

**MANAJEMEN BERBASIS *ENTREPRENEURSHIP*  
UNTUK MENGELOLA PEMBIAYAAN  
PENDIDIKAN**

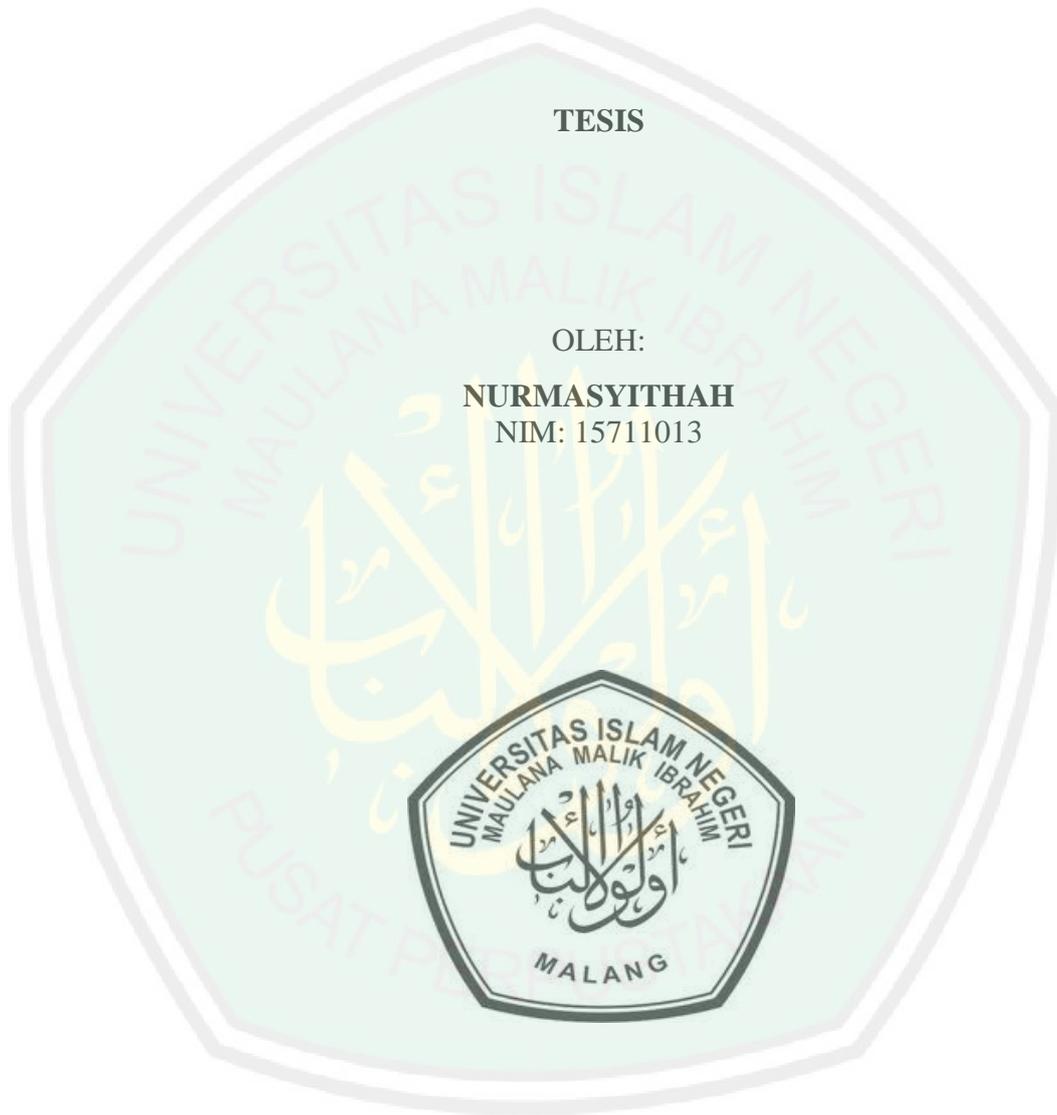
(Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)

**TESIS**

OLEH:

**NURMASYITHAH**

NIM: 15711013



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**



**MANAJEMEN BERBASIS *ENTREPRENEURSHIP***  
**UNTUK MENGELOLA PEMBIAYAAN**  
**PENDIDIKAN**  
(Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim  
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam  
menyelesaikan Program Magister  
Manajemen Pendidikan Islam

OLEH:

NURMASYITHAH  
NIM 15711013

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**  
**MALANG**  
**2017**

**LEMBAR PERSETUJUAN  
UJIAN TESIS**

Nama : Nurmaryithah  
NIM : 15711013  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Proposal : Manajemen Berbasis *Entrepreneurship* untuk  
Mengelola Pembiayaan Pendidikan ( Studi Kasus pada  
Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)

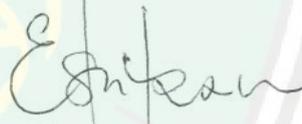
Setelah diperiksa dan dilakukan perbaikan seperlunya, Tesis dengan judul  
sebagaimana di atas disetujui untuk diajukan ke Sidang Ujian Tesis.

Pembimbing I



(Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si)  
NIP : 197008132001121001

Pembimbing II



(Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.)  
NIP: 197203062008012010

Mengetahui  
Ketua Program Studi

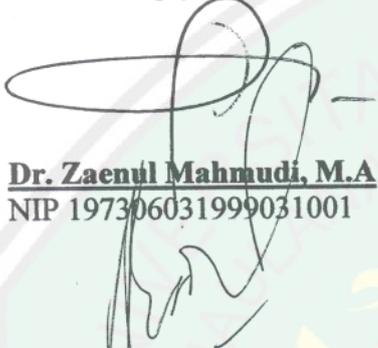


(Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak)  
NIP. 196903032000031002

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “MANAJEMEN BERBASIS *ENTREPRENEURSHIP* UNTUK MENGELOLA PEMBIAYAAN PENDIDIKAN (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)” ini telah diuji dan di pertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 8 November 2017.

Dewan Penguji:

  
**Dr. Zaenul Mahmudi, M.A**  
NIP 197306031999031001

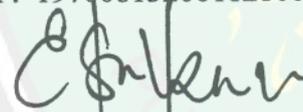
Ketua

**Dr. H. Fadil SJ, M.Ag**  
NIP 196512311992031046

Penguji Utama

  
**(Dr. H. Rahmat Aziz, M. Si)**  
NIP. 197008132001121001

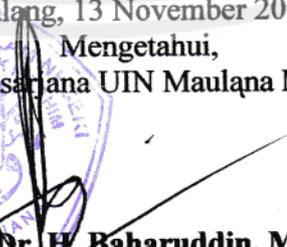
Anggota

  
**(Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd)**  
NIP. 197203062008012010

Anggota

Malang, 13 November 2017

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim

  
**(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I)**

NIP. 195612311983031032

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nurmaryithah

NIM : 15711013

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Manajemen Berbasis *Entrepreneurship* untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)

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

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

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

Malang, 18 Oktober 2017  
Hormat Saya,



*Nurmaryithah*  
Nurmaryithah  
15711013

## MOTTO

قال المحدث الشيخ عبد الله المرري الشبي حفظه الله  
" علم اهل السنة مفتاح الجنة "

“Sayaikh ‘Abdullah al-Harary Syaibiy hafizhahullah, beliau seorang muhadits berkata: Ilmu ahlisunnah adalah kuncinya syurga”

قال بعض المشايخ :  
"عليك بطول الصمت يا صاحب الحجا # لتسلم في الدنيا ويوم القيامة"

“Hendaklah senantiasa selalu diam kecuali dalam kebaikan, agar selamat di dunia dan di akhirat”

## PERSEMBAHAN

Tesis yang ada di hadapan pembaca ini, saya persembahkan secara khusus kepada :

Ayahanda dan Ibunda Tercinta  
( Fauzi Abdurrahman dan Maryani Yahya)

Berkat dorongan dan motivasinya dalam menyongsong masa depan putrinya dengan lebih baik dan tak henti-hentinya mendoakan adinda, memberikan hasil keringatnya dengan penuh kasih dan sayang tanpa menenal batas.

Kakanda Deni Mulyadi, Yunda Nurul Fitriani, Adinda Asyiful Munar, Adinda Aulia Urrahman yang tak henti-hentinya mendoakan kesuksesanku dalam hidup di dunia dan akhirat dan yang menemaniku dalam mewarnai hari-hari sehingga menjadi pelipur lara dalam mencari ilmu pengetahuan yang bermanfaat.

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, Tesis yang berjudul *Manajemen Berbasis Entrepreneurship untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan, (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)*”, dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

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

1. Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag, Selaku rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan para pembantu rektor atas segala fasilitas yang diberikan, sehingga peneliti merasakan kemudahan selama menuntut ilmu di UIN Maulana Malik Ibrahim ini.
2. Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I beserta para asisten direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti beraktifitas sebagai mahasiswa pascasarjana.
3. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak. Ketua Program Manajemen Pendidikan Islam, beserta seluruh dosen dan staf TU Pascasarjana UIN Maulana Malik

Ibrahim Malang. Atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.

4. Dosen pembimbing I, Dr. H Rahmat Aziz M.Si yang penuh kebijaksanaan, ketelatenan, dan kesabaran telah berkenan meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi arahan dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Dosen pembimbing II, Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd. yang telah membimbing dan mengoreksi serta memberi arahan dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Semua staff pengajar atau dosen dan staff TU Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
7. Semua para asatidz pondok pesantren Sidogiri Pasuruan, khususnya kepada ustad Ahmad Edy Amin, Ustad Saiful Ulum, Ustad Abdulah Karim, Ustad Abdurrahman, Ustad Faturrahman, Ustad Ubaidillah, Ustad Sugik yang telah bersedia memberikan informasi sehingga mampu menyelesaikan studi tesis ini. Serta semua asatidz khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian ini.
8. Kedua orang tua , ayahanda Fauzi S.Pd dan ibunda Maryani S.Pd yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materil, dan do'a sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga selalu dalam curahan Rahmat dan Kasih Sayang Allah Subhanallah wa Ta'ala.
9. Kakanda Deni Mulyadi, Yunda Nurul Fitriani, Adinda Asyiful munar dan Adinda Aulia Urrahman yang telah mencurahkan kasih sayang lewat

dorongan, motivasi dan do'a- do'a nya untuk kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini.

10. Ustazhuna Faisol, yang senantiasa semangat mengajarkan kami pengetahuan ilmu aqidah yang benar dan ilmu fardhu 'ain sebagaimana yang diajarkan dalam mazhab Imam Syafie.

11. Teman-teman terbaik yang tersebar di berbagai tempat, terkhusus teman-teman MPI-A, anak kos Muslimah Nusantara, Forum kajian mahasiswa pascasarjana Aceh Malang , teman-teman pengajian Ta'lim assunah, yang senantiasa memberikan motivasi dalam menyelesaikan studi, dan juga senantiasa memberikan dorongan dan doa dalam menyelesaikan tesis ini.

Batu, 18 Oktober 2017  
Peneliti,

Nurmasyithah  
15711013

## ABSTRAK

Masyithah, Nur. 2017. Manajemen Berbasis *Entrepreneurship* untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan, (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur). Thesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang. Pembimbing : (I) Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si (II) Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.

---

**Kata Kunci :** Manajemen *Entrepreneurship*, Pembiayaan Pendidikan.

Keberadaan *entrepreneurship* di pondok pesantren menjadi dinamika tersendiri bagi studi pesantren dewasa ini. Banyak terdapat pondok pesantren, yang pada saat ini mampu bertahan mengembangkan pondoknya yang bertumpu pada sumber daya yang mereka miliki tanpa menerima bantuan dari pemerintah. Manajemen berbasis *entrepreneurship* merupakan upaya pengelolaan usaha dengan melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dengan menggunakan prinsip nilai pesantren yang bertujuan *profit oriented* dan *sosial oriented*, sehingga sisa akhir usaha (SHU) dari *entrepreneurship* tersebut dapat menjadi sumber pembiayaan pendidikan. Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis dan menemukan konsep yang terdiri atas: 1) Perencanaan *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengembangkan pembiayaan pendidikan, 2) Pelaksanaan *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan, 3) Evaluasi *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan, 4) Kontribusi dan dampak *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengambilan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumentasi. Analisis data meliputi analisis data kasus tunggal/individu (*individual case analysis*). Adapun teknik analisis data : Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan melalui kredibilitas dan dependabilitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Perencanaan yang bersifat *bottom up* dengan memfungsikan sumber daya yang dimiliki, sistem perencanaan yang dilakukan untuk pemasaran produk adalah menggunakan pendekatan emosional dan pendekatan profesional, untuk rencana keuangan dengan membuat proyeksi keuangan di awal tahun dan menetapkan modal investasi tiap anggota, untuk rencana produksi melihat persediaan barang berdasarkan data jualan yang laku dan untuk rencana sumber daya manusia dengan sistem kaderisasi alumni pondok pesantren Sidogiri menjadi prioritas utama dan kemudian alumni pondok pesantren manapun. 2) Pelaksanaannya ada lima fokus orientasi: a) Pelaksanaan program tahunan yang telah ditetapkan dan sedang diimplementasikan, b) Pemotivasian karyawan dan kinerja organisasi oleh pimpinan, c) Pengembangan kultur organisasi, d). Penetapan struktur organisasi dan e). Menetapkan anggaran, 3). kegiatan *entrepreneurship* di pondok Sidogiri melakukan evaluasi bersifat

kontinue setiap mingguan (jika diperlukan), bulanan, atau tahunan dilakukan dengan mewujudkan pengawasan yang ketat oleh pengawasan manajemen dan oleh direktur atau yang terkait lainnya. 4) Kontribusi dan dampak entrepreneurship terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan diantaranya terpenuhi anggaran dana untuk seluruh program pendidikan, tersedia sarana dan fasilitas yang modern, adanya pengembangan SDM secara rutin, pemberian beasiswa kepada santri, terpenuhinya peralatan ATK, dan tersedianya pendidikan murah secara merata.



## ABSTRACT

Masyithah, Nur. 2017. *The Management Based Entrepreneurship to Manage Education Funding, (Case study At Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, East Java)*. Thesis of Islamic Education Management. Post Graduate of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Thesis Supervisor: (I) Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si (II) Dr. Esa Nurwahyuni, M.Pd.

---

**Keywords** : Management Entrepreneurship, Financing Education.

The existence of entrepreneurship in pondok pesantren into its own dynamics to study today's pesantren. There are many pondok pesantren, which able to maintain their development based on the resources without receiving aid from the government. The basis management of entrepreneurship is the effort to manage with the planning, implementation, and evaluation using the principle of value for schools aimed at profit-oriented and socially oriented, so the rest of the business (SHU) of entrepreneurship can be a source of education funding. This study aimed to analyze and find the concept of entrepreneurship based management to manage the financing of education, consisting of: 1) Entrepreneurship management planning of pesantren Sidogiri manage the financing of education, 2) implementation of entrepreneurship management of pesantren Sidogiri in managing education funding 3) Entrepreneurship management evaluation of Pesantren Sidogiri manage the financing of education, 4) Contribution and impact entrepreneurship pesantren Sidogiri manage the financing of education.

This study uses a qualitative approach with case studies. Data collection techniques using in-depth interviews, participant observation and documentation. Data analysis included analysis of case data, single / individual (individual case analysis). The analysis data used techniques of data analysis: data reduction, data presentation and conclusion. Checking the validity of the data is done through the credibility and dependability.

Result this study show that: 1) Planning bottom-up with the proper functioning of its resources, system planning done for the marketing of the product is to use an emotional approach and professional approach to the financial plan to make financial projections at the beginning of the year and set the investment capital of each member, to plan production saw inventories of goods based on the data sales demand and to plan human resources regeneration system Sidogiri alumni of the boarding school and later became a top priority of any alumni of the boarding school. 2) Implementation fivefocus orientations: a) The implementation of the annual program has been defined and are being implemented, b) motivating employee and organizational performance by leadership, c) development of organizational culture, d). Determination of the organizational structure and e). Set a budget, 3). Sidogiri entrepreneurship activities at the lodge are continuously evaluating each weekly (if necessary), monthly, or yearly conducted by embodying the strict supervision by the management oversight and by directors or

other related. 4) Contributions and impact of entrepreneurship on the management of education financing are met including the budget for the entire educational program, available facilities and modern amenities, the human resource development on a regular basis, scholarships for students, equipment compliance ATK, and the availability of cheap education evenly.



## الملخص

مشيطة، نور. 2017. الإدارة المستندة بريادة الأعمال لإدارة تكاليف التعليم، (دراسة حالة في معهد سيدوغيري باسوروان جاوى الشرقية). رسالة الماجستير، قسم الإدارة التربية الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج. المشرف (1) الدكتور رحمة عزيز الماجستير (2) الدكتور إيسا نور وهيويني الماجستير.

**الكلمة الأساسية:** إدارة ريادة الأعمال، تكاليف التعليم.

إن وجود ريادة الأعمال في معهد دينامية خاصة لدراسة المعهد اليوم. عدة المعاهد التي قادرون البقاء على قيد الحياة بتطوير معهدهم في الموارد لديهم دون تلقي مساعدة من الحكومة. كانت إدارة ريادة الأعمال هي الإدارة القائمة على جهود إدارة الأعمال مع التخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم باستخدام مبدأ قيمة المعهد التي تستهدف الهادفة للربح والاجتماعية الموجهة حتى تكون نهاية المتبقية من الأعمال يمكن أن تكون مصدراً لإدارة تكاليف التعليم. وأما أهداف هذا البحث هي لتحليل واكتشاف مفهوم إدارة ريادة الأعمال في إدارة تكاليف التعليم، يعني: (1) تخطيط إدارة ريادة الأعمال بمعهد سيدوغيري في إدارة تكاليف التعليم، (2) تنفيذ إدارة ريادة الأعمال بمعهد سيدوغيري في إدارة تكاليف التعليم، (3) تقييم إدارة ريادة الأعمال بمعهد سيدوغيري في إدارة تكاليف التعليم، (4) مساهمة وتأثير إدارة ريادة الأعمال في إدارة تكاليف التعليم.

يستخدم هذا البحث المنهج النوعي بنوع دراسة حالة. تم جمع البيانات باستخدام المقابلة المتعمقة، وملاحظة المشاركين ودراسة الوثائق. ويشمل تحليل البيانات هو تحليل بيانات الحالة الوحيدة أو الفردية (تحليل الحالة الفردية). وأما أسلوب تحليل البيانات فهي: تقليل البيانات، وعرض البيانات والاستنتاج. ويتم تحقق البيانات بخلال المصادقية والاعتمادية.

وتشير نتائج البحث إلى ما يلي: (1) التخطيط أسفل إلى أعلى بأداء الموارد المملوكة، ويجري نظام التخطيط لتسويق البضائع يستخدم المدخل العاطفي والمدخل المهني، ولخطة المالية بتصميم التوقعات المالية في بداية السنة وتعيين الاستثماري لكل أعضاء، ولخطة الإنتاج لرؤية توريد السلع على أساس بيانات المبيعات التي تبيع، ولخطة الموارد البشرية بنظام خريجي يعني الخريجات من معهد سيدوغيري تصبح الأولوية الرئيسية ثم الخريج من المعهد الآخر. (2) التنفيذ، هناك خمسة محاور تركيز: أ) تنفيذ البرنامج السنوي الذي تم إنشاؤه ويجري تنفيذه، ب) تدفيع الموظفين والأداء

التنظيمي من الرئيس، ج) تطوير الثقافة التنظيمية، د). تحديد هيكل المنظمة و ه). إعداد ميزانية، 3). يجري تقويم الاستمرارية أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لأنشطة ريادة الأعمال في معهد سيدوغيري (إذا لزم الأمر) يعني لتحقيق الإشراف من اشراف المدير والرئيس والآخرين. 4) كانت مساهمة وتأثير ريادة الأعمال على إدارة تكاليف التعليم هي الوفاء بالميزانية لجميع البرامج التعليمية وتتوفر المرافق الحديثة ، وتنمية الموارد البشرية العادية، والمنحة الدراسية للطلاب، وتحقيق معدات الكتابة، وتوافر التعليم رخيصة تساويا.



## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Orisinalitas Penelitian .....	iv
Motto.....	v
Persembahan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Abstrak .....	x
Daftar Isi.....	xvi
Tabel.....	xix
Gambar .....	xx
Lampiran .....	xxi
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	13
E. Originalitas Penelitian.....	14
F. Definisi Istilah.....	18
 BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Konsep Manajemen.....	20
1. Pengertian Manajemen.....	20
2. Manajemen dalam Perspektif Islam.....	22
B. Konsep <i>Enterpreneurship</i> .....	23

1. Pengertian <i>Enterpreneurship</i> .....	23
2. Unsur-unsur Pokok <i>Entrepreneurship</i> .....	26
3. <i>Enterpreneurship</i> dalam perspektif Islam .....	28
4. Spirit <i>Enterpreneurship</i> dalam Islam.....	30
5. Prinsi-prinsip <i>enterpreneurship</i> dalam Islam.....	32
C. Manajemen <i>Entrepreneurship</i> .....	35
D. Konsep Pembiayaan Pendidikan.....	42
1. Pengertian Pembiayaan Pendidikan.....	42
2. Urgensi Pembiayaan Pendidikan.....	43
3. Strategi Pemenuhan Pembiayaan Pendidikan.....	44
4. Konsep Pembiayaan berbasis <i>Entrepreneurship</i> .....	47
E. Konsep <i>Entrepreneurship</i> dalam Pondok Pesantren	
1. Tipologi Pondok Pesantren.....	49
2. Fungsi dan Peranan Pondok Pesantren.....	52
3. Strategi Pengembangan <i>Entrepreneurship</i> Pesantren dalam Pembiayaan Pendidikan.....	54
F. Proses Implikasi Manajemen <i>Entrepreneursip</i> terhadap Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan .....	57
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	59
B. Kehadiran Peneliti .....	59
C. Latar Penelitian.....	61
D. Data dan Sumber Data Penelitian .....	61
E. Teknik Pengumpulan data.....	63
F. Analisis Data.....	67
G. Pengecekan Keabsahan Data .....	70
<b>BAB IV : PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Paparan Data	
1. Latar belakang Objek Penelitian.....	72

2. Pengurusan Harian Pondok Pesantren Sidogiri..... 77
3. Sumber-sumber dana Pesantren Sidogiri.....  
88

#### B. Hasil Penelitian

1. Manajemen *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri.....95
  - a. Perencanaan *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri.....95
  - b. Pelaksanaan *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri.....110
    - 1) Pelaksanaan *Entrepreneurship* Pondok pesantren Sidogiri.. 110
    - 2) Implementasi Pendanaan *Entrepreneurship* terhadap  
Pembiayaan Pendidikan..... 123
  - c. Evaluasi *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri untuk  
Mengelola Pembiayaan Pendidikan..... 137
2. Kontribusi dan Dampak *Entrepreneurship* Terhadap Pembiayaan  
Pendidikan..... 147

#### BAB V : PEMBAHASAN

- A. Manajemen *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri.....167
  1. Perencanaan *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri..... 167
  2. Pelaksanaan *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri..... 178
  3. Evaluasi *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri..... 186
- B. Prinsip-Prinsip Pengelolaan *Entrepreneurship* dan Pembiayaan  
Pondok Pesantren Sidogiri..... 189
- C. Kontribusi dan Dampak *Entrepreneurship* Terhadap Pembiayaan  
Pendidikan..... 194

#### BAB VI : Penutup

A. Kesimpulan.....	204
B. Saran .....	209
DAFTAR PUSTAKA .....	210



## Daftar Tabel

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Penelitian Terdahulu .....	17
3.1 Tabel Data, Sumber Data, Teknik dan Instrumen Penelitian.....	66
4.1. Guru Tugas dan Dai .....	79
4.2. Jumlah seluruh Guru Tugas dan Dai.....	79
4.3. Media yang dimiliki Pesantren Sidogiri.....	80
4.4 Pertumbuhan Jenis Mitra Usaha yang Dikembangkan .....	112
4.5 Santri yang Mendapatkan Beasiswa.....	160
5.2 Santri yang Menjalani Tugas Belajar.....	182

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Unsur-unsur <i>entrepreneurship</i> .....	26
2.2 <i>Entrepreneurial in Action-The Entrepreneurial Process</i> .....	36
2.3 Tahapan Proses Perencanaan .....	37
2.4 Struktur Organisasi Team .....	39
2.5 Tahapan Prinsip Pengelolaan.. .....	40
2.6 Manajemen Pembiayaan Pendidikan .....	47
2.7 Pola Usaha ekonomi Pesantren .....	58
2.8 Proses manajemen <i>entrepreneurship</i> untuk Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan.....	54
4.1 Perencanaan Pembiayaan Pesantren Sidogiri.....	94
4.2 Perencanaan <i>Entrepreneurship</i> pondok Sidogiri .....	110
4.3 Statistik Pertumbuhan Minimarket Basmalah.....	115
4.4 Pengelolaan <i>Entrepreneurship</i> Pondok Sidogiri.....	118
4.5 Implikasi Pendanaan <i>Entrepreneurship</i> terhadap Pembiayaan Pendidikan..	124
4.6 Persentase sumber dana terhadap pembiayaan pendidikan.....	134
4.7 Peninjauan Pelaksanaan Evaluasi <i>entrepreneurship</i> terhadap Pembiayaan Pendidikan.....	138
4.8 Kontribusi SHU terhadap Pembiayaan Pendidikan .....	151
4.9 Kontribusi SHU <i>Entrepreneurship</i> Terhadap Pembiayaan Pendidikan.....	166
5.1 Model promosi Kopontren Sidogiri .....	173
5.2. Perencanaan <i>Entrepreneurship</i> pondok Sidogiri .....	178
5.3. Pengelolaan <i>Entrepreneurship</i> Pondok Sidogiri.....	179
5.4. Prinsip-prinsip pengelolaan <i>Entrepreneurship</i> Pesantren.....	192
5.5. Rule of the games pengelolaan <i>entrepreneurship</i> pondok Sidogiri.....	202

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Perkembangan Distribusi Outlite Kopontren Sidogiri
2. Instrumen Penelitian
3. Surat Ijin Penelitian
4. Surat Telah Melakukan Penelitian
5. Dokumentasi di Lapangan
6. Riwayat Peneliti



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Pengelolaan pembiayaan pendidikan merupakan sebuah pemikiran bahwa bagaimana sebuah lembaga pendidikan dapat melakukan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi terhadap pengelolaan pendidikan yang digunakan untuk pelaksanaan pembelajaran dan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai. Biaya pendidikan erat kaitannya dengan finansial, dimana seluruh kegiatan pendidikan mau tidak mau harus melibatkan dana untuk kelancarannya. Dan persoalan dana merupakan persoalan yang paling krusial dalam perbaikan dan pembangunan sistem pendidikan di Indonesia, yang mana dana merupakan salah satu syarat atau unsur yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Dalam penelitian Eko Mardyanto disebutkan pondok pesantren dan kemandirian ekonomi-dalam upaya mengembangkan pondok pesantrennya adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan.<sup>1</sup>Semenjak lahir dan terus berkembang sesuai dengan peraturan 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.

Di antara masalah esensial dalam administrasi pendidikan baik di lembaga pondok pesantren atau sekolah umum adalah pembiayaan pendidikan. Dalam

---

<sup>1</sup> Eko Mardyanto, *Manajemen Keiwirausahaan Pondok Pesantren Berbasis Agrobisnis*, Jurnal Fikroh, Vol. 9 No. 2 Januari 2016, diakses pada tanggal 2 Mei 2017.

skala mikro, kajian ini difokuskan pada masalah yang menyangkut bagaimana strategi mencari dana untuk pembiayaan pendidikan yang meliputi sumber pembiayaan pendidikan pondok pesantren dari hasil usaha kegiatan *entrepreneurship*.

Dalam makalah Gunawan Sudarmanto, Supriadi menyatakan bahwa dalam setiap upaya pencapaian tujuan pendidikan-baik tujuan-tujuan yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif-biaya pendidikan memiliki peranan yang sangat menentukan. Lebih lanjut dinyatakan bahwa hampir tidak ada upaya pendidikan yang dapat mengabaikan peranan biaya, sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa biaya, proses pendidikan (di sekolah) tidak akan berjalan.<sup>2</sup> Ketersediaan dana yang mencukupi dalam lembaga pendidikan akan memudahkan pengelola untuk menjalankan program-program peningkatan kompetensi guru, penyediaan media pembelajaran, penambahan sarana dan prasarana dan berbagai macam jenis program ekstrakurikuler lainnya.

Kajian ini kontekstual bila dikaitkan dengan kondisi Indonesia yang masih menghadapi masalah klasik dalam pengadaan sumber-sumber pembiayaan bagi pendidikan. Begitu juga dengan amanat konstitusi negara untuk mencerdaskan seluruh anak bangsa, namun hal ini belum sepenuhnya terwujud karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam menyediakan pembiayaan pendidikan secara menyeluruh, baik lembaga pendidikan negeri, swasta maupun pondok pesantren. Dewasa ini, kebijakan kearah itu telah mengalami progresif yang baik

---

<sup>2</sup> Gunawan Sudarmanto, *Pembiayaan Pendidikan dan Otonomi Sekolah dalam Menghadapi Globalisasi*, disampaikan pada seminar Internasional tentang Globalisasi Pendidikan, Lampung 21 Juni 2010, diakses pada tanggal 29 Mei 2017.

dengan dikeluarkannya kebijakan 20% dari anggaran APBN dan APBD.<sup>3</sup> Akan tetapi lembaga pendidikan dewasa ini, khususnya pondok pesantren memiliki kebutuhan yang sangat banyak, atas dasar ini lembaga dituntut memiliki seni dan kemandirian dalam mengelola sumber pembiayaannya.

Menjadi agak lain kondisinya, bila kita melihat keberadaan pesantren adalah sebagai unit pendidikan mandiri. Kepemilikan kolektif antara para pengurus (dalam hal ini kiai) dan para peserta didik menjadi pesantren memiliki resistensi yang lebih tinggi dalam menghadapi masalah anggaran/pembiayaan pendidikan.

Dalam struktur pendidikan nasional, pondok pesantren merupakan mata rantai yang sangat penting. Hal ini tidak hanya karena sejarah kemunculannya yang relatif lama, tetapi juga karena pesantren secara signifikan ikut andil dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.<sup>4</sup> Dinamika perkembangan pesantren telah melahirkan berbagai inovasi dan pembaharuan pendidikan, baik dari metode, kurikulum, fungsi atau peran maupun manajemen.<sup>5</sup> Pembaharuan tersebut merupakan upaya kritis dan kreatif untuk menjawab tantangan perubahan zaman yang ada di masyarakat.

Sebagai lembaga pendidikan, dunia pondok pesantren mempunyai kekhasan dan keunikan tersendiri dibandingkan sekolah atau lembaga pendidikan lainnya dan ini menarik untuk dikaji. Diantaranya ialah: 1) Pondok pesantren telah

---

<sup>3</sup> Dadang Suhardang, Riduwan, Enas, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 25.

<sup>4</sup> Hasbi Indra, *Pesantren dan Transformasi Sosial I*, (Jakarta: Penamadani, 2003), hlm 9.

<sup>5</sup> Azyumardi Azra, "Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan", kata pengantar dalam Nurcholish Madjid, *Bilik Bilik Pesantren; Sebuah Potren Perjalanan* (Jakarta; Paramadina, 1997), hlm. Xv-xvi.

dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya yang dinilai sebagai salah satu tradisi yang agung (*great tradition*), maupun pada sisi transparansi dan internalisasi moralitasnya.<sup>62)</sup> Pesantren merupakan pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan (*empowerment*) dan *transformasi civil society* secara efektif.<sup>73)</sup> Pesantren juga dianggap sebagai sub-kultur, karena memiliki identitas dan kekhasan sendiri, baik nilai, budaya, kurikulum, kepemimpinan, serta manajemen yang berbeda dengan lembaga pendidikan Islam lainnya. Oleh karena itu kemampuan pesantren dalam perubahan disebabkan kepemimpinan kiai yang kuat di dalam kelembagaan pesantren.<sup>8</sup>

Pondok pesantren dengan berbagai harapan dan predikat yang dilekatkan padanya, sesungguhnya berujung pada tiga fungsi utama, yaitu: pertama, sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*Center of Excellence*). Kedua, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*Human Resource*). Ketiga, sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*Agent of Development*).<sup>9</sup> Oleh karena itu, kemandirian pondok pesantren dalam menggali sumber pembiayaan tidak bisa diragukan lagi.

Dalam pemenuhan kebutuhan pembiayaan pendidikan, pondok pesantren tidak cukup hanya dengan memodalkan bantuan pembiayaan dari pemerintah.

---

<sup>6</sup> Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm, 220.

<sup>7</sup>Marzuki Wahid, “*Pondok Pesantren dan penguatan Civil Society*”, dalam majah aula Np.02 tahun XXII, Febuart, hlm 76.

<sup>8</sup> Zamarkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren...* hlm. 64

<sup>9</sup> Suhartini, “*Problem Kelembagaan Pengembangan ekonomi pesantren,*” dalam *Pustaka Pesantren* (ed.), *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2009, hlm. 233.

Apalagi halnya dengan kebutuhan pondok pesantren dengan memiliki banyak kegiatan baik kegiatan di sekolah maupun kegiatan asrama atau kegiatan ekstrakurikuler. Menurut peneliti, ada dua kemungkinan yang bisa dilakukan oleh pihak pondok untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan, yaitu dengan meningkatkan pembayaran sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) pada santrinya atau menggali sumber pembiayaan secara mandiri yaitu dengan membangun unit wirausaha pondok pesantren. Oleh karena itu sangat dibutuhkan keterampilan pengelola lembaga tersebut untuk mencari dan menggali sumber-sumber pembiayaan sendiri untuk mempertahankan eksistensinya dalam lembaga pendidikan pondok pesantren.

Berdasarkan penjelasan diatas, yang menyebabkan terjadinya perubahan pondok pesantren dalam kemandiriannya, menjadikan pondok pesantren yang berkolaborasi terhadap *entitas* bisnis pada pesantren yang ada. Pesantren saat ini dituntut untuk melakukan aktivitas bisnis guna menghidupi pesantren sebagai *selffinancing* atau *self supporting*.<sup>10</sup> Berbeda dengan sekolah umum biasanya yang tidak mengeluarkan pembiayaan sebesar yang dibutuhkan dalam dunia pondok pesantren.

Selain itu, kehidupan kiai ditandai suatu tipe etika dan tingkah laku ekonomi yang secara konseptualnya penuh watak kewirausahaan (*entrepreneur*), serta menganut paham “kebebasan berusaha”. Oleh karena itu kiai layaknya pengusaha bagi pesantrennya. Hanya saja usaha tersebut diorientasikan untuk kepentingan

---

<sup>10</sup> Lukman Fauroni, *Model Bisnis ala Pesantren Filsafat Bisnis Ukhuwah Menembus Hypermarket Memperdayakan Ekonomi Umat*, ( Yogyakarta: Kaukaba, 2014), hlm. 24.

pengembangan pesantren dan umatnya. Karakter yang selalu ditunjukkan oleh kiai dalam pengembangan pesantren dan sekitarnya lebih mirip dengan *entrepreneurship organik*.<sup>11</sup> Dalam teori ini kiai hidup bersama masyarakat pesantrennya dengan mengorganisasi dan memfasilitasi unit usaha untuk dikelola terhadap problem umatnya sebagai sumber kebutuhan pesantrennya.

Kiai melakukan inisiasi nilai, model, dan bentuk terhadap berbagai aktivitas sosial ekonomi (*entrepreneurship*) di pesantren dan masyarakat melalui strategi khas pesantren. Model bisnis khas pesantren seperti ini disebut “*model bisnis ala pesantren*,” yang orientasi dan tujuannya tidak hanya kepentingan *profit* saja tetapi lebih pada kesejahteraan masyarakat.<sup>12</sup> Atau disebut dengan *sosial entrepreneurship*. Pesantren merupakan hasil usaha mandiri kiai yang dibantu santri dan masyarakat, sehingga memiliki berbagai bentuk. Selama ini belum pernah terjadi, dan barangkali cukup sulit terjadi penyeragaman pesantren dalam skala nasional. Setiap pesantren memiliki ciri khusus akibat perbedaan selera kiai dan keadaan sosial budaya maupun sosial geografis yang mengililinginya.<sup>13</sup>

Seiring dengan berjalannya waktu, aktifitas ekonomi (unit wirausaha) ini dianggap hal penting bahkan menjadi bagian struktur organisasi inti di beberapa

<sup>11</sup> Istilah *entrepreneur organik* dikenalkan oleh Faiz Mansur. Yang dimaksud adalah seseorang yang melakukan aktifitas *entrepreneurship* yang dari awal bertujuan untuk sosial, sekalipun dalam ranah ekonomi yang sarat dengan target pencapaian material. *Entrepreneurship organik* pada taraf tertentu berani melepaskan hartanya untuk orang lain melebihi standar CSR. (Faiz Mnsur, *Entrepreneurship Organik Rahasia Sukses KH. Fuad Affandi Bersama Pesantren dan Tarekat “Sayuriah”-nya*, (Bandung: Nuansa, 2009), hlm. 92.

<sup>12</sup> Lukman Fauroni, *Model Bisnis ala Pesantren Filsafat Bisnis Ukhuwah Menembus Hypermarket Memperdayakan Ekonomi Umat*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2014), hlm.171.

<sup>13</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 16.

pesantren. Aktifitas ekonomi ini memberikan manfaat positif dalam pembiayaan pendidikan pesantren, sehingga beban biaya yang dibebankan kepada santri menjadi ringan, bahkan bisa saja gratis.

