

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER PEMBIAYAAN  
PENDIDIKAN PESANTREN BERBASIS KEWIRAUSAHAAN  
(Studi Tentang Strategi Pimpinan di Pondok Pesantren  
Riyadlul Jannah Pacet – Mojokerto)**

**TESIS**

Oleh

POPPY RACHMAN  
NIM. 16711020



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

**2018**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER PEMBIAYAAN  
PENDIDIKAN PESANTREN BERBASIS KEWIRAUSAHAAN  
(Studi Tentang Strategi Pimpinan di Pondok Pesantren  
Riyadlul Jannah Pacet – Mojokerto)**

**Tesis**

Di ajukan kepada  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

POPPY RACHMAN  
NIM. 16711020



**Pembimbing:**

Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag  
NIP. 19660311 199403 1 007

Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag  
NIP. 19671220 199803 1 002

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

**2018**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Ujian Tesis dari Pembimbing

Tesis dengan judul “**Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Pesantren Berbasis Kewirausahaan (Studi Tentang Strategi Pimpinan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet – Mojokerto – Jawa Timur)**” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Pembimbing I

Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag  
NIP. 19660311 199403 1 007

Pembimbing II

Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag  
NIP. 19671220 199803 1 002

Malang, 30 November 2018

Mengetahui,  
Ketua Program Studi MPI

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

## LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “**Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Pesantren Berbasis Kewirausahaan (Studi Tentang Strategi Pimpinan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto - Jawa Timur)**” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 19 Desember 2018.

Dewan Penguji,

(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I)  
NIP: 19561231 198303 1 032

Ketua

(Dr. Marno, M.Ag)  
NIP: 19731014 200112 2 002

Penguji utama

(Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag)  
NIP. 19660311 199403 1 007

Anggota

(Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag)  
NIP. 19671220 199803 1 002

Anggota

Mengetahui  
Direktur Pasca Sarjana,

(Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I)  
NIP: 19550717 198203 1 005

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Poppy Rachman, S.Pd  
NIM : 16711020  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Alamat : Dusun Pesantren RT.005/RW.002 Paiton, Probolinggo  
67291  
Judul Penelitian : Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan  
Pesantren Berbasis Kewirausahaan (Studi tentang  
Strategi Pimpinan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah  
Pacet - Mojokerto)

Menyatakan bahwa Tesis yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Adalah hasil karya sendiri dan bukan duplikasi karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian terbukti terdapat unsur-unsur duplikasi dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia bertanggungjawab untuk diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Malang, 19 Desember 2018  
Hormat Saya,

Poppy Rachman  
NIM. 16711020

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kepada Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga ditengah kesibukan penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Pesantren Berbasis Kewirausahaan (Studi Tentang Strategi Pimpinan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto)”.

Disini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'*, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.
2. Bapak Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. Selaku ketua Program Studi Dan Ibu Dr. Hj. Istianah Abu Bakar, M.Ag selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
4. Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag dan Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag, selaku pembimbing I dan pembimbing II, yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada peneliti dalam menyusun Tesis ini.

5. KH. Mahfudz Syaubari, MA selaku pengasuh Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto.
6. Ustadz Muslimin, S.Pd.I selaku Direktur Lembaga Pendidikan, Ustadz Muzanni Fahmi selaku Direktur Utama PT.RDS, Ustadz Ainur Rofiq dan Gus Abdullah yang telah bersedia untuk meluangkan waktunya di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto
7. Bapak dan ibu dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim peneliti kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.
8. Pondok Pesantren Hidayatullah "SMP-SMA Integral Ar-Rohmah Tahfizh" yang telah memberikan dukungan dalam proses penyelesaian tesis dan telah meberikan ruang untuk bisa mengaplikasikan ilmu manajemen pendidikan islam.
9. Semua pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam proses penyelesaian tesis ini dengan baik.

Akhirnya peneliti berharap, semoga Tesis ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan juga semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang nantinya dapat dijadikan referensi dalam membuat Tesis yang lebih baik. Dan peneliti berdo'a semoga semua kebaikan budi mereka yang membantu peneliti dinilai sebagai amal shaleh dan mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan dalam membuat Tesis.

*Alhamdulillahirabbil alamin.....*

Malang, 19 Desember 2018  
Peneliti

Poppy Rachman  
16711020



## PERSEMBAHAN

*Teriring ucapan syukur pada Ilahi Robbi*

*Tesis ini saya persembahkan kepada:*

*Istriku tercinta Tutik Ekasari, S.ST, M.Kes...*

*dan kedua putra-putriku Amanina Afiqah Jasmine & Reza Maulana Mumtaz...,  
yang selalu memberikan do'a dan dukungannya dalam proses menyelesaikan  
Studi Magister*

*Kedua orang tua Alm H. Abd Rachman dan Ummi Mutfa...*

*Terima kasih telah memberi banyak hal,  
Pendidikan, Kebahagiaan, dukungan, do'a dan kasih sayang*

*Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag, & Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag*

*yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada  
peneliti dalam menyusun Tesis*

*Bapak dan ibu dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya  
satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim peneliti kepada  
beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan*

*Sahabat-sahabatku Program Studi Magister MPI angkatan 2016/2017 kelas A  
yang telah memberikan motivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini  
dengan baik*

*Beribu terima kasih ku persembahkan*

*jazakumullah ahsanul jaza'*

## MOTTO

وَأَبْتَعِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ  
وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan kebahagiaanmu dari (kenikmatan) duniawi.

(QS Al-Qoshosh:77)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Depag RI, 2012), Hlm. 395

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

### A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	<u>h</u>	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	,
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) Panjang = â

Vokal (i) Panjang = î

Vokal (u) Panjang = û

### C. Vokal Dipotong

أُ = aw

أِي = ay

أُو = ú

إِي = î

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul .....</b>	<b>i</b>
<b>Lembar Persetujuan .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lembar Pengesahan .....</b>	<b>iii</b>
<b>Lembar Orisinalitas .....</b>	<b>iv</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>v</b>
<b>Kata Persembahan .....</b>	<b>vii</b>
<b>Motto .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lembar Pedoman Transliterasi .....</b>	<b>ix</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>x</b>
<b>Daftar Tabel .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Daftar Lampiran .....</b>	<b>xv</b>
<b>Abstrak .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Orisinalitas Penelitian .....	7
F. Definisi Istilah .....	13
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Konsep Strategi .....	14
1. Pengertian Strategi .....	14
a. Formulasi Strategi .....	16
b. Implementasi Strategi .....	17
c. Evaluasi dan Kontrol Strategi .....	18
B. Konsep Kepemimpinan dalam Mengembangkan Wirausaha .....	19
1. Strategi dalam Mengembangkan Usaha .....	22

2. Etika Bisnis dan Wirausaha .....	24
3. Tahapan dalam Mengembangkan/Mensukseskn Wirausaha .....	26
4. Faktor yang Dapat Mempengaruhi Kegagalan Wirausaha .....	27
C. Konsep Pembiayaan Pendidikan .....	29
1. Pengertian pembiayaan pendidikan .....	29
2. Macam-macam biaya pendidikan .....	31
3. Sumber pembiayaan pendidikan di Indonesia .....	32
D. Konsep Kewirausahaan .....	36
1. Definisi wirausaha .....	36
2. Manfaat dan fungsi wirausaha .....	38
3. Karakteristik dan ciri wirausahawan .....	41
E. Wirausaha dalam Perspektif Islam .....	43
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	47
B. Lokasi Penelitian .....	49
C. Kehadiran peneliti .....	50
D. Data dan Sumber Data .....	51
E. Teknik Pengumpulan Data .....	53
1. Wawancara .....	53
2. Dokumentasi .....	54
3. Observasi .....	55
F. Teknik Analisis Data .....	56
G. Pengecekan Keabsahan Data .....	58
<b>BAB IV : PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN</b>	
<b>A. Gambaran Umum Lokasi Peneliian .....</b>	<b>62</b>
1. Profil Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto .....	62
2. Sejarah Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	64
3. Visi dan misi Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	66
4. Dasar Dan Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren.....	66
5. Program Pendidikan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	68
6. Data Santri Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	71

7. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	72
8. Unit Usaha Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	75
9. Pusat Biaya dan Pendapatan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah	75
<b>B. Paparan Data .....</b>	<b>77</b>
1. Formulasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan .....	77
2. Implementasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan .....	84
3. Evaluasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan .....	95
4. Implikasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan .....	99
5. Strategi Distribusi Margin PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) .....	106
<b>C. Hasil Penelitian .....</b>	<b>109</b>
<b>BAB V : PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN</b>	
A. Formulasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	116
B. Implementasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan di Pesantren Riyadlul Jannah ...	129
C. Evaluasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	135
D. Implikasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah .....	141
E. Strategi Distribusi Margin PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) .....	147
<b>BAB VI : PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	153
B. Saran-saran .....	155

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN – LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Perbedaan penelitian sebelumnya .....	11
Tabel 4.1 : Aktifitas di pondok pesantren Riyadlul Jannah .....	70
Tabel 4.2 : Data santri pondok pesantren Riyadlul Jannah .....	72
Tabel 4.3 : Unit usaha PT.RDS .....	75
Tabel 4.4 : Pusat biaya dan pendapatan .....	76
Tabel 4.5 : Perincian hasil usaha PT.RDS .....	93
Tabel 4.6 : Temuan penelitian dalam strategi pengembangan sumber Pembiayaan .....	111

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Proses formulasi srategi .....	17
Gambar 3.1 : Triangulasi sumber .....	59
Gambar 3.2 : Triangulasi teknik .....	59
Gambar 3.3 : Triangulasi waktu .....	60
Gambar 3.4 : Kerangka penelitian .....	61
Gambar 4.1 : Peta pondok pesantren Riyadlul Jannah .....	63
Gambar 4.2 : Formulasi strategi pengembangan sumber pembiayaan .....	83
Gambar 4.3 : Implementasi strategi pengembangan sumber pembiayaan .....	94
Gambar 4.4 : Evaluasi strategi pengembangan sumber pembiayaan .....	98
Gambar 4.5 : Implikasi strategi pengembangan sumber pembiayaan .....	105
Gambar 4.6 : Srategi distribusi margin PT.RDS .....	108
Gambar 5.1 : Formulasi strategi pengembangan sumber pembiayaan .....	123
Gambar 5.2 : Implementasi strategi pengembangan sumber pembiayaan .....	130
Gambar 5.3 : Evaluasi strategi pengembangan sumber pembiayaan .....	136
Gambar 5.4 : Implikasi strategi pengembangan sumber pembiayaan .....	142
Gambar 5.5 : Srategi distribusi margin PT.RDS .....	148

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Pedoman wawancara

Lampiran 2: Pedoman observasi

Lampiran 3: Pedoman dokumentasi

Lampiran 4: Surat permohonan ijin penelitian

Lampiran 5: Surat keterangan telah melakukan penelitian

Lampiran 6: Brosur Pondok Pesantren Riyadlul Jannah

Lampiran 7: Brosur info pendaftaran santri baru

Lampiran 8: Dokumentasi foto penelitian

Lampiran 9: Riwayat hidup penulis

## ABSTRAK

Rachman, Poppy. 2018. *Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Pesantren Berbasis Kewirausahaan (Studi tentang Strategi Pimpinan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag, dan (II) Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag.

**Kata kunci** : Strategi Pimpinan, sumber pembiayaan pendidikan, kewirausahaan.

Bukan menjadi hal baru jika banyak pesantren yang mengalami kesulitan dalam hal pembiayaan pendidikan. Salah satu penyebabnya ialah minimnya sumber pembiayaan yang dimiliki sedangkan kebutuhan yang harus dipenuhi pesantren sangat banyak. Untuk itu dibutuhkan inovasi kreatif oleh pimpinan pesantren untuk dapat keluar dari permasalahan pembiayaan pendidikan. Salah satu solusi yang dapat dilakukan ialah dengan menjalankan wirausaha sebagai sumber pembiayaan pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan formulasi, implementasi strategi, dan bentuk evaluasi dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan beserta dampaknya bagi pesantren.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan metode deskriptif. Lokasi penelitian di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto. Teknik pengumpulan data menggunakan: 1. wawancara, 2. observasi, dan 3. dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, melakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan/temuan akhir. Pengecekan keabsahan data di dasarkan pada triangulasi data.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa (1) pesantren Riyadlul Jannah melakukan formulasi strategi yang meliputi: penyusunan program dengan dasar perencanaan yakni rencana strategis pesantren, hasil evaluasi tahun lalu, dan analisis lingkungan. Adapun kegiatannya adalah menjalankan seluruh usaha pesantren dibawah manajemen PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) dan menjalin kerjasama dengan investor. (2) implementasi strategi pesantren Riyadlul Jannah meliputi: menjalankan seluruh usaha pesantren dibawah manajemen PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) dengan strategi pembagian dua macam usaha yakni primary business (bisnis utama) dan secondary business (bisnis penunjang). (3) Adapun bentuk evaluasi dilakukan dengan cara evaluasi harian, bulanan dan tahunan (4) dampak yang ditimbulkan dari wirausaha pesantren dapat dirasakan oleh beberapa pihak diantaranya pesantren sendiri, SDM, santri, masyarakat, bangsa dan negara.

## مستخلص البحث

رحمن ، فوفي . 2018 . إستراتيجية في تنمية مصادر التمويل التربوي على الأساس التجاري ( دراسة الحالة إستراتيجية رئيس المدرسه في المعهد رياض الجنه فجات مجوكوطو). رسالة الماجستير بقسم إدارة التربية الإسلامية .الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج .إشراف. (1) :د .هـ مُحَمَّد إمام المسلميب الماجستير (2) د .هـ أحمد فتاح يس الماجستير

الكلمات الأساسية: إستراتيجية رئيس المدرسة، مصادر التمويل التربوي، الأساس التجاري ليس جديدًا إذا واجهت المعهد إسلامية أو معهد صعوبات في تمويل التعليم. أحد الأسباب هو عدم وجود مصادر التمويل في حين أن الاحتياجات التي لا بد من الوفاء منها من قبل معهد كبيرة جدا، لهذا السبب هناك حاجة إلى الابتكار الإبداعي من قبل إدارين للخروج من مشاكل التمويل التعليمي. أحد الحلول الذي يمكن القيام بها هو إدارة زيادة الأعمال كمصدر للتمويل التعليمي. الغرض من هذه الدراسة هو وصف صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وأشكال التقييم في تطوير مصادر التمويل للتعليم في معاهد على أساس زيادة الأعمال وتأثيرها على المعهد.

تستخدم هذه الدراسة نهجًا نوعيًا مع نوع من أبحاث دراسة الحالة باستخدام الطرق الوصفية. موقع البحث في مدرسة رياض الجنة باسيت الداخلية الإسلامية في موكوتو. تستخدم تقنيات جمع البيانات: 1. المقابلات ، 2. الملاحظة ، 3. الوثائق. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام الحد من البيانات وعرض البيانات والتحقق والاستنتاج / النتائج النهائية. يعتمد التحقق من صلاحية البيانات على تثليث البيانات (مثل التثليث الفني ، تثليث المصدر وتثليث الزمن).

تظهر نتائج البحث (1) أن معهد رياض الجنة تجري صياغة الاستراتيجيات التي تشمل على : إعداد البرنامج على أساس التخطيط ، وهي الخطة الاستراتيجية للمعهد، ونتائج تقييم العام الماضي ، والتحليل البيئي. أما الأنشطة هي لتشغيل جميع الأعمال التجارية للمعهد تحت إدارة PT. (RijanDinamisSelaras) ويتعاون مع المستثمرين. (2) تنفيذ استراتيجية معهد رياض الجنة تشمل على : تشغيل جميع الأعمال التجارية للمعهد تحت إدارة PT. RDS (RijanDinamisSelaras) بطريقة تقسيم الأعمال إلى نوعين ، وهما الأعمال الأولية والأعمال الثانوية. (3) ويتم إجراء التقييم عن طريق التقييمات اليومية والشهرية والسنوية (4) يمكن أن تشعر آثار العديد من الأطراف بما في ذلك المعهد ، الموارد البشرية ، الطالب الخاصة ، والمجتمع والأمة والدولة.

## ABSTRACT

Rachman, Poppy. 2018. *The Development Strategy of Entrepreneurial Financing Source-Based Education (Case of leader strategy in islamic boarding School Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto)*. Thesis, Islamic Education Management Program, Post Graduate of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor: (I) Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag, dan (II) Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag.

**Keywords:** Leaders Strategy, Sources of financing Education, Entrepreneur.

It is not new if many Islamic islamic boarding schools have difficulties in funding education. One of the reasons is the lack of funding sources while the needs that must be met by the islamic boarding school are very large. For this reason, creative innovation is needed by the leadership of the islamic boarding school to get out of the problems of education funding. One solution that can be done is to run entrepreneurship as a source of educational funding. The purpose of this study was to describe the formulation, implementation of strategies, and forms of evaluation in developing funding sources for entrepreneurial education based on entrepreneurship along with their impact on islamic boarding school.

This study uses a qualitative approach with a type of case study research with descriptive methods. Research location in Riyadlul Jannah Islamic boarding school in Pacet Mojokerto. The data collection techniques use: 1. interviews, 2. observation, and 3. documentation. Data analysis was performed using data reduction, data presentation, verification and conclusion / final findings. Checking the validity of the data is based on data triangulation (technique triangulation, source triangulation and time triangulation).

The research findings show that (1) Riyadlul Jannah islamic boarding school conducts a formulation of strategies which includes: preparation of the program on the basis of planning, namely the islamic boarding school strategic plan, the results of last year's evaluation, and environmental analysis. The activities are to run all islamic boarding school businesses under the management of PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) and establish cooperation with investors. (2) the implementation of the Riyadlul Jannah islamic boarding school strategy includes: running all islamic boarding school businesses under the management of PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) with a strategy of dividing two types of businesses, namely primary business and secondary business. (3) The form of evaluation is carried out by means of daily, monthly and annual evaluations (4) the impacts of islamic boarding school entrepreneurship can be felt by several parties including their own islamic boarding school, human resource, student, community, nation and state.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Permasalahan klasik yang masih kerap menghinggapi lembaga-lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam di negeri ini, adalah problem pemerataan pendidikan serta pembiayaan pendidikan yang dikatakan belum maksimal dalam realisasinya. Hal tersebut berimbas pada hampir semua komponen pendidikan lainnya. Padahal biaya pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumental (*instrumental input*) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah maupun madrasah. Dalam segala upaya pencapaian tujuan pendidikan, pembiayaan pendidikan memiliki peranan yang sangat menentukan. Hampir tidak ada penyelenggaraan pendidikan yang dapat mengabaikan peranan biaya, sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa biaya, proses pendidikan belum bisa berjalan secara maksimal.

Sumber pembiayaan pendidikan merupakan komponen masukan instrumental (*instrument input*) yang sangat penting dalam menyiapkan SDM melalui penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pendidikan tanpa didukung biaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berjalan sesuai harapan.

2

---

<sup>2</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2010), hlm. 23

Lembaga Pendidikan Islam (LPI) khususnya sekolah Islam yang rata-rata berstatus swasta pada umumnya memiliki beberapa permasalahan yang sama yaitu pembiayaan pendidikan. Hal ini kemudian berkembang menjadi masalah yang semakin serius karena berdampak pada masalah lain dalam pengelolaan pendidikan islam diantaranya: tidak memiliki sarana prasarana pendidikan yang lengkap untuk menunjang proses pembelajaran, tidak memiliki guru yang profesional dan beberapa persoalan lain yang mempengaruhi rendahnya mutu pendidikan dan berdampak pada kualitas lulusan yang rendah. Permasalahan tersebut muncul dikarenakan sekolah tidak dapat memenuhi tuntutan pembiayaan pendidikan secara maksimal.

Pondok pesantren dan kemandirian ekonomi dalam upaya mengembangkan pondok pesantrennya adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Semenjak lahir dan terus berkembang sesuai dengan percaturan kesejarahan, pondok pesantren selalu mandiri. Oleh karenanya, tak jarang, para peneliti di era modern ini menjadikan pondok pesantren sebagai objek penelitian yang tak kunjung usai dibahas. Misalnya, di awal-awal pendirian pondok pesantren, cakupan kajiannya hanya terfokus pada identitas asli pondok pesantren. Selanjutnya, sistem pendidikan yang dianut oleh pondok pesantren. Pasca itu manajerialisme atau kepemimpinan pondok pesantren.

Kajian-kajian tersebut, nampaknya, tidak berhenti. Seiring dengan perkembangan kajian keilmuan pendidikan, pondok pesantren mulai digali dari sisi lainnya. Misalnya, cakupan ideologi yang dimiliki pondok pesantren, sistem tata kelola yang berbasis ilmu-ilmu kemodernan, atau bahkan, nilai-

nilai penting keekonomian pesantren. Penelitian ini, hanya ingin mengangkat sebuah fakta-fakta tentang kelebihan pondok pesantren dalam memainkan peranan kemandiriannya khususnya dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan.

Pembiayaan pendidikan atau belanja sekolah ditentukan oleh komponen-komponen yang jumlah dan proporsinya bervariasi diantara sekolah satu dan daerah yang lainnya. Pengeluaran sekolah dapat dikategorikan kedalam beberapa item pengeluaran, diantaranya: (1) pengeluaran untuk pelaksanaan pelajaran, (2) pengeluaran untuk tata usaha sekolah, (3) pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, (4) kesejahteraan pegawai, (5) administrasi, (6) pembinaan teknis *educative*, dan (7) pendataan.<sup>3</sup>

Beberapa persoalan yang dihadapi oleh masyarakat didaerah pedalaman dengan tingkat ekonomi menengah kebawah kaitannya dengannya pendidikan ialah sulitnya mendapatkan pelayanan pendidikan yang baik dan berkualitas dari sekolah swasta, meskipun ada beberapa sekolah swasta yang prestasinya mentereng akan tetapi biaya yang harus dibayarkan sangatlah mahal. Pendidikan yang bagus dan berkualitas itu mahal, sehingga pendidikan yang berkualitas ini sulit untuk dijangkau oleh lapisan masyarakat dengan ekonomi menengah kebawah.<sup>4</sup> Semakin baik mutu sekolah maka semakin mahal pula ongkos pendidikan yang harus dikeluarkan.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 24

<sup>4</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama. 2010), hlm: 27

<sup>5</sup> Dadang Suhardan, dkk, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta. 2014), hlm: 65

Bukan menjadi hal baru jika banyak lembaga pendidikan swasta khususnya pondok pesantren mengalami kesulitan dalam hal pembiayaan pendidikan. Hal ini salah satunya dapat disebabkan oleh sumber pembiayaan yang tidak menentu dan banyaknya kebutuhan pondok pesantren yang harus dilengkapi sendiri, sehingga sangat dibutuhkan inovasi-inovasi kreatif oleh pimpinan pondok pesantren untuk dapat menutupi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dalam hal ini pimpinan pondok pesantren perlu memiliki solusi cerdas agar dapat keluar dari permasalahan keuangan pendidikan diantaranya dengan kewirausahaan, karena tugas pimpinan pondok pesantren menjadi penanggung jawab dari manajemen keuangan pesantren. Pengembangan kewirausahaan sekolah merupakan *trend* baru yang mendukung pengembangan satuan pendidikan diberbagai tingkatan. Hal ini didasarkan pada realitas bahwa semangat dan jiwa wirausaha tidak hanya dimiliki oleh pengusaha tetapi juga semua orang yang mampu berpikir kreatif dan bertindak inovatif.<sup>6</sup>

. Berdasarkan studi lapangan yang berkaitan dengan pembiayaan pendidikan maka pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan perlu dikembangkan yang kemudian peneliti tuangkan dalam judul penelitian **“Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Pesantren Berbasis Kewirausahaan (Studi Tentang Strategi Pimpinan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto)”**

---

<sup>6</sup> Surya Darma dan Haedar Akib. 2009. *Kewirausahaan Sekolah Berbasis Kreativitas Dan Inovasi. Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, Vol.15 Edisi Khusus I. ISSN 0215-2673

## **B. Fokus Penelitian**

Dari fenomena diatas maka dirumuskan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto?
2. Bagaimana implementasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto?
3. Apa bentuk evaluasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto?
4. Apa implikasi dari program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan fokus penelitian diatas, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan formulasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto.
2. Untuk mendeskripsikan implementasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto.

3. Untuk mendeskripsikan evaluasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto.
4. Untuk mendeskripsikan implikasi dari program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto?

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah wacana keilmuan terutama dalam strategi kepemimpinan pendidikan untuk mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan bagi sekolah lain yang ingin mengembangkan sumber pembiayaan berbasis kewirausahaan. Strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan memang telah menarik perhatian beberapa peneliti, sebagai bentuk solusi bagi penyelenggaraan pendidikan khususnya pondok pesantren dalam mengatasi masalah keuangan yang tengah dihadapi.

Dari hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat mengeluarkan sumbangan pemikiran baru terutama tentang strategi kepemimpinan pendidikan dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan yang kemudian dapat diterapkan disekolah lainnya. Adapun manfaat dan kegunaan dari penelitian ini yaitu :

## 1. Manfaat Bagi Pengembangan Teoritis Ilmu

- a. Menjadikan sumbangan pemikiran baru tentang strategi dalam pengembangan sumber pembiayaan mandiri berbasis kewirausahaan bagi pengelola pendidikan/yayasan lainnya sehingga terbuka peluang untuk dilakukannya penelitian pada tahapan berikutnya yang lebih besar dan lebih luas.
- b. Menjadikan tambahan referensi baru bagi perpustakaan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tentang sumber pembiayaan pendidikan Islam berbasis kewirausahaan di lembaga pendidikan Islam.

## 2. Manfaat Praktis Bagi Pondok Pesantren Riyadlul Jannah

Dapat memberikan pengetahuan tentang pengelolaan dan pengembangan sumber pembiayaan pendidikan secara mandiri melalui kewirausahaan yang efektif sehingga dapat dijadikan dasar kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren melalui sumber pembiayaan pendidikan, khususnya bagi pondok pesantren Riyadlul Jannah dan umumnya bagi masing-masing lembaga pendidikan yang lain.

## E. Orisinalitas Penelitian

Originalitas penelitian dicantumkan untuk menjaga originalitas dan menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama serta terbebas dari plagiasi. Penelitian mengenai strategi kepemimpinan dan pengembangan sumber pembiayaan pendidikan sebelumnya telah pernah

dilakukan, akan tetapi penelitian yang membahas mengenai strategi kepemimpinan pendidikan dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah “Rijan” belum disentuh oleh peneliti lain sebelumnya, sehingga pada tesis ini akan dibahas secara mendalam bagaimana strategi pimpinan pondok pesantren Riyadlul Jannah “Rijan” dalam menjalankan kewirausahaan untuk mewujudkan pesantren yang mandiri dalam hal pembiayaan pendidikan.

Penelitian pertama yang berjudul manajemen sumber dana lembaga pendidikan Islam (studi kasus di SLTP Islam Druju Kecamatan Sumbermanjing Wetan Kabupaten Malang), yang membahas tentang penggalan sumber pembiayaan sebagai penunjang kualitas pendidikan menghasilkan temuan penelitian diantaranya: (1) Strategi penggalan dan pengelolaan dana pendidikan yang dilakukan oleh SLTP melalui 9 cara yaitu: Yayasan Baitul Mall, koperasi karyawan Al-Hidayah, tabungan siswa, koperasi sekolah, bantuan Diknas Jakarta, kerjasama dengan bank dunia yaitu *block grand* dan *maching grand*, bantuan pemerintah daerah, SPP Siswa dan lain-lain. Sedangkan strategi penggalan dan pengelolaan sumberdana pendidikan yang dilakukan oleh SLTP yaitu melakukan strategi penggalan dan pengelolaan sumber dana melalui: membentuk lembaga/organisasi, menentukan visi, misi dan dan tujuan lembaga organisasi, membentuk lembaga sumber pendanaan dan membangun jaringan.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Hairul Puadi, *Manajemen Sumber Dana Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SLTP Islam Sumbermanjing Wetan, Malang)*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, 2003.

Adapun penelitian ke dua yang berjudul Manajemen Sumber Dana Pondok Pesantren (Studi Kasus Dipondok Pesantren Al-Islahiyah Singosari Malang), menghasilkan temuan bahwa penggalian sumber dana yang dilakukan oleh pondok pesantren ditujukan untuk pengembangan pondok pesantren baik dari segi pembangunan pondok pesantren maupun fasilitas belajar para santri.<sup>8</sup>

Dari hasil penelitian yang ke tiga dengan judul strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan studi kasus MA Arriyadlah Pandean Paiton Probolinggo, mengemukakan bahwa: (1) kebutuhan biaya pendidikan pada setiap periode diketahui dari proses penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM) yang dilaksanakan pada akhir tahun ajaran dengan melibatkan dewan komite, ketua yayasan, dewan guru, dan karyawan. Sedangkan pemenuhan biaya pendidikan diperoleh dari sumber dana utama yaitu orang tua siswa yang berupa pembayaran sumbangan penyelenggaraan pendidikan (SPP) dan infaq. (2) strategi yang digunakan untuk pemenuhan pembiayaan pendidikan adalah dengan cara menggali dana dari sumber-sumber ekonomi potensial, seperti: usaha mandiri madrasah berupa sabil cell paguyuban pedagang Arriyadlah, pemerintah melalui dana APBD propinsi, APBD Kabupaten/kota, bantuan sisiwa miskin (BSM) dan partisipasi masyarakat.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Anis Wahyu Harnanik. *Manajemen Sumber Dana Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Islahiyah Singosari Malang)*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. 2008.

<sup>9</sup> Nuzulul Mucharomah. *Strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan (studi kasus di MA Arriyadlah Pandean Paiton Probolinggo)*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. 2012.

Dan penelitian yang keempat dalam hasil penelitiannya yang berjudul manajemen *intrepreneurship* Pondok Modern Gontor 3 Darul Ma'rifat Kediri dalam menciptakan kemandirian pembiayaan pendidikan pondok pesantren, Mengungkapkan bahwa manajemen *entrepreneurship* Pondok Pesantren Modern Gontor 3 dalam menciptakan kemandirian pembiayaan pondok pesantren didasari oleh: (1) Visi dan misi, panca jiwa pondok pesantren, panca jangka, sintesa, falsafah pondok pesantren dan tausyiah/wejangan pendiri Pondok Modern Gontor Ponorogo yang bersifat motifatif untuk kemandirian, daya juang serta daya saing serta nilai-nilai dakwah dalam bentuk pengabdian dan pelayanan terbaik kepada ummat, (2) Manajemen pengelolaan unit usaha dilakukan dengan manajemen yang efektif dan efisien dengan pendekatan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengerakan, pengawasan/pengendalian dan pendekatan nilai kepesantrenan (keikhlasan, pembelajaran, kesederhanaan, ukhuwah islamiyah, dan kejujuran), (3) Peranan kemandirian pembiayaan pendidikan pondok pesantren untuk meningkatkan kualitas pendidikan direalisasikan dalam bentuk pembiayaan penuh terhadap kesejahteraan dan peningkatan kompetensi tenaga pendidik, program ekstrakurikuler dalam bentuk kegiatan keterampilan dan pembekalan serta melengkapi pembiayaan pembangunan sarana dan prasarana pendukung pendidikan.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Junaidi. *Manajemen Entrepreneurship Pondok Modern Gontor 3 Darul Ma'rifat Kediri dalam menciptakan kemandirian pembiayaan pendidikan pondok pesantren*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. 2013.

**Tabel 1.1**

## Perbedaan Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Hairul Puadi. 2003. Manajemen Sumber Dana Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SLTP Islam Druju Kecamatan Sumbermanjing Wetan Kabupaten Malang)	Sama-sama membahas mengenai cara untuk mendapatkan sumber pembiayaan pendidikan diantaranya dengan wirausaha	Penelitian pada tesis ini tidak secara khusus membahas tentang cara mendapatkan sumber pembiayaan sekolah melalui wirausaha sekolah serta penelitian hanya dipusatkan pada 1 sekolah saja.	Penelitian yang akan peneliti lakukan berorientasi kepada strategi kepemimpinan pendidikan dalam mengembangkan kewirausahaan pesantren oleh pimpinan pondok pesantren Riyadlul Jannah "Rijan" dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda
2	Anis Wahyu Harnanik. 2008. Manajemen Sumber Dana Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Ishlahiyah Singosari Malang)	pembahsannya sama-sama mengelola pembiayaan pendidikan untuk menjadi mandiri dalam pembiayaan pendidikan.	Penelitian ini difokuskan pada manajemen pengelolaan pembiayaan pendidikan untuk pengembangan pondok pesantren.	
3	Nuzulul Mucharomah. Strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan (studi kasus MA Arriyadlah Paiton Probolinggo).	pembahsannya sama-sama mengelola pembiayaan pendidikan untuk menjadi mandiri dalam pembiayaan pendidikan.	Penelitian pada tesis ini tidak secara khusus membahas cara mendapatkan sumber pembiayaan sekolah berbasis wirausaha.	

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
4	Junaidi. 2013. Manajemen <i>Interpreneurship</i> Pondok Modern Gontor 3 Darul Ma'rifat Kediri dalam menciptakan kemandirian pembiayaan pendidikan pondok pesantren.	Sama-sama membahas mengenai sumber pembiayaan berbasis wirausaha	Penelitian pada tesis ini dilakukan terhadap kasus manajemen kepemimpinan kiai di pondok pesantren dalam menciptakan kemandirian pembiayaan pendidikan pondok pesantren.	Penelitian yang akan peneliti lakukan berorientasi kepada strategi kepemimpinan pendidikan dalam mengembangkan kewirausahaan pesantren oleh pimpinan pondok pesantren Riyadlul Jannah "Rijan" dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda

Sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mempunyai perbedaan dengan penelitian lain yang telah dilakukan. Pondok Pesantren Riyadlul Jannah "Rijan" adalah sebuah Lembaga Pendidikan Islam yang mempunyai kebijakan untuk mengelola pendidikan dengan sumber pembiayaan mandiri yaitu dengan kewirausahaan. Dengan ini pimpinan lembaga akan mengelola kewirausahaan yang ada di dalam pondok pesantren, sehingga dari kebijakan tersebut akan menghasilkan strategi dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan.

