demikian di ketiga pesantren ini pemanfaatan TI hanya sebagai penunjang dan bukan sebagai komponen penting.

4) Strategi pemanfaatan Teknologi Informasi. Strategi yang dilakukan untuk pengembangan pemanfaatan TI di 8 pesantren sasaran diantaranya: *pertama*, melengkapi infrastruktur TI (hardware dan software). *Kedua*, peningkatan SDM (penambahan pengetahuan dan ketrampilan TI) melalui perekrutan tenaga ustadz dan TU yang menguasai TI, mengikut sertakan para ustadz dan TU dalam pelatihan-pelatihan TI baik yang dilaksanakan oleh Diknas, Depag, Perguruan Tinggi dan Oleh Yayasan. *Ketiga*, peningkatan dana untuk penyelenggaraan dan pemeliharaan TI, dan *Keempat*, perluasan jaringan ke berbagai perguruan tinggi³⁴.

B. Kewirausahaan dan Agrobisnis

1. Pengertian Kewirausahaan

Kewirausahaan, secara kebahasaan, adalah sebuah keberanian diri/kelompok untuk menghadapi resiko, independensi diri, kemampuan untuk menciptakan sesuatu hal yang baru, dan khusus dalam dunia usaha, maka bermakna kemandirian diri untuk menghadapi seluruh problema sosial, ekonomi, dan politik.³⁵ Namun, jika kewirausahaan dikaitkan dengan proses pengembangan perekonomian, kewirausahaan biasanya didefinisikan sebagai aktivitas/sikap kemandirinya untuk menciptakan

³⁴ Rangkuman Hasil penelitian Balitbang Diklat Kementerian Agama RI. Pemanfaatan Teknologi Informasi di Pesantren. Lihat <http://balitbangdiklat.kemenag.go.id/>. Diakses tanggal 23 Juli 2012.

³⁵ Tjahja Muhandri (2002). Strategi Penciptaan Wirausaha (Pengusaha) Kecil Menengah Yang Tangguh. Makalah Falsafah Sains (PPs 702). Program Pasca Sarjana (S3) – Institut Pertanian Bogor – November 2002.

program berbasis ekonomi dengan mengoptimalkan kelebihan dan kecakapan yang dimilikinya.³⁶ Kegiatan-kegiatan tersebut dibagi menjadi dua macam; yakni sektor formal dan informal. Sektor formal seperti industri, perdagangan, jasa dan transportasi, agraris, lapangan pertambangan, dan usaha-usaha lainnya yang berbentuk korporasi. Sektor informal yang dimaksud seperti jasa perdagangan kecil, industri rumah tangga, agraria dalam lingkup kecil, dan bentuk-bentuk perkumpulan ekonomi lain, yang tidak dikelola dengan model struktural.³⁷

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah sebuah keyakinan pribadi, kelompok, atau kelompok usaha agar mampu berkembang pesat, melalui inovasi, keberanian mengambil resiko, dan aspek-aspek lainnya yang memang dibutuhkan untuk progresifitas suatu aktifitas perekonomian. Berhubungan dengan penelitian ini, penulis bersepakat definisi kewirausahaan ini, adalah sebuah kemandirian diri menghadapi seluruh problematika yang dihadapi di masyarakat, berdasarkan pada potensi dan kekuatan yang dimilikinya sendiri.

Dalam pandangan Islam, nilai-nilai kewirausahaan ini bisa dilihat dari beberapa ayat dan sunnah Nabi Muhammad saw. Ausaf Ahmad mengatakan bahwa doktrin kemandirian dan *sense of creating* di dalam diri manusia sudah dianugerahkan Tuhan³⁸. Oleh karenanya, proses hadirnya jiwa kewirausahaan harus berawal dari kesadaran setiap individu.

Ada beberapa ayat dan hadits yang menjelaskan itu. Misalnya, seruan

³⁶Ida Nuraini, *Pengantar Ekonomi Mikro* 2006 (Malang: Aditnya Media UPT. Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang), hlm.5

³⁷*Ibid*, hlm.6

³⁸ Ausaf Ahmad, *Lecture of Islamic Economics* (Jeddah; Islamic Development Bank, 1992), hlm.19

Allah kepada seluruh umatnya untuk menggali dunia setelah dia menunaikan shalat (*fa antasiru fil ardhi*).³⁹ Menurutnya, ayat ini menegaskan bahwa setiap manusia harus memiliki keseimbangan antara kehidupan akhirat dan duniawi.⁴⁰ Salah satu caranya adalah dengan berdagang atau berbisnis. Selain berlandaskan pada ayat, dia juga menegaskan pendapatnya berdasar hadits nabi Muhammad. Seperti sejarah pribadi Muhammad saw, yang sempat menjadi pembantu Siti Khadijah.

Dalam kaitan ini, Aflazul Rahman memberikan *keywords* penting untuk mengenal bagaimana Rasulullah menjalankan roda bisnisnya. Menurutnya, Rasulullah selalu mendahulukan pelayanan yang unggul, jujur, amanah, dan sangat transparan.⁴¹ Selain menjelaskan tauladan nabi, dia juga menganjurkan agar proses-proses dan strategi Nabi Muhammad berbisnis bisa dijadikan etika bisnis Islam.⁴² Di sisi lain, ada banyak juga serjana muslim lainnya, yang sebenarnya mengapresiasi kekuatan sejarah dan tauladan Nabi Muhammad dalam berbisnis. Yang pada intinya ingin menegaskan bahwa berwirausaha adalah wujud pengamalan kehidupan dunia yang sesungguhnya. Dan, pastinya, harus diimbui dengan nilai-nilai dan ketauladanan Islam.

Berhubungan dengan konteks penelitian ini, maka pondok pesantren yang merupakan lembaga transmisi keilmuan dan ajaran Islam seyogyanya bisa mampu menggerakkan jiwa kewirausahaan yang

³⁹ Al Jumu'ah (62: 10)

⁴⁰ Ausaf Ahmad, *Op.Cit, Lecture of Islamic Economics*, hlm.19

⁴¹ Afzalul Rahman, *Muhammad Is Trader* (Bandung; Pustaka Iqra', 2010), hlm. 3

⁴² *Ibid*, hlm.6

dikembangkan oleh Nabi Muhammad. Kendati, porsi kajian tentang hal ini akan lebih sedikit, dibandingkan dari aspek-aspek manajerialisme yang ada di dalam pondok pesantren tersebut. Penulis menganggap, bahwa kewirausahaan yang dibangun di dalam sebuah pesantren, bukan manifestasi individu semata, melainkan sebuah sistem dan kesadaran kolektif dari seluruh pihak; kiai, stakeholder, masyarakat, dan para santri yang ada di dalamnya.

2. Pengertian Agraria dan Agrobisnis

Setelah berkuat terkait terminologi manajemen, strategi pengembangan pondok pesantren yang selama ini ada, dan nilai-nilai kemandirian yang dipegang teguh di dalam Islam, khususnya pondok pesantren. Maka, pembahasan selanjutnya adalah berhubungan dari produk usaha (bisnis), atau lebih tepatnya, model-model bisnis yang bisa dikembangkan dan dilakukan oleh seseorang atau lembaga. Varian-varian usaha (bisnis), mungkin yang paling dikenal masyarakat, biasanya berbasis pada barang dan jasa. Barang berorientasi pada produksi, sedangkan jasa pada aspek pelayanan (*services*). Sehubungan dengan konteks penelitian ini, kerangka bisnis yang akan dibahas adalah berbasis pada usaha pertanian. Yang akan diulas sebagai berikut;

Pengertian agraria secara umum tertuang dalam berbagai kamus bahasa, yang berasal dari bahasa latin *ager* yang berarti tanah atau sebidang tanah. Selanjutnya Kamus Latin Indonesia menyebutkan bahwa *Agrarius* diartikan sebagai perladangan, persawahan, pertanian.⁴³

⁴³ Saleh Sumardjono, *Tanah dalam Perspektif Ekonomi, Sosial, dan Budaya* (Jakarta; PT Gramedia Pustaka, 2008), hlm.3

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, agraria diartikan urusan pertanian atau tanah pertanian, juga urusan pemilikan tanah.⁴⁴ Dalam bahasa Inggris agraria diartikan sebagai tanah dan dihubungkan dengan usaha pertanian. Lebih lanjut disebutkan *agraria law* merujuk pada perangkat peraturan-peraturan hukum yang bertujuan mengadakan pembagian tanah-tanah yang luas dalam rangka lebih meratakan penguasaan dan pemilikannya.⁴⁵ Di Indonesia sendiri, konsep pengelolaan agraria (dalam arti pertanahan) biasanya dipusatkan pada peran institusional. Misalnya, kementerian pertanahan. Dan bahkan, pada saat ini, ada satu nomenklatur kementerian yang spesifik diberi nama Kementerian Agraria dan Tata Ruang.

Secara konstitusional, Pengertian agraria dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok Agraria yang dikenal dengan istilah Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA) digunakan dalam arti yang luas, sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 33 ayat (3) UUD 1945, yang kemudian menjadi kebijakan dasar pertanahan, menyatakan bahwa “ bumi, air, ruang angkasa beserta segala kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”. Pasal 1 ayat (2) UUPA, menyatakan bahwa “ bumi, air, ruang angkasa beserta segala kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dalam wilayah Republik Indonesia sebagai karunia Tuhan Yang Maha Esa adalah bumi, air dan ruang angkasa bangsa Indonesia dan merupakan kekayaan nasional. Selanjutnya pada ayat (4),

⁴⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online

⁴⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Law_Agraria (diakses pada 20 Desember 2014)

dalam pengertian bumi, selain permukaan bumi, termasuk pula tubuh bumi di bawahnya serta yang berada di bawah air. Pada ayat (5), dalam pengertian air, termasuk baik perairan pedalaman maupun laut wilayah Indonesia. Pada ayat (6), yang dimaksud dengan ruang angkasa ialah ruang di atas bumi dan air tersebut pada ayat (4) dan ayat (5).⁴⁶

3. Manajemen Agrobisnis

a. Sebagai sebuah proses

Terlepas dari konsepsi pengertian dan tinjauan hukum tentang Agraria di atas, *concern* penelitian ini sebenarnya lebih cocok diarahkan pada konsepsi terminologi agrobisnis. Agrobisnis atau agribisnis adalah sebuah usaha pertanian atau bidang lain yang mendukungnya, baik itu faktor hulu ataupun hilir. Konsep hulu berarti penyediaan bahan-bahan yang dibutuhkan dalam proses pertanian. Sedangkan hilir berarti penyaluran dari hasil pertanian yang sudah diproduksi.⁴⁷ Ng and Seiber mengatakan bahwa :

“agribusiness has subsequently been defined in various ways, such as agro-industrialization ..., value, or net chainsor agriceuticals These definitions share a common emphasis for the “interdependence” of the various sectors of the agri-food supply chain that work towards the production, manufacturing, distribution, and retailing of food products and services ...Despite such an attention to the interdependent nature of agribusinesses, this interdependence cannot be understood independently of the behavior of the underlying agribusiness firm. Agribusiness researchers contend that the behavior of the agribusiness firm is typically explained by neoclassical economic principles of the production theory of the firm ...”⁴⁸

⁴⁶ Risnanto, *Analisis Manajemen Agraria di Indonesia* (PDF Vesion, diakses melalui Risnanto_Bab_1-7.pdf, pada 20 Desember 2014)

⁴⁷ <http://id.wikipedia.org/wiki/Agribisnis> (diakses pada 20 Desember 2014)

⁴⁸ Ng, Desmond; Siebert, John W. (2009). "Toward Better Defining the Field of Agribusiness Management". *International Food and Agribusiness Management Review* 12 (4)

Secara singkat kutipan ini bermakna bahwa agribisnis adalah memiliki banyak aspek pendefinisian, dimulai dari industrialisasi pertanian, nilai atau hasil yang dicapai, dan sektor-sektor lain yang berhubungan erat dengan produk makanan, *retailing* makanan, dan distribusi serta reproduksi hasil pertanian berwujud pada hal-hal yang lain. Secara teoritik, dalam pengelolaannya, seluruh aspek tersebut sangat erat kaitannya dengan teori-teori pertanian.

Dari pendefinisian di atas, maka proses pengelolaan (manajemen) agraria tidak bisa sembarangan atau asal jalan. Sehingga, menuntut adanya *treatment* khusus untuk dapat menghasilkan sebuah produk yang bisa memiliki nilai keuntungan.

Sumarno mengatakan bahwa manajemen agrobisnis ini berkaitan dengan dua proses⁴⁹; *pertama*, proses organisasional (pengelolaan). Dalam konteks ini concern proses manajemen agrobisnis ada pada aspek; ketersediaan lahan, penentuan komoditas primer dan unggulan, ketersediaan alat atau sarana produksi, pasar, dan yang tak kalah pentingnya adalah pendanaan dari seluruh proses kegiatan bisnis tersebut. *Kedua*, proses sumber daya manusia. Dalam konteks ini ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni. Soemarno menggaris bawahi karakteristik SDM tersebut sebagai berikut :

- 1) Memiliki kemampuan atau kompetensi sebagai manajer atau bawahan yang profesional

⁴⁹ Sumarno dan Kartasasmita, Unang G. 2010. *Kemelaratan Bagi Petani Kecil di Balik Kenaikan Produktivitas Padi*. Sinar Tani (Edisi 30 Des 2009- 05 Januari 2010; No.3335 Tahun XI), hal.18

- 2) Memiliki inovasi dan kreativitas yang mumpuni
 - 3) Kemampuan membaca dan menganalisa kebutuhan komoditas dan pasar.
 - 4) Memahami prinsip-prinsip manajerial lainnya.
- b. Manajemen produksi

Produksi agribisnis dapat diartikan sebagai seperangkat prosedur dan kegiatan yang terjadi dalam penciptaan produk agribisnis (produk usaha pertanian, perikanan, peternakan, kehutanan, dan hasil olahan produk-produk tersebut). Manajemen agribisnis dapat diartikan sebagai seperangkat keputusan untuk mendukung proses produksi agribisnis, mulai dari keputusan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, hingga evaluasi proses produksi.

Manajemen produksi memiliki dampak menyeluruh dan terkait dengan berbagai fungsi, seperti fungsi personalia, keuangan, penelitian dan pengembangan, pengadaan dan penyimpanan, dan lain-lain. Manajemen produksi, terutama menyangkut keputusan lokasi, ukuran atau volume, dan tata letak fasilitas, pembelian, persediaan, dan penjadwalan serta mutu produk, akan menjadi perhatian khusus dari para manajer produksi.

Ukuran Keberhasilan pembangunan agribisnis yang mengacu pada tujuan diukur dengan indikator sebagai berikut: Meningkatkan kesejahteraan petani. Meningkatnya nilai tukar petani. Meningkatkan keunggulan komparatif dan kompetitif Meningkatnya produktifitas

usahatani maupun usaha pengolahan hasil pertanian. Meningkatnya mutu produk usaha tani maupun usaha pengolahan hasil pertanian. Meningkatnya nilai ekspor komoditas pertanian. Meningkatkan kesempatan kerja.

4. Relasi Pondok Pesantren dan Agrobisnis

Tidak heran memang jika menyebut bahwa pondok pesantren tidak memiliki kegiatan agrobisnis dalam proses pengembangan lembaganya. Namun, adalah sebuah fakta bahwa tidak banyak pondok pesantren yang berusaha untuk *concern* menjadikan pertanian sebagai tajuk pengembangan ekonomi atau kemandirian ekonomi mereka. Di Jawa Timur misalnya, seperti yang disebutkan oleh Abd. Halim, Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan adalah salah satu contoh pondok pesantren yang menjadi PD Pontrennya sebagai alat penampungan hasil pertanian pondok pesantren. Meski, disaat Baitul Mal wa Tamwil lebih progresif dan berkembang, maka keberadaan ini terbalik. Usaha tani Pondok Pesantren Sidogiri lebih fokus pada jasa keuangan.⁵⁰

Begitu juga penelitian Ahmad Zaini, dia menyebut bahwa ada beberapa pondok pesantren di Jawa Timur yang mengandalkan hasil pertanian sebagai bagian kemandirian ekonomi mereka. Proses manajemennya dipasrahkan kepada suatu lembaga tertentu. Dia mencontohkan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Pautin, melalui Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (BP2M). Lembaga ini *concern* mengurus dan mendistribusikan hasil pertanian tembakau di

⁵⁰ Abd. Halim, *Op.Cit, Manajemen Pesantren*, hlm.204

daerah Paiton. Namun, kegiatan ini, malah lebih banyak merugikan pesantren. Hingga akhirnya diberhentikan.⁵¹

Di sisi lain, liputan metrokini.com, menyebut ada sebuah pondok pesantren di Jawa Barat bernama PP. Al Ittifaq yang menyelenggarakan proses pendidikan agribisnis dan menjadikannya sebagai produk unggulan yang bisa menyumbang terhadap pengembangan pesantrennya.⁵² Di dalam profil pondok tersebut juga dijelaskan bahwa pondok pesantrennya berupaya untuk menciptakan produksi pertanian terpadu, yang menjembatani antara kepentingan petani dan para pelaku perdagangan di pasar. Namun, masih belum ada angka kongkret berapa kontribusi yang diberikan proses bisnis ini terhadap pengembangan pesantren.⁵³

Kendati demikian, secara teoritik, penulis masih berkeyakinan bahwa proses pengembangan pondok pesantren melalui agribisnis, sangatlah menjanjikan, dengan syarat; adanya manajerial yang modern dan terencana dengan baik, kepemimpinan yang baik, strategi khusus yang jitu, dan didukung oleh Sumber Daya Manusia serta teknologi yang memadai. Sama seperti yang terjadi dikala Pondok Pesantren Darut Tauhid dan Sidogiri masa lampau yang bisa memproduksi banyak hasil pertanian dan bisa bersaing dalam kanca lokal atau nasional.

⁵¹ Ahmad Zaini, *Pengembangan Pondok Pesantren berbasis Usaha Kecil dan Menengah* (Surabaya; Idea Press, 2012), hlm.78

⁵²<http://metroterkini.com/berita-12011-kembangkan-ukm-dan-agribisnis-kadin-bengkalis-belajar-ke-bandung.html> (diakses pada 20 desember 2014)

⁵³<http://industri.bisnis.com/read/20140929/99/261010/pesantren-al-ittifaq-ketika-santri-menggeluti-agribisnis> (diakses pada 20 desember 2014)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah strategi umum yang digunakan dalam pengumpulan data dan analisis data, dan secara spesifik yang didalamnya, juga berisikan tentang aspek-aspek proseduralisme dan teknik-teknik khusus, untuk mencapai intisari objek penelitian yang dimaksud.¹ Secara garis besar, semua penelitian akan berisi sebagaimana berikut:

1. Pendekatan dan Jenis penelitian

Sesuai dengan tujuan, maka dalam penelitian kali ini akan menggunakan pendekatan kualitatif. Yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena tertentu dengan bertumpu pada prosedur-prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku secara utuh. Penelitian ini secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia (peneliti) dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan penelitian kualitatif dikarenakan permasalahan penelitian bersifat holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna. Serta peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis dan teori. Pendekatan tersebut merupakan prosedur penelitian yang lebih menekankan pada

¹Sudikin Munir, *Metode Penelitian: Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda Dalam Dunia Penelitian*, (Surabaya: Insan Cendikia, 2005), hlm. 6

aspek proses dan arti suatu tindakan yang dilihat secara menyeluruh dimana suasana, tempat, waktu yang terkait dengan tindakan ini menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan. Oleh karena itu untuk mendapatkan hasil yang valid maka harus menggunakan metode yang relevan, sesuai, dan konkrit untuk mencapai tujuan tersebut.

Melalui pendekatan kualitatif di atas, maka peneliti akan berusaha membaca fenomena secara observasional, dokumentatif, dan dialami menggunakan teknik wawancara terstruktur. Poin-poin penting secara garis besar akan mengacu pada rumusan masalah yang sudah ditentukan. Seperti, manajemen pondok pesantren, pengembangan kewirausahaan, dan kontribusi kegiatan usaha tersebut dalam membantu dan mengembangkan pondok pesantren. Dalam bahasa lainnya, *feedback* yang didapatkan pondok pesantren Mukmin Mandiri, Sidoarjo dan Nurul Karomah, Pamekasan, setelah menjalankan roda bisnis berbasis pada tanah dan hasil pertanian.

Adapun jenis penelitian ini adalah pengkajian multi-kasus. Kata multi-kasus sebenarnya tidaklah berbeda dengan studi kasus sendiri. Meminjam pendefinisian Islamil Nawawi, penelitian kualitatif berjenis studi kasus adalah penelitian yang dibingkai secara spesifik untuk mendalami kasus tertentu, yang ada di dalam masyarakat, lembaga, atau sejarah. Cirinya adalah *wholesness* yang harus dijadikan patokan dalam

memahami konseptualisasi kasus tersebut.² Dengan demikian, penambahan muliti disini berarti ada dua kasus (*case phenomeno*) yang sama di dua lembaga tersebut; yakni di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri, Sidoarjo dan Nurul Karomah, Pamekasan.

2. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti, yang dimaksud dalam konteks metode penelitian ini, adalah masuknya peneliti untuk melakukan usaha-usaha teknis mengetahui pola manajemen kewirausahaan di dua pondok pesantren tersebut, menggali hal-hal penting yang berhubungan terhadap sistem manajemen, mengamati sistem produksi yang dilaksanakan, dan mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang berkorelasi langsung dengan penelitian ini.

3. Latar Penelitian

Latar Penelitian ini adalah dua lembaga pendidikan pondok pesantren yang berlokasi di Graha Tirta Bougenville, No.69 Waru Sidorarjo dan Desa Budagan, kec.Pademawu, kab.Pamekasan Madura. Pondok pesantren *pertama* adalah Pondok Pesantren Mukmin Mandiri, sebuah pondok pesantren yang memiliki slogan sebagai “Pesantren Agrobisnis dan Agro-Industri”. Mottonya adalah mencetak Hafidzul Qur’an dan Entrepreneur. Pondok pesantren ini memiliki lahan perkebunan buah-buahan, dan tanaman produk pertanian lainnya, yang bertempat di Batu Malang. Sebagai sebuah Agro-Industri pondok

² Ismail Nawawi, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta; Dwiputera Pustaka Jaya, 2012), hlm.79-80

pesantren ini juga memproduksi hasil olahan pertanian menjadi sebuah *brand* baru yang memiliki kualitas ekspor. Produk yang dijual adalah Kopi 4 in 1.

Lembaga pendidikan kedua adalah Pondok Pesantren Nurul Karomah, Pamekasan. Pondok pesantren ini memfokuskan ladang bisnis mereka pada produk hasil tanah khas madura, seperti tembakau, singkong, dan produk-produk lainnya. Sebagaimana observasi awal penulis, saat ini, pondok pesantren ini sedang mematenkan beberapa hasil produksinya sebagai hak milik pondok pesantren. Seperti, rengginang dan kripik jagung dua matahari. Kripik ini memang masih dijual di beberapa daerah di Pamekasan saja.

4. Data dan Sumber Data Penelitian

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian.³ Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh.⁴ Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data dari dua sumber, yakni:

a. Sumber Data Primer

Yaitu data yang bersumber dari informan yang mengetahui secara jelas dan rinci mengenai masalah yang sedang diteliti. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang

³Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial;Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: Airlangga university press, 2003), hlm. 233

⁴ Suharsimi arikunto, *Prosedur Penelitian;Suatu Pendekatan Praktek*,(Jakarta: Rieneka Cipta, 1989), hlm. 102

situasi dan kondisi dalam penelitian.⁵ Dalam hal ini peneliti mengambil data primer melalui hasil wawancara dengan :

- 1) Pengasuh Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura. Sebagai penanggung jawab proses manajerial secara keseluruhan.
- 2) Kepala Bidang Ekonomi Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura, sebagai pengembang dan pengkonsep bidang ekonomi.
- 3) Bendahara Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura. Selaku penghitung neraca pendapatan dan pengeluaran keuangan pondok pesantren.

Kemudian, untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, penulis menggunakan tehnik purposive sampling yaitu sampel bertujuan dan tehnik snowball sampling. Penggunaan tehnik purposive sampling dimaksudkan adalah mengadakan cross chek terhadap berbagai informan yang berbeda, sehingga diharapkan akan mendapatkan informasi yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan keabsahannya. Sementara itu, penggunaan snowball sampling ini diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar. Sehingga proses penelitian ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh di antara informan yang satu dengan yang lainnya mempunyai kesamaan. Dari serangkaian panjang

⁵ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 240

tersebut diharapkan tidak ada data yang dianggap baru mengenai manajemen kewirausahaan agrobisnis.

b. Sumber Data sekunder

Yaitu pengumpulan data yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti, misalnya data dari biro statistik, majalah, keterangan-keterangan, atau publikasi lainnya.⁶ Data ini diperoleh peneliti selama melaksanakan studi kepustakaan, berupa literatur maupun data tertulis yang berkenaan dengan penelitian. Dalam hal ini peneliti mengambil data skunder melalui profil pondok pesantren, keadaan santri, pelaksana kegiatan, program kegiatan dan daftar sarana prasarana Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura dan laporan tahunan dua Pondok Pesantren tersebut.