Pesantren telah berusaha mengembangkan aktivitas ekonomi produktif, baik sebagai bagian dari aktivitas pendidikan para santrinya, maupun aktivitas pesantren dengan masyarakat. Sebagai perwujudan dari pemberdayaan sosial ekonomi, banyak pesantren yang telah mendirikan unit usaha melalui Koperasi Pondok Pesantren (Kopotren). Hasil penelitian Siti Nur Aini menunjukkan jumlah Kopotren di Indonesia pada tahun 2015 mencapai sekitaran 1.400 unit.<sup>14</sup>

Choirul Fuad Yusuf dan Suwito menyatakan, pilihan aktivitas ekonomi (bisnis) ditentukan oleh kemampuan pengelola pesantren membaca, mendefinisikan, memanfaatkan, dan mengorganisasikan *resources*, baik internal maupun eksternal. Jenis-jenis usaha ekonomi yang dapat dikembangkan pada pesantren umumnya dapat diklasifikasikan ke dalam empat kelompok besar, yaitu: 1) Agribisnis (pertanian, perikanan, perkebunan), 2) Jasa (KBIH, percetakan, Lazis, BMT, koperasi), 3) Perdagangan (ritel, pertokoan, agen penjualan), 4) serta Industri (penjernihan air, meubeler).<sup>15</sup>

Salah satu pesantren yang mandiri dalam kegiatan *entrepreneurship*-nya adalah Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur. Pesantren Sidogiri

---

<sup>14</sup> Siti Nur Aini Hamzah, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agribisnis*, Tesis, (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015, hlm 8), diakses pada tanggal 29 Juni 2017.

<sup>15</sup> Choirul Fuad Yusuf dan Suwito, *Model Pengembangan Ekonomi*, (Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2010), hlm. 268.

memiliki keunikan yang berbeda dibanding pesantren lainnya, dimana pesantren lainnya pada umumnya menerima bantuan pemerintah dan lainnya untuk pengembangan dan pembangunan pesantren, namun pesantren Sidogiri tidak berkenan menerima bantuan sedikitpun, karena disamping usahanya yang melesat juga karena menghindari nuansa politis yang mungkin mengganggu perjalanan pesantren pada masa berikutnya.

Pengelolaan pembiayaan pesantren Sidogiri dilakukan hanya mengandalkan biaya dari santri dan usaha-usaha yang dimiliki, kondisi ini seharusnya pesantren berjalan lambat, namun yang terjadi justru sebaliknya yaitu pesantren berkembang pesat bahkan sarana dan prasarana maju dengan berbagai fasilitas modern yang memadai.

Sebelum pondok pesantren (ponpes) di tanah air marak mengajarkan *entrepreneurship* kepada para santrinya, Ponpes Sidogiri Pasuruan Jawa Timur ini sudah lama mendahului. Lembaga tersebut sudah memulai pelajaran *entrepreneurship* pada pertengahan 1961 M oleh KA Sadoellah Nawawie, beliau pertama sekali merintis Kopotren Sidogiri dengan konsep awal berdirinya Kopontren ini hanya berupa kedai makanan dan toko kelontong sederhana untuk memenuhi kebutuhan santrinya.<sup>16</sup>

Berkat ketelatenan dan kehematan pengurus, selisih untung dari membuka kedai makanan dan kelontong ini kemudian dikembangkan dengan usaha lain, mendirikan toko kelontong yang berjualan sembako dan kebutuhan rumah tangga.

---

<sup>16</sup> <https://sidogiri.net/sejarah/>, diakses pada tanggal 29 Juni 2017.

Semula hanya terbatas bagi lingkungan pesantren, namun kemudian mendirikan toko buku dan toko bangunan di sejumlah pasar di Pasuruan. Sejak 15 Juli 1997 Kopontren Sidogiri resmi berbadan hukum dan sejak itu kopontren Sidogiri dikelola oleh tenaga-tenaga ahli, dengan manajemen yang profesional.

Untuk Saat ini, Kopontren sidogiri ini memiliki unit pelayanan Koperasi sebanyak 105 cabang yang tersebar di Jawa Timur. Jenis usaha yang dikembangkan pun beragam, dengan empat klasifikasi utama: ritel dan grosir, layanan jasa, penyerapan produk usaha kecil dan menengah (UKM), serta industri dan manufaktur. Kini, Pesantren Sidogiri memiliki sedikitnya 10 unit usaha yakni kantin, toko kelontong (menjual sembako), toko buku, toko alat-alat rumah tangga, kosmetik, toko bangunan, mini market, wartel, pertanian, pembuatan sarung dan baju muslim. Kecuali itu masih ada usaha percetakan kitab, hadis, buku tulis, dan undangan. Bahkan dalam setahun terakhir, pesantren ini juga memproduksi kue dan air kemasan<sup>17</sup>.

Lembaga yang didirikan oleh Sayyid Sulaiman pada 271 tahun silam di Desa Sidogiri, Kec. Kraton, Kab. Pasuruan ini mampu membuktikan diri sebagai lembaga yang unggul dibidang *entrepreneurship*-nya guna mensejahterakan santri serta masyarakat luas bahkan berhasil mengembangkan konsep ekonomi syariah. Hasil dari Rapat Anggota Tahunan (RAT) Koperasi Simpan Pinjam Syariah (KSPS) BMT UGT Sidogiri, tahun ini menyebutkan sangat fantastis dibanding tahun sebelumnya. **Koperasi syariah** tersebut mampu membukukan aset sebesar

---

<sup>17</sup> Web Resmi Sidogiri," Sidogiri Net, diakses pada tanggal 29 Juni 2017.

Rp1,8 triliun pada 2015, meningkat 25% dibandingkan pada 2014 sebesar Rp 1,5 triliun.<sup>18</sup>

Dari fakta di atas membuktikan, bahwa pondok Sidogiri pasuruan ini mempunyai konsep dan manajemen yang cukup menarik untuk menghasilkan aset yang besar sebagaimana yang telah disebutkan. Sehingga hasil dari pengembangan *entrepreneurship* sangat membantu dalam memenuhi kebutuhan pondok bahkan pembiayaan pendidikan sekalipun. Bahkan menjadi keunikannya lagi, Koperasi Ponpes Sidogiri (Koppondren Sidogiri) terus berkembang dengan menerapkan prinsip dari santri, oleh santri dan keuntungannya juga kembali ke santri. Oleh karena itu, ini menjadi hal unik dan menarik bagi peneliti untuk dikaji secara lebih mendalam.

Bedasarkan dengan tuntutan internal dan tantangan eksternal, Pesantren yang unggul dan unik harus terus dibangun. Keunggulan-keunggulan yang mutlak harus dimiliki pesantren antara lain adalah keunggulan bidang manajemen, penguasaan sains dan teknologi, keunggulan SDM bahkan keunggulan berbasis kewirausahaan (*entrepreneurship*), seperti halnya pondok Sidogiri pasuruan yang menjadikan *entrepreneurship* sebagai keunggulan pesantren.

Oleh karena itu, aktivitas *entrepreneurship* di pesantren mampu memberikan sumbangan terhadap sumber pembiayaan pendidikan bagi lembaga, sehingga dapat menutup kebutuhan sebagian biaya operasional, personal, dan biaya

---

<sup>18</sup> Dani Mohamaad Dahwilani, <https://ekbis.sindonews.com/read/1086983/34/aset-koperasi-syariah-bmt-ugt-sidogiri-tembus-rp18-triliun-1455976478>, 20 Februari 2016, SindoNews.Com, diakses pada tanggal 29 Juni 2017.

investasi. Kegiatan *entreprerenship* yang dikembangkan menjadi kajian yang khas dan menarik. Peran kiai dalam mengembangkan kegiatan ini menjadi *key person*.

Tujuan *entreprerenship* pada intinya didorong untuk perubahan ekonomi, maka faktor-faktor yang sama yang memajukan pertumbuhan dan pengembangan ekonomi, mempengaruhi pula munculnya *entrepreneurship*.<sup>19</sup> Sebagaimana berkaitan dengan pentingnya masalah kewirausahaan bagi perbaikan perekonomian negara, pemerintah telah mengeluarkan Instruksi Presiden RI. Nomor 4, tahun 1994 tentang “Gerakan nasional memasyarakatkan dan membudayakan kewirausahaan”.

Berangkat dari fakta diatas, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan “Manajemen Berbasis *Entrepreneurship* Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur)”. Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan secara mendalam, menganalisis dan menemukan manajemen *entrepreneurship* berbasis pondok pesantren untuk mengelola pembiayaan pendidikan di pondok pesantren tersebut.

---

<sup>19</sup> Winardi, *Entrepreneur dan Entreprerenship*, (Jakarta; Prenada Media, 2004), hlm. 76.

## B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada kajian tentang manajemen *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan. Adapun fokus penelitian dalam kajian ini adalah :

1. Bagaimana perencanaan *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengembangkan pembiayaan pendidikan?
2. Bagaimana pelaksanaan *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan ?
3. Bagaimana evaluasi *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan ?
4. Bagaimana kontribusi dan dampak *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan ?

## C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam, menganalisis dan menemukan manajemen *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri untuk mengelola pembiayaan pendidikan yang dijabarkan, yaitu :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan perencanaan *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengembangkan pembiayaan pendidikan.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pelaksanaan *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan.

3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan evaluasi *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan.
4. Untuk mendeskripsikan kontribusi dan dampak *entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan.

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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan sumbangan pemikiran bagi berbagai pihak baik secara teoritis dan praktis khususnya bagi penulis, pondok pesantren yang diteliti, dan masyarakat sekitarnya. Adapun manfaat penelitian ini adalah :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara wawasan keilmuan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan dan terlebih dalam keilmuan bidang manajemen pendidikan Islam. Khususnya berkaitan tentang teori manajemen untuk mengelola pembiayaan pendidikan Islam melalui *entrepreneurship*.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi para pengasuh Pesantren sebagai bahan masukan untuk menemukan bentuk alternatif manajemen *entrepreneurship* berbasis pesantren dalam mengelola pembiayaan pendidikan agar tetap sesuai dengan kultur yang dikembangkan masing-masing pesantren dan mempunyai nilai manfaat jangka panjang.
- b. Bagi para pengelola aktifitas usaha pesantren sebagai bahan temuan dalam meningkatkan partisipasi dalam meningkatkan manajemen

*entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri dalam mengelola pembiayaan pendidikan dan memberi kontribusi positif bagi pembiayaan pendidikan pondok pesantren.

#### **E. Originalitas Penelitian**

Pengkajian tentang *entrepreneurship* sudah banyak dilakukan para peneliti, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Penelitian yang ada, menurut wacana peneliti belum banyak yang fokus mengkaji tentang manajemen *entrepreneurship* untuk mengelola pembiayaan pendidikan, terutama pada pondok pesantren sidogiri. Oleh karena itu, kajian ini sebagai tema yang menarik untuk diperbincangkan pada masa sekarang ini.

Beberapa penelitian yang mengulas tentang *entrepreneurship* pesantren dan pembiayaan pendidikan pesantren, diantaranya sebagai berikut ini :

Lailatu Rohmah, 2009,<sup>20</sup> : Studi tentang manajemen kewirausahaan pesantren di Ponorogo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kewirausahaan Pesantren Putri al-Mawaddah menerapkan model integrated structural, yakni semua elemen yang ada di pesantren merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Aktifitas manajemen dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Pengelolaan unit usaha ekonomi mandiri mempunyai peran penting dalam operasional pesantren. Peran

---

<sup>20</sup> Lailatu Rohmah, *Manajemen Kewirausahaan Pesantren : Studi di Pesantren Putri al-Mawaddah* (Coper Jetis Ponorogo), 2009, tesis tersedia dionline di <http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/6924> diakses pada minggu, 19 Februari 2017.

yang nyata adalah membantu pengadaan sarana dan prasarana, pemberian keringanan bagi santriwati yang kurang mampu, pemberian beasiswa S2 kepada para guru.

*Muhammad Iqbal Fasa, 2014,<sup>21</sup>*: Studi tentang manajemen unit usaha pesantren di Gontor Jawa Timur. Hasil penelitiannya berupa temuan karakteristik dalam pengelolaan (manajemen) unit usaha Pondok Modern Darussalam Gontor, yakni: Perencanaan (*planning*) berbasis nilai pondok; pengorganisasian berbasis kaderisasi; kepemimpinan kolektif transformatif; *total quality control* berbasis sentralisasi keuangan terpusat. Dalam proses implementasi, karakteristik pengelolaan tersebut membentuk karakteristik secara umum, seperti: pelaksanaan kegiatan unit usaha berbasis *learning by doing* ; implementasi prinsip self berdruing system; terbentuknya kemandirian ekonomi pesantren, serta keseimbangan kesejahteraan lahiriyah dan batiniyah. Penelitian ini menempatkan keberadaan berbagai unit usaha pesantren merupakan sarana pendidikan dalam bidang kemandirian, kewiraswastaan, keikhlasan, dan pengorbanan.

*Dafit Fatkurrohma, 2015,<sup>22</sup>* studi ini tentang pemimpin berwawasan kewirausahaan dalam pengembangan lembaga perguruan tinggi (studi tokoh kepemimpinan Prof. Dr. H. Imam Suprayogo di UIN Maliki Malang, hasilnya menunjukki bahwa karakteristik kepemimpinan berwawasan kewirausahaan meliputi, memiliki jiwa kepemimpinan, bekerja keras, kerja cerdas, memiliki daya

---

<sup>21</sup> Muhammad Iqbal Fasa, *Manajemen Unit Usaha Pesantren : studi kasus pondok modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur*, (Yogyakarta, UIN Sunan Kalijaga, 2014)

<sup>22</sup> Dafit Fatkurrohman, *Pemimpin Berwawasan Kewirausahaan Dalam Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi*, Malang : Tesis, 2015.

inovasi, sikap terhadap perubahan, visi kedepan, berani mengambil resiko, sedangkan strategi kepemimpinannya berwawasan kewirausahaan meliputi : perencanaan, menetapkan strategi, pengendalian, dan kerjasama.

*Nuzulul Mucharomah, 2012,*<sup>23</sup> studi tentang strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan. Hasilnya menunjukkan, kebutuhan pembiayaan pendidikan di MA Ar-riyadlah setiap periodenya selalu mengalami peningkatan. Dalam pemenuhannya sumber dana utama yaitu orang tua siswa (SPP), unit usaha mandiri berupa unit sabill cell dan paguyuban ar-riyadlah dan bantuan pemerintah.

---

<sup>23</sup> Nuzulul Mucharomah, Mahasiswi magister Manajemen pendidikan Islam UIN Maliki Malang, *strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan (tesis)*, (Koleksi Perpustakaan Pascasarjana, 2012).

Selanjutnya secara singkat rincian penelitian terdahulu dapat dilihat di dalam tabel sebagai berikut ini:

**Tabel 1.1 : Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Judul/Tema	Persamaan	Perbedaan
1.	Lailatu Rohmah. Manajemen Kewirausahaan Pesantren di Ponorogo	Penelitian sama-sama mengarahkan pada aktivitas manajemen <i>entrepreneurship</i> dan peran nyata dalam dunia pendidikan	Temuan ini lebih fokus melihat model usaha yang dikembangkan
2.	Muhammad Iqbal Fasa. Studi tentang manajemen unit usaha pesantren di Gontor Jawa Timur.	Penelitian ini mengarahkan pada pengelolaan unit usaha untuk menunjang kemandirian pondok.	Temuan berbeda Spirit <i>entrepreneurship</i> yang berasal nilai khas pesantren.
3.	Dafit Fatkurrohman. Pemimpin Berwawasan Kewirausahaan dalam pengembangan LPT (Studi tokoh kepemimpinan Prof. Dr. H. Imam Suprayogo di UIN Maliki Malang)	Penelitian ini mengarahkan pada strategi pengelolaan unit usaha lembaga.	Pembahasannya lebih diarahkan pada skil pernonalia pemimpin yang berwawasan wirausahaan dalam pengembangan lembaga
4	Nuzulul Mucharomah. Strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan (studi kasus MA Ar-riydlah Pandean Paiton Probolinggo)	Penelitian ini mengarahkan pada kebutuhan pembiayaan pendidikan	Temuan berbeda pada sumber pembiayaan pendidikan dari pemerintah

## F. Definisi Istilah

Untuk memperjelas beberapa istilah yang dipakai dalam tulisan ini guna menghindari kesalahan pemahaman, berikut diuraikan beberapa definisi istilah yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Manajemen *entrepreneurship* adalah upaya bisnis yang dilakukan dengan direncanakan, diorganisasikan, dikelola dan dievaluasikan secara sengaja yang bertujuan pada profit untuk memenuhi kebutuhan pondok pesantren. Usaha ekonomi pondok pesantren yang didasarkan pada nilai khas pesantren yang mengarah pada upaya mencari, mengelola dan menghasilkan baik dalam bidang jasa dan produksi. Dalam hal ini peneliti ingin menfokuskan pada strategi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi manajemen *entrepreneurship* serta kontribusi untuk mengelola pembiayaan pendidikan.

Perencanaan adalah suatu pedoman yang dirancang untuk dijadikan acuan untuk mencapai keberhasilan suatu usaha. Dan pelaksanaan ialah mengimplemetasikan ide usaha yang telah dirancang, sedangkan evaluasi ialah pengawasan yang dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan *entrepreneurship* guna tidak terjadinya hal-hal diluar ide yang telah direncanakan. Begitu juga yang dimaksud dengan kontribusi dalam penelitian disini ialah pengalokasian dana dari hasil kegiatan *entrepreneurship* terhadap pembiayaan pendidikan pada pondok pesantren tersebut.

2. Pembiayaan pendidikan. Pembiayaan adalah sejumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan.<sup>24</sup> Sedangkan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>25</sup>

Adapun yang dimaksud dengan pembiayaan pendidikan disini ialah pemenuhan biaya yang meliputi biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal pendidikan. Biaya investasi pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia dan modal kerja tetap. Biaya operasi meliputi gaji pendidik/tenaga kependidikan, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

3. Pondok pesantren adalah suatu lembaga yang berorientasi pada pendidikan Islam dengan bersistem asrama dan yang tinggal disitu dinamakan santri dan diasuh oleh seorang kiai (*leadership*) atau beberapa orang kiai yang merekan memiliki ciri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam mengelola pondok pesantren.

---

<sup>24</sup> Nanag fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan...*, hlm 112.

<sup>25</sup> Undang-undang No 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional (Jakarta: darut Bahagia), hlm.2.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Manajemen

##### 1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari kata *managio* yang berarti pengurusan atau *managiare* yaitu melatih dalam mengatur langkah-langkah, atau dapat juga berarti *getting done through other people*. Ada juga yang berpandangan lain bahwa dari sudut istilah, manajemen berasal dari *manage*. Kata ini, berasal dari Italia; *managgiare* yang secara harfiah berarti menangani atau melatih kuda, secara maknawi berarti memimpin, membimbing, atau mengatur.<sup>26</sup>

Sedangkan kata manajemen jika ditinjau dari segi terminologi, maka para ahli berbeda pendapat dalam mengartikan sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang mereka masing-masing. Pada kenyataannya, manajemen sulit didefinisikan karena tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal.

Definisi manajemen yang sering dikemukakan adalah “*Management as the art getting things done through people*” artinya manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Mary Parket Follet mendefinisikan manajemen adalah suatu seni, karena dengan melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus. Seperti yang diungkapkan oleh Sahertian sebagaimana dikutip Ali Imron bahwa dalam manajemen terkandung dua makna, yaitu *Mind* (pikir) dan *action* (tindakan).<sup>27</sup> Sedangkan menurut Muhaimin, manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Amiruddin Siahaan, dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), hlm. 121

<sup>27</sup>Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: Dream Litera Buana, 2016), hlm 52

<sup>28</sup>Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Kencana Prenada Media Grup, 2009), hlm. 4

Untuk memberikan pengertian manajemen, M. Ngalim Purwanto mengutip tiga pendapat tokoh manajemen sebagai berikut:<sup>29</sup>

1. Manajemen menurut Arifin Abdurrahman adalah kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang sebagai pelaksana. Jadi dalam hal ini manajemen adalah pengelolaan orang-orang sebagai pelaksana.
2. Menurut Dwight Waldo, manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dengan maksud untuk mencapai hubungan yang rasional dalam system administrasi.
3. Menurut O, Donnal, manajemen adalah pencapaian sesuatu melalui sesuatu dan bersama-sama dengan orang-orang.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mengandung beberapa karakteristik yakni: 1) ada tujuan yang dijabai, 2) sebagai perpaduan ilmu dan seni, 3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam mamfaatnya, 4) ada dua orang atau lebih dalam bekerja sama dalam organisasi, 5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab, 6) mencakup beberapa fungsi, 7) merupakan alat mencapai tujuan.<sup>30</sup>

Bedasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan dengan usaha-usaha para anggota organisasi dan dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia yang ada agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa antara manajemen dan pengelolaan pembiayaan pendidikan memiliki keterkaitan yang erat, guna pengelolaan pembiayaan pendidikan efektif dan efesien.

---

<sup>29</sup>M. Ngalim, *Purwanto, Adminitrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 1.

<sup>30</sup>Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi, Aksara, 2001), hlm. 3

## 2. Manajemen dalam Perspektif Islam

Rahmayulis sebagaimana dikutip oleh Saefullah menyatakan bahwa manajemen adalah التدبير (pengaturan).<sup>31</sup> Kata ini merupakan derivasi dari kata دبر (mengatur), sebagaimana terdapat dalam al-Quran dalam surah As-Sajadah :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ.

Artinya “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya<sup>32</sup> dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (QS. As-Sajadah: 5)

Dari ayat di atas, dapat diketahui bahwasanya Allah SWT merupakan yang menciptakan segala sesuatu, segala yang berkehendak dan segala pengatur alam, akan tetapi, manusia sebagai khalifah di bumi ini harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur bumi ini.

Begitu juga dengan perkataan Sayyiduna Ali bin Abi Thalib, yaitu :

الْحَقُّ بِإِلَانِظَامٍ يُغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِنِظَامٍ

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi.”

Ini menunjukkan, apabila ada perkara dalam suatu lembaga tidak di manajemen dengan baik padahal program ini sangat bermanfaat untuk kemaslahatan masyarakat misalnya, bisa terkalahkan dengan program yang hanya untuk menguntungkan personal seseorang. Oleh karena itu konsep manajemen

<sup>31</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung, Pustaka Setia, 2012), hlm. 1.

<sup>32</sup> Beritanya yang dibawa oleh malaikat, ayat ini suatu tamsil bagi kebesaran Allah dan keagungan-Nya. Syaamil, *AL-Qur'an dan Terjemahannya*, ( Jakarta: PT Syaamil Cipta Media, 2005), hlm. 415.

dalam Islam pun yaitu perencanaan, perorganisasian, pergerakan pengawasan adalah *key word* (kunci) suatu program tercapai.

## **B. Konsep *Entrepreneurship***

### **1. Pengertian *Entrepreneurship*(kewirausahaan)**

*Entrepreneur*, berasal dari bahasa Inggris, artinya usahawan atau pengusaha. dalam aktifitas sehari-hari disebut juga dengan pebisnis.<sup>33</sup>*Entrepreneur* berarti orang yang memulai (*The Originator*) sesuatu usaha bisnis baru, yang berupaya memperbaiki sebuah unit keorganisasian melalui serangkaian perubahan-perubahan produktif.<sup>34</sup>

Kata ini selanjutnya diadopsi ke dalam Bahasa Inggris, *entrepreneur* (*entrepreneurship, entrepreneurial*).<sup>35</sup>*Entrepreneur* dalam bahasa Indonesia dalam ejaan-nya yaitu Ke-wirausaha-an, menurut Eko istilah Wirausaha adalah: seseorang yang mampu melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut untuk memulai suatu bisnis yang baru. Atau Kemampuan setiap orang untuk menangkap setiap peluang usaha, dan dimanfaatkannya sebagai lahan usaha, atau bisnis dan seluruh waktunya dicurahkan untuk menemukan peluang-peluang bisnis.<sup>36</sup>

Beberapa pendapat tentang *entrepreneurship* diartikan sebagai adanya suatu kreasi baru dari kegiatan bisnis dengan melalui inovasi, kreatifitas, sehingga tumbuh dan berkembang menjadi produk yang bernilai. Ronstad (dalam Wiedy , 2009: 21) mengemukakan:

<sup>33</sup>Eko Agus Alfianto, *Kewirausahaan : Sebuah Kajian Pengabdian Kepada Masyarakat*, (*Dosen Fisip Universitas Yudharta Pasuruan*), Jurnal Heritage Volume 1 Nomor 2. Januari 2012, diakses tanggal 22 Februari 2017.

<sup>34</sup>J. Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship*,..., hlm. 71.

<sup>35</sup>Hendro, *Dasar-Dasar Kewirausahaan Panduan Bagi Mahasiswa Untuk Mengenal, Memahami, Dan Memasuki Dunia Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm. 23.

<sup>36</sup>Eko Agus Alfianto, *Kewirausahaan : Sebuah Kajian Pengabdian Kepada Masyarakat*, (*Dosen Fisip Universitas Yudharta Pasuruan*), Jurnal Heritage Volume 1 Nomor 2. Januari 2012, diakses tanggal 22 Februari 2017.

*Enterpreneurship* merupakan sebuah proses dinamik di mana orang menciptakan kekayaan inkremental<sup>37</sup>. Kekayaan tersebut diciptakan oleh individu-individu yang menanggung resiko utama, dalam wujud resiko modal, waktu, dan atau komitmen karier dalam hal menyediakan nilai untuk produk atau jasa tertentu.

Suryana dalam bukunya Yuyun menyebutkan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses.<sup>38</sup> Adapun inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang.

Kewirausahaan adalah penerapan kreativitas dan keinovasian untuk memecahkan permasalahan dan upaya untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi setiap hari. Lebih sederhana kewirausahaan adalah suatu kemampuan (*ability*) dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar.<sup>39</sup>

Sedangkan Utsman Najati menerangkan bahwa dalam ajaran Islam sendiri menganjurkan manusia untuk melakukan wirausaha dan selalu mencari karunia Allah di muka bumi.<sup>40</sup> Sebagaimana disebutkan dalam hadits, Rasulullah bersabda: "*Tidaklah seseorang memakan suatu makanan yang lebih baik dari makanan hasil kerja tangannya. Sesungguhnya Nabi Dawud a.s. makan dari hasil kerja tangannya.*" (H.R. Bukhari).

Seorang *entrepreneur* adalah seorang yang menciptakan sebuah bisnis baru, dengan menghadapi risiko dan ketidakpastian dan yang bertujuan untuk mencapai laba serta pertumbuhan melalui pengidentifikasi peluang-peluang melalui kombinasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan mamfaatnya.

Hakikat kewirausahaan merupakan satu upaya memberdayakan potensi ekonomi umat serta membangun sebuah masyarakat yang mandiri. Asumsinya

<sup>37</sup>Yang dimaksud dengan Inkremental disini adalah berkembang sedikit demi sedikit secara teratur.

<sup>38</sup>Yusus Suryana dan Karyib Bayu, *Kewirausahaan*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 24.

<sup>39</sup>Modul STIE, *Kewirausahaan*, (Yogyakarta: tp, 2002), hlm. 2

<sup>40</sup>UtsmanNajati, *Belajar EQ dan SQ dariSunnahNabi*, (Jakarta, hikmah Press, 2002), hlm. 140.

sederhana, kewirausahaan pada dasarnya adalah kemandirian, terutama kemandirian ekonomis dan kemandirian pemberdayaan.<sup>41</sup>

*Entrepreneurship* juga dilihat dari berbagai sudut pandang keilmuan, yaitu:

- a. Menurut ahli ekonomi wirausaha ialah orang yang mengombinasikan faktor-faktor *produksi* untuk meningkatkan nilai sehingga menjadi lebih tinggi dari sebelumnya.
- b. Menurut ahli manajemen wirausaha ialah seorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan dan mengombinasikan sumber daya untuk menghasilkan produk, proses produksi, bisnis, dan organisasi usaha baru.
- c. Sedangkan menurut psikologi wirausaha ialah orang yang memiliki dorongan kekuatan dari dalam diri untuk memperoleh suatu tujuan serta bereksperimen untuk menampilkan kebebasan dirinya di luar kekuasaan orang lain.<sup>42</sup>

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *enterpreneurship* adalah seseorang atau sekelompok orang yang memiliki tekad, keberanian dan komitmen dalam melahirkan inovasi baru dan memiliki nilai baru baik tujuannya berbentuk profit atau non profit (keuntungan sosial bersama). Menjadi wirausahawan berarti memiliki kemauan dan kemampuan dalam melakukan usaha dengan menemukan dan mencari peluang, mengumpulkan sumber daya yang diperlukan dan bertindak secara nyata untuk memperoleh keuntungan yang dihasilkan dari usaha tersebut.

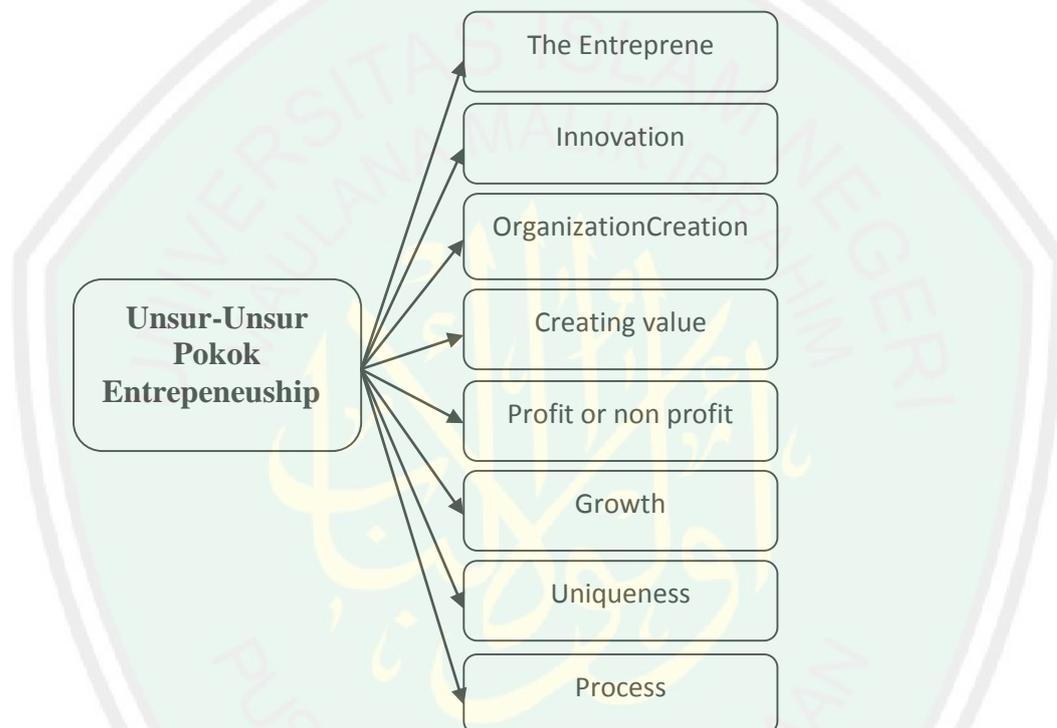
---

<sup>41</sup>Nanih Machendrawaty dan Agus A. Safei, *Pengembangan Masyarakat Islam : Dari Ideologi, Strategi Sampai Tradisi*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2001), hlm. 47.

<sup>42</sup>Sunarya, dkk., *Kewirausahaan*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2011), hlm. 9-10

## 2. Unsur-Unsur Pokok *Entrepreneurship*

Ada beberapa pendapat tentang proses untuk melahirkan nilai *entrepreneurship*, proses dalam hal ini terdiri atas sejumlah rangkaian tahapan dalam memunculkan *entrepreneurship*. Pada *entrepreneurship* bukan hanya menekankan pada sesuatu (produk dan jasa) yang baru, unik, dan (yang penting menciptakan) nilai, Coulter menyebutkan dalam bukunya Wiedy Murtini bahwa, dalam *entrepreneuership* justru menekankan pada delapan unsur pokok yang harus ada dalam *entrepreneurship*, yaitu:<sup>43</sup>



Gambar 2.1 Unsur-unsur *entrepreneurship*

Berikut ini penjelasan dari ke delapan unsur yang dikemukakan oleh Coulter, sebagai berikut:

1. The *entrepreneur* (wirausaha), merupakan unsur pertama yang terpenting dalam kegiatan *entrepreneurship*. Seseorang yang berperan untuk menjalankan kegiatan usaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

<sup>43</sup>Wiedy Murtini, *Kewirausahaan Pendekatan Succes Story*, (Surakarta: LPP UNS Press, 2009), hlm. 37.

2. *Inovation* (inovasi), di dalamnya termasuk aktivitas mengganti, merevolusi, mengubah, dan memperkenalkan pendekatan baru.
3. *Organization creation* (membentuk organisasi), untuk menghasilkan nilai tambah terhadap sesuatu produk atau jasa untuk menjadi sesuatu yang baru harus ada organisasi sebagai penggerak untuk meralisasian tujuan tersebut.
4. *Creating value* (menghasilkan nilai), melalui entrepreneurship seseorang akan menghasilkan produk baru, pelayanan baru, transaksi, pendekatan baru, sumberdaya dan pemasaran yang diciptakannya sehingga memberikan kontribusi yang bernilai terhadap komunitas dan pasar.
5. *Profit dan non profit* (laba dan nirbala), tujuan entrepreneursip adalah untuk laba, namun juga sebagai agency pelayanan sosial.
6. *Growth* (pertumbuhan), yaitu mengejar tumbuhnya entrepreneurship dengan selalu mengejar dan meraih peluang yang ada untuk diraihnya sehingga muncul bisnis baru lagi.
7. *Uniqueness* (keunikan), termasuk didalamnya membuat kombinasi baru, pendekatan-pendekatan baru yang dilakukan melalui uji coba yang dilakukan, sehingga mempunyai keunikan yang tidak dipunyai oleh orang lain.
8. *Process* (proses), yaitu serangkaian pengambilan keputusan dan tindakan yang dilakukan secara terus menerus.

Dengan demikian, melalui *entreneursip* suatu produk unik akan diciptakan dan dengan melalui pendekatan-pendekatan yang unik pula. Aktivitas *entrepreneur* tidak hanya proses meniru atau menduplikasi saja tetapi berakhir pada penciptaan sesuatu yang baru dan unik. Akarya cipta yang unik ini merupakan hasil dari proses inovasi yang berkelanjutan atau secara terus menerus yang dilakukan secara terorganisi, sehingga tumbuh dan terus tumbuh kembang, menghasikan nilai yang mendatangkan laba maupun nirbala.

### 3. *Entrepreneurship* dalam Perspektif Islam

Islam dan kewirausahaan merupakan dua kosa-kata yang berbeda. Akan tetapi kewirausahaan dalam perspektif Islam tidak hanya sebatas ringkasan konsep sederhana terkait kewirausahaan dan Islam. Terdapat tiga pilar yang mendukung kewirausahaan yang dilihat dari perspektif Islam.<sup>44</sup>*Pilar pertama* yaitu mengejar terbukanya peluang yang luas, hal ini mengacu pada konsep kewirausahaan bahwa seorang pelaku usaha adalah yang mengeksplorasi kesempatan melalui penggabungan ulang sumber daya, *Pilar kedua* yaitu sosial ekonomi atau nilai etika. Secara efektif dipandu oleh sekumpulan norma, nilai dan perilaku terpuji. Dan *pilar ketiga* adalah aspek spiritual agama dan hubungan manusia dengan Allah, dengan tujuan utama untuk memuliakan dan mencapai ridha Allah.

Dalam khazanah Islam kata-kata *entrepreneurship* belumlah terlalu populer, namun lebih akrab didengar dengan kata *at-tijaarah* atau pedagang. Padahal profesi ini sudah sangat melekat pada sosok Nabi Muhammad SAW sebagai *entrepreneur* manca negara. Sejarah mencatat bahwa sosok Muhammad adalah pebisnis yang handal jauh sebelum teori-teori bisnis itu ada.<sup>45</sup>Akan tetapi yang sangat terkenal istilah *entrepreneur* itu dari Barat, sehingga ada tiga dasar pemikiran mengapa rekonstruksi *entrepreneurship* umat Islam menjadi sangat penting, yaitu :<sup>46</sup>

*Pertama*, umat Islam sejak kelahirannya, memiliki jiwa dan etos kewirausahaan yang tinggi. Nabi Muhammad SAW dan sebagian besar sahabat adalah para pedagang dan *entrepreneur* manca negara. Proses penyebaran Islam ke berbagai penjuru dunia sampai abad 13 M, dilakukan oleh para pedagang muslim. Masuknya Islam ke Indonesia dan upaya penyebarannya di Asia Tenggara, juga dibawa oleh para pedagang tersebut. Bukti nyata hal ini terlihat

<sup>44</sup>Ali Aslan Gumusay, “*Entrepreneurship from an Islamic Perspective*”, dalam *Journal of Business Ethics*, Vol. 130, Nomor 1, 2015, hlm 199-208.

<sup>45</sup>Muhammad Syafie Antonio, *Muhammad SAW The Super Manager*, (Jakarta: pro LM & Tazkia Publishibg, 2009), hlm. 82.

<sup>46</sup>Nur Baladina, *Membangun Konsep Entrepreneurship Islam*, (Malang, UlulAlbab Volume 13, No.2 Tahun 2012, diakses 22 Februari 2017.

bahwa di setiap pesisir pantai Indonesia dan Nusantara penduduknya beragama Islam. Dengan demikian, etos *entrepreneurship* sesungguhnya memang sangat melekat dan inheren dengan diri umat Islam.

*Kedua*, kondisi ekonomi umat Islam Indonesia sudah sekian lama terpuruk, maka perlu revitalisasi *entrepreneurship* umat Islam. Keprihatinan yang sangat mendalam tentang fenomena kemerosotan umat Islam di bidang ekonomi, Para wiraswastawan di bidang tenun, batik dan lainnya telah mengalami kemunduran karena tidak fit lagi dalam “seleksi alam”, proses perekonomian bangsa yang mengarah pada kapitalisme komparador, dimana terjadi proses alienasi dan deprivatisasi ekonomi rakyat.