## F. Definisi Istilah

Untuk memudahkan pemahaman terhadap beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan definisi terhadap beberapa istilah sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan yang dimaksud adalah suatu pola atau langkah-langkah yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja oleh pimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan.
2. Sumber pembiayaan pendidikan yang peneliti maksud disini adalah segala sumber pembiayaan yang didapatkan oleh pesantren dan juga upaya penggalan sumber-sumber dana pendidikan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan proses belajar mengajar di pesantren.
3. Kewirausahaan yang dimaksud ialah usaha-usaha yang sengaja diciptakan dengan tujuan mendapatkan sumber penghasilan dan menjadikan pesantren yang mandiri dalam hal pembiayaan. Kegiatan kewirausahaan yang dimaksud dalam pengertian ini bisa berupa pengelolaan pertanian, perikanan, jahit menjahit, rumah makan dan gerai mini market.
4. Sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan adalah upaya penggalan sumber-sumber dana pendidikan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan proses belajar mengajar di pesantren dengan cara menciptakan usaha-usaha yang bisa mendatangkan sumber penghasilan sehingga dapat menunjang kebutuhan pembiayaan pesantren dan menjadikan pesantren yang mandiri dalam hal pembiayaan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Strategi

##### 1. Pengertian Strategi

Kata “*strategy*” berasal dari kata kerja bahasa Yunani, yaitu “*sratego*” yang berarti merencanakan pemusnahan musuh lewat penggunaan sumber-sumber efektif.<sup>11</sup> Pengertian lain mengatakan bahwa strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti kepemimpinan dalam ketentaraan.<sup>12</sup> Pengertian tersebut berlaku selama perang berlangsung yang kemudian berkembang menjadi manajemen ketentaraan dalam rangka mengelola para tentara bagaimana melakukan mobilisasi pasukan dalam jumlah yang besar, bagaimana mengkoordinasi komando yang jelas dan sebagainya.

Secara umum strategi mempunyai pengertian “suatu garis-garis besar haluan yang bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan”.<sup>13</sup> Sementara dalam kamus ilmiah populer, istilah strategi diartikan ilmu siasat perang; muslihat untuk mencapai sesuatu.<sup>14</sup> Akan

<sup>11</sup> Azhar Arsyad, *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2002), hlm.26

<sup>12</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, (Jakarta:Grasindo, 2001), hlm.5

<sup>13</sup> Syaiful Bahri Djamarah, Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Renika Cipta, 1997), hlm.5

<sup>14</sup> Pius A Partono dan M. Dahlan Al-barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya : Arkola, 1994), hlm.727

tetapi dalam perkembangannya istilah strategi mulai di adopsi dan digunakan pada banyak konteks dengan makna yang tidak selalu sama.

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method, or sevice of activities designed to achieves a particular educational goal*.<sup>15</sup> Kemudian istilah tersebut diimplementasikan dalam konteks pembelajaran yang diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Makna strategi adalah upaya atau usaha yang terencana secara detail untuk mencapai suatu rencana yang telah ditentukan. Pengertian lain mendefinisikan strategi sebagai suatu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi organisasi dengan lingkungan yang dihadapinya.<sup>16</sup> Pada tahap berikutnya definisi strategi tersebut diadopsi kedalam bisnis menjadi sebagai berikut: strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumberdaya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *future intensions* atau

---

<sup>15</sup> Strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu. (kamus besar bahasa indonesia, departemen pendidikan nasional, balai pustaka, edisi ketiga cet i 2001), hlm 1092

<sup>16</sup> Glueck, william F, *Manajemen Strategi dalam Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 1998), hlm.6

tujuan jangka panjang dan *competitif advantage* atau keunggulan bersaing.<sup>17</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, jelaslah bahwa strategi itu merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Namun strategi bukan sekedar suatu rencana. Strategi merupakan rencana yang disatukan dan mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Di samping itu strategi menyeluruh meliputi seluruh aspek penting didalam perusahaan, terpadu dimana semua bagian yang ada terencana serasi satu sama lain dan kesesuaian.

Pada prinsipnya strategi dibagi menjadi tiga tahapan yaitu:

**a. Formulasi Strategi**

Formulasi strategi adalah pengembangan misi tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadaptasi.<sup>18</sup>

Langkah-langkah formulasi strategik adalah:<sup>19</sup>

1. Menetapkan misi suatu lembaga pendidikan khususnya pengembangan mutu pendidikan.

---

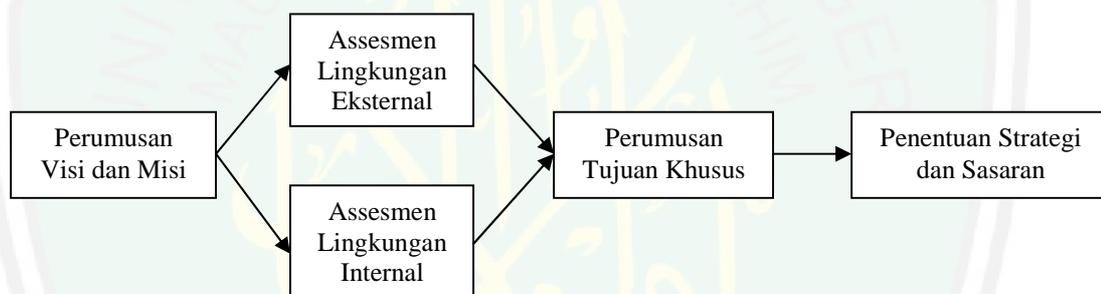
<sup>17</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, (Jakarta:Grasindo, 2001), hlm.5

<sup>18</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Prose Berfikir Strategik* (Bandung: Bina Rupa Aksara, 1996), hlm.15

<sup>19</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Straegik Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007) hlm. 131-132

2. Melakukan lingkungan eksternal lembaga pendidikan tentang hambatan dan dorongan dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kemampuan lembaga pendidikan.
3. Menetapkan arah dan sasaran lembaga pendidikan khususnya mutu pendidikan yang dicapai.
4. Meneapkan strategi yang akan digunakan.

Proses formulasi strategi dapat dilihat pada gambar dibawah ini:<sup>20</sup>



Gambar 2.1  
Proses Formulasi Strategi

#### b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal.<sup>21</sup> Dalam pelaksanaan implementasi strategi menggunakan informasi formulasi strategi untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi, dan prioritas sumber daya.

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Straegik Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007) hlm. 134

<sup>21</sup> Akdom, *Strategic Manajemen for educational Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm.2

Implementasi strategi dicapai melalui alat administrasi yang dikelompokkan tiga kategori yaitu:<sup>22</sup>

- a) Struktur yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, kepala sekolah bertanggung jawab kepada siapa.
- b) Proses yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing pendidik dan tenaga pendidik
- c) Tingkah laku adalah perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika, dan sebagainya.

Implementasi strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan lembaga pendidikan, memotivasi pendidik dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.<sup>23</sup>

### **c. Evaluasi dan Kontrol Strategi**

Evaluasi atau kontrol strategik mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan lembaga pendidikan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari implementasi strategik, maka diperlukan tahapan selanjutnya yaitu evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk mengevaluasi

---

<sup>22</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Straegik ...*, hlm. 139

<sup>23</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik...*, hlm.15

strategik yang telah dijalankan meliputi: 1) mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang ada, 2) menilai performan strategik, dan 3) melakukan langkah koreksi.

Pengendalian dan evaluasi strategik perlu dilakukan bagi lembaga dalam mengembangkan mutu pendidikan dengan beberapa alasan: 1) adanya perubahan kondisi dan situasi masyarakat serta perekonomian dimana masyarakat semakin berkembang, teknologi berubah dengan cepat dan munculnya peraturan-peraturan baru tentang pendidikan dan empat kompetensinya, 2) semakin rumit dan kompleksnya mutu pendidikan yang harus dikuasai akan membutuhkan suatu kontrol atau pengendalian yang lebih baik, dan 3) semakin terdesentralisasinya kekuasaan dan wewenang para manajer (kepala lembaga pendidikan) membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktifitas dan kinerja para bawahannya.<sup>24</sup>

## **B. Konsep Kepemimpinan dalam Mengembangkan Wirausaha**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai adanya suatu proses untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik...*, hlm.140

<sup>25</sup> Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. (Jakarta:Kencana. 2009), hlm.29

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan *spirit* untuk memutar roda pemberdayaan organisasi, artinya peran sentral dalam organisasi tidak pernah lepas dari kinerja seorang pemimpin untuk menggerakkan potensi-potensi dalam organisasi tersebut.<sup>26</sup>

Dalam Islam kepemimpinan bukanlah otoritas yang sewenang-wenang dan berubah-ubah, tetapi kepemimpinan adalah otoritas yang diterapkan kepada seorang individu yang secara taat mengikuti prinsip-prinsip yang digariskan dalam Al-Qur'an dan sunnah Rasul Muhammad SAW.<sup>27</sup>

Merujuk dari pendapat para ahli diatas, maka dapat dipahami bahwasanya kepemimpinan pendidikan adalah sebuah tanggung jawab yang harus dipertanggung jawabkan oleh seorang pemimpin baik dimata publik ataupun dihadapan Allah SWT. Pemimpin yang baik ialah pemimpin yang mampu menggerakkan organisasinya menuju arah yang lebih baik dan maju.

Ada empat unsur yang harus dipenuhi oleh pemimpin agar ia memiliki daya tarik yang luar biasa terhadap anggota atau bawahannya, yaitu: visi, keberanian, kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis, dan memiliki kepedulian terhadap manusia,<sup>28</sup> yang dijelaskan sebagai berikut:

---

<sup>26</sup> Abd. Wahab & Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz media. 2011) hlm. 84

<sup>27</sup> Atiqullah, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Surabaya: Pena Salsabila. 2012), hlm: 194

<sup>28</sup> Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. (Jakarta:Kencana. 2009), hlm.31

1) Visi

Untuk dapat memiliki visi yang baik, seorang kepala sekolah harus memiliki pikiran terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal baru yang mungkin selama ini bertentangan dengan keyakinannya.

2) Keberanian

Dengan keberanian tersebut pemimpin dengan sukarela mengambil berbagai inisiatif untuk mencari terobosan baru yang kadang kala penuh resiko.

3) Kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis

yaitu kepala sekolah harus dapat melihat realita yang ada disekolah sehingga keputusan yang diambil sesuai dengan permasalahan yang terjadi.

4) Memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia

Karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial, maka kepedulian terhadap sesama akan sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin.

Kepemimpinan *entrepreneur* merupakan kepemimpinan yang menerapkan jiwa kewirausahaan dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Penerapan prinsip *entrepreneur* dalam mempengaruhi anggota organisasi akan

memberi dampak pada kinerja mereka sejalan dengan prinsip dan nilai seorang entrepreneur.<sup>29</sup>

Berwirausaha disekolah berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan, dan sumber daya yang ada dilingkungan sekolah guna mengambil keuntungan. Kepribadian kepala sekolah yang dimaksud mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku.<sup>30</sup>

Dalam menjalankan tugas dan perannya, pemimpin *entrepreneurship* berusaha menggunakan pengaruhnya untuk menjadikan kegiatan sekolah semakin maju dan mengantisipasi terhadap perubahan yang terjadi dengan kebijakan-kebijakan yang dilakukannya, hal ini menjadi penting mengingat pimpinan pesantren merupakan urat nadi pembaru yang menjadi toggak sebuah organisasi, sehingga harus menjadi contoh dan suri tauladan bagi personel lain didalam suatu sekolah.

## 1. Strategi Dalam Mengembangkan Wirausaha

Strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan pokok suatu organisasi, kebijakan-kebijakan dan tahapan-tahapan kegiatan kedalam suatu keseluruhan yang bersifat kohesif. Sebuah strategi yang dirumuskan dengan baik, membantu menata dan mengalokasikan sumber-sumber daya suatu organisasi.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Refika Aditama. 2010), hlm. 131

<sup>30</sup> Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007), hlm. 179

<sup>31</sup> J. Winarji, *Entrepreneur & Interpreneurship*. (Jakarta: Prenada Media. 2005), hlm. 110

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan dan mempengaruhi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>32</sup> Dalam kepemimpinan pendidikan, strategi kepemimpinan berfungsi untuk merumuskan rencana pendidikan yang disusun oleh setiap pimpinan untuk melakukan inovasi agar lembaga pendidikan yang dikelola tetap bertahan dan berkembang semakin maju.

Adapun strategi wirausaha yang dirangkum dari beberapa tokoh diantaranya: (a) seorang wirausahawan harus berupaya untuk mendahului para pesaingnya sejak awal dalam bentuk usaha baru, (b) seorang wirausahawan harus bisa meniru pihak lain secara kreatif.<sup>33</sup>

Strategi bisnis *entrepreneur* dalam hal ini adalah pimpinan pesantren, diantaranya meliputi: mengelola waktu, menerapkan system prioritas, mengelola uang, kecerdasan emosi *entrepreneur* dan kecerdasan spiritual *entrepreneur*.

Dari pendapat para tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan pondok pesantren ialah perumusan rencana pendidikan yang disusun oleh pimpinan pesantren sebagai penggerak dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama.

---

<sup>32</sup> Mulyono, *Educational Leadership Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press. 2009), hlm. 19

<sup>33</sup> J. Winarji, *Entrepreneur*, *op.cit.*, hlm. 111

## 2. Etika Bisnis Dan Wirausaha

Etika berasal dari kata etik, yang diartikan sebagai kumpulan asas atau nilai-nilai yang berkenaan dengan akhlak, nilai mengenai benar salah yang dianut oleh suatu golongan masyarakat.

Sedangkan etika wirausaha dapat diartikan sebagai prinsip-prinsip atau pandangan-pandangan dalam kegiatan bidang usaha dengan segala persoalannya untuk mencapai suatu tujuan serta melaksanakan nilai-nilai yang bermanfaat untuk meningkatkan kehidupan usaha sehari-hari.<sup>34</sup>

Ada beberapa macam etika bisnis dalam kewirausahaan, adalah sebagai berikut:<sup>35</sup>

- 1) Wirausaha adalah tugas mulia dan kebiasaan baik, artinya wirausaha bertugas untuk mewujudkan suatu kenyataan hidup berdasarkan suatu kebiasaan yang baik didalam berwirausaha.
- 2) Menempa pikiran untuk maju, artinya wirausaha melatih untuk membiasakan diri berprasangka baik, bertanggung jawab, percaya diri, meningkatkan daya saing dan sebagainya.
- 3) Kebiasaan membentuk watak, artinya wirausaha dapat membiasakan diri berpikir, bersikap mental untuk berbuat maju, berpikir terbuka, bersih dan teliti.
- 4) Membersihkan diri dari berfikir negatif.
- 5) Kebiasaan berprakarsa, yaitu seorang wirausaha terus membiasakan diri untuk mengembangkan prakarsa dalam kegiatan pengelolaan usaha.

<sup>34</sup> Novan Ardi Wiyani, *Teacherpreneurship, Gagasan dan Upaya Menumbuh- Kembangkan Jiwa Kewirausahaan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2012) , hlm. 53

<sup>35</sup> Novan, *Teacherpreneurship, op.cit.*, hlm. 53-54

- 6) Kepercayaan kepada diri sendiri.
- 7) Membersihkan hambatan buatan sendiri, seperti menghilangkan pikiran ragu, rasa takut, merasa rendah diri terhadap hasil produk sendiri.
- 8) Mempunyai kemauan, daya upaya dan perencanaan.

Sedangkan ada teori lain yang menyebutkan bahwa ada standar etika bisnis di sekolah/pesantren diantaranya sebagai berikut:<sup>36</sup>

- 1) Menjunjung tinggi tujuan sekolah.
- 2) Selalu mengadopsi filosofi baru.
- 3) Tidak bergantung pada inspeksi massal.
- 4) Mengutamakan kerja sama.
- 5) Terus-menerus memperbaiki mutu pendidikan.
- 6) Mencintai program belajar di tempat kerja.
- 7) Memiliki jiwa kepemimpinan.
- 8) Bekerja tanpa rasa takut.
- 9) Bersinergis dengan sesama warga sekolah.
- 10) Fokus pada perbaikan sistem, bukan pada slogan, desakan dan target.
- 11) Tidak terpaku pada kuota numerik.
- 12) Bangga atas keberhasilan kerja.
- 13) Mencintai pendidikan dan pelatihan secara terlembaga.
- 14) Menjadi teladan dalam transformasi sekolah.

Keempat belas butir pemikiran diatas mengupayakan agar menggerakkan organisasi dengan adanya wirausaha dan kemandirian pembiayaan pendidikan di pesantren pada peningkatan mutu dan produktifitas

---

<sup>36</sup> Barnawi & M. Arifin, *Mengelola Sekolah Berbasis Entrepreneurship*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media. 2013), hlm. 176

pesantren, dengan harapan eksistensi pesantren dapat dipertahankan dan pertumbuhan ataupun perkembangan pesantren terpacu kearah yang lebih baik.

### 3. Tahapan Dalam Mengembangkan/Mensukseskan Wirausaha

Dalam berwirausaha seorang pimpinan pesantren harus memperhatikan tahapan-tahapan yang sebaiknya diterapkan dalam mengembangkan kewirausahaan, hal ini diperlukan agar usaha yang dimiliki semakin maju dan terhindar dari kebangkrutan. Adapun langkah-langkah tahapan yang dapat dikerjakan dalam mengurus wirausaha sekolah diantaranya:<sup>37</sup>

- 1) Mengidentifikasi tujuan yang akan dicapai.
- 2) Siap atas resiko yang akan diterima, baik tenaga, uang, maupun waktu.
- 3) Yakin akan kemampuan membuat rencana, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan melaksanakannya.
- 4) Komitmen terhadap kerja keras sepanjang waktu, dan merasa penting atas keberhasilan wirausahanya.
- 5) Kreatif dan yakin dapat mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan, tenaga kependidikan, orang tua, masyarakat, dunia usaha yang berpengaruh terhadap kegiatan pendidikan disekolah.
- 6) Menerima tantangan dan penuh tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan.

---

<sup>37</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007) hlm. 181

Untuk menjadi wirausahawan yang sukses, seseorang harus memiliki strategi tertentu untuk menjadi sukses. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh wirausahawan, diantaranya:<sup>38</sup>

- 1) Pilihlah bisnis yang sesuai.
- 2) Kembangkan hasrat inovasi
- 3) Berfikirlah sebagai industriawan.

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh wirausahawan untuk meningkat/memajukan usaha yang mereka tekuni, salah satunya dengan tahapan strategi yang telah dikemukakan oleh para tokoh diatas. Akan tetapi jika ditelaah lebih lanjut kunci sukses utama yang harus dimiliki oleh wirausahawan ialah mampu berfikir inovatif, kreatif, mampu melihat peluang dan berani mengambil resiko.

#### **4. Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Kegagalan Wirausaha**

Terdapat beberapa hal yang dapat menyebabkan wirausahawan gagal dalam menjalankan usahanya, yaitu:<sup>39</sup>

- 1) Tidak kompeten dalam bidang manajerial, artinya seorang wirausahawan tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan mengelola usaha.
- 2) Kurang berpengalaman, baik dalam kemampuan mengkoordinasikan, keterampilan mengelola sumber daya manusia, maupun kemampuan mengintegrasikan operasi perusahaan.

---

<sup>38</sup> Aribowo Prijosaksono & Sri Bawono, *The Power of Entrepreneurial Intelligence*, (Jakarta: Gramedia. 2005), hlm. 57

<sup>39</sup> Novan Ardi Wiyani, *Teacherpreneurship, Gagasan dan Upaya Menumbuh- Kembangkan Jiwa Kewirausahaan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2012) , hlm. 46

- 3) Kurang dapat mengendalikan keuangan. Wirausahawan harus menguasai dan mengelola manajemen keuangan dalam usahanya, wirausahawan yang tidak dapat mengelola keuangan usahanya dengan baik dapat dipastikan akan berdampak terhadap kemunduran usahanya.
- 4) Gagal dalam perencanaan yang merupakan titik awal dari suatu kegiatan. Perencanaan adalah perumusan strategi dalam berbisnis, jika usahawan gagal dalam merumuskan perencanaan dengan baik, maka usaha yang dijalani akan mengalami kegagalan.
- 5) Lokasi yang kurang memadai. Yaitu lokasi yang strategis akan mempengaruhi keberhasilan usaha, dan begitu sebaliknya.
- 6) Kurangnya pengawasan peralatan sehingga mengakibatkan penggunaan alat tidak efisien dan tidak efektif.
- 7) Sikap yang kurang bersungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap yang setengah-setengah terhadap usaha akan mengakibatkan usaha yang dilakukan menjadi gagal.
- 8) Ketidakmampuan dalam melakukan transisi kewirausahaan. Wirausaha yang kurang siap menghadapi dan melakukan perubahan tidak akan menjadi wirausaha yang berhasil.

Faktor yang dapat menyebabkan kegagalan dalam wirausaha diantaranya:<sup>40</sup>

- 1) Kegagalan dalam melakukan pengujian terhadap kelayakan ide-ide bisnis yang dimilikinya.
- 2) Bisnis yang dijalankan tidak mampu memberikan nilai tambah.

---

<sup>40</sup> A.B. Susanto, *Leadpreneurship Pendekatan Strategic Manajement dalam Kewirausahaan*, (Jakarta: Esensi Erlangga Group. 2009), hlm.36

- 3) Meremehkan persyaratan finansial.
- 4) Kurang memperhatikan riset pasar.
- 5) Kegagalan untuk menjadikan aktivitas pemasaran menjadi prioritas.
- 6) Kurang mampu untuk tetap fokus pada bisnis yang ada.

Kegagalan dalam berwirausaha juga dapat ditimbulkan oleh dasar kelemahan yang bersumber pada sifat pribadi, misalnya sebagai berikut:<sup>41</sup>

- 1) Suka meremehkan mutu
- 2) Suka menerobos atau mengambil jalan pintas
- 3) Tidak memiliki kepercayaan diri
- 4) Tidak berdisiplin
- 5) Suka mengabaikan tanggung jawab.

Kadang tidak semua orang memiliki sifat wirausahawan secara lengkap seperti yang disebutkan oleh para pakar diatas, akan tetapi jika sebagian besar dari sifat dan karakteristik diatas telah dimiliki serta menghindari hal-hal yang dapat menggagalkan usahanya, kemungkinan besar seseorang kepala sekolah akan mampu menjadi wirausahawan yang sukses.

## C. Konsep Pembiayaan Pendidikan

### 1. Pengertian Pembiayaan Pendidikan

Biaya adalah sejumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diserahkan kepada siswa.<sup>42</sup> Sedangkan pembiayaan pendidikan menitikberatkan pada upaya pendistribusian *benefit*

<sup>41</sup> Suryana, *Kewirausahaan Kiat dan Strategi Menuju Sukses*(Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 2013), hlm.111

<sup>42</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2010), hlm. 77

pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat. Thomas H Jones seperti yang dikutip oleh Mulyono, mengemukakan “hal yang penting dalam pembiayaan pendidikan adalah berapa besar uang yang harus dibelanjakan, darimana sumber uang diperoleh dan kepada siapa uang harus dibelanjakan”.<sup>43</sup>

Biaya pendidikan adalah sejumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan kemampuan profesional guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang belajar, pengadaan perabot, pengadaan alat-alat pelajaran, pengadaan buku-buku pelajaran, ATK, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi/pembinaan pendidikan serta ketatausahaan sekolah yang semuanya diselenggarakan dalam RAPBS.<sup>44</sup> Sehingga dapat disimpulkan pengertian pembiayaan pendidikan ialah sejumlah uang yang harus dikeluarkan untuk dibelanjakan berbagai macam keperluan penyelenggaraan pendidikan.

Pembiayaan pendidikan disekolah tidak akan luput dari manajemen pembiayaan pendidikan yang dikelola oleh setiap sekolah. Manajemen pembiayaan pendidikan ialah manajemen keuangan yang terdiri dari perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan dan pertanggung jawaban. Tujuan manajemen keuangan sekolah ialah untuk

---

<sup>43</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Hlm. 77-78

<sup>44</sup> Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan*. Hlm. 112

mewujudkan tertibnya administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggung jawabkan.<sup>45</sup>

Dengan pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan disekolah kepala sekolah bertugas menjalankan fungsinya sebagai manajer, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penggerakan dan evaluasi. Evaluasi dalam pembiayaan mempunyai peranan yang sangat penting karena dengan evaluasi akan diketahui tentang kekurangan dan keberhasilan sebuah perencanaan dan pelaksanaan program.<sup>46</sup>

## 2. Macam-Macam Biaya Pendidikan

Macam-macam biaya pendidikan meliputi dua komponen yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung.<sup>47</sup>:

- 1) Biaya langsung (*direct cost*), yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pengajaran dan kegiatan belajar siswa berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua maupun siswa itu sendiri.
- 2) Biaya tidak langsung (*indirect cost*), yaitu berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang yang dikorbankan oleh siswa selama belajar.

---

<sup>45</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah*. Hlm. 27

<sup>46</sup> Baharudin & Moh. Makin. *Manajemen pendidikan islam: transformasi menuju sekolah atau madrasah unggul*. (Malang: UIN Press. 2010). Hlm: 89

<sup>47</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Hlm. 24

Sedangkan dilihat dari sifat cara perhitungannya, biaya pendidikan dapat dibedakan menjadi dua yaitu biaya yang bersifat *budgetair* dan biaya yang bersifat *nonbudgetair*<sup>48</sup>:

- 1) Biaya yang bersifat *budgetair*, meliputi:
  - a) Biaya rutin, adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ketahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru),
  - b) Biaya operasional, adalah biaya untuk pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai)
  - c) Biaya pembangunan/investasi, adalah biaya pembelian dan pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan *furniture* serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.
- 2) Biaya yang bersifat *nonbudgetair*, meliputi biaya-biaya pendidikan yang dibelanjakan oleh murid atau orang tua/keluarga dan biaya kesempatan yang hilang.

### 3. Sumber pembiayaan pendidikan di Indonesia

Pembiayaan pendidikan di sekolah memang selalu menarik untuk dibicarakan, salah satu alasannya adalah karena tidak semua sekolah memiliki sumber pembiayaan yang cukup sedangkan untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana sekolah yang berkualitas dibutuhkan pembiayaan yang besar. Sekolah tidak akan berkembang dengan baik

---

<sup>48</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Hlm. 24-25

jika hanya mengandalkan sumber dari pemerintah saja. sekolah berkualitas membutuhkan biaya investasi dan biaya operasional yang sangat besar. Jika sekolah mengandalkan bantuan dari pemerintah saja, sekolah tidak akan mampu tumbuh dan berkembang dengan baik. Bahkan, cenderung kekurangan anggaran sehingga mengakibatkan kualitas sekolah menjadi turun.<sup>49</sup>

Sumber-sumber keuangan sekolah dapat dikelompokkan menjadi enam sumber, yaitu:

- 1) Sumber dana pemerintah (pusat dan daerah)
- 2) Sumber dana usaha mandiri sekolah
- 3) Sumber dana orang tua peserta didik
- 4) Sumber dana dunia usaha dan industri, yang dilakukan melalui kerjasama dalam berbagai kegiatan baik berupa bantuan uang maupun fasilitas sekolah
- 5) Sumber dana masyarakat
- 6) Sumber dana yayasan.<sup>50</sup>

Secara garis besar, sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah atau kedua-duanya
- 2) Orang tua atau peserta didik
- 3) Masyarakat.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Barnawi & Muhammad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah Swasta*. (Jakarta:Ar-Ruzz Media. 2012. hlm. 31.

<sup>50</sup> Barnawi & Muhammad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah Swasta*. Hlm. 33

Sumber pembiayaan pendidikan dapat digolongkan kedalam empat jenis yaitu:

- 1) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah
- 2) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat orang tua/wali siswa
- 3) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat bukan orang tua/wali siswa, misalnya sponsor dari lembaga keuangan dan perusahaan, dan
- 4) Lembaga pendidikan itu sendiri.<sup>52</sup>

Selanjutnya sumber-sumber dana untuk sekolah diantaranya: sumber dari orang tua murid, pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dunia usaha, dan alumni.<sup>53</sup>

Sedangkan sumber pembiayaan pendidikan meliputi, sumber pembiayaan dari pemerintah, sumber dari masyarakat dan sumber-sumber lain<sup>54</sup>, yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sumber Pembiayaan dari Pemerintah.

Adapun yang dimaksud sebagai pemerintah adalah pemerintah pusat dan pemerintah daerah, pemerintah daerah diantaranya mencakup pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, atau pemerintah kota.

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Kompetensi: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 48.

<sup>52</sup> Harsono, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, 2007), hlm: 9-10

<sup>53</sup> Nanang Fatah, *Standar pembiayaan pendidikan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2012), hlm:43

<sup>54</sup> Mintarsih Danumiharja, *Manajemen Keuangan Sekolah Studi Manajemen Keuangan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Dalam Implementasi Otonomi Daerah*, (Jakarta:Uhamka, 2004), hlm. 54

## 2) Sumber dari Masyarakat.

Yang termasuk kedalam kategori masyarakat ialah:

- a) Lembaga. Penyelenggara lembaga pendidikan dapat membantu memberikan sumbangan dana pendidikan. Hal ini sering kita temui di beberapa sekolah/madrasah mandiri yang lembaganya dapat memenuhi kebutuhan biaya di lembaga tersebut.
- b) Wali murid atau siswa yang bersekolah di sekolah tersebut dapat ikut membantu dalam pemenuhan pembiayaan pendidikan. Hal ini dapat diwujudkan dalam bentuk pungutan SPP setiap bulan atau berupa iuran-iuran uang sekolah yang telah disepakati di sekolah/madrasah tersebut.
- c) Pihak lain/donator. Masyarakat luas dapat ikut berpartisipasi dalam pembiayaan pendidikan dengan ikut memberikan sumbangan secara finansial yang dapat membantu kesulitan pendanaan sekolah.

## 3) Sumber-Sumber Lain

Sumber pembiayaan dapat juga diperoleh dari pihak lain, seperti bantuan luar negeri (BLN) yang meliputi semua bantuan baik berupa pinjaman (*loan credit*) atau pemberian (*grant/hibah*) dari negara asing yang diterima oleh pemerintah Indonesia sebagai bantuan yang dimanfaatkan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan.

Dari pendapat beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa sumber pembiayaan dapat dikelompokkan kedalam tiga sumber yaitu: sumber dari pemerintah (pemerintah pusat dan daerah), sumber dari masyarakat yang diantaranya donatur, orang tua murid dan lembaga, serta sumber-sumber lain seperti dana hibah atau bantuan dari negara tetangga dll.

Wirausaha sekolah dapat dikategorikan dalam sumber dana yang didapat dari lembaga, yaitu lembaga pendidikan melakukan upaya sendiri dalam memenuhi kebutuhan keuangan sekolahnya untuk meningkatkan mutu dan kualitas disekolah masing-masing.

## **D. Konsep Kewirausahaan**

### **1. Definisi Wirausaha**

Istilah wirausaha berasal dari kata *intrepeneur* (bahasa Prancis) yang diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dengan arti *between taker* atau *go-between*.<sup>55</sup>

Kewirausahaan mulai dikenal secara populer pada abad ke -18. Pada 1755, seorang berkebangsaan Irlandia bernama Richard Cantillon yang berdiam di Prancis merupakan orang yang pertama menggunakan istilah “wirausahawan” dalam bukunya *essai sur la nature du commerce en generale* (1755).<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Buchari Alma, *Kewirausahaan*, (Bandung: Alfabeta, 2013). Hlm. 22

<sup>56</sup> Suryana, *Kewirausahaan Kiat*, hlm.3

Suryana mendefinisikan kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*), dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup dan cara memperoleh peluang dengan berbagai resiko yang mungkin dihadapinya. Kewirausahaan adalah hasil dari suatu disiplin, proses sistematis penerapan kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan peluang dipasar.<sup>57</sup>

*Entrepreneurship* atau kewirausahaan adalah suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan selalu berorientasi kepada kostumers.<sup>58</sup>

Menurut teori lain, seorang wirausahawan adalah seseorang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil resiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan bisnis dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikanannya.<sup>59</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa wirausaha yaitu bisnis baru yang diciptakan oleh seseorang yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap resiko dan kemajuan bisnis.

---

<sup>57</sup> Suryana, *Kewirausahaan Kiat*,. hlm.6

<sup>58</sup> Novan, *Teacherpreneurship* ., hlm.13

<sup>59</sup> Muh. Yunus, *Islam & Kewirausahaan Inovatif*. ( Malang: UIN-Malang Press 2008). hlm.27

## 2. Manfaat dan Fungsi Wirausaha

Banyak manfaat yang dapat kita peroleh dalam melaksanakan wirausaha baik wirausaha secara umum maupun wirausaha yang diselenggarakan oleh pihak sekolah. Secara umum manfaat wirausaha, yaitu<sup>60</sup>:

- 1) Memberi peluang dan kesempatan untuk mengendalikan nasib sendiri.

Pembisnis akan berusaha menenangkan hidup mereka dan memungkinkan mereka untuk memanfaatkan bisnis guna mewujudkan cita-cita mereka.

- 2) Memberi peluang melakukan perubahan dalam hidupnya melalui wirausaha.
- 3) Memberi peluang untuk mencapai potensi diri sepenuhnya.

Bagi para wirausahawan, bisnis-bisnis yang mereka miliki merupakan alat aktualisasi diri. Keberhasilan mereka adalah suatu hal yang ditentukan oleh kreativitas, sikap antusias, inovasi, dan visi mereka sendiri.

- 4) Memiliki peluang untuk meraih keuntungan seoptimal mungkin.

Keuntungan berwirausaha merupakan sumber motivasi yang penting bagi wirausahawan.

- 5) Memiliki peluang untuk berperan aktif dalam masyarakat dan dapat pengakuan atas usahanya.

---

<sup>60</sup> Abas Sunarya dkk. *Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Andi Offest. 2011), hlm:36.

- 6) Memiliki peluang untuk melakukan sesuatu yang disukai dan menumbuhkan rasa senang dalam mengerjakannya.

Sedangkan fungsi wirausaha secara umum seperti yang dikemukakan oleh Abas Sunarya dibagi menjadi dua, yaitu “fungsi pokok wirausaha dan fungsi tambahan wirausaha<sup>61</sup>, yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Fungsi pokok wirausaha, meliputi:
  - a) membuat keputusan-keputusan penting dan mengambil resiko tentang tujuan dan sasaran perusahaan.
  - b) Memutuskan tujuan dan sasaran perusahaan.
  - c) Menetapkan bidang usaha dan pasar yang akan dilayani.
  - d) Menghitung skala usaha yang diinginkan
  - e) Menentukan permodalan yang diinginkan (modal sendiri dan modal dari luar) dengan komposisi yang menguntungkan.
  - f) Memilih dan menetapkan kriteria pegawai atau karyawan yang memotivasinya.
  - g) Mengendalikan secara efektif dan efisien.
  - h) Mencari dan menciptakan berbagai cara baru.
  - i) Mencari terobosan baru dalam mendapatkan masukan atau input, serta mengolahnya menjadi barang dan atau jasa yang menarik.

---

<sup>61</sup> PO Abas Sunarya dkk. *Kewirausahaan*, . hlm:39-40

- j) Memasarkan barang dan atau jasa tersebut untuk memuaskan pelanggan sekaligus memperoleh dan mempertahankan keuntungan maksimal.
- 2) Fungsi tambahan wirausaha yaitu:
- a) Mengenal lingkungan perusahaan. Hal ini ditujukan untuk mencari dan menciptakan peluang usaha baru.
  - b) Mengendalikan lingkungan kearah yang menguntungkan bagi perusahaan.
  - c) Menjaga lingkungan usaha agar tidak merugikan masyarakat maupun merusak lingkungan sekitar, seperti limbah yang dihasilkan perusahaan.
  - d) Peduli dan bertanggung jawab terhadap lingkungan sosial sekitarnya yang merasakan dampak negatif dari usaha tersebut.
  - e) Menjadi pemimpin industri.
  - f) Menjadi usahawan yang menganalisis segala kebutuhan masyarakat, merangsang kebutuhan untuk mendapatkan pelanggan baru.
  - g) Menjadi pemimpin keuangan.
  - h) Menemukan cara-cara yang berbeda untuk menyediakan barang dan jasa dengan jumlah yang lebih banyak dan dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

### 3. Karakteristik dan Ciri Wirausahawa

Keberhasilan wirausaha tidak hanya ditentukan oleh adanya modal yang besar atau peluang bisnis dilapangan, akan tetapi para usahawan harus mempunyai keahlian dalam mengelola usahanya.