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini semaksimal mungkin untuk mendapatkan data secara lengkap dari obyek yang diteliti serta dapat menggambarkan secara utuh, sempurna, dan lengkap. Untuk mendapatkan hal tersebut maka dalam pencarian data akan dilakukan beberapa cara yang cukup efektif sehingga terjamin menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

⁶ Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: BPFE UII, 1995), hlm. 55

a. Metode Observasi

Observasi atau pengamatan meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra.⁷ Sedangkan M. Nazir menambahkan bahwa pengumpulan data dengan metode observasi adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa adanya bantuan alat standar lain untuk keperluan tersebut.⁸

Terkait dengan pokok permasalahan dalam penelitian, metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang keadaan pesantren. Dengan demikian peneliti terjun langsung ke lapangan atau pada sebuah organisasi dengan mengadakan pengamatan (melihat, mendengar, dan bertanya) dan mencatat keadaan yang terjadi pada lembaga tersebut.

b. Metode Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan jalan mengadakan tanya jawab dengan subyek penelitian tentang permasalahan yang berkaitan dengan masalah yang penulis teliti. Sebagaimana pendapat Sutrisno Hadi, bahwa wawancara harus dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian.⁹

Bentuk wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dimana pertanyaan diajukan secara tersusun

⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2006), hlm. 156-157

⁸ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), hlm. 212

⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research i*, (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1983), hlm. 131

dengan tujuan agar antara pertanyaan dan jawaban lebih terfokus dan terarah. Jenis data yang digali dalam metode ini meliputi seluruh data yang dibutuhkan mengenai manajemen kewirausahaan berbasis agraria. Sumber yang akan diwawancarai adalah pengasuh dan ketua bidang ekonomi di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah sebagai pemegang konsep pengembangan pondok pesantren. Sekaligus Bendahara sebagai pengelola dan distributor keuangan Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode yang mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.¹⁰ Metode dokumentasi ini di gunakan oleh peneliti untuk mendokumentasikan data-data sebagai berikut:

- 1) Sejarah singkat berdirinya Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura beserta struktur organisasinya.
- 2) Keadaan santri dan pelaksana kegiatan Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura Keadaan santri Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2006), hlm. 206

- 3) Program kegiatan dan Sarana prasarana Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura

6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih dan membuat kesimpulan.

Dalam proses analisis data dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data, artinya peneliti dalam mengumpulkan data juga menganalisis data yang diperoleh di lapangan.

Langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam analisis data ini, adalah sebagai berikut :

1) Reduksi data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan penelitian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transparansi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Oleh karena itu langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan perampingan data dengan cara memilih data yang penting kemudian menyederhanakan dan mengabstraksikan. Dalam reduksi data ini, peneliti melakukan

proses *living in* (data yang terpilih) dan *living out* (data yang terbangun) baik dari hasil pengamatan, wawancara maupun dokumentasi.

Proses reduksi data ini tidak dilakukan pada akhir penelitian saja, tetapi dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data berlangsung karena reduksi data ini bukanlah suatu kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri dari proses analisa data, akan tetapi merupakan bagian dari proses analisis itu sendiri.

2) Sajian data (display data)

Display data merupakan suatu proses pengorganisasian data sehingga mudah dianalisis dan disimpulkan. Penyajian data dalam penelitian ini berbentuk uraian narasi serta dapat diselingi dengan gambar, skema, matriks tabel, rumus dan lain-lain. Hal ini disesuaikan dengan jenis data, baik dari hasil observasi partisipan, wawancara mendalam, maupun studi dokumentasi.

Penyajian data ini merupakan hasil reduksi data yang telah dilakukan sebelumnya agar menjadi sistematis dan bisa diambil maknanya, karena biasanya data yang terkumpul tidak sistematis.

3) Verifikasi dan Simpulan Data

Verifikasi data simpulan merupakan langkah ketiga dalam proses analisis. Langkah ini dimulai dengan mencari pola, tema, hubungan pengelolaan pengembangan pesantren dan diakhiri dengan menarik kesimpulan sebagai hasil temuan lapangan. Kesimpulan yang pada awalnya masih sangat tentatif, kabur, dan diragukan, maka

dengan bertambahnya data, menjadi lebih *grounded*. Kegiatan ini merupakan proses memeriksa dan menguji kebenaran data yang telah dikumpulkan sehingga kesimpulan akhir didapat sesuai dengan fokus penelitian.

Simpulan ini merupakan proses *re-check* yang dilakukan selama penelitian dengan cara mencocokkan data dengan catatan-catatan yang telah dibuat peneliti dalam melakukan penarikan simpulan-simpulan awal. Karena pada dasarnya penarikan simpulan sementara dilakukan sejak awal pengumpulan data. Data yang telah di verifikasi, akan dijadikan landasan dalam melakukan penarikan simpulan.

Simpulan awal dicek kembali pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya menuju kearah simpulan yang mantap. Simpulan merupakan intisari dari hasil penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir peneliti. Simpulan ini diharapkan memiliki relevansi sekaligus menjawab fokus penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

7. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian, setiap hal temuan harus di cek keabsahannya agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan dapat di buktikan keabsahannya. Untuk mengecek keabsahan temuan ini tehnik yang dipakai oleh peneliti adalah perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, dan triangulasi.

a) Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan informan yang pernah maupun baru ditemui. Melalui perpanjangan pengamatan, hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin akrab, semakin terbuka dan saling mempercayai. Dengan demikian tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.¹¹

Perpanjangan pengamatan akan peneliti lakukan pasca melakukan penggalian data dari sumber atau subyek penelitian. Jika, dalam proses validasinya, ditemukan beberapa kekurangan data yang dibutuhkan pada penelitian ini.

b) Trianggulasi

Trianggulasi merupakan tehnik pemeriksaan keabsahan data yang didasari pola pikir fenomenologis yang bersifat multi perspektif. Pola pikir fenomenologis yang bersifat perspektif adalah menarik kesimpulan dengan memakai beberapa cara pandang. Dari cara pandang tersebut akan mempertimbangkan beragam fenomena yang muncul dan selanjutnya dapat ditarik kesimpulan lebih diterima kebenarannya.¹²

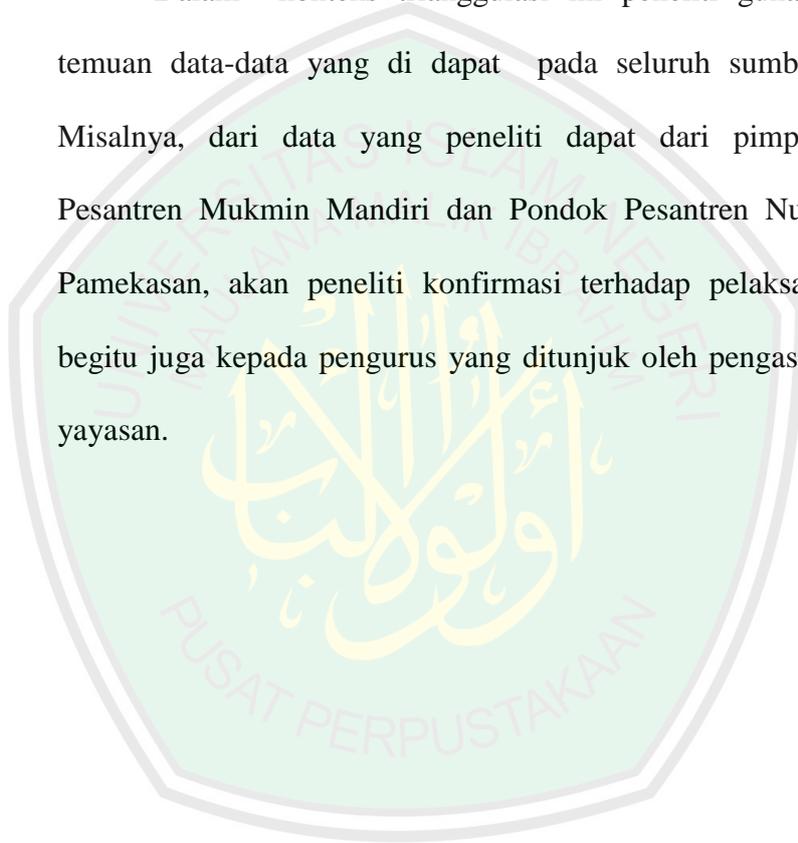
Dalam penelitian ini yang digunakan adalah trianggulasi melalui sumber. Melalui sumber artinya membandingkan data hasil

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 270-271

¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 330

wawancara informan satu dengan informan yang lain, dalam arti singkat membandingkan data dari perspektif yang berbeda, serta tidak lupa untuk menggunakan triangulasi metode, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen atau arsip pelaksanaannya ketika observasi.

Dalam konteks triangulasi ini peneliti gunakan terhadap temuan data-data yang di dapat pada seluruh sumber penelitian. Misalnya, dari data yang peneliti dapat dari pimpinan Pondok Pesantren Mukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan, akan peneliti konfirmasi terhadap pelaksana tugasnya, begitu juga kepada pengurus yang ditunjuk oleh pengasuh atau ketua yayasan.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASAIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo

Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo didirikan KH. Muhammad Zakki. Seorang kiai muda, nyentrik, dan kharismatik. Ia juga sosok pengusaha yang tangguh dan handal. Pengusaha eksportir kopi. Mengekspor kopi ke negara Asia dan Eropa, hingga ke Negara Timur Tengah. Sangat muda karena usianya baru 34 tahun, 1970 kelahiran Surabaya. Nyentrik karena dandanan dan penampilan (performance) kesehariannya, seperti anak muda pada umumnya. Tidak kelihatan jika ia sosok kiai muda kharismatik. Bicaranya tegas, lugas dan tentu pekerja keras. Pergaulan luas membuat banyak ide dan gagasan “aneh” mengalir deras. Membuat banyak orang kagum dan mengapresiasi cukup positif. Pergaulan dari kalangan kiai, pejabat, pengusaha hingga politikus membuat kiai muda ini semakin matang dalam bertindak dan berbuat.

Pesantren ini didirikan April tahun 2006. Akte pendiriannya, Akta Notaris Bambang Santosa, SH, M.Kn. Inspirasi pendirian pesantren ini, dilhami dari sebuah kekhawatiran dan keprihatinan masa depan pesantren di Indonesia. Percepatan ekonomi dan kuatnya arus modernitas akan menggerus eksistensi pesantren, jika ke depan dunia pesantren tidak melakukan reorientasi visi, misi dan paradigma pesantren sesuai dengan kehendak masyarakat.

Inspirasi pendirian tersebut juga didapatkan pada saat melakukan perjalanan haji, mendapat wangsit (bisikan) dari Langit saat Kiai Zakki salat dan berdoa di depan pintu Multazam Ka'bah Masjidil Haram. Bisikan itu membuatnya semakin yakin dan kokoh untuk segera merealisasikannya. Tentu tidak mudah mewujudkannya. Rintangan, hambatan dan tantangan selalu menghadangnya. "Hati saya bergetar, ketika "Bisikan" dari Langit itu semakin kuat di telinga saya. Suara ghaib itu terus menerus dan berulang-ulang terdengar di telinga saya. Akhirnya, dengan ucapan Bismillahirrahmanirrahim, kami bertekad dengan kekuatan Allah SWT, insyaallah "bisikan" untuk mendirikan pesantren itu terwujud, demikian kata Kiai Zakki yang juga pengurus Kadin (Kamar Dagang dan Industri) Provinsi Jawa Timur.

Saat membuat pondasi pesantren, seluruh jamaah haji kloter 89 di bawah bendera KBIH Majelis Taklim An-Nadliyah Surabaya, KH. Machit Masrufi (almarhum) dan KH Hasyim Syareh memimpin doa sambil seluruh jamaah haji melempar "kerikil kecil" di kubangan fondasi pesantren tersebut, seperti halnya saat melempar jumrah waktu menunaikan ibadah haji. Disempurkan lagi dengan doa penutup dari Ibunda Kandung Kiai Zakki, Nyai Hj. Moesamah. Segenggam "tanah suci" yang diambil dari Pesantren Tebuireng Jombang (Makam KH Hasyim Al-Asjary) dan Makam KH. Ahmad Gadung di Lamongan ikut dalam prosesi ritual pembuatan fondasi tersebut. Bukan bermaksud syirik, akan tetapi dilakukan dalam rangka meneladani semangat keikhlasan dan kegigihan

kedua tokoh kiai tersebut. Semangat keikhlasan dalam berbuat dan kegigihan dalam berjuang.

Dorongan untuk meneruskan dan mempercepat bangunan pesantren semakin kuat. Meski dengan tantangan dan godaan yang tidak kecil. Hanya dengan modal kepasrahan dan berikhtiar kepada Allah SWT segala sesuatunya diserahkan-Nya. Tirakat dan riyadhah (prihatin) pun dijalani. Tiap malam berdoa, siang harinya kerja keras hanya untuk memenuhi bisikan dari “Langit” tersebut. Alhamdulillah, sebuah ucapan syukur tak pernah berhenti diucapkan Kiai Zakki, Ketua Forum Perkebunan Besar Provinsi Jawa Timur, sambil memutar tasbih ketika wartawan Majalah Mukmin Mandiri mewawancarai di kediamannya. Akhirnya, dalam waktu 1 tahun 6 bulan tugas suci telah dirampungkannya.¹

Untuk mengukuhkan konsep pondok pesantren yang memiliki concern terhadap pengembangan dan pemberdayaan ekonomi umat Islam. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri ini memiliki visi dan misi sebagaimana gambar 4. 1 sebagai berikut:

¹Website Resmi PP. Mukmin Mandiri; <https://mukminmandiri.wordpress.com/> (diakses pada 20 April 2015)

Gambar 4.1

Visi, Misi, dan Target Pesantren Mukmin Mandiri



Pesantren MUKMIN MANDIRI: Pesantren Agrobisnis dan Agroindustri not only engaged in religious sector, but oriented to the empowerment and independence of santri in entrepreneurship

Pesantren MUKMIN MANDIRI: Pesantren Agrobisnis dan Agroindustri tidak hanya bergerak pada sektor keagamaan, melainkan diorientasikan pada pemberdayaan dan kemandirian santri dalam berwirausaha

VISI
Minded Santris entrepreneurship and entrepreneurial minded santris
 Santri berwawasan wirausahawan dan usahawan yang berjiwa santri

MISI
To educated santris on their own saleh entrepreneurship.
 Mendidik dan mencetak santri menjadi wirausahawan yang saleh dan mandiri.

TARGET
Equipping santris in the spirit and entrepreneurship
 Membekali santri ilmu agama dan berwirausaha

Dari visi, misi, dan target di atas, ada beberapa program pendidikan yang dijalankan oleh PP. Mukmin Mandiri. Tabel 4. 1 berikut adalah beberapa kegiatan yang dijalankan di Pondok Pesantren berbasis wirausaha tersebut:

Tabel 4.1

Program Kegiatan PP. Mukmin Mandiri

No	Program Kegiatan	Keterangan
1	LEARNING KITAB KUNING	<i>The tradition of Santris to listen, examine, and assess the content of the Kitab Kuning which contains the insights of religious, legal, economic, and social.</i> Tradisi santri untuk menyimak, menelaah dan mengkaji kitab-kitab yang berwawasan keagamaan, hukum, budaya, ekonomi, dan sosial kemasyarakatan.
2	LEARNING TO COMMUNITY	<i>Learning to be done for enlightenment and awareness of meaning and understanding to uphold religious nasionalism and multikulturalisme.</i> Pengajian dilakukan untuk pencerahan dan kesadaran masyarakat tentang pemahaman keagamaan dengan menjunjung tinggi nasionalisme dan multikulturalisme.
3	ISTIGHOSAH AND TAREKAT	<i>Istighosah and "Tarekat" the Pesantren tradistion.</i> <i>A tradition that carried Santris to draw closer to God Allah SWT to ask for protection and life the best in the world an hereafter.</i> Istighosah merupakan tradisi pesantren. Sebuah tradisi yang dilakukan para santri untuk mendekati diri kepada Yang Maha Kuasa, Allah SWT guna memohon perlindungan kehidupan yang terbaik di dunia maupun akhirat.
4	BAHASA ARAB, INGGRIS DAN MANDARIN	Santri diharapkan bisa mengenali dan memahami Bahasa Arab, Inggris, dan Mandarin untuk berinteraksi dan berkomunikasi di dunia perdagangan.
5	PENDIDIKAN FORMAL NON FORMAL	Membuka sekolah TPQ/ TPA, Madrasah Diniyah, SMK Agro, PGSD/ PGMI, dan Perguruan Tinggi yang berbasis Ekonomi. Konsentrasi bidang Ekonomi Syariah.
6	PELATIHAN ENTREPRENEURSHIP	Pelatihan kewirausahaan yang berbasis agrobisnis dan agroindustri. Memasarkan produknya di pasar domestik maupun ekspor.
7	PENELITIAN (RESEARCH)	<i>Research in agriculture and plantation sector which is</i>

		<p><i>oriented around the cultivation management: Breeding, harvest and post harvest and distribution product.</i></p> <p>Penelitian di sektor pertanian dan perkebunan. diorientasikan pada pengelolaan secara berkualitas pada budidaya, pembibitan, panen dan pasca panen serta pemasaran.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Program-program yang dicanangkan pada tabel di atas, tidak sepenuhnya dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri. Sebagaimana penjabarannya, ada yang masih dalam tahapan proses perencanaan dan ide semata.

Para santri, khususnya yang berdomisili di PP. Mukmin Mandiri, mayoritas adalah mahasiswa dari Universitas Sunan Giri Sidoarjo, UIN Sunan Ampel Surabaya, dan beberapa Perguruan Tinggi lain yang ada di daerah atau berdekatan dengan Kab. Sidoarjo. Setidaknya, sebagaimana penjelasan kepada peneliti, ada sekitar lima puluh santri yang bersedia berada di PP. Mukmin Mandiri Sidoarjo.

Terlepas dari profil didirikannya PP. Mukmin Mandiri, visi, misi, dan program yang dicanangkan, hal yang tak kalah pentingnya adalah terkait dengan tata pamong atau pelaksana kegiatan dan program tersebut. Berikut ini adalah nama-nama yang ada di PP. Mukmin Mandiri sekaligus dengan tugas dan jabatannya:

- a. Pengasuh PP. Mukmin Mandiri: KH.Dr.Muhammad Zakki, M. Si.
- b. Wakil Pengasuh : Ir. H. Agus Triyono, M. Si
- c. Direktur Pondok Pesantren: Heri Cahyo Bagus Setiawan, S.Pd.I
- d. Kepala Bidang Usaha dan Bisnis; Ir. Budianto Soenjoto, MM.
- e. Kepala Bidang Pendidikan : Ir. H. Jamaludin M. Pd.I

f. Bendahara Pondok Pesantren : Suadi Mukmin,M.Pd.I

Secara garis besar tugas utama pengasuh adalah sebagai penanggung jawab terhadap seluruh proses yang ada di dalam pondok pesantren. Sedangkan, Wakil Pengasuh adalah sebagai pengganti pengasuh apabila berhalangan hadir dan tidak sedang berada di lokasi pondok pesantren. Direktur Pondok Pesantren berperan sebagai operator atau pelaksana dari seluruh kegiatan pondok pesantren, apakah itu di bidang pendidikan dan bisnis. Sedangkan, pada bagian bidang, mereka bertanggung jawab sesuai dengan perencanaan kegiatan masing-masing.

Kegiatan pendidikan dan kepesantrenan di PP. Mukmin Mandiri terbagi menjadi dua program; rutin dan temporal. Kegiatan rutin kepesantrenan ini umumnya, diikuti oleh para santri yang berdomisili (mondok) di PP. Mukmin Mandiri. Mulai dari menghafal al Qur'an, ngaji kitab kuning, dan program-program pendidikan lainnya. Sedangkan, kegiatan kepesantrenan temporal adalah kegiatan yang diadakan dalam jangka waktu yang ditentukan. Program kegiatan ini berisikan tentang; Kursus Baca Tulis Al Qur'an, Praktek Fiqh, dan Tafsir al Qur'an. Kegiatan ini diasuh oleh para pakar di bidang masing-masing.

Namun, demikian, kegiatan keagamaan dan kepesantrenan yang ada di PP. Mukmin Mandiri sedikit tertutup oleh kegiatan usaha dan bisnis yang ada di dalamnya. Bahkan, di laman resminya, apresiasi pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha terhadap pesantren ini, lebih cenderung pada proses pengembangan ekonomi dan bisnis kopi yang dijalankan. Di laman tersebut tertera beberapa liputan media cetak terhadap kegiatan bisnis PP.

Mukmin Mandiri (beberapa liputan tersebut bisa terlihat di <https://mukminmandiri.wordpress.com/gallery/media-cetak/>).

Berawal dari penciteraan sebagai pondok pesantren Agrobisnis dan Agroindustri, PP. Mukmin Mandiri yang terletak di Sidoarjo ini juga diapresiasi oleh banyak tokoh; Syaiful Illah Bupati Sidoarjo sangat bangga akan hadirnya pondok pesantren ini, KH. Said Aqil Siradj mengatakan bahwa PP. Mukmin Mandiri sebagai representasi kemandirian pondok pesantren. Di lain pihak, ada Gita Wiriawan dan Dahlan Iskan, yang pernah singgah, serta mengapresiasi usaha yang sedang dijalankan oleh PP. Mukmin Mandiri ini.²

2. Pondok Pesantren Nurul Karomah

Pondok Pesantren Nurul Karomah terletak di Desa Buddagan Kecamatan Pademawu Kabupaten Pamekasan Telpon (0324) 322328, didirikan oleh KH. Achmad Suwardi Maulani bersama Putranya KH. Mahdum Milfi (Alumni Haromain, Makkah). Sebelum mendirikan Pondok Pesantren Nurul Karomah beliau KH.Mahdum Milfi, menjadi santri di Pondok Pesantren Muhajirin Tambak Beras Jombang, kemudian melanjutkan ke Makkah (selama 7 tahun) di Pondok Pesantren yang dipimpin oleh Dr. Syech Muhammad Bin Syech Ismail Al Yamani yang mana sebagian besar ULAMA di Madura (bahkan Ulama di Indonesia) pernah menjadi santri Beliau di Makkah (sehingga terbentuk Ikatan Alumni Haromain di Indonesia).

² Diolah dari laman resmi PP. Mukmin Mandiri Sidoarjo.

KH. Achmad Suwardi Maulani setelah mengenyam pendidikan Pondok Pesantren melanjutkan pendidikan di IAIN Sunan Ampel Pamekasan setelah Lulus Beliau menetap di Desa Buddagan dengan mendirikan Pengajian melalui kegiatan Istighosah setiap Malam Rabu dan Malam Jum'at manis yang mana anggota yang mengikuti tidak hanya masyarakat Madura bahkan dari luar Madura dan tidak hanya kalangan orang Dewasa bahkan kalangan anak muda. Kegiatan ini masih dilakukan oleh Beliau samapai dengan sekarang dan kegiatan ini terus akan dilaksanakan sebagai bagian dari kegiatan Pondok Pesantren Nurul Karomah Buddagan Pademawu Pamekasan Madura.

Dari kegiatan Istighosah dan Pengajian tersebut diatas dilakukan sejak tahun 1983 s/d sekarang, semenjak KH. Mahdum Milfi selesai mengenyam pendidikan dari Makkah, maka yang mengisi Pengajian setelah kegiatan Istighosah disampaikan oleh Beliau KH. Mahdum Milfi. Beliau KH. Madum Milfi tidak hanya sebatas Pengajian dalam Kegiatan Istighosah, beliau mulai mengembangkan pengajian dan tola'ah Kitab pada kalangan anak muda (SMP, SMA dan Mahasiswa).Berdasarkan kegiatan tersebut diatas yang melatar belakangi pendirian Pondok Pesantren Nurul Karomah.

Pondok Pesantren Nurul Karomah merupakan Lembaga yang bergerak pada pendidikan Pondok Pesantren dan Pendidikan Umum. Untuk mewujudkan berdirinya Lembaga tersebut, maka dibentuklah Yayasan PP Nurul Karomah dengan Akte Notaris Nomor 8 tahun 2008 yang dikeluarkan oleh Notaris Khairun Nisa, SH. Untuk mewujudkan

Kegiatan Lembaga perlu dipenuhinya berbagai kebutuhan dengan Sarana Prasarana sebagai berikut :

- a. Kantor Pusat Yayasan PP Nurul Karomah
- b. Gedung Sekolah (SMP, SMA, MTs, MA) beserta sarana dan prasarananya.
- c. Asrama Pondok Pesantren (Pria, Wanita)
- d. Aula Pembinaan Mental dan Pengajian
- e. Perpustakaan
- f. Unit Pengembangan Usaha dan Koprasi Pondok Pesantren
- g. Dapur Umum
- h. Masjid

Ruang Lingkup kegiatan dari PP Nurul Karomah perlu diketahui oleh berbagai kalangan dan sekaligus menjadi rujukan dari berbagai kebijakan dan aktifitas, oleh karena itu Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren ini disusun sebagai berikut :

- a. Visi

Mewujudkan Pondok Pesantren yang aspiratif, unggul, kompetitif, mandiri dan tangguh dengan mengedepankan kepentingan Umat.