Umat Islam sudah sangat letih dihadapkan pada kesulitan ekonomi yang panjang, problem kemiskinan dan keterbelakangan akibat termarginalkan dalam ekonomi dan bisnis. Kinilah saatnya mengembangkan dan membangun pengusaha-pengusaha pemerataan ekonomi yang dicita-citakan oleh umat Islam (pribumi) yang tangguh dalam jumlah besar. Tujuannya untuk mewujudkan cita-cita negara ini. Lebih dari itu, kinilah momentumnya membangun landasan yang kokoh, yakni memperbanyak pilar para pengusaha pribumi itu yang menyangga bangunan ekonomi bangsa.

*Ketiga*, kehadiran lembaga-lembaga perbankan dan keuangan syariah dewasa ini, hendaknya diimbangi dengan tumbuhnya para *entrepreneur* muslim. Tumbuhnya etos *entrepreneurship* yang tinggi, khususnya bagi generasi umat, akan berdampak positif terhadap kemajuan dan kebangkitan ekonomi umat sebagaimana yang terjadi di masa silam, sekaligus berdampak positif bagi lembaga perbankan dan keuangan itu sendiri. Karena itu, para pengusaha muslim hendaknya dapat memanfaatkan lembaga perbankan dan keuangan tersebut dalam mengembangkan usahanya.

#### 4. Spirit *Entrepreneurship* dalam Islam

Dalam pandangan Islam, tahapan proses pengelolaan suatu usaha diniatkan sebagai ibadah yang tujuannya untuk mencapai kemaslahatan hidup dan setiap tahapannya mampu memegang esensi spiritualitas Islam. Hal ini sangat jauh bertolak belakang jika kita melihat kewirausahaan secara konvensional yang mengedepankan pencapaian keuntungan setinggi-tingginya bahkan tanpa memandang nilai etis dari setiap tahapan proses berwirausaha.<sup>47</sup>

Salah satu Asmaul Husna Allah SWT adalah *Ar Razzaq* (Yang Maha Pemberi Rizki). Kata *rizq*, menurut M. Dawam Rahardjo dalam ulasan Ensiklopedisnya tentang *rizq*, dengan segala variasinya, disebut Al-Qur'an sebanyak 112 kali dalam 41 surat.<sup>48</sup>

Digabungkan dengan doktrin-doktrin Islam yang lain (amal, ma'isyah, tijarah, barakah, shadakah, sharikah, dan bahkan riba), konsep *rizq* berkaitan erat dengan konsep “kerja keras” dan “tak kenal menyerah”. Dialah Allah SWT yang menentukan rizki bagi hambaNya. Jadi rizki itu datang atau hilang, semuanya atas kehendaknya, bukan karena yang lainnya. Maka dari itu, sebenarnya tidak ada istilah kesialan atau “bernasib sedang mujur” pada diri seseorang. Karena Dia memberi rizki kepada siapa yang dikehendaki atau mencabutnya atas kehendakNya pula. Namun Allah SWT tidak begitu saja memberikannya kepada hamba tanpa adanya sebab yang mendatangkannya. Walaupun secara asasi manusia telah dijamin kehidupannya oleh Allah SWT, baik diminta atau tidak, muslim maupun kafir.

Islam telah memberikan jalan untuk membuka pintu-pintu rizki itu, yakni dengan memupuk sifat, ciri, dan watak yang harus dimiliki seseorang muslim untuk diwujudkan dari gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif atau lebih dikenal “mutiara kegiatan kewirausahaan” (*entrepreneurship*).

<sup>47</sup>Hanifiyah Yuliatul Hijriah, *Spiritual Islam dalam Berwirausahaan* : dalam *Jurnal Peradaban Islam Tsaqafah*, (Surabaya, Universitas Erlangga, 2016), Vol. 12, No. 1, Mei 2016. Hlm. 192.

<sup>48</sup>Dawam Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan konsep-Konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, 1996), hlm. 578.

Semangat kerja keras ini banyak dikutip dalam pepatah pribahasa Arab yang mengatakan bahwa :

إِنَّ الْأَسْمَاءَ لَا تَمْطِيرُ دَهَبًا وَلَا فِضَّةً.

Artinya: “langit tidak menurunkan emas dan perak”

Dimensi spritualitas Islam pelaku usaha dalam sebuah kewirausahaan menjadi poin penting, di mana pelaku usaha sebagai pemegang kendali bagi jalan dan tumbuh kembang bisnis tersebut, khususnya dalam menggapai bisnis yang berkelanjutan. Potensi ini dapat tergali melalui kecerdasan yang telah dianugerahkan oleh Allah kepada setiap manusia. Kecerdasan ataupun akal manusia tidak hanya dapat dimanfaatkan sebatas kecerdasan intelektual semata namun juga dalam bentuk kecerdasan spiritual Islam.<sup>49</sup>

Ajaran Islam sangat mendorong *entrepreneurship* pada umatnya. Oleh karena itu bagi seorang muslim, jiwa *entrepreneurship* tersebut seharusnya sudah menjadi bagian dari hidupnya. Islam mengajarkan kepada pemeluknya agar bekerja dan beramal, sebagaimana disebutkan dalam al Quran, dalam surah at-Taubah: 105 yaitu :<sup>50</sup>

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ.

Artinya: *Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasulnya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”* (QS at-Taubah: 105).

<sup>49</sup>Hanifiyah Yuliatul Hijriah, *Spiritual Islam dalam Berwirausahaan* : dalam *Junal Peradaban Islam Tsaqafah*, (Surabaya, Universitas Erlangga, 2016), Vol. 12, No. 1, Mei 2016. Hlm. 193.

<sup>50</sup>Syaamil, *AL-Qur'an dan Terjemahannya*, ( Jakarta: PT Syaamil Cipta Media, 2005), hlm. 203.

Dan masih banyak lagi hadits Nabi yang mendorong pengembangan semangat *entrepreneurship*, seperti ”Hendaklah kamu berdagang, karena didalamnya terdapat 90 persen pintu rezeki” (HR Ahmad). ”Sesungguhnya sebaik-baik mata pencaharian adalah seorang pedagang (*entrepreneur*)” (HR Baihaqy).<sup>51</sup>

Nilai-nilai Islami menjiwai atau menjadi spirit kewirausahaan umat Islam, Kewirausahaan sebagai pilar kemandirian umat mengakar dalam nilai-nilai keislamannya. Islam sebagai agama yang besar dan diyakini paling sempurna telah mengajarkan konsep-konsep unggul lebih dulu dari Protestan, akan tetapi para pengikutnya kurang memperhatikan dan tidak melaksanakan ajaran-ajaran Islam sebagaimana mestinya. Umat Islam seharusnya dapat menggali *inner dynamics* sistem etika yang berakar dalam pola keyakinan yang dominan. Karena ternyata banyak prinsip bisnis modern yang dipraktekkan perusahaan-perusahaan besar dunia sebenarnya telah diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW.

### **5. Prinsip-prinsip *Entrepreneurship* dalam Islam**

Islam sebagai agama yang besar dan diyakini paling sempurna telah mengajarkan konsep-konsep unggul terlebih dahulu, akan tetapi para pengikutnya kurang memperhatikan dan tidak melaksanakan ajaran-ajaran Islam sebagaimana mestinya. Umat Islam seharusnya dapat menggali *inner dynamics* sistem etika yang berakar dalam pola keyakinan yang dominan. Karena ternyata banyak prinsip bisnis modern yang dipraktekkan perusahaan-perusahaan besar dunia sebenarnya telah diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Perusahaan-perusahaan besar dunia telah menyadari perlunya prinsip-prinsip bisnis yang lebih manusiawi seperti yang diajarkan oleh ajaran Islam, yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW, yaitu:<sup>52</sup>

<sup>51</sup>Suyanto, *Spirit Kewirausahaan “Muslim” dalam Upaya Membangun Kemandirian Umat*, (Welfare, Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial, Vol.2, No.1, Juni 2013), diakses pada tanggal 22 Februari 2017.

<sup>52</sup>Norvadewi, *Bisnis Dalam Perspektif Islam* (Telaah Konsep, Prinsip Dan Landasan Normatif), Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Iain Samarinda, jurnal al-Tijary, Vol. 01, No. 01, Desember 2015, diakses pada tanggal 22 Februari 2017.

### 1. *Customer Oriented* (Kepuasan Pelanggan)

Dalam bisnis, Rasulullah selalu menerapkan prinsip *customer oriented*, yaitu prinsip bisnis yang selalu menjaga kepuasan pelanggan (Afzalur Rahman, 1996 :19). Untuk melakukan prinsip tersebut Rasulullah menerapkan kejujuran, keadilan, serta amanah dalam melaksanakan kontrak bisnis. Jika terjadi perbedaan pandangan maka diselesaikan dengan damai dan adil tanpa ada unsur-unsur penipuan yang dapat merugikan salah satu pihak.

Dampak dari prinsip yang diterapkan, para pelanggan Rasulullah SAW tidak pernah merasa dirugikan. Tidak ada keluhan tentang janji-janji yang diucapkan, karena barang-barang yang disepakati dalam kontrak tidak ada yang dimanipulasi atau dikurangi.

Untuk memuaskan pelanggan ada beberapa hal yang selalu Nabi perintahkan. Beberapa hal tersebut antara lain, adil dalam menimbang, menunjukkan cacat barang yang diperjual belikan, menjauhi sumpah dalam jual beli dan tidak mempraktekkan apa yang disebut dengan *bai' Najasy* yaitu memuji dan mengemukakan keunggulan barang padahal mutunya tidak sebaik yang dipromosikan, hal ini juga berarti membohongi pembeli.

Selain itu prinsip *customer oriented* juga memberikan kebolehan kepada konsumen atas hak *Khiyar* (meneruskan atau membatalkan transaksi) jika ada indikasi penipuan atau merasa dirugikan.<sup>53</sup> Konsep *Khiyar* ini dapat menjadi faktor untuk menguatkan posisi konsumen di mata produsen, sehingga produsen atau perusahaan manapun tidak dapat berbuat semena-mena terhadap pelanggannya.

### 2. *Transparansi* (terbuka)

Prinsip kejujuran dan keterbukaan dalam bisnis merupakan kunci keberhasilan. Apapun bentuknya, kejujuran tetap menjadi prinsip utama sampai saat ini. Transparansi terhadap konsumen adalah ketika seorang produsen terbuka

---

<sup>53</sup>Muslich, *Etika Bisnis Islami*, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2010), hlm. 215.

mengenai mutu, kuantitas, komposisi, unsur-unsur kimia dan lain-lain agar tidak membahayakan dan merugikan konsumen.

Prinsip kejujuran dan keterbukaan ini juga berlaku terhadap mitra kerja. Seorang yang diberi amanat untuk mengerjakan sesuatu harus membeberkan hasil kerjanya dan tidak menyembunyikannya. Transparansi baik dalam laporan keuangan, maupun laporan lain yang relevan.

### 3. Persaingan yang Sehat

Islam melarang persaingan bebas yang menghalalkan segala cara karena bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah Islam. Islam memerintahkan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan, yang berarti bahwa persaingan tidak lagi berarti sebagai usaha mematikan pesaing lainnya, tetapi dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik bagi usahanya.

Rasulullah SAW memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya dan jujur dengan kondisi barang dagangan serta melarang kolusi dalam persaingan bisnis karena merupakan perbuatan dosa yang harus dijaui. Sebagaimana disebutkan dalam QS. Al Baqarah ayat 188 :

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْءُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ.

*Dan janganlah kamu makan harta di antara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui.*

### 4. Fairness

Terwujudnya keadilan adalah misi diutusny para Rasul. Setiap bentuk ketidakadilan harus lenyap dari muka bumi. Oleh karena itu, Nabi Muhammad

SAW selalu tegas dalam menegakkan keadilan termasuk keadilan dalam berbisnis. Saling menjaga agar hak orang lain tidak terganggu selalu ditekankan dalam menjaga hubungan antara yang satu dengan yang lain sebagai bentuk dari keadilan.

Keadilan kepada konsumen dengan tidak melakukan penipuan dan menyebabkan kerugian bagi konsumen. Wujud dari keadilan bagi karyawan adalah memberikan upah yang adil bagi karyawan, tidak mengeksploitasinya dan menjaga hak-haknya.

### C. Manajemen *Entrepreneurship*

Dalam aspek manajemen *entrepreneurship* ini akan memaparkan proses manajemen dimulai dari *planning* (bagaimana direncanakan sebuah usaha), *organizing* (persiapan semua sumber daya untuk memulai usaha, *Executing* (Pelaksanaan usaha agar mencapai tujuan), dan *Controlling* (mengawasi pelaksanaan usaha).

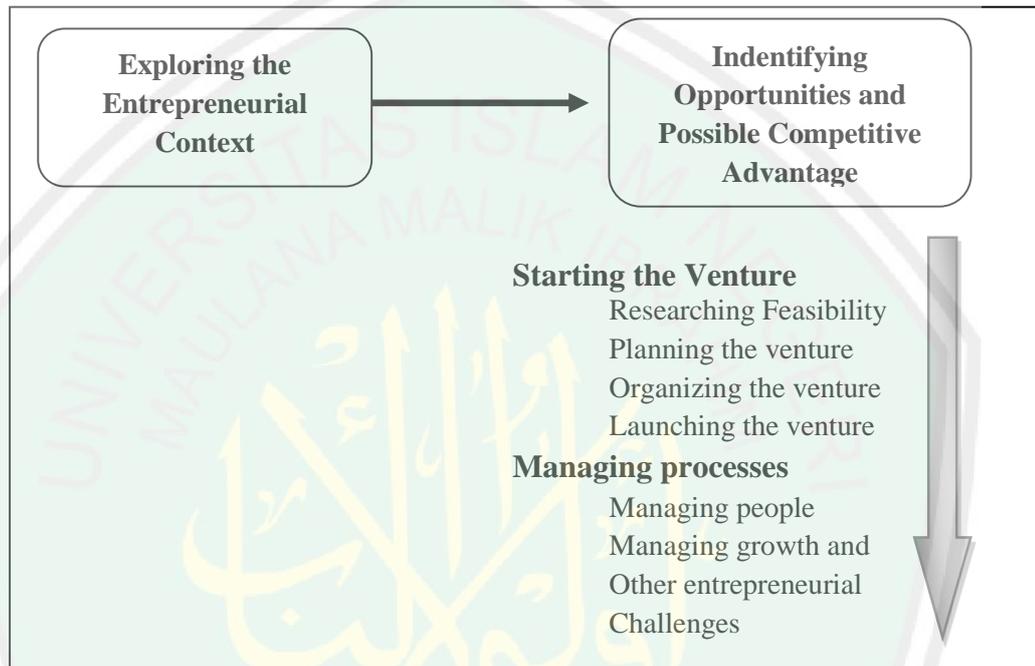
Aspek manajemen merupakan faktor yang terpenting. Di aspek inilah ide pengembangan usaha akan menjadi kenyataan di bawah kepemimpinan sebuah team manajemen. Manajemen *entrepreneurship* menyangkut semua kekuatan perusahaan yang menjamin bahwa usahanya betul-betul eksis. Bila usaha baru ingin berhasil, maka wirausaha harus memiliki kompetensi, di antaranya :<sup>54</sup>

1. Fokus terhadap kebutuhan pasar, bukan pada teknologi.
2. Buat perencanaan anggaran keuangan, sampai dengan biaya-biaya produksi, penjualan dan administrasi.<sup>55</sup>
3. Membangun tim manajemen, bukan menonjolkan perorangan (*not a "one person" show*).
4. Memberikan peran kepada innovator.

<sup>54</sup>Basrowi, *Kewirausahaan untuk Perguruan Tinggi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), hlm. 152.

<sup>55</sup>Suwinto Johan, *Studi Kelayakan Pengembangan ..*, hlm. 71.

Coulter membahas pada proses kewirausahaan sebagai suatu proses tahapan yang menyeluruh dari mulainya tahapan eksplorasi terhadap permasalahan-permasalahan yang memungkinkan adanya suatu harapan dan kemungkinan untuk mendapatkan kesempatan, serta keunggulan kompetitif yang tentunya hanya diperoleh dengan kreatifitas dan inovasi untuk kemudian memutuskan untuk “*in action*” dalam kewirausahaan. Konsepsi proses kewirausahaan tersebut di ilustrasikan di bawah ini :



Gambar 2.2 *Entrepreneurial in Action-The Entrepreneurial Process*

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa *exploring the entrepreneurial context* adalah sangat penting dalam proses *entrepreneursip*, karena dalam konteks *entrepreneurship* akan menjelaskan “*Rules of the game*” dan “*What decisions are likely to be succesfull*”. Setelah menentukan ini selanjutnya adalah proses implementasi fungsi manajemen.

### 1. *Planning* (perencanaan)

Setelah ide memulai usaha muncul, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat perencanaan. Perencanaan usaha adalah suatu cetak biru tertulis (*blue print*) yang berisikan tentang misi usaha, usulan usaha,

operasional usaha, rincian finansial, strategi usaha, peluang pasar yang mungkin diperoleh, dan kemampuan serta keterampilan pengelolaannya. Perencanaan usaha sebagai persiapan awal memiliki dua fungsi penting yaitu: 1) sebagai pedoman untuk mencapai keberhasilan usaha, dan 2) sebagai alat untuk mengajukan kebutuhan permodalan yang bersumber dari luar.<sup>56</sup>

*Planning* dapat dirumuskan oleh T. Hani Handoko sebagai “pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa”.<sup>57</sup>

Suwinto Johan menyebutkan, jenis-jenis perencanaan yang harus disiapkan sebelum sebuah usaha dimulai, di antaranya ialah, digambarkan di bawah ini.<sup>58</sup>

Rencana pemasaran	Rencana Keuangan	Rencana Produksi	Rencana SDM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target pasar</li> <li>• Karakteristik produk</li> <li>• Strategi harga</li> <li>• Cara penjualan</li> <li>• Saluran distribusi</li> <li>• Strategi promosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber pedanaan</li> <li>• Kelayakan secara keuangan</li> <li>• Proyeksi laba rugi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana Keperluan baha baku</li> <li>• Bahan penunjang</li> <li>• Rencana hasil produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana akan jumlah SDM yang diperlukan serta waktunya.</li> </ul>

Gambar 2.3 Tahapan Proses Perencanaan

Bedasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa terdapat empat jenis tahapan perencanaan, diberikan penjelasan sebagai berikut ini:

a. Rencana Pemasaran

Rencana ini berisi tentang target pasar, karakteristik produk, strategi harga, cara penjualan, saluran distribusi dan strategi promosi.

<sup>56</sup>Basrowi, *Kewirausahaan untuk Perguruan Tinggi...*, hlm. 103.

<sup>57</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), cet. Ke-9, hlm.77)

<sup>58</sup>Suwinto Johan, *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis...*, hlm. 73.S

b. Rencana Keuangan

Rencana keuangan berisikan sumber pendanaan, kelayakan secara keuangan, proyeksi arus kas, proyeksi neraca, proyeksi laba rugi.

c. Rencana Produksi

Dalam rencana produksi akan dicantumkan mengenai rencana produksi, rencana keperluan bahan baku, bahan penunjang dan rencana hasil produksi.

d. Rencana Sumber Daya Manusia (*Man Power Planning*)

Rencana sumber daya manusia mencantumkan akan keperluan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan dan waktu kapan diperlukannya.

Yusuf Suhardi menyatakan buatlah perencanaan termasuk jadwal waktunya secara sederhana. Mulai dari tugas bulan ini sampai dengan bulan dan tahun berikutnya. Perencanaan dapat dibuat jangka pendek, yaitu satu tahun, menengah yaitu lima tahun dan panjang yaitu dua puluh tahun. Perencanaan jangka panjang lebih umum, menengah lebih jelas, dan jangka pendek lebih bersifat teknis dari jangka menengah.<sup>59</sup>Dengan demikian, pengusaha dapat mengendalikan secara terperinci yang ingin dicapai jangka panjang melalui tahunan dan lima tahunan. Perencanaan sangat berguna untuk memecahkan karena sempitnya waktu, juga dapat mengurangi tekanan dan ketegangan pekerjaan. Pengelolaan waktu adalah penting supaya semua pekerjaan dapat terlaksana seluruhnya.

## 2. Organizing

Organizing menyangkut pengorganisasian sumber daya yang terarah, sehingga tercipta sebuah team yang harmonis guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasi merupakan titik awal sebelum pelaksanaan.

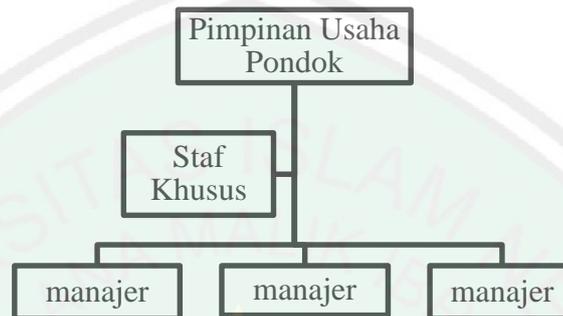
Dalam penelitian Nurbaiti menyebutkan,<sup>60</sup> pengorganisasian yaitu: “penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi”. Dalam pengelolaan biaya pendidikan sebelumnya adanya aksi dari

<sup>59</sup>Yusuf Suhardi, *Kewirausahaan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), hlm. 102.

<sup>60</sup>Nurbaiti, Hubungan Antara Pengelolaan Biaya Pendidikan dengan Peningkatan Mutu Guru SMP PGRI 1 Ciputat, (Jakarta: Manajemen Pendidikan, 2005), diakses 3 Juni 2017.

sebuah rencana, maka perlu diorganisasi terlebih dahulu sumber-sumber daya yang akan melaksanakan pengelolaan tersebut.

Pada tahap ini, manajemen mulai melakukan kegiatan implementasi sebuah usaha atau ide. Dalam tahapan ini, kepemimpinan menjadi faktor terpenting, bagaimana memotivasi, mengarahkan dan mengerakkan semua faktor organisasi yang ada untuk mencapai sasaran diinginkan.



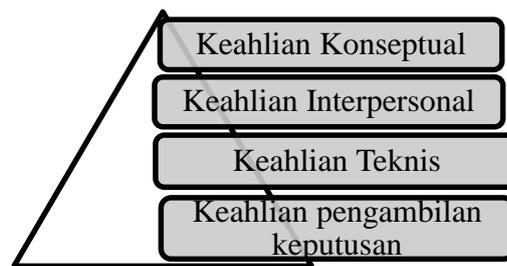
Gambar 2.4 Struktur Organisasi Team

### 3. *Actuating* (Pelaksanaan)

Inti dari fungsi pengelolaan *entrepreneurship* adalah pada *actuating* yaitu, manajemen mulai melakukan kegiatan implementasi sebuah usaha atau ide. Dalam tahap ini, pemimpin menjadi faktor terpenting, bagaimana memotivasi, mengarahkan dan mengerakkan semua faktor organisasi bagian kinerjanya untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk dapat melihat keefektifan dari sebuah pengelolaan *entrepreneurship* dapat dilihat dari output yang memuaskan pada masing-masing hasil komponen unit usaha di lembaga pondok pesantren.

Dalam hal ini, management memerlukan 4 keahlian untuk menunjukkan kinerja yang baik.<sup>61</sup>

<sup>61</sup>Suwinto Johan, Studi Kelayakan *Pengembangan Bisnis...*, hlm, 77-78



Gambar 2.5 Tahapan Prinsip Pengelolaan

- a. Keahlian Konseptual, yaitu keahlian untuk mengerti dan menghubungkan semua aspek dan tugas dari *entrepreneurship*. Para kinerja berpikir sinergi, memiliki visi dan misi untuk melihat jangka waktu ke depan, mengantisipasi akan hal-hal yang bisa terjadi pada perusahaan .
- b. Keahlian Interpersonal, yaitu keahlian untuk mengkomunikasikan apa yang diinginkan dengan karyawan dan konsumen sehingga bisa mencapai tujuan *entrepreneurship*.
- c. Keahlian Teknis, yaitu keahlian untuk menjalankan tugas sehari-hari, seperti halnya sebagai pekerja produksi akan memiliki keahlian untuk menjalankan mesin dan memproduksi produk yang berkualitas.
- d. Keahlian Pengambilan Keputusan, yaitu keahlian untuk mempergunakan informasi yang telah tersedia, walaupun terbatas, untuk menentukan bagaimana lembaga bisa mempergunakan sumber daya yang ada dengan baik.

#### 4. *Controlling*

*Controlling* merupakan tahap akhir dari fungsi manajemen, dimana tujuannya adalah untuk mengukur, membandingkan, menilai kinerja, tingkat penggunaannya dan output yang dihasilkan. Dengan ini diharapkan melalui pengawasan dapat diketahui sejauh mana tingkat efektifitas dan efisiensi dari manajemen *entrepreneurship* yang terlaksana.

Dalam kenyataanya, pelaksanaan harus selalu diikuti dengan pengawasan atau perbandingan ke dalam rencana awal. Pelaksanaan akan selalu menimbulkan

hal-hal yang belum diperkirakan dalam perencanaan awal, yang mana bisa menimbulkan biaya-biaya tambahan maupun risiko-risiko tambahan.<sup>62</sup>

Pengawasan dan pengantisipasi risiko menjadi fungsi manajemen yang terakhir. Beberapa organisasi besar membentuk beberapa bagian yang berfungsi untuk mengendalikan fungsi organisasi seperti bagian internal control, audit dan juga bagian antisipasi resiko.

Mengingat lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan sering terjadi perubahan yang sedemikian cepat, maka diperlukan strategi yang berjangka panjang dan dinamis pula. Untuk menghadapi kondisi yang dinamis (*hyper competitive*) seperti situasi sekarang ini, Richard A. D'Aveni dalam Muh. Yunus mengemukakan suatu ide dasar, bahwa setiap perusahaan harus menemukan pada strategi yang memfokuskan pada pengembangan kompetensi inti, pengetahuan dan keunikan *intangible asset* untuk menciptakan keunggulan. Oleh karena itu, D'Aveni mengajukan 7 keberhasilan perusahaan dalam persaingan *hypercompetitive* yang dengan “*The New 7's*” yaitu meliputi:<sup>63</sup>

- a. *Superior Stakeholder Satisfaction* : bahwa wirausaha harus mampu memberikan pelayanan superior yang memuaskan konsumen dan para stakeholders tanpa terkecuali, seperti: pemasok, karyawan, manajer, pemegang saham, pemerintah dan masyarakat sekitarnya)
- b. *Strategic Soothsaying* : bahwa wirausaha harus memfokuskan strateginya pada sasaran, yakni harus mencari posisi yang tepat bagi produk-produk dan jasa-jasa yang dihasilkan.
- c. *Positioning for Speed* : bahwa dalam usahanya harus membuat hasil yang mencengangkan dengan cara menghasilkan produk-produk yang baru dan unik serta memiliki nilai tambah baru yang menarik minat konsumen.
- d. *Shifting the Role of the Game*: perusahaan harus mengubah pola-pola persaingan (bervariasi) dengan pola-pola baru yang berbeda.

<sup>62</sup>Suwinto Johan, *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis...*, hlm. 78.

<sup>63</sup>Muh Yunus, *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*, (Malang: UIN Press, 2008), hlm. 269-270

- e. *Signaling Strategic Intent* : bahwa inter dan antar personal dalam suatu perusahaan harus menjadi hubungan kedekatan. Karena kedekatan dengan karyawan, relasi dan konsumen sangatlah ampuh untuk meningkatkan kinerja usaha.
- f. *Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts*: bahwa perusahaan perlu mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan melalui penciptaan barang-barang dan jasa-jasa yang selalu memberi kepuasan kepada konsumen.

#### **D. Konsep Pembiayaan Pendidikan**

##### **1. Pengertian Pembiayaan Pendidikan**

Biaya adalah keseluruhan pengeluaran baik yang bersifat uang maupun bukan uang, sebagai ungkapan rasa tanggung jawab semua pihak terhadap upaya pencapaian tujuan yang sudah ditentukan.<sup>64</sup>

Pembiayaan pendidikan pada dasarnya adalah menitikberatkan upaya pendistribusian benefit pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat. Biaya secara sederhana adalah sejumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diserahkan pada siswa. Pembiayaan pendidikan berhubungan dengan distribusi beban pajak dalam berbagai jenis pajak, kelompok manusia serta metode pengalihan pajak ke sekolah. hal yang penting dalam pembiayaan pendidikan adalah berupa besar uang yang harus dibelanjakan, dari mana sumber uang diperoleh, dan kepada siapa uang harus dibelanjakan.<sup>65</sup>

Pengertian lain dari pembiayaan pendidikan adalah sebagaimana yang diutarakan Nanang Fattah merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesional guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang, pengadaan peralatan/mobile, pengadaan alat-alat dan

<sup>64</sup>Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Konsep dan Aplikasinya)*, (Depok: Raja Grafindo, 2014), hlm. 7.

<sup>65</sup>Mulvono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Jogyakarta: Arrus Media, 2016), hlm 77-78.

buku pelajaran, alat tulis kantor, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan.<sup>66</sup>

Pembiayaan pendidikan lembaga pendidikan Islam diartikan sebagai pengelolaan atas fungsi-fungsi keuangan lembaga pendidikan Islam. Ini berarti bahwa manajemen dituntut mampu menghimpun dana (*raising of fund*) dan mengalokasikan (*allocation of funds*) dana tersebut, sehingga tujuan perusahaan tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, jika pengertian tersebut diaplikasikan di lembaga-lembaga pendidikan Islam, maka manajemen keuangan atau pembiayaan, merupakan kegiatan yang berhubungan dengan bagaimana seorang pemimpin lembaga pendidikan menghimpun dana dan mendistribusikannya, sehingga tujuan lembaga dapat tercapai secara tepat asas dan tepat guna (efektif dan efisien).<sup>67</sup>

Dari beberapa penjelasan definisi diatas, dapat dipahami bahwa pembiayaan pendidikan merupakan sejumlah investasi yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan keuntungan dimasa yang akan datang, serta bagaimana mendapatkan atau memperoleh dana dan bagaimana dana tersebut bisa dikelola secara efektif dan efisien pada sasaran.

## **2. Urgensi Pembiayaan Pendidikan**

Pentingnya anggaran pendidikan sebenarnya telah disadari sebagian pemimpin negeri ini. Sebagian pemimpin tahu masa depan bangsa sangat bergantung pada kualitas pendidikan, dan kualitas pendidikan salah satunya bergantung pada anggaran. Dengan demikian, sudah seharusnya pemerintah dan para penyelenggara pendidikan mengalokasikan anggaran pendidikan dalam porsi yang cukup, karena mengingat urgensi dan signifikasinya. Di samping itu, hal

---

<sup>66</sup>Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung; Rosdakarya, 2000), hlm. 112.

<sup>67</sup>Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang; UIN Maliki Press, 2010), hlm. 116.

tersebut juga menjadi cerminan akan kualitas layanan pendidikan kepada peserta didik, orang tua dan stakeholders.<sup>68</sup>

Baharuddin dan Moh. Makin melanjutkan, pasca reformasi negeri ini sudah mulai jelas akan menuju kepara era industri, yang mana posisi modal (uang) seakan telah menjadi posisi paling urgen. Keuangan dan pembiayaan, menjadi salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efesiensi pengelolaan pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah/madrasah, merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar di sekolah bersama dengan komponen-komponen yang lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah sudah pasti memerlukan biaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreatifitas dan keterampilan pimpinan lembaga untuk menggali sumber-sumber dana serta bisa memanfaatkan secara benar sesuai kebutuhan pondok pesantren. Seperti halnya pondok pesantren sidogiri mengembangkan unit usaha sendiri untuk menghasilkan benefit membantu mengelola pembiayaan pendidikan pondok pesantren.

### **3. Strategi Pemenuhan Pembiayaan Pendidikan**

Strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan dapat diartikan sebagai kegiatan atau usaha-usaha untuk mendapatkan dan menghasilkan uang yang dapat dibelanjakan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan atau kebutuhan penyelenggaraan pendidikan.

Strategi pemenuhan pembiayaan bisa dilakukan dengan cara menggali dana dari berbagai sumber. Strategi suatu lembaga pendidikan dalam menggali dana pendidikan secara administratif dengan bagaimana seorang pimpinan melakukan upaya pengelolaan sumber daya dan sumber dana yang terdapat dalam lingkungan suatu lembaga pendidikan. Pengelolaan pendidikan harus mampu berusaha sebaik mungkin dalam mencari pemasukan dana, guna memenuhi kebutuhan dalam

---

<sup>68</sup>Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 147

pembiayaan pendidikan. Sebagaimana orang-orang terdahulu yang berusaha payah dalam mencari pembiayaan pendidikan.<sup>69</sup>

Salah satu cara berfikir, yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan (pembiayaan) di lembaga pendidikan adalah kreatif dan dinamis selaras dengan kebutuhan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat dan lingkungan pendidikan. Strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan dapat direalisasikan melalui penyelenggaraan berbagai kegiatan seperti berikut;

- a) Melakukan analisis internal dan eksternal terhadap berbagai potensi sumber dana.
- b) Mengidentifikasi, mengelompokkan dan memperkirakan dana yang dapat digali dan dapat dikembangkan.
- c) Menetapkan sumber-sumber pendapatan dana melalui:
  - 1) Musyawarah dengan orang tua siswa baru, pada awal tahun ajaran.
  - 2) Musyawarah dengan para guru untuk mengembangkan koperasi sekolah.<sup>70</sup>Dalam hal ini, yang dimaksud peneliti disini ialah hasil dari pengembangan entrepreneurship pondok pesantren.
  - 3) Menggalang partisipasi masyarakat melalui dewan sekolah.
  - 4) Menyelenggarakan kegiatan olah raga dan kesenian peserta didik untuk mengumpulkan dana dengan memanfaatkan fasilitas sekolah.

Dengan demikian berdasarkan pemikiran di atas, kemampuan pengelolaan lembaga utamanya kepala sekolah menganalisis semua potensi internal dan eksternal serta menggali kreatifitas dan aktifitas dalam menyusun program sekolah/ madrasah sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>71</sup>

<sup>69</sup>Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervise Pendidikan*, (Jakarta; Gaung Persada GP Press, 2009), hlm.152.

<sup>70</sup>Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 23.

<sup>71</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, Implementasi)*, ( Bandung; Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 173.

Ada juga sekolah/madrasah yang mengembangkan penggalan dana dalam bentuk :<sup>72</sup>

a. Amal Jari

Amal jariyah diwujudkan berupa sumbangan orang tua peserta didik baru. Formulir permintaan sumbangan ini diberikan setelah seorang peserta didik dinyatakan diterima. Sifat amal jariyah ini tidak mengikat, jadi sukarela yang pembayarannya bisa diatur.

b. Zakat Mal

Setiap bulan Ramadhan, pihak sekolah/madrasah mengedarkan formulir penyerahan sebagian zakat mal orang tua peserta didik kepada sekolah/madrasah.

c. Uang Syukuran

Setiap akhir tahun/kenaikan kelas, orang tua diharapkan bisa mengisi kas sekolah/madrash secara sukarela, sebagai wujud ras syukur atas kenaikan putra-putrinya.

d. Amal Jum'at

Sebagi salah satu sarana ikhlas setiap hari jum'at pihak sekolah/madrasah bisa membagi-bagikan kotak amal ke kelas-kelas untuk diisi para peserta didik. Dengan latihan semacam ini, peserta didik terbiasa mengikhhlaskan miliknya untuk kepentingan yang lain. Amal ini bersifat suka rela.

Lembaga pendidikan yang mandiri adalah lembaga yang mampu membiayai semua kebutuhannya secara terus-menerus, memiliki sumber-sumber pembiayaan dan tidak terpengaruh terhadap pada pemenuhan dana dari pemerintah dan lingkungan sekitar. Prof. Slamet mengemukakan bahwa sebuah lembaga yang mandiri dari aspek pembiayaan memiliki indikator sebagai berikut:<sup>73</sup>

- a. Memiliki sumber pembiayaan sendiri
- b. Memiliki biaya operasional secara terus-menerus
- c. Memiliki invertasi usaha

<sup>72</sup>Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang; UIN Maliki Press, 2010), hlm. 153-154.

<sup>73</sup>Slamet, *Desentralisasi Pendidikan Indonesia*, Departemen Pendidikan Nasional, 2008, hlm 8.

- d. Mampu meningkatkan sumber pembiayaan sendiri
- e. Memiliki pengelolaan pembiayaan yang baik
- f. Memiliki daya tahan terhadap perubahan zaman.

Berdasarkan penjelasan diatas, lembaga pendidikan yang memiliki sumber pembiayaan sendiri, yang memiliki investasi usaha yaitu pondok pesantren sidogiri termasuk sebuah lembaga yang mandiri dalam mengelola pembiayaan pada kebutuhan lembaganya. Manajemen pembiayaan pendidikan yaitu kemampuan untuk menghimpun dana (*raising of fund*) dan mengalokasikan dana (*allocation of fund*) tersebut untuk menopang semua kegiatan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Kegiatan pembiayaan pendidikan dalam hal ini terdiri dari 2 kegiatan besar, yaitu pengumpulan sumber pembiayaan pendidikan dan alokasi pembiayaan pada unit-unit pembiayaan sesuai dengan cakupan kerja lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan bisa digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.6 Manajemen Pembiayaan Pendidikan

### E. Konsep Pembiayaan berbasis *entrepreneurship*

Konsep merupakan abstraksi suatu ide atau gambaran mental, yang dinyatakan dalam suatu kata atau simbol. Konsep *entrepreneurship* pondok pesantren untuk pembiayaan pendidikan dapat dipahami dari pengembangan nilai

sosial pada *entrepreneursip*. Yang mana pada awalnya, *entrepreneurship* hanya berorientasi pada *profit* saja tanpa memedulikan orientasi sosial. Oleh karena itu, *entrepreneurship* dalam pembiayaan pendidikan merupakan jalan tengah untuk mengembangkan aktifitas melalui misi sosial.