Timmons dan Mc Celland (1961) seperti yang dikutip oleh Suryana mengemukakan bahwa jika dilihat dari dimensi sikap dan perilakunya, wirausahawan yang sukses memiliki karakteristik sebagai berikut:<sup>62</sup>

- 1) Komitmen dan tekak yang kuat (*commitment and determination*), yaitu memiliki komitmen dan tekak yang bulat untuk mencurahkan semua perhatian kepada usaha.
- 2) Bertanggung jawab (*desire for responsibility*), yaitu memiliki rasa tanggung jawab dalam mengendalikan sumber daya yang digunakan dan keberhasilan berwirausaha.
- 3) Berobsesi mencari peluang (*opportunity obsession*), yaitu berambisi untuk selalu mencari peluang.
- 4) Toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian (*tolerance for risk, ambiguity, and uncertainty*), yaitu wirausahawan harus belajar mengelola resiko dengan cara mentransfernya kepada pihak lain, seperti bank, infestor, konsumen, pemasok, dan lain-lain. Wirausahawan yang berhasil biasanya memiliki toleransi terhadap pandangan yang berbeda dan ketidakpastian.

---

<sup>62</sup> Suryana, *Kewirausahaan Kiat*, .hlm.27

- 5) Percaya diri (*self confidence*). Wirausahawan cenderung optimis dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk berhasil.
- 6) Kreatif dan fleksibel (*creativity and flexibility*), yaitu berdaya cipta dan luwes. Seorang wirausahawan harus mampu menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan permintaan konsumen dan ekonomi global jika usahanya tidak ingin gagal.
- 7) Selalu menginginkan umpan balik yang segera (*desire for immediate feedback*). Wirausahawan selalu ingin mengetahui hasil dari apa yang telah dikerjakan untuk memperbaiki kinerjanya.
- 8) Memiliki tingkat energi yang tinggi (*high level of energy*). Wirausahawan yang berhasil biasanya memiliki daya juang yang lebih tinggi dibandingkan dengan kebanyakan orang.
- 9) Dorongan untuk selalu unggul (*motivation to excel*). Wirausahawan selalu ingin lebih unggul dan berhasil dalam melakukan apapun yang dilakukannya dengan melebihi dari standar yang ada.
- 10) Berorientasi ke masa depan (*orientation to the future*). Untuk tumbuh dan berkembang wirausahawan selalu berpandangan jauh ke masa depan yang lebih baik.
- 11) Selalu belajar dari kegagalan (*willingness to learn from failure*). Wirausahawan yang berhasil tidak pernah takut akan kegagalan. Ia selalu memfokuskan kemampuannya kepada keberhasilan.

12) Memiliki kemampuan dalam kepemimpinan (*leadership ability*).

Wirausahawan yang berhasil memiliki kemampuan untuk menggunakan pengaruh tanpa kekuatan serta harus memiliki taktik mediator dan negosiator daripada diktator.

Untuk menjadi pimpinan pesantren yang merangkap fungsi sebagai wirausahawan yang sukses karakteristik diatas haruslah melekat pada diri pembisnis, meski tidak kesemuanya dimiliki secara langsung oleh wirausahawan akan tetapi dengan belajar dan melatih diri beberapa karakter diatas akan dimiliki oleh wirausahawan sehingga usaha yang ditekuni akan bergerak maju.

#### **E. Wirausaha dalam Perspektif Islam**

Dalam ilmu pengetahuan agama Islam istilah wirausaha lebih dikenal dengan sebutan “*Attijarah*” yang berarti berdagang. Profesi ini juga sangat melekat pada sosok nabi Muhammad SAW, sejarah mencatat bahwa sosok Muhammad adalah pembisnis yang handal jauh sebelum teori-teori bisnis itu ada.<sup>63</sup>

Khazanah berdagang juga banyak ditemui di dalam Al-Qur'an diantaranya QS Al-Qoshosh:77

---

<sup>63</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammd SAW The Super Leader Super Manajer* (Jakarta: Pro LM & Tazkia Publishing, 2009), hlm.82

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ  
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

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

QS. At-Taubah : 105

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
 وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Dari kedua ayat diatas dapat dipahami, bahwa Al-Qur'an sebagai petunjuk bagi umat telah mengajarkan tentang bagaimana cara mencari nafkah dan rejeki yang baik. Dalam Islam bukan hanya membolehkan kita melakukan bisnis, perdagangan ataupun wirausaha akan tetapi lebih dari itu, Islam juga memberikan motivasi kepada ummatnya agar mencari rezeki

dengan melakukan bisnis yang halal agar senantiasa mendapatkan keberkahan dari Allah SWT dan terhindar dari dosa.

Dalam Islam Nabi Muhammad SAW adalah seorang model *entrepreneur* ideal, Wasi Darmolono menyebutkan karakteristik Nabi Muhammad dalam berbisnis diantaranya:<sup>64</sup>

- 1) Adil, *Fair* dan Jujur dalam bekerjasama dan bertransaksi.

Modal terbesar dalam berbisnis adalah kepercayaan. Siapapun patnernya akan merasa nyaman dan aman dalam berbisnis dengan Nabi Muhammad SAW. Sifat adil (sesuai dengan agama), *fair* (sehat), dan jujur (tidak ada kecurangan) dalam bekerjasama benar-benar dirasakan oleh siapapun yang bertransaksi dengan beliau.

- 2) Berorientasi pada manfaat dunia dan akhirat.

Dalam bekerjasama dengan patner bisnisnya, tidka semata-mata mengejar keuntungan financial dunia saja, melainkan juga manfaat atau keuntungan akhirat. Meskipun manfaat duniawi saja sudah cukup bagi sebagian rekan bisnisnya akan tetapi sebagai orang beriman membelanjakan kekayaannya sangat terjaga dari kemudharatan.

- 3) Amanah, *Zero-defect-minded* dalam melayani.

Yang dimaksud amanah tidak hanya sebatas bisa dipercaya karena kejujurannya akan tetapi lebih dari itu, yaitu mampu melaksanakan tugas yang diemban kepada beliau. Sedangkan *Zero-defect-minded* dalam melayani pelanggan atau juragannya yaitu dalam beberapa aspek,

---

<sup>64</sup> Wasi Darmolono, *Winning Mindset.* hlm. 199

misalnya proporsional dalam mengambil keuntungan sehingga semua pihak yang bertransaksi dengan beliau ridha atau tidak ada keberatan, memahami apa yang dibutuhkan pelanggannya.

- 4) *Leading by example*, setiap perilakunya adalah nilai.

Nabi Muhammad tidak pernah mengajak orang lain berbuat apapun kecuali beliau telah melakukannya. Inilah yang disebut *uswatun hasanah*.

- 5) Visionaris, selalu berpikir kedepan.

Nabi Muhammad ialah sosok yang selalu berpikiran maju dan berpikir kedepan, tidak pernah berlama-lama dengan kesedihan dan segera bangkit menatap hari esok.

- 6) Meskipun kaya pola hidup tetap sederhana.

Menikmati kesederhanaan meskipun berkecukupan merupakan suatu solusi cerdas untuk keluar dari musibah kehidupan seperti nasib para pelaku bisnis yang terpuruk gara-gara tak mampu mengontrol pola hidupnya dengan suka berfoya-foya. Didalam Islam pun diajarkan tentang hidup sederhana dan membelanjakan hartanya di jalan Allah serta melarang sifat boros dan berfoya-foya, akan tetapi perlu dipahami bahwa hidup sederhana berbeda dengan sifat kikir.

- 7) Memiliki kecerdasan *spiritual* tiada tara.

Dalam hal ini Nabi Muhammad SAW Tidak diragukan lagi. Indikator paling konkrit kecerdasan *spiritual* manusia adalah keimanan kepada yang *haq*. Makin tinggi keimanan seseorang makin sempurna ibadahnya dan makin tinggi tingkat keberserah dirinya kepada Allah SWT.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mendalam mengenai fenomena yang terjadi dilapangan. Pendekatan kualitatif "merupakan proses yang menghasilkan data berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati".<sup>65</sup> Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan ialah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya.<sup>66</sup>

Pada dasarnya peneliti memilih pendekatan kualitatif dikarenakan ingin memaparkan secara luas tentang temuan di lapangan mengenai strategi pimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan melalui kewirausahaan, dan apabila penelitian ini disajikan dalam bentuk kualitatif maka pembahasannya akan lebih mendalam sehingga tujuan penulis dalam mengungkap realita lebih mudah tercapai. Selain itu peneliti merasa sangat tertarik dengan penelitian kualitatif karena data yang didapat dari lapangan merupakan sajian data yang alami dan objektif atau dengan kata lain sesuai dengan realita yang sebenarnya.

---

<sup>65</sup> Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 4

<sup>66</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Rosdakarya. 2011) hlm.

Metode penelitian kualitatif ini digunakan karena tiga pertimbangan: *Pertama*, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, yaitu; mengungkap hubungan alami antara peneliti dengan informan, *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden, dan *Ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.<sup>67</sup>

Adapun jenis penelitian yang digunakan ialah studi kasus, dimana peneliti mengamati fenomena atau *issue* yang ada dilapangan. Tujuan dari studi kasus adalah untuk memahami secara menyeluruh suatu kasus (yang mungkin pribadi, status sosial, atau masalah), masa lampau dan perkembangannya.<sup>68</sup> Secara umum studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bila mana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) dalam konteks kehidupan nyata.<sup>69</sup>

Dalam penelitian ini menggunakan rancangan penelitian studi kasus yang dalam hal ini fenomena yang peneliti temui ialah stategi pimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan melalui kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul jannah Pacet - Mojokerto.

---

<sup>67</sup> Buna'i, *Penelitian Kualitatif* (Pamekasan: STAIN Pamekasan Press, 2008), hlm. 13

<sup>68</sup> Andi Prastowo, *Memahami Metode-Metode Penelitian*, (Jogjakarta: Ar-Rus Media. 2011), hlm.130

<sup>69</sup> Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain & Metode* (Jakarta: Rajawali Pers.2012), hlm.1

## B. Lokasi Penelitian

Pondok Pesantren Riyadlul Jannah terletak disalah satu kecamatan kawasan wisata *Segi Tiga Emas* yang dicanangkan pemerintah kabupaten Mojokerto tepatnya di tepi jalan raya Mojosari – Pacet Km 19 desa Pacet Kec. Pacet kabupaten Mojokerto di kaki gunung Welirang. Pondok Pesantren Riyadlul Jannah “Rijan” Pacet Mojokerto merupakan lembaga pendidikan Islam. Pendidikan formal pesantren mempunyai 4 (empat) tingkatan; tingkat Sifir (sekolah persiapan), tingkat Tahmidi (setingkat Ibtida’iyah), tingkat I’dadi (setingkat Tsanawiyah), dan tingkat Takhoshush (setingkat Aliyah). Pondok Pesantren Riyadlul Jannah “Rijan” juga telah mendirikan pendidikan formal nasional yakni; Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Perguruan Tinggi.

Selain itu, pemilihan lokasi penelitian ini dikarenakan peneliti tertarik terhadap fenomena yang terjadi di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto, diantaranya:

- 1) Pondok Pesantren Riyadlul Jannah sukses mengembangkan unit usaha pesantren yang bergerak di berbagai macam bidang usaha. Unit usaha pesantren tidak hanya berkembang di satu bidang saja tetapi tahun ke tahun seluruh unit usaha pesantren mengalami peningkatan sehingga pendapatan yang diperoleh oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah juga meningkat.
- 2) Pondok pesantren Riyadlul Jannah selalu melibatkan santri dalam proses berjalannya unit usaha pesantren, sehingga menjadikan santri mempunyai

keterampilan yang sangat berguna di kemudian hari setelah mereka lulus dari pondok pesantren.

- 3) Fasilitas dan layanan pondok pesantren terhadap pelanggan pendidikan tetap berkualitas. Dengan hasil dari unit usaha peantren, maka fasilitas dan layanan pesantren tap terjaga untuk menjadikan pesantren tetap bermutu.
- 4) Dengan adanya kebijakan di pondok pesantren Riyadlul jannah dalam menerapkan sekolah berbasis kewirausahaan turut membantu pemerintah dalam memperbaiki ekonomi masyarakat sekitar pesantren Rijan, karena dengan adanya lowongan pekerjaan disetiap usaha sekolah dapat menyerap para pengangguran masyarakat disekitar pesantren.

### **C. Kehadiran peneliti**

Salah satu langkah yang penting dalam suatu penelitian diantaranya adalah kehadiran peneliti dilapangan, karena dengan kehadiran peneliti dilapangan inilah yang nantinya akan mendapatkan informasi atau seperangkat data valid yang diperlukan sebagai fokus penelitian. Sangat tidak mungkin apabila seorang peneliti tidak hadir dilapangan nantinya akan mendapatkan data yang valid atau data yang sesuai dengan realita sebenarnya.

Dalam penelitian ini peneliti bertugas sebagai pihak pengumpul data dan informasi. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian. kehadiran dan

keterlibatan peneliti di lapangan merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan terhadap pemahaman suatu kasus, karena itu pengumpulan data harus dilakukan dengan situasi yang sebenarnya.<sup>70</sup>

Dengan demikian, peneliti harus bersikap selektif, hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam menjaring data yang sesuai dengan kenyataan di lapangan. Tujuannya yaitu untuk mendapatkan kesesuaian dan keabsahan data yang ada di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto.

#### **D. Data dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu seputar strategi pimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan sumber pembiayaan melalui kewirausahaan. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dapat diklasifikasi menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data skunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan dari subjek/informan berkaitan dengan strategi kepemimpinan pendidikan dalam mengembangkan sumber pembiayaan melalui kewirausahaan. Sedangkan data sekunder meliputi dokumen-dokumen, foto-foto yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer.

Sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan

---

<sup>70</sup> Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 168

dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi kedalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.<sup>71</sup>

Sumber data utama dalam penelitian adalah kata-kata yang didapat dalam bentuk wawancara, yang dilakukan diantaranya kepada pengasuh pondok pesantren Riyadlul Jannah, pimpinan pondok pesantren, bendahara pesantren, guru, wali murid, siswa/santri dan masyarakat sekitar yang terlibat dalam terlaksananya kegiatan kewirausahaan pesantren Rijan dan merasakan dampak dari kebijakan pesantren tersebut. Peneliti juga membutuhkan sumber data tambahan seperti dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian dan menunjang terhadap kesempurnaan penelitian yang didapat dari lembaga, seperti foto, laporan keuangan pesantren. Data penelitian ini digali dari beberapa sumber yang beragam untuk lebih lanjut dikaji dan dianalisa.

Alasan dipilihnya pengasuh pondok pesantren, pimpinan pesantren, bendahara pesantren, guru/ustadz, wali murid, masyarakat sekitar dan siswa sebagai subyek penelitian diantaranya: *pertama*, pengasuh pondok pesantren, pimpinan pesantren, guru/ustadz dan masyarakat adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan kewirausahaan pesantren. *kedua*, pimpinan pesantren, bendahara pesantren, mengetahui secara langsung tentang persoalan yang berkaitan dengan bidang pembiayaan pendidikan/kewirausahaan pesantren, *ketiga*, wali murid, masyarakat sekitar, dan para siswa/santri adalah orang yang merasakan dampak langsung dari penerapan kebijakan pesantren.

---

<sup>71</sup> Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Hlm. 157

## E. Teknik Pengumpulan Data

Karena penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif maka untuk mendapatkan data atau dokumen yang banyak, lengkap dan akurat diperlukan pengumpulan data secara rutin dan mendalam yang berkaitan dengan lokasi penelitian dan dikaji dalam bentuk laporan penelitian. Adapun prosedur pengumpulan data dilapangan yaitu :

### 1. Wawancara (*Interview*)

Yang dimaksud dengan wawancara adalah pengumpulan data dengan cara tanya jawab yang dilakukan oleh kedua belah pihak antara peneliti dan informan yang dalam pelaksanaannya dikerjakan dengan cara sistematis berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>72</sup>

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur. Pedoman wawancara tidak terstruktur adalah pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan.<sup>73</sup> Hal ini dikarenakan kecenderungan peneliti yang akan semakin leluasa bertanya dan mengembangkan pertanyaan dalam wawancara. Adapun hal-hal yang akan ditanyakan dalam penelitian ini meliputi: (1) Bagaimana formulasi strategi pimpinan pondok pesantren dalam

---

<sup>72</sup> Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Hlm. 186

<sup>73</sup> Buna'i. *Penelitian Kualitatif*. Hlm. 92-93

mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto (2) Bagaimana implementasi strategi pimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto (3) Apa bentuk evaluasi dalam pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto, dan (4) Apa implikasi dalam pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto?

Adapun pihak-pihak yang akan diwawancarai dalam penelitian ini diantaranya ialah pengasuh pondok pesantren Rijan, pimpinan pondok pesantren, bendahara pesantren, guru/ustadz, wali murid, siswa dan masyarakat sekitar yang terlibat dalam pengembangan sumber pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet - Mojokerto.

## **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan mencatat data yang sudah ada. Diantaranya kegiatan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, dan lain-lain.<sup>74</sup> Dokumentasi tersebut juga dapat digunakan untuk menggali data

---

<sup>74</sup> Buna'i. *Penelitian Kualitatif*. Hlm. 98

tentang sumber pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlul Jannah yang berbasis kewirausahaan, diantaranya: data visi, misi dan tujuan pesantren Rijan, dokumen perencanaan strategis pimpinan pondok pesantren Riyadlul Jannah, data organisasi pondok pesantren Riyadlul Jannah serta data laporan pendapatan dan pengeluaran belanja pondok pesantren Riyadlul Jannah. (seperti yang terdapat pada lampiran ke III).

### 3. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain.<sup>75</sup>

Oleh karena itu teknik observasi digunakan untuk melihat atau mengamati perubahan fenomena sosial yang tumbuh dan berkembang di pondok pesantren Riyadlul Jannah yang kemudian dapat dilakukan penilaian atas perubahan tersebut atau disebut sebagai observer yang bertugas melihat obyek dan kepekaan mengungkap serta membaca permasalahan dalam moment-moment tertentu dengan dapat memisahkan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Observasi non partisipatif (pengamatan tidak terlibat). Observasi non partisipatif

---

<sup>75</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung. Alfabeta:2010) hlm. 145

(pengamatan tidak terlibat), adalah: peneliti tidak terlibat hanya sebagai pengamat independen. Observasi non partisipasi juga merupakan observasi yang dalam pelaksanaannya tidak melibatkan peneliti sebagai partisipasi atau kelompok yang diteliti.<sup>76</sup> Peneliti selaku pihak luar mengamati tentang sebuah fenomena yang terjadi di pondok pesantren Riyadlul Jannah. Adapun hal-hal yang akan di observasi diantaranya: (1) Mengamati macam-macam usaha yang dimiliki oleh pesantren, (2) Mengamati praktek usaha pesantren mulai dari praktek pengadaan bahan sampai pemasaran hasil usaha. (3) Mengamati berbagai fasilitas pesantren yang didapat dari hasil usaha mandiri pesantren. (4) Mengamati perilaku pimpinan pondok pesantren sehari-hari dalam memimpin pesantren dan menjalankan tugas sebagai wirausahawan yang mengembangkan usaha pesantren. (seperti yang terdapat pada lampiran ke II).

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan salah satu tahapan dalam sebuah penelitian dan dilakukan setelah informasi dan dokumentasi diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data, kesimpulan data yang diperoleh tersebut diolah untuk menggambarkan keadaan atau suatu fenomena, dan disajikan dengan cara mendiskripsikan suatu gejala, peristiwa atau kejadian yang terjadi dilapangan.

---

<sup>76</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Hlm. 145

Data yang akan dianalisis adalah transkrip wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi. Analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.<sup>77</sup>

- 1) Reduksi data (*Reduction Data*), yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.
- 2) Penyajian data (*Data Display*), setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau bentuk teks yang bersifat naratif. Tujuannya adalah memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan untuk merencanakan program kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami sebelumnya.
- 3) Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan (*Verification and Conclusion Drawing*), langkah ini adalah verifikasi data dan penarikan kesimpulan. Verifikasi dan penarikan kesimpulan ini bertujuan untuk validitas data yang telah terkumpul di lapangan dan untuk menarik kesimpulan hasil penelitian.

---

<sup>77</sup> Matthew B. Milles & A. Michael Huberman (Terj: Tjetjep Rohendi Rohidi) , *Analisis Data Kualitatif, buku sumber tentang metode-metode baru*, (Jakarta: UI Press. 1992), hlm:20

### G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data diperlukan untuk semakin menyakinkan bahwa data yang didapat di lapangan adalah valid. Ada empat kriteria dalam pengecekan keabsahan data, yaitu: 1) Uji kredibilitas, 2) Uji transferability, 3) Uji dependability, 4) Uji confirmability.<sup>78</sup>

Adapun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria kredibilitas. Kredibilitas data digunakan untuk membuktikan kesesuaian terhadap yang diamati oleh peneliti apakah benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan.

Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mengecek keabsahan data temuan diantaranya: perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi teman sejawat, analisis kasus negatif dan memberchek.<sup>79</sup>

Dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi untuk mengecek keabsahan data temuan. Triangulasi adalah cara pengecekan keabsahan data dari berbagai sumber sebagai pembandingan terhadap data temuan. Ada 3 jenis triangulasi, yaitu: triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu pengumpulan data, sebagai berikut:<sup>80</sup>

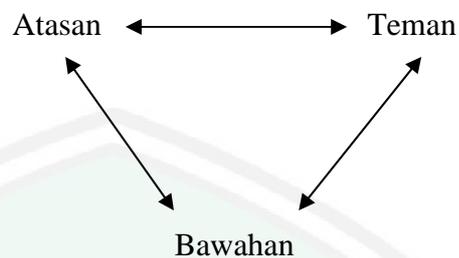
---

<sup>78</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012), hlm. 365

<sup>79</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif*. hlm. 270

<sup>80</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif*. hlm. 273

a. Triangulasi Sumber

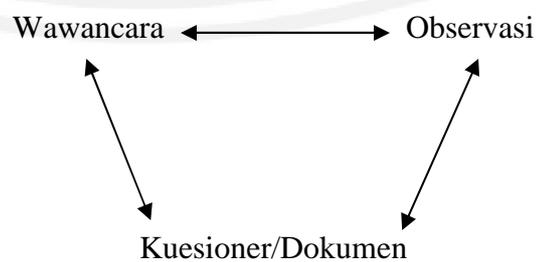


**Gambar 3.1**

Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber, yaitu pengecekan data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam hal ini adalah data tentang strategi pimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan melalui kewirausahaan pesantren, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dari pimpinan pesantren di dilakukan pengecekan data kembali dengan cara wawancara baik kepada atasan (pengasuh pondok pesantren), teman kerja atau bawahan/karyawan.

b. Triangulasi Teknik

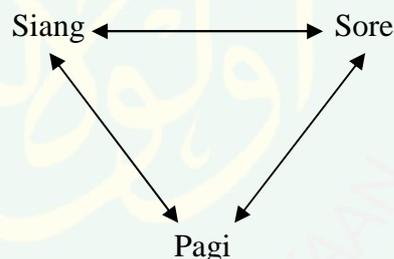


**Gambar 3.2**

Triangulasi Teknik

Trianggulasi teknik pengumpulan data, yaitu pengecekan data dilakukan kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Caranya, data yang didapat dari Pesantren Riyadlul Jannah dengan cara wawancara, lalu dicek dengan observasi, atau dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau sumber data yang lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar atau mungkin semuanya benar, tetapi dengan sudut pandang yang berbeda-beda.

c. Triangulasi Waktu



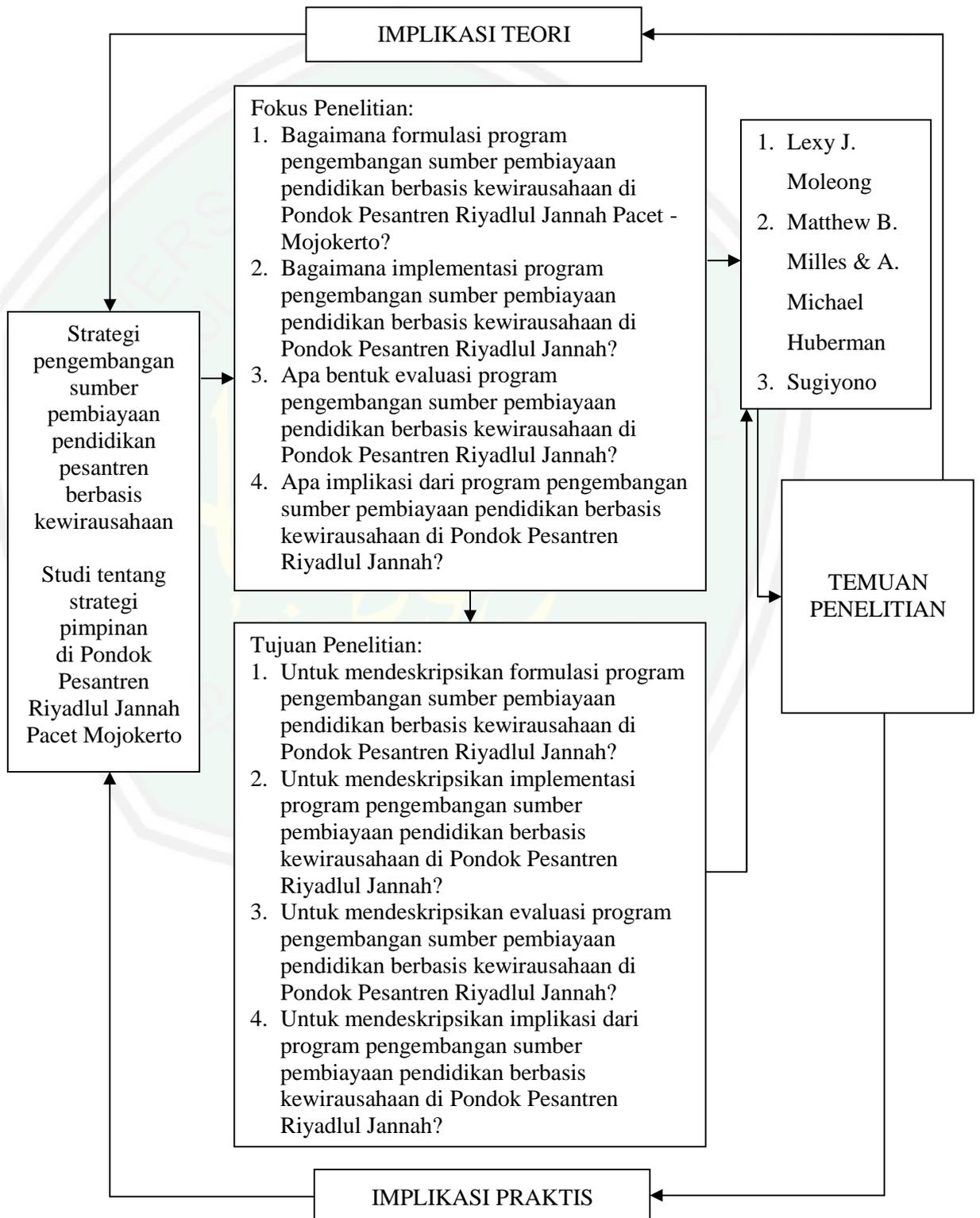
**Gambar 3.3**

Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara pada waktu dimana informan lenggang seperti di pagi hari pada saat nara sumber masih *fresh*, maka akan memberikan data yang lebih valid. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data di pondok Rijan dapat dilakukan dengan cara wawancara, observasi dalam waktu yang berbeda.

**Gambar 3.4**

Kerangka penelitian pengembangan sumber pembiayaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah



## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### H. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

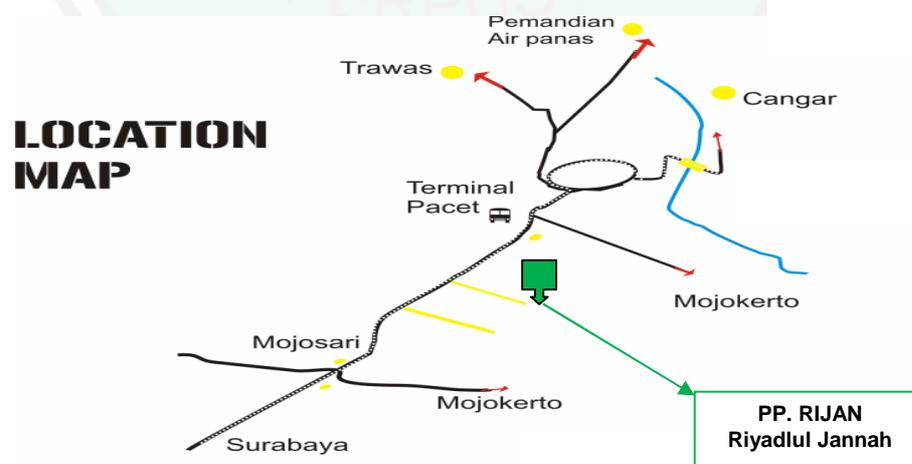
##### 1. Profil Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto

1	Nama Pesantren	:	Riyadlul Jannah Pacet
2	Alamat Pesantren	:	Jl. Hayam Wuruk No 22 Pacet
3	Kecamatan	:	Pacet
4	No. Telp	:	0321-690544
5	Tahun Pendirian Pesantren	:	1985
6	Nomor Statistik Pesantren	:	5103 36 16 0033
7	Nomer Ijin Pendirian (terbaru)	:	Kd. 13.16/5/PP.00.7/544/2017
8	Tanggal Ijin Pendirian (terbaru)	:	27 Mei 2017
9	NPWP Pesantren	:	21.061.645.4-602.001
10	Nama Yayasan / Penyelenggara	:	BINA INSANI
11	Nama Ketua Yayasan	:	H. Fahur Rozy.
12	NPWP Yayasan	:	21.061.645.4-602.000

Pondok Pesantren Riyadlul Jannah terletak disalah satu kecamatan kawasan wisata *Segi Tiga Emas* yang dicanangkan pemerintah kabupaten Mojokerto tepatnya di tepi jalan raya Mojosari – Pacet Km 19 desa Pacet Kec. Pacet kabupaten Mojokerto di kaki gunung Welirang. Jika ditempuh dari Mojokerto kita bisa lewat rute Mojokerto– Pacet dengan jarak tempuh 30 kilometer, atau bisa lewat rute Mojokerto- Mojosari– Pacet yang berjarak sekitar 40 kilometer. Apabila dari Surabaya kita bisa lewat rute Krian – Mojosari – Pacet, atau lewat rute Sidoarjo – Gempol – Mojosari –

Pacet. Kedua rute ini berjarak sekitar 60 kilometer dari Surabaya. Jika dari arah Pasuruan dan kota-kota di wilayah “tapal kuda” kita bisa lewat rute Gempol – Pandaan– Prigen– Trawas– Pacet, atau bisa lewat rute Gempol– Mojosari– Pacet. Jika dari arah Malang kita bisa lewat rute Pandaan – Prigen – Trawas – Pacet, atau lewat rute Batu – Cangar – Pacet.

Pesantren ini ditunjang dengan Panorama alam yang indah, sejuk dan asri di lingkungan sekitarnya ditambah tata ruang dan kondisi fisik pesantren yang bersih, indah dan teratur membuat orang merasa betah untuk menikmatinya dan sangat representatif untuk mengaji dan mengabdikan. Nama Riyadlul Jannah (pertamanan surga) agaknya tidak berlebihan, berdiri di atas tanah seluas  $\pm 9.000 \text{ m}^2$ . Kondisi fisik pesantren terlihat indah dan megah dengan bangunan– bangunan bertingkat di atas kolam– kolam yang penuh dengan berbagai ikan hias dan perkebunan pesantren yang menghiijau dengan berbagai tanaman pangan dan sayuran. Di setiap sudut bangunan terdapat kolam ikan hias dengan pertamanan yang indah.



**Gambar 4.1**  
**Peta Pondok Pesantren Riyadlul Jannah**

## 2. Sejarah Pondok Pesantren Riyadlul Jannah

Bermula dari keinginan tokoh – tokoh masyarakat desa Pacet untuk membuat lembaga pesantren sebagai wadah pendidikan agama di daerah tersebut, sekaligus sebagai benteng dari pengaruh – pengaruh negatif wisatawan serta kristenisasi yang sangat kuat dan gencar pada waktu itu, karena Pacet adalah salah satu basis kristenisasi. Pada th 1985 KH Mahfudz Syaubari MA yang sebelumnya telah mengajar di berbagai pesantren di Luar Jawa diminta untuk mendirikan Pondok Pesantren yang menempati sebuah rumah salah satu tokoh masyarakat Pacet, dan pesantrennya di beri nama Darussalam sampai dibangunlah dua lokal baru disekitar Masjid Al Hidayah Pacet ( ± 300 m dari lokasi pesantren sekarang ) pada th 1987. Pada saat itu DR. As sayyid Muhammad bin Alawy Al Maliki guru dari KH. Mahfudz Syaubari mengadakan kunjungan dan menyarankan kepada beliau untuk mencari tempat yang lebih representatif bagi sebuah pesantren. Baru pada tahun 1990 saran / instruksi ini bisa terealisasi dengan dibelinya tanah yang menjadi lokasi pesantren sekarang. Maka dimulailah pembangunan pesantren baru yang diberi nama Riyadlul Jannah, nama pemberian dari Dr. As sayyid Muhammad bin Alawy Al Maliki. Setahap demi setahap pembangunan pesantren baru itupun berjalan dan berangsur – angsur pula para santri berpindah dari dari lokasi pesantren lama ke lokasi pesantren baru. Dan lokasi pesantren lama difungsikan untuk Panti Asuhan Yatim Piatu dan Dhuafa yang dikelola para santri alumni.

Berbicara mengenai karakteristik pesantren, tidak bisa lepas dari figur pengasuhnya. KH. Mahfudz Syaubari MA kyai yang berkepribadian kuat, tegas, dan disiplin ini lahir pada tanggal 20 Nopember 1954 di Demak Jawa Tengah. Belajar di berbagai Pondok Pesantren besar di Jawa Tengah dan terakhir di Al Falah Ploso Kediri Jawa Timur sebelum mendalami ilmu dari Dr Assayyid Muhammad Bin Alawy Al Maliki di Makkah.