- b. Misi

Menciptakan tunas-tunas bangsa (umat) berkualitas dan berakhlakul karimah melalui pendidikan dan pembinaan yang berguna bagi agama, nusa dan bangsa sejahtera adil dan makmur.

- c. Tujuan

- 1) Mencetak kelulusan yang berakhlakul karimah, relegius, berfikir objectif, logis, rasional dan berprestasi di tingkat nasional maupun internasional.
- 2) Mencetak kelulusan yang kreatif, inovatif dan bertanggung jawab mampu memberikan manfaat bagi dirinya dan kehidupan masyarakat.

Untuk menjalankan seluruh komponen yang sudah dirumuskan, sebagaimana disebutkan di atas, maka diperlukan kepengurusan yang berkompeten, maka dari itu, berikut ini adalah beberapa orang yang dipasrahi oleh pengasuh untuk mengelola Pondok Pesantren Nurul Karomah:

- a. Pengasuh Pondok Pesantren : KH. Achmad Suwardi Maulani
- b. Wakil Pengasuh dan Ketua Bidang Pendidikan : KH. Mahdum Milfi
- c. Ketua Bidang Usaha : Ir. Hazin Mukti, Mt, MM.
- d. Bendahara Yayasan : Layli Qurniati S.PdI.
- e. Kepala Sekolah SMP : Nur Hidayat, S.Pd
- f. Kepala Sekolah SMA : Harto Suwarno, S.Pd.
- g. Bagian Dapur Santri : Radiyah

Hingga tahun 2014, jumlah santri yang menetap di Pondok Pesantren Nurul Karomah berjumlah 159 Santri Putera dan 237 Santri Puteri. Jumlah ini berasal dari Siswa SMP, SMA, dan Mahasiswa yang menetap di Pondok Pesantren Nurul Karomah. Namun, hal ini belum

termasuk siswa yang ‘nyolok’ (santri kalong, bukan mukim) dari rumah masing-masing.³

B. Paparan Data

Pada paparan ini, data akan ditampilkan berdasarkan lokasi penelitian, dimulai dari Pondok Pesantren Mukmin Mandiri, Sidoarjo, dan kemudian, Pondok Pesantren Nurul Karomah, Pamekasan. Pada setiap lokasi akan dipaparkan tiga fokus pembahasan yang sudah ditentukan sebelumnya, yaitu :

1) Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren. 2) Sistem Tata Kelola Agrobisnis. 3) Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis terhadap Pondok Pesantren.

1. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri

a. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren

Poin penting yang akan dipaparkan dan digali pada sub-tema ini adalah terkait dengan manajemen kewirausahaan yang dibangun oleh pondok pesantren. *Concern* dari kata manajemen pada bagian ini bermakna, bagaimana proses perencanaan, pembagian kewenangan (*actuating*), pengeloan, dan sistem evaluasi serta pengambilan keputusan akibat adanya permasalahan dalam setiap pelaksanaan programnya. Poin-poin ini akan dipaparkan berdasarkan penjelasan para narasumber yang sudah ditentukan.

Ketua bidang usaha Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo (selanjutnya disingkat PP. Mukmin Mandiri) menegaskan bahwa :

³ Diolah dari Brosur, Laporan Tahunan, dan Buku Profil PP. Nurul Karomah Pamekasan.

“...Aktivitas kewirausahaan disini baru dimulai sekitar tiga tahun yang lalu. Disaat, pendiri pondok pesantren ini, merasa ada yang perlu dirubah; dari paradigma pengelolaan pendidikan pondok pesantren. Waktu itu, kalau tidak salah, kiai merasa selama ini pondok pesantren hanya menjadi sarana bersama untuk transmisi tradisi dan ilmu agama saja. Tidak pernah dilihat potensi ekonominya. Akhirnya, kiai mendirikan pondok pesantren ini dilandaskan pada pengembangan ekonomi tersebut. Oleh karenanya, kiai sudah mendelegasikan seluruh kewenangannya, kecuali pengelolaan pesantren dan hubungan masyarakat. Yang masih kiai pegang hingga saat ini...Dalam artian begini, disini pengelolaan pondok pesantren dipasrahkan sepenuhnya kepada para pengurus, baik itu pengelolaan pendidikan ataupun kewirausahaannya.”⁴

Pada kesempatan yang lain, dalam sebuah wawancara dengan salah satu TV lokal, KH. Dr. Muhammad Zakki, M.Si, memang menegaskan bahwa keberadaan PP. Mukmin Mandiri khusus diperuntukkan sebagai basis pesantren *entrepreneur* yang semua santrinya dipersiapkan untuk bisa berkiprah sebagai pembangun, pengembang dan pembedaya potensi ekonomi yang dimiliki oleh masyarakat. Beliau juga menegaskan bahwa dalam proses tata kelolanya, semuanya didelegasikan kepada para ahli di bidang masing-masing. Serta pastinya, para ahli itu diharapkan bisa mengembangkan pondok pesantren yang ingin didirikannya.⁵

Sekedar untuk memperlihatkan apa yang diungkapkan KH. Dr. Muhammad Zaki di atas, perlu kiranya penulis tampilkan nama-nama penanggung jawab tata kelola organisasi di masing-masing bidang. Heri Cahyo Bagus Setiawan sebagai Direktur Pondok Pesantren.⁶

⁴ Wawancara dengan Ir. Budianto Soenjoto, MM. pada 15 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

⁵ Video Dokumentasi PP. Mukmin Mandiri saat diwawancarai TV9 Surabaya Pada Acara “Nyantri Sedino”.

⁶ Dia adalah alumnus IAIN Sunan Ampel Surabaya, Fakultas Tarbiyah Jurusan Manajemen Pendidikan. Dan saat ini sedang menempuh kuliah S2 di Bidang Branding Ekonomi di UNAIR.

Agus Trioyono, SE. M.Si, sebagai wakil pengasuh pondok pesantren.⁷
 Ir. Budianto Soenjoto, MM. Sebagai Konsultan Bisnis Pondok Pesantren.⁸ Ir. Jamaludin M.Pd.I. Sebagai kepala bidang pendidikan Pondok Pesantren.⁹

Para pembantu KH. Zakki inilah yang lebih banyak memaparkan kepada peneliti tentang aktivitas kewirausahaan, termasuk di dalamnya sistem manajemen yang ada di pondok pesantren. Heri Cahyo Bagus Setiawan, selaku direktur pondok pesantren, menegaskan bahwa corak manajemen yang dikelola di dalam pondok pesantren bisa dikategorikan sebagai manajemen modern. Dalam artian, dia juga menambahkan tatakelola pesantren diamanahkan kepada orang-orang yang profesional, capable dalam bidang masing-masing, dan memiliki gagasan yang banyak tentang pengelolaan pondok pesantren dan kewirausahaan yang ada.

Gus Agus Triyono – selanjutnya disingkat Agus, mengatakan bahwa:

“...Prosedurnya pondok pesantren ini dikelola melalui sistem perencanaan yang dilakukan bersama. Setelah dirumuskan, barulah diimplementasikan. Nah, proses pengimplementasiannya dipasrahkan kepada bidang-bidang yang sudah ada. Apakah itu bidang pendidikan, kewirausahaan, atau kepesantrenan. Nantinya, kita akan evaluasi bersama. Apakah ada kemajuan, keberhasilan, nopo boten. Setelah itu, kita juga mengupayakan dan mengusahakan bagaimana semuanya sesuai dengan visi dan misi pondok pesantren.”¹⁰

Di atas, adalah paparan *riil* tata kelola dan pendelegasian kewenangan secara umum tentang pondok pesantren. Khusus pada

⁷ Serjana dan Pakar Ekonomi

⁸ Pakar Ilmu Manajemen

⁹ Lulusan S2 Ilmu Pendidikan Islam.

¹⁰ Wawancara dengan Ir. H. Agus Triono, M.Si pada 26 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

bidang kewirausahaan. Heri Cahyo Bagus Setiawan mengatakan bahwa:

“...Kewirausahaan atau bisnis itu adalah tuntutan model hidup hari ini. Bukan hanya sekedar sebagai motto pondok pesantren. Melainkan kebutuhan masyarakat. Menurut saya, melalui berbisnis semua orang akan dapat bertahan hidup, iya kan. Maka dari itu, kiai disini bukan sekedar mengenalkan bagaimana membuat produk jualan tapi menanamkan juga kepada para santri untuk bisa hidup berwirausaha. Kita disini itu, bekerja sambil ngaji kewirausahaan. Kiai saya kira sangat memahami bagaimana cara hidup berwirausaha di masyarakat.”¹¹

Di dalam beberapa dokumen yang didapatkan peneliti, mulai dari brosur, profil kelembagaan, dan video yang diberikan kepada peneliti, tampak bagaimana PP. Mukmin Mandiri ingin membangun ciri khas wirausaha sebagai bagian integral dari pondok pesantren. Berikut ini adalah beberapa ke-khasan yang tertera dalam beberapa dokumen tersebut:

- 1) Identitas sebagai Pondok Pesantren “Agrobisnis dan Agro Industri”
Tertera melekat di nama pondok pesantren.
- 2) Motto pada brosur paket pertama, “Makin banyak Enterpreneur
Makin Kuat Ekonomi Bangsa”
- 3) Visi, Misi, dan Target Visinya adalah Santri berwawasan kewirausahaan dan usahawan yang berjiwa santri. Misinya adalah mendidik santri menjadi wirausahawan yang saleh dan mandiri. Targetnya membekali santri ilmu agama dan berwirausaha.¹²

Disamping sebagai identitas pondok pesantren, kewirausahaan juga menjadi bagian integral (baca; dalam bentuk pembelajaran) bagi seluruh santri yang berdomisili di PP. Mukmin Mandiri. Berikut ini

¹¹ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

¹² Dokument-dokument tersebut sebagaimana terlampir.

adalah beberapa kegiatan pembelajaran yang disediakan untuk menumbuhkan jiwa-jiwa kewirausahaan di PP. Mukmin Mandiri:

- 1) Spiritual Entrepreneurship
- 2) Managemen Entrepreneurship
- 3) Behavior Entrepreneurship
- 4) Manajemen ekonomi Syari'ah

Materi-materi diatas ini diwujudkan dalam bentuk: Pelatihan Pembibitan Kopi dan pengelolaan pra dan pasca panen. Pengelolaan Produksi kopi Bubuk dan Roster (Kopi Goreng) melalui kerja sama dengan PT Indocom Citera Persada Surabaya. Bekerjasama dengan GAEKI (Gabungan Eksportir Kopi Indonesia) dalam proses membangun usaha berbasis agro dan kopi itu sendiri. Dan, beberapa aspek shoft-skill lainnya, melalui kerja sama dengan kampus-kampus yang memiliki pakar ekonomi, semisal Universitas Airlangga.

Dalam perwujudan cita-cita tersebut pula, rupanya, sebagaimana penuturan Direktur PP. Mukmin Mandiri, para santri diwajibkan untuk mengikuti seluruh praktek yang merupakan pengejawantahan konsep-konsep yang diajarkan. Contoh-contoh kegiatannya adalah dengan cara terlibat langsung dalam produksi kopi. Baik itu dari skala yang kecil, yakni membungkus kopi, atau mulai dari awal pemilihan biji kopi, penyangraian, pengolahan, dan seterusnya.

Untuk menunjukkan identitas kepesantrenannya. PP Mukmin Mandiri juga mengupayakan kegiatan-kegiatan *khas* pesantren. Mulai

dari pengajaran dan penghafalan al Qur'an (Tahfidzul Qur'an). Pengajian kitab kuning. Praktek Khutbah. Dan, pendalaman-pendalaman keilmuan keislaman lainnya. Kendatipun, menurut penjelasan Wakil Pengasuh, pengajian-pengajian tersebut tetap bertemakan tentang kewirausahaan. Karena, menurut dia, Nabi Muhammad sendiri merupakan seorang pebisnis yang sukses. Jadi, dapat dicontoh oleh para umatnya. Dia menegaskan:

“...Kita disini ada satu kegiatan yang diasuh langsung oleh kiai, bernama “Ngaji Sugeh”. Pengajian ini, awalnya, diperuntukkan kepada santri. Namun, akhir-akhir ini, banyak masyarakat yang ingin terlibat didalamnya. Akhirnya, kami juga membentuk pengajian bersama dengan masyarakat untuk kegiatan ini.”¹³

Pasca proses penentuan visi, misi, praktek, dan wujud aktualisasi lainnya. Dalam kerangka sebuah proses kewirausahaan pasti memiliki produk yang menjadi basis usahanya. Kepada peneliti Ketua Bidang Usaha PP. Mukmin Mandiri menjelaskan produknya sebagai berikut :

“...Setidaknya ada empat macam kopi yang sudah diluncurkan disini. Dan, sudah ada di pasaran. Pertama, kopi pondowo limo. Kedua, kopi mahkota raja. Ini ada tiga macam; kopi plus kopi, gula, dan do'a, kopi, susu, gula, dan do'a. Ketiga, Kopi Murni Mahkota raja. Itu semua yang kami jual ke masyarakat. Dan, ada sebagian yang kami ekspor ke Uni Emerat Arab, Malaysia, dan beberapa negara lainnya.”¹⁴

Peneliti akan membahas secara khusus terkait bagaimana tata kelola ini pada rumusan yang kedua. Yakni proses dan prosedur produksi agrobisnis. Namun, untuk melengkapi paparan data sesuai dengan instrumen yang sudah ditulis sebelumnya, ada satu topik lagi yang perlu dijelaskan oleh PP. Mukmin Mandiri; yaitu terkait

¹³ Wawancara dengan Ir. H. Agus Triono, M.Si pada 26 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

¹⁴ Wawancara dengan Ir. Budianto Soenjoto, MM. pada 15 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

tantangan atau kendala yang dihadapi dalam proses pengembangan kewirausahaan ini. Berikut ini adalah beberapa jawaban para pemangku kewenangan yang ada di PP. Mukmin Mandiri.

Direktur PP. Mukmin Mandiri:

“...Kendalanya masih berkutat pada pengaturan Sumber Daya Manusia yang ada disini. Pertama, harus diakui dulu, bahwa kami bukan perusahaan yang sedang menjalankan bisnis. Kami pondok pesantren yang didalamnya sedang mengembangkan bisnis agro. Maka memilih dan memilah peran ini yang cukup menjadi kendal. Ditambah lagi, santri disini kan cita-citanya berbeda. Tidak semua ingin bekerja. Jadi, kami punya kendala disitu.selanjutnya adalah persoalan kekuatan finansial yang kami miliki. Tapi, tidak menjadi persoalan yang sangat mengganggu. Contoh sederhananya, di bidang perbankan itu jarang sekali yang sangat mendukung kami. Ketiga, karena ini ada di pondok pesantren, perluasan kemitraann kadang-kadang juga menjadi kendala. Meskipun, kita punya kelebihan juga di bidang ini, terkait pemasaran pada pesantren-pesantren yang lainnya.”¹⁵

Wakil Pengasuh PP. Mukmin Mandiri mengatakan:

“...Kalau menurut kulo geh, kendalanya cuma sedikit. Tidak signifikan ya. Karena apa, kami ini kan masih merangkak. Mungkin, nantinya kalau sudah menjadi brand yang besar. Kendala yang njenengan sebutkan (terkait pembagian peran santri, pengurus, kiai, dan pemangku tata kelola lainnya, pen) itu bisa terjadi. Setahu saya, santri mengaji, bekerja, belajar, dan beristirahat itu sudah terjadwal dengan cukup baik. Kami bisa membagi waktunya. Kami juga sudah memberikan keleluasaan bagi santri yang ingin mengerjakan tugas-tugasnya. Jadi, tidak ada kendala yang besar dalam hal ini.”¹⁶

Kepala Bidang Usaha PP. Mukmin Mandiri:

“...Kalau terkait bisnis ya. Kami merasa masih kurang mengoptimalisasi produk-produk ini secara masif. Artinya, kami memiliki kendala dalam pemasaran. Kami perlu melakukan terobosan-terobosan yang baru sehingga menghasilkan produk yang lebih kompetitif. Lebih bisa diterima di masyarakat. Lebih bisa memperdayakan semua orang yang ada disini. Sehingga kami benar-benar bisa menjadi pesantren percontohan yang memiliki orientasi bisnis di bidang kopi.”¹⁷

¹⁵ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

¹⁶ Wawancara dengan Ir. H. Agus Triono, M.Si pada 26 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

¹⁷ Wawancara dengan Ir. Budianto Soenjoto, MM. pada 15 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

Terma terakhir dari cara berfikir manajerialisme adalah sistem evaluasi pada keseluruhan yang sudah diimplementasikan dari visi, misi, program, dan kerangka capaian yang sudah ditentukan. Oleh karena itu, pada bagian ini, peneliti juga menanyakan bagaimana proses evaluasi yang dilaksanakan di PP. Mukmin Mandiri.

Direktur PP. Mukmin Mandiri menjabarkan beberapa proses evaluasi yang secara simultan dilakukan di tempatnya. Menurutnya, evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama ada di seluruh bidang. Setelah itu, mereka membawanya ke rapat direksi. Dari rapat direksi, jika dirasa diperlukan untuk melibatkan kiai agar mendapatkan solusi terbaiknya, maka dimungkinkan dibawa kepada rapat Yayasan dan langsung dipandu oleh kiai. Dia juga menegaskan bahwa hampir setiap bulan ada rapat evaluasi, apakah itu di tingkat paling bawah hingga pada tingkatan yang paling atas.

b. Sistem Tata Kelola Agrobisnis

Jika pada pembahasan manajemen kewirausahaan pesantren sangat terfokus bagaimana pesantren membagi tugas dan fokus, antara kewajiban Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengembangan bidang usaha yang dikembangkan, maka pada bagian ini, poin-poin penting yang akan dibahas adalah bagaimana PP. Mukmin Mandiri melaksanakan dan mengelola kewirisausahaan berbasis agrobisnis dan agroindustri. Dimulai dari proses penanaman, pengolahan, pembungkusan, dan strategi marketing yang

dikembangkan di PP. Mukmin Mandiri. Tentu, dalam konteks penelitian ini, adalah terkait bisnis Kopi.

Wakil pengasuh PP. Mukmin Mandiri mengatakan bahwa proses pengembangan bisnis ini memang sudah dikelola secara profesional dan modern, yang dipimpin oleh pihak yang ditunjuk oleh pengasuh. Menurutnya, bisnis kopi ini memang sudah diluar kontrol langsung dari kiai. Meskipun, kiai mendapatkan laporan secara berkala oleh para pengurus. Jadi, beliau memang sudah menyarankan peneliti untuk lebih banyak membicarakan persoalan ini langsung kepada mereka yang ada di bidang tersebut. Khusus dengan persoalan pesantren, ditambahi wawancara dengan Direktur Pesantren.

Di kala peneliti hadir di PP. Mukmin Mandiri. Suasana pondok pesantren memang sedikit sepi dari aktivitas bisnis. Namun, Wakil Pengasuh PP. Mukmin Mandiri memberikan gambaran beberapa gedung yang digunakan sebagai pemroduksian kopi. Dalam penejelasannya kepada peneliti, bahwa PP. Mukmin Mandiri secara umum hanya digunakan untuk produksi semata. Tidak semuanya ada PP. Mukmin Mandiri. Dia juga menceritakan bahwa kopi yang diproduksi itu Padi yang berasal jauh dari Kab. Sidoarjo.

Untuk lebih jelasnya, berikut peneliti paparkan hasil wawancara peneliti dengan Direktur dan Kepala Bidang Bisnis PP. Mukmin Mandiri, tentang tata kelola bisnis agrobisnis ini. Direktur PP. Mukmin Mandiri mengatakan bahwa:

“...Secara garis besar proses produksi kopi yang kami lakukan mulai dari proses penanaman di daerah Tuluagung...(bukan di Malang,pen

menyela)¹⁸. Bukan. Oh ya, mau saya jelaskan dulu, mungkin. Dulu, kita tidak memiliki lahan banyak untuk memproduksi biji kopi. Akhirnya, kami melakukan kerjasama dengan Kelompok Petani di daerah Batu Malang. Anda bisa lihat di Majalah yang tadi kami kasihkan. Namun, karena banyaknya pemesanan, kami juga melakukan produksi tumbuhan kopi sendiri. Dan, kerjasama dengan petani itu masih tetap berjalan. Mereka kita buat brand tersendiri namanya Kopi Banyumas. Ini contohnya. Jadi, sumber kopi yang kami produksi sebagian besar itu ada di Tuluagung. Namun, ketika ada kekurangan maka kami bermitra. Dan, untuk yang berkualitas bagus kita buat produk baru. Misalnya, ini (bapak direktur menunjukkan Produk Mahkota Raja, pen) ini biji kopinya dari Malang. Harganya lebih murah dibandingkan yang kami kelola sendiri. Kami hanya memasarkan saja soalnya.”¹⁹

Kepala Bidang Bisnis juga menegaskan bahwa kalau kopi yang diproduksi merupakan biji kopi pilihan yang dipilah dan dipilih berdasarkan dengan kebutuhan pasar. Jadi, menurutnya, tidak semua kopi pasca tanam menjadi produk yang dijual belikan. Dia menjelaskan:

“...Kami disini, nope, sebelum ditanam saja kita sudah meneliti dulu bagaimana kualitas yang ada. Setelah itu baru kita tanam...pada proses selanjutnya dirawat dan dilakukan pengairan dan pemupukan secara teratur. Kalau tidak begitu, hasilnya tidak akan optimal. Setelah dipanen itu. Kita angkut kesini. Para karyawan atau santri disini barulah memilih kopi yang ada. Pemilihan biji kopi itu juga ada kriterianya. Misalnya, bijinya harus keras dan bagus. Jadi, setelah digoreng menghasilkan aroma dan kualitas yang bagus. Barulah proses teknis lanjutan dilakukan.”²⁰

Pasca proses pemilihan biji kopi, kemudian disangrai. Proses selanjutnya adalah proses pengolahan kopi. Disini PP. Mukmin Mandiri memiliki keunikan tersendiri. Direktur PP. Mukmin Mandiri menceritakan bahwa:

¹⁸ Sebagaimana yang informasi yang didengar penulis sebelum penelitian. Bahwa PP. Mukmin Mandiri punya lahan di malang untuk proses budi daya tanaman kopi. Dan, sempat tertera juga di website, majalah, dan sumber-sumber terpercaya lainnya.

¹⁹ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

²⁰ Wawancara dengan Ir. Budianto Soenjoto, MM. pada 15 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

“...Setelah proses penggorengan kopi selesai. Proses selanjutnya adalah pengolahan. Nah, diantara produk yang ada, mau itu kopi murni ataupun ditambah susu. Kita menambahinya dengan Do’a. Jadi, kopi Robusta murni, atau susu plus Do’a. Nah, proses pengolahan, pencampuran, dan packing, itu blanded dengan do’a. Ini serius. Bukan bohongan. Do’a ini disini dibagi menjadi dua; ada yang didoakan langsung oleh para karyawan dan juga mengundang masyarakat. Itu bukan Cuma brand lo mbak. Itu beneran ada do’a-do’a yang kita yakini bisa membawa keberkahan kepada mereka yang meminum kopi kami. Kiai itu, sebagaimana diceritakan kepada kami, terinspirasi oleh penelitian profesor yang membandingkan air dibacain do’a dan tidak. Makanya, kami meyakini itu mbak. Akhirnya, semua kopi kami juga dibacain do’a.”²¹

Masih terkait dengan proses pembuatan kopi ini, Kepala Bidang Bisnis PP. Mukmin Mandiri juga menggambarkan lebih *ditail*, sebagaimana paparan berikut ini:

“...Ya setelah datang, apa namanya, ya...kami memulai produksinya. Dari penyangraian. Jika hasil panen padi itu banyak, maka prosesnya membutuhkan beberapa hari. Tapi, kadang kita kejar-kejaran dengan waktu, atau ada pesanan, sehingga kami menyangrai, membungkus, dan mem-packing dalam satu hari yang sama.... Kalau normalnya ya...kita sangrai dulu. Selesai kita haluskan. Setelah itu kita masukkan ke dalam mesin pengolahan dan pencampuran dengan bahan-bahan yang sudah disiapkan. Seperti gula atau susu. Setelah itu masuk ke mesin pembungkusan. Di sini ada setidaknya tiga mesin yang digunakan. Itu bisa menghasilkan puluhan bungkus kopi. Oh ya ada yang lupa. Kami kan juga menjual biji kopi yang hanya disangrai. Jadinya, kalau kayak gitu kita bungkus secara manual. Tidak melalui mesin-mesin. Setelah proses semuanya selesai, ya baru kami pasarkan”.²²

Kepala Bidang Bisnis ini menggaris bawahi tahapan-tahapan paling penting sebagai kunci sukses bisnis kopi ini terletak pada pemilihan biji dan penyangraian kopi. Dia pun menegaskan bahwa hal tersulit adalah mengatur kadar panas api untuk penyangraian kopi. Mereka (baca; para karyawan) harus bisa memperhatikan betul volume dan kadarnya setiap saat. Adapun proses-proses lainnya hanya

²¹ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

²² Wawancara dengan Ir. Budianto Soenjoto, MM. pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

merupakan pengindahan dari tata kelolanya. Tidak banyak mempengaruhi. Bahkan proses pencampuran, baik susu ataupun gula, itu hal yang mudah karena *takaran* keduanya sudah dilakukan oleh mesin. Maka, kestabilan rasa kopi akan tetap terjaga.