Mahmud Ali Zain, menjelaskan pengalamannya di Pondok Pesantren Sidogiri dengan mengangkat kasus lembaga Baitul Mal wat Tamwil (BMT) dan Kopontren Sidogiri, yang mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap ekonomi pondok pesantren.<sup>74</sup> Tak dapat dipungkiri, bahwa potensi ekonomi pondok pesantren sangatlah kuat. Salah satunya dari jumlah santri yang banyak, fanatisme alumni dan masyarakat, dan model pengembangan Islami yang berbeda dengan metode konvensional. Jadi jika seluruh kekuatan tersebut digabungkan dengan kemampuan profesionalisme tinggi, bukan hal mustahil seluruh pondok pesantren bisa mandiri dalam aspek ekonomi.

Pada batas tertentu pesantren tergolong di antara lembaga pendidikan keagamaan swasta yang *leading*, dalam arti berhasil merintis dan menunjukkan keberdayaan baik dalam hal kemandirian penyelenggaraan maupun pendanaan (*self financing*). Selain menjalankan tugas utamanya sebagai kegiatan pendidikan Islam yang bertujuan regenerasi ulama, pesantren telah menjadi pusat kegiatan pendidikan yang konsisten dan relatif berhasil menanamkan semangat kemandirian, kewirausahaan (*entrepreneurship*), semangat berdikari yang tidak menggantungkan diri kepada orang lain.<sup>75</sup>

Pengembangan ekonomi masyarakat pesantren mempunyai andil besar dalam menggalakkan wirausaha. Di lingkungan pesantren para santri dididik untuk menjadi manusia yang bersikap mandiri dan berjiwa wirausaha.<sup>76</sup> Pesantren giat berusaha dan bekerja secara independen tanpa menggantungkan nasib pada orang lain atau lembaga pemerintah swasta. Secara kelembagaan pesantren telah

<sup>74</sup>Mahmud Ali Zaini, *Model-model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalaman PP . Sidogiri*, dalam Abd. Halim DKK, *Manajemen Pesantren*, (yogyakarta: LkiS, 2005), hlm. 225.

<sup>75</sup>Habib Thoha, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996), hlm. 52.

<sup>76</sup>Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), hlm. 95.

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

Perubahan dan pengembangan pesantren terus dilakukan, termasuk dalam menerapkan manajemen yang profesional dan aplikatif dalam pengembangannya. Karena istilah manajemen telah membaur ke seluruh sektor kehidupan manusia.<sup>77</sup> Di antara pengembangan yang harus dilakukan pesantren adalah, pengembangan sumber daya manusia pesantren, pengembangan komunikasi pesantren, pengembangan ekonomi pesantren, dan pengembangan teknologi informasi pesantren.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka konsep pembiayaan berbasis *entrepreneurship* pada pondok pesantren dalam kemandirian pembiayaan pendidikan merupakan *social enterprise* dalam pendidikan. Aktivitas *entrepreneurship* dalam makna *social enterprise* ini harus dijalankan dengan misi sosial, tetapi tetap berorientasi pada penghasilan (profit).

## **F. Konsep *Entrepreneurship* dalam Pondok Pesantren**

### **1. Tipologi Pondok Pesantren**

Dalam perkembangannya hingga kini, pesantren sebagai tempat para santri menuntut ilmu setidaknya telah dibuat tipologinya menjadi dua kelompok. Pertama, tipologi pesantren dibuat berdasarkan elemen yang dimiliki. Kedua, tipologi pesantren didasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakannya.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup>Syamsudduha, *Manajemen Pesantren: Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Grha Guru, 2004), hlm. 15-16.

<sup>78</sup>Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di pesantren Lirboyo Kediri...*, hlm. 14.

Dengan mendasarkan kepada elemen yang dimiliki, Ziemek berkesimpulan bahwa pesantren pada akhir abad ke 20 M ini dapat dibedakan menjadi lima tipologi. Sebagaimana disebutkan dalam buku Ali Anwar :

*Pola pertama*, terdiri dari masjid dan rumah kyai. Pondok pesantren seperti ini masih bersifat sederhana, di mana kyai mempergunakan masjid atau rumahnya sendiri untuk tempat mengajar. Dalam pondok pesantren tipe ini santri hanya datang dari daerah sekitar pesantren itu sendiri. Pesantren jenis ini khas untuk kaum sufi (pesantren tarekat) yang memberikan pengajaran bagi anggota tarekat. Pesantren ini merupakan pesantren paling sederhana yang hanya mengajarkan kitab dan sekaligus merupakan tingkat awal mendirikan pesantren.

*Pola kedua*, terdiri dari masjid, rumah kyai, dan pondok menginap para santri yang datang dari daerah yang jauh. Pesantren ini memiliki semua komponen yang dimiliki pesantren “klasik”, seperti masjid dan tempat belajar yang terpisah dari pondokan.

*Pola ketiga*, terdiri dari masjid rumah kyai dan pondok dengan pembelajaran sistem wetonan dan sorongan, pondok pesantren tipe ketiga ini telah menyelenggarakan pendidikan formal seperti madrasah yang memberikan pelajaran umum dan berorientasi pada sekolah-sekolah pemerintah.

*Pola keempat*, pondok pesantren tipe ini selain memiliki komponen-komponen fisik seperti pola ketiga, memiliki lahan pertanian, kebun, empang, dan perternakan dan juga menyelenggarakan kursus-kursus teknik pertanian dan lainnya, seperti menjahit, elektro yang sederhana, perbengkelan dan pertukangan kayu. Pesantren tipe ini juga memiliki pula tempat untuk pendidikan keterampilan seperti kerajinan, perbengkelan, toko koperasi, sawah, ladang, dan sebagainya.

*Pola kelima*, pondok pesantren yang telah berkembang dan bisa disebut pondok pesantren modern. Di samping masjid, rumah kyai/usatidz, pondok, madrasah dan atau sekolah umum, terdapat pula bangunan-bangunan fisik lain seperti: 1) perpustakaan, 2) dapur umum, 3) ruang makan, 4) kantor adminitrasi,

5) toko, 6) rumah penginapan tamu (orang tua santri atau tamu umum), 7) ruang operation dan sebagainya.

Jenis pesantren kelima adalah pesantren yang memiliki komponen pesantren klasik yang dilengkapi dengan sekolah formal mulai SD sampai Universitas. Seperti pesantren keempat, jenis ini memiliki program keterampilan dan usaha-usaha pertanian dan kerajinan termasuk di dalamnya memiliki fungsi mengelola pendapatan, seperti koperasi, perikanan dll. Program-program pendidikan yang berorientasi pada lingkungan mendapat prioritas, di mana pesantren mengambil prakarsa dan mengarahkan kelompok-kelompok swadaya di lingkungannya.

Tipologi yang diajukan oleh Ziemek itu diikuti oleh Endang Soetari AD dan Ridlwan Nasir. Dengan mendasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakan, kini pesantren dibedakan menjadi tiga atau dua tipologi. Abd Muin dkk, misalnya membagi pesantren ke dalam tiga tipologi, yaitu salafiyah, khalafiyah, kombinasi. Sedangkan Husni Ra.im, Abd. Rahman Assegaf, dan Wardi Bakhriar membagi pesantren ke dalam dua tipologi, salafiyah dan khalafiyah.<sup>79</sup>

Pesantren Salafiyah, menurut Husni Rahim adalah pesantren yang menyelenggarakan sistem pendidikan Islam non-klasikal dengan metode bandongan dan sorongan dalam mengkaji kitab-kitab klasik (kuning) yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama pada abad pertengahan. Sedangkan pesantren khalafiyah adalah pesantren yang telah mengadopsi sistem pendidikan klasikal dengan kurikulum tertata, mengintegrasikan pengetahuan umum.<sup>80</sup>

Assegaf berpendapat bahwa ciri pesantren salafiyah adalah non-klasikal, tradisional dan mengajarkan murni agama Islam, sedangkan pesantren yang berpola khalafiyah mempunyai lembaga pendidikan klasikal, modern, dan memasukkan mata pelajaran umum dalam madrasah yang dikembangkannya.

---

<sup>79</sup>Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hlm. 25-26.

<sup>80</sup>Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren...*, hlm 26.

Aktivitas pesantren tradisional difokuskan pada *tafaqquh fi ad-dhin*, yakni pendalaman pengalaman, perluasan, dan penguasaan khazanah ajaran Islam. Sedangkan pesantren yang telah memasukkan pelajaran umum di madrasah yang dikembangkannya atau membuka sekolah umum, dan tidak hanya mengajarkan kitab Islam klasik, disebut dengan pesantren khalafiyah atau modern.<sup>81</sup>

Begitu juga Ali Anwar menambahkan tipologi yang digunakan oleh Departemen Agama yang membagi pesantren ke dalam tiga tipologi, yaitu salafiyah, khalafiyah, atau asriyah, dan kombinasi. Pesantren salafiyah diberi batasan dengan menyelenggarakan atau mengutamakan pengajian kitab dan tidak menyelenggarakan pendidikan formal. Pesantren khalafiyah asriyah adalah pesantren yang hanya menyelenggarakan atau mengutamakan pendidikan formal. Sedangkan pesantren kombinasi yang menyelenggarakan pendidikan formal dan pengajian kitab. Sayangnya, Departemen Agama ternyata hanya membagi tipologi santri ke dalam dua macam, yaitu santri yang hanya mengaji dan santri yang di samping mengaji juga sekolah.

Bedasarkan pembagian tipologi pondok pesantren di atas, dalam penelitian ini tipologi pondok pesantren yang diajukan oleh Ziemek seperti dijelaskan di atas tampaknya lebih tepat dan cocok. pondok pesantren sidogiri termasuk tipologi keempat, meskipun jumlah santrinya masih sedikit tetapi program kegiatan selain tipologi pondok pesantren ketiga yang memberikan pelajaran umum dan klasik juga menerapkan olahan pisik (*entrepreneurship*) yaitu perikanan dan pertanian. Dalam hal ini juga, peneliti mengutip perkataan yakub dalam bukunya menyatakan, “Kendati pondok pesantren secara implisit berkonotasi sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional, tidaklah berarti seluruh pesantren itu selalu tertutup dengan inovasi.”<sup>82</sup>

Pada dasarnya, pesantren itu adalah hasil usaha mandiri kiai yang dibantu santri dan masyarakat, sehingga memiliki berbagai bentuk. Selama ini belum

---

<sup>81</sup>Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren...*, hlm 26.

<sup>82</sup>Yacub, *Pondok Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*, (Bandung, Percetakan Angkasa, 1993), hlm. 63.

pernah terjadi, dan barangkali cukup sulit terjadi penyeragaman pesantren dalam skala nasional. Setiap pesantren memiliki ciri khusus akibat perbedaan selera kiai dan keadaan sosial budaya maupun sosial geografis yang mengelilinginya.<sup>83</sup>

## 2. Fungsi dan Peranan Pondok Pesantren

Sejak berdirinya pada abad yang sama dengan masuknya Islam hingga sekarang, pesantren telah berkumpul dengan masyarakat luas. Pesantren telah berpengalaman menghadapi berbagai corak masyarakat dalam rentang waktu itu. Pesantren tumbuh atas dukungan mereka, bahkan menurut Husni Rahim, pesantren berdiri didorong permintaan (*demand*) dan kebutuhan (*need*) masyarakat, sehingga pesantren memiliki fungsi yang jelas.

Fungsi pesantren pada awal berdirinya sampai dengan kurun sekarang telah mengalami perkembangan. Visi, posisi, dan persepsinya terhadap dunia luar telah berubah. Laporan Syarif dkk, menyebutkan bahwa pesantren pada masa yang paling awal (masa Syekh Maulana Malik Ibrahim) berfungsi sebagai pusat pendidikan dan penyiaran agama Islam. Kedua fungsi ini bergerak saling menunjang. Pendidikan dapat dijadikan bekal dalam memandangkan dakwah sedang dakwah bisa dimanfaatkan sebagai sarana dalam membangun sistem pendidikan. Jika ditelusuri akar sejarah berdirinya sebagai kelanjutan dari pengembangan dakwah, sebenarnya fungsi edukatif pesantren adalah sekadar membonceng misi dakwah. Misi dakwah Islamiyah inilah yang mengakibatkan terbangunnya sistem pendidikan. Pada masa wali songo, unsur dakwah lebih dominan dibanding unsur pendidikan. Saridjo dkk mencatat, bahwa fungsi pesantren pada kurun wali songo adalah sebagai pencetak calon ulama dan mubaligh yang militan dalam menyiarkan agama Islam.<sup>84</sup>

Sebagai lembaga dakwah, pesantren berusaha mendekati masyarakat. Pesantren bekerja sama dengan mereka dalam mewujudkan pembangunan. Sejak semula pesantren terlibat aktif dalam mobilisasi pembangunan sosial masyarakat

<sup>83</sup>Mujamil Qomar,.... hlm. 16.

<sup>84</sup>Mujamil Qomar, *Pesantren* (Dari Tranformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi), (Jakarta; Penerbit Erlangga, Tt), hlm. 22-23.

desa. Oleh karena itu, menurut Ma'shum, fungsi pesantren semula mencakup tiga aspek yaitu fungsi religius (*diniyyah*), fungsi sosial (*ijtimiyah*), dan fungsi edukasi (*tarbawiyah*).<sup>85</sup> Ketiga fungsi ini masih berlangsung hingga sekarang.

Pesantren selain sebagai lembaga pendidikan, pembinaan moral dan kultural, baik di kalangan para santri maupun santri dengan masyarakat, pondok pesantren juga sebagai lembaga yang melatih kemandirian santri dalam menghasilkan karya atau kemandirin dalam mengembangkan unit usaha jika pondok pesantren memiliki tipologi pondok demikian.

Suhartini menyebutkan, pesantren dengan berbagai harapan dan predikat yang dilekatkan kepadanya, sesungguhnya berujung pada tiga fungsi utama yang senantiasa diembannya, yaitu: (1) sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*centre of excellence*), (2) sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*human resource*), (3) sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*).<sup>86</sup> Selain ketiga fungsi tersebut pesantren juga dipahami sebagai bagian yang terlibat dalam proses perubahan sosial (*social change*) di tengah perubahan yang terjadi.

Dalam keterlibatannya dengan peran, fungsi, dan perubahan yang dimaksud, pesantren memegang peranan kunci sebagai motivator, inovator, dan dinamisator masyarakat. Hubungan interaksionis-kultural antara pesantren dengan masyarakat menjadikan keberadaan dan kehadiran institusi pesantren dalam perubahan dan pemberdayaan masyarakat menjadi semakin kuat. Namun demikian harus diakui, belum semua potensi besar yang dimiliki pesantren tersebut dimanfaatkan secara maksimal, terutama yang terkait dengan kontribusi pesantren dalam pemecahan masalah-masalah sosial ekonomi umat.

---

<sup>85</sup>Ali Ma'shum, *Ajakan Suci*, (t.tp, LTN-NU DIY,1995), hlm. 119.

<sup>86</sup>Suhartini, *Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren*, dalam A. Halim et. al. (eds). *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 233.

### 3. Strategi Pengembangan *Entrepreneurship* Pesantren dalam Pembiayaan Pendidikan

Ide pengembangan pondok pesantren dalam bidang ekonomi seyogyanya memiliki dua konotasi makna: *pertama*, pesantren sebagai lembaga pengembangan ekonomi masyarakat. *Kedua*, pesantren memiliki resource ekonomi sendiri dalam upaya mengelola dan mengembangkan pondok pesantren. Pada konotasi pertama, Aziz mengatakan bahwa peran pesantren untuk menjadi pioner bagi ekonomi masyarakat menengah yang memiliki akses lebih sedikit dikalangan birokrasi pemerintah. menurutnya, pesantren harus memiliki SDM yang mumpuni untk dapat mengadvokasi para ekonomi kecil menengah.<sup>87</sup> Sedangkan konotasi yang kedua, yakni pesantren adalah lembaga pendidikan yang tidak bergantung pada bantuan masyarakat dan pemerintah.

Pengembangan aktivitas *entrepreneurship* di pesantren telah berkembang dari berbagai jenis aktivitas dari unit usaha kecil sampai unit usaha besar dengan berbagai variasi yang diinginkan dalam *entrepreneurship* pondok pesantrennya. Semua aktivitas *entrepreneurship* itu sesuai potensi wilayah dan sumber daya yang dimiliki oleh pondok pesantren.

Menurut Clarence Danhof, bahwa *entrepreneurship* dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. *Innovating entrepreneurship*, yakni *entrepreneurship* dengan mengumpulkan informasi secara agresif dari berbagai produksi disertai terhadap capaian dari masing-masing produksi dengan membuat kombinasi-kombinasi dari inovasi baru.
- b. *Imitative entrepreneurship*, yakni *entrepreneurship* yang hanya meniru dan menerapkan inovasi-inovasi yang berhasil diterapkan para *Innovating entrepreneurship*.

---

<sup>87</sup>Moh. Ali Azizi, “*Pesantren dan Pengembangan Masyarakat*” dalam Abd/. Halim, Manajemen Pesantren, (Jogjakarta: LKSI, 2005), HLM. 210.

- c. *Focus entrepreneurship*, yakni *entrepreneurship* yang teramat berhati-hati dan skeptis terhadap berbagai inovasi, namun setelah yakin keberhasilan inovasi yang ada ia akan segera meniru dan menerapkan inovasi tersebut.
- d. *Drone entrepreneurship*, yaitu *entrepreneurship* yang menolak sama sekali memanfaatkan peluang inovasi. Sekalipun penolakan itu berkaitan terhadap kerugian dibandingkan produsen yang lain.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, jenis aktivitas *entrepreneurship* dapat berupa inovasi dan kreasi orsinil yang benar-benar baru, meniru dari yang telah ada, atau analisis dari berbagai kegiatan inovasi yang telah ada. Pilihan terhadap berbagai model tersebut tentu saja berpengaruh pada kualitas dan nilai *entrepreneurship* yang dilakukan.

Mursyid menyebutkan, ada empat pola usaha ekonomi di pesantren yang banyak terjadi dalam pengembangan unit usaha perekonomian pesantren, yaitu:<sup>88</sup>

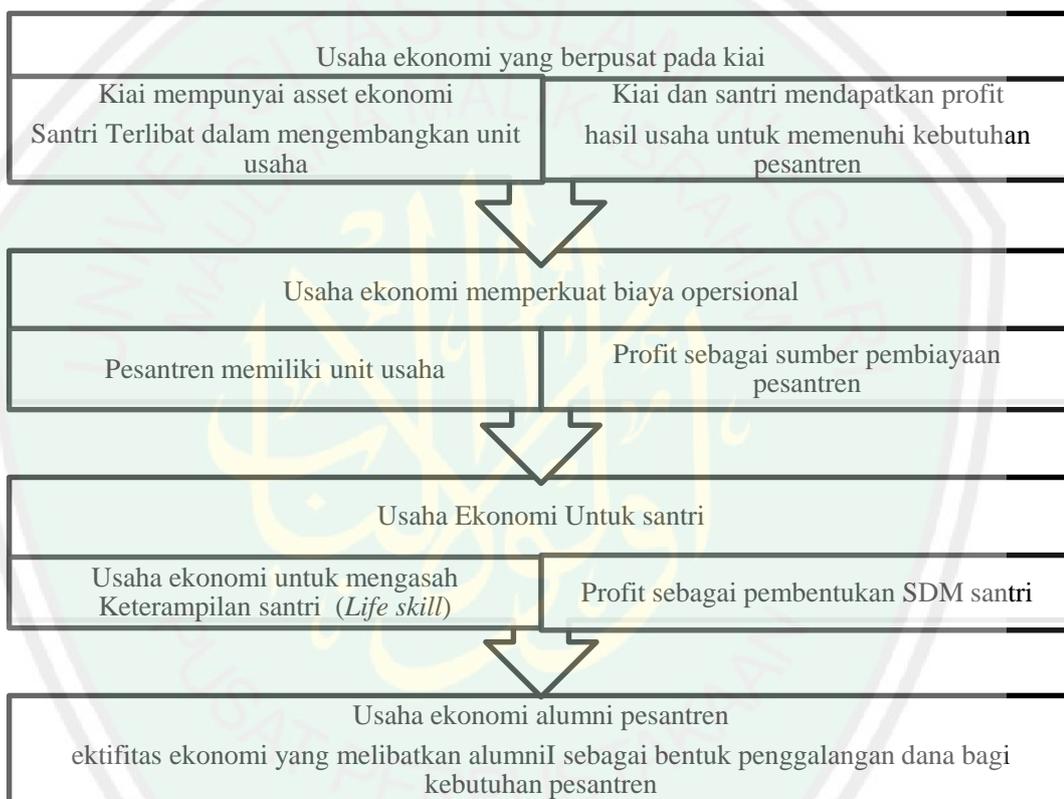
- a. Usaha ekonomi yang berpusat pada kiai sebagai orang yang bertanggungjawab di pesantren. Dimana para kiai mempunyai aset ekonomi seperti kebun atau sawah yang luas, kemudian santri dilibatkan dalam pengelolaan dari menanam, merawat, dan panen. Dari hasil usaha tersebut kiai mendapat keuntungan tenaga dari santri dan para santri juga mendapat keuntungan tambahan penghasilan. Hasil usaha ini kemudian digunakan kiai untuk membiayai kebutuhan pengembangan pesantren.
- b. Usaha ekonomi untuk memperkuat biaya operasional pesantren. Yakni adanya unit-unit ekonomi yang dimiliki pesantren yang hasil usahanya digunakan untuk membiayai pesantren itu sendiri. Unit usaha pesantren menjadi sumber pembiayaan pesantren, sehingga seluruh biaya operasional pesantren atau sebagiannya dapat dipenuhi dari hasil ekonomi tersebut.
- c. Usaha ekonomi untuk santri dengan memberi keterampilan dan kemampuan bagi santri agar kelak dapat dimanfaatkan selepas dari pesantren. Usaha

<sup>88</sup>Mursyid, *Dinamika Pesantren dalam Perspektif Ekonomi*, dalam (Jurnal Studi Agama Millah, Volume XI, Nomor 1 Agustus 2011), Yogyakarta: Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Magister Studi Islam Indonesia, 2011, hlm. 180-181.

ekonomi dalam hal ini berupa sarana pendidikan *life skill* bagi santri (yang terkadang tidak berorientasi profit) agar menjadi bagian sistem pendidikan integral di pesantren.

- d. Usaha ekonomi bagi alumni pesantren. Usaha ekonomi jenis ini ialah aktifitas ekonomi yang melibatkan alumni pesantren sebagai bagian penggalangan dana bagi santri dan pesantren. Namun prioritas usahanya tetaplah pada pemberdayaan alumni pesantren.

Kerangka pemikiran secara skematis 4 pola usaha ekonomi di pesantren dalam mengembangkan unit usahanya dapat dilihat pada skema berikut ini:



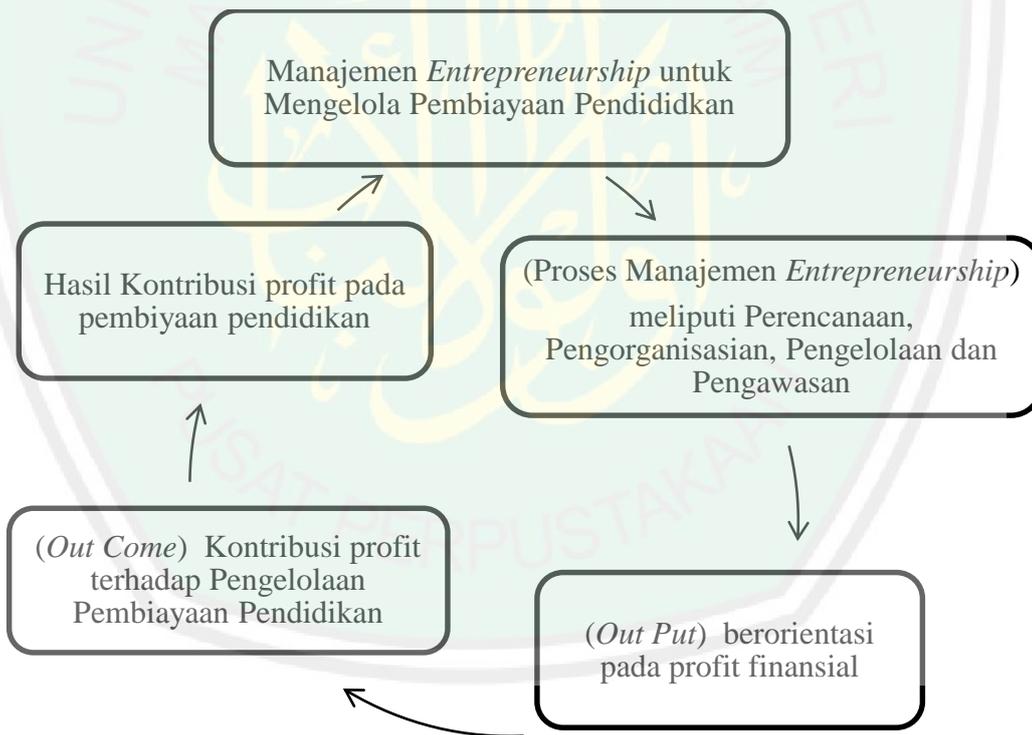
Bagan 2.7 Pola Usaha ekonomi Pesantren

Berdasarkan skema pola usaha ekonomi pesantren di atas, menunjukkan bahwa pola wirausahaan pada setiap lembaga pesantren berbeda-beda tergantung bagaimana konseptual perencanaan wirausahaanya. Pilihan terhadap berbagai

model tersebut tentu saja berpengaruh pada kualitas dan nilai yang dihasilkan dari *entrepreneurship*.

### G. Proses Implikasi Manajemen *Entrepreneurship* Terhadap Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan

*Entrepreneurship* memiliki konsep yang bagus untuk menghasilkan nilai atau menumbuhkan usaha, dan bisa menghasilkan kualitas yang bagus dengan bertujuan pada profit pondok pesantren. Melalui aktivitas *entrepreneurship*, pesantren dapat memaksimalkan potensi ekonomi yang dimilikinya untuk memperoleh berbagai keuntungan finansial. Melalui keuntungan finansial tersebut pesantren dapat membiayai berbagai kebutuhan penyelenggaraan dan pembiayaan pendidikannya. Oleh karena itu, kerangka berfikir secara skematis dapat dilihat pada skema berikut:



Gambar 2.8

Proses manajemen *entrepreneurship* untuk pengelolaan pembiayaan pendidikan

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam tesis ini adalah penelitian kualitatif yang dalam pengumpulan datanya dilakukan secara langsung dari lokasi penelitian. Penelitian bertujuan mendapatkan gambaran yang mendalam tentang manajemen dan strategi *entrepreneurship* untuk mengelola pembiayaan pendidikan. Dalam penelitian ini membutuhkan studi mendalam untuk membentuk suatu model atau teori berdasarkan adanya keterkaitan antara data yang ditemukan.

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus (*sigle case*). Dengan melibatkan observasi yang tajam. Dalam hal ini peneliti berupaya mendeskripsikan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai manajemen *entrepreneurship* pondok pesantren sidogiri dalam menciptakan sumber pembiayaan. Selain itu, diharapkan dapat membangun suatu teori secara induktif dari abstraksi-abstraksi data yang dikumpulkan.

#### B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dilokasi penelitian merupakan suatu keharusan karena dalam penelitian ini peneliti merupakan instrumen penelitian utama. Sebagai instrumen penelitian, peneliti sendiri bertanggung jawab terhadap perolehan

pengumpulan data penelitian melalui observasi, dokumentasi, dan interview dengan informan kunci lapangan.

Kehadiran peneliti di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan ini, dimulai sejak tanggal 17 Juli 2017 sampai dengan bulan September 2017. Kehadiran peneliti dilapangan menjadi insrumen yang sangat penting.

Penelitian kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, penganalisis data, sekaligus pelapor data hasil penelitian.<sup>89</sup> Kehadiran peneliti ini di lapangan perlu diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian.

Agar proses pengumpulan data dapat berhasil, peneliti berusaha menjaga sikap ketika berhubungan dengan informan serta berusaha menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang ada. Hubungan yang baik, kepercayaan, dan saling pengertian antara peneliti dengan informan sebelum, selama, dan sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama keberhasilan perolehan data.

Kehadiran peneliti di lapangan yaitu di pondok pesantren sidogiri untuk mendapatkan data atau informasi yang sebanyak-banyaknya tentang data yang aktual dan dapat dipercayai keabsahannya, kemudian menganalisa data itu dan menarik kesimpulan dari analisis data.

---

<sup>89</sup>Lexy, J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, hlm.7.

### C. Latar Penelitian

Latar penelitian berisi penjelasan tentang lokasi, rentang waktu, dan atau subyek penelitian, peneliti perlu menjelaskan alasan memilih lokasi rentang waktu, dan atau subyek penelitian.<sup>90</sup>

Latar penelitian adalah tempat di mana penelitian akan melakukan penelitian, adapun lokasi penelitiannya adalah pada pondok pesantren sidogiri yang berada di Desa Sidogiri Kraton Pasuruan Jawa Timur.

Adapun subyek penelitian dalam penelitian ini adalah pengasuh pondok pesantren atau kiai, Ketua pengurus wirausaha pondok, Kepala Sekolah, Manager atau karyawan wirausaha, para asatidz/Ustadzah dan Santri maupun masyarakat sekitar.

### D. Data dan Sumber Data Penelitian

#### 1. Data

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini yaitu data yang sesuai dengan fokus penelitian. Jenis data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (verbal) dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan manajemen *entrepreneurship* pondok pesantren untuk mengelola pembiayaan pendidikan. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen, rekaman-rekaman, foto-foto, dan benda-benda yang digunakan sebagai pelengkap data

---

<sup>90</sup>Tim Penyusunan, *Pedoman Penulisan Tesis, Disertasi, dan Makalah Pascasarjana Universitas Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim,...* hlm. 35.

primer atau dalam pengembangan kemandirian pembiayaan pendidikan, seperti perjanjian kerjasama, akta pondok, dan lain sebagainya.

## 2. Sumber Data

Sumber data adalah subjek dari mana data diperoleh,<sup>91</sup> dalam penelitian kualitatif jumlah sumber data bukan kriteria utama, tetapi lebih ditekankan kepada sumber data yang dapat memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sumber data diperoleh dalam situasi yang wajar (*Natural Setting*) dan informan dalam studi ini terdiri dari beberapa orang yang dianggap menguasai informasi yang berkaitan dengan persoalan yang akan dikaji.

Dalam pemilihan informan akan digunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penunjukan atas beberapa orang yang berpengaruh sebagai informan yang bisa memberikan informasi data. Selain teknik sampel tersebut, penelitian ini juga menerapkan teknik *time sampling* (sampel waktu), teknik dilakukan dalam rangka memilah waktu yang sesuai saat menemui informan maupun saat wawancara dan observasi, kecuali peristiwa yang bersifat kebetulan. Penggunaan sample ini penting karena mempengaruhi pemberian informasi dan makna berdasarkan konteks dan subyek atau peristiwa di lapangan.

Hasil atau temuan data dari ketiga kasus secara individu dalam penelitian ini akan dipadukan dan dianalisis secara mendalam dan menyusun sebuah konseptual yang dikembangkan dalam abstraksi temuan dari lapangan.

---

<sup>91</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 107.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti memperoleh dan mengumpulkan data melalui informasi secara lebih detail dan mendalam berdasarkan pada fokus penelitian. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu:

### 1. *Indepth Interview* (Wawancara Mendalam)

Menurut Meleong, “ Interview adalah sebuah dialog percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberi jawaban atas pertanyaan itu.<sup>92</sup>

Guna untuk mendapatkan informasi yang lebih detail, peneliti melakukan wawancara dengan sejumlah orang yang berkompeten dalam kajian penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan yang peneliti anggap menjawab persoalan dari penelitian peneliti, yaitu peneliti melakukan wawancara dengan ustad Ahmad Edy Amin selaku direktur utama Kopontren Sidogiri, ustad Saiful Ulum selaku ketua marketing kopontren Sidogiri dan juga mengajar, ustad Abdurrahman selaku ketua staf pengurus kopontren Sidogiri dan juga mengajar di pondok, Ustad Saifullah Naji selaku sekretaris umum pondok pesantren Sidogiri, ustad Faturrahman selaku bidang keuangan usaha Sidogiri, dan ustad Abdullah Karim selaku bendahara pondok Pesantren Sidogiri, ustad Ubaidillah selaku Karyawan minimarket dan ketua minemarket basmallah di Pasuruan, ustad Mahmud Ali Zain selaku Ketua

---

<sup>92</sup>Lexy, J. Moelong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 157.

Restrukturisasi AMDK Santri, dan juga ustad Sugik selaku anggota staf pengurusan koppontren.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur. Alasannya peneliti lebih luwes dan leluasa dalam memperoleh data melalui wawancara dan pertanyaan tentang manajemen *entrepreneurship* yang digunakan pada pondok pesantren Sidogiri tersebut.

## 2. *Participant Observasi* ( Observasi Partisipan)

Observasi diartikan sebagai “pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki”.<sup>93</sup> Dengan kata lain metode ini dilakukan dengan melihat langsung dan melakukan pengamatan-pengamatan langsung disertai dengan pencatatan dan juga diperkuat dengan melakukan pendokumentasian dilapangan. Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap situasi dan kondisi pondok pesantren untuk memperoleh data dan fakta tentang pondok yang sedang diteliti dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan observasi, peneliti langsung melihat langsung kinerja yang dilakukan dalam kegiatan usaha yang dikembangkan oleh pondok pesantren dan juga perkembangan pondok pesantren, observasi diantaranya dilakukan melihat usaha produksi air mineral di pabrik koppontren Sidogiri dengan didampingi oleh ustad Edy Amin, melihat kondisi sarana prasarana pesantren meliputi kantor para guru, gedung asrama, ruang kelas, gedung serbaguna, mengawasi minimarket basmallah dan juga melihat kinerja para

---

<sup>93</sup>Marzuki, *Metodelogi Riset* , (Yogyakarta: BPEF-UII, 2000), hlm, 58.

karyawan di saat pelaksanaan program *entrepreneurshipnya*, melihat barang-barang yang dijual yang diproduksi oleh Kopontren pesantren Sidogiri dan bermerek “Sidogiri”, melakukan pengawasan terhadap hubungan ketua dengan para pengawai, begitu juga pelayanan unit *entrepreneurship* terhadap kebutuhan masyarakat.

### 3. *Study of Documents* (Studi Dokumentasi)

Metode dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen baik secara tertulis, gambar maupun melalui media.

Dokumen ini dilakukan dalam penelitian, karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk mengkaji, menafsirkan, bahkan meramalkan terhadap permasalahan yang diteliti. Menelaah dokumentasi dilakukan khususnya untuk mendapati data konteks, termasuk laporan-laporan yang bersangkutan paut dengan fokus penelitian.

Dalam hal ini peneliti tuangkan dalam tabel berikut ini instrumen penelitian yang peneliti ambil dalam study ini yaitu :

Tabel 3.1 : Data, Sumber Data, Teknik dan Instrumen Penelitian

No	Data	Sumber Data	Teknik	Instrumen Penelitian
1	Fokus Penelitian I Perencanaan 1. Rencana Pemasaran 2. Rencana Keuangan 3. Rencana Produksi 4. Rencana SDM	Informan yang berkaitan dengan informasi yang dikaji	1. Wawancara 2. Observasi 3. Dokumentasi	Pedoman wawancara, pedoman observasi, dokumen tertulis/media .
P	Fokus Penelitian II Pengelolaan 1. Keahlian Konseptual 2. Keahlian Interpersonal 3. Keahlian Teknis 4. Keahlian Pengambilan keputusan	Informan yang berkaitan dengan informasi yang dikaji	1. Wawancara 2. Observasi	Pedoman wawancara, pedoman observasi
3	Fokus Penelitian III Evaluasi 1. Menilai Kinerja (efesien dan efektif)	Informan yang berkaitan dengan informasi yang dikaji	1. Wawancara 2. Observasi	Pedoman wawancara, pedoman observasi
4	Fokus Penelitian IV Kontribusi dan Dampak 1. Output dan Outcome Entrepreneursip untuk pembiayaan pendidikan	Informan yang berkaitan dengan informasi yang dikaji	1. Wawancara 2. Observasi	Pedoman wawancara, pedoman observasi

## F. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.<sup>94</sup> Selanjutnya Nasution menyatakan dalam bukunya Sugiyono bahwa:<sup>95</sup>Melakukan analisis adalah pekerjaan yang sulit, memerlukan kerja keras. Analisis memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Tidak ada cara tertentu yang dapat diikuti untuk mengadakan analisis, sehingga setiap peneliti harus mencari sendiri metode yang dirasakan cocok dengan sifat penelitiannya. Bahan yang sama bisa diklasifikasikan lain oleh peneliti yang beda.

Penelitian ini peneliti melakukan analisis data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di pondok pesantren yang berkaitan dengan fokus penelitian dengan menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis.

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan sejak pengumpulan data secara keseluruhan di pondok Sidogiri dan dicek kembali. Berulang kali peneliti mencocokkan data yang diperoleh, disistematisasikan, diinterpretasikan secara logis demi keabsahan dan kredibilitas data peneliti peroleh di pondok pesantren Sidogiri.

---

<sup>94</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 243.

<sup>95</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian.....*, hlm. 244.

Analisis data dalam studi kualitatif memungkinkan dilakukan analisis data pada waktu peneliti berada dilapangan kemudian dilanjutkan sesudah peneliti kembali dari lapangan. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua tahap yaitu, analisis data selama dilapangan baik saat melakukan observasi, wawancara maupun ketika memperoleh data pada dokumentasi, sedangkan tahap kedua dilakukan setelah data yang diperoleh terkumpul dan dianalisis.