Kyai yang beristri 4 wanita sholehah ini selain menjadi pengasuh PP Riyadlul Jannah Pacet, beliau juga menjadi Pembina Rutin berbagai Majelis Ta'lim di Surabaya.

KH. Mahfudz Syaubari adalah figur ulama intelektual yang sangat kuat menanamkan jiwa kemandirian pada semua santri, baik secara pribadi atau lembaga terbukti dengan pembangunan dan perawatan pondok yang beliau tangani sendiri dengan melibatkan seluruh santri tanpa terkecuali. Bangunan – bangunan yang berdiri dilingkungan pesantren kebanyakan adalah murni hasil karya santri. Seluruh santri beliau arahkan sesuai dengan bakat dan minatnya masing – masing, mulai dari pertanian, peternakan, perikanan dll. Beliau tidak senang santrinya menganggur atau menggantungkan hidupnya pada orang lain baik swasta atau pemerintah. Beliau juga tidak pernah bosan menanamkan dan mendoktrin santri untuk bisa menciptakan lapangan pekerjaan. Lebih baik jadi raja kecil dari pada jadi budak besar, dengan menjadi buruh pabrik atau pegawai negeri.

### 3. Visi dan misi Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto

Visi dan misi pondok pesantren Riyadlul Jannah adalah sebagai berikut:<sup>81</sup>

a. Visi Pondok pesantren Riyadlul Jannah:

Terbentuknya manusia yang berimtaq, berbudi pekerti luhur, berkarakter, cerdas, mandiri, memiliki etos kerja, kompetitif, peduli serta bertanggung jawab pada agama, bangsa dan negara.

b. Misi Pondok pesantren Riyadlul Jannah:

- 1) Menanamkan keimanan, ketaqwaan serta akhlaqul karimah
- 2) Mendidik keilmuan dan pengembangan wawasan
- 3) Mengembangkan bakat, minat dan kreatifitas.
- 4) Mengembangkan kewirausahaan dan kemandirian
- 5) Menanamkan kepedulian, pelayanan dan tanggung jawab terhadap agama, bangsa dan negara.

### 4. Dasar Dan Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto

Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto adalah wadah kegiatan yang dioperasikan secara sadar dan berencana serta berkesinambungan dalam rangka mewujudkan tujuan yang diharapkan.

Pondok Pesantren Riyadlul Jannah berasaskan Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945 menuju masyarakat yang diridloi oleh Allah SWT. Maksud dan tujuan pondok pesantren Riyadlul Jannah adalah kerja

---

<sup>81</sup> Buku pedoman Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto, hlm.1

sama dengan pemerintah Republik Indonesia dalam rangka mewujudkan pembangunan manusia seutuhnya.

Dasar dari pesantren riyadhul jannah sebagai lembaga pendidikan dengan cara menyiarkan dan mengembangkan ajaran islam serta mewarnai masyarakat yang islami artinya bahwa pondok pesantren membina ahlak, tingkah laku dan perbuatan yang dilaksanakan masyarakat berdasarkan pada ajaran agama islam sehingga terciptalah masyarakat yang islami

Adapun tujuan pokok dari pesantren Riyadhul Jannah secara global adalah membina dan mengembangkan agama islam secara meningkatkan kesejahteraan sosial. Adapun tujuan lebih rinci dari pendirian pesantren Riyadhul Jannah adalah:

- a. Mencetak para santri atau anggota masyarakat menjadi seorang muslim yang bertaqwa kepada Allah SWT, berahlak mulia, memiliki kecerdasan keterampilan dan sehat sejahtera lahir bathin yang bermoralitasakan Islam sebagai warga negara yang berpancasila.
- b. Mendidik para santri atau anggota masyarakat untuk menjadikan manusia muslim selaku kader – kader ulama'dan mubaligh berjiwa iklas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan syariah Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Menjadikan para santri atau anggota masyarakat untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaaan agar dapat

- menumbuhkan manusia pembangun yang dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab terhadap pembangunan bangsa dan negara.
- d. Mendidik santri agar menjadi santri yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan khususnya pembangunan mental dan spiritual.
  - e. Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat dan lingkungan.

#### **5. Program Pendidikan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah**

Secara umum, pendidikan dalam pesantren ini adalah perpaduan antara pendidikan akademisi dengan penekanan pada kecerdasan dan prestasi belajar, dan juga pendidikan spiritual dengan penekanan pada unsur penempaan rohani, melalui berbagai wirid dan dzikir.

Pendidikan akademisi dijalankan dengan metode salaf berupa *sorogan*, *weton* dan *sardan* yang dilaksanakan pada pagi hari (pukul 05.00 – 06.00), siang hari (pukul 08.00 – 10.00 WIB), dan sore hari (16.00 – 17.00 WIB) dengan materi kajian kitab – kitab salafi. Untuk Fiqih menggunakan kitab Fathul Qorib & Fathul Wahab, untuk ilmu Nahwu (Gramatika Arab) kitab Ibnu Aqil, Ilmu Hadits kitab Shohih Bukhori, Ilmu Tasawwuf kitab Ihya' Ulumuddin dll. Ditambah dengan metode klasikal dalam belajar formal pesantren yang dilaksanakan setelah sholat Maghrib.

Belajar formal pesantren mempunyai 4 tingkatan, tingkat Sifir (sekolah persiapan) yang ditempuh satu tahun adapun ditingkat ini santri

diberikan materi yang berkaitan dengan pelajaran yang berkaitan dengan alat bagaimana membaca kitab serta di membiasakan diri untuk wirid dan dzikir, tingkat Tamhidi (setingkat ibtida'iah) yang ditempuh 3 tahun, tingkat I'dadi (setingkat Tsanawiyah) yang ditempuh 3 tahun, dan tingkat Takhoshush (setingkat Aliyah) yang ditempuh 3 th pada tingkat ini para santri mengkaji kitab – kitab serta didiskusikan bersama. Salah satu ciri khasnya adalah bahasa pengantar di dalam penyampaian materi dan pengartian kitab menggunakan bahasa Indonesia dengan tetap berpegang pada qoidah/struktural nahwiyah, yang mana hal ini masih belum biasa di dalam pesantren salaf khususnya di Jawa. Hal ini memudahkan pendistribusian Alumni ke luar Jawa dan seluruh wilayah di Indonesia, mengingat telah terjadi inflasi ustadz dan kiyai di Pulau Jawa.

Juga telah mendirikan sebuah lembaga formal nasional seperti, Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Umum (SMU) “RIJAN” dan Perguruan Tinggi, adapun murid yang belajar di pendidikan formal ini harus mondok dan mukim di pesantren. Hal ini berguna untuk menghindari pengaruh – pengaruh dari pergaulan bagi para santri.

Pendidikan spiritual adalah berupa kewajiban sholat berjamaah, sholat dluha, tahajud, beberapa wirid dan dzikir – dzikir salafi yang dengan istiqomah dibaca setelah Subuh dan Isya' secara berjama'ah.

Guna membekali santri dalam hidup bermasyarakat serta membentuk kedisiplinan, kreatifitas dan jiwa kemandirian, diadakanlah

beberapa kegiatan ekstra yaitu Ta'limul Khitobah, pembacaan tahlil, istighotsah, Manaqib Syekh Abdul Qodir Jailani, dan beberapa Maulid. Ditambah ekstrakurikuler dalam bidang bahasa inggris, pertanian, perikanan, pertukangan, kopontren, tata boga, Jahit menjahit (untuk putri) dll.berikut jadwal santri sehari-hari:

**Tabel 4.1**  
**Aktifitas di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah**

<b>WAKTU</b>	<b>KEGIATAN</b>
03.30 – 04.00	Mujahadah
Waktu Subuh	Sholat Subuh Berjama'ah
Subuh 05.00	Wirid Yasin, Wiridul Lathif, Asmaul Husna, dll.
05.00 – 06.30	Peng. Al-Qur'an & Sorogan, Fathul Qorib, Fathul Mu'in
Ahad	Evaluasi Kegiatan dan Ta'ziran
Selasa	Pengajian Kitab Jami'us Shoghir
Jum'at	Pengajian Kitab Jami'us Shoghir
06.30 – 07.00	Sholat Dluha
07.00 – 08.00	Kebersihan
Ahad	Pengajian Umum Al-Hikam
Selasa	Senam, Kerja Bakti, Olah Raga
Jum'at	Tashrifan
08.00 – 10.00	Peng. Ibnu Aqil, Fathul Wahhab, Ihya' Ulumiddin, Bukhori

Jum'at	Libur
10.00 – 11.00	Makan Siang
11.00 – 12.00	Istirahat
12.00 – 12.45	Sholat Dzuhur Berjama'ah
12.45 – 15.30	Sekolah Formal Nasional (SMP – SMA)
15.30 – 16.00	Sholat Ashar Berjama'ah
16.00 – 17.00	Peng. Fathul Qorib, Ta'limul Muta'allim, Tafsir Munir
Ahad	Musyawah Fathul Qorib
Selasa	Musyawah Mutammimah
17.00 – 17.30	Makan Sore
17.30 – 18.00	Sholat Maghrib Berjama'ah
18.30 – 20.00	Belajar Formal Pesantren (Diniyah)
Kamis	Tahlil, Istigotsah, Nadzoman Masing-masing kelas
20.00 – 20.30	Sholat Isya' Berjama'ah
20.30 – 21.30	Wirid Surat Sajadah, Al-Mulk, R Haddad, R Attas dll.
Kamis	Pembacaan Maulid / Khitobah
21.30 – 03.30	Istirahat

#### 6. Data Santri Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto

Dibawah ini menerangkan jumlah santri pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto yang tertuang dalam data lima tahun terakhir, berikut adalah rinciannya:

**Tabel 4.2****Data Santri Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto**

<b>TAHUN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>LAKI-LAKI</b>	<b>PEREMPUAN</b>
T. 2014	449	254	195
T. 2015	480	275	205
T. 2016	560	320	240
T. 2017	612	368	244
T. 2018	744	450	294

Pesantren ini memiliki total santri sejumlah 744 santri yang bermukim di pesantren. Data tersebut diatas menunjukkan bahwa ada peningkatan jumlah santri dari tahun ke tahun. Meskipun total santri kurang dari 1000, namun Hal ini memberikan keuntungan tersendiri bagi pengasuh dan para santrinya. Adapun keuntungan dari hal ini adalah mudahnya dalam mengawasi, mengevaluasi serta memberi bimbingan bagi santri lebih mudah serta hubungan antara santri dan kiai lebih dekat.

#### **7. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto**

Pondok pesantren Riyadlul Jannah mempunyai dua garis struktural yakni lembaga pendidikan dan lembaga bisnis. Lembaga pendidikan adalah menaungi seluruh aktivitas pendidikan yang diberi nama Yayasan Bina Insani. Sedangkan lembaga bisnis adalah seluruh kegiatan usaha pesantren yang diberi nama PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras).

a) Adapun struktur lembaga pendidikan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah adalah sebagai berikut:

- ❖ Pengasuh : KH. Mahfudz Syaubari, MA
- ❖ Penasehat : 1. Agus H. Muzani Fahmi  
2. Agus H. Fatchur Rozyi, S.Pd.I  
3. Agus H. Maimun Jauhari, Lc  
4. Agus H. Ahsanul Milal, Lc
- ❖ Direktur : Muslimin, S.Pd.I
- Wadir 1. Formal Pesantren (Diniyah) : Amir Wahyudi, S.Pd.I
  - Kabid. Tamhidid : H Syahrul Mubarak, Lc
  - Kabid. I'dadi : Abdul Majid, S.Pd.I
  - Kabid. Takhossus : Husnan Afandy, S.Pd.I
- Wadir 2. Pengajian, Extra & Ubudiyah: H M Ainur Rofiq, Lc
  - Kabid. Pengajian Wethon & Syawrir : H Syahrul Mubarak, Lc
  - Kabid. Maulid, Manaqib, Khitobah : Kanzul Ulum
  - Kabid. Sholat Jama'ah dan Wirid : Anas Syarifuddin
- Wadir 3. Kesantrian : M Yusuf, S.Pd.I, MM
  - Kabid. Keamanan & Ketertiban : Junaidi, Abdul Aziz
  - Kabid. Kebersihan : Miftahul Arifin
  - Kabid. Olahraga : Hanif Mahfudzi
  - Kabid. Kesehatan : M Alfiyan Bashtomy
- Wadir 4. Formal Nasional : Husnan Afandy, S.Pd
  - Kabid. Pendidikan SMP : Drs. M Yasin

- Kabid. Pendidikan SMA : Khasan, S.Pd
- Kabid. Sekolah Tinggi : H. Ainur Rofiq, Lc
- Sekretaris : Anas Syarifuddin, S.Pd.I
- Kabid. Tata Usaha : H. Risan Wulli W, Lc
- Kabid. Dokumentasi : Hanif Madfudzi
- Bendahara : Lukman Hakim, S.Pd.I
- Kabid. Konsumsi dan Akomodasi : Rif'an Aliyan
- Kabid. Perlengkapan : Ahmad Rizqulloh

b) Adapun struktur lembaga bisnis PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)

Pondok Pesantren Riydlul Jannah adalah sebagai berikut:

- 1) Presiden Komisaris : KH. Mahfudz Syaubari, MA
- 2) Komisaris : Hj. Arwa Kurnia
- 3) Direktur Utama : H. M Muzanni Fahmi
- 4) Dir. Operasional : Haqqul Yaqin
- 5) Dir. SDM : M Yusuf, S.Pd.I, MM
- 6) Dir. Development : Agus H. Fatchur Rozyi, S.Pd.I
- 7) Dir. Keuangan : Agus H. Maimun Jauhari, Lc
- 8) Dir. Pengawas Syariah : Agus H. Ahsanul Milal, Lc
- 9) Sekretaris Perusahaan : H M Ainur Rofiq, Lc

## 8. Unit Usaha Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto

Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto memiliki beberapa unit usaha yang dikelola dibawah PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras), beberapa unit usaha tersebut adalah sebagai berikut:

**Table 4.3**

### Unit Usaha PT. RDS

1	Kuliner	DM'Riah, M2M, Mr.J
2	Properti	Tanah, Rumah
3	Wedding	Rias, Kuade, Katering, Dokumentasi
4	Traveling	Haji, Umroh, Ziarah
5	Konveksi	Jahit, Kain, Pakaian Jadi
6	Rental	Mobil Mini Bus, MPV
7	Organik	Sayur, Pupuk
8	Percetakan	Buku, Kalender, Brosur
9	Peternakan	Ayam, Ikan, Kambing, Sapi
10	Home Industri	Marinasi, Camilan, Bakery
11	Packging	Multi Produk
12	Retail	Rijan Mart

## 9. Pusat Biaya dan Pendapatan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto

Adapun pusat biaya dan pendapatan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah peneliti sajikan dalam bentuk tabel berikut:

**Tabel 4.4****Pusat Biaya dan Pendapatan**

1	Penerimaan uang pendaftaran
2	Penerimaan uang pembangunan
3	Penerimaan uang pangkal
4	Penerimaan uang seragam, almamater, kaos dan atribut
5	Penerimaan uang Her-registrasi per tahun ajaran baru
6	Penerimaan uang Makan/Konsumsi
7	Penerimaan uang Listrik, Air dll
8	Penerimaan uang Ujian Semester Ganjil (pondok)
9	Penerimaan uang Ujian Semester Ganjil (sekolah)
10	Penerimaan uang Bisyaroh (1 tahun)
11	Penerimaan uang Ujian Semester Genap (pondok)
12	Penerimaan uang Ujian Semester Genap (sekolah)
13	Penerimaan uang Muwadaah
14	Penerimaan uang kegiatan Romadhon
15	Penerimaan Dana BOS
16	Margin unit usaha Pesantren dari PT. RDS

Sumber : brosur pendaftaran pesantren Riyadlul Jannah

## I. Paparan Data

### 1. Formulasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan

Untuk mengetahui sejauh mana strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan yang dilakukan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah dapat dilihat melalui data hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan direktur lembaga pendidikan pondok pesantren Riyadlul Jannah Bapak Muslimin, S.Pd.I adalah sebagai berikut:

“Sumber pembiayaan yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah diantaranya: (1) administrasi pembayaran santri, (2) bantuan dana BOS dari pemerintah, (3) wirausaha pesantren. Terkait dengan wirausaha pesantren, pengelolaannya adalah dibawah PT. RDS yang terfokus mengelola usaha-usaha pesantren. Jadi antara LPI dan PT itu bukan suatu hal yang terpisah melainkan bersifat integral.”<sup>82</sup>

Dari data di atas dapat kita ketahui bahwa sumber pembiayaan utama di pondok pesantren Riyadlul Jannah selain dari administrasi pembayaran santri ialah wirausaha pesantren, akan tetapi pondok pesantren Riyadlul Jannah juga dibantu oleh dana BOS. Untuk kegiatan usaha ekonomi yang menaungi seluruh usaha pesantren di kelola oleh PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras). PT RDS lah yang fokus mengelola terkait dengan usaha pesantren dan terpisah dari lembaga pendidikan. Akan

---

<sup>82</sup> Muslimin, S.Pd.I, Direktur Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Wawancara dilakukan di Kantor Direktur Tanggal: 16/09/2018 jam: 10.06 WIB

tetapi antara PT. RDS dan LPI bersifat integral dalam pengelolaan meskipun terpisah secara kelembagaan.

Adapun data yang menunjukkan bagaimana pondok pesantren bisa mengembangkan sumber pembiayaan yang mandiri:

“Alhamdulillah pesantren ini mulai awal dari hal yang terkecil tidak harus selalu berlandaskan biaya material atau uang, tapi dari pola hidup yang sederhana dan memanfaatkan lingkungan yang ada. Contoh untuk biaya pembuatan gedung mulai dari biaya pondasi, pengecoran, kayu, bambu dan seterusnya, dari awal kita selalu menggunakan apa yang ada. Kita ajarkan kepada anak didik untuk berusaha sendiri dan tidak membeli di luar dan bisa meminimalisir pembiayaan yang dibutuhkan. Begitu juga dari hal konsumsi, semua dari apa yang kita konsumsi adalah dari hasil sendiri mulai dari sayuran dan perikanan.”<sup>83</sup>

Dari data hasil wawancara di atas dapat kita pahami bahwa pondok pesantren Riyadlul Jannah sejak awal sudah menanamkan pola hidup yang sederhana dan mandiri. Kemandirian itulah yang selalu diajarkan oleh pimpinan pondok pesantren untuk mendidik santri-santrinya menjadi pribadi yang sederhana dan mandiri. Pesantren mengajarkan kepada santrinya untuk berusaha sendiri dan tidak membeli diluar untuk meminimalisir pembiayaan yang dibutuhkan. Pesantren juga mengajarkan untuk tidak berperilaku konsumtif yang selalu mengandalkan produk luar untuk di konsumsi tetapi pesantren mengajarkan untuk bisa menciptakan produk sendiri.

---

<sup>83</sup> H M Ainur Rofiq, Lc, Direktur Administrasi PT. RDS Pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Wawancara dilakukan di Kantor Direktur Tanggal: 19/09/2018 jam: 11.18 WIB

Selanjutnya direktur lembaga pendidikan menuturkan sejarah awal sampai ide wirausaha tercetus dan pesantren ini beralih ke wirausaha pesantren sebagai sumber pembiayaan pendidikan yang tetap, dalam wawancara sebagai berikut:

“Sejak awal mendirikan pesantren itu ingin menciptakan kemandirian, cita2 itu muncul sejak beliau berada di mekkah dan waktu itu ada gejolak di mesir, dan waktu itu al-azhar sebagai lembaga pendidikan menawarkan dana kepada negara untuk mengatasi krisis di mesir. Sepulangnya dari mekkah ingin mendirikan pesantren yang bisa membiayai negara.”

Dari wawancara tersebut diatas menerangkan bahwa cita-cita awal dari konsep kemandirian pesantren di bidang ekonomi muncul ketika beliau menimba ilmu di mekkah dan terinspirasi atas kejadian di negara mesir yang kala itu universitas al-azhar selaku lembaga pendidikan bisa mendanai negara dengan kemandiriannya. Hal itulah yang menginspirasi beliau untuk mendirikan pesantren yang bisa mandiri dari hal perekonomian untuk bisa membantu negara dari hasil kemandirian tersebut. Bantuan nyata yang bisa diberikan kepada negara dari hasil wirausaha pesantren adalah pembayaran pajak dari hasil wirausaha pesantren. Dari hasil pembayaran pajak tersebut, negara bisa memanfaatkan untuk kepentingan pembangunan yang berkelanjutan.

Adapun data yang menunjukkan landasan dasar perumusan rencana strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan, sebagai berikut:

“Strategi tertentu memang wajib ada, disemua jenis usaha dan sisapapun yang menjalankannya strategi wajib ada, karena strategilah yang nantinya menuntun langkah usaha kita. Adapun landasan yang menjadi dasar perumusan strategi kami ialah (a) rencana strategis yang sudah ada dan dibuat oleh pihak pesantren, (b) hasil evaluasi dari tahun lalu, (c) analisa lingkungan. karena ini adalah usaha pesantren yang di urus bersama-sama dalam hal ini adalah PT. RDS.

Dari data wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi dalam setiap usaha yang dikelola memang perlu. Di pondok pesantren Riyadlul Jannah perencanaan strategi usaha dirumuskan bersama-sama dengan jajaran manajemen PT. RDS, hal ini dilakukan agar ide yang bagus semakin banyak dan dimusyawarahkan bersama sehingga hasil dari musyawarah akan menjadi tujuan bersama dan tanggung jawab bersama.

Adapun landasan yang menjadi pertimbangan perumusan strategi wirausaha dipesantren diantaranya adalah:

- a) Rencana strategis yang sudah ada dan dibuat oleh pihak pesantren

Setiap lembaga pendidikan tentunya memiliki RENSTRA (Rencana Strategis) yang sengaja dibuat oleh pihak pesantren. Renstra lembaga pendidikan di pondok pesantren Riyadlul Jannah dalam bidang pembiayaan pendidikan diantaranya ialah “mendapatkan sumber pembiayaan pendidikan secara mandiri”. Berdasarkan dari renstra tersebut maka direalisasikan dalam bentuk wirausaha pesantren agar memiliki sumber pembiayaan pendidikan yang tetap dalam setiap tahunnya.

b) Hasil evaluasi dari tahun lalu

Pada setiap awal tahun tajaran akan dilakukan rapat bersama yang membahas segala hal berkaitan dengan evaluasi kerja pesantren tahun lalu, salah satu pembahasannya ialah mengenai evaluasi pendapatan dan belanja pesantren dalam satu tahun, hal ini kemudian berkembang dengan pembahasan penghasilan pesantren dari wirausaha selama satu tahun yang lalu, dari evaluasi ini nantinya akan diketahui kelemahan strategi sebelumnya dan kekuatan dari strategi sebelumnya, sehingga bisa menjadi acuan bagi perumusan strategi usaha di tahun selanjutnya.

c) Analisa lingkungan

Analisa lingkungan dilakukan untuk mengetahui secara pasti keinginan pasar mengenai usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah saat ini, sehingga strategi yang akan dirumuskan bisa sesuai dan pas dengan keadaan pada saat itu. lebih dari itu analisis lingkungan dapat juga berfungsi untuk menganalisa lawan bisnis lainnya.

Adapun data yang menunjukkan bentuk dan pola perumusan program pengembangan usaha di pondok pesantren Riyadlul Jannah adalah sebagai berikut:

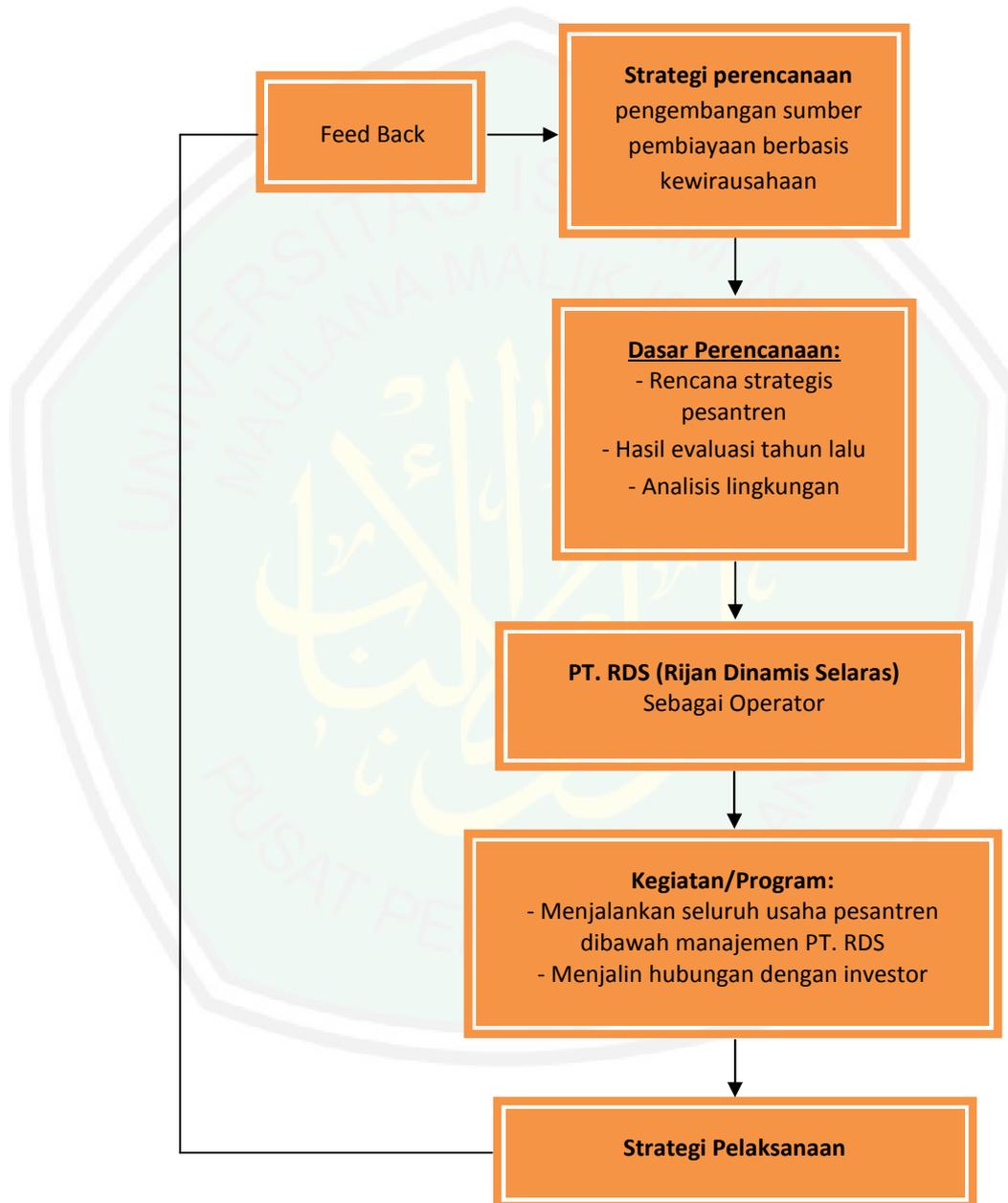
“Dalam perumusan strategi kita biasanya mengadakan musyawarah bersama, musyawarah bisa dilakukan tahunan atau bulanan atau bisa juga insidental yang sifatnya memerlukan keputusan secara cepat. Setelah itu baru kami mengajukannya kepada presiden komisaris, biasanya kami akan

melakukan musyawarah ulang, dan kemudian strategi itu dirumuskan bersama baru disetujui untuk diterapkan”.

Dari data tersebut diatas menunjukkan bahwa perumusan strategi pengembangan sumber pembiayaan pesantren adalah dengan musyawarah atau rapat pimpinan. Rapat tersebut bisa dilakukan secara bulanan atau tahunan dan bahkan bisa rapat secara insidental jika memerlukan keputusan secara cepat.

Untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang formulasi/perencanaan strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah, maka dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar 4.2

**Formulasi Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan**

## 2. Implementasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan

### Pendidikan Berbasis Kewirausahaan

Setelah perencanaan program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan dirumuskan oleh beberapa pihak seperti yang dikemukakan dalam temuan data diatas, selanjutnya proses penerapan strategi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto dilaksanakan sesuai perencanaan strategi yang telah disusun.

Adapun data yang menunjukkan pelaksanaan strategi program pengembangan kewirausahaan pesantren sebagai berikut:

“Ya, dari target dan rencana yang telah kami rumuskan bersama tersebut tentu kami laksanakan dilapangan. Dalam hal ini tugas PT. RDS selaku operator yang menjalankan seluruh usaha pesantren selalu mengawasi dan mengawal pelaksanaan usaha dilapangan”<sup>84</sup>

Dari data diatas dapat kita pahami bahwa dari perumusan rencana pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan telah direlaisasikan sesuai dengan perencanaan yang dibuat, dalam tahapan pelaksanaan inipun dilakukan proses *controlling* dan *evaluating* disetiap akhir pelaksanaan penerapan strategi pengembangan kewirausahaan pesantren.

---

<sup>84</sup> H M Ainur Rofiq, Lc, Direktur Administrasi PT. RDS Pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Wawancara dilakukan di Kantor Direktur Tanggal: 24/10/2018 jam: 10.30 WIB

Dari data diatas dapat kita pahami bahwa rencana yang telah disusun oleh pihak pesantren diterapkan dan dilaksanakan. Semisal dalam perencanaan usaha kuliner yaitu PT. RDS menargetkan pendapatan dari usaha kuliner meningkat sehingga pihak pesantren menambah jumlah unit usaha (cabang) dari semula berjumlah 9 menjadi 10 cabang.

Hal diatas sesuai dengan hasil observasi peneliti dilapangan bahwa usaha-usaha yang dikelola oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah di bawah manajemen PT. RDS semuanya dikelola dan berjalan lancar, tidak ada usaha pesantren yang tidak dijalankan. Dari mulai usaha kuliner yang sudah tersebar di beberapa kota sampai usaha tanaman sayuran organik dan peternakan ikan yang di budidayakan di sekitar pesantren tersebut.

Adapun tujuan PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) selaku operator yang menjalankan seluruh usaha pesantren tidak terlepas dari tiga aspek yang selalu dikedepankan, dari ketiga aspek tersebut tujuan dari wirausaha pesantren adalah sebagai berikut:

1) **Bisnis**

Bisnis adalah suatu kegiatan yang berorientasi pada profit (hasil) yang telah direncanakan. Berkaitan dengan wirausaha pondok pesantren Riyadlul Jannah semua bisnis/usahanya adalah bertujuan menghasilkan sebuah nilai materil yang bisa dimanfaatkan sebagai

dana tambahan pesantren guna pembangunan pesantren baik yang berupa fisik atau non-fisik.

## 2) Sosial

Sedangkan yang dimaksud tujuan sosial dari pengembangan seluruh unit usaha pesantren adalah untuk membantu sesama dari orang-orang yang membutuhkan khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan perekonomian. Tujuan sosial ini diberikan kepada mereka yang membutuhkan. Contoh bentuk nyata dari kegiatan sosial adalah pesantren menyumbangkan bahan pangan untuk diberikan kepada orang yang tidak mampu. Adapun contoh lain dari kegiatan sosial adalah pemberian modal dari PT. RDS yang diberikan kepada masyarakat yang sangat membutuhkan pekerjaan/usaha..

## 3) Pendidikan

Adapun yang dimaksud dari tujuan pendidikan yang ditargetkan oleh PT. RDS di pondok pesantren Riyadlul Jannah adalah sebagai salah satu sumber pembiayaan yang didapat oleh pesantren selain dari dana pesantren yang didapat dari iuran bulanan/seseteran santri yang dibayarkan kepada pihak pesantren. Jadi tambahan dana yang didapat dari seluruh usaha pesantren bisa digunakan untuk pengembangan pesantren baik dari segi fasilitas maupun pelayanan.

Dari data di atas dapat dipahami bahwa PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) menjalankan tugasnya sebagai operator dalam seluruh usaha

pesantren, yang mengontrol dan mengevaluasi hasil kerja dari seluruh unit usaha pesantren. Hal ini tentu sangat baik untuk kelangsungan usaha pesantren agar tetap terjaga dari tercampur aduknya antara lembaga bisnis dan lembaga pendidikan pesantren. Agar supaya dua lembaga tersebut bisa berjalan dengan kondusif.

Dibawah ini menerangkan beberapa unit usaha pesantren yang dikategorikan ke dalam dua usaha yakni Primary Business dan Secondary Business. Primary Business adalah unit utama usaha pesantren yang kategorikan memiliki pendapatan yang cukup besar dan rutin secara pemasukan. Sedangkan Secondary Business adalah beberapa macam unit usaha pesantren yang tidak terlalu rutin secara kegiatan dikarenakan usaha ini masih tergantung kepada momen-momen tertentu. Adapun macam dari unit usaha PT.RDS adalah sebagai berikut:

#### A. Primary Business

Pengertian dari Primary Business adalah beberapa unit usaha pesantren dibawah manajemen PT.RDS yang bisa dilaporkan secara periodik atau bulanan. Macam-macamnya adalah sebagai berikut:

##### 1) Kuliner

Usaha kuliner ini adalah salah satu usaha yang menjadi ujung tombak dari beberapa macam usaha yang dimiliki oleh pesantren, macamnya adalah sebagai berikut:

a. DM'Riah

Arti kata DM'Riah adalah *Dapur Mahfudz Riyadlul Jannah*. DM'Riah sudah memiliki 10 (*sepuluh*) outlet yang tersebar di beberapa kota di tanah air. Omset per-tahun DM'Riah adalah Rp. 2.300.000.000 (*dua milyar tiga ratus juta rupiah*) .

b. M2M

Arti kata M2M adalah *Mcdonald to Mahfudz*. Resto cepat saji ini menjadi unit usaha lain di bidang kuliner dengan skema franchise. Cabangnya sudah berkembang di beberapa kota. Omset pertahun dari outlet yang tersebar di beberapa kota adalah Rp. 5.300.000.000 (*lima milyar tiga ratus juta rupiah*)

c. Mr.J

Unit usaha kuliner ini juga bergerak di bidang resto cepat saji. Bisnis ini juga berkembang di beberapa kota dengan segmen pasar yang berbeda dari unit usaha kuliner yang dimiliki oleh pesantren. Omset per-tahun dari Mr.J adalah Rp. 800.000.000,- (*delapan ratus juta rupiah*)

2) Retail "Rijan Mart"

Rijan mart ini adalah unit usaha yang bergerak di bidang retail. Awalnya rijan mart ini berdiri megah di daerah Sidoarjo. Namun dengan berkembangnya zaman dan bermunculnya kompetitor maka rijan mart yang ada diluar kota tidak mampu bertahan. Rijan Mart

yang tersisa hanya ada depan pondok pesantren. Omset Rijan Mart per-tahunnya adalah Rp. 72.000.000,- (*tujuh puluh dua juta rupiah*)

### 3) Konfeksi “Maurra”

Unit usaha ini bergerak dibidang produksi pakaian dengan label merek sendiri yakni maurra. Penjualan produk ini terbesar adalah dengan cara online. Banyaknya permintaan pasar terhadap produksi dari Maurra maka semakin besar pula omset yang didapat oleh pesantren. Semua pekerjaan konfeksi ini dilakukan oleh santri dengan kreatifitas mereka masing-masing. Omset per-tahun dari konfeksi ini adalah Rp. 900.000.000,- (*sembilan ratus juta rupiah*).