Pembahasan dan proses yang dijelaskan di atas, merupakan penjelasan yang bisa penulis amati, tanyakan, dan berada di wilayah PP. Mukmin Mandiri. Rupanya, Direktur PP. Mukmin Mandiri juga menjelaskan bahwa PP. Mukmin Mandiri memiliki pabrik yang bertempat di daerah Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur.

“....Jadi, begini, yang sampean tanyakan tadi kan hanya apa yang terlihat di PP. Mukmin Mandiri saja. Kalau disini, tata kelolanya, memang sesederhana itu. Tidak banyak. Kalau yang banyak itu dikelola sama seperti industri kopi. Itu bertempat di Pandaan Pasuruan. Kalau mau fokus ke arah sana. Sampean bisa menanyakan langsung pada direktur perusahaan disana. Yang ada disini ini kan yang berhubungan langsung dengan para santri, kiai, dan pengurus pesantren. Jadinya, disini ya seperti yang sampean lihat itu. Ada tempat produksi kecil, terus ada pembungkusan, pengiriman barang, dan lain sebagainya. Kalau mau yang besar dan lengkap ya di Pasuruan itu, di depan PLN Pandaan. Bukan disini. Sama seperti perkebunannya yang ada di Tulungagung. Kalau mau tahu bagaimana proses perawatannya, pemupukannya, kemudian, pemetikan biji kopinya, yang mereka saya kira lebih tahu. Nanti juga bisa dilihat di Majalah Mukmin Mandiri, untuk lebih jelasnya. Saya kira itu ya. Kami disini memang tidak banyak yang bisa dilakukan. Gitu ya.”²³

Terlepas dari pabrik, yang rupanya, terpisah dari kompleks PP. Mukmin Mandiri. Peneliti melanjutkan pertanyaannya tentang sumber daya manusia yang ‘diperkejakan’ dalam proses pengolahan produksi ini. Direktur PP. Mukmin Mandiri mengatakan bahwa:

“...Kalau yang ada disini semuanya adalah santri. Dibantu sebagian oleh masyarakat sekitar. Masyarakat ini kita minta bantuannya untuk pekerjaan-pekerjaan yang manual saja. Kalau yang dibantu mesin

²³ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

semuanya adalah santri. Nah, kalau yang ada di Pasuruan pastinya menggunakan prosedur perusahaan, alumni atau santri Mukmin Mandiri didahulukan. Tapi, tergantung pada kebutuhan perusahaan. Tidak serta merta juga karena alumni. Jadi, tata kelolanya sudah model perusahaan dan industri. Kalau yang disini ini hanya sebagai wujud praktek saja. Tapi, mereka juga kita bayar. Baik itu masyarakat ataupun santri.”²⁴

Ir Budianto Soenjoto, sebagai kepala Bidang Usaha PP.

Mukmin Mandiri menambahkan bahwa sumber daya yang ada, khususnya, diproses ini memang sudah teruji secara kompetensi dan keterampilannya, apakah itu di hulu ataupun di hilir. Di hulu mereka adalah para pengelola pertanian yang sudah lama berkecimpung di dunia kopi. Jadinya, dimulai dari analisa persiapan lahan, pembibitan, penanaman, penyulaman, penyiraman, pemupukan, pemangkasa, pengendalian hama, panen, hingga pada pengelolaan hasil pertanian untuk produksi dan pembibitan ulangnya. Di hilir, atau mereka yang ada di perusahaan, diseleksi sesuai dengan kompetensi yang diinginkan oleh perusahaan. Hal berbeda diungkapkannya khusus di kompleks PP. Mukmin Mandiri.

“...Di pesantren kan santri, mereka hanya diperuntukkan untuk pengepakan, pembungkusan, dan pemasaran. Atau penerima pesanan. Meski, terkadang, para kostumer langsung datang ke pabrik untuk melakukan pengecekan proses dan lainnya. Seperti itu mbak.”²⁵

Perihal yang tak kalah krusial lainnya, dari tata kelola bisnis agraria adalah strategi marketing yang apik dan kreatif. Pasalnya, dunia bisnis atau wirausaha selalu membutuhkan tehnik pemasaran untuk memperkenalkan produk yang dijualnya. Oleh sebab itulah, setelah mempertanyakan proses produksi yang ada di PP. Mukmin

²⁴ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

²⁵ Wawancara dengan Ir. Budianto Soenjoto, MM. pada 15 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

Mandiri, peneliti berusaha menggali bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri agar produk yang disajikannya bisa diterima di pasar. Ir. Budianto S menjawab kerangka strategisnya sebagaimana berikut :

“...Oow engge.. begini, kami memasarkannya menggunakan dua model pemasaran. Pertama, konvensional. Kedua itu modern. Yang saya maksud konvensional itu ya model pemasaran menggunakan agent-agent, atau apa ya, sales lah, untuk dijajakan ke pasar-pasar. Itu dilakukan khususnya di daerah Surabaya dan Sidoarjo sendiri. Dan alhamdulillah hasilnya cukup bagus. Atau ini mungkin juga konvensional ya. Kami membuat spanduk bertuliskan produk kami, kemudian di sebar di beberapa wilayah gitu. Kemudian, dipromosikanlah itu semuanya. Nah, yang modern itu misalnya dengan cara kami melakukan kerjasama-kerjasama kemitraan dengan beberapa pihak. Misalnya media cetak, perusahaan, perhotelan, dan beberapa instansi pemerintah. Bentuk kerjasamanya yakni dengan mempromosikan produk kami juga disana. Hanya saja dengan cara yang lebih elegan. Dibandingkan model-model yang tadi.”²⁶

Dia menambahkan promosi melalui kemitraan ini pulalah yang kemudian meroketkan produk kopi Mahkota Raja ke dunia internasional. Ir. Budianto S menceritakan bahwa dikala Menteri Perdagangan, Gita Wirriawan, hadir ke PP. Mukmin Mandiri, bapak menteri sangat mengapresiasi apa yang dilakukan PP. Mukmin Mandiri, kemudian dia memberi masukan untuk dibantu mempromosikan ke dunia internasional (baca; ekspor). Begitu juga dengan kedatangan menteri-menteri yang lain. Mereka sangat antusias untuk membantu proses pemasaran kopi Mahkota Raja ini. Inilah yang disebutnya sebagai strategi *marketing* kemitraan.

Berbeda dengan di atas, tanggapan yang diungkapkan oleh Direktur PP. Mukmin Mandiri. Tanggapan berbeda ini, sekilas,

²⁶ Wawancara dengan Ir. Budianto Soenjoto, MM. pada 15 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

menunjukkan bahwa dia sedang mengaplikasikan ilmunya di Program Pascasarjana UNAIR yang menfokuskan studinya pada *Branding of Marketing*. Dia menjelaskan strategi *marketing*-nya kepada penulis sebagaimana berikut:

“...Secara teori *marketing* itu kan ada Place, Price, Promote, dan Product. Nah, di kami itu semua elemen ini dipikirkan dengan sangat matang. Sidoarjo ini tempat atau gudangnya kopi sebenarnya. Ada beberapa perusahaan kopi besar yang pabriknya di Sidoarjo. Itu satu aspek. Oleh karenanya, kami harus memikirkan strategi khusus agar bisa bersaing. Aspek kedua adalah harga. Hingga hari ini, harga-harga yang kami jual, khususnya bagi mereka para sales dibawah harga rata-rata para perusahaan itu. Model promosi. Nah disinilah kelebihan kami. Kami menyadari betul bahwa penggunaan kata Blanded With Do’a pada kemasan kami itu menjadi satu hal yang tidak dimiliki oleh produk kopi-kopi yang lain. Apalagi, secara tradisi, masyarakat kita sangat mempercayai kehebatan dari do’a-do’a para kiai. Selain itu, kami juga melakukan promosi dengan tagline, “Beli Kopi, berarti membantu para santri”. Nah, bagi masyarakat, ini juga menjadi daya tarik tersendiri. Jadi, selama ini, kami merasa bahwa itulah yang menjadi keunggulan kami, sehingga produk-produk kami banyak diminati.”²⁷

Selain menceritakan strateginya secara teoritik, dia juga menggambarkan bahwa dirinya juga sering mempromosikan *man to man* kepada teman-temannya di ruang kuliahnya. Uniknya, menurut dia, strategi ini mempertemukan dirinya dengan kepala pengelola pasar besar di Surabaya. Sehingga, Direktur PP. Mukmin Mandiri ini diberi keleluasaan lebih dibandingkan produsen kopi lainnya untuk menjual produk di pasar yang dikelolanya. Dia menambahkan bahwa akan ada beberapa langkah promosi lainnya yang sedang digalakkan. Dia menjelaskan:

“...Hal-hal baru yang sedang kami lakukan adalah; pertama, sedang proses membuat produk kopi yang baru. Ini dalam proses penelitian

²⁷ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

tim kami. Kedua, kami merasa bahwa bisnis kopi ini akan tambah hebat apabila kita memiliki juga Warung Kopi yang tersebar di beberapa tempat. Jadi, selain menjual, kita juga bisa mempromosikannya secara langsung. Ketiga, kami juga sedang membuat konsep Pranchising. Nah, khusus ini, terdiri dari dua model. Melalui investasi modal ataupun melalui pemasaran. Jadi, intinya, kami akan terus berinovasi. Karena kuncinya ada di inovasi bukan pada stagnasi.”²⁸

Akhirnya, seluruh proses tata kelola sudah dijelaskan oleh para stakeholder yang ada di PP. Mukmin Mandiri. Pertanyaan selanjutnya yang peneliti tanyakan kepada mereka adalah Apakah keunggulan pengembangan lembaga melalui agrobisnis ini, khususnya melalui kopi ini. Direktur PP. Mukmin Mandiri mengatakan:

“....Saya kira dibandingkan dengan bisnis-bisnis yang lain. Resiko dari bisnis berbasis pada hasil bumi ini lebih minim. Apalagi kopi. Logikanya sederhana. Anda bisa sebutkan kepada apa tanaman di Indonesia yang tidak memiliki kemanfaatan signifikan kepada kehidupan masyarakat? Pasti sangat sedikit, kalau ada. Bahkan, kita masih import kemana-mana untuk memenuhi kebutuhan lokal kita. Di bidang pertanian, sebenarnya, kalau mau diseriusi bisa menjadi masa depan bisnis yang ada di Indonesia. Tapi, kan tidak semudah itu. Pemerintah lebih suka memikirkan sektor lainnya. Kopi adalah hasil pertanian yang menjadi minuman khas orang Indonesia di pagi atau malam hari. Tinggal dihitung berapa banyak orang ngopi hari ini. Dan, hasilnya mbak, itu sangat menguntungkan.”²⁹

Kendati memiliki keunggulan yang tidak gampang menghasilkan kerugian, bukan berarti tidak punya kelemahan, ada beberapa kelemahan dari bisnis sebagaimana diungkapkan oleh Ketua Bidang Usaha ini. Dia mengatakan:

“...Kendalanya, jujur, harus saya akui itu ada di pihak perbankan. Hari ini saja, dengan beberapa pembuktian bisnis yang kami lakukan. Ini tidak bisa membuat mudah kita mendapatkan pinjaman besar. Keberpihakan perbankan kepada bisnis kopi ini masih ada dibawah rata-rata pelaku bisnis lainnya. Saya juga heran kenapa perbankan enggan memberikan bantuannya kepada kita. Padahal, kami sudah

²⁸ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

²⁹ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

memberikan gambaran prospek keuntungan yang bisa didapat didalam bisnis kopi ini.”³⁰

Inilah hal-hal penting yang menjadi dimensi tata kelola bisnis pertanian, bahkan bisa disebut sampai pada proses perdagangan hasil pertanian (agro industri) yang ada di PP. Mukmin Mandiri. Secara pengamatan peneliti, PP. Mukmin Mandiri bisa dikatakan sebagai pondok pesantren yang memiliki segmentase unik, khususnya dalam orientasi bisnis yang sedang digelutinya. Kondisi ini sangat berbeda dengan beberapa pondok pesantren lain, yang hasil perkebunan dan pertaniannya, lebih cenderung diperuntukkan pada hal-hal yang bersifat *direct selling*. PP. Mukmin Mandiri menunjukkan pula bahwa melalui sumber daya yang mereka miliki, mereka bisa menyeimbangkan mana yang menjadi concern kerja bisnis, manakah yang menjadi identitas abadi sebuah pondok pesantren.

c. Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis terhadap Pondok Pesantren

Pada bagian ini fokus peneliti adalah hal-hal yang berhubungan dengan kolaborasi identitas pondok pesantren dan dunia usaha yang dikembangkannya. Sekaligus pula, seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh dunia usaha ini kepada pondok pesantren. Di PP. Mukmin Mandiri fenomena yang terekam jelas adalah kesamaan identitas antara nama pondok pesantren dengan usaha yang dijalankan. Imbasnya, rancang bangun dan pengembangan

³⁰ Wawancara dengan Ir. Budianto Soenjoto, MM. pada 15 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

PP. Mukmin Mandiri tidak bisa dipisahkan daripada kegiatan usaha bisnis yang dijalankannya.

Hal ini diungkapkan langsung oleh Wakil Pengasuh PP.

Mukmin Mandiri:

“...Sebenarnya, mempertanyakan pengembangan pondok pesantren dengan dunia agrobisnis, kalau menurut saya, sudah terangkum dalam dialog kita sebelumnya. Karena apa, pondok pesantren ini kan sudah menetapkan namanya sebagai pondok pesantren yang berwawasan kewirausahaan. Pelajaran dan kandungan yang ada di dalamnya juga berbasis pada orientasi wirausaha. Jadi, jelaslah pengembangan ini bukan serta merta persoalan bisnis semata. Melainkan juga hal-hal yang berkaitan dengan bekal yang diberikan kepada para santri di kehidupan selanjutnya.”³¹

Tanggapan senada diungkapkan oleh Ketua Bidang Pendidikan, Drs. Jamaluddin M.Pdi. Dia menyebutkan bahwa pengembangan pesantren melalui agrobisnis ini tujuannya untuk kemandirian pondok pesantren. Selain itu juga, bisa jadi, di dalamnya juga menjadi bekal para santri untuk mendalami dunia usaha. Pada akhirnya, santri mendapatkan ilmu akhirat melalui pendalaman dan kajian keagamaan. Sekaligus, mendapatkan pelajaran dan pengalaman untuk berwirausaha setelah menyelesaikan dunia pendidikan disini. Jadi, pada intinya, menurut dia, pengembangan pondok pesantren melalui dunia usaha merupakan sebuah keharusan, apalagi menghadapi dunia modern.

Dia juga menambahkan sebuah cerita masa lalu tentang dunia pesantren. Dia mendeskripsikan:

“...Kalau mbak tahu sejarah pesantren dahulu pasti bisa menyaksikan bagaimana santri itu selain mengaji, juga kesawah, mengembala

³¹ Wawancara dengan Ir. H. Agus Triono, M.Si pada 26 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

kambing, dan berada di dapur memasak, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Itu sudah menandakan bahwa dunia pesantren tidak hanya menyediakan ilmu agama saja. Tapi, ketahanan dan keterampilan hidup. Itulah, yang menurut saya, sedang ditanamkan oleh Kiai Zakki kepada santri yang sedang mondok disini.”³²

Serupa tapi tak sama narasinya diungkapkan Direktur PP.

Mukmin Mandiri. Gus Hery, begitu dia akrab disapa, mengatakan:

“....Pastinya simbiosis mutualisme. Kenapa demikian, karena pertama, pondok pesantren memiliki keunggulan secara basis masa. Pondok pesantren itu merupakan lembaga yang masih dan sangat dipercaya oleh masyarakat hingga saat ini. Kedua, hal terpenting dari bisnis adalah membutuhkan kepercayaan yang penuh dari para pelanggan. Dengan model ini, maka pesantren bisa menjadi ruang untuk mempromosikan bisnis yang dilakukannya. Begitu sebaliknya, kalau bisnis yang dilakukan sukses, maka bisnis tersebut bisa memberikan kontribusi yang sangat banyak bagi pondok pesantren. Baik itu dalam bentuk dana atau biaya atau bidang-bidang lainnya. Nah, oleh sebab itulah, pengembangan bisnis menjadi keharusan, untuk kemajuan pondok pesantren. Di saat pondok pesantren, khususnya Mukmin Mandiri ini, dipercaya dan dianggap sukses oleh masyarakat dalam tata kelola kepesantrenan dan usahanya, maka secara otomatis akan membuat dunia usaha ini menjadi lebih mudah dikembangkan.”³³

Pertanyaan selanjutnya adalah seberapa besar kontribusi dunia bisnis ini untuk pengembangan pondok pesantren? Para narasumber dalam penelitian ini bersepakat bahwa kontribusinya sangat besar. Hanya saja, berapakah nominal yang diberikan dunia usaha terhadap pondok pesantren. Jawaban ini hanya peneliti dapatkan dari Direktur PP. Mukmin Mandiri. Dia mengatakan:

“....Saya kira sebagaimana yang sudah saya sampaikan sebelumnya. Pasti ada. Kami disini menjalankan bisnis ini kan untuk pengembangan pesantren juga. Biasanya, kami membagi laba dari proses laba dari aktivitas bisnis ini 100% untuk pondok pesantren. Dengan asumsi sudah dipotong biaya cadangan untuk pengembangan bisnis. Kalau laba secara kasar berarti 50% lah yang diperuntukkan kepada pesantren. Sampean bisa bayangkan sendiri berapa nominalnya ya...dalam satu hari kita bisa memproduksi hampir satu ton kopi. Dari

³² Wawancara dengan Drs. Jamaluddin M.Pdi. pada 31 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

³³ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

perbungkus kopi yang dijual, kita punya laba sekita 25%, itu lebih sedikit dari harga pasar umumnya 30%. Nah, itu dipotong kita untuk dana cadangan. Nominalnya kita tidak bisa sebutkan lah. Pastinya, cukup untuk pengembangan pondok pesantren. Dan, jangan lupa, santri yang bekerja atau membantu itu kita bayar sesuai dengan UMR disini lo. Itu sudah cukup membantu kehidupan mereka. Pondoknya kita gratiskan juga. Bahkan, insya allah, kita sedang menabung untuk membangun beberapa kompleks lagi untuk asrama santri.”³⁴

Wakil Ketua Pengasuh dan Ketua Bidang Usaha menyebutkan tidak tahu nominal pasti yang disumbangkan oleh perusahaan kopi Mahkota Raja ini kepada PP. Mukmin Mandiri. Hanya saja keduanya menyebutkan bahwa fungsinya adalah menjaga agar perusahaan ini berproduksi dengan baik dan menghasilkan banyak laba. Dari laba itulah pondok pesantren ini dikembangkan. Keduanya juga mengatakan bahwa tidak tahu pengalokasian dana usaha yang disumbangkan.

“...Saya kira kiai dan para pengurus yayasan sudah memikirkan kemana uang itu akan diperuntukkan. Mungkin, mbak bisa kroscek nanti ke Bendahara. Kemana arah uang yang kita sumbangkan.”³⁵

Ketua Bidang Pendidikan juga tidak merisaukan berapa yang disumbangkan. Dia hanya menceritakan bahwa:

“...Sepengetahuan saya pribadi, pendanaan pondok pesantren ini semuanya Padi yang berasal dari dunia usaha. Meskipun, juga ada uang pendaftaran disini. Tapi itu sangat kecil. Gaji guru, pengelolaan dan perawatan pondok, pengadaan sarana prasarana, dan lain sebagainya itu, setahu saya, Padi yang berasal dari kiai. Kayaknya, yang ada di Kiai itu merupakan hasil usaha yang dilakukan selama ini. Jadi, dengan demikian, kontribusi dunia usaha sangat besar kepada pondok pesantren.”³⁶

³⁴ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

³⁵ Wawancara dengan Ir. H. Agus Triono, M.Si pada 26 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

³⁶ Wawancara dengan Drs. Jamaluddin M.Pdi. pada 31 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

Bendahara PP. Mukmin Mandiri juga membenarkan adanya kontribusi besar yang diberikan usaha kopi ini kepada pondok pesantren. Dia mengatakan :

“...Bentuknya bermacam-macam mbak. Ada yang berbentuk temporal, ada yang rutin juga. Yang rutin itu biasanya dikalkulasi dalam sistem per bulan. Ada juga dalam bentuk temporal. Misalnya, pondok pesantren membutuhkan dana untuk kegiatan. Biasanya, kepala bidang usaha itu mempersiapkan dana-dana khusus yang bisa disumbangkan kepada pondok pesantren. Kalau jumlahnya saya kira itu tidak pasti. Kadang mencukupi. Kadang yayasan juga menggali melalui sumber-sumber pembiayaan lainnya. Ini, apa namanya, itu, a, kayak buat sponsorship pada mitra-mitra gitu mbak. Ini untuk temporal ya. Bukan yang rutin. Kayak kegiatan pendidikan yang ada di pondok pesantren ini.”³⁷

Kepada Bendahara PP. Mukmin Mandiri pula peneliti menanyakan proses pengalokasian dana-dana yang didapat dari dunia usaha. Dia mengatakan bahwa mayoritas dana yang didapat habis diperuntukkan untuk pengadaan dan perawatan sarana pondok pesantren. Selain itu, hal yang banyak menghabiskan dana adalah kegiatan pendidikan. Ini dikarenakan para santri tidak banyak dimintai biaya kegiatan. Jadi, menurut Bendahara PP. Mukmin Mandiri, uang usaha yang didapat untuk operasionalisasi pondok pesantren secara menyeluruh.

Selain peruntukan operasionalisasi pondok pesantren. Ada hal unik di akhir wawancara dengan Direktur PP. Mukmin Mandiri. Dia mengatakan bahwa :

“...Oo ya, ada pula, apa namanya, sisa dana itu kita peruntukkan untuk investasi jangka panjang. Artinya, kita sedang manabung untuk proses pengembangan usaha lainnya. Nantinya, mudah-mudah bisa berjalan dengan baik, kami ingin mendirikan perguruan tinggi yang satu level

³⁷ Wawancara dengan Suadi Mukmin, M.Pd.I pada 29 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

dengan Ciputera. Perguruan Tinggi Pondok Pesantren yang di dalamnya menyediakan lapangan kerja bagi para santrinya. Lahan yang dibutuhkan sedang kita usahakan untuk pembebasannya. Insya Allah, nanti kita akan memiliki perguruan tinggi enterpreneur yang nantinya bisa mewadahi para santri membangun dunia usaha. Jadi, sebagian uang usaha kita hari ini, sebagiannya untuk itu. Insya Allah berhasil, mohon do'a restunya.”³⁸

Dari paparan data ini jelas sudah hubungan simbiosis mutualisme antara pondok pesantren dan agrobisnis yang dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri. Namun, yang perlu jadi catatan peneliti, bahwa peneliti tidak dapat mengakses nominal angka kontribusi dunia usaha terhadap pondok pesantren. Kendati demikian, hal ini tidak mengurangi substansi proses penelitian ini.