Analisis data di lapangan dengan menggunakan *Model Miles dan Huberman*, yaitu analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles and Huberman, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif, yaitu :<sup>96</sup>

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Data yang peneliti peroleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

---

<sup>96</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, (Bandung, Alfabeta, 2014), hlm. 247.

Dalam mereduksi data, peneliti akan dipandu oleh rumusan masalah dan tujuan yang akan dicapai, sehingga mudah dalam memilih, memfokuskan, dan mentransformasikan data berserakan dari catatan lapangan. Oleh karena itu, reduksi ini sangat penting untuk dilakukan untuk mengarahkan, membuang data yang tidak perlukan, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa hingga peneliti dapat mengambil kesimpulan.

## 2. Data Display (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Penyajian data penelitian kualitatif ini dengan teks yang bersifat naratif.

Penyajian data masing-masing kasus didasarkan pada fokus penelitian yang mengarah pada pengambilan kesimpulan sementara, yang kemudian menjadi temuan penelitian yang disusun secara sistematis yang memperhatikan kaitan alur data dan sekaligus menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi sehingga dapat membantu peneliti menarik kesimpulan yang sebenarnya.

## 3. Conclusion Drawing / Verification (Penarikan Kesimpulan/verifikasi)

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan yang dilakukan sejak tahap pengumpulan data dengan cara mencatat dan memakai fenomena yang menunjukkan keteraturan kondisi yang berulang-ulang, serta pola yang dominan yang paling berpengaruh.

Kesimpulan dalam tahap ini mula-mula tampak belum jelas dan menyeluruh yang sifatnya sementara, kemudian berlanjut pada tingkatan menyeluruh dan jelas. Kesimpulan peneliti akhirnya semakin menjadi jelas dan menyeluruh setelah makna yang muncul tersebut teruji kebenarannya, dan keabsahannya melalui pemeriksaan kembali melalui buku-buku kepustakaan, catatan lapangan, konsultasi dengan pembimbing, orang-orang yang ahli maupun teman sejawat.

#### **G. Pengecekan Keabsahan Data.**

Keabsahan atau keshahihan data mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif, oleh karena itu agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan keshahihannya dan dilakukan verifikasi terhadap data. Jadi, uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility* (*validity* internal), *transferability* (*validitas* eksternal), *dependability* (*reliabilitas*), dan *confirmability* (*obyektivitas*).<sup>97</sup>

##### **1. Uji Kredibilitas**

Berbagai macam cara pengujian kredibilitas data bisa dilakukan, peneliti menggunakan empat langkah, yaitu perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat.

Kredibilitas data adalah membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Dalam hal itu peneliti menggunakan

---

<sup>97</sup>Sugyono, *Metode Penelitian*...., hlm. 270

teknik perpanjangan pengamatan, pemeriksaan triangulasi dan teknik pemeriksaan pengecekan melalui diskusi dengan teman sejawat.

- a) Perpanjangan pengamatan, peneliti mengadakan observasi terus-menerus sehingga memahami gejala dengan lebih mendalam sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.
- b) Triangulasi, mengecek kembali hasil laporan yang berupa uraian data dan hasil interpretasi peneliti. Pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.
- c) Diskusi dengan berbagai kalangan yang memahami masalah penelitian, akan memberi informasi yang berarti kepada peneliti, sekaligus sebagai upaya untuk menguji keabsahan hasil penelitian.

## 2. Dependabilitas

Ini dilakukan upaya mengurangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi penelitian mulai dari perencanaan penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Agar data tetap valid dan terhindar dari kesalahan dalam menformulasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti. Hal ini dilakukan agar temuan penelitian dapat dipertahankan dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dependabilitas dalam penelitian ini, peneliti melakukan konsultasi dengan pembimbing. Pertanyaan dan masukan dari para pembimbing dijadikan perbaikan bagi penelitian ini.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### B. Paparan Data

##### 4. Latar belakang Objek Penelitian

Pondok Pesantren Sidogiri merupakan salah satu pesantren salaf tertua yang berada di provinsi Jawa Timur. Pesantren salaf ini memiliki dan mengelola usaha-usaha bisnis yang mandiri dan modern yang hasilnya digunakan dalam rangka pengembangan pendidikan pesantren dan melatih serta membekali santri untuk berwirausaha dan tentunya pimpinan pondok memiliki manajemen yang bagus sehingga usaha-usaha dalam pengembangan *entrepreneuership* bisa eksis dan terus berkembang dan pada akhirnya kemandirian pondok pesantren dapat terwujud.

Suksesnya pengembangan *entrepreneurship* di pondok pesantren Sidogiri ini harus di syiarkan dan direplikasikan agar menjadi contoh yang baik bagi pondok pesantren lainnya yang kebanyakan menjalankan pengembangan ekonominya masih secara tradisional dan konvensional.<sup>98</sup>

Pada awalnya, pada abad ke 18 Masehi seorang bernama Sayid Sulaiman dari Cirebon Jawa Barat menginjakkan kaki di tanah Sidogiri hingga menjadi sebuah pendesaan yang layak disinggahi. Konon beliau pula yang memberi nama tanah ini dengan nama Sidogiri.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Mokh. Syaiful Bahri, *Kebangkitan Ekonomi Syariah di Pesantren (Belajar dari Pengalaman Sidogiri)*, (Pasuruan: Cipta Pustaka Utama, 2004), hl. 6.

<sup>99</sup> Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Sidogiri

Sayid Sulaiman adalah putra pertama pasangan Sayid Abdurrahman bin Umar Syaiban dan Syarifah Khadijah binti Syarif Hidayatullah (Sunan Gunung Jati), beliau termasuk keturunan Habaib dari Hadramaut Yaman, ditemani oleh seorang santrinya bernama Aminullah yang berasal dari pulau Bawean, akhirnya beliau mendirikan sebuah pesantren di tanah babatannya itu.

Terdapat dua versi tentang tahun berdiri Pondok Pesantren Sidogiri. Dalam sebuah catatan yang ditulis oleh pancawarga (5 putra KH. Nawawie bin Noerhasan) yang ditandatangani oleh al-Maghfurlah KH. Noerhasan Nawawie, KH. Cholil Nawawie dan KA. Sa'doellah Nawawie tertanggal 29 Oktober 1963, disebutkan bahwa Pondok Pesantren Sidogiri mulai berdiri pada tahun 1718 M. Namun dalam surat yang lain (Tahun 1971) yang ditandatangani oleh al-Maghfurlah KA. Sa'doellah Nawawie tertulis, jika dihitung tahun 2016 merupakan ulang tahun PPS yang ke 226, sehingga Pondok Pesantren Sidogiri dianggap didirikan pada tahun 1745 M atau 1158 H. Versi kedua inilah yang dijadikan acuan dalam memperingati hari jadi PPS dengan memakai hitungan kalender Hijriyah.

Menurut penjelasan dari al-Maghfurlah KH. Hasani bin Nawawie, Pondok Pesantren Sidogiri didirikan atas dasar taqwa seperti halnya tujuan didirikannya masjid sebagai tempat ibadah. Dengan landasan dan asas itulah, maka Pondok Pesantren Sidogiri sebagai salah satu pesantren yang memiliki prinsip Islam Ahlussunnah wal Jama'ah, memiliki tanggung jawab besar dalam upaya melestarikan dan mengabdikan ajaran-ajaran Islam Ahlussunnah wa Jama'ah terutama di Indonesia. Dalam menjalankan misi pendidikan keagamaan ini, PPS

menganut prinsip-prinsip ulama salaf dengan pengelolaan yang disesuaikan dengan perkembangan zaman.

Dalam rangka menjalankan pengelolaan yang sesuai dengan perkembangan zaman, maka pada tanggal 14 Shafar 1357 H atau 15 April 1838 M, KH. Abd Djalil Pengasuh PPS mendirikan madrasah yang diberi nama Madrasah Miftahul Ulum. Sejak saat itu, Pondok Pesantren Sidogiri mulai memakai dua sistem pendidikan, yakni sistem pengajian Ma'hadiyah dan sistem Madrasah (klasikal). Sebelum itu, kegiatan pendidikan hanya berbentuk pengajian pesantren di Jawa dan Madura.

Sepeninggal wafatnya KH. Abd Djalil pada tahun 1974 M, Pondok Pesantren Sidogiri diasuh oleh KH. Cholil Nawawie. Pada saat itulah dibentuk suatu wadah permusyawaratan yang diberi nama Pancawarga. Anggotanya adalah lima putra KH. Nawawie Noerhasan, yaitu: KH Noerhasan (wafat 1967), KH Cholil (wafat 1978), KH. Siradjul Millah Waddin (wafat 1988), KA. Sa'doellah (wafat 1978), KH. Hasani (wafat 2001). Di dalam pertanyaannya, kelima putra KH. Nawawie ini berkomitmen untuk mempertahankan pendidikan salaf sebagai asas pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri.<sup>100</sup>

Setelah wafatnya tiga orang anggota Pancawarga, maka KH. Siradjul Millah Waddin memiliki gagasan untuk membentuk wadah baru. Maka dibentuklah organisasi pengganti yang diberi nama Majelis Keluarga dengan anggota terdiri

---

<sup>100</sup> Dokumentasi Sejarah Pondok Pesantren Sidogiri, diambil pada tanggal 20 Juli 2017.

dari cucu laki-laki KH. Nawawie bin Noerhasan. Sedangkan anggota Majelis keluarga Pondok Pesantren Sidogiri saat ini adalah<sup>101</sup>:

- |                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| a. KH.A. Nawawi Abd. Djalil    | Pengasuh, Rois dan Anggota |
| b. D. Nawawi Sadoellah         | Katib dan Anggota          |
| c. KH. Fuad Noerhasan          | Anggota                    |
| d. H. Bahruddin Thoyyib        | Anggota                    |
| e. KH. Abdullah Syaukat Siradj | Anggota                    |

Majelis Keluarga merupakan badan tertinggi di Pondok Pesantren Sidogiri yang bertugas membantu pengasuh dalam menjaga kekokohan arah dan asas pendidikan Pondok Pesantren Sidogiri yang telah digariskan dan diteladankan oleh para Masyayikh sebelumnya. Majelis keluarga terdiri dari keturunan pendiri yang menjadi pengasuh dan melanjutkan dalam mengurus pesantren.

Pondok pesantren Sidogiri ini memiliki unit usaha yang menjadikan mereka mandiri dari sisi finansial. Pondok ini mengembangkan usaha Koperasi Pondok Pesantren (Kopotren) dan Air Minum Santri. Kopontren Sidogiri adalah badan usaha milik Pondok Pesantren Sidogiri yang bergerak di bidang usaha ritel dan swalayan, produksi, layanan, dan jasa; industri dan manufaktur serta penyerapan produk-produk UKM lainnya.

Sejarah Kopontren Sidogiri berdiri pada tahun 1961 M atas prakarsa KA. Sadoellah Nawawi bin Noerhasan awalnya hanya berupa kantin dan toko kelontong yang kemudian resmi memiliki Badan Hukum Koperasi pada tanggal

---

<sup>101</sup> Sumber: Dokumentasi Laporan Akhir Tahun Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri "Tamassya"

15 Juli 1997 dengan surat keputusan nomor: 44/BH/KWK.13/IX/1997 (15 Juli 1997).<sup>102</sup> Saat ini Kopontren Sidogiri telah berkembang pesat dengan sistem pengelolaan yang lebih mapan dan telah memiliki beberapa cabang Unit Pelayanan Koperasi (UPK) yang tersebar di beberapa wilayah di Jawa Timur dan Kalimantan.

Bagi pesantren, keberadaan Kopontren sangat menunjang upaya kemandirian pesantren karena sebagian pemasukan atau pendapatan pesantren merupakan pemasukan dari SHU (sisa hasil usaha) Kopontren. Bagi santri keberadaan Kopontren selain menyediakan kebutuhan sehari-hari, juga sebagai tempat belajar kemandirian, kewirausahaan dan pengabdian. Dan bagi masyarakat umum, Kopontren menyediakan keperluan sehari-hari dengan harga yang kompetitif.<sup>103</sup> Adapun Identitas dan Legalitas Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri adalah:

Tahun Berdiri	: 1961 M
Akte Pendirian	: 441/BH/KWK.13/IX/97 (15 Juli 1997)
Akte Perubahan	: 504/PAD/BH/XVII.20/26/424.060/2011
TDP	: 13.26.2.47.00081
NPWP	: 01.718.648.7.624.000
SIUP	: 517/239/424/077/2013
Alamat	: Sidogiri Rt. 02 Rw.02 Kraton Pasuruan
Telp./fax.	: 0343-431666/ 0343-419929

<sup>102</sup> Sumber: Laporan Tahunan Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri “ Tamassya”.

<sup>103</sup> Sumber: Laporan Akhir Tahun Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri “ Tamassya”

## 5. Pengurusan Inti Pondok Pesantren Sidogiri

Pengurus Harian merupakan pengurus yang melakukan manajemen terhadap pengelolaan tata usaha, pengelolaan pembiayaan dan mengatur serta merencanakan pelaksanaan program kerja seluruh pengurus. Dalam lingkungan Pondok Pesantren Sidogiri terdapat pembagian tugas dan wilayah kerja, pengasuh dan majelis keluarga fokus pada pembinaan keagamaan dan kebijakan pesantren dan keutuhan bidang kepesantrenan.

Dalam wilayah manajemen dan terkait dengan program *entrepreneurship* dan keuangan, maka pengasuh memberikan wewenang kepada pengurus harian untuk mengelolanya. Oleh karena itu, segala kebijakan terkait dengan program pondok dan pengelolaan pendanaan diserahkan kepada pengurus secara mutlak, kecuali jika terdapat program yang tidak direstui oleh pengasuh.

Untuk menjalankan roda manajemen program *entrepreneurship* dan pengelola pembiayaan, maka pengurus harian *entrepreneurship* pondok pesantren Sidogiri yang nantinya juga memiliki peran terhadap peran sirkulasi keuangan, diantaranya:

- |                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| a. H. Bahruddin Thoyyib           | Ketua Umum       |
| b. D. Nawawi Sa'doellah           | Wakil Ketua Umum |
| c. H.A Saifullah Naji             | Sekretaris Umum  |
| d. H. Achmad Sa'dullah 'Abd. Alim | Bendahara Umum   |
| e. HM. Aminullah Bq               | Ketua I          |
| f. A. Saifullah Muhyiddin         | Ketua II         |

- |                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| g. HM. Abd. Djalil Kamil Nawawi | Ketua III |
| h. H. Nurhasan Ghози            | Ketua IV  |

Untuk membantu pelaksanaan tugas pengurus harian dalam merealisasikan program kerja masing-masing bidang, maka berikut adalah tugas dan job description masing-masing bidang<sup>104</sup>:

a. Koordinasi Wakil Ketua Umum

Tugas wakil ketua umum adalah melaksanakan program kerja yang berkenaan dengan Urusan TM-TB dan Dai, Badan Pers Pesantren (BPP), An-najah Center Sidogiri, Darul Aitam Sidogiri (DAS) Sidogiri dan Darul Khidmah Sidogiri yang berada di Surabaya dan Bekasi.

- 1) Urusan tugas mengajar-Tugas Belajar dan Dai (urusan TM-TB dan Dai) adalah intansi yang menangani pengiriman Guru Tugas dan Dai ke berbagai wilayah di Indonesia. Mulai tahun 1436-1437, TM-TB juga menangani bagian santri yang ditugas oleh pengurus untuk melanjutkan studi ke luar pondok pesantren Sidogiri.

---

<sup>104</sup> Sumber: Dokumentasi Laporan Akhir Tahun Pengurus “Tamassya”

Tabel 4.1. Guru Tugas dan Dai

No	Wilayah	Rincian
1	Bangka Belitung	2
2	NTB	1
	NTT	6
	Kepulauan Riau	4
5	DKI Jakarta	2
6	Jawa Barat	2
7	Jawa Tengah	11
8	Jawa Timur	413
9	Bali	49
10	Kalimantan Barat	33
11	Kalimantan Tengah	3
12	Kalimantan Selatan	3
13	Kalimantan Timur	2
14	Sulawesi Barat	5
15	Sulawesi Tengah	1
16	Sulawesi Selatan	1
17	Sumsel	1

Tabel 4.2. : Jumlah seluruh Guru Tugas dan Dai 493<sup>105</sup>

No	Kampus	Jurusan	Fakultas	Jumlah
1	STEI Tazkia Bogor	Manajemen Bisnis Islam	Ekonomi	2
2		Akutansi Islam	Ekonomi	3
3		Ilmu Ekonomi Islam	Ekonomi	3
4	UNAS Pasim Bandung	Manajemen IT	IT	1
5		Matrikulasi	IT	2
6	UIN Malik Ibrahim Malang	Ekonomi Syariah	Ekonomi	1
7	Unisma Malang	Hukum	Hukum	1
8	UNMUH Surabaya	Ilmu Kesehatan	Keperawatan	1
<b>Jumlah</b>				<b>14</b>

<sup>105</sup> Sumber: Laporan Tahunan Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri "Tamassya", Data sampai bulan Jumadats Tsani 1438 H. Jumlah Guru Tugas 445 dan Dai 48.

- 2) Badan Pers Pesantren (BPP) sebagai media informasi bagi segenap santri dan masyarakat sekitar yang memiliki standar umum sebagai berikut: 1) Tidak bertentangan dengan faham Ahlusunnah wal Jama'ah, baik secara akidah, syariah maupun akhlak, 2) Tidak bertentangan dengan tradisi luhur pesantren yang diteladankan oleh para Masyayikh Sidogiri, dan 3) Tidak retan menimbulkan keresahan di masyarakat. Saat ini ada 24 media yang dimiliki pondok Sidogiri, baik berupa media cetak maupun online.

Tabel 4.3. Media yang dimiliki Pesantren Sidogiri

No	Nama Media	Segmen	Pengelola	Orientasi
1	Sidogiri. Net	Menengah ke atas	Sekretariat	Kajian, Refleksi, Informasi
2	Sidogiri Media	Masyarakat Umum	Sekretariat	Kajian, Refleksi, Informasi
3	Tamassya	Masyarakat Umum	Sekretariat	Profil, Laporan dan Informasi
4	Ijtihad	Santri dan Umum	OMIM MMU Aliyah	Kajian, Refleksi dan Santai
5	Sidogiri Peduli	Donatur LAZ	Laz sidogiri & L-kaf Sidogiri	Penyadaran sosial & laporan donatur
6	Tausyiah	Masyarakat Umum	An-najah Center	Akidah & Ibadah
7	Istinbat	Kalangan Pesantren	Kuliyah Syariah	Kajian Keislaman
8	Nasyith	Kalangan Sendiri	Ikatan santri	Gaya hidup islami
9	Hamamah	Kalangan Sendiri	LPBAA	Pengembangan bahasa
10	Himmah	Kalangan Sendiri	Omim MMU Aliyah	Wahana kreatif murid
11	Tafaquh	Kalangan Sendiri	Kuliyah Syariah	Kajian Islami
12	Ibtikar	Kalangan Sendiri	LPBAA	Pengembangan Bahasa
13	Madinah	Kalangan Sendiri	An-najah MMU mts	Sosialisasi Ahlussunnah wa

				jamaah
14	Ash-Shihhah	Kalangan Sendiri	Balai Pengobatan	Info kesehatan & kebersihan
15	Maktabati	Kalangan Sendiri	Perpustakaan	Dunia buku & informasi
16	Matabaca	Kalangan Sendiri	Perpustakaan	Informasi buku
17	Koreksi	Kalangan Sendiri	Ikatan Santri	Problematika Agama dan masyarakat
18	Mading Sinet	Kalangan Sendiri	BPSTI	Wawasan TI
19	Kabar Ikhtibar	Santri & Umum	BPP	Berita milad pondok & ikhtibar madrasah MU
20	Attahqiq	Kalangan Sendiri	TTQ	Informasi TTQ
21	Shalllu	Kalangan Sendiri	Ubudiyah	Kajian & informasi
22	Jurnalis Santri	Kalangan Sendiri	BPP	Wahana santri
23	Desainer santri	Kalangan Sendiri	BPP	Wahana kreatifitas santri

Untuk mensosialisasikan segala bentuk kegiatan pesantren Sidogiri, maka didirikan berbagai media yang dapat diakses baik oleh santri, alumni maupun masyarakat luas. Disamping media-media yang di atas juga terdapat majalah dinding yang diisi oleh masing-masing pengurus bidang terkait.

- 3) An-najah Center Sidogiri sebagai badan pendidikan salaf ala Ahlussunah wal Jamaah, Pondok Pesantren Sidogiri melakukan berbagai upaya penguatan terhadap akidah Ahlussunah wal Jamaah bisa melalui pendidikan klasikal, kursus-kursus, diskusi, seminar, kajian, penulisan karya ilmiah dan pembentukan ACS (An-najah Center Sidogiri) yang akan menjadi pusat kajian dari penghubung lidah pondok dalam

melakukan pencerahan dan pembentengan kidah Ahlussunnah wal Jamaah.

- 4) Darul Aitam Sidogiri (DAS) didirikan atas inisiatif para alumni pondok pesantren Sidogiri di Surabaya yang terletak di Jl. Benowo Simolawang Simokerto Surabaya. Pengelolaan DAS ini diserahkan kepada Pesantren Sidogiri agar pendidikan dan pembinaan yang dikembangkan berjalan sesuai arah dan haluan yang digariskan oleh para Masyayikh Sidogiri dengan misi utama mencetak santro sebagai *ibadillah ash-shalihin*. Bentuk kegiatan untuk santri DAS Surabaya siatur sama seperti untuk santri PPS dengan dua model pendidikan *Ma'hadiyah* dan *Madrasiyah*.
- 5) Darul Khidmah Sidogiri (DKS) didirikan sebagai media pengenalan dasar-dasar agama Islam semisal shalat dan pengenalan al-Quran serta pengenalan budaya luhur pesantren dan akhlak karimah. Selain pendidikan shalat dan al-Qur'an, empat program lain yang juga dikembangkan adalah pendidikan Ma'hadiyah (shalat berjama'ah. Istighatsah san shalawat). Pendidikan kemasyarakatan (pengajian umum), ekstrakurikuler (pelatihan menulis pegu, pengajian kitab, kursusa haid dan tahjizul mayit, serta penerbta majalah dinding Mah'haduna), dan peringatan hari-hari besar Islam sebagai syair untuk masyarakat.

b. Koordinasi Sekretaris Umum

Tugas sekretaris umum adalah melaksanakan program kerja yang berkenaan dengan manajemen informasi, data, keuangan, adminitrasi dan aset dari semua unsur pondok pesantren Sidogiri secara menyeluruh. Dalam

mencapai program tersebut, maka sekretaris umum dibantu oleh 6 sekretaris dan beberapa staf serta tim khusus. Selain itu, secara fungsional juga membawahi buletin Sidogiri, yayasan Bina Sa'adah Sidogiri(YBSS), Tim pengembangan Manajemen dan Tim Penduli Sehat.

- 1) Tim Pengembangan Manajemen memiliki program pengembangan organisasi, manajemen dan administrasi. Untuk mencapai target yang diinginkan, diperlukan adanya sebuah tim pedamping. Tim ini beranggotakan para ahli di bidang manajemen, termasuk beberapa alumni yang sudah tamat studi di Tazkia Institut Bogor. Program yang telah terlaksana diantaranya Standarisasi manajemen pondok pesantren Sidogiri yang diarahkan kepada tiga poin utama, alur proses organisasi (Standard Operating Presedure/SOP), tugas dan kewenangan baik secara struktural maupun fungsional dan alur dokumentasi arsip, surat dan berkas lain yang berkaitan dengan SOP.
- 2) Buletin Sidogiri sebagai media silaturahmi dengan alumni yang berisi kajian-kajian keislaman dari berbagai disiplin ilmu dari sudut pandang salaf. Kajian-kajian di Buletin Sidogiri diharapkan dapat mengimbangi wacana-wacana keislaman di media mainstream yang berseberangan dengan faham Ahlussunnah wal Jama'ah.
- 3) Yayasan Bina Sa'adah Sidogiri (YBSS) merupakan lembaga yang didirikan untuk meningkatkan kiprah Pondok Pesantren Sidogiri dalam bidang sosial kemasyarakatan. Laziswa Sidogiri (Lembaga amil zakat, infak, sedekah dan wakaf) merupakan lembaga yang berada di bawah

naungan YBSS ini. Yayasan ini dibentuk untuk menumbuhkan kesadaran atas kewajiban membayar zakat dengan mengupayakan gerakan sadar zakat. Dana zakat, infak dan sedekah yang terkumpul akan disalurkan kepada mustahiq zakat melalui tiga divisi, yaitu: Divisi pengembangan, divisi pengumpulan dana dan divisi pendistribusian dana.

c. Koordinasi Bendahara Umum

Tugas bendahara umum adalah bertanggung jawab atas semua aktivitas keuangan dan pengelolaan aset pondok pesantren Sidogiri dengan mengusahakan terpenuhinya kebutuhan dan biaya operasional serta mengusahakan kemandirian keuangan pesantren. Bendahara umum harus mempersiapkan dana anggaran setiap tahun sejumlah 12,5 Milyar untuk operasional pondok pesantren. Sebagai penanggung jawab atas semua aktivitas keuangan dan pengelolaan aset pondok pesantren Sidogiri, maka untuk lebih mengoptimalkan operasional dan pengelolaannya, pengurus membagi tugas yang berkenaan dengan keuangan dan aset tersebut menjadi beberapa bidang: bidang pengeluaran dan belanja, bidang penerimaan dan pendapatan, dan bidang pengelolaan inventaris dan aset.

- 1) Kopontren Sidogiri adalah badan usaha milik pondok Pesantren yang bergerak di bidang usaha ritel & swalayan, produksi, layanan, dan jasa: industri dan manufaktur serta penyerapan produk-produk UKM lainnya. Misi kopotren ini adalah : a) menjadi pusat perekonomian dan bisnis

pondok, b) menjadi pusat perkulakan atau grosir, c) menjadi kopontren percontohan dan d), usaha yang berorientasi pada laba.

- 2) Sidogiri Penerbit adalah dengan membawa misi menjaga, melestarikan, dan memasyarakatkan khazanah Islam Ahlssunnah wal jamaah di tengah-tengah masyarakat, serta melawan arus pemikiran yang berseberangan. Standar penerbitan buku dari Sidogiri penerbit ini adalah: a), dapat memperkuat akidah Ahlssunnah wal jamaah dalam segala aspek, b) bisa diterima banyak kalangan, c), diperkirakan laris atau laku dipasaran. Dalam waktu tujuh tahun sekitar 97 judul buku dan kitab telah diterbitkan oleh Sidogiri Penerbit. Tahun ini ada 13 buku baru yang telah dicetak, dan tidak kurang dari 36 judul buku dan kitab dicetak ulang dengan total produksi mencapai 71.980 eksemplar.

#### d. Koordinasi Ketua I

Tugas ketua I adalah melaksanakan program kerja yang berkenaan dengan ketrabiyahan dan madrasah. Apaun wilayah koordinasi ketua I adalah membawahi madrasah miftahul ulum, Raudhatul Athfal Sidogiri Surabaya, Taman pendidikan al-Quran (TPQ) Surabaya dan bekasi, Batartama, Labsoma, OMIM, Kaderisasi Ahlssunnah wal Jamaah (Annajah).

- 1) Miftahul Ulum adalah adalah pendidikan klasikal atau pendidikan madrasah ini menjadi pendidikan prioritas kedua setelah mengaji kepada pengasuh. Pendidikan klasikal ini baru dibentuk pada era kepengasuhan KH. Abdul Djalil pada 14 Safar 1357 H atau 15 April 1938 M. Pemikiran ini didorong karena santri yang mondok di pondok

pesantren Sidogiri saat itu tidak semuanya bisa mengikuti pengajian kitab yang dibacakan langsung oleh pengasuh. Sebagian dari mereka ada yang harus diberi pendidikan dasar agar bisa mengikuti pengajian kitab tersebut, karena itu didirikanlah madrasah Ibtidaiyah dengan nama Madrasah Miftahul Ulum.

- 2) Raudhatul Atfal (RA) adalah taman kanak-kanak Islam milik Pondok Pesantren Sidogiri. Lembaga ini sudah menerima sertifikat ijin menyelenggarakan pendidikan anak usia dini dari Dinas Pendidikan kota Surabaya pada Januari 2012. Untuk permulaan RA Sidogiri dikhususkan bagi santri-santri Darul Aitam Sidogiri (DAS) yang masih di bawah umur. Ini bertujuan supaya mereka dapat mengenyam pendidikan Islami sejak dini.
- 3) Taman Pendidikan Al-Quran (TPQ) di Surabaya dan Bekasi ini memiliki tujuan diadakan TPQ Sidogiri adalah untuk meningkatkan pembelajaran al-Quran tingkat dasar. Sedangkan materi pelajaran yang digunakan adalah Metode Qurani Sidogiri (MQS) dengan sistem modul dan pesertanya rata-rata masih berusia dini.
- 4) Badan Tarbiyah wat Taklim al-Madrasy (Batartama) adalah lembaga yang didirikan untuk membantu program madrasah, seperti pengembangan kurikulum, kualitas guru, kompetensi murid, dan semua hal yang berhubungan dengan peningkatan kualitas KBM di madrasah.
- 5) Laboratorium Sosial Madrasah (Labsoma) adalah lembaga yang fokus pada pengadaan, pengoreksian dan penilaian soal-soal ujian madrasah

baik induk atau ranting (cabang). Semua hal yang berhubungan dengan soal ujian, tamrin (latihan), musamma, muammar, dan lomba pada hafiah iktibar serta soal ujian banat terpusat di lembaga ini.

6) Organisasi Murid Intra Madrasah (OMIM) adalah sebuah organisasi yang bergerak di bisang pengembangan bakat, minat skill dan kreativitas murid Madrasah Miftahul Ulum Aliyah. Organisasi ini memiliki dua manfaat yaitu pengalaman berorganisasi bagi murid yang menjadi pengurus dan organisasi ini menjadi wadah kreativitas dan kegiatan yang mengarah pada intelektual dan bakat bagi seluruh murid aliyah.

7) Kaderisasi ahlussunnah wal Jamaah (Annajah) adalah organisasi ekstra untuk murid Madrasah Miftahul Ulum Tsnawiyah yang fokus utamanya dalam pemahaman pengkajian, dan pendalaman akidah Ahlussunnah wal Jamaah. Pelaksanaannya dengan kursus rutin dengan materi akidah, tasawuf dan dalil amaliyah nahdiyah, penerbitan mading bentuk dari pemahaman dan menyelenggarakan seminar ilmiah seputar ajaran Ahlussunnah wal Jamaah.

e. Koordinasi Ketua II

Tugas ketua II adalah melaksanakan program yang berkenaan dengan kedaerahan (asrama santri), ketertiban dan keamanan serta lembaga pengajaran bahasa arab dan asing (LPBAA)

f. Koordinasi Ketua III

Tugas ketua III adalah melaksanakan program yang berkenaan dengan perpustakaan Sidogiri, Taklimiyah wa Tahfidzul Quran (TTQ), Ubudiyah,

Metode Qurani Sidogiri ( MQS) lembaga ini khusus santri pemula pondok pesantren Sidogiri, kuliah syariah (instansi yang mewadahi santri senior purna Tsanawiyah selain pengembangan ilmu agama juga bertanggung jawab mengkoordinir kegiatan mengaji kitab kepada pengasuh).

g. Koordinasi Ketua IV

Tugas ketua IV adalah melaksanakan program yang berkenaan dengan pemeliharaan kebersihan lingkungan (SIHLI) dan kesehatan santri (klinik sidogiri) serta melakukan pengadaan perbaikan dan perawatan sarana (P3S)

**6. Sumber-sumber Dana Pesantren Sidogiri**

Sumber dana pesantren Sidogiri merupakan berbagai pendapatan pesantren yang digali dari berbagai sumber yang kuat untuk menunjang operasional pesantren. Secara umum dana yang diperoleh dari santri hanya dapat menyokong maksimal 50 % dari seluruh dana operasional pondok pesantren, selebihnya dari dana yang merupakan kegiatan usaha pondok pesantren, pondok pesantren harus mandiri dalam menggali dana untuk pemenuhan pembiayaan pondok pesantren terutama pembiayaan pendidikan yang menjadi tujuan utama pondok pesantren.

Untuk menunjang penguatan dana, maka pesantren memiliki sejumlah pos sumber dana yang luar biasa, diantara bentuk sumber dana yang diperoleh untuk pengembangan pesantren diantaranya:

- a. Dana I'arah Maslahah yang diperoleh dari dana santri yang dibayar setiap tahun, dana ini difungsikan sebagai iuran wajib santri yang tinggal di pondok maupun yang tidak tinggal di pondok pesantren guna pembayaran

fasilitas pesantren, pendidikan, listrik, air, biaya kesehatan, gaji guru, poliklinik dan kebutuhan lain-lainnya. Santri tidak dibebankan membayar iuran syahriyah tetapi i'arah inilah sebagai iuran tahunan. Adapun besaran yang harus dibayarkan oleh santri sesuai dengan tingkatan pendidikan yang diambil yaitu:<sup>106</sup>

- 1) Untuk Idadiyah al-Miftah, dibebankan i'arah sebesar 1,200,000 pertahun.
- 2) Untuk I'dadiyah Reguler, dibebankan i'arah sebesar 900,000 pertahun
- 3) Untuk Ibtidaiyah, dibebankan i'arah sebesar 900,000 pertahun.
- 4) Untuk Tsanawiyah, dibebankan i'arah sebesar 1,000,000 pertahun
- 5) Untuk Aliyah, dibebankan i'arah sebesar 1,100,000 pertahun
- 6) Untuk kuliah syariah, dibebankan i'arah sebesar 1,100,000 pertahun

I'arah Masalahah bagi santri luar pondok pesantren Sidogiri dikurangi Rp. 100,000 dari ketentuan diatas dan bisa dibayar 50% di semester I. Jika dihitung perbulan, santri cukup membayar 80 ribu rupiah saja, jika ditotalkan dari seluruh santri pada tahun 1437 H-1438 H berkisar 7 Milyar dalam satu tahun. Adapun dana ini tidak mencukupi biaya operasional pesantren karena terus menerus dilakukan pengembangan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai untuk kenyamanan belajar santri.<sup>107</sup>

- b. Sisa Hasil Usaha (SHU) Kopontren Basmalah Sidogiri, koperasi ini didirikan oleh pesantren dan milik sendiri yang berfungsi membantu

<sup>106</sup> Sumber: Wawancara dengan Bandahara Ustadz Abdullah Karim, pada tanggal 24 Juli 2017.

<sup>107</sup> Sumber: Dokumentasi Laporan Akhir Pengurus Tahunan "Tamassya"

perekonomian pesantren dan ikut serta dalam membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitar, harga barang yang dijual standar dengan toko-toko di masyarakat sekitar, namun kopontren juga memfasilitasi bagi masyarakat yang berjualan dengan memberikan harga grosir jika membeli secara paket. Kopontren Basmalah Sidogiri ini terus berkembang pesat sampai saat ini memiliki 105 cabang yang tersebar di wilayah Jawa Timur dan Kalimantan dengan berbagai bisnis ritel, bisnis produksi dan jasa. Guna menunjang pembiayaan atau pendanaan pesantren, maka Kopontren disamping menjual berbagai barang di mini market basmalah juga mengembangkan berbagai usaha dan produk diantaranya:

- 1) Produksi Air Mineral “Santri” yang sudah tersebar di berbagai wilayah di Jawa Timur, pabrik dan distribusinya dilakukan sendiri oleh Kopontren Sidogiri.
- 2) Produksi sarung “Sidogiri” yang telah memiliki hak cipta dan telah dipatenkan untuk dilakukan produksi dalam jumlah besar.
- 3) Produksi beras, minyak goreng, kecap yang menggunakan label sidogiri, namun pabriknya masih dilakukan kerjasama.

SHU Kopontren Sidogiri yang dialokasikan kepada kebutuhan pesantren Sidogiri berkisaran 18% setiap tahun yang ditotal dari SHU kopontren pusat dan cabang di seluruh daerah, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pesantren, pendidikan, baik operasional, sarana dan prasarana.

- c. Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Usaha Gabungan Terpadu (UGT) merupakan koperasi BMT yang didirikan oleh beberapa orang yang berada

dalam satu kegiatan Urusan Gurus Tugas pondok pesantren Sidogiri (Urusan GT PPS) yang di dalamnya terdapat orang-orang yang berprofesi sebagai guru dan pimpinan madrasah, alumni pondok pesantren Sidogiri dan para simpatisan yang menyebar di wilayah Jawa Timur.<sup>108</sup>

Koperasi BMT UGT memberikan hibah atau dana sosial kepada pesantren Sidogiri sebesar 5% dari sisa hasil usaha (SHU). Adapun bidang usaha yang dijalankan oleh Koperasi BMT UGT Sidogiri diantaranya:

1) Usaha Baitul Maal wa Tamwil (BMT)

BMT merupakan sebuah unit usaha yang bergerak dalam bidang jasa keuangan syariah dimana disamping sebagai lembaga yang berorientasi pada profit/keuntungan (Baitul Tamwil) juga terdapat sisi sosial (Baitul Maal). Pada unit ini terdapat beberapa jenis produk jasa keuangan yang dijalankan, yaitu:

- a) Simpanan
  - (i) Simpanan Umum Syariah
  - (ii) Simpanan MDA Berjangka
  - (iii) Simpanan Idul Fitri
  - (iv) Simpanan Kurban
  - (v) Simpanan Walimah
  - (vi) Simpanan Aqiqah
  - (vii) Simpanan Peduli Siswa

---

<sup>108</sup> Sumber: Dokumentasi Laporan Tahunan Pengurus Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) UGT Sidogiri.