## B. Secondary Business

Pengertian dari secondary bisnis disini adalah beberapa usaha dari pondok pesantren Riyadlul Jannah dibawah manajemen PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) yang tidak bisa dilaporkan secara periodik/bulanan dan masih tergantung pada momen tertentu. Macam-macamnya adalah sebagai berikut:

### 4) Properti

Bisnis properti ini adalah salah satu usaha PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) yang bergerak di bidang jual beli tanah dan rumah. Akan tetapi bisnis ini tidak bisa di programkan secara bulanan karena tergantung kepada terjualnya tanah atau rumah tersebut. Dari hasil usaha properti ini PT. RDS menghasilkan omset dalam satu tahun

bisa mencapai Rp. 3.000.000.000,- (*tiga milyar rupiah*). Akan tetapi tentunya omset ini bisa naik turun di tahun berikutnya.

5) Wedding

Macam usaha wedding disini adalah rias pengantin, kuade, katering, dan dokumentasi. Jenis usaha ini juga tergantung kepada momen tertentu, tergantung ada tidaknya acara tersebut. Dari hasil usaha wedding ini PT. RDS menghasilkan omset dalam satu tahun sebesar Rp. 24.000.000,- (*dua puluh empat juta rupiah*). dan tentunya omset usaha ini bisa naik dan turun di tahun berikutnya.

6) Traveling

Biro jasa traveling atau yang lebih dikenal dengan nama tour & travel cukup marak di beberapa tahun terakhir ini. Banyak bermunculan biro jasa baru yang bergerak di bisnis ini. Macam dari bisnis traveling ini adalah haji, umroh, ziarah wali, dan rihtah. Omset rata-rata dari bisnis ini mencapai Rp. 340.000.000,- (*tiga ratus empat puluh juta rupiah*).

7) Rental

Rental disini adalah persewaan beberapa macam mobil, salah satunya adalah mini bus, xenia, avanza, dan innova. Omset bisnis ini tidaklah terlalu besar dikarenakan banyaknya bermunculan rental-rental baru yang bermunculan. Dari rata-rata omset bisnis ini adalah sebesar Rp. 15.000.000,- (*lima belas juta rupiah*) per-tahun.

#### 8) Organik

Ada dua macam dari bisnis ialah budidaya sayuran dan produksi pupuk organik. Pupuk organik ini adalah produksi dari campuran kompos dan lain-lain yang digunakan untuk tanaman. Selain dijual, pupuk organik ini digunakan untuk budidaya tanaman dari milik pesantren sendiri contohnya digunakan untuk tanaman sayuran. Hasil budidaya sayuran tersebut ada yang dikonsumsi untuk kebutuhan santri, ada yang didistribusikan ke bisnis rumah makan dari usaha milik pesantren dan juga ada yang dijual ke pasar. Omset dari usaha ini adalah sekitar Rp. 25.000.000,- (*dua puluh lima juta rupiah*) per-tahun.

#### 9) Percetakan

Usaha percetakan ini adalah untuk mengakomodir seluruh kebutuhan pesantren yang berkaitan dengan buku dll. Beberapa produk percetakannya adalah buku, brosur, banner, kardus kue/nasi. Omset per-tahun dari usaha ini adalah Rp. 90.000.000,- (*sembilan puluh juta rupiah*).

#### 10) Peternakan

Ada beberapa jenis usaha peternakan yang pernah dilakukan oleh PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) adalah peternakan ayam, ikan, kambing, sapi. Tetapi dari jenis peternakan tersebut hanya ada satu yang masih tetap berjalan yakni peternakan ikan. Dari hasil peternakan ikan tersebut ada yang dikonsumsi sendiri dan ada yang dijual untuk

memenuhi kebutuhan dari warung kuliner yang dimiliki oleh pesantren. Omset per-tahun dari hasil usaha peternakan ikan adalah sebesar Rp. 30.000.000,-.

#### 11) Home Industri

Macam usaha dari home industri di pesantren ini adalah marinasi (olahan bumbu), camilan, bakery (roti mini). Omset per-tahun dari hasil usaha ini adalah Rp 55.000.000,-

#### 12) Packging

Packging adalah salah satu jenis usaha yang digeluti oleh PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) yang bergerak dibidang pembungkusan dari hasil olahan atau makanan yang telah diproduksi. Omset per-tahun dari usaha ini adalah sebesar Rp. 20.000.000,-.

### C. Perincian Hasil Usaha PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)

Dibawah ini adalah perincian dari hasil usaha pesantren dibawah manajemen PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras), perincian tersebut adalah sebagai berikut:

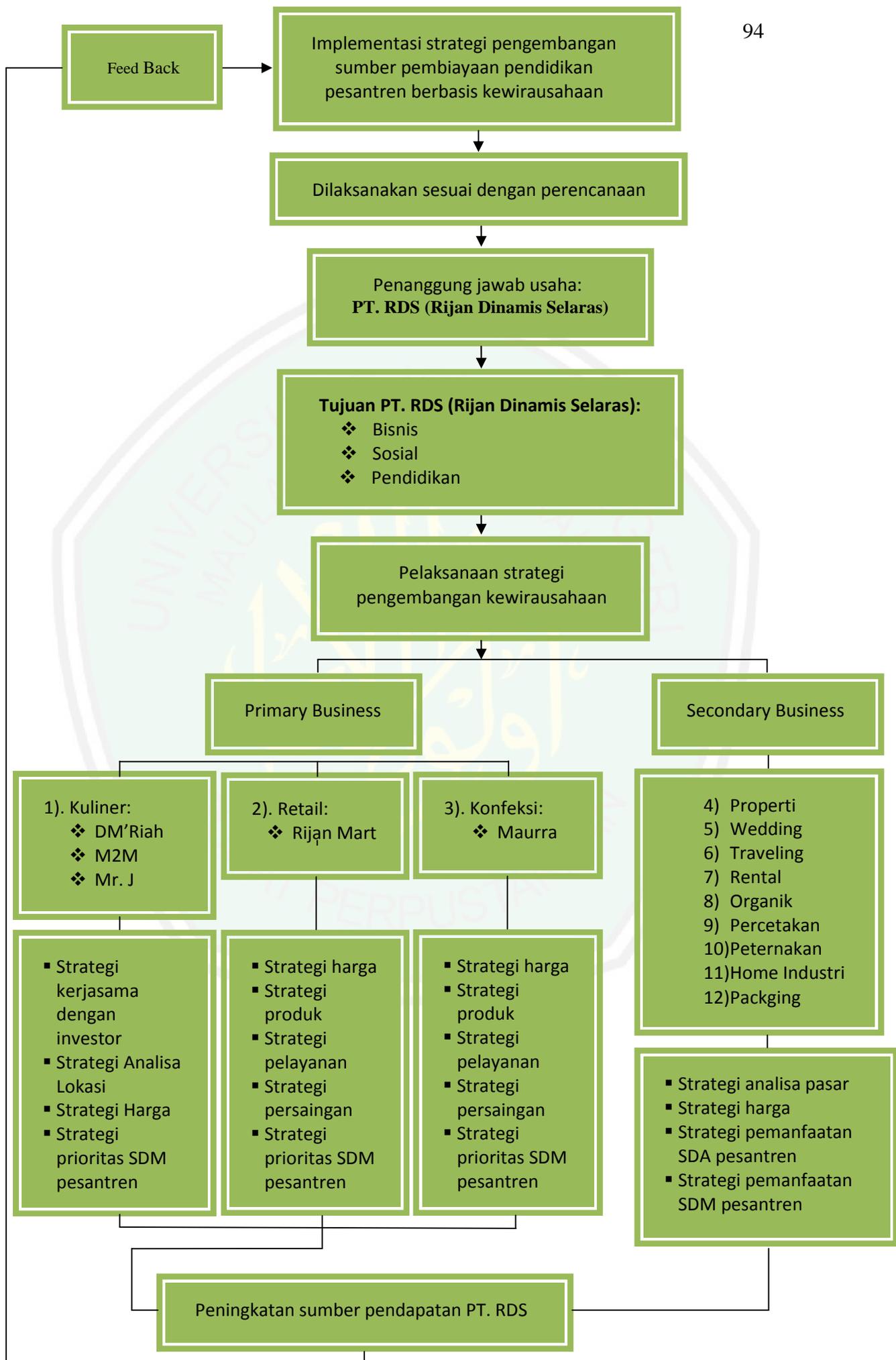
**Tabel 4.5**  
**Perincian Hasil Usaha PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras)**

No	Jenis Usaha	Omset per-tahun
Primary Business		
1	Kuliner	
a.	DM'Riah	2.300.000.000,-
b.	M2M	5.300.000.000,-
c.	Mr.J	800.000.000,-
2	Rijan Mart	72.000.000,-
3	Konfeksi "Maurra"	900.000.000,-
Secondary Business		
4	Properti	3.000.000.000,-
5	Wedding	24.000.000,-
6	Traveling	340.000.000,-
7	Rental	15.000.000,-
8	Organik	25.000.000,-
9	Percetakan	90.000.000,-
10	Peternakan	30.000.000,-
11	Home Industri	55.000.000,-
12	Packging	20.000.000,-
<b>Total Omset per-tahun</b>		<b>12.971.000.000,-</b>

Untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai bentuk implementasi dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah, maka dapat dilihat dalam gambar berikut:

**Gambar 4.3**

**Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan**



### 3. Evaluasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan

#### Berbasis Kewirausahaan

Setelah merumuskan perencanaan dan penerapan strategi maka langkah selanjutnya ialah melakukan evaluasi. Dalam hal ini peneliti ingin menggali mengenai bentuk evaluasi yang dilakukan dalam pengembangan sumber pembiayaan pesantren berbasis kewirausahaan. Adapun dari data yang diperoleh dari hasil wawancara bersama direktur administrasi perusahaan sebagai berikut:

“Evaluasi yang dilakukan meliputi evaluasi terhadap perencanaan dan evaluasi pelaksanaan pada setiap program yang disusun dan hasil dari pelaksanaan program. Evaluasi ini bertujuan untuk mengkaji program-program yang telah direncanakan dan yang sudah dijalankan efektif atau tidak bagi pesantren, serta hasil evaluasi ini kemudian menjadi salah satu acuan untuk merumuskan perencanaan strategi pada tahun selanjutnya dan pertimbangan bagi pihak PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) untuk memilah mana yang efektif dan mana yang tidak.”<sup>85</sup>

Dari data di atas dapat dipahami bahwa di pondok pesantren Riyadlul Jannah dengan PT. RDS yang mengelola, program evaluasi benar-benar terlaksana dengan tujuan-tujuan tertentu. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memilah usaha yang efektif dan tidak efektif. Dari hasil evaluasi tersebut akan menjadikan acuan untuk pengambilan keputusan di tahun berikutnya.

---

<sup>85</sup> H M Ainur Rofiq, Lc, Direktur Administrasi PT. RDS Pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Wawancara dilakukan di Kantor Direktur Tanggal: 24/10/2018 jam: 10.30 WIB

Adapun bentuk evaluasi yang dilakukan oleh PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) adalah sebagai berikut.

“bentuk evaluasi yang sudah kami lakukan adalah berupa evaluasi harian, evaluasi bulanan, evaluasi tahunan. Ada beberapa orang yang terlibat dalam evaluasi tersebut. Yang terlibat pada evaluasi harian adalah unit dan manager unit, untuk evaluasi bulanan adalah manager unit, manager cabang, jajaran direksi PT RDS, direktur utama dan komisaris. Adapun untuk evaluasi tahunan yang terlibat adalah pihak-pihak yang terlibat pada evaluasi bulanan dengan ditambah presiden komisaris”.<sup>86</sup>

Dari data tersebut diatas menunjukkan bahwa bentuk evaluasi yang telah dilakukan oleh PT. RDS adalah evaluasi harian, evaluasi bulanan, dan evaluasi tahunan. Orang-orang yang terlibat pada evaluasi harian adalah tim dari masing-masing unit dengan manager unit. Sedangkan yang terlibat pada evaluasi bulanan adalah manager unit, manager cabang, jajaran direksi dari PT. RDS, direktur utama dan komisaris. Adapun yang terlibat pada evaluasi tahunan adalah semua jajaran yang terlibat pada evaluasi bulanan dengan ditambahkan presiden komisaris.

Adapun bahan evaluasi yang dilakukan oleh PT. RDS adalah mencakup beberapa bahan atau materi yang dievaluasi, adalah sebagai berikut.

“Evaluasi yang dilakukan meliputi evaluasi terhadap perencanaan dan evaluasi pelaksanaan pada setiap program yang disusun dan hasil dari pelaksanaan program. Evaluasi ini bertujuan untuk

---

<sup>86</sup> H M Ainur Rofiq, Lc, Direktur Administrasi PT. RDS Pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Wawancara dilakukan di Kantor Direktur Tanggal: 24/10/2018 jam: 10.30 WIB

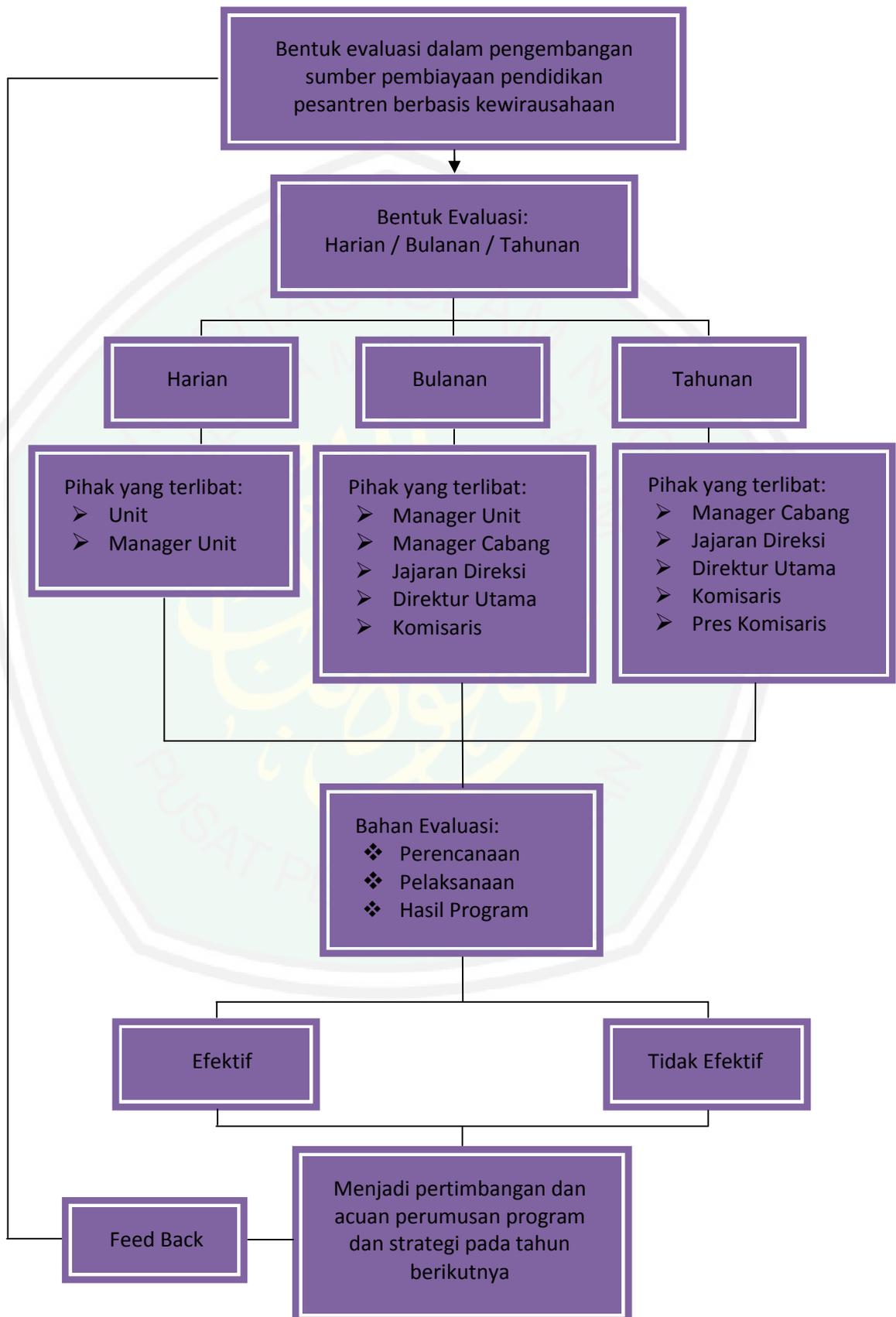
mengkaji program-program yang telah direncanakan dan yang sudah dijalankan efektif atau tidak bagi pesantren, serta hasil evaluasi ini kemudian mejadi salah satu acuan untuk merumuskan perencanaan strategi pada tahun selanjutnya dan pertimbangan bagi pihak PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) untuk memilah mana yang efektif dan mana yang tidak.”

Dari data diatas menunjukkan bahwa bahan evaluasi meliputi evaluasi perencanaan, dan evaluasi pelaksanaan pada setiap program yang disusun dan hasil dari pelaksanaan program. Evaluasi ini bertujuan untuk mengkaji program-program yang telah direncanakan dan yang sudah dijalankan efektif atau tidak bagi pesantren, serta hasil evaluasi ini kemudian mejadi salah satu acuan untuk merumuskan perencanaan strategi pada tahun selanjutnya dan pertimbangan bagi pihak PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) untuk memilah mana yang efektif dan mana yang tidak. Jika dari hasil evaluasi tersebut menunjukkan adanya salah satu dari unit usaha pesantren yang tidak efektif maka PT. RDS akan menindaklanjuti dari hasil evaluasi tersebut.

Untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai bentuk implementasi dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah, maka dapat dilihat dalam gambar berikut:

#### **Gambar 4.4**

#### **Evaluasi Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan**



#### 4. Implikasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan

##### a. Dampak yang dirasakan bagi pondok pesantren Riyadlul Jannah

Sebuah tindakan yang dilakukan pasti akan menimbulkan efek tertentu, baik untuk dirinya, orang disekitarnya maupun lingkungannya. Efek yang ditimbulkan tersebut sering merupakan sebuah dampak yang lumrah terjadi, yang kemudian dapat berupa dampak yang baik dan dampak yang buruk. Berikut beberapa dampak yang muncul dari penerapan pesantren berbasis kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah, sebagaimana yang hasil wawancara dengan direktur lembaga pendidikan:

“dampak yang paling nyata bagi pesantren adalah penambahan pendapatan pesantren, penyelenggaraan beasiswa bagi yang tidak mampu, peningkatan mutu dan fasilitas pesantren, serta penyelenggaraan program beasiswa bagi mahasiswa STIES”<sup>87</sup>

Dari data tersebut diatas menunjukkan bahwa ada beberapa dampak dari penerapan program kewirausahaan yang dilakukan oleh pesantren, dampaknya adalah sebagai berikut:

- Penambahan pendapatan sumber pembiayaan pesantren
- Peningkatan mutu dan prestasi santri
- Penambahan fasilitas pesantren
- Penyelenggaraan program beasiswa bagi mahasiswa STIES

---

<sup>87</sup> Muslimin, S.Pd.I, Direktur Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Wawancara dilakukan di Kantor Direktur Tanggal: 16/09/2018 jam: 10.06 WIB

- Penyelenggaraan program beasiswa bagi siswa tidak mampu dan yatim piatu
  - Penambahan fasilitas belajar dan peningkatan kualitas belajar mengajar
  - Penambahan jumlah siswa
- b. Dampak yang dirasakan bagi SDM (Pengajar/Alumni)

Adapun dampak yang dirasakan oleh alumni sekaligus SDM karyawan DM'Riah (dapur meriah) terhadap kebijakan pesantren menerapkan kewirausahaan sebagai sumber pembiayaan pendidikan, diantaranya dirasakan oleh Muhammad sugiarto, manager salah satu unit DM'Riah (dapur meriah) cabang mojosuro, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“awal mulanya saya disini adalah sebagai pencuci piring mas, lambat laun dengan berjalannya waktu posisi saya berubah, dan dalam waktu lima tahun ini saya sekarang sebagai manager cabang disini. Dan alhamdulillah meningkat dari segi pendapatan. Dan dari gaji tersebut jika mau duputar lagi maka bisa investasikan lagi untuk dibelikan saham sebagai permodalan pesantren.”<sup>88</sup>

Dari data diatas menunjukkan bahwa pesantren mempunyai peranan penting terhadap terbentuknya karakter entrepreneurship atau kewirausahaan santri. Dari dampak tersebut secara tidak langsung pesantren telah berhasil mengentas alumninya dari pengangguran

---

<sup>88</sup> Muhammad Sugiarto, manager DM'Riah cabang mojosuro, Wawancara dilakukan di DM'Riah cabang mojosuro ,Tanggal: 16/09/2018 jam: 13.05 WIB

dikarenakan sudah terbentuk jiwa kewirausahaan dari masing-masing santri tersebut. Dan juga pesantren mengajarkan kepada santri bagaimana cara berinvestasi dari penghasilan yang sudah mereka dapatkan.

c. Dampak yang dirasakan bagi Santri

Sedangkan dampak yang dirasakan oleh para santri terhadap kebijakan pesantren menerapkan kewirausahaan sebagai sumber pembiayaan pendidikan, diantaranya dirasakan oleh ananda Muhammad Roziqin mahasiswa STIES (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syari'ah) asal Palembang, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Disini gratis mas, saya senang karena bisa belajar dan minimba ilmu disini, untuk mahasiswa STIES kita dilibatkan dalam menjalankan usaha disela kegiatan kami. Jadi kita bergantian untuk diletakkan di beberapa unit usaha pesantren.”<sup>89</sup>

Dari data diatas menunjukkan bahwa pesantren menggratiskan pembiayaan khusus bagi mahasiswa STIES (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syari'ah). Dan dalam kegiatan wirausaha tersebut pesantren melibatkan santri dalam proses berjalannya unit usaha pesantren, sehingga menjadikan santri mempunyai keterampilan

---

<sup>89</sup> Muhammad Roziqin, mahasiswa STIES asal Palembang, Wawancara dilakukan di asrama pesantren ,Tanggal: 16/09/2018 jam: 11.15 WIB

yang sangat berguna di kemudian hari setelah mereka lulus dari pondok pesantren.

d. Dampak yang dirasakan bagi Masyarakat

Pihak yang paling merasa bahagia dan diuntungkan dengan adanya program sekolah gratis dengan berbagai fasilitas didalamnya adalah para orang tua murid yang merasakan dampak positif dari program tersebut, hal ini seperti yang disampaikan oleh ibu Maryati salah satu wali santri dari ananda Muhammad Rizqi yang mengenyam pendidikan di SMA Riyadlul Jannah asal sidoarjo lewat wawancara sebagai berikut:

“Saya sangat bersyukur mas bisa memondokkan anak saya disini, pesantren disini sangat terjangkau sekali dari segi pembiayaan dan yang paling penting adalah selain diajarkan ilmu agama disini juga diajarkan kemandirian khususnya terkait dengan wirausaha”<sup>90</sup>

Dari data wawancara diatas menunjukkan bahwa pesantren sangat membantu masyarakat dari segi pendidikan putra putri mereka. Bentuk dari peran pesantren adalah selain mencerdaskan santrinya dari ilmu akademik dan khususnya ilmu agama, pesantren juga mengajarkan kemandirian santri untuk berusaha sendiri dengan mengajarkan berwirausaha. Selain itu juga pembiayaan yang harus

---

<sup>90</sup> Maryati, wali santri dari Muhammad Rizqi asal Sidoarjo, Wawancara dilakukan di pelataran masjid pesantren ,Tanggal: 16/09/2018 jam: 14.00 WIB

dikeluarkan oleh wali santri tergolong sangat terjangkau dibandingkan beberapa lembaga pendidikan yang lain.

e. Dampak yang dirasakan bagi Bangsa dan Negara

Dari penerapan program kewirausahaan yang di terapkan di pondok pesantren Riyadlul Jannah ini sangatlah membantu negara. Sumbangsih nyata yang dilakukan oleh pesantren adalah sebagai berikut,

“peran kami sangat nyata mas kepada negara. Kami rutin membayar pajak dari pengasilan yang didapat dari seluruh unit usaha pesantren. Pajak tersebut bisa membantu negara dan dimanfaatkan negara untuk kepentingan pembangunan dan kepentingan yang lainnya”.<sup>91</sup>

Dari wawancara diatas menunjukkan bahwa bentuk nyata yang dilakukan oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah terhadap negara adalah pembayaran pajak yang disetorkan kepada negara dari hasil usaha pesantren. Dari hasil pembayaran pajak tersebut negara bisa memanfaatkan untuk pembangunan dan keperluan yang lainnya. Jikalau banyak dari pondok pesantren yang mampu mandiri dengan strategi kewirausahaan, maka negara dalam hal ini dapat terbantu dengan banyaknya pemasukan yang didapat dari hasil pembayaran pajak.

---

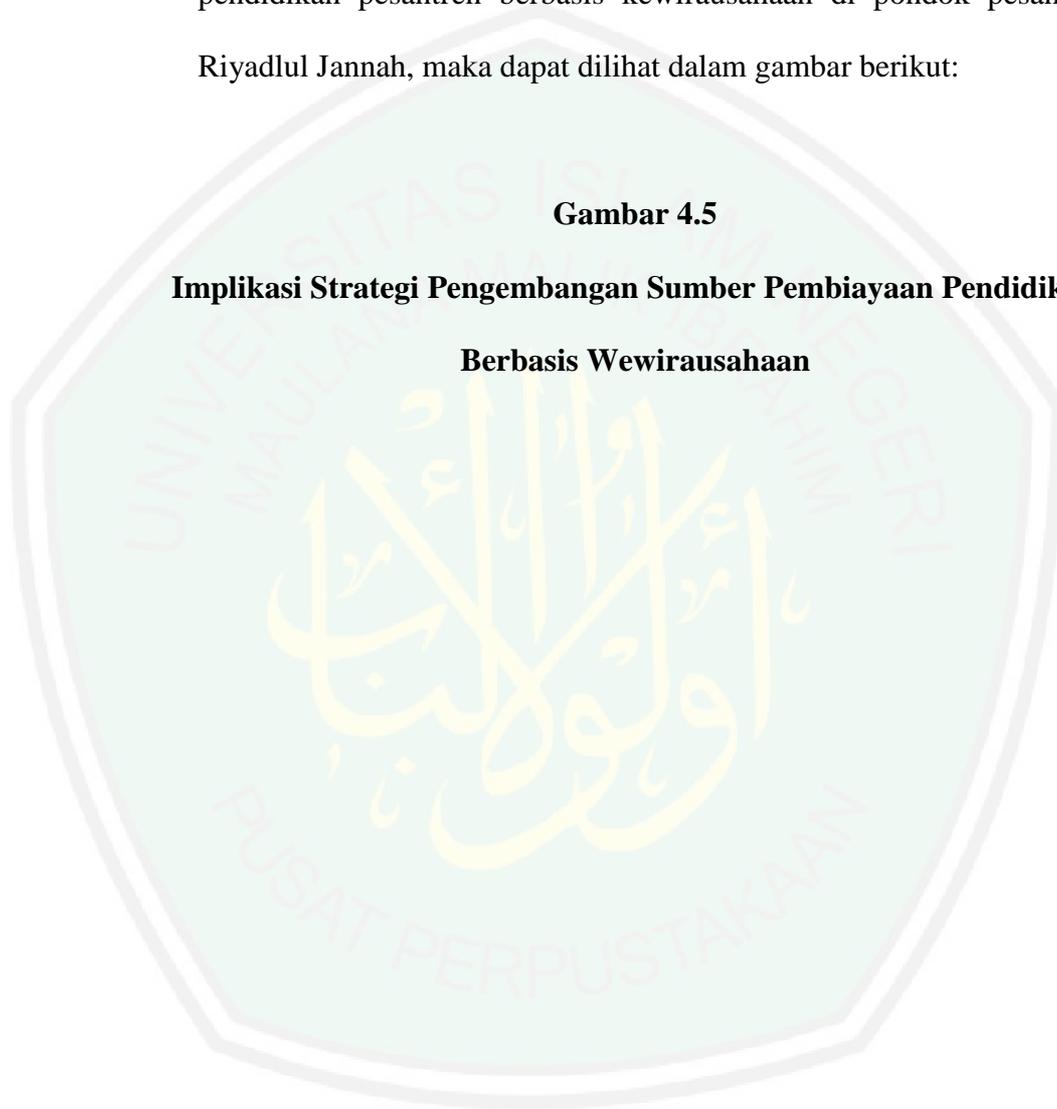
<sup>91</sup> H M Ainur Rofiq, Lc, Direktur Administrasi PT. RDS Pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Wawancara dilakukan di Kantor Direktur Tanggal: 24/10/2018 jam: 10.30 WIB

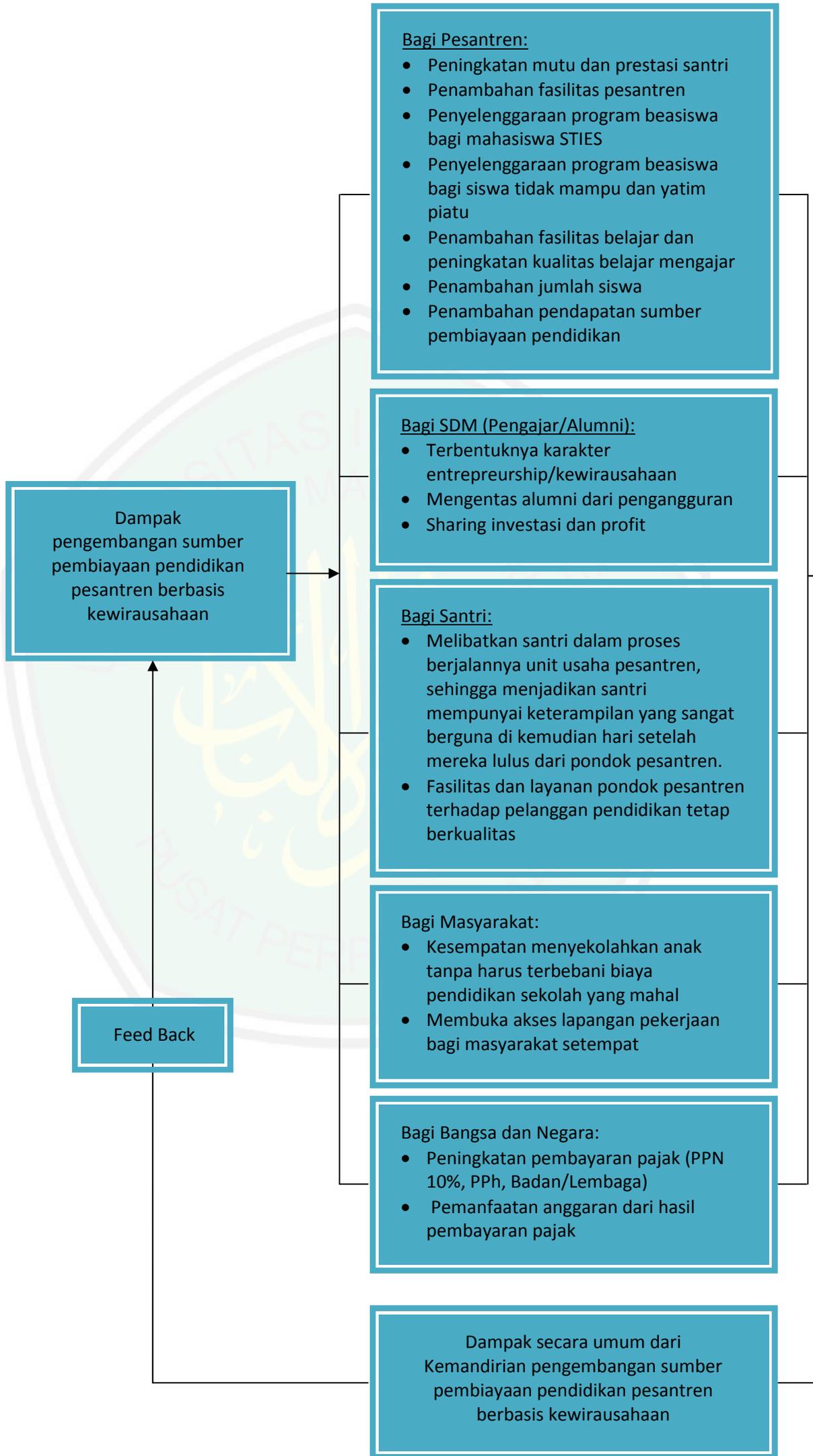
Untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai bentuk implikasi dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah, maka dapat dilihat dalam gambar berikut:

**Gambar 4.5**

**Implikasi Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan**

**Berbasis Wewirausahaan**





Bagi Pesantren:

- Peningkatan mutu dan prestasi santri
- Penambahan fasilitas pesantren
- Penyelenggaraan program beasiswa bagi mahasiswa STIES
- Penyelenggaraan program beasiswa bagi siswa tidak mampu dan yatim piatu
- Penambahan fasilitas belajar dan peningkatan kualitas belajar mengajar
- Penambahan jumlah siswa
- Penambahan pendapatan sumber pembiayaan pendidikan

Bagi SDM (Pengajar/Alumni):

- Terbentuknya karakter entrepreneurship/kewirausahaan
- Mengentas alumni dari pengangguran
- Sharing investasi dan profit

Bagi Santri:

- Melibatkan santri dalam proses berjalannya unit usaha pesantren, sehingga menjadikan santri mempunyai keterampilan yang sangat berguna di kemudian hari setelah mereka lulus dari pondok pesantren.
- Fasilitas dan layanan pondok pesantren terhadap pelanggan pendidikan tetap berkualitas

Bagi Masyarakat:

- Kesempatan menyekolahkan anak tanpa harus terbebani biaya pendidikan sekolah yang mahal
- Membuka akses lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat

Bagi Bangsa dan Negara:

- Peningkatan pembayaran pajak (PPN 10%, PPh, Badan/Lembaga)
- Pemanfaatan anggaran dari hasil pembayaran pajak

Dampak secara umum dari Kemandirian pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan

Dampak pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan

Feed Back

## 5. Strategi Distribusi Margin PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)

Dari strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pondok pesantren Riyadlul Jannah yang dikelola oleh PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) dapat disimpulkan bahwa alur distribusi infaq yang dihasilkan dari seluruh usaha milik pesantren sebagai berikut,

“alur infaq PT.RDS ini akan didistribusikan sesuai dengan porsi masing-masing. Pertama, omset yang dihasilkan dari usaha yang dikelola oleh PT.RDS akan masuk pada direktur keuangan. 10 % dari omset tersebut akan dijadikan margin operasional. Dana tersebut akan dikelola oleh infaq dan wakaf sebelum didistribusikan kepada pos anggaran yang lain. Dan bisa jadi akan dikembalikan lagi untuk diinvestasikan kembali. Dari hasil investasi tersebut maka akan mendapatkan hasil kembali dari perputaran dana investasi yang sebelumnya. Baru setelah itu akan didistribusikan pada pos-pos yang telah ditentukan”.<sup>92</sup>

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa alur distribusi infaq PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) sangatlah jelas. Dari penerimaan awal sampai pendistribusian pada pos-pos yang telah rancang termasuk pada alokasi dana pendidikan. Disini terdapat tiga alur garis distribusi yakni margin, investasi, dan margin investasi.