2. Pondok Pesantren Nurul Karomah

a. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren

Berbeda dengan kondisi yang ada di PP. Mukmin Mandiri, penjelasan pengasuh Pondok Pesantren Nurul Karomah, Pamekasan (selanjutnya disingkat PP. Nurul Karomah), mengindikasikan bahwa proses kewirausahaan dilakukan pra pondok pesantren ini didirikan. Dia menegaskan

“...Apa..saya kira, kami itu sudah menggeluti dunia usaha sebelum pondok pesantren ini dibangun. Keluarga saya sejak kecil memang sudah menjadi petani. Tapi, ya itu, semua dikerjakan sendiri tanpa bantuan siapapun. Jadi, setiap hasil panen itu, kami sisihkan sebagian keuntungannya untuk membangun dan mendirikan pesantren ini.Tapi, sekarang ya, sudah banyak yang bantu. Ada banyak alumni, santri, dan pengurus yang kami minta untuk memegang kewenangan ini dan itu. Tapi, ya tetap, saya sebagai pemegang kewenangan tertingginya.”³⁹

³⁸ Wawancara dengan Heri Cahyo Bagus Setiawan pada 19 Mei 2015, di Waru Sidoarjo

³⁹ Wawancara dengan K.H.Ahmad Suwardi Maulani pada 16 Mei 2015, di Pamekasan

Seiring dengan tambah banyak bisnis yang digeluti, mulai dari aktivitas pra dan pasca produksi, ada banyak orang yang dilibatkan pula. Oleh sebab itulah, saat ini, PP. Nurul Karomah memasrahkan seluruhnya kepada Ir. Hazin Mukti sebagai Koordinator Unit Usaha PP. Nurul Karomah. Kepada peneliti dia menyebutkan bahwa:

“...Secara garis besar, tata pengelolaan usaha di bawah naungan pondok pesantren ini dilakukan secara bersama. Kami, selaku pengurus disini, dipasrahi kiai untuk menentukan apa yang bisa dilakukan pengurus, santri, dan alumni. Umumnya, mereka yang berada dibawah koordinasi kami memiliki tugas masing-masing. Misalnya, bapak Najib, itu khusus produksi, bapak Mu'id untuk pemasaran. Mereka alumni pondok pesantren disini. Kami berkoordinasi secara simultan. Posisi kiai adalah pemangku kebijakan tertinggi kalau ingin mengadakan atau melaksanakan kegiatan-kegiatan bisnis yang baru.”⁴⁰

Dia juga menegaskan bahwa seluruh proses manajerialisme bermuara akhir pada kebijaksanaan kiai, sebagai pemegang hak priogratif penentu kebijakan. Dalam bahasa lain, apapun hasil rapat para anggota Bagian Usaha PP. Nurul Karomah, akan tetap dikonsultasikan dan dipertimbangkan oleh Kiai. Apapun, tegas Ir. Hazin Mukti, kiai tetap menjadi pemimpin seluruh aktivitas pondok pesantren.

Ungkapan Ir. Hazin Mukti di atas, memantapkan bahwa posisi kiai sebagai pemimpin pondok pesantren tidak tergantikan, dan penentu. Tapi, dia juga menegaskan:

“....Ini bukan berarti keseluruhannya kiai terlibat aktif tidak. Tidak juga semuanya dikonsultasikan. Tapi, hanya sebagian besarnya yang berurusan dengan kegiatan yang membutuhkan dana besar dan strategis saja. Kiai kan sibuk. Tidak mungkin setiap saat bisa ditemui.”⁴¹

⁴⁰ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti, M.M pada 22 Mei 2015, di Pamekasan Madura

⁴¹ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti, M.M pada 22 Mei 2015, di Pamekasan Madura

Jauh lebih spesifik terkait manajemen kewirausahaan, peneliti juga menanyakan bagaimana hubungan pengurus pengelola pondok pesantren, pengelola kegiatan bisnis, dan para santri yang sedang menimba ilmu di PP. Nurul Karomah. Pengasuh PP. Nurul Karomah menjawabnya dengan lugas.

“...Santri tetap mengaji, pengurus pesantren tetap, apa namanya, ditugaskan untuk pembelajaran dan pengajian pesantren. Sedangkan, bagi mereka yang menjadi pengurus dan bisnis, mereka kan, kebanyakan dari luar, ada alumni, dan sebagian memang sudah mengabdikan lama di pesantren. Jadi, mereka mengurus apa yang sudah menjadi tugasnya. Tidak kemana-mana. Berkumpul pada bagiannya masing-masing. Begitu.”⁴²

Jawaban KH. Ahmad Suwardi diaminasi oleh Ir. Hazin Mukti. Dia juga menjawab bahwa hubungan tiga elemen penting yang ada di PP. Nurul Karomah ini disinerjikan melalui proses yang berpisah-pisah. Dalam pengertian yang sederhana, seluruh elemen ini bekerja sesuai dengan Tupoksinya masing-masing, melalui satu kesatuan tujuan yang sama; yakni, mengembangkan PP. Nurul Karomah. Tugas para santri, sebagaimana niat awalnya, adalah untuk mengaji, menimba ilmu, dan mencari barokah. Sedangkan pengurus pondok pesantren berfungsi untuk memberikan fasilitas pembelajaran dengan baik kepada seluruh santri. Sedangkan, Kepala Unit Bisnis ini bertugas untuk berhubungan usaha-usaha. Yang kontribusinya juga diperuntukkan kepada pondok pesantren juga.

Hal berbeda diungkapkan oleh Kepala Pondok Pesantren, dia menganggap proses hubungan santri, pengurus, dan kepala bagian

⁴² Wawancara dengan K.H.Ahmad Suwardi Maulani pada 16 Mei 2015, di Pamekasan Madura

usaha sangat erat. Pasalnya, ketiganya memiliki simbiosis mutualisme dan saling membantu satu sama lain. Hanya saja, yang digarisbawahi adalah perbedaan ruang kerja semata. Tapi, secara kegiatan, bisa dilakukan bersama. Dia mencontohkan:

“...Biasanya, santri itu juga diikutkan di waktu-waktu liburan. Entah itu, hanya sebatas menjaga sawah, menyiram tanaman, dan kegiatan lainnya. Meskipun tidak semua santri. Di lain itu, ada juga kegiatan santri yang dikhususkan untuk mengetahui proses usaha yang dilakukan pesantren. Itu dilakukan untuk menumbuhkan sikap siap hidup di masyarakat. Semua pesantren kan biasanya begitu; santri dibekali kehidupan nyata di masyarakat.”⁴³

Secara observasional, dikala peneliti hadir pada siang hari, kondisi PP. Nurul Karomah memang terlihat sepi. Para santri sedang bersekolah di lembaga formal yang disediakan pesantren. Para pengurus juga sedang berada di Kantor Pesantren. Adapun, mereka yang di Unit Bisnis, sedang memproduksi beberapa produk yang harus dipasarkan di hari itu.

b. Sistem Tata Kelola Agrobisnis

Sistem tata kelola hasil agrobisnis di PP. Nurul Karomah juga cukup sederhana. Hal ini dikarenakan tidak banyak usaha produksi hasil pertanian yang diolah. Hasil pertaniannya langsung dijual. Ir.

Hazin Mukti, MM. mengatakan bahwa :

“...Kami disini murni mengoptimalkan hasil pertanian itu untuk dijual. Pondok Pesantren Nurul Karomah memiliki banyak lahan sawah yang tersebar hampir di lima desa. Saya lupa berapa luasnya. Nah, dari hasil itu kami mengotimalkannya untuk pengembangan pondok pesantren ini. Baru beberapa bulan terakhir ini, kami sedang berusaha untuk membuat produk-produk yang bisa dijual dan harganya lebih baik dibandingkan dijual mentahnya ke masyarakat atau tengkulak....”⁴⁴

⁴³ Wawancara dengan K.H.Ahmad Suwardi Maulani pada 16 Mei 2015, di Pamekasan Madura

⁴⁴ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti, M.M pada 22 Mei 2015, di Pamekasan Madura

Dia menambahkan produk-produk yang sedang diuji coba dipromosikan dan dipasarkan adalah kripik jagung, rengginang, dan rokok tembakau asli. Untuk kripik jagung terdiri dari beberapa rasa; ada yang manis, asin, dan sedap (barbeque, balado, dll). Sedangkan rengginang ada yang rasa ikan lorjuk, terasi, dan manis. Adapun produk rokok tembakau, menurutnya, masih belum berwujud dalam bentuk produk. Ini masih dalam proses pemikiran semata. Hanya saja dia menjelaskan konsepnya sebagai berikut:

“...Disini rokok yang murah meriah itu, biasanya, lebih banyak cengkeh dan saosnya. Jadi, rasanya itu sakit di tenggorokan. Orang-orang lama itu kalau merokok sukanya kan cuma tembakaunya saja. Makanya, saya masih mencoba bagaimana rokok tembakau ini bisa menjadi pilihan masyarakat. Tapi, ini, apa, masih belum ada bentuknya. Masih dicari-cari tembakau yang memang enak kalau tanpa saos. Karena tembakau itu ada beberapa macam. Rasanya juga berbeda-beda.”⁴⁵

Peneliti juga menanyakan bagaimana proses produksi beberapa hasil pertanian yang dihasilkan tersebut. Menurut Ir. Hazin Mukti, MM. Proses produksinya dijalankan secara manual. Artinya, mengandalkan manusia murni. Seperti rengginang misalnya, mulai dari penanaman Padi ketan, pengolahan, penjemuran, penggorengan, dan pembungkusan dilakukan oleh masyarakat yang ada di sekitar pondok pesantren. Sese kali, menurut Ir. Hazin Mukti, MM, santri diikutkan membantu proses produksi ini. Begitu halnya dengan produk kripik jagung. Semuanya dilakukan oleh masyarakat dan pengurus Unit Bisnis yang ada di PP. Nurul Karomah.

⁴⁵ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti, M.M pada 22 Mei 2015, di Pamekasan Madura

Penjelasan KH. Ahmad Suwardi Maulani juga menunjukkan bahwa dirinya lebih senang hasil pertaniannya dijual secara langsung tanpa harus diolah kembali. Hal ini beliau inginkan karena proses pengolahan tersebut membutuhkan waktu lagi. Di tambah lagi, ada tahapan penjualan yang juga tidak langsung laku. Kondisi akan berbeda apabila itu dilakukan dengan langsung dijual. Laba dari pengurangan dana operasionalnya itu bisa langsung dioptimalkan untuk kebutuhan pondok pesantren. Beliau menjelaskan kepada peneliti :

“...Kalau saya, pada waktu rapat pengurus yayasan, mengusulkan kepada semua pengelola unit usaha pondok pesantren untuk tidak mengembangkan pada proses produksi. Karena hasil produksi itu membutuhkan waktu lagi kan, belum lagi proses penjualannya. Ditambah lagi, kan, itu membutuhkan dana lagi. Ya kalau laku, kalau tidak bagaimana? Apakah mau pesantren merugi ? Ini sudah saya sampaikan. Tapi, rupanya, Bapak Hazin itu berusaha meyakinkan saya, dan berjanji tidak akan merugi. Dia akan membuktikan. Rupanya, memang ya, dari beberapa tahun terakhir kita memiliki pemasukan yang bertambah dibandingkan sebelumnya. Makanya, kali ini, bisnis itu mau dikembangkan lebih banyak lagi.”⁴⁶

Ir. Hazin Mukti, MM. tidak menampik bahwa ada ketidaksepakatan pengasuh untuk mengembangkan pengelolaan pondok pesantren melalui membentuk produksi hasil pertanian berbasis hal-hal yang baru. Namun, menurut dia, kiai waktu itu tidak mengetahui strategi yang sedang disusun untuk mengembangkan proses itu. Dia menceritakan asal muasal ide dan strategi pemasaran yang dikembangkannya:

“...Awalnya, saya membaca sejarah pengembangan pondok pesantren Sidogiri Pasuruan, dalam laporan tahunannya, mereka menyebutkan

⁴⁶ Wawancara dengan K.H.Ahmad Suwardi Maulani pada 16 Mei 2015, di Pamekasan Madura

bahwa ada potensi ekonomi pesantren dari dua sudut pandang; pertama adalah kekuatan ukhuwah islamiyah dan juga sumber daya alam yang dimiliki pondok pesantren. Nah, dari situlah, apa namanya, saya ingin mengembangkan sebuah bisnis ini. Sumber Daya Alam kita sudah punya. Yang kedua ini tentang Ukhuwah Islamiyah. Bagaimana caranya. Akhirnya, saya meminta beberapa pengurus pesantren untuk kumpul, kemudian merumuskan bagaimana caranya membangun ukhuwah ini. Rupanya, ada alumni pondok ini yang sedang menuntut ilmu di Sidogiri, dia menceritakan bahwa disitu itu juga menfungsikan beberapa alumninya untuk mengembangkan usahanya. Dari situ kita memikirkan apa yang mudah dikembangkan. Pertama, itu kripik. Tujuannya kan untuk oleh-oleh khas madura, khususnya, bagi wali santri yang memondokkan anaknya. Kedua, itu rengginang. Sama biar ada variasinya membawa oleh-oleh khas Nurul Karomah ini. Rupanya, hasilnya memuaskan. Alumni, Wali Santri, dan para santri menganggap produk ini enak.”⁴⁷

Setelah menceritakan hadirnya gagasan tersebut, Ir. Hazin Mukti, MM, kemudian menjelaskan strategi pemasaran yang dilakukan untuk mengukuhkan dan mengembangkan produk bisnis tersebut. Dia mengatakan bahwa strategi pertama adalah memperkenalkan produk-produk pertanian itu kepada para wali santri. Bahkan, menurutnya, di masa-masa awal, beberapa produk itu digratiskan untuk dicicipi kepada tamu kiai. Pasca proses promosi pengenalan, pengurus kemudian, memproduksinya secara masal. Hasilnya, cukup memuaskan. Tidak lama setelah ditaruk dan dijual di koperasi pesantren, kripik jagung itu langsung habis.

Kesuksesan itu menambah semangat seluruh pengurus untuk lebih banyak memproduksi kripik jagung. Akhirnya, produk tersebut bisa merambah ke pasar yang lebih luas. Setidaknya, hari ini ratusan toko yang ikut menjual produk PP. Nurul Karomah ini. Ketua Unit Usaha PP. Nurul Karomah menyatakan:

⁴⁷ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti, M.M pada 22 Mei 2015, di Pamekasan Madura

“...Kalau hari ini sudah hampir 150an toko di sekitar dan bahkan di daerah kota yang bisa kami ajak untuk menjajakan hasil produk kami ini. Dengan ini, pastinya, kiai sudah tidak akan meragukan apa yang kami lakukan sudah. Makanya, kerjasama dengan beberapa toko ini mau kita kembangkan sehingga bisa mencapai seluruh kabupaten pamekasan. Dan, kemungkinan kami juga perlu mencari strategi pemasaran yang baru agar nantinya bisa lebih diterima. Tidak selalu mengandalkan para alumni atau wali santri yang ada di sini.”⁴⁸

KH Suwardi memang sudah tidak mempersoalkan lagi apa yang akan dan ingin dilakukan oleh para pengurus yang ada di Unit Usaha PP Nurul Karomah. Bagi beliau, yang terpenting adalah seluruh usaha ini dilakukan agar dapat membantu dan memajukan seluruh proses operasional yang ada di sekolah. Serta, bisa menjadi, manfaat bagi seluruh masyarakat, khususnya, di daerah PP. Nurul Karomah.

c. Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis terhadap Pondok Pesantren

Perbedaan cukup mencolok antara PP. Mukmin Mandiri dengan PP. Nurul Karomah terdapat pada bagian ini; Jika PP. Mukmin Mandiri memberikan seluruh laba kepada pengelolaan dan perawatan pondok pesantrennya, di PP. Nurul Karomah hasil usaha terdistribusi menjadi beberapa kluster yang banyak. Pasalnya, PP. Nurul Karomah, selain memiliki asrama atau tempat pemondokan, juga memiliki beberapa lembaga formal sehingga uang hasil usaha harus bisa dibagi secara merata.

Dalam konteks ini, pengasuh PP. Nurul Karomah menjelaskan sebagaimana berikut ini:

⁴⁸ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti, M.M pada 22 Mei 2015, di Pamekasan Madura

“...Ya, usaha dan lahan yang kami miliki ini merupakan sumber utama pondok pesantren ini menjalankan dan mengembangkan seluruh potensinya. Dananya berasal dari banyak pihak, baik itu perorangan atau organisasi pemerintah. Tapi, yang paling banyak itu, dana yang dari usaha yang kita lakukan ini. Dalam satu kali panen, satu sawah saya itu, bisa ada dana sekitar 10 juta, itu paling sedikit. Kalau pada musim tembakau. Sawah-sawah yang ditanami tembakau itu bisa laba sampai ratusan juta. Kalau harganya juga mahal. Nah, dana itu kami sumbangkan langsung kepada pondok. Jadi, bendahara pondok inilah yang mengelolanya. Kalau usaha-usaha yang dijual itu saya kurang tahu berapa. Tapi, kayaknya akhir-akhir ini tambah banyak....”⁴⁹

Bendahara Yayasan PP Nurul Karomah menjelaskan kepada peneliti secara terpisah. Dia mengatakan bahwa 80% dana operasionalisasi PP. Nurul Karomah dan lembaga formal yang ada di dalamnya Padi yang berasal dari sawah-sawah yang dimiliki oleh pondok pesantren. Baik itu yang dijual langsung atau juga diolah sebagai produk perdagangan. Menurutnya, hal ini menunjukkan bahwa kontribusinya sangat signifikan. Bahkan, dia menceritakan apabila sawah-sawah pondok pesantren ini mengalami kerugian. Program-program pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan sangat terbengkalai. Dia menyatakan:

“...Kalau saja sawah-sawah itu mengalami kerugian. Kami juga kebingungan dari mana mencari dana. Tapi, saya sebagai pengelola keuangan harus bisa pandai-pandai menyelipkan dana lebih yang dimiliki untuk menutupi kekurangan itu. Kan tugasnya bendahara.”⁵⁰

Dari 80% dana yang didapatkan, semuanya disebar secara merata di lembaga formal di bawah naungan PP. Nurul Karomah.

Menurut bendahara PP. Nurul Karomah:

“...Sebenarnya, sekolah itu juga punya donatur ya. Jadi, kami menutupi saja sekitar 30-40% nya. Tapi meskipun demikian, nilai tidak kecil lo

⁴⁹ Wawancara dengan K.H.Ahmad Suwardi Maulani pada 16 Mei 2015, di Pamekasan Madura

⁵⁰ Wawancara dengan Layli Qurniati S.PdI pada 01 juni 2015, di Pamekasan Madura

mbak. Jadi, bisa menggeratiskan uang SPP siswa dan siswi yang ada disini. Sisa dari lembaga formal itu untuk pondok. Seterusnya itu untuk kegiatan-kegiatan rutin; seperti Harlah, PHBI, dan kegiatan lainnya. Jadi, dialokasikannya ke pondok dan lembaga.”⁵¹

Data keuangan yang tercatat di Unit Usaha PP. Nurul Karomah menunjukkan seberapa besar dana yang disumbangkan kepada PP.

Nurul Karomah. Tabel berikut data yang peneliti dapatkan:

Tabel 4. 2

Data Pemasukan dan Kontribusi Unit Usaha

Ke PP. Nurul Karomah Tahun 2015

No.	Sumber	Volume	Kisaran Kontribusi
1	Tanaman Jagung	1x Panen	Rp.175.000.000,-
2	Tanaman Tembakau	1x Panen	Rp.150.000.000,-
3	Tanaman Padi	1x Produksi dan Penjualan	Rp.258.000.000,-
4	Kripik Jagung	1x Produksi dan Penjualan	Rp.25.000.000,-
5	Rengginang	1x Produksi dan Penjualan	Rp.15.000.000,-

Sumber : Unit Usaha PP. Nurul Karomah

Peneliti pun mempertanyakan data yang diberikan tersebut.

Dalam benak peneliti waktu itu, tidak banyak yang bisa disumbangkan

⁵¹ Wawancara dengan Layli Qurniati S.PdI pada 01 juni 2015, di Pamekasan Madura

hasil sawah untuk membiayai semua kegiatan yang ada di PP. Nurul Karomah. Ketua Unit Usaha menyatakan:

“...Oow ya data itu kan, yang tertera di dalam laporan kami kepada PP. Nurul Karomah. Itu kontribusi uang saja. Yang memang rutin dan ditargetkan setiap satu kali panen. Tapi, yang perlu mbak tahu bahwa; hasil panen itu semuanya tidak dijual. Ada yang memang untuk makan para santri di pondok. Ada pula yang dikasihkan kepada masyarakat. Jadi, sebenarnya, kalau di hitung secara kasar. Semua sawah itu bisa menghasilkan setengah miliar per-tahun. Panen padi itu cuma butuh waktu tiga bulanan. Jadi begitu. Data itu cuma untuk mencatat saja Kami punya banyak sawah disini.”⁵²

Itulah beberapa hasil wawancara dan data yang peneliti dapatkan dalam proses penelitian ini. Bagi peneliti juga, secara observasional PP. Nurul Karomah memang memiliki sarana dan prasarana yang diatas cukup. Menurut penuturan pengasuh PP. Nurul Karomah semua bangunan itu dibangun atas bantuan usaha-usaha yang dilakukan oleh pondok pesantren. Tidak ada bantuan yang diberikan pemerintah.

“...Semuanya ini dibangun secara mandiri. Semuanya Padi yang berasal dari sawah-sawah yang diwariskan orang tua kami untuk dikelola. Kami memang berusaha untuk tidak bergantung kepada pemerintah. Karena pemerintah sudah pasti disibukkan dengan proposal-proposal yang diajukan oleh lembaga-lembaga pendidikan lainnya.”⁵³

C. Hasil Penelitian

1. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri

a) Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren

Sebelum peneliti menggambarkan hasil penelitian, ada baiknya, peneliti menegaskan kembali makna manajemen

⁵² Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti, M.M pada 22 Mei 2015, di Pamekasan Madura

⁵³ Wawancara dengan K.H.Ahmad Suwardi Maulani pada 16 Mei 2015, di Pamekasan Madura

kewirausahaan pondok pesantren, sebagai satu kesatuan terminologi. Hal ini penting, agar tidak ada *split* pemahaman dengan hasil reduksi dan rekonseptualisasi data yang peneliti lakukan. Manajemen kewirausahaan yang peneliti maksudkan disini adalah sebuah proses proseduralisme sebuah lembaga pendidikan pesantren, dalam konteks mengelola kemandirian mereka, khususnya di bidang bisnis. Dengan kata yang lebih sederhana, manajemen kewirausahaan akan mencakup perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pengorganisasian, dan sistem terkait dengan usaha yang ada di bawah naungan pendidikan pondok pesantren. Bagan berikut akan menggambarkan manajemen kewirausahaan yang ada di PP. Mukmin Mandiri:

Gambar 4. 2

Manajemen Kewirausahaan PP. Mukmin Mandiri



Dari penjelasan dan data yang peneliti dapatkan, jelas, pondok pesantren ini memang menasbihkan identitasnya sebagai salah satu pesantren yang sangat concern terhadap sikap kewirausahaan. Oleh karenanya, pasti akan diperlukan sistem manajerial yang spesifik untuk

bisa menjalankan dua dimensi atau tujuan ini. Tujuan pondok pesantren sebagai basis transmisi ilmu pengetahuan Islam, dan pondok pesantren penggerak dan pemberdaya masyarakat.

Dengan kondisi dan identitas ini, maka secara manajerial, PP Mukmin Mandiri membentuk dua divisi penting secara struktural; Bidang Usaha/Bisnis dan Bidang Pendidikan. Selain itu, oleh karena alasan kesibukan, Kiai juga menunjuk pengganti posisinya sebagai penanggung jawab PP. Mukmin Mandiri, yakni seorang Wakil Pengasuh dan Direktur Pondok Pesantren Mukmin Mandiri.

Tugas dan perannya disesuaikan dengan nama jabatan yang diembannya; Wakil Pengasuh mengambil tugas kiai jika sedang tidak berada di tempat. Adapun Direktur Pondok Pesantren berperan untuk mengoperasikan dua bidang di bawahnya; Yakni Bidang Usaha/Bisnis dan Pendidikan. Temuan yang lebih unik, dibandingkan hanya sebagai konsepsi prosedur pelaksanaan manajemen, adalah profesionalisme dan modernisasi sistem manajemen. Orang-orang atau para pengurus yang menjabat di struktur kepengurusan PP. Mukmin Mandiri memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman dalam konteks manajemen pendidikan. Selain itu, karakter kepemimpinan pondok pesantren yang dipasrahkan juga menunjukkan bahwa mereka menjalankan ilmu manajemen modern.

Di samping itu, sesuai dengan instrumentasi yang ada, mereka (para pengurus tersebut) juga bisa menderivasi kerangka manajerial dengan baik. Dari identitas diri secara institusional, visi, misi, dan

program-program yang unik dan kreatif. Ini menunjukkan bahwa PP. Mukmin Mandiri sudah sangat ideal sebagai contoh pengelolaan pondok pesantren secara modern.