- (viii) Simpanan Ziarah/Wisata
- (ix) Simpanan al-Haromain (Haji)
- (x) Simpanan al-Hasanah (Umrah)

b) Pembiayaan

- (i) Mudharabah (Qirod)/ MDA (Bagi Hasil)
- (ii) Musyarakah (Penyertaan)
- (iii) Piutang Murabahah (Jual Beli)
- (iv) Rahn Ma'a a'Ijarah (Gadai Syariah)
- (v) Ijarah IMBT (Sewa Beli)
- (vi) Qord al-Hasan (Pinjaman Kebajikan)

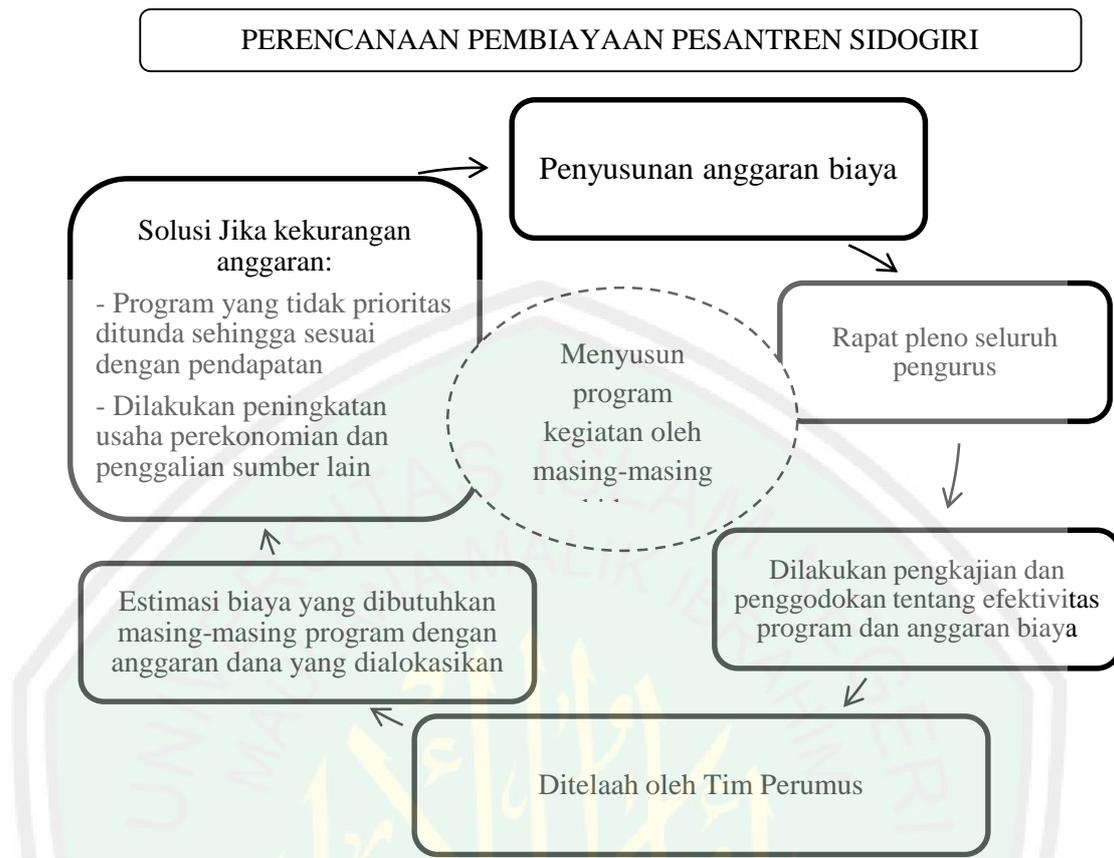
2) Produk Layanan Jasa (Fee Base Income)

- (a) Jasa pelayanan transfer yang telah dilakukan secara Online dalam bentuk program : setoran tunai, penarikan tunai, transfer antar rekening, cetak mutasi transaksi, ganti buku tabungan, cetak rekening koran.
- (b) Payment Point Online Banking (PPOB) yang melayani pembayaran online lewat Bank pada transaksi pembayaran PLN dan Telepon melalui kerjasama Bank Danamon syariah dan PT. VSI (Value Stream International).

- d. Penerimaan dari Madrasah dan LPBAA, yaitu santri yang ingin mempelajari bahasa Arab dan bahasa Inggris secara aktif, santri harus menempati wilayah asrama yang membina bahasa. Sehingga dalam perpindahan ini santri harus membayar uang unit bahasa.

- e. Penerimaan Non hasil usaha, yaitu dana yang diperoleh dari hasil usaha yang tidak resmi dari inisiatif, adanya moment kesempatan kegiatan penting yang bisa dijadikan pengelolaan usaha. Untuk saat ini, kegiatan usaha yang dilakukan ialah menyewa mobil untuk anak-anak yang liburan, bekerjasama dengan agen mobil bis dengan menyumbangkan persen kepada pondok pesantren.
- f. Prosedur Penerimaan Pendaftaran Santri dan Murid Baru (P2SMB), adalah kegiatan yang dibentuk saat penerimaan santri baru, pengurus menetapkan pembayaran pendaftaran santri dan murid baru. Saat ini tahun 2016 pondok pesantren Sidogiri mendapatkan iuran P2SMB berkisaran 858.600.000.

Jika dirunut dari seluruh sumber dana pesantren Sidogiri yang ada, maka posisi usaha menduduki posisi kedua setelah I'annah Maslalah. Dimana dana I'annah masalah santri yang dibayarkan tiap tahun hanya mampu membiayai operasional pesantren sekitar 40 % Milyar rupiah. Hasil *entrepreneurship* menjadi penguatan perekonomian pondok pesantren, mengingat hasil usaha mampu menunjang kebutuhan perekonomian pondok kurang lebih 40 % sampai 60 % dari seluruh operasional pesantren. Usaha kopontren Sidogiri yang mencapai 105 Minimarket pada bulan juli 2017 ini sebagai sumber utama terhadap penyiapan fasilitas pesantren serta pendidikan dan layanan kepada santri dan masyarakat dalam kegiatan ekonomi, sebagaimana diterangkan dalam bagan berikut ini:



Gambar 4.1. Perencanaan Pembiayaan Pesantren Sidogiri

Sumber pembiayaan pesantren yang merupakan penunjang utama diantaranya Kopontren yang berfokus pada usaha perekonomian baik berupa bisnis penjualan dan retail, air mineral “santri”, dan usaha lainnya.

### C. Hasil Penelitian

Pada paparan ini, data akan ditampilkan berdasarkan lokasi penelitian pondok pesantren Sidogiri, dengan fokus pembahasan yang sudah ditentukan sebelumnya, yaitu: 1) Manajemen Kewirausahaan pondok pesantren Sidogiri meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, 2) Kontribusi pendanaan *entrepreneurship* yang diberikan terhadap pembiayaan pendidikan pondok pesantren Sidogiri. Poin-poin ini akan dipaparkan berdasarkan penjelasan para narasumber yang sudah ditentukan.

#### 1) Manajemen *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri

##### a) Perencanaan *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri

Perencanaan (*planning*) adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang berbagai hal yang akan dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan. *Entrepreneurship* merupakan suatu kegiatan yang akan dilakukan dan dikelola secara nyata dan dibutuhkan perencanaan dalam memilih langkah-langkah untuk mencapai tujuan *entrepreneurship*. Sehingga, dalam konteks perencanaan *entrepreneurship* dapat dipahami sebagai suatu proses penyusunan kegiatan yang akan dilakukan dalam pelaksanaan ide usaha, anggaran *entrepreneurship*, pemasaran, produksi serta sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk proses penyelenggaraan kegiatan *entrepreneurship*.

Untuk membuat suatu perencanaan *entrepreneurship* dilakukan berdasarkan prioritas program dan target yang telah ditetapkan dalam

rencana kerja yang dilakukan pada tiap akhir tahun. Sehingga perencanaan dan target usaha harus diawali dengan perhitungan dasar anggaran sesuai dengan kebutuhan pasar atau masyarakat (*blue print*). Untuk itu, akurasi dan komprehensitas data dan model perencanaan yang kredibel menjadi faktor yang turut menentukan keberhasilan perencanaan *entrepreneurship*.

Perencanaan *entrepreneurship* pesantren Sidogiri dilakukan tiap akhir tahun ajaran tepatnya pada bulan Ramadhan dalam rapat pleno untuk menentukan program kerja pengurus dan menentukan prosedur kinerja dan pencapaian target yang harus dicapai oleh para unit usaha dalam skala tahunan. Proses penyusunan rencana kegiatan dan kerangka kinerja *entrepreneurship* pondok pesantren Sidogiri dilakukan secara bersama-sama dengan pihak pengawas, direksi utama maupun seluruh pengurus unit usaha. Sebagian program yang diajukan adalah program yang telah terlaksana pada tahun sebelumnya yang diperlukan untuk dilakukan kembali pada tahun berikutnya serta melakukan perluasan unit usaha pondok pesantren Sidogiri.<sup>109</sup>

Perencanaan program kerja bisa dilakukan untuk kegiatan yang telah terlaksana maupun yang baru akan direncanakan.<sup>110</sup> Untuk program kerja yang tidak terlaksana pada tahun sebelumnya akan dievaluasikan jika diajukan kembali, karena termasuk kegiatan yang mungkin tidak efektif

---

<sup>109</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua direktur umum koppontren Sidogiri ustad Ahmad Edy Amin pada tanggal 23 Juli 2017

<sup>110</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua staf pengurus Koppontren Ustad Abdurrahman pada tanggal 23 Agustus 2017.

sehingga ada kalanya dicoret dari program jika memang perencanaannya tidak membawa manfaat bagi pesantren.

Dalam menyusun perencanaan *entrepreneurship*, visi dan misi menjadi gambaran ataupun arahan yang jelas untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Untuk itu visi dan misi koppontren Sidogiri ini yaitu: visi Pondok pesantren yaitu menjadi koppontren yang produktif dan sesuai prinsip syariah sehingga menjadi sumber dana yang kuat dan prospektif bagi pondok pesantren Sidogiri. Sedangkan misinya : 1) Menjadi pusat perekonomian dan bisnis pondok pesantren Sidogiri, 2) Menjadi pusat perkuliahan atau grosir, 3) Menjadi Koperasi percontohan, 4) Usaha yang berorientasi pada laba.<sup>111</sup>

Pondok pesantren Sidogiri ini, memiliki rencana kinerja (*renstra*) *entrepreneurship* kedepan yang cukup matang untuk mencapai kemandirian institusinya, target yang ingin dicapai dari koperasi Sidogiri ialah: (1) Menjadi penunjang *income* pondok pesantren Sidogiri untuk menciptakan pesantren yang mandiri, sebagaimana salah satu sumbernya adalah SHU koperasi, (2) Memenuhi kebutuhan keseharian santri, tempat studi banding kemandirian wirausaha dan pengabdian bagi santri, (3) Pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memenuhi segala kebutuhan keseharian mereka

---

<sup>111</sup> Sumber : Dokumentasi buku Tamassya “Satu Mimpi Satu Barisan” Pondok Sidogiri masa khidmah 1437-1438 H, hlm. 73.

dengan harga yang bersaing. Visi dan misi koperasi Sidogiri akan terus diadaptasi sesuai dengan perkembangan bisnis dan perubahan lingkungan.<sup>112</sup>

Pengembangan aktivitas *entrepreneurship* pondok pesantren Sidogiri dilakukan melalui sistem koperasi. Koperasi pondok pesantren atau dikenal dengan istilah (Kopontren) di pondok pesantren Sidogiri merupakan unit kegiatan usaha yang memiliki tiga unit usaha terdiri dari jaringan mini market Basmalah, AMDK santri dan bisnis pendukung. Hal ini dijelaskan oleh Ustad Achmad Edy Amin dimulai dari sejarah pembentukan awal *entrepreneurship* pada pondok pesantren Sidogiri ini:<sup>113</sup>

Aktivitas kewirausahaan pada pondok Sidogiri ini sudah ada sejak tahun 1960, konsep pemikiran awalnya hanya mendirikan kantin internal biasa untuk memenuhi kebutuhan pokok santri yaitu berupa kedai makanan dan toko kelontong. Cuman pemikiran kiai sejak dulu ya seperti itu, masih belum dirumuskan, sehingga pemikirannya waktu itu hanya bagaimana mendidik dan memenuhi kebutuhan santri.

Dalam situs resmi profil pondok pesantren Sidogiri disebutkan :

Fase terpenting, pada tahun 1961 itu kiai Sa'dullah menetapkan prinsi-prinsip pengembangan pondok pesantren Sidogiri kedepan, gagasan oleh Kiai Sa'dullah dimulai dari gagasan tentang manajemen, pengembangan ekonomi, sosial, dakwah dan diperbaharui pada fase tahun 1980-an dan terus berkembang disempurnakan sampai sekarang.<sup>114</sup>

<sup>112</sup> Sumber : Dokumentasi buku Tamassya “Satu Mimpi Satu Barisan” Pondok Sidogiri masa khidmah 1437-1438 H, hlm. 71.

<sup>113</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua direktur koperasi ustad Achmad Edy Amin pada tanggal 23 Juli 2017.

<sup>114</sup> Sumber : Dokumentasi akun resmi pondok pesantren Sidogiri dengan situs “Sidogiri Net”, <https://sidogiri.net/sejarah/>, diakses pada tanggal 29 Juni 2017.

Beliau menjelaskan lagi:

Dan pondok pesantren Sidogiri didesain dari awal harus mandiri dari sisi ekonomi dikarena pondok ini memiliki konsep tidak mau menerima sedikitpun pembiayaan dari pemerintah maupun pembiayaan dari donatur lainnya, yang mengakibatkan jika menerima pembiayaan pemerintah mau tidak mau pondok pesantren Sidogiri ini harus mengikuti kebijakan atau peraturan yang dibuat oleh pemerintah baik dalam hal kebijakan pendidikan, pembelajaran diniyah, kurikulum, kebijakan sarana prasarana, kebijakan pembiayaan (yang harus dihabiskan seluruh dana yang diberikan pada setiap tahunnya misalkan semua program sudah terjalankan dengan biaya yang mencukupi). Berdasarkan ini mau tidak mau pondok pesantren Sidogiri harus mencari, menggali dana lebih gigih untuk memenuhi kebutuhannya.<sup>115</sup>

Dari pernyataan-pernyataan di atas, dapat dimaknai bahwa pondok pesantren Sidogiri untuk itu terus didesain untuk dijadikan sebuah perencanaan dan mengembangkan pondok pesantren sehingga akhirnya menjadi pesantren mandiri secara intitusional.

Pilihan terhadap pengembangan *entrepreneurship* bukan dirancang dari awal untuk tujuan kegiatan ekonomi semata, akan tetapi melihat adanya kebutuhan santri dan pemberdayaan masyarakat. Sejak dari awal seluruh unit *entrepreneurship* untuk menjawab problema umat di sekitar pesantren. Hal demikian didasari dengan pemikiran Ustad Sa'dullah bahwa pondok pesantren harus menyediakan kebutuhan santri untuk menunjang keberlangsungan kebutuhan utama yaitu pendidikan.

---

<sup>115</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua direktur koperasi ustad Achmad Edy Amin pada tanggal 24 Juli 2017.

Dalam proses perencanaan ini ada beberapa proses yang menjadi point terpenting, yaitu :

(a) Rencana Pemasaran

Tujuan utama dari setiap fungsi bisnis adalah untuk memberikan keuntungan. Untuk memberikan manfaat maksimum, pondok pesantren Sidogiri mencoba untuk membidik pada strategi yang sempurna dengan hasil yang maksimal. Setiap perencanaan program dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan mekanisme organisasi.

Ustad Mahmud Ali Zain menjelaskan awal mulanya unit usaha koperasi pondok pesantren Sidogiri mulai terekspos di masyarakat maupun terdaftar pada badan hukum koperasi pemerintahan, yaitu sebagai berikut:<sup>116</sup>

“Bahwa kiprah pondok pesantren Sidogiri dari sisi perekonomian diawali dengan keinginan untuk mandiri. Koperasi ponpes Sidogiri (Kopontren Sidogiri) resmi berbadan hukum sejak 15 Juli 1997 kemudian kopontren Sidogiri terus berkembang, dengan menerapkan prinsip dari santri oleh santri dan untuk santri”<sup>117</sup>.

Ustad Muhammad Saiful Ulum sebagai marketing head menyebutkan:<sup>118</sup>

“Bahwa awalnya koperasi pondok Sidogiri ini tidak mendaftarkan diri secara langsung di badan hukum pemerintahan, seperti ada terjadi kesalahan. Kita di undang dalam pertemuan pondok

<sup>116</sup> Sumber : Dokumentasi laporan unit usaha Sidogiri oleh ustad Mahmud Ali Zain “Sidogiri Net”, yang diakses pada tanggal 28 Agustus 2017.

<sup>117</sup> Sumber : Dokumentasi laporan unit usaha Sidogiri oleh ustad Mahmud Ali Zain “Sidogiri Net”, yang diakses pada tanggal 28 Agustus 2017.

<sup>118</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua marketing unit usaha kopontren Sidogiri dengan ustad Saiful Ulum, pada tanggal 24 Juli 2017.

pesantren yang memiliki koperasi yang diadakan di ponpes gontor waktu itu. Nah, pondok kita termasuk yang memiliki undangan”.

“..., rupanya ada pemilihan omset tertinggi, rupanya kita alhamdulillah termasuk yang tertinggi. Kita memiliki jumlah omset tertinggi akan tetapi tidak terdaftar pada badan hukum, padahal waktu itu pemerintah sudah ada peraturan tentang pengguna koperasi. Dari sinilah akhirnya koperasi pondok pesantren Sidogiri terdaftar di badan hukum”.<sup>119</sup>

Direktur bidang usaha kopontren Sidogiri Ustad Ahmach Edi

Amin menambahkan :

“Pada tahun 1997 kopontren mulai berbadan hukum, tahun 2009 mulai ekspansi yaitu membuka unit usaha koperasi diluar lingkungan Sidogiri, kemudian 2012 semakin agresif ekspansinya, waktu itu diusung penamaannya dengan “Sidogiri Swalayan”. Kemudian tahun 2014 pengurus melakukan evaluasi secara bertingkat dimana koperasi berubah menjadi “Toko Basmalah”, basmalah itu singkatan dari barokah, syariah dan masalah”.<sup>120</sup>

Kemudian pada tahun 1999 pondok pesantren Sidogiri memiliki program penjernihan air dengan merek “Santri”. Waktu ini maklum, artinya pondok Sidogiri ini hanya punya merek namun diproduksi oleh perusahaan lain. Pada 2010 baru memiliki prabrik air minum sendiri, kemudian 2014 semakin terstruktur dengan baik.<sup>121</sup>

Selain itu, unit usaha pendukung yang dikembangkan oleh pondok Sidogiri ini ada Giri Tech yaitu jual beli komputer, aksesoris dan kebutuhan IT lainnya, Giri Sell yaitu jual beli HP, aksesoris dan kebutuhan komunikasi lainnya, Giri Motor yaitu jual beli spare part motor, Giri Grafika yaitu percetakan dan desain grafis, Giri Print yaitu printing baliho, banner dan kebutuhan indoor atau outdoor lainnya, Giri Tron yaitu jual beli pulsa atau senter pulsa).<sup>122</sup>

<sup>119</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Saiful Ulum..., pada tanggal 24 Juli 2017.

<sup>120</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua direktur koperasi ustad Achmad Edy Amin pada tanggal 23 Juli 2017.

<sup>121</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua direktur ..., tanggal 23 Juli 2017.

<sup>122</sup> Sumber : Dokumentasi perkembangan usaha kopontren Sidogiri (Bentuk soft file), diberikan oleh direktur kopontren pada tanggal 15 Juli 2017.

Berdasarkan paparan data di atas, perkembangan sejarah pembentukan awal koperasi unit usaha Sidogiri sehingga terjadi peningkatan tidak terlepas dari pihak marketing. Marketing memiliki fungsi penting yang memainkan peran dominan dalam menjalankan bisnis ini. Jika produk tidak dipasarkan atau pada sasaran yang tepat maka usaha yang dikembangkan oleh pondok Sidogiri akan sia-sia belaka bahkan bisa tidak bertujuan pada profit.

Dalam hal pemasaran ketua marketing ustad Saiful Ulum menyebutkan, proses untuk menentukan dengan tepat dalam mempromosikan dan mendistribusikan barang unit usaha utama minimarket atau disebut dengan unit usaha mitra utama dan unit usaha ritel lainnya menggunakan dua model pendekatan, yaitu<sup>123</sup> :

- (1) Pendekatan Emosional
- (2) Pendekatan Profesional

Pemasaran *entrepreneurship* dengan menggunakan model pendekatan emosional merupakan pemasaran minimarket dengan memilih lokasi daerah yang masyarakatnya sudah mengenal dan mengetahui keberadaan Sidogiri, baik dalam hal kontribusi pondok dalam memperdayakan santri maupun masyarakat serta mengetahui akan tujuan didirikan *entrepreneurship* terhadap kemandirian pondok. Berdasarkan tujuan ini masyarakat akan lebih senang dan memilih untuk melestarikan usaha yang dikembangkan oleh pondok tersebut.

---

<sup>123</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua marketing kopontren Sidogiri yaitu ustad Saiful Ulum, pada tanggal 24 Juli 2017.

Pemasaran *entrepreneurship* oleh pondok pesantren Sidogiri dengan menggunakan model pendekatan profesional merupakan pemasaran yang dilakukan sama halnya yang dilakukan oleh pengusaha umumnya dengan melihat lingkungan permintaan konsumen dan lingkungan persaingan. Oleh karena itu, standar kerja bisnis profesional selalu dipertimbangkan, seperti analisis dan evaluasi peluang, pembuatan rencana bisnis yang baik, analisis ketersediaan sumberdaya dan penentuan manajemen yang sesuai.<sup>124</sup>

Begitu juga, apabila sasaran yang dituju sesuai maka pihak marketing akan turun ke lapangan untuk melihat kondisi lokasi yang dituju tepat sasaran atau tidak. Dalam bidang marketing dan merchandising terdapat manajer area, yang mana manajer area dibentuk menjadi manajer area I sampai manajer area VII. Manajer area ini sangat berperan penting dalam proses pemasaran barang, dan dalam proses pemilihan area pembukaan cabang toko basmallah baru. Bidang area ini akan melihat dan memilih area yang cocok untuk pembangunan toko basmallah yang baru.

Seperti dijelaskan oleh ustad Muhammad Saiful Ulum dan beliau selaku ketua marketing menyebutkan :<sup>125</sup>

“Sistem pendirian koperasi pondok pesantren Sidogiri menggunakan sistem musyarakah, dimana pendiri koperasi atau yang ingin menjadi anggota koperasi tidak dibatasi untuk bergabung menjadi anggota koperasi. Adakala para musyawarah yang menawarkan lokasi unit baru atau pihak pengurus marketing yang terjun langsung ke lapangan untuk mencari sendiri lokasi yang tepat.”

---

<sup>124</sup> Wawancara dengan ustad Saiful ulum..., pada tanggal 24 Juli 2017.

<sup>125</sup> Wawancara dengan ustad Saiful Ulum..., pada tanggal 24 Juli 2017.

Adapun konsep dalam pemilihan karakteristik produk yang dikembangkan oleh pondok pesantren Sidogiri, menurut pengamatan peneliti merupakan perkembangan dari “Kebutuhan Santri dan Masyarakat”. Yang awalnya dari toko kelontong restrukturisasi menjadi usaha minimarket basmalah, begitu juga air mineral yang menjadi konsumsi utama bagi santri berkembang sampai terbentuknya pabrik produksi air mineral yang diberikan label “Santri”. Sedangkan karakteristik produk usaha lainnya seperti giri grafika untuk percetakan, toko kitab, toko bangunan dan sebagainya, dikembangkan disekitaran lingkungan luar pondok pesantren Sidogiri untuk memenuhi kebutuhan pondok Sidogiri serta kebutuhan masyarakat.<sup>126</sup>

Bidang usaha yang kembangkan oleh pondok pesantren Sidogiri bercorak manajemen yang dikelola di dalam pondok pesantren Sidogiri bisa dikategorikan sebagai manajemen modern. Dalam artian, unit usaha yang dikembangkan merupakan usaha minimarket, ditambah tatakelola toko minimarket yang didukung ac serta diamanahkan kepada orang-orang yang profesional dan capable. Seperti yang telah disebutkan di atas, untuk standar kerja bisnis *entrepreneurship* pondok pesantren Sidogiri selalu dipertimbangkan, seperti analisis dan evaluasi peluang, pembuatan rencana bisnis yang baik, analisis ketersediaan sumberdaya dan penentuan manajemen yang sesuai.

---

<sup>126</sup> Pengamatan peneliti terhadap perkembangan usaha pondok, dimulai pada tanggal 15 Juli 2017 sampai 23 Agustus 2017.

(b) Rencana Keuangan

Modal awal berdirinya koperasi basmalah Sidogiri ini bersistem musyarakah, yaitu badan usaha yang bersistem anggota. Sistemnya siapapun yang ingin bergabung menjadi anggota disebut dengan anggota koperasi primer. Untuk sumber keuangan, modal awal para pendiri koperasi harus menyetorkan modal/investasi sendiri yang terdiri dari simpanan pokok dan simpanan wajib sebagai modal awal untuk melaksanakan kegiatan usaha yang jumlahnya sesuai kebutuhan yang diputuskan pada rapat pendirian koperasi. Para pendiri koperasi melakukan musyawarah, seberapa jumlah keuangan yang dibutuhkan untuk mendirikan koperasi.

Ustad Achmad Edy Amin menambahkan :

Sebagaimana prinsip yang dibangun oleh Pondok Pesantren Sidogiri bahwa program kegiatan yang telah direncanakan dan relevan untuk merealisasikan visi dan misinya, jika modal yang disepakati sesama pendiri tidak mencukupi maka solusi terakhir yang dilakukan adalah dengan melakukan pinjaman di bank.<sup>127</sup> Kemudian para pendiri koperasi Basmalah ini wajib mengadakan rapat persiapan pembentukan koperasi yang membahas semua, terutama hal yang berkaitan dengan: Rencana pembentukan koperasi, rancangan anggaran dasar koperasi, besarnya simpanan pokok dan simpanan wajib sebagai modal awal, pemilihan pengurus dan pemilihan pengawas, beserta lokasi berdirinya koperasi.

Ustad Abdurrahman sebagai ketua pengurus *entrepreneurship* menambahkan,<sup>128</sup> :

“ Untuk modal awal kita tetapkan kepada seluruh anggota koperasi, untuk sekarang ini setiap anggota wajib menginvestasikan modal minimal RP. 600.000 ribu rupiah dan maksimalnya 200.000.000 juta

<sup>127</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Edy Amin, pada tanggal 23 Juli 2017.

<sup>128</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Faturrahman..., pada 23 Agustus 2017.

rupiah. Dan untuk sekarang ini anggota koperasi berjumlah hampir 1900-2000 orang anggota.

Melihat penjelasan di atas, dana yang di dapatkan dari penyeteroran seluruh anggota saja jika dihitung dari dana yang minimum saja bisa diperoleh mencapai 1 miliar lebih. Di karenakan anggota banyak maka perolehan modal juga semakin banyak.

Setiap perencanaan program dalam satu tahun ada beberapa tahapan dan itu digodok dari bawah mulai dari yang terbawah sampai keatas, jenjang mulai petugas kepada pengurus pelaksana, dari pengurus pelaksana ke komisi dari komisi ke pleno dari pleno ke tim perumus dari tim perumus ke majelis keluarga pengasuh pondok pesantren Sidogiri.<sup>129</sup>

#### (c) Rencana Produksi

Secara umum perencanaan produksi merupakan aktifitas untuk menetapkan produk yang akan diproduksi, jumlah yang dibutuhkan, kapan produk tersebut harus selesai dan sumber-sumber yang dibutuhkan. Perencanaan produksi ini sangat diperlukan dalam kegiatan *entrepreneurship* yang bertujuan agar dapat berproduksi secara efektif dan efisien, dapat menggunakan modal seoptimal mungkin, meramalkan permintaan produk yang dinyatakan dalam jumlah produk sebagai fungsi dari waktu, serta menetapkan persediaan yang ekonomis.

---

<sup>129</sup> Majelis keluarga adalah pimpinan tertinggi di pondok pesantren yang anggotanya berisi dari cucu laki-laki Kiai Nawawi (pengasuh dan pendiri pondok pesantren Sidogiri)

Untuk produksi koperasi basmalah, persediaan barangnya berdasarkan data penjualan yang laku. Biasanya dilihat dari laporan data barang yang terjual pada pengalaman di bulan-bulan sebelumnya.

Ustad Achmad Edy Amin menjelaskan<sup>130</sup> :

“Maksimal stok barang untuk unit usaha minimarket basmalah untuk satu bulan, karena semakin cepat perputaran barang dan stok barang tidak mengendap lama itu lebih bagus untuk usaha ritel.”

Untuk produksi usaha air minum dalam kemasan atau disebut dengan “AMDK” diproduksi di pabrik air minum santri di daerah Umbulan, Kec. Winongan, Pasuruan yang berada di areal seluas 1,2 hektar yang berdiri pada tahun 2010 lalu. Sumber mata air AMDK santri terletak di desa Umbulan. Mata air di desa Umbulan ini terkenal sebagai salah satu mata air terbaik di dunia.<sup>131</sup>

Dalam sehari pabrik ini dapat memproduksi 9.000 karton, 2500 .000 galon perhari dan 1500.000 botol perjam dengan sistem kerja setiap hari menggunakan 2 shif produksi yang setiap jam minimal 8 jam. Sehingga dalam sebulan pabrik AMDK santri dapat mendistribusikan 180.000 karton all item ke berbagai wilayah, seperti Probolinggo, Malang, Surabaya, Situbondo, Bondowoso, Jember, Lumajang, dan lain-lainnya.<sup>132</sup> Sekarang ini, air minum dalam kemasan yang bermerek “santri” diproduksi dalam 4 kemasan, air santri yang berukuran 24 ML, 600 ML, 1500 ML, dan kemasan galon.

<sup>130</sup> Wawancara dengan ustad Edi Amin..., pada tanggal 23 Agustus 2017.

<sup>131</sup> Sumber : <https://sidogiri.net/2014/03/kopontren-sidogiri-launching-santri-baru/>, diakses pada tanggal 20 Agustus 2017.

<sup>132</sup> Sumber : wawancara dengan ustad H. Mahmud Ali Zain selaku Ketua Restrukturisasi AMDK Santri, pada tanggal 24 Juli 2017.

(d) Rencana Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan fungsi utama yang harus dilakukan dalam *entrepreneurship*, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

Perencanaan SDM oleh pondok pesantren Sidogiri rangkaian-rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi diwaktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Biasanya departemen personalia yang mengatur dan menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan unit *entrepreneurship*.

Keanggotaan pondok pesantren Sidogiri dibagi menjadi tiga kategori, yaitu anggota khusus, anggota biasa dan anggota luar biasa. Anggota khusus adalah pondok pesantren Sidogiri yang di wakili oleh ketua umum Pondok, anggota biasa yaitu keluarga besar pondok pesantren Sidogiri yang terdiri dari majelis keluarga, pengurus, guru, santri dan alumni yang bertempat tinggal kedudukan dan berdomisili di pasuruan. Sedangkan anggota luar biasa adalah selain anggota khusus dan anggota biasa.<sup>133</sup>

Keanggotaan *entrepreneuership* pondok pesantren Sidogiri, biasanya merekrut karyawan ketika dibutuhkan saja. Ada dua model kriteria penerimaan

---

<sup>133</sup> Dokumentasi arsip unit usaha kopontren Sidogiri, berbentuk soft file dari direktur utama kopontren Sidogiri.

yang dilakukan dalam merekrut karyawan *entrepreneurship* di pondok pesantren Sidogiri selain dari penjelasan diatas, yaitu :

- (1) Khusus untuk alumni pondok pesantren Sidogiri
- (2) Alumni pondok mana pun, yang pernah berstatus santri.

Karyawan yang berasal dari alumni pondok, para pengurus bisa menilai secara langsung perkembangan personalia ketika menjadi santri sekiramana secara personalia santri memenuhi sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam pelaksanaan *entrepreneurship*. Bahkan, bidang personalia akan merekrut sendiri santrinya menjadi karyawan pelaksana *entrepreneurship* dengan melihat perkembangan bakat dan keahlian santrinya selama mondok di pesantren Sidogiri. Selain itu, sebagian alumni yang menjadi anggota *entrepreneurship* mengikuti prosedur perekrutan karyawan sebagaimana prosedur umumnya.

Prioritas kedua ialah para alumni pondok pesantren manapun, yang menjadi status alumni santri. Ataupun yang berlulusan SMA yang sekiramana punya keahlian dan bakat menjadi anggota pelaksana *entrepreneurship*. Kriteria ini dibuat dikarenakan ingin membuat lapangan kerja untuk lulusan pondok atau hanya memiliki ijazah SMA. Untuk saat ini, statistik karyawan kopontren Sidogiri berjumlah 908 karyawan dari jumlah 105 kopontren basmalah dan telah tersebar diseluruh Jawa Timur dan di kalimantan.

Dari penjelasan perencanaan *entrepreneurship* di atas, maka peneliti menuangkan dalam gambar berikut ini akan perkembangan perencanaan yang dilakukan :



Gambar 4.2. Perencanaan *Entrepreneurship* pondok Sidogiri

## b) Pelaksanaan *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri

### 1) Pelaksanaan *Entrepreneurship* Pondok pesantren Sidogiri

Implementasi *entrepreneurship* adalah hal yang terpenting yang digunakan untuk mengoperasikan atau merealisasikan ide usaha yang telah direncanakan dalam suatu organisasi.

Pelaksanaan *entrepreneurship* di pesantren Sidogiri mengikuti prinsip akuntabel, afektif dan efisien dengan disertai semangat ikhlas, jujur dan amanah dalam menjalankan seluruh kegiatan pesantren. Setiap aktivitas *entrepreneurship*

dijalankan dengan menggunakan prosedur dan tata aturan yang baik sesuai dengan ciri *entrepreneurship* modern, baik dari badan hukum dan legalitas usaha, struktur organisasi dan tata hubungan dengan pesantren, permodalan, SDM, pemilihan produk/jasa.

Kiai pondok pesantren Sidogiri menyerahkan kepercayaan sepenuhnya kepada para pengurus manajemen *entrepreneurship* untuk mengelola tata usahanya. Kegiatan sehari-hari kiai hanya melaksanakan kegiatan pendidikan terhadap santri maupun masyarakat. Kiai yakin benar terhadap para pelaksana *entrepreneurship* untuk mengelolanya, mereka akan khidmad betul untuk pondok pesantren dengan memegang prinsip jujur, amanah dan ikhlas demi kejayaan pondok pesantrennya.

Berdasarkan kepercayaan ini, atas dasar khidmah terhadap pondok pesantren Sidogiri para pelaksana benar-benar berusaha semaksimal mungkin dalam menjalankan seluruh kegiatan *entrepreneurship*, maka kerjasama dari seluruh jajaran pelaksana, pengawasan serta komunikasi antar sesama anggota sangat diperlukan guna tercapainya tujuan yang telah dirancang.

Setiap kegiatan pesantren adalah program harus terlaksana dan tidak boleh terhambat karena dana, oleh karena itulah jika terdapat kekurangan dana sementara anggaran berlebih, maka bendahara akan mencari sumber dana dengan

cara memaksimalkan atau merencanakan kembali perekonomian dengan lebih pesat.<sup>134</sup>

Perkembangan usaha yang dirintis ada dua jenis, Kopontren memerlukan konsentrasi-konsentrasi baru yang fokus mengurus unit-unit *entrepreneurship* maka dibentuklah dua struktur pengelolaannya, yaitu : 1). PT Sidogiri Mitra Utama , 2) PT Sidogiri Mandiri utama. Untuk PT Sidogiri Mandiri utama yaitu menfokuskan usaha berupa air mineral dalam kemasan. Sedangkan PT Sidogiri Mitra Utama, sampai sekarang ini usaha yang sudah lama terbentuk dan berkembang sangat pesat adalah usaha ini, dimana pengembangan usaha ada beberapa jenis sebagaimana berikut ini :<sup>135</sup>

Tabel 4. 4: Pertumbuhan Jenis Mitra Usaha yang Dikembangkan

No	Jenis usaha yang dikembangkan	Keterangan
1	Kantin	Kebutuhan santri
2	Minimarket Basmallah	Kebutuhan santri dan umum
3	Giri Tech	Jual beli komputer, aksesoris, IT
4	Giri Sell	Jual beli HP, aksesoris
5	Giri Motor	Jual beli spare part motor
6	Giri Grafika	Percetakan dan desain grafik
7	Giri Print	Printing baliho, banner dan lainnya
8	Giri Tron	Jual beli pulsa

Prioritas usaha utama yang dijalankan adalah usaha mitra utama jenis toko basmallah yang bersistem minimarket dan mengekspansikan membuka cabang ke

<sup>134</sup> Sumber : Laporan dokumentasi pelaksanaan kegiatan pondok Pesantren Sidogiri tahun 2014.

<sup>135</sup> Sumber : Wawancara dengan Ustad Ahmad Edi Amin sebagai ketua direktur kopontren Sidogiri, pada tanggal 24 Juli 2017.

seluruh Jawa Timur, sedangkan jenis usaha yang bersifat giri sebagaimana disebutkan diatas tidak membuka cabang, namun usaha yang dirintis untuk memenuhi kebutuhan disekitar pondok dan juga masyarakat secara umum. Sedangkan PT Sidogiri mandiri utama adalah usaha industri menciptakan air mineral dalam kemasan, dikarenakan industri maka sistemnya berbentuk pabrik. Oleh karena itu, dalam hal peneliti lebih detail membahas usaha minimarket yang sudah berkembang pesat seluruh Jawa Timur sebagaimana pengelola usaha sebatas tingkat pondok pesantren.<sup>136</sup>

Pembentukan *entrepreneurship* yang telah dilakukan tersebut mayoritas diantaranya diarahkan dari awal untuk menjawab problema santri. Usaha-usaha tersebut merentang dari skala kecil dan skala besar. Ada yang sudah lama dan ada yang masih baru. Hingga pada tahun 2009 usaha tersebut semakin berkembang dengan unit-unit percetakan, digital printing, Air mineral dalam kemasan, beras, koperasi, giri motor, giri cell dan sebagainya.