### a) Garis margin

Garis margin adalah garis yang berbentuk garis tipis tanpa putus. Garais tersebut menunjukkan pendistribusian laba dari omset hasil usaha pesantren. Margin tersebut akan dikelola oleh bagian keuangan

---

<sup>92</sup> H M Ainur Rofiq, Lc, Direktur Administrasi PT. RDS Pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Wawancara dilakukan di Kantor Direktur Tanggal: 24/10/2018 jam: 10.30 WIB

PT.RDS dalam hal ini adalah direktur keuangan yang akan mengelola sebelum didistribusikan kepada pos yang sudah ditentukan.

b) Garis investasi

Garis investasi adalah garis yang berbentuk putus-putus. Garis tersebut menunjukkan bahwa dari pendistribusian yang telah dikeluarkan oleh garis margin, maka garis investasi akan mengembalikan lagi kepada direktur keuangan untuk dikelola kembali.

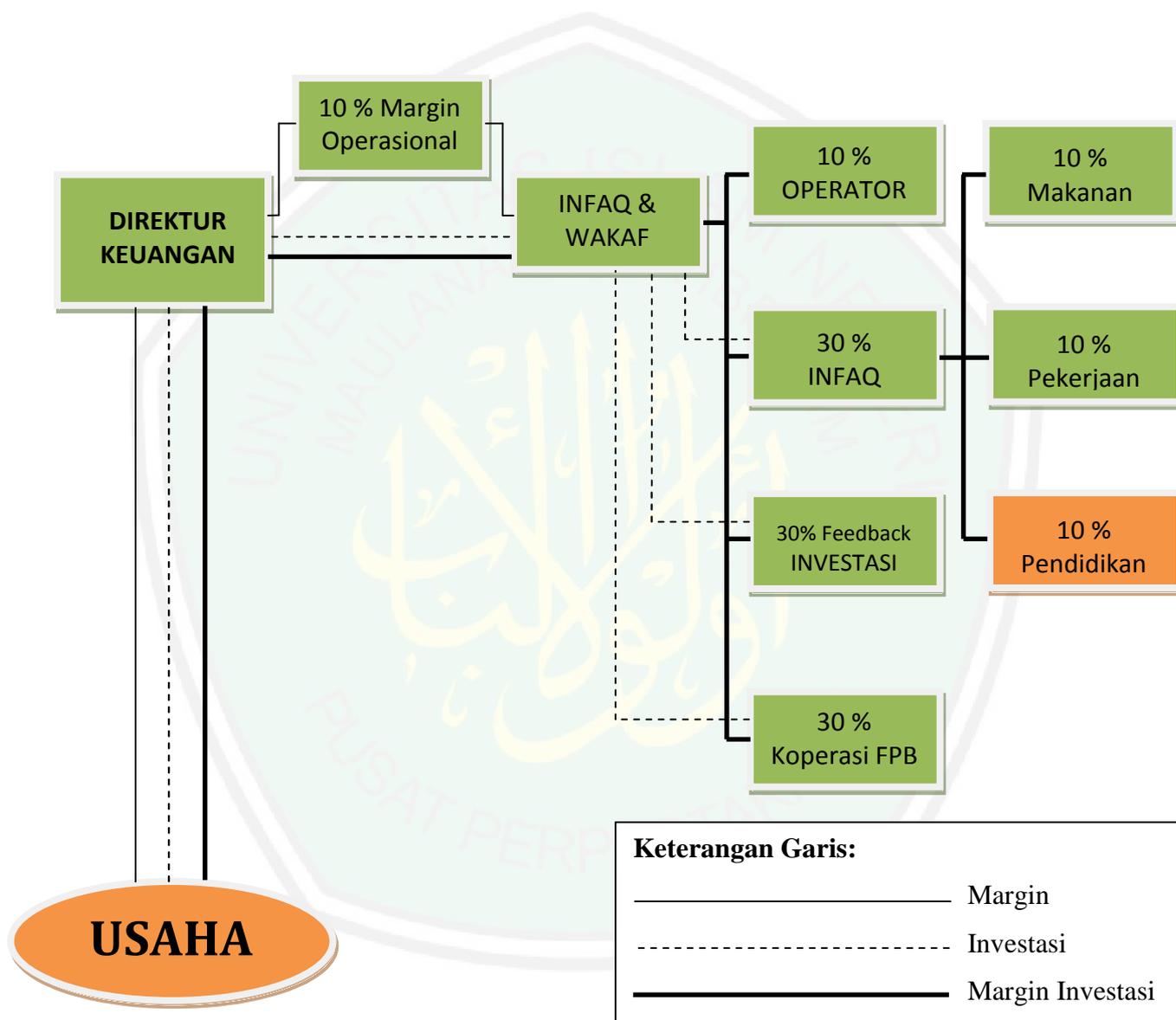
c) Garis Margin Investasi

Garis margin investasi adalah garis yang berbentuk tebal tanpa putus. Garis ini menunjukkan bahwa dari hasil laba omset yang dikembalikan lagi untuk dikelola agar mendapatkan hasil kembali, dari hasil tersebut maka akan di alokasikan kepada pos yang telah ditentukan.

Berikut adalah gambaran dari alur pendistribusian infaq PT.RDS yang sudah diterapkan di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto:

Gambar 4.6

Strategi Distribusi Margin PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras)



## J. Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi terkait dengan judul penelitian yang peneliti angkat yaitu : “Strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto” terdapat beberapa temuan peneliti sebagai berikut:

Proses formulasi dari strategi program pengembangan sumber pembiayaan pesantren sudah berdasarkan perencanaan yang matang. Dasar yang menjadi acuan adalah rencana strategis pesantren, hasil evaluasi tahun lalu, dan analisis lingkungan. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan seluruh usaha pesantren adalah PT.RDS (Rijin Dinamis Selaras). Program kegiatan yang dilakukan adalah menjalankan seluruh usaha pesantren dibawah manajemen PT.RDS dan menjalin hubungan dengan investor.

Implementasi strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren dilaksanakan sesuai perencanaan. Tujuan dari pelaksanaan kewirausahaan ini adalah aspek bisnis, sosial dan pendidikan. Ada dua macam usaha yang dilakukan yaitu Primary Business dan Secondary Business. Primary Business ini adalah bisnis yang secara margin bisa dilaporkan secara periodik atau bulanan. Sedangkan bisnis penunjang adalah bisnis yang tergantung pada momen tertentu dan secara omset tidak bisa dilaporkan secara bulanan dikarenakan masih tergantung pada momen tertentu. Macam dari Primary Business adalah kuliner, retail, dan konfeksi. Sedangkan macam

dari Secondary Business adalah properti, wedding, traveling, rental, organik, percetakan, peternakan, home industri, dan packging.

Adapun bentuk evaluasi yang telah dilakukan oleh PT.RDS adalah evaluasi harian, evaluasi bulanan, dan evaluasi tahunan. Pihak yang terlibat dalam evaluasi harian adalah karyawan unit terhadap manager unit. Dan juga untuk evaluasi bulanan yang terlibat adalah manager unit terhadap manager cabang, jajaran direksi, direktur utama dan komisaris. Adapun untuk evaluasi tahun pihak yang terlibat adalah manager cabang, jajaran direksi, direktur utama, komisaris, dan presiden komisaris. Untuk bahan evaluasinya adalah perencanaan, pelaksanaan, dan hasil program. Dari evaluasi tersebut akan dihasilkan sebuah keputusan untuk mencari usaha mana yang tergolong efektif dan tidak efektif.

Beberapa implikasi dari program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan adalah berimplikasi bagi pesantren, pengajar atau alumni, santri, masyarakat, dan bagi bangsa dan negara. Hal yang paling nyata yang dirasakan pesantren adalah bertambahnya pendapatan sumber pembiayaan pendidikan. Dengan begitu bisa meningkatkan mutu dan fasilitas pesantren.

Pesantren juga bisa mengentas alumninya dari pengangguran dikarenakan pesantren sudah mendidik mereka untuk mandiri dari segi kewirausahaan. Dan juga sudah membiasakan mereka untuk terlibat dalam proses berjalannya unit usaha pesantren, sehingga menjadikan santri mempunyai keterampilan yang sangat berguna dikemudian hari setelah

mereka lulus dari pondok pesantren. Selain itu pesantren juga terlibat nyata dalam membantu negara dalam pembayaran pajaknya, yang mana pajak tersebut bisa membantu untuk pembangunan negara.

**Tabel 4.6**

Temuan penelitian dalam strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan

No	Komponen	PP Riyadlul Jannah
1	<p align="center"><b>Formulasi strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan</b></p>	<p>Melakukan perumusan yang meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempersiapkan dan merumuskan bersama-sama dengan manajemen PT.RDS, hasil tersebut untuk menjadikan tujuan dan tanggungjawab bersama.</li> <li>• Penyusunan program dilakukan dengan dasar perencanaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rencana strategis pesantren</li> <li>○ Hasil evaluasi tahun lalu</li> <li>○ Hasil evaluasi dari tahun sebelumnya sebagai acuan kebijakan</li> <li>○ Analisis lingkungan</li> </ul> </li> </ul> <p>Mengumpulkan dan menganalisis informasi yang penting terlebih dahulu dalam kaitannya dengan usaha pesantren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operator pelaksana: PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) adalah selaku operator yang menjalankan seluruh usaha pesantren</li> <li>• Kegiatan/Program: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menjalankan seluruh usaha</li> </ul> </li> </ul>

		<p>pesantren dibawah manajemen PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menjalin hubungan dengan investor</li> </ul>
2	<p><b>Implementasi strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementasi strategi meliputi: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pelaksanaan program dilakukan sesuai dengan program yang dibuat dalam perencanaan.</li> <li>○ PT.RDS sebagai penanggung jawab menjalankan seluruh unit usaha pesantren.</li> </ul> </li> <li>● Tujuan PT.RDS menjalan usaha pesantren: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bisnis</li> <li>○ Sosial</li> <li>○ Pendidikan</li> </ul> </li> <li>● Pelaksanaan strategi pengembangan kewirausahaan meliputi: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Primary Business <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kuliner <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DM'Riah</li> <li>➢ M2M</li> <li>➢ Mr.J</li> </ul> </li> <li>▪ Retail <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Rijan Mart</li> </ul> </li> <li>▪ Konfeksi <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Maurra Convection</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>❖ Secondary Business <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Properti</li> <li>▪ Wedding</li> <li>▪ Traveling</li> <li>▪ Rental</li> <li>▪ Organik</li> <li>▪ Percetakan</li> <li>▪ Peternakan</li> <li>▪ Home Industri</li> <li>▪ packging</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Strategi yang digunakan: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kuliner <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ strategi kerjasama dengan investor</li> <li>✓ strategi analisa lokasi</li> <li>✓ strategi harga</li> <li>✓ strategi prioritas SDM pesantren</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retail <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ strategi harga</li> <li>✓ strategi produk</li> <li>✓ strategi pelayanan</li> <li>✓ strategi persaingan</li> <li>✓ strategi prioritas SDM pesantren</li> </ul> </li> <li>○ konfeksi <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ strategi harga</li> <li>✓ strategi produk</li> <li>✓ strategi pelayanan</li> <li>✓ strategi persaingan</li> <li>✓ strategi prioritas SDM pesantren</li> </ul> </li> <li>○ Secondary Business <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ strategi analisa pasar</li> <li>✓ strategi harga</li> <li>✓ strategi pemanfaatan SDA pesantren</li> <li>✓ strategi pemanfaatan SDM pesantren</li> </ul> </li> </ul>
3	<p style="text-align: center;"><b>Evaluasi strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk evaluasi berupa: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluasi harian</li> <li>○ Evaluasi bulanan</li> <li>○ Evaluasi tahunan</li> </ul> </li> <li>• Pihak yang terlibat berjalannya evaluasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluasi harian <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unit</li> <li>▪ Manager unit</li> </ul> </li> <li>○ Evaluasi bulanan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manager unit</li> <li>▪ Manager cabang</li> <li>▪ Jajaran direksi PT.RDS</li> <li>▪ Direktur utama</li> <li>▪ Komisaris</li> </ul> </li> <li>○ Evaluasi tahunan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manager cabang</li> <li>▪ Jajaran direksi PT.RDS</li> <li>▪ Direktur utama</li> <li>▪ Komisaris</li> <li>▪ Presiden komisaris</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Bahan evaluasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perencanaan</li> <li>○ Pelaksanaan</li> <li>○ Hasil program</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari hasil evaluasi tersebut PT.RDS akan mengambil langkah mana yang efektif dan tidak. Jika hasil tersebut efektif maka akan tetap dilaksanakan tetapi jika tidak akan dilanjutkan.</li> </ul>
4	<p style="text-align: center;"><b>Implikasi strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan</b></p>	<p>Implikasi dari program kewirausahaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagi pesantren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan mutu dan prestasi santri</li> <li>• Penambahan fasilitas pesantren</li> <li>• Penyelenggaraan program beasiswa bagi mahasiswa STIES</li> <li>• Penyelenggaraan program beasiswa bagi siswa tidak mampu dan yatim piatu</li> <li>• Penambahan fasilitas belajar dan peningkatan kualitas belajar mengajar</li> <li>• Penambahan jumlah siswa</li> <li>• Penambahan pendapatan sumber pembiayaan pendidikan</li> </ul> </li> <li>• Bagi SDM (pengajar/alumni) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbentuknya karakter entrepreneurship/kewirausahaan</li> <li>• Mengentas alumni dari pengangguran</li> <li>• Sharing investasi dan profit</li> </ul> </li> <li>• Bagi santri <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Melibatkan santri dalam proses berjalannya unit usaha pesantren, sehingga menjadikan santri mempunyai keterampilan yang sangat berguna di kemudian hari setelah mereka lulus dari pondok pesantren.</li> <li>○ Fasilitas dan layanan pondok pesantren terhadap pelanggan pendidikan tetap berkualitas</li> </ul> </li> <li>• Bagi masyarakat <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kesempatan menyekolahkan anak tanpa harus terbebani biaya pendidikan sekolah yang mahal</li> <li>○ Membuka akses lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Bagi bangsa dan negara<ul style="list-style-type: none"><li>○ Peningkatan pembayaran pajak (PPN 10%, PPh, Badan/Lembaga)</li><li>○ Pemanfaatan anggaran dari hasil pembayaran pajak</li></ul></li></ul>
--	--	---



## BAB V

### PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Setelah mengetahui dan menemukan data yang dibutuhkan, selanjutnya peneliti akan melakukan pembahasan terhadap temuan data dengan memadukan teori yang digunakan dalam penelitian ini dengan maksud untuk mengkaji temuan-temuan tersebut, dengan mengacu kepada teori-teori dan pendapat para ahli yang relevan. Sehingga dapat diperoleh temuan teori yang substantif. Adapun fokus yang akan dibahas meliputi 1) formulasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah, 2) implementasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah, 3) evaluasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah, 4) implikasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah.

#### **K. Formulasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto**

Sumber pembiayaan di Pesantren Riyadlul Jannah terdiri dari sumber dana orang tua peserta didik, dana bantuan pemerintah dan usaha

mandiri pesantren. Pembiayaan pendidikan yang sangat menonjol di Pesantren Riyadlul Jannah adalah usaha mandiri pesantren dengan program pendidikan berbasis kewirausahaan dan mengikutsertakan santri dalam beberapa jenis usaha pesantren untuk mendidik mereka lebih mandiri.

Seperti dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan direktur lembaga pendidikan pesantren Riyadlul Jannah Muslimin, S.Pd.I yang menjelaskan Sumber pembiayaan yang dimiliki oleh Pesantren Riyadlul Jannah diantaranya: (1) sumber dana orang tua peserta didik, (2) bantuan dana BOS dari pemerintah dan (3) wirausaha pesantren dibawah manajemen PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras). Akan tetapi sumber pembiayaan yang diandalkan oleh Pesantren Riyadlul Jannah adalah dari wirausaha pesantren. Usaha pesantren ini pengelolaannya terpisah dari lembaga pendidikan dan operator yang mengelola adalah PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras). PT.RDS yang berusaha untuk mengembangkan seluruh usaha pesantren.

Menyikapi penemuan penelitian diatas, peneliti mencoba mengkajinya melalui teori sumber keuangan pesantren yang dicetuskan oleh Barnawi yang dikelompokkan menjadi enam sumber, yaitu:

1. Sumber dana pemerintah (pusat dan daerah)
2. Sumber dana usaha mandiri pesantren
3. Sumber dana orang tua peserta didik
4. Sumber dana dunia usaha dan industri, yang dilakukan melalui kerjasama dalam berbagai kegiatan baik berupa bantuan uang maupun fasilitas pesantren

5. Sumber dana masyarakat
6. Sumber dana yayasan<sup>93</sup>

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Barnawi diatas temuan penelitian di pesantren Riyadlul Jannah mengenai sumber pembiayaan pendidikan yang meliputi tiga sumber pembiayaan yaitu (1) sumber dana orang tua peserta didik, (2) sumber dana dari pemerintah, yaitu sumber dana yang diterima oleh pihak pesantren dalam bentuk BOS (Bantuan Operasional Pesantren) dan (3) sumber dari usaha mandiri pesantren, yaitu sumber pembiayaan pendidikan yang sengaja diciptakan sendiri oleh pihak pesantren untuk menutupi kekurangan dana penyelenggaraan pendidikan.

Ketiga hal tersebut memperkuat posisi teori yang dikemukakan oleh Barnawi mengenai sumber pembiayaan pendidikan di Indonesia yang diantara adalah sumber dana orang tua peserta didik, sumber dana dari pemerintah dan sumber dana dari usaha mandiri pesantren. Akan tetapi karena pesantren Riyadlul Jannah lebih mengutamakan sumber pembiayaan dari usaha pesantren maka dapat dikatakan bahwa pesantren Riyadlul Jannah menggali sumber pembiayaan pendidikan melalui wirausah pesantren. Wirausaha pesantren dipilih oleh pimpinan pesantren sebagai solusi cerdas untuk keluar dari permasalahan keuangan yang besar dalam setiap penyelenggaraan pendidikan dipesantren swasta. Hal ini sependapat dengan Barnawi & Mohammad Arifin<sup>94</sup> yang mengemukakan bahwa untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan pesantren tidak harus selalu

---

<sup>93</sup> Barnawi & Muhammad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah Swasta*. (Jakarta:Ar-Ruzz Media. 2012. hlm.:33

<sup>94</sup> Barnawi & Muhammad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah Swasta*. Hlm : 39

mencari-cari sumber dana, tetapi pesantren juga dapat menciptakan sumber dana sendiri. Dengan kata lain, pesantren juga dapat melakukan usaha mandiri.

Dalam Al-Qur'an surat Al-Baqoroh ayat 275 Allah berfirman<sup>95</sup>,

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ  
الْمَسِّ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا  
فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِ فَانْتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ  
فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٢٧٥﴾

Artinya: “Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka Berkata (berpendapat), Sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah Telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. orang-orang yang Telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), Maka baginya apa yang Telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. orang yang kembali (mengambil riba), Maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.

<sup>95</sup> Kementrian Agama. *Al-Qur'an Terjemahnya*. hlm. 69

Dan Firman Allah dalam surat Al-Baqorah ayat 198<sup>96</sup>,

لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَنْ تَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن رَّبِّكُمْ فَإِذَا أَفَضْتُمْ مِّنْ عَرَفَاتٍ

فَاذْكُرُوا اللَّهَ عِنْدَ الْمَشْعَرِ الْحَرَامِ ۖ وَاذْكُرُوهُ كَمَا هَدَيْتُمْ وَإِنْ كُنْتُمْ

مِّن قَبْلِهِ لَمِن الضَّالِّينَ ﴿١٩٨﴾

Artinya: “Tidak ada dosa bagimu untuk mencari karunia (rezki hasil perniagaan) dari Tuhanmu. Maka apabila kamu Telah bertolak dari 'Arafat, berdzikirlah kepada Allah di Masy'arilharam. dan berdzikirlah (dengan menyebut) Allah sebagaimana yang ditunjukkan-Nya kepadamu; dan Sesungguhnya kamu sebelum itu benar-benar termasuk orang-orang yang sesat.”

Dari petikan ayat diatas maka upaya wirausaha yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren Riyadlul Jannah adalah perbuatan yang tidak dilarang agama bahkan dianjurkan asalkan berdagang dengan cara yang baik dan halal serta meninggalkan hal-hal yang dilarang oleh agama diantaranya adalah riba.

Pemimpin sebuah instansi pendidikan melakukan perniagaan atau bisnis atas nama pesantren yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pesantren sehingga dapat menyediakan pendidikan yang berkualitas bagi para santri serta dapat membantu para wali santri untuk menyekolahkan anaknya tanpa harus memikirkan beban biaya pendidikan yang mahal. Hal ini

<sup>96</sup> Kementerian Agama. *Al-Qur'an Terjemahnya*. hlm. 48

sejalan dengan hadist Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan oleh Ath-Thabrani bahwa “sebaik-baiknya manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain”.

Tentunya dalam menggali sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha pesantren banyak hal yang harus dipersiapkan diantaranya adalah perencanaan strategi usaha oleh pimpinan pesantren dan SDM pesantren yang terlibat. Strategi seperti yang diungkapkan oleh Winarji<sup>97</sup> merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan pokok suatu organisasi, kebijakan-kebijakan dan tahapan-tahapan kegiatan kedalam suatu keseluruhan yang bersifat kohesif. Sebuah strategi yang dirumuskan dengan baik, membantu menata dan mengalokasikan sumber-sumber daya suatu organisasi.

Dalam merumuskan strategi usaha pesantren diperlukan proses manajemen yang berupa perencanaan strategi. Perencanaan dapat dibuat berdasarkan beberapa pertimbangan yang telah disusun oleh pihak pesantren seperti Rencana Strategis (RENSTRA) pesantren, hasil evaluasi tahun sebelumnya serta analisa lingkungan. Strategi perencanaan usaha bisa meliputi strategi pemasaran, strategi harga, sampai pada pengembangan usaha yang akan dilakukan untuk mencapai target usaha pesantren yang telah direncanakan.

Perumusan strategi dalam pengelolaan usaha sangat penting, dengan kata lain setiap usaha memerlukan strategi agar target yang ditetapkan dapat

---

<sup>97</sup> J. Winarji, *entrepreneur. op.cit.*, (Jakarta: Prenada Media. 2005). hlm. 110

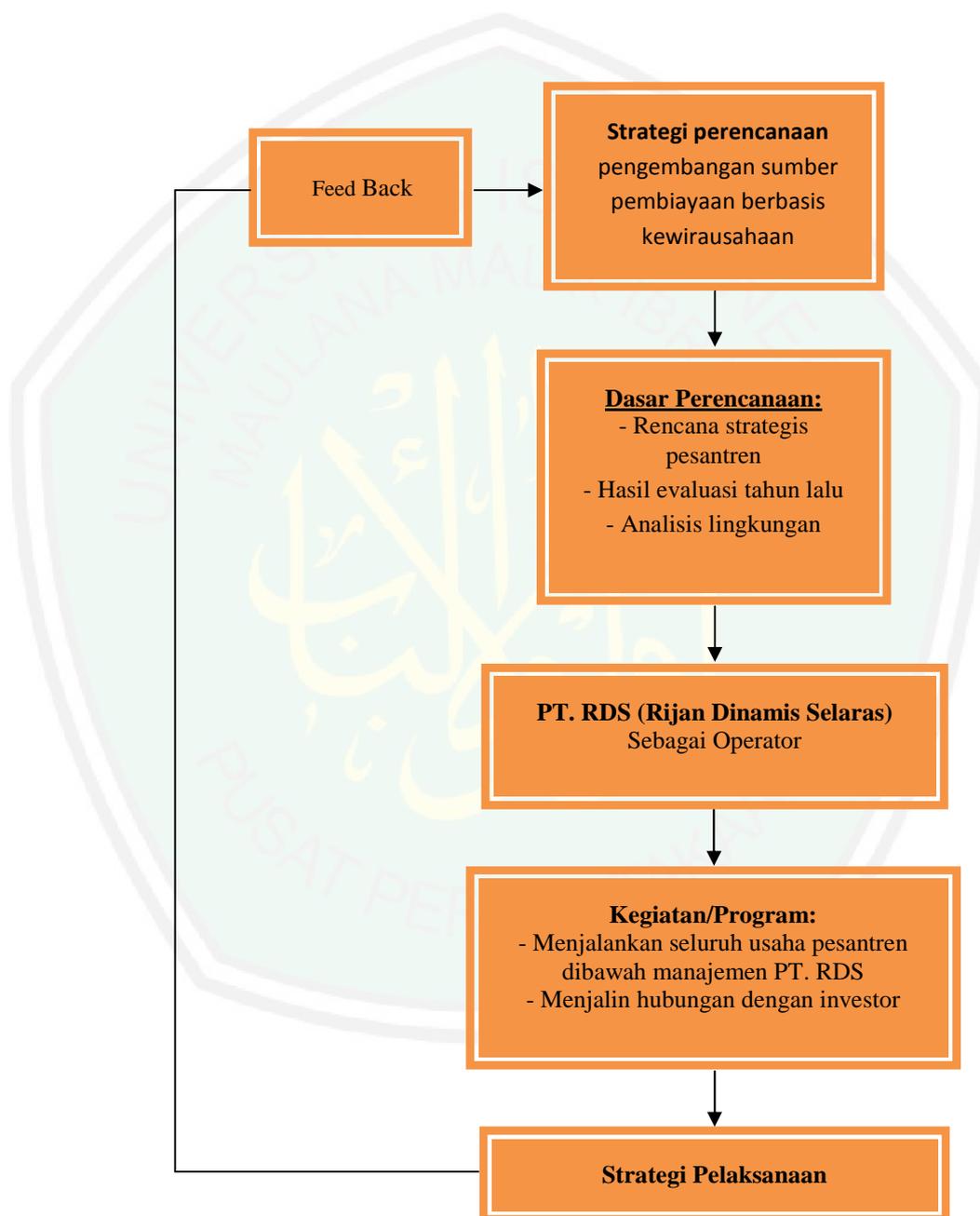
dicapai dengan mudah. Dari hasil penelitian dilapangan yang menunjukkan bahwa pesantren Riyadlul Jannah sudah melakukan perencanaan yang dilakukan setiap tahun sekali. Hal ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Dr. Rohiat dalam bukunya yaitu “pesantren merencanakan alokasi anggaran biaya untuk kepentingan satu tahun. Dalam membuat rencana anggaran tersebut, setiap besarnya alokasi dana dari semua sumber harus dicantumkan. Penyusunan rencana anggran ini dituangkan kedalam Rancana Anggaran dan Belanja pesantren (RAPBS). Dalam menyusun anggaran di RAPBS, setiap program atau kegiatan harus nampak jelas, terukur, dan rinci untuk memudahkan dalam mennetukan besarnya dana yang diperlukan”<sup>98</sup>.

Dari hasil penelitian di Pondok pesantren Riyadlul Jannah dapat disimpulkan bahwa telah melakukan strategi perencaan pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha secara matang, hal ini sesuai dengan bagan hasil penelitian mengenai strategi program perencanaan pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha sebagai berikut:

---

<sup>98</sup> Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik*. Bandung: PT Refika Adiatama 111

Gambar 5.1

**Formulasi Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan**

Dari bagan di atas dapat kita pahami bahwa Pesantren Riyadlul Jannah sudah memiliki dan menyiapkan strategi perencanaan bagi pengembangan usaha pesantren. Dalam strategi perencanaan kedua pesantren memiliki dasar perencanaan yang menjadi acuan, target pencapaian dan program pesantren yang mendukung tercapainya target tujuan usaha pesantren.

Perencanaan mempunyai pengertian proses kegiatan rasional dan sistematis dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan dikemudian hari dalam rangka usaha pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Dalam Islam perencanaan telah banyak disinggung diantaranya sebagai berikut:

QS. Al-Hasyr: 18<sup>99</sup>

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

<sup>99</sup> Al-Qur'an dan terjemahan, Departement Agama ,op.cit, hlm. 919

Dalam tafsir Al-Bayan 4 dijelaskan bahwa terjemah dari ayat di atas ialah “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah tiap-tiap diri hendaklah memperhatikan apa yang telah disediakan untuk hari esoknya (untuk sesudah mati); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”<sup>100</sup>

Selanjutnya hadist nabi SAW:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَعْنِيهِ (حَدِيثٌ حَسَنٌ رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ)

Artinya: *Abu hurairah r.a. berkata: bersabda rasulullah SAW: sebaik-baik islam seseorang ialah meninggalkan apa yang bukan kepentingannya. (at-tirmidzy)*

Hadist ini memberi pengertian bahwa seorang muslim harus memperhitungkan benar-benar apa yang akan dilakukannya sebab waktu itu sangat berharga, bahkan waktu juga dapat menentukan apakah ia akan bahagia atau binasa, maka kalau digunakan untuk sesuatu yang tidak berguna dan bukan kepentingannya, berarti merugikan bagi diri sendiri, dan menyalahi kesempurnaan akal dan kesehatan cara berfikir. Perbuatan yang sia-sia hanyalah kelakuan orang yang tidak sehat atau tidak sempurna fikiran.<sup>101</sup>

<sup>100</sup> T.M Hasbi Ash-Shiddieqy. *Tafsir Al-Bayaan* 4 (Bandung: PT. Al-Ma'arif.1974) hlm.1457

<sup>101</sup> Salim Bahreisy. *Terjemah Riadhus Shalihin 1*. (Bandung:PT Al-Ma'arif 1986) hlm.92

Dalam penyusunan perencanaan penggalan sumber pembiayaan pendidikan melalui wirausaha pesantren Riyadlul Jannah dilakukan dalam bentuk musyawarah. Dalam hal wirausaha, pesantren menyerahkan manajemennya kepada PT.RDS untuk mengelola seluruh usaha pesantren. Hal ini tentunya baik karena perencanaan strategi yang dirumuskan bersama nantinya akan mencapai kesepakatan bersama yang tentunya dalam pelaksanaan perencanaan nantinya akan semakin meningkatkan kualitas kerja pada masing-masing pihak yang bersangkutan karena rencana yang diterapkan adalah hasil dari kesepakatan buah pemikiran mereka yang telah dibicarakan dan didiskusikan bersama dan menjadi kesepakatan bersama.

Dalam pemilihan dan penetapan usaha pesantren diperlukan kriteria khusus mengenai pemilihan jenis usaha yang akan dijalani, dengan hal ini diharapkan macam-macam usaha yang akan ditekuni cocok dengan kondisi dan situasi pesantren dan para SDM (Sumber Daya Manusia) yang akan mengelola. dalam temuan penelitian di pesantren Riyadlul Jannah memiliki kriteria khusus yang telah menjadi kebijakan PT.RDS dalam menetapkan usaha pesantren, diantaranya:

1) Memanfaatkan fasilitas pesantren

Memanfaatkan fasilitas yang telah dimiliki oleh pesantren untuk membuka usaha baru tentu sangat baik. Dengan memanfaatkan fasilitas semisal tanah milik pesantren, kebun milik pesantren, kolam milik pesantren dll tentunya akan menekan pengeluaran dana untuk modal awal pesantren. Seperti

halnya pesantren Riyadlul Jannah yang memanfaatkan lahan kolam milik pesantren untuk dijadikan kolam budidaya ikan dll.

2) Menjalin hubungan dengan investor.

Pondok pesantren Riyadlul Jannah memiliki banyak usaha yang dijalankan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pesantren. Dengan banyaknya usaha tersebut, tidak semua permodalannya dibiayai oleh pesantren. Namun pembiayaan tersebut banyak yang dibiayai oleh investor. Karena untuk menjalankan sebuah usaha bayak membutuhkan permodalan.

3) Menjalankan usaha dibawah manajemen PT.RDS

PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) adalah lembaga yang menaungi seluruh usaha yang dimiliki pesantren. PT.RDS yang mengatur berjalannya seluruh usaha pesantren. Dengan manajemen PT.RDS lah banyak dilahirkan usaha-usaha baru milik pesantren.

Hasil temuan di pesantren Riyadlul Jannah diatas senada dengan teori yang dikemukakan oleh Ariwibowo<sup>102</sup> yang menjelaskan dalam memilih usaha yang akan digeluti sebaiknya wirausahawan memilih bisnis yang sesuai dan memaksimalkan peluang-peluang bisnis.

1) Memilih bisnis yang sesuai.

Memilih usaha yang sesuai dapat diartikan dengan memilih usaha yang sesuai dengan kemampuan calon wirausahawan ataupun instansi terkait.

Dalam kasus usaha pesantren hendaknya dipilih usaha yang sesuai

---

<sup>102</sup> Ariwibowo, *The Power Entrepreneurial*, op.cit., hlm. 61

dengan kemampuan pesantren, baik dalam hal pendanaan maupun SDM yang akan mengelola usaha.

2) Memaksimalkan peluang-peluang bisnis.

Yaitu mampu membaca peluang bisnis yang ada dimasyarakat. Dalam kasus usaha pesantren Riyadlul Jannah dengan memilih usaha yang menjadi kebutuhan masyarakat sekitar berarti pesantren Riyadlul Jannah dapat melihat peluang pasar yang ada disekitarnya.

Pondok pesantren Riyadlul Jannah merumuskan perencanaan strategi pengembangan usaha pesantren dengan terlebih dahulu menetapkan target pencapaian pesantren dalam bidang usaha pesantren. Selanjutnya target pencapaian yang telah ditetapkan dijabarkan dalam program-program tertentu untuk memudahkan terealisasinya target usaha tersebut. Dengan adanya hal tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi pengembangan sumber pembiayaan berbasis wirausaha di pesantren Riyadlul Jannah sudah cukup baik dan rapi sehingga dapat membantu pimpinan pesantren selaku penanggung jawab usaha dan pihak terkait yang ikut membantu dalam mencapai tujuan pesantren.

Temuan penelitian diatas menguatkan pernyataan J. Winardi<sup>103</sup> yang mengungkapkan sebuah strategi yang dirumuskan dengan baik, membantu menata dan mengalokasi sumber-sumber daya suatu organisasi menjadi sebuah postur yang unik, serta bertahan.