Terlepas dari temuan manajemen wirausaha, temuan lainnya adalah PP. Mukmin Mandiri mengikutsertakan para santrinya menjadi bagian dari bisnis yang sedang digelutinya. Ini menambah pengetahuan bagi santri yang ada disana untuk hidup berkembang menjadi seorang pengusaha yang sukses. Keikutsertaan santri juga bisa di dunia usaha, meskipun bukan fokus penelitian kami, menjadikan PP. Mukmin Mandiri tambah menunjukkan citra sebagai Pondok Pesantren yang mandiri dan memandirikan semua elemen yang ada.

b) Sistem Tata Kelola Agrobisnis

Concern kewirausahaan yang dikembangkan di PP. Mukmin Mandiri adalah Agrobisnis dan Agro-industri, yakni berbentuk penanaman kopi dan produksi kopi. Sama seperti manajemen kewirausahaan pondok pesantren, pengelolaan bisnis di bidang pertanian ini tidak bisa serta merta dikelola dengan ala kadarnya, dalam prosesnya membutuhkan pendekatan, dan penanganannya yang spesifik. Oleh sebab itulah, gambar 4.3 berikut, mungkin, bisa menggambarkan temuan kami di lapangan terkait dengan tata kelola sistem agro-bisnis yang ada di PP. Mukmin Mandiri:

Gambar 4. 3

Tatakelola Sistem Agrobisnis PP. Mukmin Mandiri



Selain bagan di atas, ada dua hal penting yang perlu peneliti jelaskan: *Pertama*, produksi yang ada di PP. Mukmin Mandiri sangat besar. Bahkan, bisa puluhan ton perharinya. Oleh karena kebutuhan yang banyak tersebut, maka mereka juga bekerja sama dengan kelompok kerja petani kopi yang ada di Malang dan daerah lainnya. Hal ini yang membuat penulis sedikit terkejut di awal-awal wawancara. Pasalnya, isu yang terdengar perkebunan mereka ada di Malang.

Kedua, kata promosi *blended with do'a*. Ini selalu ada di kemasan kopi yang dijual oleh PP. Mukmin Mandiri. Kata Direktur PP. Mukmin Mandiri kata-kata ini benar-benar didoakan bukan hanya sekedar strategi promosi saja. Prosesnya dilakukan dikala ada pengajian umum, pengajian kiai dan masyarakat, bahkan disaat proses pembungkusan yang dilakukan oleh santri. Do'a-do'a yang dibaca sederhana; yakni memberi kebarokahan kepada seluruh umat Islam.

c) Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis Terhadap Pesantren

Pada bagian ini, sebenarnya ada dua hal penting ingin peneliti gali; pertama, proses pengembangan pesantren yang dibasiskan pada dunia usaha. Kedua, seberapa besar kontribusi yang diberikan dunia usaha itu kepada pesantren, baik material ataupun moral. Data di lapangan menunjukkan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4. 3

Kontribusi dan Pengembangan Pesantren Berbasis Bisnis Agraria

Kontribusi Material	Kontribusi Moral
<p>1) Pembiayaan Operasional Kegiatan Pondok Peantren, yang diambil dari 100% Laba penjualan produk Kopi.</p> <p>2) Selain itu, Pembangunan dan Perawatan sarana prasarana pondok pesantren</p> <p>3) Penyejahteraan kehidupan para santri, karena selain mondok dan bekerja, mereka juga dibayar.</p>	<p>1) Memberikan pengalaman lebih bagi para santri</p> <p>2) Pembelajaran bagi santri untuk berwirausaha.</p> <p>3) Sedang diproses gagasan untuk membuat perguruan tinggi yang berbasis pada bisnis, seperti Universitas Ciputera. Concern-nya khusus pengelolaan hasil produksi pertanian.</p>

2. Pesantren Nurul Karomah

a. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren

Kalau di PP. Mukmin Mandiri, secara manajerial, setiap bidang terpisah-pisah sebagaimana tugas dan peranannya masing-masing. Dan, ada banyak keterlibatan orang professional di dalamnya. Suasana berbeda ada di PP. Nurul Karomah Madura ini. *Pertama*, Peranan kiai, atau pengasuh di PP. Nurul Karomah, tidak dideligasikan sepenuhnya kepada para pengurus. *Kedua*, belum terwujudnya sistem perencanaan yang memadai. Dari visi, misi, dan program, sikap kemandirian (kewirausahaan), hanya tertera dalam visi saja, *Ketiga*, tidak adanya integrasi program antara pondok pesantren dengan lembaga pendidikan formal yang ada di bawah naungan pondok pesantren. *Keempat*, ada keterpisahaan secara structural antara pengelola bisnis, yakni Ir. Hazin Mukti, Mt. MM, dengan pengurus yang mengurus bidang pendidikan di pondok pesantren.

Dalam tata laksananya, unit usaha ini berisikan setidaknya enam orang yang terbagi sebagai sekretaris, bendahara, dan bagian-bagian struktural lainnya. Hanya saja, usaha yang dijalankan di PP. Nurul Karomah tidak banyak pada aspek produksi. Melainkan pada penjualan hasil pertanian secara langsung kepada para pedagang.

Sebagai sebuah catatan temuan, para santri di PP. Nurul Karomah tidak banyak terlibat dalam proses wirausaha ini. Para santri terkonsentrasi untuk mendalami keilmuan agama, atau belajar di lembaga-lembaga formal yang ada di PP. Nurul Karomah. Wirausaha

ini sepenuhnya dikelola oleh pengurus pesantren dan masyarakat sekitar pesantren.

Dengan kata yang lebih sederhana, manajemen kewirausahaan akan mencakup perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pengorganisasian, dan sistem terkait dengan usaha yang ada di bawah naungan pendidikan pondok pesantren. Tabel berikut akan menggambarkan manajemen kewirausahaan yang ada di PP. Nurul Karomah :

Tabel 4. 4

Manajemen Kewirausahaan PP. Nurul Karomah

Perencanaan Keorganisasian	Pelaksanaan Program	Pengorganisasian	Evaluasi Program
<ul style="list-style-type: none"> • Penentuan Visi dan Misi pondok pesantren yang tidak tercanangkan secara rinci dalam program dan kegiatan pesantren. • Identitas kemandirian (kewirausahaan) hanya tertera dalam Visi 	<ul style="list-style-type: none"> • Peranan kiai cukup dominan • Tidak adanya integrasi program antara ponpes dengan lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan pondok pesantren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kewenangan yang diberikan kepada pengurus tidak berdasarkan pada aspek profesionalisme kerja • Ada keterpisahan secara struktural antara pengelola bisnis dengan pengurus bidang pendidikan pesantren • Santri tidak banyak terlibat dalam proses 	<ul style="list-style-type: none"> • Bergantung kepada Kiai

		wirausaha, hanya terkonsentrasi pada keilmuan agama	
--	--	-----------------------------------------------------------------	--

b. Sistem Tata Kelola Agrobisnis

Secara garis besar, tata kelolanya sama seperti seorang petani menjaga pertaniannya. Tapi, pada aspek pengembangannya PP. Nurul Karomah akhirnya juga membuat produk hasil pertanian. Ada kripik Jagung, Regginang, dan Rokok Tembakau. Sistem produksi hasil pertanian ini masih secara manual dan tradisional. Dalam artian, pengelolaannya dilakukan oleh masyarakat sekitar. Begitu pula sistem marketingnya juga masih menggunakan sistem yang tradisional. PP. Nurul Karomah mengoptimalkan relasi dan kedekatan pondok pesantren dengan alumni, wali santri, dan masyarakat. Tipe ini, memang menjadi ciri khas pesantren yang sedang mengembangkan proses usahanya.

Sama seperti manajemen kewirausahaan pondok pesantren, pengelolaan bisnis di bidang pertanian ini tidak bisa serta merta dikelola dengan ala kadarnya, dalam prosesnya membutuhkan pendekatan, dan penanganannya yang spesifik. Oleh sebab itulah, tabel 4. 5 berikut, mungkin, bisa menggambarkan temuan kami di lapangan terkait dengan tata kelola sistem agro-bisnis yang ada di PP. Mukmin Mandiri:

Tabel 4. 5

Tata kelola Sistem Agrobisnis PP. Nurul Karomah

Lahan Pertanian di beberapa desa dan kecamatan sekitar pesantren	Produksi hasil pertanian di pesantren Nurul Karomah	Strategi Pemasaran di dalam dan luar pesantren
<ul style="list-style-type: none"> • Pembibitan • Penanaman • Penyulaman • Perawatan • Pemupukan • Dll 	<ul style="list-style-type: none"> • Penumbukan • Penjemuran • Penggorengan • Pengemasan • Dll 	<ul style="list-style-type: none"> • Relasi • Alumni • Wali Santri • Masyarakat

c. Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis Terhadap Pesantren

Kendati memiliki sistem manajemen usaha atau bisnis yang tidak modern, dan hanya bertumpu pada sumber daya alam yang dimilikinya, bukan berarti tidak ada kontribusi yang besar terhadap PP. Nurul Karomah. Bahkan, bisa peneliti katakan, bahwa penghibahan seluruh proses usaha ini kepada pondok pesantren, tanpa lebih banyak dihabiskan untuk proses produksi, nominal yang diberikan lebih banyak dibandingkan harus melalui proses produksi. Perbandingan angka tersebut bisa dilihat di tabel paparan data. Oleh sebab itulah, betapapun, kontribusi material sangat mendominasi di PP. Nurul

Karomah. Data di lapangan menunjukkan sebagaimana table 4.6 berikut:

Tabel 4. 6

Kontribusi dan Pengembangan Pesantren berbasis
Bisnis Agraria PP.Nurul Karomah

Kontribusi Material
1) Membiayai proses biaya operasional kegiatan pendidikan formal dan non-formal yang ada di bawah naungan Pondok Pesantren
2) Pemenuhan kebutuhan makan santri sehari-hari, karena sebagian dari hasil pertanian juga digunakan untuk pengepulan dapur umum pesantren.

BAB V

PEMBAHASAN

Fokus utama yang akan dibahas pada bagian ini adalah mengulas hipotesa teoritik dan temuan yang terjadi di lapangan, berkaitan dengan; sistem manajemen pondok pesantren dalam mengembangkan kewirausahaan, tata kelola agrobisnis, atau lebih tepatnya mungkin, model pengembangan agrobisnis, serta kontribusi yang diberikan dari usaha ini kepada pondok pesantren, baik itu secara moril dan material.

Pada setiap sub-bahasan tersebut, pastinya, akan mengandung tiga kerangka penting; *pertama*, bangunan atau dustur teori. *Kedua*, temuan di lapangan di dua tempat yang berbeda. *Ketiga*, perbedaan diantara kedua lokasi penelitian, meski tanpa ada keinginan untuk membandingkan. Selain itu, peneliti juga akan memberikan review teoritik dan implementatif (praktis), sebagai wujud generalisasi dari perpaduan teori serta temuan lapangan.

A. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren

Secara sederhana, manajemen adalah seni atau ilmu yang mendiskusikan sebuah proses perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan evaluasi di dalam sebuah organisasi.¹ Tony Bush mengatakan bahwa manajemen merupakan ilmu pengetahuan yang menjelaskan proseduralisme wajib yang mesti dilalui oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sebagaimana sudah dicanangkan dan direncanakan sebelumnya.²

¹ Sebagaimana dikutip Husaeni Usman, Manajemen, "Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan" edisi 3, (Jakarta: Bumi aksara:2009), h.624.

² Tony Bush, *Leadership and Management Development* (Los Angeles & London; SAGE Pub. 2008), h.6

Para pakar manajemen lainnya, seperti Warren Bennis, Hani Handoko, dan lainnya, merangkum kata manajemen pada aspek efektifitas dan efesiensi. Efektifitas bermakna tercapainya program atau kegiatan karena ditempati oleh orang yang berkompeten. Adapun efisiensi erat hubungannya dengan waktu dan dana yang digunakan dalam melaksanakan kerja tersebut.

Secara rumpun keilmuan, ilmu manajemen sangat berhubungan dengan ilmu bisnis dan ekonomi. Hingga pada akhirnya, ilmu pengetahuan ini merangsek ke ranah disiplin ilmu lainnya, termasuk dunia pendidikan. E. Mulyasa mengatakan tujuan utama manajemen yang ada di sekolah adalah untuk meningkatkan efesiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efesiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi aktif dari masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.³ Sedangkan peningkatan mutu bisa diperoleh dari keterlibatan orang tua, kelenturan sekolah dari sisi pengelolaan, dan peningkatan profesionalisme guru. Terakhir, pemerataan pendidikan dapat digapai melalui partisipasi dan tanggung jawab seluruh pihak yang memiliki rasa kepemilikan terhadap sekolah.⁴

Masuknya ilmu manajemen pula,- salah satunya, yang kemudian merubah paradigma pengelolaan pondok pesantren. Pondok Pesantren, dulunya, sebagaimana kategori Nur Chalis Madjid, Martin Van Bruinessen, Dhafier, dan sejarawan lainnya, bertitik tumpu kepada kepemimpinan kiai selaku pemilik, pengasuh, pemimpin, dan manajer pondok pesantren, mulai berubah ke arah yang lebih profesional. Otoritas mutlak para kiai

³ E. Mulyasa, *Manajemen berbasis Sekolah* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2007), h.13

⁴ *Ibid*, h.13

dideliasikan kepada para pengurus, santri, dan orang-orang profesional yang dianggap mampu mengemban tanggung jawab pengelolaan pondok pesantren.

Sulthon Masyhud menegaskan untuk bisa *survive* dalam kehidupan yang serba cepat mengalami perubahan pondok pesantren dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan kehidupan sosial, budaya, ekonomi, dan politik yang berkembang. Salah satu cara yang ditawarkannya adalah memperluas cakupan kurikulum dan kajian yang ada di pondok pesantren sehingga lebih bisa diterima oleh semua kalangan, tidak lagi hanya membahas kitab kuning dan pengkajian agama secara khusus.⁵

Abdul Halim lebih praktis dalam konteks penawaran pengembangan manajemen pondok pesantren. Menurutnya, setidaknya, pondok pesantren bisa melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia
2. Perubahan tata kelola pondok pesantren secara menyeluruh
3. Pengembangan ekonomi pondok pesantren
4. Pengembangan Teknologi informasi pondok pesantren.

Langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia adalah dengan 'Pertama, perencanaan SDM. Yang dimaksud perencanaan SDM adalah sebuah peramalan (*forecasting*) terhadap kebutuhan masyarakat di sekeliling pesantren. Perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis-lingkungan dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Adapun hal yang perlu dipikirkan adalah faktor eksternal, semisal ekonomi

⁵ Sulthon Masyhud dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2002), h. 17

dan politik, dan internal semisal anggaran dan *design* organisasi pesantren. *Kedua*, kegiatan pelatihan dan pendidikan bagi santri. Pastinya kegiatan ini ditujukan tetap mempersiapkan santri yang siap diterjunkan kembali ke masyarakat. *Ketiga*, inovasi kurikulum. *Keempat*, penyediaan alat bantu pendidikan.⁶

Selain pola pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), maka hal lain yang bisa dilakukan adalah dengan cara merubah budaya organisasi yang ada di pondok pesantren. Ungkapan Qomar bisa menggambarkan apa yang terjadi pada budaya pondok pesantren di Indonesia hari ini.

“kebanyakan pondok pesantren tradisional dikelola berdasarkan tradisi, bukan profesionalisme berdasarkan keahlian (skill), baik human skill, conceptual skill, maupun technical skill secara tepadu. Akibatnya tidak ada perencanaan yang matang, distribusi kekuasaan dan kewenangan yang baik”.⁷

Oleh karena kecenderungan tersebut Farchan dan Syarifudin memberikan solusi, yang bisa dilakukan oleh pengelola pondok pesantren agar sampai pada progresifitas manajerial, yakni *pertama*, mengadopsi manajemen modern. *Kedua*, membuat wirausaha. *Ketiga*, melakukan pelatihan. *Keempat*, membuat *network* ekonomi.⁸

Selanjutnya adalah terkait penguatan ekonomi pondok pesantren. Hingga hari ini, diakui atau tidak, pondok pesantren juga sangat bergantung pada kekuatan Sumber Daya Alam (SDA) yang dimiliki oleh kiai. Tidak ada

⁶Abd. Halim, “Konsep-konsep Pengembangan Pondok Pesantren” dalam Abd Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Jogjakarta: LKiS, 2005), h. 8-11

⁷*Ibid*, h. 59

⁸Hamdan Farchan dan Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta: Pilar Religia, 2005), h. 54

usaha mandiri yang bisa melepaskan kebergantungan tersebut. Dengan demikian, seruan untuk melakukan perubahan manajerial pondok pesantren dari sisi ekonomi sangat digalakkan oleh para pakar dan orang pesantren sendiri. Secara teori hal-hal yang ditawarkan untuk membangun kekuatan ekonomi pesantren adalah sebagai berikut:

1. Perbaiki SDM perekonomian, baik manajemen maupun akuntansi. Pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan hal ini harus diadakan. Pesantren bisa menggandeng Lembaga Perekonomian Umat (LPU) yang sudah ada seperti Bank Syariah, BMT dan BPRS maupun Lembaga Pengembang Ekonomi Swadaya Masyarakat (LPESM) seperti INKOPONTREN dan PINBUK.
2. Perbaiki manajemen pengelolaan lembaga ekonomi menuju pengelolaan yang profesional dan berbasis syariah. Manajemen yang jelek merupakan faktor dominan bagi tidak berkembangnya ekonomi pesantren selama ini.
3. Membangun jaringan, baik dengan LPU, LPESM, alumni, masyarakat maupun pemerintah. Jaringan Koperasi Pesantren melalui induknya (INKOPONTREN) yang sudah ada perlu dioptimalkan agar menciptakan multiefek yang besar, baik dibidang usaha maupun pemasarannya.⁹
4. Monev *brand market* label pondok pesantren sebagai strategi *marketing*.

Terakhir adalah manajemen pondok pesantren membutuhkan Sistem Informasi dan Teknologi yang mumpuni untuk mengkomunikasikan perubahan-perubahan yang dicanangkan oleh pondok pesantren. Salah satunya

⁹Hamdan Rasyid, *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* ([http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam Pengembangan](http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-Pengembangan-Ekonomi-Islam.pdf)Ekonomi-Islam.pdf). diakses pada 23 Juli 2012 h. 9

adalah melalui komputerisasi seluruh data yang dimiliki, penggunaan website, dan produk-produk teknologi lainnya.

Sebelum mengulas yang objek penelitian, peneliti juga ingin menggambarkan ada dua kategoriisasi manajemen pondok pesantren, yakni tradisional dan modern. Tradisional bermakna pondok pesantren yang masih cenderung mengedepankan kepemimpinan kiai, dan dikelola ala kadarnya. Adapun kategori pesantren modern, meminjam istilah Muhaimin dan Mujib adalah pesantren yang mulai akrab dengan metodologi ilmiah modern, semakin berorientasi pada pendidikan dan fungsional, artinya terbuka atas perkembangan diluar dirinya, diversifikasi program dan kegiatan mulai terbuka dan ketergantungannya absolut dengan kyai dan sekaligus dapat membekali para santri dengan berbagai pengetahuan diluar mata pelajaran agama maupun keterampilan yang diperlukan di lapangan, serta dapat berfungsi sebagai tempat pengembangan masyarakat.¹⁰

Dari kerangka konseptualisasi teori ini, maka manajemen pondok pesantren dalam kerangka pengembangan kewirausahaan harus melakukan proses perubahan-perubahan yang cukup signifikan. Baik itu dari sisi sumber daya manusia, sistem manajerial di dalam pondok pesantren, kekuatan secara ekonomi, dan tak kalah pentingnya, optimalisasi peranan teknologi dalam implementasinya. Tentunya pula, domain prinsipil dari ilmu manajemen yakni dari aspek perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, dan evaluasi atau kontrol, harus dilaksanakan secara seksama agar sampai pada efektifivitas kegiatan serta efisiensi waktu dan dana.

¹⁰Muhaimin dan Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, (Bandung: Triganda Jaya, 1993), h. 39

Adapun temuan empirik di lapangan, sebagaimana yang sudah di paparkan pada pembahasan sebelumnya, disebutkan beberapa hal penting; *pertama*, PP. Mukmin Mandiri memiliki konsep manajemen pondok pesantren yang detail; yakni dimulai dari proses perencanaan berwujud visi, misi, program dan sasaran yang ingin dicapai. *Kedua*, PP. Mukmin Mandiri mendelegasikan otoritas kewenangan yang dimiliki kiai kepada orang yang memiliki latar belakang pengetahuan dan kemampuan memadai. *Ketiga*, PP. Mukmin Mandiri pun memiliki program-program kepesantrenan dan kewirausahaan yang juga sangat bagus. *Keempat*, PP. Mukmin Mandiri, berdasarkan pada sistem evaluasi, juga memiliki sistem evaluasi yang cukup baik.

Kondisi sedikit berbeda dengan yang ada di PP. Nurul Karomah. Secara manajerial, kepemimpinan kiai masih cukup dominan. Kewenangan yang diberikan kepada pengurus tidak berdasarkan pada aspek profesionalisme kerja. Tidak memiliki visi dan misi yang terancangkan secara rinci di dalam program dan kegiatan kepesantrenan. Selain itu, oleh karena masih dominannya peran kiai, maka secara otomatis sistem evaluasinya masih sangat bergantung kepada kiai. Kendati demikian, diantara keduanya, sama-sama memiliki efektifitas dan efesiensi yang cukup baik. Hal ini bisa ditunjukkan dengan terus berjalannya semua bentuk kegiatan yang ada.

Untuk lebih jelasnya, peneliti akan menampilkan kerangka teori, temuan lapangan di dua tempat tersebut, dan proses *matching point* antara keduanya, di dua tempat yang berbeda:

Gambar 5.1

Matching Point antara Teori dan Temuan Lapangan

Teori Manajemen Pondok Pesantren :

1. E. Mulyasa menyebut manajemen pendidikan berarti untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Indikator Efektifitas dan efisiensi adalah rampingnya birokrasi, serta sedikitnya waktu dan dana. Indikator mutu ada pada kualitas perencanaan, proses, dan output. Sedangkan pemerataan berarti akses yang bisa didapatkan oleh semua masyarakat
2. Halim dkk, menjelaskan manajemen pondok pesantren tujuannya adalah untuk melakukan perbaikan dari segala lini dalam, mulai dari Sumber Daya Manusia, manajemen budaya pondok pesantren, komunikasi, ekonomi, dan teknologi-informasi.
3. Fatrhan Manajemen pondok pesantren berarti *pertama*, mengadopsi manajemen modern. *Kedua*, membuat wirausaha. *Ketiga*, melakukan pelatihan. *Keempat*, membuat *network* ekonomi.

Temuan Lapangan :

1. PP. Mukmin Mandiri mengenal proses restrukturisasi kepengurusan pondok pesantren, yang terbagi menjadi beberapa badan atau departemen. Begitu halnya dengan di PP. Nurul Karomah. Kewenangan Kiai juga didelegasikan kepada orang-orang yang ditunjuk langsung oleh kiai. PP. Mukmin Mandiri lebih detail dalam menentukan visi, misi, target, dan program yang ingin dikembangkan di PP. Mukmin Mandiri. Dari keseluruhan semuanya dikerjakan secara seksama dengan model-model program yang bermacam-macam. Kondisi ini berbeda dengan PP. Nurul Karomah. Visi dan Misi yang ada tidak terwujud secara spesifik dan dilaksanakan dengan seksama.
2. Dalam konteks pengembangan SDM. PP. Mukmin Mandiri memang lebih *concern* dibandingkan dengan PP. Nurul Karomah. Pelatihan-pelatihan dilakukan secara simultan untuk membekali para santri dan pengurus, khususnya untuk pengembangan usaha yang sedang digelutinya. Kondisi yang tidak sama sekali terlihat di PP. Nurul Karomah.
3. PP. Mukmin Mandiri, dengan ketersediaan SDM yang ada, manajemennya sangat modern. Sistem yang terkomputerisasi, mekanisme kerja yang jelas, dan lain sebagainya. Sedangkan di PP. Nurul Karomah, keberadaan kiai dan yayasan seakan masih menjadi penentu yang tidak tergantikan.

Dari kerangka yang demikian maka, konteks manajemen dua pondok pesantren ini secara luas, bisa dikategorikan dengan dua hal yang berbeda:

1. PP. Mukmin Mandiri lebih komprehensif dalam konteks manajemen pondok pesantrennya.
2. PP. Nurul Karomah tidak melaksanakan proses pengembangan manajemen pondok pesantren lainnya, selain melakukan restrukturisasi kepemimpinan kiai.
3. Dalam konteks pengembangan SDM. PP. Mukmin Mandiri memiliki konsep yang sangat mapan dan matang. Dimana, sebagaimana identitasnya, mereka memang ingin menciptakan sebuah suasana pondok pesantren yang berbasis pada Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

Dari bagan di atas, memiliki implikasi yang berbeda pula dalam konteks penilaian peneliti. Di PP. Mukmin Mandiri, diakui atau tidak, mereka memang memiliki cita dan visi yang jelas untuk memandirikan pondok pesantren. Dalam konteks kesejarahan, pondok pesantren ini juga hadir dikala produk-produk kajian manajerialisme menjadi episentrum pembahasan di dunia pondok pesantren. Semenjak didirikan dan berkembang saat ini, PP. Mukmin Mandiri menasbihkan konsep manajemen pondok pesantrennya sebagai wujud tata kelola kepesantrenan yang modern, didukung oleh guru yang profesional, staff dan karyawan yang berkompeten di bidang masing-masing. Sebuah kondisi, yang sudah peneliti katakan, tidak bisa ditemukan di PP. Nurul Karomah.