Pertumbuhan *enterpreneurship* pondok pesantren awalnya hanya di sekitaran lingkungan Sidogiri Pasuruan, mulai melakukan ekspansi keluar daerah Pasuruan pada tahun 2009. Ustad Saiful Ulum menjelaskan bentuk awal pengelolaan perkembangan minimarket ke luar daerah Pasuruan, yaitu :<sup>137</sup>

“...memang dulu, bisnis usaha hanya dikalangan pesantren saja, jadi tidak seperti sekarang perkembangannya, dulu hanya di daerah Pasuruan saja, di dalam komplek ada kantin, cafe, ada potocopy, jualan ATK dan sebagainya. Berkembang pesat sampai sekarang ini, karena kebutuhan dan motivasinya karena dulu itu banyak swalayan-

<sup>136</sup> Wawancara dengan Ustad Ahmad Edi Amin..., 23 Juli 2017.

<sup>137</sup> Wawancara dengan Ustad Saiful Ulum sebagai ketua marketing, pada tanggal 24 Juli 2017.

swalayan modern yang berdiri di tengah-tengah masyarakat yang bersistem kapitalis.

Kalau sidogiri melihatnya seperti itu. Artinya kapitalis itu, mereka kan punya jaringan dan modalnya sudah kuat. Tidak ada kompetitor-kompetitor dari kalangan sendiri.<sup>138</sup> Jadi dulunya masa pemerintahan pak Susilo Bambang Yudiono dan Yusuf Kala membuat kebijakan swalayan-swalayan hypermarket tidak boleh berdiri di kota atau kabupaten itu hanya diperbolehkan di kota-kota besar.

Sehingga seperti giant dan carefull hanya di kota-kota besar, yang terjadi adalah seperti minimarket indomaret dan alfamart terjadi pergeseran ke daerah-daerah bawah ke kecamatan. Sehingga sasaran utamanya adalah masyarakat tradisional, dan ini yang termakan adalah pasar-pasar tradisional, mereka banyak memilih di dekat-dekat pasar atau tempat-tempat strategis. Akhirnya minimarket basmalah mengimbangi berusaha untuk menjadi bagian kebutuhan masyarakat tersebut. Itu baru dilakukan pada tahun 2009, lima tahun setelah adanya kebijakan pemerintah tersebut.

Beliau menambahkan lagi<sup>139</sup> :

Sekarang, tahun 2017 minimarket basamallah sudah berdiri di 14 kabupaten di seluruh Jawa Timur. Sudah ada 105 outlet basamallah di Jawa Timur, update per Juli kemarin tahun 2017 dan ada didirikan 1 minimarket di Kalimantan.<sup>140</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, menurut pengamatan peneliti usaha kerja keras dan komitmen untuk menjadikan pondok pesantren Sidogiri mandiri secara finansial terbukti jika dilihat dari pertumbuhan ekspansi minimarket basmalah keseluruhan wilayah Jawa Timur. Dalam melakukan pengelolaan minimarket pihak pengurus tidak mengesampingkan kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah. Hanya saja harus memiliki cara yang strategis untuk bisa bersaing dengan pesaing-pesaing modern lainnya.

<sup>138</sup> Kompetitor adalah orang yang bersaing, para pesaing saling berlomba untuk memojokkan perusahaan lawan, sehingga mereka berusaha melakukan pergeseran ke wilayah bawah.

<sup>139</sup> Wawancara dengan Ustad Saiful Ulum sebagai ketua marketing, pada tanggal 24 Juli 2017

<sup>140</sup> Untuk paparan outlite dan lokasinya peneliti lampirkan dalam bentuk lampiran.

“..., Mengembangkan outlite basmalah dan meningkatkan produktifitas outlet basmalah yaitu dengan cara memperluas jajaran ekspansinya. Karyawan yang melakukan budidaya terus mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2012 mereka adalah berjumlah 474 karyawan dan sekarang mencapai 908 orang. Selain itu, semakin banyak outilte yang didirikan semakin meningkatkan lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Meskipun karyawan yang diprioritaskan terhadap alumni pondok pesantren Sidogiri, namun prioritas selanjutnya terhadap alumni pondok pesantren manapun. Sehingga pemberdayaan alumni pondok pesantren semakin maju. Ini didasari sulitnya menerima alumni pondok pesantren di kalangan instansi pemerintahan”<sup>141</sup>.

Perkembangan jenis usaha sebagaimana sudah dituangkan dalam tabel di atas, sudah mulai menampakkan hasil yang meningkat terlihat pada pertumbuhan dari tahun 2009 sampai sekarang ini berjumlah 105 outlite. Perhitungan statistik terhadap pertumbuhan outlite basmalah dari awal ekspansi bisa dilihat berikut ini, yaitu :



Gambar 4.3. Statistik Pertumbuhan Minimarket Basmallah

<sup>141</sup> Wawancara dengan ustad Edi Amin..., pada tanggal 10 Agustus 2017.

Berdasarkan statistik di atas, menurut peneliti setelah melakukan ekspansi keluar daerah pertumbuhan outlite basmalah berkembang cukup baik yang mana rentang waktunya tidak lebih dari masa 10 tahun dan ini selaku penggerak bisnis minimarket setingkat pondok pesantren.

“..., Target *entrepreneurship* ini adalah semua lapisan masyarakat. Sekarang ini dengan outlite berjumlah 105, sudah tersebar diseluruh wilayah, di berbagai kabupaten seperti kalimantan Barat dan di Jawa Timur, khususnya wilayah Madura, Probolinggo, Lumajang, Situbondo, Bondowoso, Jember, dan Bayuwangi”<sup>142</sup>.

Dilihat dari jumlah pertumbuhan outlite dan corak manajemen yang dikelola di dalam pondok pesantren bisa dikategorikan sebagai manajemen modern. Dalam artian, dia juga menambahkan tatakelola pesantren diamanahkan kepada orang-orang yang profesional, capable dalam bidang masing-masing, dan memiliki semangat yang gigih dan khidmah terhadap pengelolaan *entrepreneurship* yang ada.

Dalam struktur pondok pesantren Sidogiri, unit-unit *entrepreneurship* tersebut ditetapkan di bawah LO (Lembaga Operasional) Bidang Koppontren (Koperasi pondok pesantren Sidogiri). Koppontren merupakan lembaga operasional di pondok pesantren Sidogiri yang bertugas mengoperasionalkan semua unit-unit *entrepreneurship* pesantren.

“..., Prosedurnya pengelolaan *entrepreneurship* pondok pesantren Sidogiri dikelola melalui sistem perencanaan yang dilakukan bersama, setelah dirumuskan barulah diimplikasikan. Untuk proses pengimplikasiannya diserahkan kepada bidang-bidang yang sudah ada dan ahli yang telah dibentuk. Apakah itu bidang marketing, bidang personalia, bidang keuangan dan sebagainya. Setelah itu akan dievaluasikan bersama. Apakah ada kemajuan, keberhasilan atau

---

<sup>142</sup> Wawancara dengan Ustad Abdurrahman, pada tanggal 23 Agustus 2017.

tidak. Setelah itu, disesuaikan dengan visi dan misi *entrepreneurship* pondok pesantren<sup>143</sup>.

Ustad Abdurrahman menyampaikan<sup>144</sup> :

“Dalam pengelolaannya menggunakan dua analisis, yaitu pemberdayaan masyarakat (orientasi sosial) dan kepentingan bisnis (orientasi profit). Kedua faktor ini menjadi bagian strategi dalam mengembangkan *entrepreneurship* di pondok pesantren Sidogiri. Oleh karena itu, selalu menggunakan analisis sosial dan analisis bisnis secara profesional.

Problem sosial santri dan masyarakat yang harus dipecahkan sebagai bentuk kontribusi pesantren terhadap umat. Disamping itu, kegiatan *entrepreneurship* juga diarahkan pembiayaan pesantren, sehingga meringankan beban santri. Kemudian pada orientasi profesional. Mengoperasionalkan kegiatan *entrepreneurship* dengan mempertimbangkan standar kerja bisnis profesional, seperti analisis swot, evaluasi peluang, pembuatan rencana yang baik, analisis ketersediaan sumberdaya, dan penentuan manajemen yang sesuai dengan pondok sarongan itu”.

Dalam pelaksanaan kegiatan *entrepreneurship* ada terdapat lima unsur yang menjadi fokus orientasi pelaksanaannya, yaitu 1). Program tahunan yang telah ditetapkan dan sedang diimplementasikan, 2) Pemotivasian karyawan dan kinerja organisasi, 3) pengembangan kultur yang mendukung pelaksanaan *entrepreneurship*, 4). Penetapan struktur organisasi dan 5). Menetapkan anggaran. Kemudian peneliti menuangkan dalam bagan berikut ini :

<sup>143</sup> Wawancara dengan Ustad Edi Amin..., pada tanggal 10 Agustus 2017.

<sup>144</sup> Wawancara dengan ustad Abdurrahman..., pada tanggal 23 Agustus 2017.



Gambar 4.4 : Pengelolaan *Entrepreneurship* Pondok Sidogiri

Berdasarkan bagan di atas, terkait dengan program tahunan yang sudah di tetapkan dan sedang diimplementasikan dijelaskan oleh ustad Saifullah sebagai berikut :<sup>145</sup>

“..., Di pondok pesantren Sidogiri itu sudah menjalankan mekanisme-mekanisme organisasi itu mulai dari *planning, organizing, actuating* dan *controlling*, dan perencanaan dalam satu tahun itu digodok selama empat bulan, mulai jumadits stani-rajab-sya’ban-ramadhan. Dan setiap perencanaan program dalam satu tahun ada beberapa tahapan dan itu digodok dari dibawah mulai dari yang terbawah sampai keatas, jenjang mulai petugas kepada pengurus pelaksana, dari pengurus pelaksana ke komisi, kemudian ke pleno dan majlis keluarga, di majlis nanti ditanyakan ada hal yang baru membutuhkan kebijakan, disini bottom up”.

<sup>145</sup> Sumber : Dokumentasi Sidogiri Laporan studi banding mahasiswa tanggal 5 Februari 2014.

Sebagian program yang terlaksana pada tahun 2016 atau masa khidmah tahun 1437-1438 H, ialah pengurus dapat merealisasikan untuk membuka unit pelayanan koperasi (UPK) baru untuk menargetkan pembukaan sedikitnya 11 cabang pada tahun 2017 dan 24 cabang yang akan buka.

Sedangkan untuk memastikan seluruh program-program pondok pesantren Sidogiri dapat berjalan dengan baik, maka pengurus pondok pesantren Sidogiri selalu melakukan motivasi terhadap kinerja karyawan, hal ini seperti yang disampaikan oleh ustad Saifullah Naji,

“..., Setelah di planning dan dilaksanakan, ya dibimbing dan tidak henti-hentinya kita membina, sebab manusiawi ketika memiliki masalah ada penurunan semangat didalam pelaksanaan, tidak sesuai target, ya kita beri motivasi, dan mereka terus bergerak karena motivasi manajemen”.<sup>146</sup>

Sedangkan untuk standar kinerja karyawan, beliau menjelaskan lagi :

“..., untuk standar kinerja kita punya standar pokok dan ukuran-ukurannya, dan kalau sistem karier itu ada di sistem ekonomi kita dan standar bisyarah kita sudah ada semua. Kalau di ekonomi ada tunjangan jabatan, tunjangan komunikasi, standar kita adalah UMR dan kalau di ekonomi yang terbawah itu diatas UMR. Dan bisyarah sesuai kinerjanya dan ada variabel yang terus bergerak”.<sup>147</sup>

Setelah implementasikan cara dalam bentuk program sudah ditetapkan dan dilaksanakan, motivasi dan kinerja sudah dilaksanakan dengan baik, tentunya ada hal lain yang juga sangat mendukung dalam implementasi prosedurnya, yaitu

<sup>146</sup> Sumber : Dokumentasi Sidogiri Laporan Studi Banding Mahasiswa tanggal 5 Februari 2014.

<sup>147</sup> Sumber : Arsip Dokumentasi disampaikan Oleh Seketaris Umum Pondok Sidogiri, pada tanggal 5 Februari 2014.

kultur organisasi, karena bagaimanapun kultur organisasi juga sangat menentukan keberhasilan perencanaan *entrepreneurship*.

“..., Pondok pesantren Sidogiri berusaha ingin mensinergikan antara figur kultural (kiai) dan manajemen yang aktual dan profesional, kiai menjadi kultural yang menjaga tradisi pesantren dengan karakter khas salafiyah dengan prinsip-prinsip yang sesuai dengan ajaran Islam, untuk ini kita menanamkan prinsip kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas dan kerja tuntas. Sedangkan pengurus *entrepreneurship* adalah pelaksana manajemen yang bersifat teknis profesional. Oleh karena itu, diperlukan komitmen bersama, adanya kesadaran semua pihak dalam organisasi akan visi dan misi serta target yang telah dibentuk”<sup>148</sup>.

Setelah kultur organisasi tercipta suasana yang kondusif untuk mendukung program *entrepreneurship*, maka langkah berikutnya adalah menetapkan struktur organisasi. Struktur organisasi pada *entrepreneurship* terdiri dari susunan pengawas, pengurus dan direksi. Kemudian dilanjutkan dengan pembentukan dan pengimplementasian struktur organisasi pengelola bisnis yaitu bagian manager dan jajarannya yang bertujuan untuk terlaksananya konsep-konsep strategi organisasi.

Sebagian tugas pengawas manajemen ialah membuat standarisasi kompetensi karyawan sesuai level jabatan untuk menciptakan regenerasi yang handal dan berkualitas. Setelah itu melanjutkan dan meningkatkan penyelenggaraan pelatihan untuk semua karyawan yang bertujuan untuk tercapainya syarat kompetisi yang ditetapkan oleh manajemen dan tercapainya *character building*.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> Wawancara dengan Mas Sugik, staf Koppondren Sidogiri, pada tanggal 26 Juli 2017.

<sup>149</sup> Sumber : Wawancara dengan Bedahara Ustad Abdullah Karim, pada tanggal 24 Juli 2017.

Pernyataan di atas diperkuat oleh hasil penelitian dokumen pondok pesantren Sidogiri,<sup>150</sup> dalam dokumen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

“..., Penetapan struktur organisasi merupakan kewenangan majelis keluarga sidogiri, tetapi jika ada perubahan struktur atau penambahan maka kami akan berkoordinir, dan biasanya pengasuh menanyakan ada yang hal baru atau tidak, kalau hanya menyangkut hal teknis dan tidak ada yang baru dan dirasa tidak ada masalah, maka akan langsung ditetapkan”.

Kemudian dia akhir tahun, biasanya pengurus menyelenggarakan rapat anggota tahun buku 2016, untuk mengevaluasi kinerja pengurus dan pengawas, pengesahan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas dan pengesahan RK-RAPB tahun buku 2016. Hal terakhir yang masuk dalam pelaksanaan *entrepreneurship* adalah menetapkan budget atau anggaran *entrepreneurship*.

Ustad Abdurrahmana menyampaikan :

“Pihak kopontren Sidogiri menetapkan anggaran untuk masing-masing anggota kopontren dengan rincian simpanan anggota minimal sebesar Rp. 500.000 dengan rincian simpanan pokok sebesar 100.000 dan simpanan wajib sebesar Rp. 400.000. Selebihnya, anggaran yang kurang akan dilakukan peminjaman dari pihak bank”.<sup>151</sup>

“Ketika pihak marketing ingin membuka unit koperasi baru, maka dengan sistem koperasi beranggotakan sejumlah anggota koperasi dan wajib menyeter modal wajib yang telah ditetapkan dengan penguasa saham lainnya. Pondok pesantren juga menanamkan modal dalam usaha yang dikembangkan, jadi di akhir pembagian keuntungan pondok pesantren juga mendapatkan pembagian, selanjutnya diikuti dengan pembagian sisa hasil akhir ke pondok pesantren”.<sup>152</sup>

<sup>150</sup> Dokumentasi laporan hasil studi banding dari mahasiswi Uin Maulana Malik Ibrahim, pada tahun 2014.

<sup>151</sup> Wawancara dengan Ustad Abdurrahman, pada tanggal 23 Agustus 2017.

<sup>152</sup> Wawancara dengan Ustad Abdurrahman..., 23 Agustus 2017.

Dengan rata-rata pertumbuhan omset sebesar 15 persen pertahun maka omset Bisnis kopontren Sidogiri pada tahun 2016 mencapai IDR 540 Miliar dan pada tahun 2015 mencapai IDR RP. 454 Miliar, dan pada tahun 2014 mencapai IDR sejumlah 248 Miliar<sup>153</sup>. Namun, omset ini menjadi acuan semakin tinggi omset yang dihasilkan semakin tinggi pula pembagian saham kepada pondok dan juga semakin besar dana sisa hasil usaha yang didapatkan.

“..., Mekanisme penetapan proyeksi kebutuhan modal atau penyesuaian anggaran dilakukan setahun sekali oleh para operasional *entrepreneurship* dan disetujui oleh pengurus”<sup>154</sup>.

Ustad Achmad Edi Amin selaku direktur *entrepreneurship* menambahkan :

“...,Proyeksi itu berisi penyesuaian modal jika ada cabang *existing* yang membutuhkan dan kebutuhan anggaran untuk ekspansi atau membuka outlite baru dalam satu tahunnya”<sup>155</sup>.

Untuk keuntungan dan profit yang diperoleh berbeda-beda di setiap tahunnya, sejauh ini selalu ada peningkatan omset sesuai yang disebutkan di atas, keuntungan dan profit usaha sesuai dengan perjanjian kerjasama dibagi kepada pemilik saham, modal untuk perpanjangan usaha dan sisa usaha akhirnya baru untuk kebutuhan pondok pesantren Sidogiri.

Hubungan dengan pesantren bersifat langsung karena pesantren memiliki bagian saham. Karena tujuan utama adanya kopontren untuk menghasilkan profit sebagai penunjang kegiatan operasional pondok, maka sebagian hasil dalam *entrepreneurship* ini semua digunakan sebesar-besarnya untuk kebutuhan pesantren, bahkan pengasuh pun tidak mendapatkan bagian ini.

<sup>153</sup> Wawancara dengan ustad Edi Amin..., 23 Juli 2017.

<sup>154</sup> Wawancara dengan ustad Abdurrahman, pada tanggal 23 Agustus 2017.

<sup>155</sup> Wawancara dengan ustad Edi Amin..., 24 Juli 2017.

## 2) Implementasi Pendanaan *Entrepreneurship* terhadap Pembiayaan Pendidikan

*Entrepreneurship* memiliki posisi yang strategis untuk menjadi sumber pembiayaan pendidikan pesantren. Melalui aktivitas *entrepreneurship*, pesantren dapat memaksimalkan potensi ekonomi yang dimilikinya untuk memperoleh berbagai keuntungan finansial. Melalui keuntungan finansial tersebut pesantren dapat membiayai berbagai kebutuhan penyelenggaraan dan pembiayaan pendidikan.

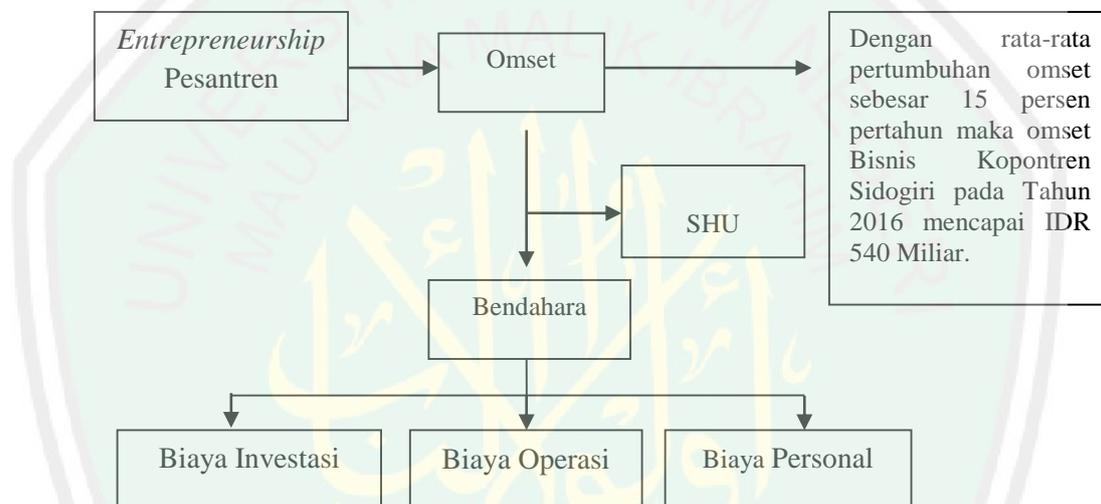
Implementasi pembiayaan pendidikan di pesantren Sidogiri mengikuti prinsip akuntabel, efektif dan efisien dengan disertai semangat ikhlas, jujur dan amanah dalam menjalankan seluruh kegiatan pesantren. Untuk menjalankan seluruh kegiatan, maka dana yang ditetapkan dan disetujui akan mendapatkan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui.

Komitmen pelaksanaan kegiatan pendidikan adalah seluruh program harus terlaksana dan tidak boleh terhambat karena dana, oleh karena itulah jika terdapat kekurangan dana sementara anggaran berlebih, maka bendahara akan mencari sumber dana dengan cara memaksimalkan atau merencanakan kembali perekonomian dengan lebih pesat.

Keuangan pondok pesantren Sidogiri pada dasarnya relatif telah tercukupi dengan berbagai usaha-usaha yang dimiliki. Disamping sumber dana sebagaimana disebutkan sebelumnya. Hubungan pendanaan dengan pesantren bersifat langsung karena pesantren menanam saham pada usaha yang dikembangkan oleh pondok.

Karena termasuk menanamkan saham dan menjadi anggota kopontren secara langsung pesantren mendapat bagian bagi hasil dari keuntungan yang diperoleh setiap tahunnya, kemudian dilanjutkan dengan mendapatkan bagian sisa hasil usaha (SHU) yang diberikan kepada pondok sebagaimana tujuan utama pendirian usaha ini sebagai sumber pembiayaan pondok pesantren Sidogiri.

Implementasi pendanaan *entrepreneurship* Sidogiri terhadap pembiayaan pendidikan, peneliti tuangkan dalam bagan berikut ini :



Bagan 4.5 : Implikasi Pendanaan *Entrepreneurship* terhadap Pembiayaan Pendidikan

Bagan di atas menjelaskan, proses implementasi pendanaan *entrepreneurship* terhadap pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Sidogiri. Setiap akhir periode, pihak keuangan kopontren dan usaha lainnya akan menghitung jumlah jual beli yang didapati selama satu tahun penuh dan menghitung keuntungan yang diperoleh selama periode ini. Setelah perhitungan keuntungan atau omset yang didapati dari seluruh dana usaha yang dikembangkan, maka keuangan *entrepreneurship* akan membuat laporan

pendapatan omset dengan menghitung modal awal atau aset yang dimiliki dan keuntungan dari usaha yang dikembangkan. Sebagaimana disampaikan oleh ustad Edi Amin ialah :

“Omset adalah dana keuntungan usaha secara keseluruhan yang dihitung dengan jarak pertahun, dengan melihat pertumbuhan outlite sekarang ini mencapai 105 toko maka sudah barang tentu jumlah omset yang dihasilkan juga semakin besar. Dengan rata-rata pertumbuhan omset semakin meningkat sebesar 15 persen pertahunnya”.<sup>156</sup>

Beliau menambahkan lagi :

“..., dikarenakan kita setiap tahun membuat perencanaan untuk membuka cabang outlite basmallah dengan target maxsimal akan terbuka cabang 200 outlite dengan renstra sampai 2020 mendatang. Nah, meskipun di awal membuka cabang kita mengeluarkan modal usaha mencapai 300 juta- 600 juta per toko basmallah, namun dengan perputaran secara terus menerus mendapat keuntungan yang lumayan besar”.

Untuk omset usaha ini akan dihitung pada akhir periode ajaran sebelum membuat rancangan kegiatan dan rancangan anggaran untuk tahun kedepannya, para pihak keuangan setiap outlite akan melaporkan secara pembukuan kepada pengurus keuangan utama *entrepreneurship* akan barang yang terjual dan keuntungan yang mereka peroleh pada setiap tahun, kemudian pihak keuangan akan merilist semua pendapatan (omset) dan menghitung pendapatan yang mereka dapatkan secara keseluruhan.

Kopontren Sidogiri menggelar Rapat Anggota Tahunan (RAT) untuk membahas pendapatan yang diperoleh, sekarang ini anggota kopontren mencapai 1900 lebih anggota khusus, biasa dan anggota luar biasa. Pada rapat anggota

---

<sup>156</sup> Wawancara dengan Direktur Kopontren Ustad Edi Amin, pada tanggal 23 Juli 2017.

tahunan membahas laporan pertanggung jawaban pengurus dan pengawas selama berlangsungnya kinerja kopontren dan selanjutnya dalam kegiatan rapat anggota tahunan ini juga disusul dengan pengesahan keputusan rapat tentang laporan pendapatan dan belanja selama tahun ini. Sebagaimana disampaikan oleh ketua Kopontren Ustad Aminullah Bq yaitu<sup>157</sup> :

“Rapat anggota tahunan yang dilaksanakan di Mabna MMU as-suyuthi itu dihadiri segenap pengurus Kopontren, KH. A. Fuad Noer Hasan, Pengawas Syariah I, Mas Bahruddin Toyyib, Ketua Umum PPS, Mas d. Nawawi, Wakil Ketua Umum PPS, Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Pasuruan, dan segenap anggota”.

Pada rapat ini, akan diumumkan jumlah pertumbuhan omset sehingga laba keuntungan yang didapatkan oleh setiap anggota yang menanam modal pada unit usaha pondok pesantren Sidogiri ini.

Implementasi pendanaan usaha dari PT Sidogiri Mandiri utama dimana usaha yang dilakukan produksi air mineral dalam kemasan (AMDK), untuk saat ini kontribusi yang diberikan terhadap pembiayaan operasional pondok hanya berbentuk lewat sewa pabrik Mandiri utama. Sebagaimana disampaikan oleh ustad Faturrahman :<sup>158</sup>

“ Untuk PT mandiri utama, tugas kami yaitu memproduksi air mineral dalam kemasan belum memberikan kontribusi seperti halnya PT mitra utama yang memiliki SHU akhir. Kami hanya memberikan kontribusi saat ini untuk pondok hanya lewat sewa, meskipun omset perbulan yang kami hasilkan mencapai 1 M lebih. Namun, dikarenakan kami masih baru, pabrik berdiri pada tahun 2010, masih memerlukan pengembangan pabrik dengan kebutuhan dana sangat besar. apalagi kita mainnya itu mesin, pajak air dan sebagainya.

<sup>157</sup> Sumber : Dokumentasi Sidogiri Net, Ketua Kopontren Ustad Aminullah Bq, di akses pada tanggal 25 Agustus 2017.

<sup>158</sup> Sumber : Wawancara dengan Ustad Faturrahman Selaku Bagian Operasional Air Minum, pada tanggal 24 Juli 2017.

Jadi, kami membayar sewa selama setahun sebesar 30 juta rupiah, dan ini lumayan menutupi kebutuhan operasional pondok Sidogiri.

Berbeda dengan PT Sidogiri Mitra Utama, perkembangan usahanya sangat pesat, menghasilkan omset sangat besar. sehingga omset ini yang menjadi penentu besar tidaknya sumbangan pembiayaan kopontren yang diberikan kepada pondok pesantren. Sebagaimana Ustad Edi Amin menjelaskan<sup>159</sup> :

“..., dengan rata-rata pertumbuhan omset sebesar 15 persen pertahun, maka omset bisnis Kopontren Sidogiri pada tiap tahun semakin besar pula didapat.

Usaha yang dibangun berbentuk koperasi dan sistem koperasi bersifat musyarakah, maka omset yang didapatkan akan dibuat pengelolaan alokasi dana dan bukan langsung menjadi keuntungan pondok secara mutlak namun harus dibagi dengan sistem koperasi, diantaranya dibagi kepada para pemberi modal atau anggota kopontren yang ikut serta dan yang menanam modal, dan untuk rancangan modal perkembangan usaha kedepan, kemudian dilanjutkan dengan perhitungan berapa jumlah sisa dana yang didapatkan atau diistilahkan dengan sisa akhir usaha (SHU). Sebagaimana disampaikan oleh Bendahara ustad Abdullah Karim yaitu :<sup>160</sup>

“ Setelah adanya dana I’alah masalah, kita juga ada kopontren yang mana menjadi sumber dana khusus yang dibangun untuk kebutuhan pembiayaan pondok Sidogiri. Setiap tahun kopontren ini akan menyeter sisa akhir usaha (SHU) untuk kebutuhan pondok, namun sebelumnya yang namanya koperasi pastinya akan membagi-bagi keuntungan terhadap para investor, modal ke depan dan modal sebagainya”.

<sup>159</sup> Sumber : Wawancara dengan Ustad Edi Amin, pada tanggal 10 Agustus 2017.

<sup>160</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Abdullah Karim..., pada tanggal 24 Juli 2017.

SHU ini menjadi point penting bagi pembiayaan pondok, semakin banyak keuntungan yang diperoleh semakin besar SHU yang didapatkan dan semakin besar peran kontribusi pembiayaan yang dibantu oleh Koppontren ini terhadap pemenuhan biaya operasional pondok. Setelah dihitung dana sisa akhir usaha (SHU) koppontren ini, pihak keuangan *entrepreneurship* akan menyalurkan dana kepada pihak bendahara pondok selaku bidang yang menangani keuangan biaya operasional pembiayaan pendidikan. Biasanya pada rapat umum pihak keuangan pondok akan menanyakan berapa dari pihak koppontren dari hasil usaha yang telah didapatkan mampu menopang biaya operasional pondok, dan akan memutuskan berapa jumlah dana yang diberikan pada setiap tahunnya.

Pondok pesantren Sidogiri yakin keuangan pondok pesantren Sidogiri pada dasarnya relatif telah tercukupi dengan berbagai usaha-usaha yang dimiliki. Sebagaimana peneliti dapatkan untuk jumlah SHU yang diberikan mampu menopang 40 % dari pembiayaan pendidikan yang dibutuhkan, sebagaimana kebutuhan pembiayaan pendidikan biasanya dibutuhkan dana selama setahun dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan sebesar 1.2 Milyar<sup>161</sup> dan selain dari itu adalah dana dari sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) atau i'annah masalah santri, dengan jumlah hampir 40 %. Dikarenakan santri pondok Sidogiri ini hampir sembilan ribu lebih tentunya dana I'annah yang diperoleh juga sangat besar. dan 20 % nya lagi dari sumbangan para alumni, guru dan juga pendapatan dari hasil non usaha yang tidak menetap.

---

<sup>161</sup> Dokumentasi Laporan Akhir Tahun Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri "Tamassya"

SHU kopontren menjadi usaha tetap yang dikembangkan oleh pondok Sidogiri, ada juga usaha yang tidak tetap sesuai dengan kesempatan kegiatan santri di pondok, sebagaimana disampaikan oleh ustad Abdullah Karim :

“ Di pondok pendanaan yang diperoleh selain dari usaha tetap yang dikembangkan itu pada PT Mandiri utama dan PT Mitra utama, juga ada usaha tidak tetap atau disebut dengan penerimaan dana non hasil usaha yang dikembangkan biasanya oleh asatidz dan pengurus pondok. Untuk tahun kemarin pendapatan dari non hasil usaha sampai berjumlah 1.2 M, dan ini sangat luar biasa”<sup>162</sup>.

Selain dari sumber usaha dan l'annah santri, ada juga sumbangan dari para alumni pondok pesantren Sidogiri dengan usaha koperasi simpan pinjam dinamakan BMT Masalahah dan juga koperasi simpan pinjam para guru yang dinamakan dengan BMT UGT yang setiap tahunnya kedua koperasi ini memberikan kontribusi sebanyak 5% dari hasil usahanya<sup>163</sup>. Untuk sumber pembiayaan pendidikan selain dari sisa hasil usaha juga ada sumber pendanaan lain, yaitu sebagai berikut:

a. Bantuan dari Pemerintah hanya Biaya Pelaksanaan Ujian Santri

Pelaksanaan pembiayaan pendidikan, untuk saat ini pemerintah telah membuat kebijakan untuk memberikan dan menggratiskan pendidikan selama 12 tahun kepada seluruh penduduk Indonesia selama masih menduduki bangku sekolah dasar, sekolah menengah dan sekolah tingkat aliyah, sehingga seharusnya dialami oleh pondok Sidogiri, sebagaimana standarisasi lembaga pendidikan termasuk yang mendapatkan bantuan operasional dari pemerintah. Namun kenyataan yang terjadi sebaliknya, pondok pesantren Sidogiri tidak mau

<sup>162</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Abdullah Karim..., pada tanggal 10 Agustus 2017.

<sup>163</sup> Wawancara ustad Abdullah Karim..., pda tanggal 24 Juli 2017.

menerima bantuan pembiayaan dari pemerintah dengan banyak pertimbangan secara matang, sebagaimana diuraikan oleh Ustad Ahmad Edi sebagai berikut :<sup>164</sup>

“ Pondok pesantren Sidogiri tidak mau menerima bantuan dari pemerintah, bukan maksud lain, jika kita menerima otomatis mau tidak mau pihak Sidogiri tetap harus mengikuti kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah mengenai pendidikan meliputi kurikulum, silabus, mata pelajaran, jam pelajaran dan sebagainya. Dan ini akan merusak citra khas pondok pesantren kita, dimana pondok ini sudah membuat kurikulum sendiri setiap tingkat pendidikan, silabus maupun pelajarannya yang menjadi ciri khas pembelajaran kitab kuning dan pembelajaran umum juga tidak tertinggal sekiramana itu penting untuk dipelajari”.

Ustad Abdullah Karim kemudian menjelaskan :<sup>165</sup>

“ Ketergantungan terhadap kerjasama dengan lembaga lain dapat mengakibatkan kebijakan untuk pesantren menjadi terganggu dan tidak bisa menjamin pelaksanaan program tepat waktu. Oleh karena itu, pesantren secara mandiri berusaha mengelola dana yang dimiliki dan saat ini usaha tersebut cenderung sukses dan dapat membantu keuangan pesantren dengan biaya santri yang murah bukan murahan sehingga sarana dan prasarana serta profesional tetap ditanamkan kepada seluruh elemen di pesantren Sidogiri.”

“Dalam masalah pendanaan, pesantren pernah menerima bantuan BOSNAS yang diberikan oleh pemerintah selama kurang 4-5 tahun tepatnya pada tahun 2006-2010, namun dampaknya pesantren harus melaporkan semua kekayaan yang dimiliki atau dilakukan audit atas hasil pendanaan yang diberikan pemerintah.<sup>166</sup> Kondisi ini membuat pesantren menjadi kehilangan pengaruh terhadap semua kebijakan, disamping itu perkembangan pesantren yang sedemikian luas terancam diklaim sebagai hasil dari bantuan pemerintah. Oleh karena itu, maka bantuan pemerintah tidak diambil lagi oleh Pondok Sidogiri.<sup>167</sup>

Pemberian BOSNAS pada pondok pesantren Sidogiri pada waktu itu, memberikan sebuah cambuk betapa nuasa sakral dalam menjalankan visi misi

<sup>164</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Edi Amin..., pada tanggal 23 Juli 2017.

<sup>165</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Abdullah Karim..., pada tanggal 10 Agustus 2017.

<sup>166</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Edi Amin..., pada tanggal 23 Juli 2017.

<sup>167</sup> Sumber : Dokumentasi Laporan kegiatan pendidikan pondok pesantren Sidogiri.

pesantren menjadi luntur oleh campur tangan pihak lain. Seperti halnya disebutkan sebelumnya bahwa ratusan tahun PPS berdiri dan secara mandiri mengembangkan dirinya, namun bantuan BOSNAS yang baru beberapa tahun diberikan dan mengharuskan diaudit seluruh aset dan dana yang dimiliki demi memperanggjawabkan pendanaan keseluruhan. Oleh karena itu, maka visi dan misi PPS menjadi terganggu demikian juga seluruh aset yang dimiliki akan mejadi kabur. Kondisi inilah yang mengakibatkan pesantren menolak diberikan dana bantuan dari pemerintah dan mencoba untuk mengelola dana secara mandiri dengan usaha-usaha yang halal dan maju.

“Pesantren pernah menerima dana BOSNAS dari pemerintah sekitar 1,2 Milyar, sementara kebutuhan pesantren 1,5 Milyar dan pesantren harus melaporkan audit kekayaan yang dimiliki. Namun melalui usaha yang dimiliki, pesantren dapat mengumpulkan dana jauh lebih besar dari 1,5 Milyar sehingga dengan kerumitan dan kegelisahan itu, maka pesantren yang mandiri ini tidak memerlukan dana BOSNAS dari negara. Dengan demikian juga kebijakan pesantren terkikis atau terbatas oleh kebijakan pemerintah jika menerima dana tersebut”.<sup>168</sup>

Sejak gubernur dan wakil gubernur berganti kepada Dr. H. Soekarwo dan Drs. H. Saifullah Yusuf yang memperhatikan perkembangan pesantren di wilayah Jawa Timur, maka pesantren Sidogiri diharuskan menerima dana BOSDA yang diperuntukkan bagi santri. Bantuan ini oleh pesantren difungsikan untuk dana ujian santri sehingga biaya ujian menjadi gratis, bantuan BOSDA dari propinsi Jawa Timur tidak diberlakukan audit, sehingga demi kemaslahatan santri dana tersebut diterima.

#### b. Sumbangan dana dari Alumni dan Guru Pondok Sidogiri

---

<sup>168</sup> Sumber: Wawancara dengan Bendahara dengan Ustad Abdullah Karim, pada tanggal 10 Agustus 2017.