---

<sup>103</sup> Winardi. *Entrepreneur, op,cit.*, .hlm. 110

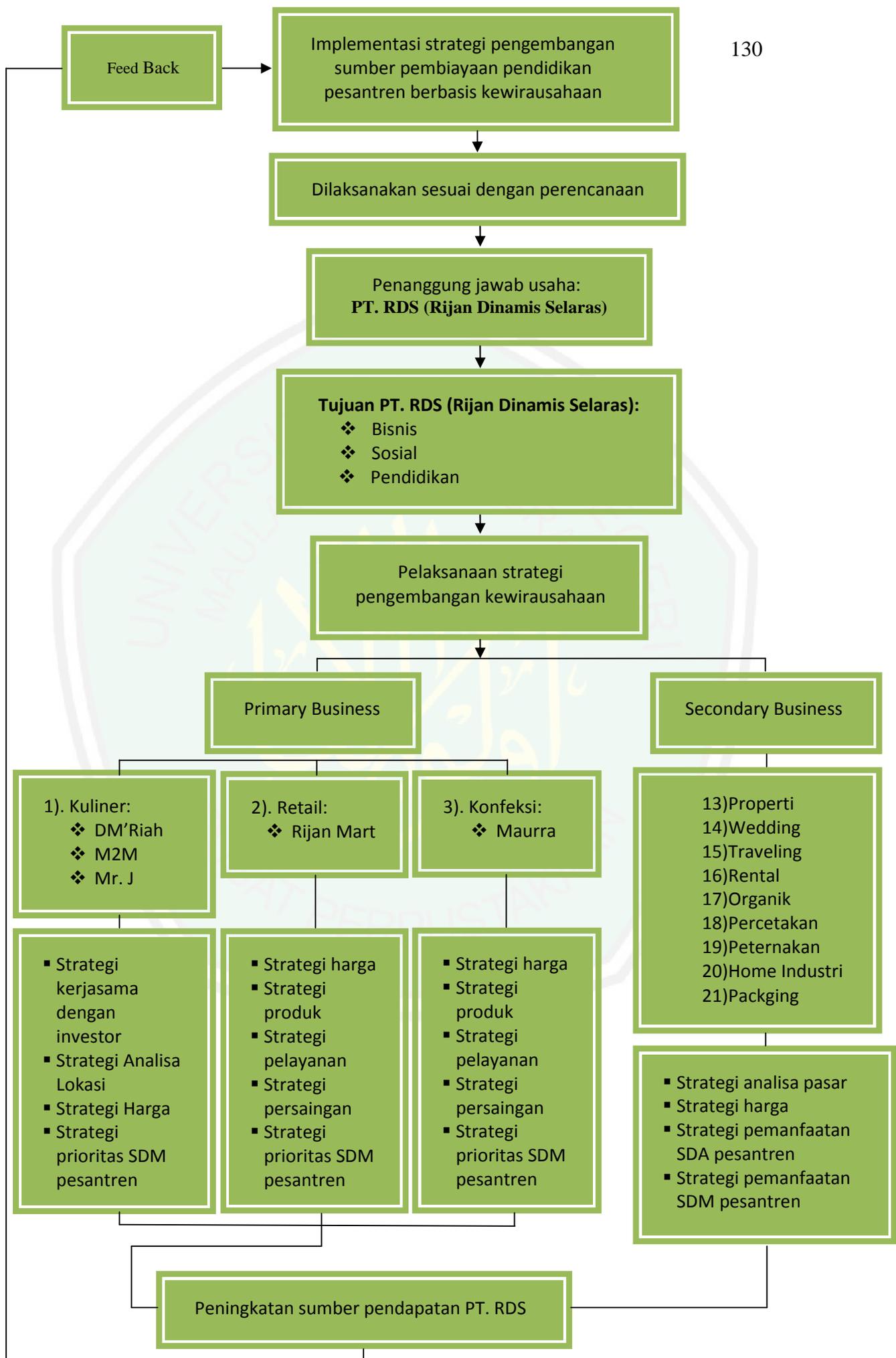
## **L. Implementasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto**

Pelaksanaan dari program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlul Jannah adalah untuk mengembangkan sumber pembiayaan pesantren. Penanggungjawab dari pelaksanaan program kewirausahaan adalah PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras). Rencana yang telah disusun oleh pihak pesantren diterapkan dan dilaksanakan. Semisal dalam perencanaan usaha kuliner yaitu PT. RDS menargetkan pendapatan dari usaha kuliner meningkat sehingga pihak pesantren menambah jumlah unit usaha (cabang) dari semula berjumlah 9 menjadi 10 cabang.

Hal diatas sesuai dengan hasil observasi peneliti dilapangan bahwa usaha-usaha yang dikelola oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah di bawah manajemen PT. RDS dikelola dengan baik. Mulai dari usaha kuliner yang sudah tersebar di beberapa kota sampai usaha tanaman sayuran organik dan peternakan ikan yang di budidayakan di sekitar pesantren tersebut. Adapun tujuan PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) selaku operator yang menjalankan seluruh usaha pesantren tidak terlepas dari tiga aspek yang selalu dikedepankan yakni aspek bisnis, aspek sosial dan aspek pendidikan. Dari temuan penelitian dapat disajikan dalam bagan sebagai berikut:

### **Gambar 5.2**

#### **Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan**



Dari bagan diatas dapat kita pahami bahwa pelaksanaan dalam penerapan strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha mengacu pada perencanaan strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha yang telah dibuat sebelumnya. mengutip pengertian dari strategi menurut J.Winardi<sup>104</sup> ialah merupakan rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan pokok suatu organisasi, kebijakan-kebijakan dan tahapan-tahapan kegiatan kedalam suatu keseluruhan yang bersifat kohesif. Sehingga dengan menerapkan strategi yang telah dirumuskan bisa menjadi langkah awal yang baik untuk mencapai tujuan pesantren.

Pengasuh pondok pesantren sebagai pimpinan tertinggi dipesantren tentunya mempunyai tanggung jawab terhadap semua kegiatan pesantren yang bertujuan untuk memajukan dan meningkatkan kualitas pendidikan dipesantren. Dalam hal ini lembaga bisnis pesantren Riyadlul Jannah diserahkan kepada PT.RDS sepenuhnya, PT.RDS yang bertanggung jawab terhadap berjalannya seluruh usaha milik pesantren.

Hasil temuan memperkuat pernyataan dari Uhar Suharsaputra<sup>105</sup> yang mengemukakan bahwa kepemimpinan *entrepreneur* merupakan kepemimpinan yang menerapkan jiwa kewirausahaan dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Penerapan prinsip *entrepreneur* dalam mempengaruhi anggota organisasi akan memberi dampak pada kinerja mereka sejalan dengan prinsip dan nilai seorang *intrepreneur*.

---

<sup>104</sup> Winardi, *Entrepreneur, op.cit.*, hlm. 106

<sup>105</sup> Uhar, *Administrasi pendidikan. Op.cit.*, hlm. 131

Berwirausaha dipesantren berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan, dan sumber daya yang ada dilingkungan pesantren guna mengambil keuntungan. Kepribadian pimpinan pesantren yang dimaksud mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap dan prilaku.<sup>106</sup>

PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) sebagai penanggung jawab terlaksananya usaha dimasing-masing pesantren mempunyai tugas yang *urgan* dalam penyelenggaraan usaha pesantren. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Rohiat<sup>107</sup> bahwa pimpinan PT.RDS pesantren sebagai manajer menempati posisi yang telah ditentukan didalam organisasi pesantren. Pimpinan pesantren mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pimpinan pesantren sebagai pemegang jasa suatu bidang jasa profesional yang sangat khusus.

Dalam praktiknya pengembangan usaha pesantren tentu akan berkuat dengan strategi usaha secara langsung yang dalam usaha dapat dikenal dengan strategi bisnis usaha baik usaha yang bergelut dalam bidang produksi maupun dalam bidang jasa. Mengacu pada bagan temuan penelitian diatas, pesantren Riyadlul Jannah menggunakan beberapa strategi untuk usaha pesantren, yaitu:

- 1) Primary Business Strategy (Strategi bisnis utama)

Pengertian dari Primary Business adalah beberapa unit usaha pesantren dibawah manajemen PT.RDS yang bisa dilaporkan secara periodik atau

---

<sup>106</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, op.cit.*, hlm. 179

<sup>107</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik*, (Bandung: PT Refika Adiatama. 2010) hlm. 33

bulanan. Secara manajemen unit usaha ini sudah tertata dan omset yang dihasilkan cukup besar sehingga bisa menopang dari usaha lain yang membutuhkan permodalan. Secara garis besar strategi usaha yang diterapkan oleh PT.RDS diantaranya ialah:

- a) Strategi kerjasama dengan investor
- b) Strategi analisa lokasi
- c) Strategi harga
- d) Strategi produk
- e) Strategi pelayanan
- f) Strategi persaingan usaha secara sehat
- g) Strategi prioritas SDM pesantren

Secara spesifik belum ada teori yang membahas tentang teori konsep strategi produk yang dikelola oleh pesantren, akan tetapi secara umum konsep strategi pemasaran pada umumnya mengenal 4P yaitu *product* (produk barang dan jasa), *price* (harga), *place* (tempat) dan *promotion* (promosi).<sup>108</sup>

Penelitian yang peneliti lakukan ialah mengenai strategi pengembangan wirausaha pesantren memang mempunyai banyak kesamaan dengan teori konsep pemasaran pada umumnya, seperti strategi harga, promosi, dan produk yang dihasilkan. Meskipun *place* (tempat/lokasi) produksi usaha tidak tercantum akan tetapi jika dipahami usaha pesantren telah melaksanakan strategi *place* tersebut, yaitu dengan

---

<sup>108</sup> Suryana, *Kewirausahaan. op.cit.*, Hlm 249

memilih tempat usaha yang cocok seperti pesantren Riyadlul Jannah melakukan usaha kuliner di daerah perkotaan yang cenderung ramai sehingga dapat menunjang hasil penjualan serta pendapatan pesantren.

- 2) Secondary Business Strategy (Strategi bisnis penunjang)
  - a) Strategi analisa pasar
  - b) Strategi harga
  - c) Strategi pemanfaatan SDA pesantren
  - d) Strategi pemanfaatan SDM pesantren

Seperti yang telah dijelaskan diatas, belum ditemui secara spesifik teori yang membahas tentang strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha khususnya usaha yang dikelola oleh pesantren. Akan tetapi secara umum terdapat teori pemasaran produk jasa yang dikemukakan oleh Rambat Lupiyoadi,<sup>109</sup> diantaranya: strategi *product* (jasa seperti apa yang ingin ditawarkan), *price* (bagaimana strategi penentuan harga), *promotion* (bagaimana promosi yang harus dilakukan), *place* (tempat), *people* ( jenis kualitas dan kuantitas orang yang akan terlibat dalam pemberian jasa), *customer service* (layanan konsumen: tingkat jasa yang bagaimana yang akan diberikan kepada konsumen).

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Rambat, temuan penelitian dilapangan mengenai strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha terdapat dua hal yang tidak

---

<sup>109</sup> Rambat Lupiyoadi & A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*. (Jakarta:Salemba Empat. 2006) hlm.70

tercantum dalam teori Rambat Lupiyoadi tersebut yaitu mengacu pada prinsip usaha pesantren dan strategi upah karyawan.

Dari temuan hasil penelitian diatas mengenai strategi pengembangan usaha pesantren diharapkan dapat mengembangkan pendapatan sumber pembiayaan pendidikan dipesantren sehingga tujuan pesantren Riyadlul Jannah dapat tercapai.

#### **M. Formulasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto**

Evaluasi dapat diartikan sebagai proses penilaian dan pengukuran terhadap suatu kegiatan setelah dilaksanakan, dengan penilaian akan terlihat kemampuan, kekurangan, kelebihan dsb sehingga dapat diambil langkah-langkah tertentu selanjutnya. Evaluasi pembiayaan menurut Prof Baharudin & Moh. Makin merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.<sup>110</sup>

Dalam hal ini evaluasi dilakukan oleh pesantren Riyadlul Jannah dibawah manajemen PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) dalam rangka untuk mengkaji dan menilai proses perencanaan program, penerapan perencanaan program, serta hasil dari pelaksanaan program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis wirausaha.

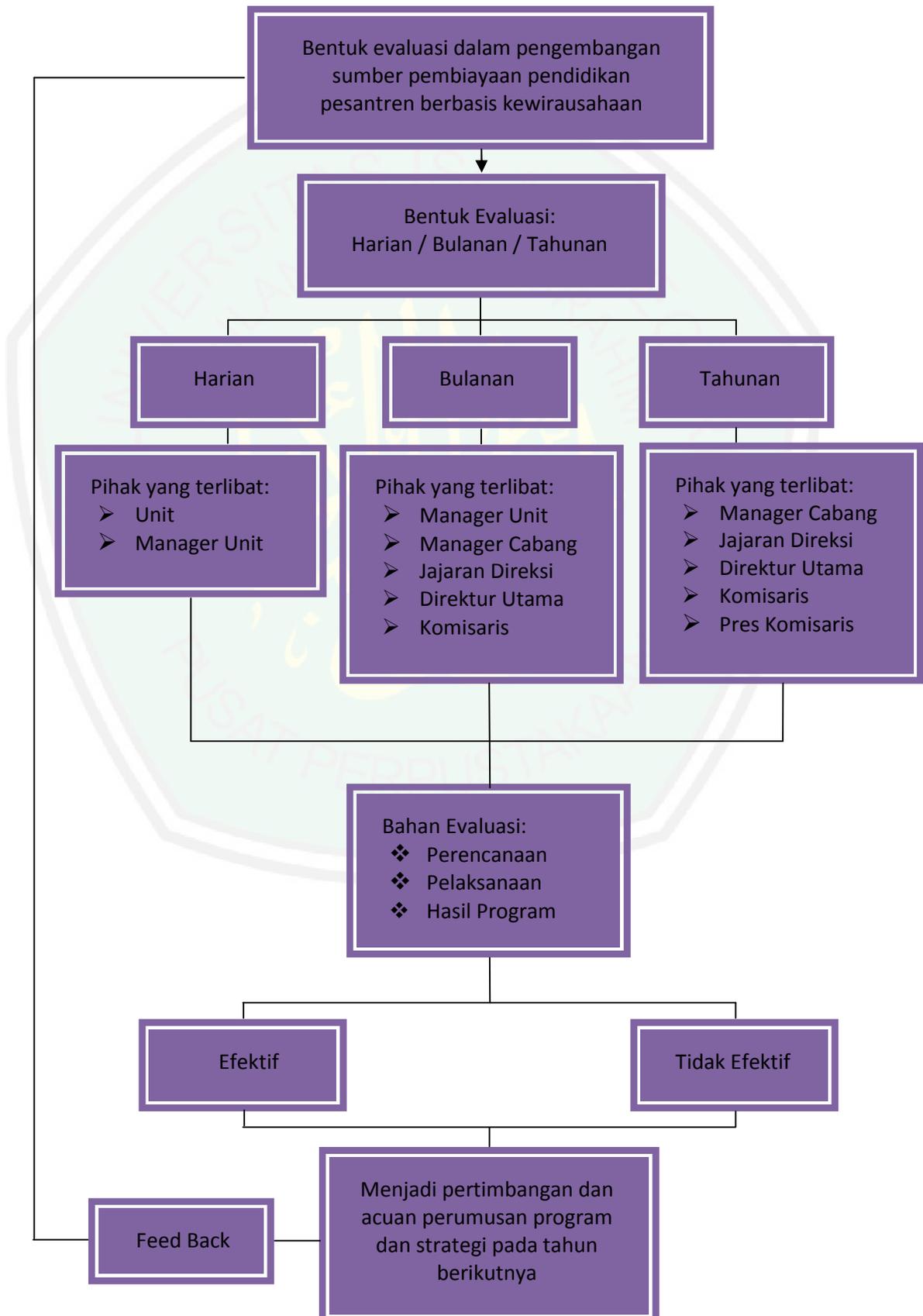
Adapun bagan temuan penelitian di pesantren Riyadlul Jannah adalah sebagai berikut:

---

<sup>110</sup> Baharudin & Moh. Makin. *Manajemen pendidikan islam: transformasi menuju sekolah atau madrasah unggul*. (Malang: UIN Press. 2010) hlm.89

Gambar 5.3

## Evaluasi Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan



Dari bagan di atas dapat kita ketahui temuan penelitian yang meliputi:

#### 1. Kegiatan evaluasi

Pelaksanaan evaluasi di pondok pesantren Riyadlul Jannah dengan PT. RDS yang mengelola, program evaluasi benar-benar terlaksana dengan tujuan-tujuan tertentu. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memilah usaha yang efektif dan tidak efektif. Dari hasil evaluasi tersebut akan menjadikan acuan untuk pengambilan keputusan di tahun berikutnya. Adapun bentuk evaluasi yang dilakukan oleh PT.RDS sebagai berikut:

##### a) Evaluasi harian

Evaluasi ini dilakukan untuk mengontrol kegiatan seluruh usaha yang dilakukan oleh PT.RDS. Evaluasi ini dilakukan setiap hari untuk mengontrol apa saja yang dibutuhkan dari usaha di masing-masing unit. Dengan begitu bisa dijadikan evaluasi untuk hari berikutnya dalam menjalankan usaha pesantren.

##### b) Evaluasi bulanan

Evaluasi ini dilakukan secara periodik setiap akhir bulan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan unit usaha dalam satu bulan. Hasil evaluasi tersebut akan ditindak lanjuti dan dijadikan dasar untuk perbaikan pada setiap unit usaha pesantren

##### c) Evaluasi tahunan

Evaluasi tahunan adalah evaluasi yang dilakukan pada setiap akhir tahun. Evaluasi mencakup evaluasi menyeluruh dari bulan pertama sampai bulan terakhir. Hasil evaluasi inilah yang akan dijadikan

pijakan untuk pengambilan keputusan strategis yang akan dilakukan pada tahun mendatang.

2. Pihak yang terlibat diantaranya

Pihak-pihak yang terlibat dalam melakukan evaluasi ini tergantung pada pembagian evaluasi diatas. Yang terlibat dalam evaluasi harian adalah SDM yang berada di masing-masing unit kepada manager unit. Untuk evaluasi bulanan pihak yang terlibat adalah manager unit kepada manager cabang, jajaran direksi PT.RDS, direktur utama dan komisaris. Sedangkan yang terlibat pada evaluasi tahunan adalah manager cabang kepada jajaran direksi PT.RDS, direktur utama, komisaris dan presiden komisaris.

3. Bahan evaluasi

Bahan evaluasi yang diterapkan di pesantren Riyadlul Jannah adalah perencanaan, pelaksanaan, dan hasil program. Sejauh mana pelaksanaan dari perencanaan program yang telah dibuat dan bagaimana dari hasil program yang telah dilakukan.

4. Bentuk keputusan dari bahan evaluasi

Dari hasil evaluasi yang telah dilakukan, maka PT.RDS akan mempertimbangkan dari hasil evaluasi tersebut. Evaluasi ini bertujuan untuk mengkaji program-program yang telah direncanakan dan yang sudah dijalankan efektif atau tidak bagi pesantren, serta hasil evaluasi ini kemudian mejadi salah satu acuan untuk merumuskan perencanaan strategi pada tahun selanjutnya dan pertimbangan bagi pihak PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) untuk memilah mana yang efektif dan mana yang tidak.

Jika dari hasil evaluasi tersebut menunjukkan adanya salah satu dari unit usaha pesantren yang tidak efektif maka PT. RDS akan menindaklanjuti dari hasil evaluasi tersebut.

Evaluasi dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh pihak penyelenggara, biasanya setelah program yang direncanakan sampai pada batas waktu tertentu.

Dalam Al-Qur'an mengenai evaluasi dan penilaian telah Allah firmankan dalam QS. Al-Baqorah ayat 31-33

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ  
 إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ  
 الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ قَالَ يَتَّبِعُكُمْ أَنْبِئُهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ  
 لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ الْغَيْبَ السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ﴿٣٣﴾

*Artinya:31. dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!"*

*32. mereka menjawab: "Maha suci Engkau, tidak ada yang Kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; Sesungguhnya Engkaulah yang Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana"*

*33. Allah berfirman: "Hai Adam, beritahukanlah kepada mereka Nama-nama benda ini." Maka setelah diberitahukannya kepada mereka Nama-nama benda itu, Allah berfirman: "Bukankah sudah Ku katakan kepadamu, bahwa Sesungguhnya aku mengetahui rahasia langit dan bumi dan mengetahui apa yang kamu lahirkan dan apa yang kamu sembunyikan?"<sup>111</sup>*

<sup>111</sup> Kementerian Agama. *Al-Qur'an Terjemah*, op.cit. hlm.

Dari ayat di atas dapat kita pahami bahwa ayat tersebut sangat relevan dengan pelaksanaan evaluasi. Pada dasarnya evaluasi tidak semerta-merta dilaksanakan secara tiba-tiba, akan tetapi melewati beberapa proses. Seperti halnya evaluasi yang dilakukan dalam pesantren, evaluasi dilakukan setelah melewati tahapan perencanaan dan pelaksanaan program, barulah dilakukan evaluasi untuk mengetahui dan mengukur hasil pencapaian program. Hasil temuan di pesantren Riyadlul Jannah mengenai penyelenggaraan evaluasi dalam manajemen keuangan, sejalan dengan yang dikemukakan oleh Dr. Rohiat M.Pd yang mengungkapkan “manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan, dan pertanggung jawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan”.<sup>112</sup> Bentuk pertanggung jawaban yang diselenggarakan oleh setiap pesantren dan yayasan bisa bervariasi tergantung dari kebutuhan lembaga tersebut.

Mengacu pada bagan di atas, pesantren Riyadlul Jannah dalam melaksanakan evaluasi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha pesantren dapat dikatakan baik. Hal ini terlihat dari proses evaluasi yang disusun secara matang, beberapa pihak yang terlibat dan proses pelaksanaannya yang dilakukan secara musyawarah dan transparan. Dengan model evaluasi yang seperti ini diharapkan pihak yayasan dan pesantren dapat mewujudkan pesantren berbasis wirausaha yang baik dan sukses sehingga dapat berdampak positif bagi pesantren, wali santri, santri bangsa dan negara.

---

<sup>112</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Op.cit., hlm. 27

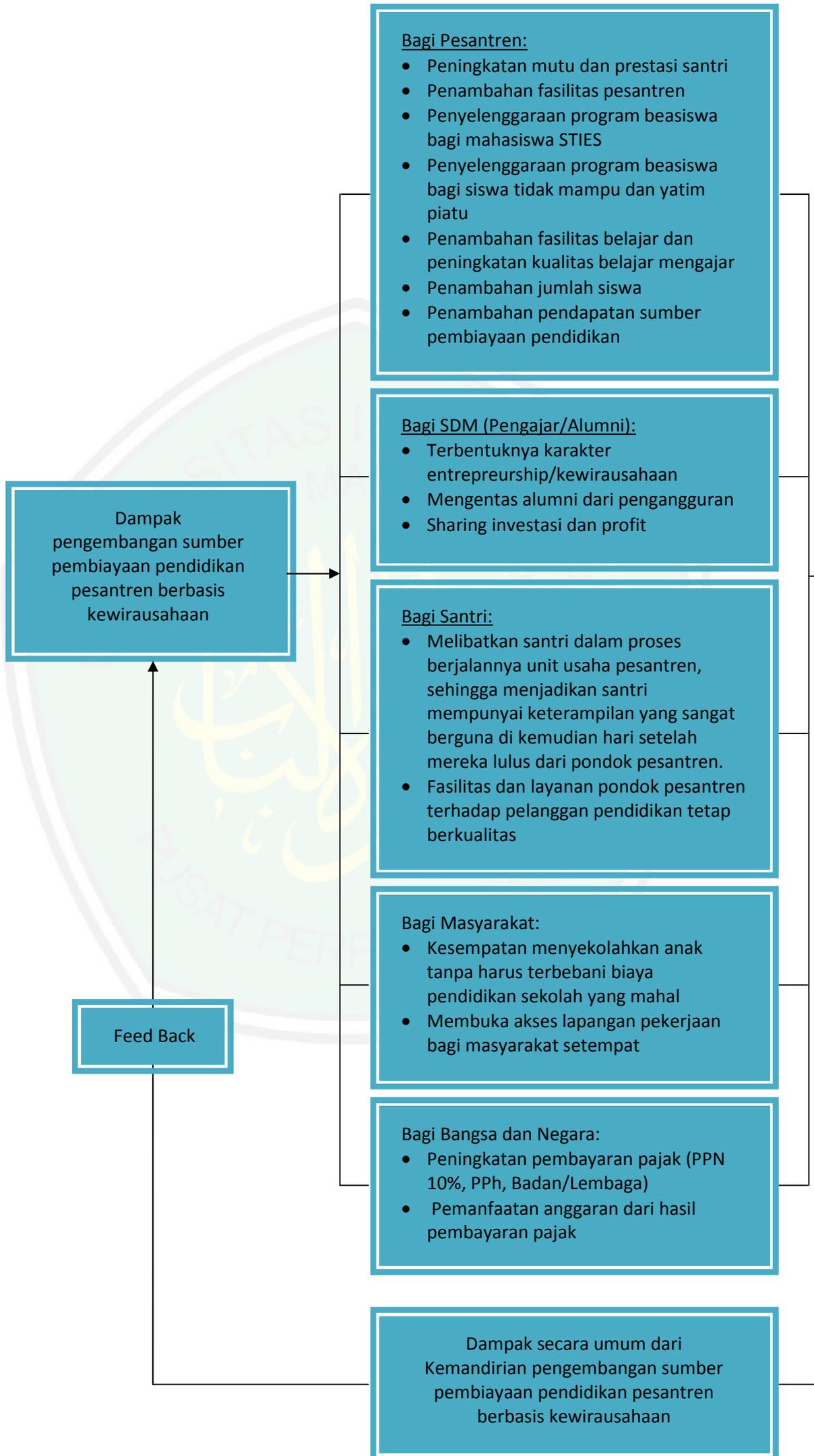
**N. Implikasi Program Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto**

Hasil temuan dilapangan mengenai dampak yang dirasakan oleh pesantren Riyadlul Jannah yang dihasilkan dari pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren secara garis besar memberikan manfaat pada 5 aspek sekaligus yaitu dampak positif kepada pihak pesantren, dampak positif kepada SDM, dampak positif kepada santri, dampak positif kepada masyarakat dan dampak positif kepada bangsa dan negara.

Adapun bagan temuan penelitian di pondok pesantren Riyadlul Jannah mengenai dampak dari program wirausaha pesantren dapat dilihat sebagai berikut:

**Gambar 5.4**

**Implikasi Strategi Pengembangan Sumber Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kewirausahaan**



Dampak pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan

- Bagi Pesantren:
- Peningkatan mutu dan prestasi santri
  - Penambahan fasilitas pesantren
  - Penyelenggaraan program beasiswa bagi mahasiswa STIES
  - Penyelenggaraan program beasiswa bagi siswa tidak mampu dan yatim piatu
  - Penambahan fasilitas belajar dan peningkatan kualitas belajar mengajar
  - Penambahan jumlah siswa
  - Penambahan pendapatan sumber pembiayaan pendidikan

- Bagi SDM (Pengajar/Alumni):
- Terbentuknya karakter entrepreneurship/kewirausahaan
  - Mengentas alumni dari pengangguran
  - Sharing investasi dan profit

- Bagi Santri:
- Melibatkan santri dalam proses berjalannya unit usaha pesantren, sehingga menjadikan santri mempunyai keterampilan yang sangat berguna di kemudian hari setelah mereka lulus dari pondok pesantren.
  - Fasilitas dan layanan pondok pesantren terhadap pelanggan pendidikan tetap berkualitas

- Bagi Masyarakat:
- Kesempatan menyekolahkan anak tanpa harus terbebani biaya pendidikan sekolah yang mahal
  - Membuka akses lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat

- Bagi Bangsa dan Negara:
- Peningkatan pembayaran pajak (PPN 10%, PPh, Badan/Lembaga)
  - Pemanfaatan anggaran dari hasil pembayaran pajak

Dampak secara umum dari Kemandirian pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan

Feed Back

Dari bagan temuan hasil penelitian di atas dapat dipahami banyak dampak positif yang dirasakan oleh pesantren baik pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto dalam menjalankan wirausaha pesantren. Sehingga tidak berlebihan apabila disimpulkan bahwa wirausaha dapat membawa dampak positif bagi pengembangan pesantren khususnya dalam kemandirian finansial.

Sejauh ini memang belum ada teori yang mengungkapkan tentang dampak dari hasil penerapan wirausaha dipesantren, akan tetapi manfaat dari wirausaha secara umum ataupun wirausaha yang dilakukan oleh pihak pesantren tentulah ada. Mengutip dari Barnawi yang mengemukakan bahwa pesantren tidak harus selalu mencari-cari sumber dana (dana dari pemerintah, donatur, masyarakat dll) akan tetapi pesantren juga dapat menciptakan sumber dana sendiri. Dengan kata lain, pesantren juga dapat melakukan usaha mandiri.<sup>113</sup> Dari pernyataan diatas dapat dipahami bahwa wirausaha merupakan usaha mandiri pesantren yang sengaja diciptakan dengan tujuan untuk dapat menciptakan sumber dana yang mandiri bagi pesantren. Dengan kemandirian finansial ini tentunya akan berdampak pada perbaikan kualitas pesantren, karena pesantren dapat memenuhi kebutuhan pendidikan secara cepat tanpa harus membingungkan atau menunggu suntikan dana dari pemerintah maupun donatur lainnya.

Hal positif diatas telah dirasakan oleh pesantren Riyadlul Jannah, berawal dari solusi permasalahan pembiayaan pendidikan yang sangat besar pimpinan pondok pesantren bersinergi dengan pengurus yayasan menciptakan

---

<sup>113</sup> Barmawi, *Buku Pintar, op.cit., hlm.39*

usaha-usaha mandiri pesantren sehingga berdampak pada perkembangan dan kemajuan kualitas pendidikan dimasing-masing pesantren. Adapun dampak yang dapat dirasakan diantaranya Penyelenggaraan pesantren gratis bagi mahasiswa STIES (Pesantren Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah), penambahan fasilitas pesantren, penyelenggaraan program beasiswa bagi siswa tidak mampu dan yatim piatu, penambahan fasilitas belajar, peningkatan kualitas belajar mengajar, dan peningkatan pendapatan sumber pembiayaan pendidikan secara rutin dan pasti setiap tahun.

Secara umum manfaat wirausaha mempunyai beberapa manfaat, seperti yang dikemukakan oleh PO.Abas Sunarya dari Thomas W.Zimmerer diantaranya ialah<sup>114</sup>:

- 1) Memberi peluang dan kebebasan untuk mengendalikan nasib sendiri.
- 2) Memberi peluang melakukan perubahan
- 3) Memberi peluang untuk mencapai potensi diri sepenuhnya
- 4) Memiliki peluang untuk meraih keuntungan seoptimal mungkin
- 5) Memiliki peluang untuk berperan aktif dalam masyarakat dan pendapatan pengakuan atas usahanya.
- 6) Memiliki peluang untuk melakukan sesuatu yang disukai dan menumbuhkan rasa senang dalam mengerjakannya.

---

<sup>114</sup> PO.Abas Sunarya, *Kewirausahaan. op.cit*, Hlm 37

Mengacu pada teori manfaat wirausaha diatas jika disesuaikan dengan hasil penelitian lapangan yang dilaksanakan pada pesantren Riyadlul Jannah adalah sebagai berikut:

1) Memberi peluang dan kebebasan untuk mengendalikan nasib sendiri

Dengan adanya usaha mandiri yang dimiliki oleh pesantren Riyadlul Jannah, pimpinan pesantren selaku orang yang memiliki tanggung jawab paling besar di pesantren dapat dengan leluasa mengendalikan nasib pesantren untuk menjadi lebih berkualitas. Dengan pendapatan dalam jumlah besar yang didapat oleh pesantren dalam setiap tahunnya dapat dibelanjakan untuk pemenuhan fasilitas belajar dan saran dan prasarana pesantren, serta program lainnya seperti penyelenggaraan pendidikan gratis, penyaluran beasiswa dll.

2) Memberi peluang melakukan perubahan

Dengan wirausaha pimpinan pesantren dapat melakukan perubahan menuju arah yang lebih baik lagi. Tidak dapat dipungkuri untuk mrndapatkan kualitas pendidikan yang baik dibutuhkan biaya pendidikan yang mahal, baik untuk membayar guru yang profesional kelengkapan fasilitas belajar dll. Sehingga dengan adanya wirausaha pesantren di pesantren Riyadlul Jannah telah menjadi solusi cerdas untuk melakukan perubahan kearah yang lebih positif.

3) Memberi peluang untuk mencapai potensi diri sepenuhnya

Pimpinan pesantren dalam menjalankan wirausaha dipesantren harus menggabungkan kepribadian antara jiwa kepemimpinannya sebagai pimpinan pesantren serta kecakapannya dalam berbisnis. Dengan adanya

wirausaha pesantren kepala pesantren dan beberapa staf yang terkait berkesempatan untuk mencapai potensi diri sepenuhnya.

- 4) Memiliki peluang untuk meraih keuntungan seoptimal mungkin

Dengan adanya usaha pesantren, pesantren Riyadlul Jannah memiliki peluang untuk meraih keuntungan seoptimal mungkin. Hal ini dapat dilakukan dengan memaksimalkan kualitas produk dan layanan serta mengembangkan usaha pesantren sehingga pendapatan yang diterima oleh pesantren Riyadlul Jannah semakin besar.

- 5) Memiliki peluang untuk berperan aktif dalam masyarakat dan mendapatkan pengakuan atas usahanya.

Dampak yang disebabkan oleh wirausaha pesantren Riyadlul Jannah ialah dampak positif terhadap masyarakat dan wali murid, diantaranya kesempatan menyekolahkan anak tanpa harus terbebani biaya pendidikan pesantren yang mahal. Dengan dampak positif tersebut pesantren Riyadlul Jannah mampu menciptakan *image* positif pada masyarakat serat usaha yang dimiliki juga diakui dan diperhitungkan oleh masyarakat.

- 6) Memiliki peluang untuk melakukan sesuatu yang disukai dan menumbuhkan rasa senang dalam mengerjakannya.

Rasa ikhlas dan semangat perjuangan yang ditunjukkan oleh pimpinan pesantren Riyadlul Jannah dalam menjalankan usaha pesantren tentu dapat menimbulkan rasa bangga dan senang tersendiri, karena bisa ikut memprakarsai dan mengawal usaha pesantren sehingga dapat membantu banyak orang.