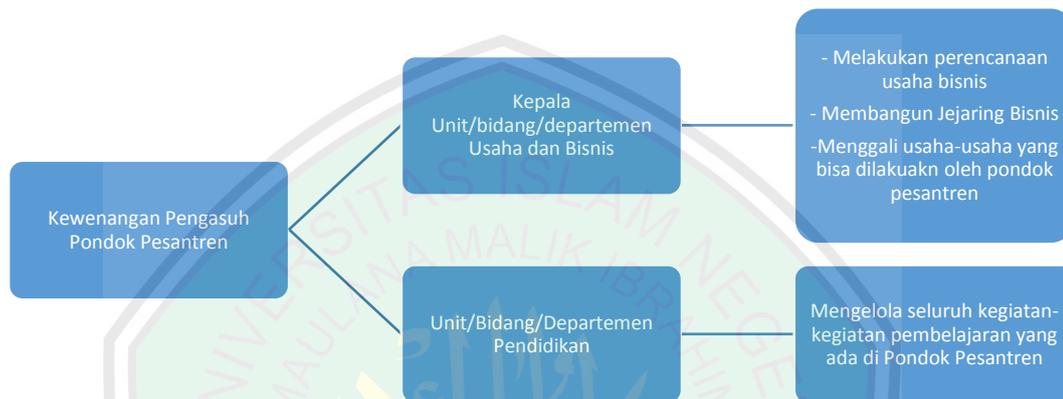
Pada bagian ini, peneliti ingin mereduksi hasil diskursus diatas, bahwa manajemen pondok pesantren – baik dari sisi pelaksanaan dan pengembangannya – sangat bergantung kepada pengetahuan, pengalaman, dan keinginan dari seorang kiai itu sendiri, sebagai pemimpin, dan pengasuh pondok pesantren. Apabila kiai tersebut memiliki keseluruhan aspek kompetensi pengembangan pesantren, maka akan mudah bagi dia untuk membuat restrukturisasi yang ada di dalam pesantrennya.

Di atas adalah kerangka manajemen secara umum, pada ranah pengelolaan pondok pesantren. Fase selanjutnya adalah sebuah ulasan terhadap proses hubungan pesantren dan pengembangan kewirausahaan yang ada di pondok pesantren. Dari pembacaan dan pengkajian terhadap restrukturisasi di atas, bagan berikut ini bisa menunjukkan apa yang dilakukan

oleh PP. Mukmin Mandiri dan PP. Nurul Karomah untuk membangun kewirausahaannya.

Gambar 5. 2

Bagan Umum Pendelegasian Kewenangan Kewirausahaan di PP. Mukmin Mandiri dan PP. Nurul Karomah



Secara teoritik, proses sebagaimana tergambar di atas, memang lumrah dan sangat banyak dilakukan di dalam pondok pesantren, dikala ingin mengembangkan proses dan pengembangan baru kepesantrenan. Hanya saja, hal yang perlu dipertimbangkan dan mungkin akan distingtif antara pesantren yang satu dengan yang lain, adalah keluwesan dan kompetensi SDM yang ada di pondok pesantren tersebut. Hal ini juga akan sangat penting untuk meningkatkan inovasi, kreatifitas, serta pola manajerial yang sistemik dalam pengembangan kewirausahaan pondok pesantren.

Kerangka pengembangan kewirausahaan, khususnya di bidang ekonomi, sebagaimana pandangan teori di atas, harus juga dikaitkan dengan potensi yang ada di pesantren. Pembahasan terkait hal ini, akan lebih banyak

diulas pada bagian selanjutnya, yang pasti, peneliti menganggap proses kewirausahaan yang ada di PP. Mukmin Mandiri memiliki keunggulan lebih dibandingkan di PP. Nurul Karomah. Ini disebabkan tujuan pendirian PP. Mukmin Mandiri spesifik untuk kewirausahaan pondok pesantren. Sedangkan, fokus PP. Nurul Karomah terbagi untuk pengembangan kelembagaan.

Selain perombakan, pendelegasian, hal yang mungkin, sangat mencolok juga di PP. Mukmin Mandiri – tanpa ingin menegasikan yang ada di PP. Nurul Karomah, adalah keterlibatan para santri dalam proses kewirausahaan. Hal ini tidak bisa dilakukan oleh PP. Nurul Karomah, karena Pondok pesantren ini tidak bertujuan secara spesifik membangun kewirausahaan di dalam misinya. Pelibatan para santri di PP. Mukmin Mandiri juga memberikan dampak yang signifikan terhadap kreatifitas dan inovasi di dalam manajemen ini. Kondisi ini tidak terlepas dari para santri yang mayoritas adalah orang dewasa yang menempuh proses pendidikan sarjana di beberapa PT di Surabaya.

Dengan demikian, pada kesimpulannya, di dua pondok pesantren ini, memiliki kesesuaian antara yang ada di teori dengan temuan di lapangan. Namun, dalam kadar yang berbeda; *pertama*, di PP. Mukmin Mandiri secara keseluruhan manajerialnya dikelola dengan modern dan profesional, sedangkan di PP. Nurul Karomah sebagiannya profesional – seperti penunjukan Ir. Hazin Mukti, Mt, MM. Di sisi yang lain, masih ada campuran tradisional dalam pemilihan struktur. *Kedua*, PP. Mukmin Mandiri – setelah mendelegasikan kewenangan kepemimpinan pengsuah – memiliki struktur kewirausahaan yang sangat baik (baca; memiliki perusahaan

agrobisnis di Pandaan Pasuruan), sedangkan di PP. Nurul Karomah pasca restrukturisasi tidak ada kemandiri sistem tata kelola ekonomi yang dipegang oleh Ir. Hazin Mukti.

Oleh karena itu, dalam pandangan peneliti, untuk melakukan generalisasi teoritik, maka dalam tataran ilmu manajemen, sebuah pondok pesantren yang ingin memandirikan sistem ekonomi dan pendaannya, setidaknya, bisa melakukan dua hal; melakukan restrukturisasi kepemimpinan pesantren dan membuat lembaga yang *concern* untuk pengembangan ekoomi tersebut. Persoalan sistem dan tata kelola manajerial yang ideal, itu bisa saja dipasrahkan kepada orang-orang yang memiliki kompetensi dan pengalaman lebih di bidang tersebut.

B. Tata kelola Agrobisnis

Ulasan-ulasan manajerial di atas, memang bukan bagian inti dari penelitian ini, tapi setidaknya hal itu semua, bisa menunjukkan bahwa ada perubahan signifikan yang bisa ditunjukkan oleh PP. Mukmin Mandiri dalam mengelola pondok pesantren. Kendatipun, tidak banyak terlihat di PP. Nurul Karomah. Adapun topik intinya adalah pada indikator manajemen pondok pesantren yang didasarkan pada bidang ekonomi. Dalam konteks ini, secara teoritik, ada beberapa tawaran yang bisa dilakukan Pondok Pesantren untuk dapat mengembangkan kemandirian berbasis pada ekonomi. Meminjam istilah Ali Aziz, cara terbaik mengembangkan ekonomi pesantren adalah dengan memiliki SDM yang memadai¹¹. Dalam konteks ini, PP. Mukmin Mandiri sudah bisa melaksanakan dengan baik, sebagaimana yang sudah dijelaskan di

¹¹ Ali Aziz, “*Pesantren dan Pengembangan Masyarakat*” dalam Abd.Halim, *Manajemen Pesantren*, (Jogjakarta: LKIS, 2005), hlm.210

atas. Tawaran teori kedua adalah dari Hamdan Rasyid yang menyebutkan bahwa untuk mengembangkan ekonomi pesantren, selain SDM, juga diperlukan perbaikan lembaga ekonomi yang sudah ada di pondok pesantren. Selanjutnya, membangun jaringan; apakah itu alumni, masyarakat umum, ataupun pemerintah. Dan terakhir adalah menggunakan nama pondok pesantren sebagai brand marketing¹²

Sebelum mengulas lebih fakta lapangan, oleh karena fokusnya pada pengembangan ekonomi pesantren berbasis agro-bisnis, maka ada baiknya peneliti juga tampilkan beberapa prinsip-prinsip dasar dalam pengelolaan (baca; tata kelola agrobisnis) secara teoritik. Definisi sederhana dari Agro-bisnis adalah :

“agribusiness has subsequently been defined in various ways, such as agro-industrialization ..., value, or net chains ...or agriceuticals These definitions share a common emphasis for the “interdependence” of the various sectors of the agri-food supply chain that work towards the production, manufacturing, distribution, and retailing of food products and services”¹³

Kutipan ini mengindikasikan bahwa agrobisnis bukan sekedar produk hasil cocok tanam semata, melainkan juga upgrading nilai juga dari produk pertanian tersebut. Apakah itu melalui cara industrialisasi, produksi, pengolahan, distribus, dan pelayanan.

Oleh karena itu, dalam teorinya, peneliti pun menyebutkan bahwa ada dua model pengelolaan agrobisnis; pertama, sebagai bagian dari proses yakni treatment yang dilakukan di awal pengolahan tanaman pertanian. Kedua,

¹²Hamdan Rasyid, *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* (<http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-PengembanganEkonomi-Islam.pdf>). diakses pada 23 Juli 2012 h. 9

¹³ Ng, Desmond; Siebert, John W. (2009). "[Toward Better Defining the Field of Agribusiness Management](#)". *International Food and Agribusiness Management Review* 12 (4)

manajemen produksi, dimana berkaitan dengan hasil pertanian, kehutanan, perkebunan, dan perikanan. Dalam konteks proses bercocok tanam, maka diperlukan kegiatan pembibitan, penyiraman, perawatan, dan lain sebagainya. Selanjutnya, di saat melakukan produksi dibutuhkan pula perencanaan yang baik, mesin atau alat bantu yang bagus, sumber daya manusia yang mumpuni, dan strategi pemasaran yang jitu pula.¹⁴

Dari teori ini, maka peneliti ingin mengulas fakta di lapangan, terkait tata kelola agrobisnis di PP. Mukmin Mandiri dan PP. Nurul Karomah ini, menggunakan dua polarisasi coding yang peneliti buat sendiri, sebagaimana berikut:

a. Proses Hulu

Proses hulu yang dimaksud disini adalah pangkal dari bercocok tanam yang dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri dan PP. Nurul Karomah. Kedua pondok pesantren ini memiliki basis agraria yang sama yakni pertanian/perkebunan. Di PP. Mukmin Mandiri jenis usaha agraria yang dikembangkan adalah tanaman kopi yang terletak di Tulungagung. Sedangkan, PP. Nurul Karomah memiliki tanaman yang cukup bervariasi, yakni mulai dari jagung, padi, dan tembakau.

Pada proses hulu ini, PP. Mukmin Mandiri mengandalkan para petani kopi yang ada di daerah tersebut, yang disupervisi oleh pakar yang ditunjuk oleh pondok pesantren. Proses hulu ini berisikan kegiatan pembibitan, penanaman, penyulaman, penyiraman, pemupukan, pemangkasan, pengendalian hama dan penyakit, panen, dan perawatan

¹⁴ Risnanto, *Analisis Manajemen Agraria di Indonesia* (PDF Vesion, diakses melalui Risnanto_Bab_1-7.pdf, pada 20 Desember 2014)

pasca panen. Setelah itu, hasil panen ini dikirimkan ke PP. Mukmin Mandiri atau ke Pabrik di daerah Pandaan Pasuruan.

Adapun kegiatan hulu di PP. Nurul Karomah, mungkin, berbeda-beda sesuai dengan tanaman yang ada. Namun, secara garis besarnya, hampir memiliki kesamaan, terkecuali pada treatment khusus yang dimiliki oleh tanaman kopi. Semisal, penyulaman dan pemangkasan. Hal ini tidak dilakukan karena tanaman yang berbeda saja. Sama seperti di PP. Mukmin Mandiri, PP. Nurul Karomah juga memperdayakan masyarakat sekitar untuk bisa merawat tanaman yang ada.

b. Proses Hilir

Yang dimaksud proses hilir disini adalah proses produksi dan industrialisasi hasil pertanian yang ada di PP. Mukmin Mandiri dan Nurul Karomah. Di PP. Mukmin Mandiri, sebagaimana sudah diulas dalam sistem manajemen sebelumnya, mereka memiliki rentetan proses produksi kopi yang sangat menarik untuk dideskripsikan. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan beberapa nara sumber. Hasil pertanian/perkebunan kopi tersebut harus melalui beberapa tahapan; *pertama*, pemilihan dan pemilahan kualitas hasil pertanian kopi. *Kedua*, proses penjemuran, penggorengan dan penyangraian kopi. *Ketiga*, pengolahan kopi menjadi beberapa model produk: Seperti, Kopi Mahkota Raja 3 in 1, atau Kopi Mahkota Raja, 4 in 1. *Keempat*, pembungkusan kopi. Mulai dari biji murni kopi, kopi sachet 100gr, dan lain sebagainya. *Kelima*, pendistribusian produk kopi. Satu hal lagi yang lebih penting diungkapkan, bahwa proses industrialisasi hasil kopi ini sudah dilakukan

secara modern (menggunakan alat atau produk teknologi), terkecuali untuk proses pembungkusan biji kopi yang masih secara manual (mempekerjakan masyarakat sekitar).

Kondisi sangat jauh berbeda dari PP. Mukmin Mandiri. PP. Nurul Karomah cenderung, dan bisa dikatakan, lebih sering menjual langsung hasil pertaniannya. Meskipun, Ir. Hazin Mukti menyatakan bahwa akhir-akhir ini ada beberapa produksi hasil pertanian, baik yang sudah berjalan ataupun masih dalam tataran ini semata. Sebagaimana di paparan data disebutkan setidaknya ada dua yang sudah diproduksi; yakni kripik Jagung dan Rengginang. Proses pengolahannya masih secara konvensional. Para masyarakat yang ada di sekitar PP. Nurul Karomah diminta bantuan oleh Kiai setempat untuk mengolah hasil pertanian tersebut.

Dari data ini, Pondok Pesantren Nmukmin Mandiri dan Pondok Pesantren Nurul Karomah bisa dikatakan, selain menanam dan menjual hasil pertanian, juga mengindustrialisasi atau mereproduksi ulang hasil pertanian tersebut hingga memiliki nilai tambah pada harga jualnya. Hanya saja, secara kualitas proses hulu PP. Mukmin Mandiri memang lebih modern daripada PP. Nurul Karomah.

Selain proses hulu dan hilir sebagai wujud ulasan dari terminologi agro-bisnis, peneliti sebenarnya juga tertarik untuk mengulas strategi pengembangan sebagaimana kategoriisasi yang diungkapkan oleh Hamdan Rasyid. Setidaknya, pada dua terminologi penting terkait potensi ekonomi

pondok pesantren yakni, jejaring yang dimiliki oleh pondok pesantren dan pesantren sebagai branding of product¹⁵.

Pada kerangka teori pertama PP. Nurul Karomah adalah contoh dari proses pengoptimalan fungsi alumni untuk menaikkan hasil produksi yang ada di pondok pesantren. Sebagaimana dituturkan dalam paparan data. Asal muasal bisnis Kripik Jagung dijual pertama kali di PP. Nurul Karomah sebagai oleh-oleh khas pondok pesantren. Sasaran utamanya, pasti, adalah wali santri dan para alumni yang memiliki keterikatan batin terhadap pondok pesantren. Tidak selesai disitu. Setelah Kripik Jagung ini dirasa layak untuk dijual ke pasar yang lebih luas, maka peran alumni kembali difungsikan oleh PP. Nurul Karomah sebagai sales produk tersebut ke beberapa pasar yang ada di daerah Pamekasan.

Fakta lapangan ini memantapkan beberapa thesis dari pakar-pakar ekonomi pondok pesantren, seperti Mahmud Ali Zain, Abdul Halim, dan Ali Azis, bahwa dalam skala makro dan mikro ekonomi potensi pondok pesantren, melalui jejering alumninya, bisa menjadi penggerak dan pemberdaya ekonomi kerakyatan. Sebagaimana diketahui, bahwa basis ekonomi Sidogiri, yang sudah diakui dunia global, terlatak pada Sidogiri Network Forum. Yakni sebuah forum alumni yang selalu membincangkan dan mendiskusikan prospek tata kelola perekonomian yang ada di Sidogiri. Apakah itu agrobisnis di Kopontren, Baitul Mal wa At Tamwil, atau Toko-toko PP. Sidogiri yang ada di luar pondok.

¹⁵ Hamdan Rasyid, *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* (<http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-PengembanganEkonomi-Islam.pdf>). diakses pada 23 Juli 2012 h. 9

Meski demikian kuat jejaring alumni dalam konteks strategi marketing produk pesantren, rupanya tidak terjadi di PP. Mukmin Mandiri. Tapi, hal yang perlu diacungi jempol adalah branded strategy mereka yang tergolong unik. Jika kita telisik lebih dalam, dari semua produk yang dijual, bernama Kopi Mahkota Raja (pengecualian untuk produk kemitraan bernama Kopi Banyumas) itu ditampilkan dua slogan unik, yaitu “Blended with Do’a” dan “Beli Kopinya berarti anda turut membantu pengembangan Pondok Pesantren”.

Slogan blended with do’a ini, memang bukan sekedar slogan semata. Setiap proses pengolahan kopi yang ada di PP. Mukmin Mandiri, sebelum proses pembungkusan, selalu dimulai dengan proses do’a-do’a khusus. Baik itu dilakukan secara umum dengan melibatkan para masyaikh, atau hanya para santri yang membantu produksi di pabrik sekitar PP. Mukmin Mandiri. Begitu halnya dengan slogan kedua. Itu juga dibuktikan dengan aksi-aksi nyata pengembangan pondok pesantren. Dan, kemudian, diumumkan kepada masyarakat bahwa dari hasil pembelian kopi PP. Mukmin Mandiri diperuntukkan bagi santri dan pembangunan pondok pesantren.

Strategi marketing inilah yang disebutkan oleh Hamdan Rasyid bahwa setiap produk pesantren semestinya menggunakan identitas pesantren sebagai brand tersendiri yang memiliki perbedaan distingtif dengan produk-produk yang lainnya¹⁶. Dalam pandangan hemat penulis, implikasi teoritik, dari apa yang dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri ini memang cukup unik dan menarik untuk dijadikan sebagai wujud temuan. Pasalnya, menurut

¹⁶ Hamdan Rasyid, *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* (<http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-PengembanganEkonomi-Islam.pdf>). diakses pada 23 Juli 2012 h. 9

penulis, mereka tidak hanya menggunakan pesantren semata, melainkan juga culture inside (budaya yang ada di dalam) pesantren. Mereka bisa membungkus brand yang dimiliki sangat berbeda dari beberapa produk lainnya. Oleh karena branding dan disokong kualitas, produk kopi Mukmin Mandiri ini sudah dieksport pula ke beberapa negara.

Pada posisi proses eksport produk ini, PP. Mukmin Mandiri juga bisa dikategorikan sebagai pengimplikasi jejaring atau kerangka kemitraan pondok pesantren yang cukup kreatif. Dalam arti yang sederhana, mereka memang tidak menggunakan basis alumni dan wali santri sebagai mitra utama. Namun, mereka bisa mengoptimalkan mitra yang belum pernah disentuh oleh pesantren lainnya, seperti pemerintah (kementerian perdagangan), perusahaan, dan peguyuban kelompok bisnis lainnya.

Tabel 5. 1 berikut ini bisa menjelaskan bagaimana agrobisnis ini bisa menjadi kekuatan ekonomi yang ada di pondok pesantren, sekaligus, dengan strategi yang digunakannya. Peneliti akan menggambarannya sebagaimana berikut:

Tabel 5. 1

Matching Point untuk Teori Alur dan Strategi Agrobisnis di Pondok Pesantren

Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren	Teori Tata Kelola Agrobisnis	Temuan Lapangan	Strategi Yang Dijalankan
Perbaikan SDM bidang Ekonomi	Pengadaan Lahan Pertanian	PP. Mukmin Mandiri memiliki lahan di Tulungagung. Adapun PP. Nurul Karomah memiliki sawah	Menamai produk dengan nama Pondok Pesantren

		pesantren di beberapa Desa dan kecamatan	
Perbaikan Manajemen Bidang Ekonomi	Proses bercocok Tanam dan Perawatan	Semua proses pertanian dilakukan oleh para petani yang diminta bantuan oleh pesantren.	Mengoptimalkan jejering alumni dan wali santri, khusu di PP. Nurul Karomah
Membangun Jejaring Ekonomi	Panen/Pejualan Hasil Pertanian	PP. Mukmin Mandiri, seluruh hasil pertaniannya, masuk pada proses industrualisasi. Sedangkan, di PP. Nurul Karomah sebagian besarnya dijual langsung.	Kopi Blended Do'a, di PP. Mukmin Mandiri
Branding Pesantren sebagai strategi Marketting	Industrialisasi Hasil Pertanian	Produk Kopi dengan segala variannya merupakan produk andalan yang ada di PP. Mukmin Mandiri dan PP Nurul Karomah menjual dua produk saja, yakni rengginang dan kripik jagung	Membangun Jejaring dengan Pemerintah, Pesantren, dan Kelompok Bisnis

Setidaknya, inilah yang bisa peneliti ulas tetang alur dan tata kelola produksi pertanian yang ada di dua pondok pesantren yang menjadi lokasi penelitian ini. Yang pada kesimpulannya, keduanya saling melengkapi kerangka teori yang sudah ada. Meski juga ada lompatan strategical approaches sebagaimana yang dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri.

C. Pengembangan dan Kontribusi Agrobisnis Terhadap Pondok Pesantren

Di bagian ini, peneliti merasa ada lacks of theories yang bisa dijadikan alat untuk membahas hasil penelitian ini. Pasalnya, dari beberapa rujukan hasil penelitian yang dipaparkan dalam teori, jarang sekali yang menampilkan hasil kajian terhadap agrobisnis sebagai industrialisasi hasil pertanian. Penelitian yang banyak adalah produk pertanian yang dijual secara langsung (direct selling). Kemudian, laba dari penjualan tersebut dikontribusikan untuk pengembangan pondok pesantren. Terlepas dari kekurangan di atas, pada bagian ini, peneliti ingin mengklasifikasikan hasil penemuan lapangan ini menjadi dua topik penting: Pertama, Kontribusi Moral terhadap Pengembangan Pondok Pesantren dari proses wirausaha berbasis agrobisnis yang dilakukan di PP. Mukmin Mandiri dan PP. Nurul Karomah. Kedua, kontribusi material yang disumbangkan dari proses bisnis ini kepada pondok pesantren.

Pada kontribusi pertama, fenomena yang paling tampak ada di PP. Mukmin Mandiri. Betapapun agro-usaha yang mereka lakukan bisa menjadi ladang praktek secara langsung para santri untuk mendalami kehidupan yang sebenarnya. Di PP. Mukmin Mandiri ini mereka bisa bekerja layaknya seorang buruh, dan bisa menilai biji-bijian kopi yang memiliki kualitas baik atau tidak. Mereka juga belajar bagaimana proses berjualan dengan efektif dan efisien. Ditambah lagi, sebagaimana penuturan Ketua Bidang Pendidikan, PP. Mukmin Mandiri juga memberikan pengetahuan-pengetahuan prinsipil terkait dengan kewirausahaan. Para praktisi ini didapat melalui kerjasama dan

kemitraan yang dilakukan oleh pengelola Kopi Mahkota Raja dengan beberapa instansi pemerintah atau perusahaan-perusahaan yang lain.

Kontribusi kedua adalah wujud yang paling tampak di kedua pondok pesantren ini. Di PP. Mukmin Mandiri hampir 100% laba, setelah dikurangi biaya cadangan produksi kopi, diberikan kepada pondok pesantren. Meski nominalnya tidak disebutkan kepada peneliti, tampaknya, dengan memiliki perusahaan kopi, nilai yang disumbangkan kepada pondok pesantren tidaklah sedikit. Bahkan, konon sebagaimana ungkapan Direktur PP. Mukmin Mandiri, uang kontribusi dari usaha ini sedang disimpan untuk pengembangan PP. Mukmin Mandiri sebagai Universitas yang berbasis pada kewirausahaan. Cita-cita kongkritnya adalah untuk menyaingi Universitas Ciputera Surabaya.

Begitu halnya dengan di PP. Nurul Karomah. Kontribusi yang diberikan oleh dunia usaha ini sudah bisa mencukupi semua biaya operasional pondok pesantren dan biaya operasional lembaga pendidikan formal yang ada di dalamnya. Secara logika dasar, dengan kondisi kiai yang memiliki banyak lahan di beberapa kecamatan, maka hal tersebut memang tidak mustahil. Kontribusi material tipe PP. Nurul Karomah ini hampir sama dengan beberapa penelitian sebelumnya yang cenderung mengandalkan hasil pertanian untuk dijual secara langsung. Namun, hal yang perlu diapresiasi adalah, PP. Nurul Karomah lebih transparan dibandingkan dengan PP. Mukmin Mandiri tentang seberapa besar kontribusi yang diberikan usaha agraria ini kepada pondok pesantrennya. Sebagaimana yang sudah tertera di dalam paparan data.

Setidaknya, inilah beberapa ulasan kontribusi dunia usaha berbasis agraria terhadap pondok pesantren. Peneliti juga bersepakat dengan

terminologi, bahwa dunia usaha dan Pondok Pesantren memiliki hubungan yang simbiosis mutualisme. Dalam arti yang sederhana, pesantren bisa mengambil laba dari dunia usaha. Sedangkan, dunia usaha bisa menggunakan pesantren sebagai branding produk yang dikreasikannya.

Terlepas dari persamaan dan perbedaan yang ada di atas, secara garis besar, bagan ini bisa dijadikan rujukan dan contoh bagi pondok pesantren yang ingin berwirausaha di bidang agro-bisnis, baik itu secara teoritik ataupun secara praktis. Bagan ini merupakan proses generalisasi yang peneliti lakukan sebagai produk pengetahuan baru dari hasil analisis per-sub pembahasan di atas.

Gambar 5.3

Design Implikatif Pondok Pesantren Berbasis Agro-Bisnis



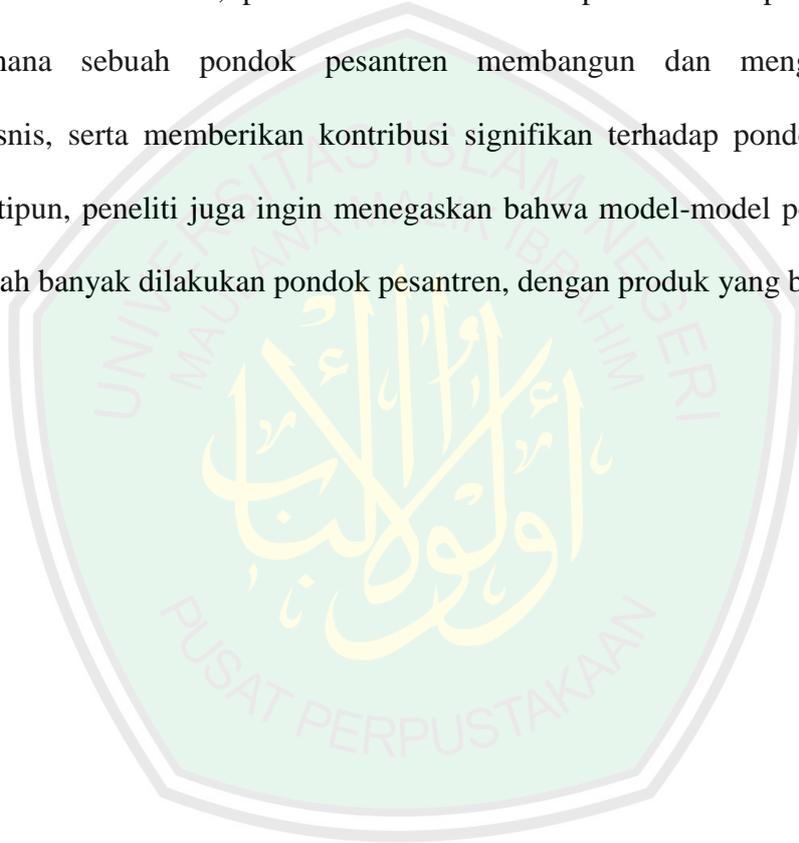
Dari bagan di atas, membutuhkan juga kerangka praktis lainnya, agar secara keseluruhan bisa berjalan secara seksama dan menyampaikan kepada tujuan yang diinginkan yakni; memberikan kontribusi signifikan kepada pondok pesantren. Bagan berikut bisa menjelaskan kerangka pertama bagaimana penelitian ini bisa dijalankan;

1. Proses restrukturisasi, proses ini merupakan awal dari perubahan atau proses pengembangan pondok pesantren, ke arah manajemen yang modern. Pasalnya, secara tradisional, kepemimpinan pondok pesantren selalu ada pada kuasa tunggal seorang kiai. Dengan adanya restrukturisasi ini, tugas utama kiai akan lebih banyak fokus pada aspek pengabdian dan pemberdayaan masyarakat. Adapun pengelolaan pondok pesantren dan pengembangannya dipegang oleh para wakil pengasuh dan pengurus yang ditunjuk. Begitu pula dengan struktur-struktur lainnya di bawah naungan pondok pesantren.
2. Setelah melakukan proses restrukturisasi, barulah bersama Tim yang sudah ditunjuk, merumuskan jenis usaha yang ingin dikembangkan.
3. Pasca ditentukan, maka kiai 'harus' mempasrahkan secara keseluruhan manajerialnya pada orang yang sangat kompeten. Inilah yang dikembangkan di PP. Mukmin Mandiri Sidoarjo. Kiai Zakki hanya memiliki gagasan dan ide semata. Sedangkan pelaksananya adalah orang yang beliau tunjuk. Dan, tidak hanya itu, secara garis besar seluruh pondok pesantren melakukan hal yang sama.
4. Pada bagian ini, ada dua model orientasi bisnis yang bisa dilakukan oleh pondok pesantren; yakni *direct selling* hasil pertanian dan *re-production* dan *re-industrialization* hasil pertanian. Tampaknya, hal ini memang sangat bergantung pada pondok pesantren. Akankah langsung dijual atau mau diproduksi lagi sebagai produk perdagangan. Hasil dari keduanya pun beragam. Tergantung pula kekuatan ekonomi dan potensi pondok pesantren. Jika akan melakukan *direct selling* maka proses hilir adalah menjadi penentu

kualitas produk tersebut. Jika akan diproduksi ulang, maka kedua proses hilir-hulu akan menjadi penentu.

5. Terakhir, adalah menghitung kontribusi yang diberikan kepada pondok pesantren. Ini adalah tujuan yang dari proses usaha kepesantrenan. Karena, identitas pesantren adalah kemandirian. Maka dari itu, jika ada usaha yang tidak berkontribusi, hal tersebut bisa dirubah.

Dari ini semua, penelitian ini bisa berimplikasi deskriptif dan praktis bagaimana sebuah pondok pesantren membangun dan mengelola usaha agrobisnis, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap pondok pesantren. Kendatipun, peneliti juga ingin menegaskan bahwa model-model pengembangan ini sudah banyak dilakukan pondok pesantren, dengan produk yang berbeda-beda.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan, mengoperasikan pola manajemen yang hampir sama. Kiai di Pondok Pesantren ini mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada orang-orang yang ditunjuk dan diberi kewenangan untuk mengelola usaha yang dinaungi oleh pondok pesantren. Perbedaannya hanya terjadi pada aspek kematangan usaha yang dijalani. Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Mukmin Mandiri lebih baik. Oleh karena, akses untuk mencari pakar di bidang tata kelola agrobisnis lebih memadai dibandingkan yang ada di Pamekasan. Dalam bahasa yang lebih sederhana, yakni antara pola manajemen pondok pesantren yang tradisional dan modern
2. Dua pondok pesantren yang menjadi objek penelitian ini, memiliki konsep tata kelola agrobisnis yang berbeda; Pondok Pesantren Mukmin Mandiri memiliki sistem kewirausahaan yang sangat modern. Dalam pengertian lainnya, pengelolaan bisnis yang mereka lakukan sangat bersifat profesional serta didukung oleh peralatan yang memadai, sehingga menghasilkan produksi kopi dengan brand dan kualitas yang baik. Adapun yang ada di Pondok Pesantren Nurul Karomah, manajemen yang dikembangkan lebih tradisional. Produk mereka lebih cenderung pada penjualan langsung hasil pertanian, kendati ada beberapa yang juga

diproduksi menjadi kripik jagung dan rengginang. Tapi, masih menggunakan peralatan yang kurang memadai.

3. Pengembangan dan Kontribusi agrobisnis yang ada di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan bisa dikatakan memiliki peranan yang sangat central, khususnya, pada aspek kontribusi material, yakni; 1) pembiayaan oprasional lembaga dan pondok pesantren, 2) penmbangunan dan perawatan sarana prasarana pondok pesantren, 3) kesejahteraan santri. ketiganya merupakan hasil kontribusi materil yang diberikan oleh dunia usaha yang dikelola terhadap pondok pesantren. Meskipun, kalau dihitung secara nominal tidak seimbang. Akan tetapi setidaknya, usaha yang dilakukan bisa menutupi dan mencukupi kebutuhan yang ada di masing-masing pondok pesantren.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritik

Dari hasil analisa yang sudah disebutkan sebelumnya, pengembangan pondok pesantren di bidang ekonomi memang cukup beragam. Khusus di bidang pertanian, ada beberapa pondok pesantren di Jawa Barat, sebagaimana laporan penelitian Kementerian Agama, mengorientasikan pengembangan usaha pondok pesantrennya melalui produk pertanian. Hanya saja, apa yang ditunjukkan oleh Pondok Pesantren Mukmin Mandiri bisa menjadi postulat dan kerangka teori baru dalam mengembangkan agrobisnis di dunia pesantren. Pasalnya, apa yang

dilakukan oleh pondok pesantren Mukmin Mandiri tidak hanya menjual produk pertanian semata. Namun, di sisi yang lain, mereka mampu membuat produksi, menanamkan nilai kewirausahaan pada santrinya, memperdayakan dan memperkaya pengalaman santri, serta mendapatkan hasil yang melimpah dari produksi yang dilakukan.

Di sisi lain, apa yang dilakukan oleh pondok pesantren Mukmin Mandiri juga bisa dijadikan landasan awal bagaimana pondok pesantren yang ingin berwirausaha di dunia agraria. Mereka (baca; PP. Mukmin Mandiri) mempersiapkan Sumber Daya Manusia handal, membeli dan mengadakan lahan perkebunan, serta peralatan modern yang memadai. Hal ini yang cukup jarang ditemui di pondok pesantren lain. Terkecuali, PP. Sidogiri yang dapat memproduksi air mineral melalui usahanya sendiri.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis dua pondok pesantren yang kami teliti ini, bisa dijadikan model dua pengembangan ekonomi pondok pesantren di bidang agraria. Pertama konvensional; yakni dengan lebih cenderung menjual langsung hasil pertanian kepada tengkulak atau pedagang besar seperti yang terjadi di PP. Nurul Karomah. Atau model kedua Modern; dengan cara mengolah sendiri hasil pertanian dan perkebunan tersebut sehingga memiliki nilai jual yang lebih bagus dibandingkan langsung dijual.

C. Saran-Saran

Dari penelitian ini, penulis memiliki saran sebagaimana berikut:

1. Perlu adanya pola hubungan yang baru antara pondok pesantren dan dunia usaha yang digeluti, melalui proseduralisme dalam organisasi. Artinya, perlu adanya juklak dan mekanisme kerja yang tercatat serta bisa diakses semua orang tentang jabatan yang didelegasikan oleh kiai.
2. Khusus, PP. Nurul Karomah, diperlukan adanya perluasan dan pengembangan orientasi agro bisnis yang sedang dilakukan. Melalui riset baru. Agar tidak hanya berdasarkan pada hasil pertanian yang bisa ditanam di Madura.
3. Perlunya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan yang dikelola oleh pondok pesantren, baik itu yang berasal dari dunia usaha ataupun sumbangan masyarakat. Kesan ini hadir karena ada ketertutupan informasi yang semestinya peneliti dapatkan tentang seberapa besar kontribusi detail yang diberikan usaha agraria ini kepada pondok pesantren.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, Ausaf. 1992. *Lecture of Islamic Economics*. Jeddah: Islamic Development Bank.
- Ahmady, Noor. *Pesantren Dan Kewirausahaan (Peran Pesantren Sidogiri Pasuruan Dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri)*. Executive Summary Penelitian di Lemlit UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Akdon. 2006. *Strategic Manajemen for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- A'la, Abd. 2006. *Pembaruan pesantren*. Jogjakarta; Pelangi Aksara.
- Ali Aziz, Moh. 2005. "Pesantren dan Pengembangan Masyarakat" dalam Abd. Halim, *Manajemen Pesantren*. Jogjakarta: LKiS.
- Alma, Buchari dkk. 2005. *Manajemen Coorporate dan Strategi Pemasaran Lembaga Pendidikan*. Bandung; UPI Press.
- Anwar, Najih. 2007. "Manajemen Pondok Pesantren dalam penyiapan Wirausahawan; Studi Kasus di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan." Thesis Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarja UIN Maulana Malik Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 1989. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Bennis, Warren. 2009. *On Becoming a Leader*. Philadelphia; Basic Book inc.
- Bungin, Burhan. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial; Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga university press.
- Bush, Tony. 2008. *Leadership and Management Development*. Los Angeles & London; SAGE Pub.
- Departemen Agama RI. 2009. *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemah*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Dewi, Nur dkk. 2004 *Pesantren Agrobisnis Pendekatan Formula Area Multifungsi dan Model Konsepsi Pemberdayaan serta Profil Beberapa Pesantren*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Dhofier, Zamahsyari. 1984. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- D Marimba, Ahmad. 1997. *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi aksara..

- Farchan, Hamdan dan Syarifudin. 2005. *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*. Yogyakarta: Pilar Religia.
- Hadi, Sutrisno. 1983. *Metodologi Research* . Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Halim, Abd. 2005. "Konsep-konsep Pengembangan Pondok Pesantren" dalam Abd Halim dkk, *Manajemen Pesantren*. Jogjakarta: LKiS.
- _____. 2005. *Manajemen pesantren* . Jogjakarta: LkiS.
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen*. Jogjakarta : BPFE.
- <http://lifskill.staff.ub.ac.id/2013/10/01/pengertian-dan-definisi-wirausaha-menurut-para-ahli-2/> (diakses pada 25 September 2014).
- http://en.wikipedia.org/wiki/Law_Agraria (diakses pada 20 Desember 2014)
- <http://metroterkini.com/berita-12011-kembangkan-ukm-dan-agribisnis-kadin-bengkalis-belajar-ke-bandung.html> (diakses pada 20 desember 2014)
- <http://industri.bisnis.com/read/20140929/99/261010/pesantren-al-ittifaq-ketika-santri-menggeluti-agribisnis> (diakses pada 20 desember 2014)
- J.Moleong, Lexy. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online
- MA, Alex. 2005. *Kamus Ilmiah Populer Kontemporer*. Surabaya: Karya Harapan.
- Madjid, Nurcholis. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren,; Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Marzuki. 1995. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII.
- Masyhud ,Sulton dan Khusnurridlo. 2002. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- M. Natsir, Ali. 1997. *Dasar-dasar Ilmu Mendidik*. Jakarta:mutiara.
- Muhaimin dan Mujib. 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*. Bandung: Triganda Jaya.
- Muhandri, Tjahja (2002). Strategi Penciptaan Wirausaha (Pengusaha) Kecil Menengah Yang Tangguh. Makalah Falsafah Sains (PPs 702). Program Pasca Sarjana (S3) – Institut Pertanian Bogor – November 2002.
- Mulyasa, E. 2007. *Manajemen berbasis Sekolah* . Bandung; Remaja Rosdakarya.

- Munir, Sudikin. 2005. *Metode Penelitian: Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda Dalam Dunia Penelitian*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Nafi', M. 2007. *Praktis Pembelajaran Pesantren*. Yogyakarta: Yayasan Selasih.
- Nazir, Moh. 2000. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ng, Desmond; Siebert, John W. 2009. "Toward Better Defining the Field of Agribusiness Management". *International Food and Agribusiness Management Review* 12 (4)
- Nuraini, Ida. 2006. *Pengantar Ekonomi Mikro*. Malang: Aditnya Media UPT. Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Prasetyo, Edi. 2003. *Manajemen Agribisnis Peternakan*. Bandung: Undip Press.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga.
- Rahman, Afzalul. 2010. *Muhammad Is Trader*. Bandung: Pustaka Iqra'.
- Rangkuman Hasil penelitian Balitbang Diklat Kementerian Agama RI. *Pemanfaatan Teknologi Informasi di Pesantren*. Lihat <http://balitbangdiklat.kemenag.go.id/>. Diakses tanggal 23 Juli 2012.
- Rasyid, Hamdan. *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* (<http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-PengembanganEkonomi-Islam.pdf>). diakses pada 23 Juli 2012 .
- Rimbawan, Yoyok. 2012. Proceeding AICIS di Surabaya diakses melalui situs http://eprints.uinsby.ac.id/278/1/Buku%203%20Fix_145.pdf
- Risnanto. *Analisis Manajemen Agraria di Indonesia* (PDF Vesion, diakses melalui Risnanto_Bab_1-7.pdf, pada 20 Desember 2014)
- Shodiq, Muhammad. 2011. *Kepemimpinan Kyai Nasib dalam Meningkatkan Mutu Pesantren, Studi pada Pesantren Al-Hikam Malang, Pesantren Luhur Al-Husna Surabaya, dan Pesantren Mahasiswa An-Nur Surabaya*. Disertasi-Universitas Negeri Malang.
- Sholihin, MM. 2011. *Modernisasi Pendidikan Islam*, (dalam Jurnal Tadris STAIN Pamekasan.
- Suaiybah, Ebah . 2009. "Pemberdayaan Ekonomi Santri Melalui Penanaman Jamur Tiram. Studi Kasus di Pondok Pesantren Al Ma'murah Kuningan Jawa Barat." Skripsi UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sumardjono, Saleh. 2008. *Tanah dalam Perspektif Ekonomi, Sosial, dan Budaya*. Jakarta; PT Gramedia Pustaka

Sumarno dan Kartasasmita, Unang G. 2010. *Kemelaratan Bagi Petani Kecil di Balik Kenaikan Produktivitas Padi*. *Sinar Tani* (Edisi 30 Des 2009- 05 Januari 2010; No.3335 Tahun XI)

Syarif, M. 1990. *Administrasi Pesantren*. Jakarta: PT. Padyu Berkah.

Team Peneliti. 2007. *Sejarah Pesantren di Indonesia*. Jakarta: TP.

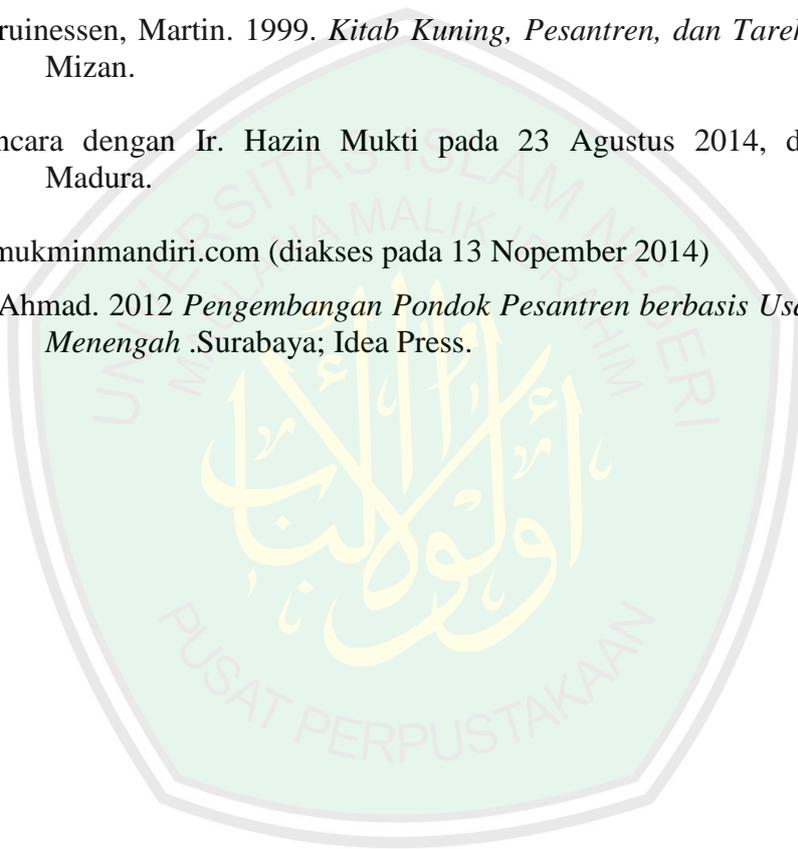
Usman, Husaeni. 2009. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*” edisi 3. Jakarta: Bumi aksara.

Van Bruinessen, Martin. 1999. *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat*. Bandung: Mizan.

Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti pada 23 Agustus 2014, di Pamekasan Madura.

www.mukminmandiri.com (diakses pada 13 Nopember 2014)

Zaini, Ahmad. 2012 *Pengembangan Pondok Pesantren berbasis Usaha Kecil dan Menengah*. Surabaya; Idea Press.





Gambar 1 : Tampak keseluruhan gedung Pondok Pesantren Mukmin Mandiri



Gambar 2 : Tampak depan gedung Pondok Pesantren Mukmin Mandiri



Gambar 3 : Kantor TPS (Terminal Perkulakan Santri)



Gambar 4 : Prasasti Peresmian Gedung Pesantren Agrobisnis.



Gambar 5 : Prasasti Launching Kopi Mahkota Raja



Gambar 6 : Prasasti Launching Blend dan Ekspor Perdana



Gambar 7 : Prasasti Peresmian Franchise Kopi Do'a



Gambar 8 : Model Franchise Kopi Do'a Pesantren



Gambar 9 : Penulis bersama Bendahara Pondok Pesantren



Gambar 10 : Macam-macam Produk Kopi Pesantren Mukin Mandiri.



Gambar 11 : Penulis bersama Direktur PP.Mukmin Mandiri



Gambar 12 : Penulis bersama Direktur dan Pengasuh PP.Mukmin Mandiri



Gambar 1 : Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Karomah



Gambar 2 : Penulis bersama dengan Pengasuh, Bendahara, Ustadzah & Santri Nurul Karomah



Gambar 3 : Masjid Pondok Pesantren Nurul Karomah



Gambar 4 : Gedung sekolah SMP dan SMA Pon. Pes Nurul Karomah



Gambar 5 : Gedung Kamar Santri Putra



Gambar 6 : Gedung Kamar Santri Putri



Gambar 7 : Sekretariat Pondok Pesantren



Gambar 8 : Penulis bersama Koordinator Unit Usaha PP. Nurul Karomah



Gambar 9 : Aula Pembinaan Mental dan Pengajian



Gambar 10 : KBM di dalam kelas SMA



Gambar 11 : KBM di dalam kelas SMP



Gambar 12 : Perpustakaan Pondok Pesantren



Gambar 13 : Inventaris Kegiatan keseninan santri



Gambar 14 : Kegiatan Pengajian Subuh Santri Putri



Gambar 15 : Kegiatan Pengajian Subuh Santri Putra



Gambar 16 : Unit Pengembangan Usaha & Koprasi Pondok Pesantren



Gambar 17 : Macam produk kripik jagung dan rengginang yang dijual oleh Pondok Pesantren



Gambar 18 : Dapur Umum Pesantren



Gambar 19 : Tanaman Tembakau Pesantren



Gambar 20 : Tanaman Jagung Pesantren



Gambar 21 : Tanaman Padi Pesantren

Instrument Penelitian

Manajemen Pondok Pesantren dalam mengembangkan Kewirausahaan berbasis Agrobisnis di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura

1. Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren
 - a. Bagaimanakah manajemen pondok pesantren yang ada pondok pesantren ini, secara umum?
 - b. Bagaimanakah peranan kiai dalam proses pengelolaan pondok pesantren?
 - c. Apakah ada pendelegasian atau pembagian tugas yang diberikan kiai kepada orang lain?
 - d. Bagaimanakah kewirusahaan atau bisnis yang dikelola di tempat ini?
 - e. Bagaimanakah struktur keorganisasian bidang usaha ini bekerja?
 - f. Apakah kira-kira kendala yang bisa didapatkan dalam melaksanakan kegiatan kewirausahaan?

2. Tata Kelola Agrobisnis
 - a. Apakah produk-produk yang ada di Pondok Pesantren ini?
 - b. Bagaimanakah strategi yang dilakukan untuk berbisnis di bidang pertanian?
 - c. Apa saja yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan kegiatan bisnis pertanian ini?
 - d. Apakah produk agro-industri yang ada di Pondok Pesantren ini?
 - e. Bagaimanakah cara industrialisasi hasil panin pertanian ini?
 - f. Bagaimanakah strategi yang digunakan untuk menjual atau memasarkan produk pertanian yang ada di Pondok Pesantren ini?
 - g. Apakah kendal-kendala yang didapatkan dalam melaksanakan bisnis ini?

3. Kontribusi Terhadap Pengembangan Pondok Pesantren
 - a. Apakah bentuk kontribusi yang diberikan bisnis ini kepada pondok pesantren?
 - b. Seberapa besarkah kontribusi yang diberikan kepada pondok pesantren?
 - c. Adakah dokument yang menunjukkan kisaran kontribusi bisnis terhadap pondok pesantren?
 - d. Diperuntukkan apakah bantuan tersebut untuk proses pengembangan pondok pesantren, oleh jajaran pengelola pondok pesantren?