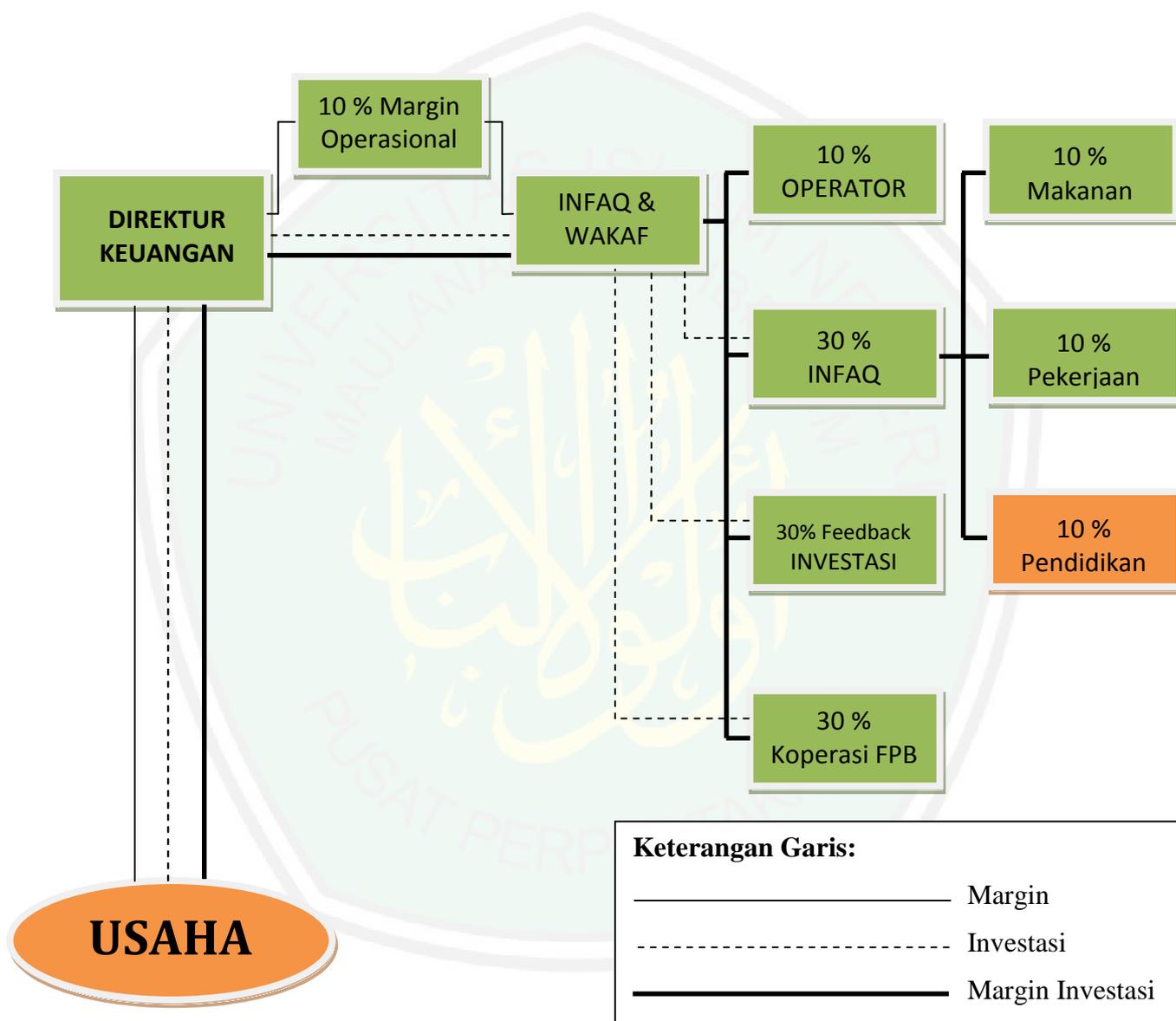
Berdasarkan temuan data dan teori manfaat wirausaha diatas dapat disimpulkan bahwa wirausaha pesantren memiliki dampak positif bagi pihak pesantren, masyarakat, serta bagi siswa. Dengan hal ini tidak ada salahnya bagi pesantren lain khususnya bagi pimpinan pesantren untuk menerapkan wirausaha pesantren dan memandang wirausaha pesantren sebagai solusi cerdas untuk mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan dipesantren masing-masing agar kualitas pendidikan semakin meningkat.

#### **O. Strategi Distribusi Margin PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras)**

Dari strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pondok pesantren Riyadlul Jannah yang dikelola oleh PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) dapat disimpulkan bahwa alur distribusi profit yang dihasilkan dari seluruh usaha milik pesantren sangatlah jelas. alur profit PT.RDS ini akan didistribusikan sesuai dengan porsi masing-masing. Pertama, omset yang dihasilkan dari usaha yang dikelola oleh PT.RDS akan masuk pada direktur keuangan. 10 % dari omset tersebut akan dijadikan margin operasional. Dana tersebut akan dikelola oleh infaq dan wakaf sebelum didistribusikan kepada pos anggaran yang lain. Dan bisa jadi akan dikembalikan lagi untuk diinvestasikan kembali. Dari hasil investasi tersebut maka akan mendapatkan hasil kembali dari perputaran dana investasi yang sebelumnya. Baru setelah itu akan didistribusikan pada pos-pos yang telah ditentukan. Berikut adalah gambaran dari alur pendistribusian profit PT.RDS yang sudah diterapkan di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto:

Gambar 5.5

Strategi Distribusi Margin PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras)



Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa alur distribusi profit PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras) sangatlah jelas. Dari penerimaan awal sampai pendistribusian pada pos-pos yang telah di rancang termasuk pada alokasi dana pendidikan. Disini terdapat tiga alur garis distribusi yakni margin, investasi, dan margin investasi.

d) Garis margin

Garis margin adalah garis yang berbentuk garis tipis tanpa putus. Garais tersebut menunjukkan pendistribusian laba dari omset hasil usaha pesantren. Margin tersebut akan dikelola oleh bagian keuangan PT.RDS dalam hal ini adalah direktur keuangan yang akan mengelola sebelum didistribusikan kepada pos yang sudah ditentukan.

e) Garis investasi

Garis investasi adalah garis yang berbentuk putus-putus. Garis tersebut menunjukkan bahwa dari pendistribusian yang telah dikeluarkan oleh garis margin, maka garis investasi akan mengembalikan lagi kepada direktur keuangan untuk dikelola kembali.

f) Garis Margin Investasi

Garis margin investasi adalah garis yang berbentuk tebal tanpa putus. Garis ini menunjukkan bahwa dari hasil laba omset yang dikembalikan lagi untuk dikelola agar mendapatkan hasil kembali, dari hasil tersebut maka akan di alokasikan kepada pos yang telah ditentukan.

Berikut adalah strategi pendistribusian alokasi anggaran PT.RDS yang sudah diterapkan di pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto:

1. Usaha PT.RDS (Omset hasil usaha)

Dari beberapa usaha PT.RDS yang telah dijelaskan diatas, maka dari penghasilan kotor usaha tersebut akan dijadikan satu guna menemukan berapa omset dari hasil usaha tersebut. Omset tersebut tidak akan terpotong apapun dan akan disetorkan kepada direktur keuangan selaku pengelola dana PT.RDS.

2. Direktur Keuangan

Garis struktural dari direktur keuangan adalah dibawah direktur utama yang membidangi pengelolaan seluruh keuangan PT.RDS. dari omset usaha yang telah dijadikan satu tersebut akan disetorkan kepada direktur keuangan guna mengetahui berapa perputaran omset usaha PT.RDS. direktur keuangan akan mengelola dana tersebut sesuai dengan pos anggaran yang telah ditentukan.

3. Infaq dan Wakaf

Infaq dan wakaf ini berada dibawah garis struktur direktur keuangan dan akan menerima dana dari anggaran dana yang telah ditetapkan. Besaran dana yang diberikan adalah 10% (sepuluh persen) dari margin operasional. Margin operasional disini adalah hasil omset seluruh usaha milik pesantren dalam hal ini usaha PT.RDS. 10% (sepuluh persen) dari omset tersebut akan diberikan kepada infaq dan wakaf.

### 3.1 Operator (10%)

Operator adalah tim pengelola PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras). Dana ini akan dipergunakan untuk pemberian honor/gaji kepada operator PT.RDS.

### 3.2 Infaq (30%)

#### 3.2.1 Makanan (10%)

Infaq ini akan diberikan kepada orang yang tidak mampu dari faktor kekuatan fisik dan ekonomi. Dana ini akan diberikan kepada orang-orang yang membutuhkan dana tersebut.

#### 3.2.2 Pekerjaan (10%)

Infaq ini akan diberikan kepada orang yang tidak mampu dari segi ekonomi tetapi mampu dari segi fisik. Infaq ini akan diberikan untuk keperluan permodalan.

#### 3.2.3 Pendidikan (10%)

Infaq ini akan diberikan kepada lembaga pendidikan milik pesantren. Dana ini akan dipergunakan untuk keperluan pendidikan salah satunya program beasiswa untuk mahasiswa STIES.

### 3.3 Feedback Investasi (30%)

Alokasi dana ini dikhususkan untuk diputar kembali guna menghasilkan laba investasi dari perputaran dana tersebut. Semakin banyak perputaran dana investasi maka semakin banyak pula penghasilan dari PT.RDS.

### 3.4 Koperasi FPB (30%)

FPB adalah Forum Peduli Bangsa. Kegiatan ini berbentuk koperasi dengan keanggotaan dari berbagai penjurur tanah air. Keanggotaannya terdiri dari pengusaha, akademisi dan profesi lainnya yang mempunyai kepedulian terhadap perkembangan bangsa. FPB ini berfokus kepada perkembangan bangsa dari sektor kemandirian.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Dalam bab ini dibahas mengenai (1) kesimpulan, dan (2) saran-saran.

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil temuan penelitian dilapangan serta pembahasan temuan penelitian di atas, maka dapat disimpulkan konsep kemandirian pembiayaan pendidikan islam berbasis kewirausahaan pesantren meliputi:

1. Dalam proses formulasi strategi pengembangan sumber pembiayaan pendidikan di pesantren Riyadlul Jannah meliputi beberapa hal diantaranya: a) kriteria usaha yang meliputi pemanfaatan fasilitas yang telah dimiliki, b) menjalankan seluruh usaha pesantren dibawah manajemen PT.RDS (Rijan Dinamis Selaras), c) dasar perencanaan meliputi: rencana strategis pesantren, hasil evaluasi tahun sebelumnya dan analisis lingkungan, d) menjalin hubungan dengan investor.
2. Implementasi program pengembangan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan meliputi: a) Pelaksanaan program yang dilakukan sesuai dengan perencanaan, b) PT.RDS bertindak sebagai penanggung jawab, c) tujuan PT.RDS meliputi, bisnis, sosial dan pendidikan, d) melaksanakan strategi pengembangan kewirausahaan dengan cara strategi primary business (bisnis utama) dan secondary

3. business (bisnis pendukung), e) primary business meliputi kuliner, retail dan konfeksi. Sedangkan secondary business meliputi properti, wedding, traveling, rental, organik, percetakan, peternakan, home industri, packing, f) strategi yang digunakan dalam primary business adalah Strategi kerjasama dengan investor, Strategi Analisa Lokasi, Strategi harga, Strategi produk, Strategi pelayanan, Strategi persaingan, Strategi prioritas SDM pesantren, g) strategi yang digunakan dalam secondary business meliputi Strategi analisa pasar, Strategi harga, Strategi pemanfaatan SDA pesantren, Strategi pemanfaatan SDM pesantren.
4. Evaluasi dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan pesantren berbasis kewirausahaan dilakukan melalui evaluasi harian, evaluasi bulanan, evaluasi tahunan. pihak-pihak yang terlibat diantaranya: manager unit, manager cabang, jajaran direksi, direktur utama, komisaris, presiden komisaris. Pengkajian laporan program ditujukan untuk menghasilkan kesimpulan program yang dijalani efektif atau tidak efektif yang kemudian hasil kajian menjadi acuan perencanaan strategi tahun selanjutnya.
5. Dampak penerapan strategi pengembangan sumber pembiayaan berbasis kewirausahaan diantaranya: a) berdampak pada pesantren b) berdampak pada SDM, c) berdampak pada santri, d) berdampak pada masyarakat, e) berdampak pada bangsa dan negara.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi pesantren (Pondok Pesantren Riyadlul Jannah)
  - a. Menjalin kerjasama dengan pesantren atau lembaga pendidikan islam lainnya yang masih perlu bimbingan terkait dengan kewirausahaan guna terciptanya ribuan santri mandiri bermental entrepreneur.
  - b. Penambahan quota penyelenggaraan program beasiswa bagi mahasiswa STIES guna tercapainya SDM mandiri dan tangguh yang siap diterjunkan dimasyarakat yang berkarakter wirausaha.
  - c. Kaderisasi sumber daya manusia dalam manajemen pesantren, guna menghindari tumpang tindihnya beban amanah antara lembaga pendidikan dan lembaga bisnis milik pesantren.
2. Bagi peneliti selanjutnya.

Banyak hal menarik yang dapat diteliti dari Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto. Sehingga untuk peneliti selanjutnya dapat juga menyoroti tentang bidang yang lain di pesantren Riyadlul Jannah misalkan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengembangkan pendidikan berbasis kewirausahaan di pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sri Wahyudi. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Bandung: Bina Rupa Aksara
- Akdom. 2007. *Strategic Manajemen for educational Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Alma, Buchari.2013. *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Azhar Arsyad. 2002. *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta:Pustaka Pelajar
- Antonio, Muhammad Syafi'I. 2009. *Muhammd Saw The Super Leader Super Manajer*. Jakarta: Pro LM & Tazkia Publishing.
- Baharudin & Moh. Makin, 2010. *Manajemen pendidikan islam: transformasi menuju sekolah atau madrasah unggul*. Malang: UIN Press.
- Barnawi, et all , 2013. *Mengelola Sekolah Berbasis Entrepreneurship*. Jakarta: Ar-Ruzz Media.
- , 2012. *Buku Pintar Mengelola Sekolah Swasta*. Jakarta:Ar-Ruzz Media
- Buna'i, 2008. *Penelitian Kualitatif*. Pamekasan: STAIN Pamekasan Press.
- Crown Dirgantoro. 2001. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementas*. Jakarta:Grasindo
- Danumiharja, Mintarsih. 2004. *Manajemen Keuangan Sekolah Studi Manajemen Keuangan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Dalam Implementasi Otonomi Daerah*. Jakarta:Uhamka.
- Darmolono,Wasi. 2009. *Winning Mindset Potret Otak Entrepreneur Sejati, Berpikir Cemerlang Disaat Terbelit Hutang Merintis Bisnis Diasaat Kondisi Kritis*. Jogjakarta: Nuha offset.
- Fatah, Nanang. 2004. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung; PT Remaja Rosdakarya.

- Fatah, Nanang. 2012. *Standar pembiayaan pendidikan*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Harnanik, Anis Wahyu. 2008. *Manajemen Sumber Dana Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Ishlahiyah Singosari Malang*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
- Harsono. 2007. *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Book Publisher.
- Junaidi. 2013. *Manajemen Entrepreneurship Pondok Modern Gontor 3 Darul Ma'rifat Kediri dalam menciptakan kemandirian pembiayaan pendidikan pondok pesantren*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
- Mardiyanto, Eko. 2016. Jurnal *Fikroh* "Manajemen kewirausahaan Pondok Pesantren Berbasis Agrobisnis". |Vol.9|No.9|2016|200-218
- Milles, Matthew B. & A. Michael Huberman (Terj: Tjetjep Rohendi Rohidi). 1992. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mucharomah, Nuzulul. 2012. *Strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan (studi kasus di MA Arriyadlah Pandean Paiton Probolinggo)*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
- Mulyasa. 2009. *Manajemen Berbasis Kompetensi: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009
- Mulyono. 2010. *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, Jogjakarta; Ar-Ruzz Media.
- Munir, Ahmad. 2013. Jurnal *At-ta'dib* "Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam". |Vol.8|No.2|2013|223-239
- Prastowo, Andi. 2011. *Memahami Metode-Metode Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Rus Media.

- Puadi, Hairul. 2003. *Manajemen Sumber Dana Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SLTP Islam Sumbermanjing Wetan, Malang)*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik*. Bandung: PT Refika Adiatama.
- Sarju. 2012. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Religius di SMA Negeri 1 Sumber Pucung Kabupaten Malang*. Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
- Subagyo, Joko. 2004. *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suhardan, Dadang, dkk. 2014. *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Rosdakarya. 2011.
- Surya Darma dan Haedar Akib. 2009. *Kewirausahaan Sekolah Berbasis Kreativitas Dan Inovasi. Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan, Vol.15 Edisi Khusus I. ISSN 0215-2673*
- Suryana, 2013. *Kewirausahaan Kiat Dan Proses Menuju Sukses*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Susanto, A.B. 2009. *Leadpreneurship Pendekatan Strategic Management Dalam Kewirausahaan*. Jakarta: Esensi Erlangga Group.
- Syaiful Sagala. 2007. *Manajemen Straegik Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

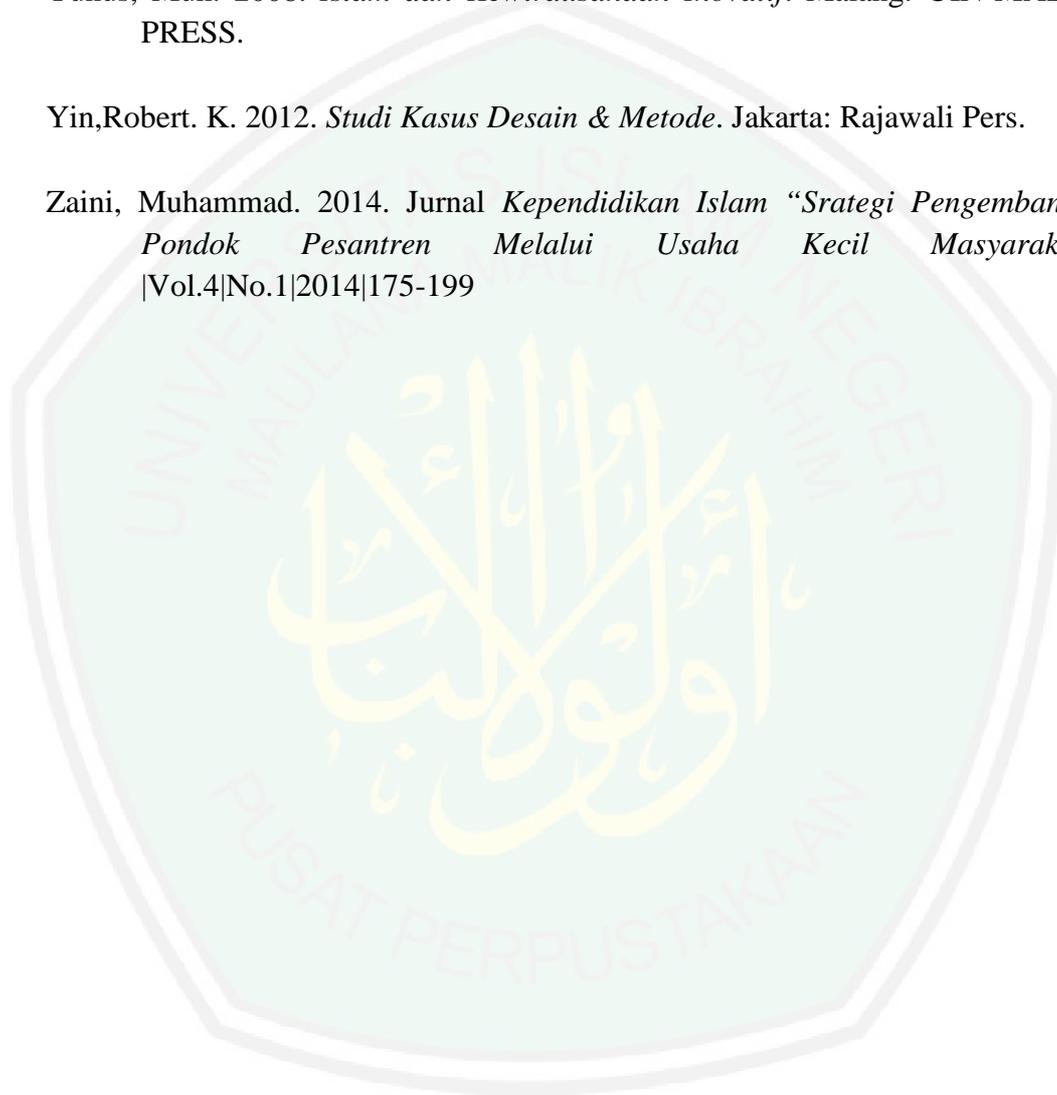
Winardi,J. 2005. *Entrepreneur & Interpreneurship*. Jakarta: Prenada Media.

Wiyani, Novan Ardy. 2012. *Teacher Preneurship*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Yunus, Muh. 2008. *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*. Malang: UIN-MALIKI PRESS.

Yin,Robert. K. 2012. *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.

Zaini, Muhammad. 2014. *Jurnal Kependidikan Islam “Srategi Pengembangan Pondok Pesantren Melalui Usaha Kecil Masyarakat”*.  
|Vol.4|No.1|2014|175-199



## **Lampiran 1**

### **PEDOMAN WAWANCARA**

---

---

#### **A. Pengasuh Pondok Pesantren**

1. Bagaimana pertama kali ide pondok pesantren berbasis kewirausahaan muncul, atau bagaimana sejarah awal mula usaha pesantren berjalan?
2. Apa tujuan pengasuh pondok pesantren menyelenggarakan pendidikan berbasis kewirausahaan?
3. Kebijakan apa saja yang dikeluarkan oleh pengasuh pondok pesantren untuk mendukung usaha pesantren?
4. Bagaimana perkembangan usaha dari awal berdiri sampai saat ini?
5. Manfaat apa yang dirasakan oleh pihak pesantren dalam mengelola pesantren berbasis kewirausahaan?
6. Digunakan untuk keperluan apa saja penghasilan dari hasil usaha mandiri pesantren?
7. Bagaimana bentuk dan cara evaluasi di pondok pesantren ini?

#### **B. Pimpinan Pondok Pesantren**

1. Apa visi, misi dan tujuan pesantren anda?
2. Apa jenis usaha yang menjadi tanggung jawab anda?
3. Apa tugas anda serta apa saja tanggung jawab yang anda emban dalam usaha ini?
4. Berapa rata-rata penghasilan usaha pesantren serta bagaimana pengalokasian dana yang didapat?
5. Bagaimana strategi pimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan tiap unit usaha?
6. Bagaimana strategi pimpinan pondok pesantren dalam menghindari kegagalan usaha?
7. Bagaimana proses pimpinan pondok pesantren dalam mengelola wirausaha? (Mulai dari pengadaan bahan sampai pada pemasaran)

8. Upaya apa saja yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren agar usahanya tetap maju dan semakin berkembang?
9. Strategi apa yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren agar usahanya tersebut tidak mengalami kerugian?
10. Strategi apa yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren saat usahanya tersebut mengalami kerugian?
11. Bagaimana perkembangan wirausaha yang anda tangani sejak pertama dikelola sampai saat ini?
12. Bagaimana bentuk evaluasi mengenai pengembangan sumber pembiayaan pesantren?
13. Siapa saja yang terlibat dalam evaluasi tersebut?
14. Bagaimana pengelolaan keuangan dari hasil usaha yang didapat?

#### **C. Bendahara Pesantren**

1. Apa saja tugas bendahara dalam mengembangkan usaha pesantren?
2. Bagaimana pengelolaan keuangan dari hasil usaha yang didapat?
3. Bagaimana perkembangan usaha pesantren dari tahun-ketahun?
4. Dampak apa yang dirasakan oleh pihak pesantren dalam menerapkan strategi pengembangan sumber pembiayaan berbasis kewirausahaan?

#### **D. Masyarakat Sekitar (Wali Murid)**

1. Bagaimana respon masyarakat/wali murid terhadap pesantren berbasis kewirausahaan yang diterapkan di pondok pesantren Rijan?
2. Apa alasan para orang tua murid menyekolahkan anak-anaknya di pesantren ini?
3. Apa keuntungan yang masyarakat peroleh dari pesantren ini?
4. Adakah kerugian yang diperoleh oleh masyarakat sekitar terhadap usaha pesantren tersebut?

**E. Masyarakat Sekitar (Bukan Wali Murid)**

1. Bagaimana respon masyarakat sekitar terhadap pesantren berbasis kewirausahaan yang diterapkan di pondok pesantren Rijan?
2. Apa alasan masyarakat sekitar tidak menyekolahkan anak-anaknya di pesantren ini?
3. Adakah keuntungan yang masyarakat peroleh dari pesantren ini?
4. Adakah kerugian yang diperoleh oleh masyarakat sekitar terhadap usaha pesantren ini?

**F. Guru / Ustadz**

1. Dampak apa yang anda lihat dari adanya kewirausahaan pesantren ini?

**G. Siswa / Santri**

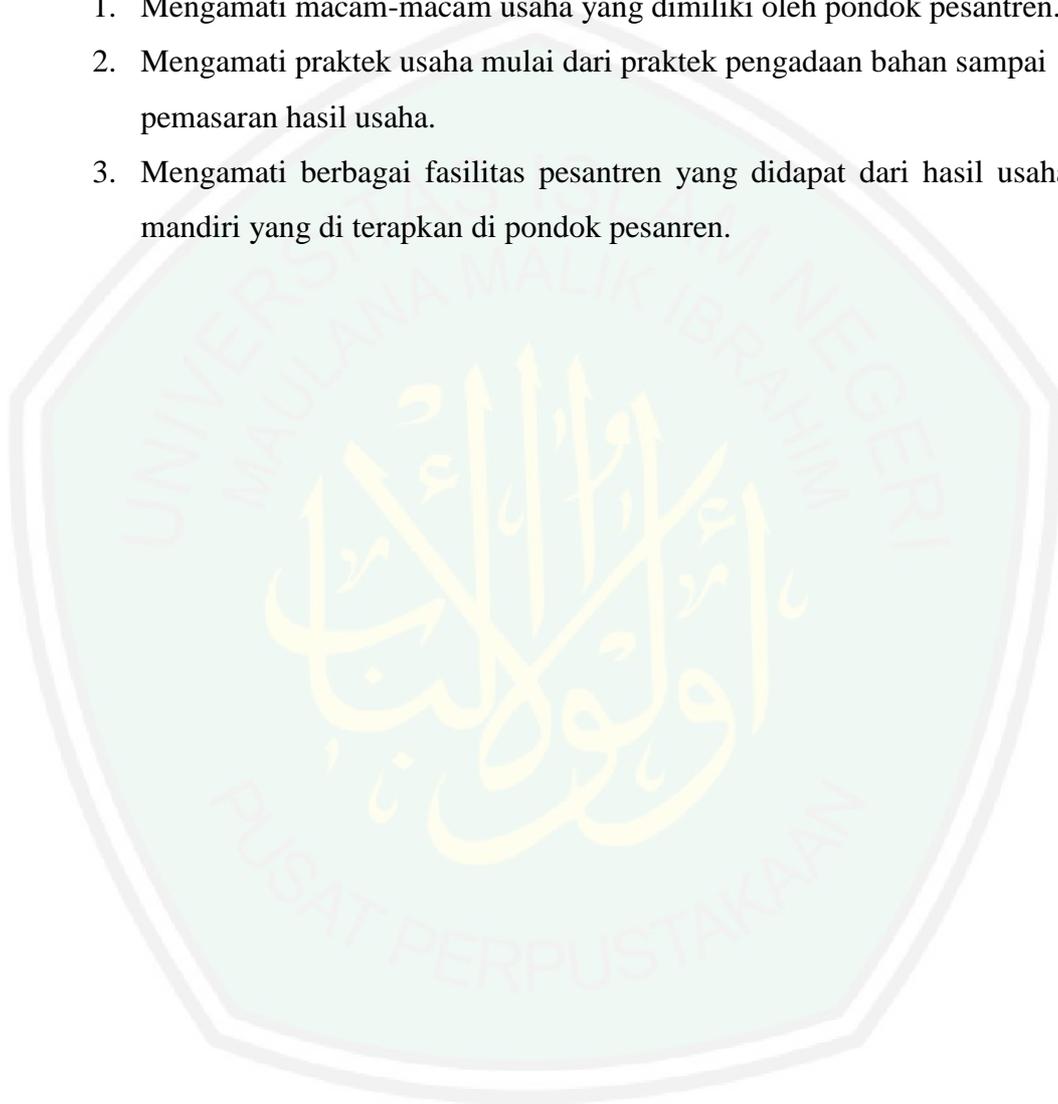
1. Apa alasan anda memilih bersekolah disini?
2. Fasilitas belajar apa saja yang anda rasakan sejak belajar disini?

**Lampiran 2**  
**PEDOMAN OBSERVASI**

---

---

1. Mengamati macam-macam usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren.
2. Mengamati praktek usaha mulai dari praktek pengadaan bahan sampai pemasaran hasil usaha.
3. Mengamati berbagai fasilitas pesantren yang didapat dari hasil usaha mandiri yang di terapkan di pondok pesantren.

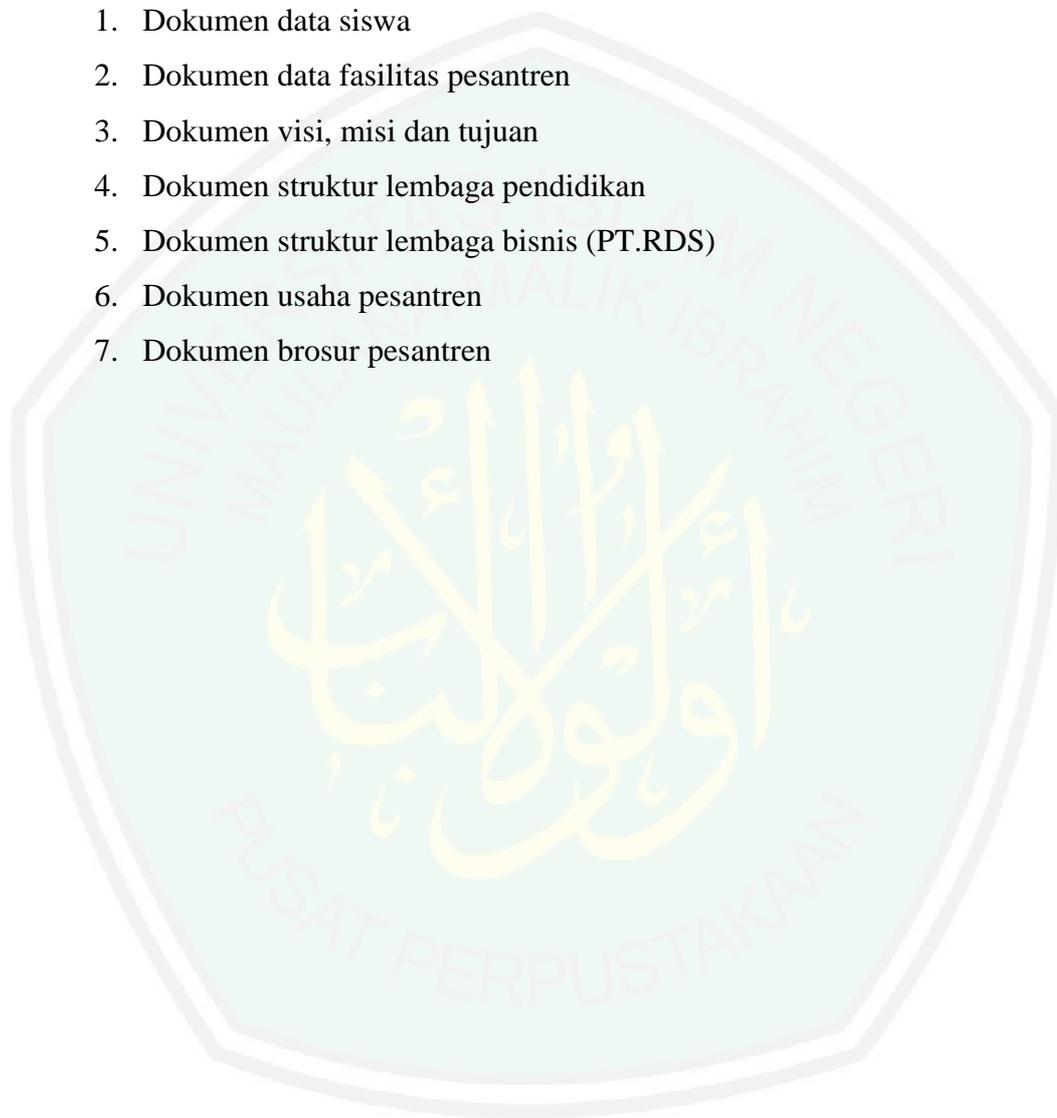


**Lampiran 3**  
**PEDOMAN DOKUMENTASI**

---

---

1. Dokumen data siswa
2. Dokumen data fasilitas pesantren
3. Dokumen visi, misi dan tujuan
4. Dokumen struktur lembaga pendidikan
5. Dokumen struktur lembaga bisnis (PT.RDS)
6. Dokumen usaha pesantren
7. Dokumen brosur pesantren



# KULINER - DM'RIAH



HASIL TANAMAN ORGANIK



HOME INDUSTRI & PACKGING



KULINER – Mr.J



KULINER – M2M



KONFEKSI “MAURRA CONVECTION”



TANAMAN ORGANIK



PETERNAKAN IKAN



PENGASUH PONDOK PESANTREN RIYADLUL JANNAH



RIJAN MART



HOME INDUSTRI "CAMILAN & BAKERY"





## Curriculum Vitae

Name : Poppy Rachman  
 Date of Birth : April 10<sup>th</sup>, 1984  
 Place of Birth : Probolinggo, East Java, Indonesia  
 e-mail : [poppyrachman35@gmail.com](mailto:poppyrachman35@gmail.com)

### Education:

1. Elementary School (1991 – 1997)  
Paiton, Probolinggo, East Java, Indonesia
2. Pondok Modern Darussalam Gontor (1997 – 2000)  
Junior High School - PM Gontor Ponorogo, East Java, Indonesia
3. Pondok Modern Darussalam Gontor (2000 – 2003)  
Senior High School - PM Gontor Ponorogo, East Java, Indonesia
4. University of Muhammadiyah Malang (2004 – 2005)  
D-1 Tourism Department - Malang, East Java, Indonesia
5. University of Muhammadiyah Malang (2005 – 2009)  
S-1 English Department - Malang, East Java, Indonesia
6. Islamic State University of Malang (2016 - 2018)  
S-2 Islamic Educational Management (MPI)

### Work Experience:

1. Position : Teachers Volunteer from Pondok Modern Gontor  
Company : Pondok Pesantren Daar El Azhar – Banten  
Year : 2003 - 2004
2. Position : Administration Staff of Career Center  
Company : University of Muhammadiyah Malang  
Year : 2008 - 2009
3. Position : Purchasing Department  
Company : TOA Corporation (Japanese Company)  
Year : 2009 – 2010  
Project : PAITON 3 Expansion Project (815MW Power Plant)  
Paiton, Probolinggo, Indonesia
4. Position : Financial Department  
Company : TOA Corporation (Japanese Company)  
Year : 2010 – 2014  
Project : PAITON 3 Expansion Project (815MW Power Plant)  
Paiton, Probolinggo, Indonesia
5. Position : Financial Department  
Company : Penta Ocean Construction (Japanese Company)  
Year : 2014 - 2015  
Project : CAP ECCx Project – Cilegon Banten  
(Chandra Asri Petrochemical Project)
6. Position : Teachers  
Company : Pondok Pesantren Hidayatullah “Ar-Rohmah” Malang  
Year : 2017 - 2019