Kebutuhan dana operasional pondok pesantren Sidogiri sangat besar, karena program-program besar selalu dilakukan. Pengelolaan pesantren yang dilakukan secara profesional dengan tenaga yang ahli di bidangnya membutuhkan dana yang besar pula. Seperti halnya dalam pembuatan soal ujian, maka pembuat soal bukanlah guru yang mengajar, melainkan pihak lain yang tenaga ahli yang sengaja ditempatkan di Labsoma yang bertugas membuat, menganalisis dan mendistribusikan soal. Demikian juga bidang-bidang lain yang tentunya tenaga yang dimiliki juga banyak. Untuk menunjang pelaksanaannya, maka dibutuhkan juga fasilitas penunjang yang memadai, usaha ini selalu dilakukan pesantren dengan mengerahkan dana yang dimiliki.

Pondok pesantren Sidogiri ingin memberikan pelayanan terbaik bagi santri-santrinya, sehingga fasilitas juga memaksimalkan untuk kenyamanan belajar. Namun, pondok juga ada sumbangan dana dari para alumni dan guru yang membuat usaha koperasi simpan pinjam dan dari sini mereka komitmen memberikan sumbangan 5% dari usahanya. Dengan demikian disampaikan oleh Sekretaris Umum sebagai berikut :

“ Kita ingin memberikan fasilitas atau pelayanan yang baik untuk santri, kira-kira slogannya adalah fasilitas bintang lima harga kaki lima. Ini adalah tantangan dari pengurus. Anggota punya komitmen sebagai bagian dari pengabdian 5% karena kami punya motto khidmah lil ma’had (Dalam setiap SHU disisihkan 5% untuk pondok pesantren, jika SHU naik maka yang diberikan juga naik. Alumni juga punya andil untuk mengembangkan pesantren”.

Kemudian ustad Abdullah Karim menambahkan :

“ Pendapatan dana selain dari Panah masalah yaitu melalui SHU akhir dari pendapatan kita yaitu Kopontren, yang mana tujuan

kopontren adalah untuk membantu pembiayaan pondok pesantren. selain itu juga bantuan-bantuan dari para alumni kita, para alumni membangun koperasi simpan pinjam yang dinamakan dengan Baitul Mal wa Ta'mil Maslahah, dan juga koperasi simpan pinjam yang dibangun sesama para guru dinamakan BMT UGT, mereka menyumbang sekitaran 5% dari usaha yang mereka kembangkan ”.

Pada masalah pembiayaan pendidikan, pondok pesantren Sidogiri tidak perlu merisaukan keberlanjutan program yang dibuat. Melalui usaha Kopontren dengan berbagai bisnisnya dan kekuatan dana dari Hibah BMT Maslahah alumni dan hibah UGT, maka operasional pesantren akan dapat ditanggung. Oleh karena itu, maka pesantren secara umum tidak menghendaki bantuan dari pihak lainnya yang dikhawatirkan akan mengganggu kebarokahan.

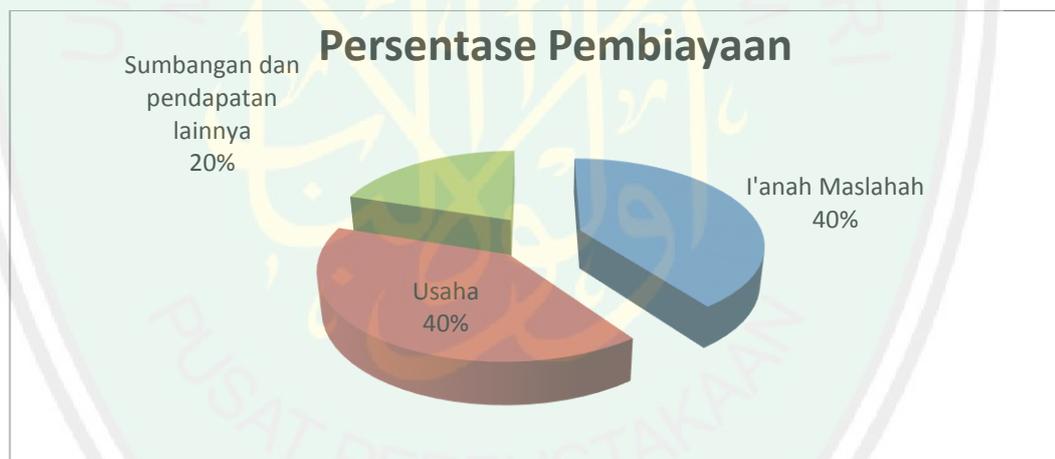
Selain dari dana para alumni dan sumbangan para guru, ada juga dana yang di dapatkan dari beberapa kegiatan namun ini tidak pasti seperti usaha kopontren biasanya, sehingga di istilahkan dengan hasil non usaha yaitu menjual kelender Masehi kepada santri, wali santri dan masyarakat umumnya, hasil sewa kendaraan liburan santri dengan sistem pondok bekerjasama dengan para agen transportasi dan menyewa mobil ke setiap jurusan daerah para santri dan nantinya ada komisi yang dipersenkan oleh pihak transportasi sumbangan kepada pondok Sidogiri.

Untuk pembiayaan pendidikan, sebagaimana dijelaskan sebelumnya pihak sekolah atau bidang pendidikan telah membuat rancangan anggaran di awal periode meliputi kebutuhan selama periode tersebut, dengan perkiraan kebutuhan pada tahun sebelumnya dan dengan kegiatan tambahan yang akan dilakukan. Seberapa besar jumlah dana yang harus dikeluarkan pihak pendidikan tidak perlu untuk dipikirkan, yang penting semua kegiatan yang telah disetujui harus tercapai.

Pihak tenaga kependidikan cukup mengrealisasikan kegiatan dan bendahara yang memikirkan dana dari mana saja didapatkannya.

Dari paparan di atas, peneliti melihat bahwa selain dari dana i'alah masalah dan hasil usaha terdapat dana sumbangan riil yang sangat kuat diberikan setiap tahunnya oleh alumni kepada pondok pesantren Sidogiri. Atas dasar pendapatan biaya ini pondok pesantren terus berusaha memberikan pelayanan yang maksimal dengan memberikan dan melengkapi sarana dan prasarana memadai.

Dari paparan data di atas, peneliti menuangkan dalam bagan berikut ini pendapatan dana dalam pembiayaan pendidikan secara keseluruhan, yaitu :



Bagan 4.6 : Persentase sumber dana terhadap pembiayaan pendidikan

Bagan di atas menjelaskan, kontribusi masing-masing sumber dana yang didapatkan oleh pendidikan dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Setiap dana yang diperoleh semua dana diserahkan kepada bendahara, oleh karena itu

pihak keuangan *entrepreneurship* akan menyerahkan dana sisa akhir usaha kepada bendahara.

Dalam struktur pondok pesantren ada bendahara yang secara khusus ditugasi mengelola keuangan pondok pesantren dan juga sebagai pengambil kebijakan ekonomi dan investasi pondok pesantren. Kebutuhan operasional ini jangka pendek (pelaksanaanya tahun ini) jadi bentuknya adalah cash money sehingga cara membagi uang itu adalah yang bagian operasional ya bentuknya cash yang investasi beda.

Bendahara bertugas untuk mengelola keuangan pondok pesantren dan mengambil kebijakan khususnya kegiatan ekonomi dan investasi. Dari sini tampak bahwa semua urusan terkait dengan pendapatan dan alur distribusi keuangan diserahkan kepada Bendahara. Dalam hal pendidikan, pihak keuangan pendidikan meminta keuangan yang harus dibelanjakan untuk kegiatan pendidikan kepada bendahara umum ini.

Pendapatan dana oleh bendahara dari hasil *entrepreneurship* tidak mengkhususkan pengalokasian terhadap satu bidang atau lainnya, dan juga tidak di khususkan juga terhadap pembiayaan pendidikan akan tetapi secara garis besar dapat memenuhi pembiayaan pendidikan. Dana dari hasil usaha tersebut terhimpun menjadi satu dalam kas bendahara kemudian bendahara memenuhi anggaran yang diminta oleh setiap bidang divisi keuangan dan juga bidang pendidikan.

Niat pendiri dan pengasuh pondok pesantren Sidogiri adalah untuk melakukan pengabdian untuk pesantren, dan sifat pengabdian ini juga tertanam pada santri sehingga santri yang sudah tamat ikut memberikan pengabdian kepada pondok baik dari segi pengabdian maupun melalui sumbangan material ataupun sumbangan melalui menjadi anggota koperasi pondok pesantren Sidogiri. Begitu juga guru yang mengajar berniat mengabdikan pada pesantren meskipun dengan gaji yang sederhana.

Pada akhirnya, santri yang dianggap belajar untuk menuntut ilmu agama yang tentunya tidak boleh terhalang sebab biaya mahal. Oleh karena itu, santri hanya dikenakan uang pangkal pada awal masuk dan I'anah yang dibayarkan setiap setahun sekali. Dengan demikian wajar kiranya jika dibanding fasilitas tinggi dengan harga kaki lima. Atas dasar inilah kiranya yang menjadi semangat membangun di kalangan pesantren juga semangat untuk mengabdikan kepada pesantren yang kuat baik pada saat menjadi santri maupun ketika sudah menjadi alumni.

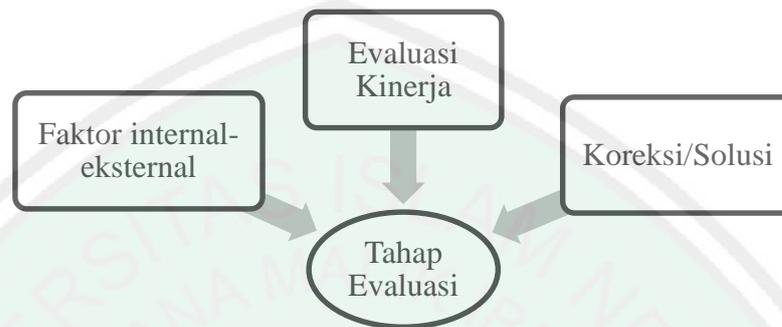
## 2) Evaluasi *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan

Dalam suatu lembaga organisasi biasanya terdapat evaluasi (penilaian) kinerja. Tujuan diadakannya evaluasi yakni untuk menilai atau mengetahui sampai dimana pelaksanaan program kerja dalam lembaga pendidikan dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya tahap evaluasi ini maka akan dapat diketahui kekurangan dan kelebihan suatu program, permasalahan apa yang dihadapi dan kendala-kendala selama ini menghambat lembaga tersebut.

Evaluasi *entrepreneurship* adalah melakukan analisis kinerja buat usaha bisnis. Evaluasi *entrepreneurship* prinsip utamanya adalah membandingkan rencana usaha yang telah dibuat sebelum kegiatan dimulai dengan apa yang telah dicapai pada akhir masa produksi, serta evaluasi terhadap perkembangan pembiayaan pendidikan hasil kontribusi dari dana *entrepreneurship* itu sendiri.

Melakukan evaluasi kemajuan *entrepreneurship* merupakan proses yang berlangsung terus-menerus dan berkesinambungan. Evaluasi berangkat dari kegiatan monitoring setiap proses dalam usaha yang dijalankan, dari hasil monitoring dapat dibuat analisis kemajuan, kemunduran dan pencapaian apa yang sudah dilaksanakan. Evaluasi bagi seorang *entrepreneur* sekaligus menjadi sarana belajar dan proses meng-upgrade diri. Dalam proses ini bisa jadi ditemukan hal-hal baru dan strategi baru mencapai sukses bisnis.

Pada tahap evaluasi pembiayaan pendidikan ini ada tiga unsur yang sangat penting selalu diawasi yaitu peninjauan faktor eksternal dan internal organisasi, evaluasi kinerja, pengambilan tindakan koreksi. Peneliti menuangkan dalam gambar berikut ini :



Gambar. 4.7. Peninjauan Pelaksanaan Evaluasi *entrepreneurship* terhadap Pembiayaan Pendidikan

Untuk tinjauan utama adalah peninjauan faktor eksternal dan internal organisasi *entrepreneurship*, evaluasi ini dilakukan untuk melihat sejauh mana fungsi-fungsi eksternal dan fungsi internal *entrepreneurship* dapat berjalan dengan baik, seperti dijelaskan oleh ustad Saiful Ulum yaitu<sup>169</sup> :

“Setiap bulan kita selalu koordinasi untuk melaporkan perkembangan pesantren dan butuh kebijakan yang dirasa kapasitas pengurus, dan beliau-beliau inilah yang mengawasi kinerja manajemen, meletakkan dasar-dasar rumusan kebijakan strategis, dan memberikan pertimbangan utama terhadap pembaharuan manajemen yang dilakukan secara teknis oleh manajemen (pengurus).<sup>170</sup>”

Ustad Achmad Edi Amin menambahkan perihal evaluasi keuangan dan kinerja :

<sup>169</sup> Sumber : Wawancara dengan Usaf Saiful Ulum,... pada tanggal 24 Juli 2017.

<sup>170</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Saiful Ulum sebagai Ketua Marketing kopontren Sidogiri.

“..., untuk evaluasi keuangan dan kinerja ada dilakukan dengan masa waktu bulanan, triwulan dan tahunan. Ada yang evaluasinya dilakukan oleh pihak internal organisasi dan ada juga dari pihak luar yang melakukan evaluasi, seperti datangnya kantor akuntan publik untuk laporan keuangan dan asesor ISO untuk pelaksanaan manajemen”<sup>171</sup>. Dalam pelaksanaan evaluasi, kami tidak melakukan evaluasi terhadap semua anggota, tapi anggota yang kami libatkan dalam melakukan perencanaan dan laporan setiap tahunnya.

Berdasarkan pernyataan ini dapat digambarkan bahwa proses evaluasi itu dilaksanakan bertahap-tahap oleh pengurus *entrepreneurship* pondok pesantren Sidogiri. Dalam waktu bulanan evaluasi dilakukan hanya sesama pengurus harian usaha yang dianggap pengurus inti mengetahui perkembangan pelaksana usaha. Dan setiap bulan ini oleh pengurus harian dalam bentuk koordinasi dengan para pimpinannya, hal ini dilakukan agar permasalahan yang muncul dilapangan baik di eksternal organisasi maupun internal organisasi dapat ditangani secara cepat. Sedangkan untuk evaluasi kinerja para karyawan usaha dilakukan dengan cara melakukan monitoring dan pembinaan, seperti yang dijelaskan beliau :

“..., setiap aktivitas dilapangan pasti ada problem, kuncinya itu cuman satu yaitu komunikasi, setelah itu *planning* dan dilaksanakan ya kita monev dan evaluasi. Sebab manusiawi ketika memiliki masalah ada penurunan semangat didalam pelaksanaan, tidak sesuai target, ya kita monev dan kita tetap upayakan agar tetap terus jalan”<sup>172</sup>.

Ustad Abdurrahmad sebagai staf pengurus kopontren menambahkan :<sup>173</sup>

“..., setiap akhir tahun, kopontren melakukan evaluasi akan kinerja yang telah dilakukan setahun yang lalu, apakah berhasil, sejauhmana

<sup>171</sup> Akuntan publik, akuntan adalah ahli dalam bidang akuntansi yang bertugas menyusun, membimbing, mengawasi, memperbaiki tata buku serta administrasi perusahaan atau instansi pemerintah. Publik adalah akuntan yang sesuai dengan ketentuan undang-undang, mempunyai izin menteri keuangan untuk membuka kantor akuntan (swasta) yang bertugas untuk memberikan layanan kepada masyarakat atas pembayaran tertentu.

<sup>172</sup> Sumber : Wawancara dengan ustad Edi Amin..., pada tanggal 10 Agustus 2017.

<sup>173</sup> Sumber : Wawancara dengan Ustad Abdurrahman sebagai ketua staf pengurus kopontren, pada tanggal 23 Agustus 2017.

yang tercapai, apa yang tidak tercapai dan bagaimana rencana kedepan hal-hal yang belum berhasil dan juga sekaligus membuat proyeksi kinerja untuk satu tahun mendatang.

Selain itu, peneliti mengamati kinerja para anggota *entrepreneurship* dalam kesehariannya petugas pelaksana mereka membentuk komunikasi yang baik antar sesama pengurus, baik itu komunikasi yang dilakukan secara langsung dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas, ataupun komunikasi sesama para anggota. Mereka mendiskusikan secara langsung sesama mereka baik itu perkembangan yang sedang terjadi, kendala ataupun tantangan yang sedang terjadi di lingkungan eksternal organisasi.

Setelah evaluasi eksternal dan internal kita lakukan, evaluasi kinerja juga sudah kita lakukan, maka kita perlu melakukan tindakan koreksi diantaranya adalah dengan melakukan perbaikan, salah satunya adalah dengan cara melakukan pembinaan, pendampingan atau melalui pelatihan training.

Evaluasi kinerja dan tindakan koreksi lainnya adalah dengan melakukan perbaikan kinerja melalui sebuah program in service training, hal ini seperti yang disampaikan oleh Ustad H. Saifullah Naji adalah :

“Kita melakukan in service training, karena basic karyawan kita adalah santri ponpes dan untuk mempercepat itu kita berikan beasiswa, dan meningkatkan Sidogiri dan mendatang manajer-manajer untuk memberikan pelatihan di Sidogiri, kita kuliahkan dan ketika kembali datang dia akan membangun sistem, seperti sistem informasi, juga studi banding, kita ada konsep ATM ( amati, tiru dan modifikasi)”.

Dan hal ini diperkuat oleh ustad Edi Amin :

“Kita mengevaluasi kinerja dengan beberapa tahapan, mulai dari pembinaan, pedampingan dan in service training.

Evaluasi kinerja usaha sangat perlu dilakukan secara terus menerus karena kemadirian usaha untuk pemenuhan sumber pembiayaan pendidikan harus terus dikembangkan dan ditingkatkan mengingat kebutuhan dan pembiayaan kebutuhan semakin mahal dan meningkat. Oleh karena itu evaluasi kinerja *entrepreneurship* harus dikuatkan oleh pihak pengurus.

Faktor eksternal dan internal *entrepreneurship*, evaluasi kinerja karyawan dan pengambilan tindakan koreksi menjadi fokus utama pimpinan dalam menguatkan *entrepreneurship* secara pesat. Setelah rencana kerja (renstra) terlaksana tentunya ada faktor-faktor yang menjadi hambatan dan diperlukan tindakan dan penanganan secara khusus. Dalam hal ini pimpinan *entrepreneurship* dan para manajemen harus mengevaluasi dan mengambil keputusan terhadap pengembangan yang terjadi apalagi diluar rencana kinerja.

*Entrepreneurship* pondok Sidogiri menjadi sumber utama pendanaan dalam pemenuhan pembiayaan operasional pondok pesantren Sidogiri. Oleh karena itu, evaluasi *entrepreneurship* ini sangat ketergantungan terhadap keefektifitas usaha yang sedang dijalankan. Dalam suatu lembaga tentunya memiliki kendala-kendala, peran pimpinan dalam memberikan solusi koreksi dan pengambilan keputusan sangat menentukan hasil dari pelaksanaan *entrepreneurship*.

Untuk saat ini, usaha minimarket yang dikembangkan semakin meningkat, outlite setiap bulan semakin bertambah. Sebagaimana peneliti tuangkan dalam gambar 4.3 tentang statistik pertumbuhan minimarket basmalah, pada tahun 2016 outlite minimarket mencapai 89 toko, dan update bulan Juli 2017 mencapai outlite

105 toko, selama masa 7 bulan mampu membuka 16 toko minimarket basmallah. Dari data ini menunjukkan, bahwa usaha berkembang semakin meningkat. Sehingga semakin meningkatnya pendapatan omset yang dihasilkan, sebagaimana ustad Edi Amin menjelaskan :

“Omset usaha yang kita kembangkan, Alhamdulillah semakin meningkan sebanyak 15 persen setiap tahunnya. Ini merupakan atas kerja sama dan kegigihan seluruh pihak yang menjadi tanggung jawab dibidang usaha. Kita dalam menjalankan usaha dengan niat ikhlas dan khidmah terhadap pondok, tentunya dalam bekerjapun sangat mudah. Dalam bekerja tentu banyak kendala-kendala yang dihadapi, apalagi sekarang sudah muncul banyak brand minimarket yang berbentuk syariah”<sup>174</sup>.

Berdasarkan penjelasan di atas, evaluasi *entrepreneurship* sangat berperan penting untuk pembiayaan pendidikan. Dikarenakan evaluasi menjadi pemberi solusi terhadap kendala yang terjadi dan juga evaluasi dapat mengetahui kekurangan yang harus disempurnakan sehingga pelaksanaan *entrepreneurship* dapat berjalan dengan semaksimal mungkin dan akhirnya prioritas utama terhadap keuntugan tercapai.

Evaluasi pembiayaan pendidikan harus di monev secara akurat oleh bendahara yang telah menganggarkan kepada pihak keuangan pendidikan, dikarenakan jika bisa di evaluasi secara akurat dan valid dapat mengetahui apakah pendanaan yang ada dapat memenuhi pembiayaan program pendidikan yang telah di rencanakan. Sehingga pihak *entrepreneurship* yang berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan pendidikan dapat semakin semangat dan

---

<sup>174</sup> Sumber : Wawancara dengan Ustad Edi Amin..., pada tanggal 23 Agustus 2017.

sungguh-sungguh mencari dan menggali dana terhadap kebutuhan pembiayaan pesantren Sidogiri.

Untuk pengelolaan pembiayaan pendidikan, evaluasi yang dilakukan dalam pengelolaan pembiayaan pondok pesantren Sidogiri adalah berbentuk laporan pertanggungjawaban (LPJ) yang dilakukan secara ketat dengan menganalisis semua program yang telah dilaksanakan dengan disertai bukti berupa nota-nota pembayaran dan lainnya yang sesuai dengan kondisi riil. Jika dalam menjalankan program kerja ternyata terdapat kegiatan yang tidak terlaksana, maka dievaluasi kembali untuk diprogramkan kembali pada tahun depan. Seperti disampaikan oleh bendahara pondok ustad Abdullah Karim adalah<sup>175</sup> :

“Setelah membuat perencanaan anggaran oleh setiap bidang di awal tahun atau di awal periode pembelajaran, tentunya juga kita melakukan evaluasi kinerja sebagaimana semestinya harus dilakukan, melihat apakah dana yang dianggarkan sesuai dengan riil dilakukan dilapangan disertai dengan nota-nota pembelanjaan. Biasanya ini dilakukan di akhir tahun, dan dilaporkan dalam bentuk susunan buku laporan keuangan, kita sistemnya bukan seperti dana yang diberikan pemerintah, yang mana wajib menghabiskan seluruh dana yang dianggarkan diberikan setiap rumah sekolah, akan tetapi jika setiap bidang dana yang dianggarkan lebih maka semua bidang wajib mengembalikan dana tersebut kepada bendahara umum”.<sup>176</sup>

Beliau menambahkan lagi :

“Sistem pemberian dana bendahara terhadap pembiayaan pendidikan adalah, dengan memberikan setengah ketika kegiatan pendidikan akan tiba deadline pelaksanaannya, dan setengahnya lagi akan diberikan ketika dipertengahan acara berlangsung, dikarenakan jika diberikan seluruh keuangan sebelum tiba pelaksanaan kegiatan itu ditakutkan uang terpakai untuk kegiatan yang tidak direncanakan”.

<sup>175</sup> Wawancara dengan Abdullah Karim..., pada tanggal 10 Agustus 2017.

<sup>176</sup> Wawancara dengan Ustad Abdullah Karim selaku bendahara pondok pesantren Sidogiri.

Dari paparan data di atas menjelaskan, bahwa dalam melakukan audit anggaran atau mengevaluasi kegiatan pembiayaan pendidikan pihak bendahara harus memaparkan hasil kinerjanya disertakan dengan nota-nota pembelanjaan sehingga ternilai dengan akurat dan transparan.

Pada setiap bulan Rajab, pesantren mengadakan pleno untuk melakukan evaluasi atas program kegiatan yang telah dilaksanakan selama satu tahun. Jika pada laporan pertanggungjawaban terdapat program kegiatan yang tidak efektif dan tidak terlaksana, maka pada tahun berikutnya tidak diprogramkan kembali. Namun jika alasan tidak berjalannya suatu kegiatan, maka saat itu dilakukan kajian ulang tentang alasan kenapa tidak berjalan dan apa kendalanya. Jika permasalahan tersebut dapat dipecahkan khususnya jika membutuhkan waktu lebih lama, maka kegiatan tersebut diajukan kembali.

“ Dengan penyiapan evaluasi, walaupun itu kami melihat belum ideal, karena idealnya adalah tiap triwulan, Cuma ini masih dilakukan. Terus kedua untuk kedisiplinan dan transparan tetap ada LPJ, mengajukan permohonan dengan prosedur khusus, kita teliti dan kemudian ada LPJ, jadi laporan pertanggungjawaban keuangan disertai dengan nota-nota transaksi, seperti itu pengelolaan kita jadi itu teknisnya”.<sup>177</sup>

Proses evaluasi yang dilakukan di Pondok pesantren Sidogiri dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan dilakukan secara disiplin dan transparan, dimana setiap pengeluaran yang telah dibelanjakan harus disertai nota. Kondisi ini akan membantu dalam mengontrol efektifitas program melalui evaluasi tiap semester untuk memantau dan mengevaluasi di tengah-tengah kegiatan untuk meminimalisir kekurangan yang mungkin akan terjadi.

---

<sup>177</sup> Wawancara dengan Bendahara I Ustad Abdullah Karim..., pada tanggal 10 Agustus 2017.

Efektifitas program menentukan arah penyusunan program pada tahun mendatang. Pelaksanaan evaluasi pembiayaan pendidikan dilakukan dalam bentuk LPJ yang harus disertai nota agar sistem pengelolaan bersifat transparan dan akurat sesuai dengan realita yang dilaksanakan. Untuk mengukur apakah suatu program efektif atau tidak, maka secara umum masing-masing bidang menyampaikan keadaan riil dan memaparkan tingkat manfaat dan maslahatnya. Oleh karena itu, pelaksana program akan ditinjau ulang jika terdapat kelemahan dalam realisasinya. Sebagaimana wawancara dengan ustad Abdullah Karim selaku bandahara yaitu<sup>178</sup> :

“.., evaluasi itu kita arahkan bukan pada evaluasi, tapi arahnya pada laporan keuangan, program tersebut memang valid sesuai dengan tashorrufnya atau tidak, itu di LPJ kalau evaluasinya pada waktu akhir tahun, jadi ini melihat realisasi tahun kemarin dievaluasi jika terlalu tinggi, sementara realisasinya hanya sekian. Jadi semakin tidak terserap semakin menurun biasanya, jadi ketika pengurus tidak mampu untuk menggunakan uang yang telah diprogram, maka akan ditinjau ulang perencanaanya pada tahun depannya”.

Proses evaluasi pembiayaan pendidikan yang dilaporkan adalah berbentuk laporan keuangan pada laporan akhir dalam masa setiap periode akademik. Dalam istilah akuntansi keuangan dikatakan dengan audit. Laporan ini untuk mengukur apakah program yang telah terlaksana maupun tidak terlaksana secara umum efektif dalam kaitannya dengan penggunaan anggaran yang valid. Apabila keuangan pada satu bidang dirasa lebih, maka pada tahun berikutnya akan diturunkan anggarannya, sementara jika suatu program pada tahun sebelumnya dirasa kekurangan support dana, maka pada tahun depan akan dinaikkan sesuai dengan pengajuan yang diprogramkan oleh bidang terkait.

---

<sup>178</sup> Wawancara Ustad Abdullah Karim..., pada tanggal 23 Juli 2017.

Dalam melakukan evaluasi pembiayaan, maka pesantren (Majelis Keluarga) melakukan proses audit secara internal kepada pelaksana anggaran. Audit dilakukan oleh Bendahara Umum dan Ketua masing-masing bidang yang merupakan bagian dari Majelis Keluarga. Hal ini memungkinkan terwujudnya evaluasi yang baik karena prinsip-prinsip pembiayaan harus terlaksana dengan baik pula. Semangat mengabdikan dan berlaku jujur dalam mengelola keuangan, menjadi kunci keberhasilan pengelolaan pembiayaan pesantren Sidogiri.

Hasil paparan di atas menunjukkan, bahwa setiap laporan pengeluaran dana harus disertakan dengan bukti pembelanjaan. Setiap dana yang dianggarkan harus digunakan sebaiknya, jika terdapat dana yang berlebihan pada setiap program kegiatan harus dikembalikan kepada pihak bendahara. Begitu juga jika anggaran berkurang dan pendanaan dari simpanan bendahara menipis, maka bendahara beserta sumber pembiayaan pondok Sidogiri akan mencari solusi dana. Namun untuk semua program kegiatan yang telah disetujui pada rapat pleno harus dijalankan. Dari sini juga pihak sumber-sumber pendanaan terutama pihak koppontren menjadi motivasi dan semangat gigih untuk mengembangkan *entrepreneurship* dengan pesat dan menghasilkan keuntungan yang besar.

## 2) Kontribusi dan Dampak *Entrepreneurship* Terhadap Pembiayaan Pendidikan

Pengelolaan pembiayaan pesantren Sidogiri berjalan secara tertata dengan dukungan tenaga yang banyak dan sesuai dengan kapasitas tugas yang diemban. Sebagaimana pembagian arah program kegiatan pesantren yang dilimpahkan sepenuhnya kepada pengurus harian cenderung mengarahkan untuk mandiri dalam hal pembiayaan pendidikan.

Salah satu misi pondok pesantren Sidogiri yang berkeinginan melaksanakan seluruh program pendidikan, sosial dan dakwah tanpa tergantung dengan pihak lain yang mungkin akan menghambat tercapainya sasaran atau ketepatan waktunya, maka pondok pesantren Sidogiri berusaha menjadi pesantren yang mandiri.

Dalam suatu lembaga terkadang ditemukan program tidak terlaksana dengan baik yang disebabkan oleh dana yang kurang mencukupi, sehingga pelaksanaan program bersifat terbatas. Di sisi lain suatu program, dapat terlaksana dengan baik dengan dana cukup namun corak atau modelnya harus mengalami perubahan karena permintaan sponsor pemberi dana yang tentunya juga mempunyai visi dan misi tersendiri sehingga program tidak terlaksana sesuai dengan waktu yang ditentukan dan program terjadi hambatan. Untuk meminimalisir kekurangan dana demi teralisasinya seluruh program, maka pondok pesantren Sidogiri mengelola keuangan sendiri dengan menjalankan usaha koperasi pondok pesantren (Kopontren) Sidogiri yang mampu membiayai operasional pesantren.

Untuk mewujudkan pesantren yang mampu menjalankan seluruh kegiatan pembiayaan tanpa bergantung pada pihak lain, dengan mengedepankan sifat mandiri ekonomi, maka seluruh elemen dan pengurus harus memiliki kreatifitas dan inisiatif untuk menciptakan, menggali dan mengelola sumber pembiayaan. Oleh karena itu, pembentukan organisasi *entrepreneurship* ini merupakan salah satu program yang dibentuk untuk berorientasi profit ( menghasilkan keuangan) meskipun *entrepreneurship* ini juga berorientasi pada sosial.

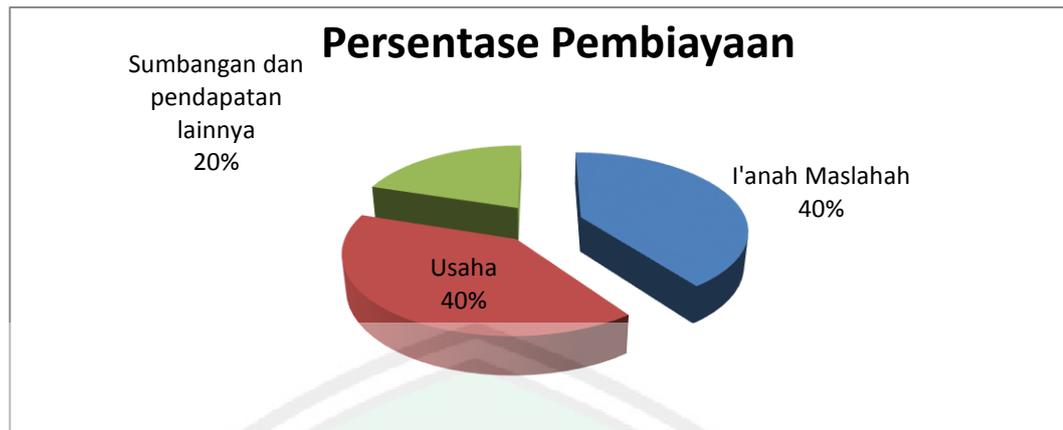
Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya salah satu jenis aktifitas usaha yang dikembangkan dan dimiliki oleh pondok pesantren Sidogiri adalah Kopontren basmallah dan pabrik air mineral dalam kemasan. Oleh karena itu badan hukum yang dimiliki *entrepreneurship* ini adalah koperasi.

Struktur organisasi *entrepreneurship* dengan pengurus pondok pesantren Sidogiri terpisah, namun strukturnya ditempatkan langsung di bawah pengurus (majelis keluarga). Sekalipun demikian koperasi memiliki struktur organisasi yang berpusat pada anggota tersendiri sesuai dengan aturan koperasi yang telah ditetapkan oleh negara. Meskipun anggotanya itu para ustad, keluarga pesantren, santri atau masyarakat sekalipun.

Salah satu misi pondok pesantren Sidogiri yang berkeinginan melaksanakan seluruh program pendidikan, sosial dan dakwah tanpa tergantung dengan pihak lain yang mungkin akan menghambat tercapainya sasaran atau ketepatan waktunya, maka pondok pesantren Sidogiri berusaha menjadi pesantren yang mandiri.

*Entrepreneurship* yang diterapkan di pondok pesantren Sidogiri bukan hanya sebatas berorientasi pada profit akan tetapi juga berorientasi sosial. Dimana *entrepreneurship* sosial adalah gerakan ekonomi untuk memenuhi kebutuhan sosial (artinya sosial disini adalah kebutuhan pondok pesantren Sidogiri), artinya tujuan yang hendak dicapai dari aktivitas ekonomi tadi adalah implikasinya keuntungannya terhadap kelompok sasarannya yaitu memenuhi kebutuhan operasional pondok pesantren Sidogiri.

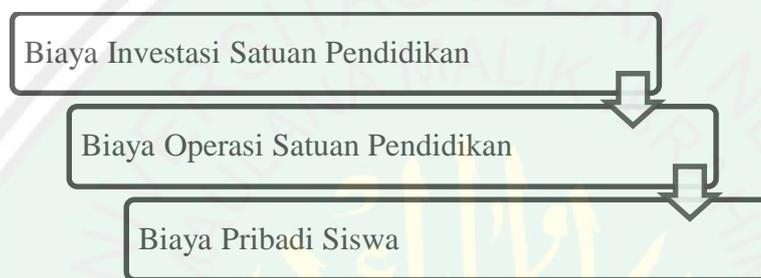
Dana yang disebut I'anah harus dibayar oleh santri dengan biaya sangat murah melihat fasilitas yang disediakan modern, sehingga tidak memberatkan. Hal ini dilakukan agar semua masyarakat dapat menjangkau pendidikan yang memadai. Dikarenakan jumlah santri banyak mencapai 9000 santri tentu saja dana yang didapatkan dari I'anah ini juga lumayan besar, sehingga bisa memenuhi kebutuhan pembiayaan pendidikan, namun dikarenakan kebutuhan operasional pondok Sidogiri berjumlah sangat besar tidak bisa perpegang dengan dana ini saja. Oleh karena itu pihak keuangan maupun bendahara tidak bisa hanya berharap dari i'anah ini, maka sebanyak 40 % biaya anggaran pendidikan yang harus dibelanjakan pondok Sidogiri dipenuhi oleh usaha mandiri pondok dan usaha cadangan yang dilakukan oleh pondok pesantren Sidogiri, sebagaimana sudah peneliti tuangkan dalam bagan 4.6, yaitu sebagaimana berikut ini :



Bagan 4.7 : Persentase Kontribusi SHU terhadap pembiayaan pendidikan

Usaha koperasi ini berdampak pada pendanaan yang kuat dalam membangun pesantren yang sekarang mengalami perkembangan pesat baik dari aspek marketing maupun fasilitas yang tersedia. Kopontren mampu berkontribusi sekitar 40 % terhadap subsidi santri. Dalam kegiatan operasional pondok pesantren ini, hasil *entrepreneurship* mampu menduduki pembiayaan kedua setelah dana I'annah Maslahah, hampir setiap tahun pondok pesantren ini mendapatkan sumbangan dari *entrepreneurship* sekitaran 1-2 Milyar setelah dikurangi biaya cadangan produksi, pembagian saham, diberikan kepada pondok pesantren. Meskipun tidak sebanding dengan dana yang didapatkan dari I'annah Maslahah akan tetapi *entrepreneurship* ini menjadi pendapatan utama oleh pondok pesantren Sidogiri. Selain pemorelehan dana dari kegiatan *entrepreneurship* ini, pondok Sidogiri ini juga memdapat dana dari kegiatan-kegiatan *entrepreneurship* yang tidak menetap disetiap tahunnya, seperti penjualan kelender Hijriyah, penjualan buku saku wajib santri, penyewaan mobil santri ketika liburan dan sebagainya.

Keberadaan unit *entrepreneurship* hingga saat ini telah membawa kontribusi dan dampak positif pada santri, para alumni, hingga kehidupan perekonomian masyarakat. Berikut ini bukti nyata dengan adanya kontribusi dari hasil *entrepreneurship* terhadap pembiayaan pendidikan, peneliti melihat dari tiga unsur dasar standar pembiayaan pendidikan yaitu meliputi biaya investasi satuan pendidikan, biaya operasi satuan pendidikan dan biaya pribadi siswa, oleh karena itu peneliti menuangkan dalam bagan berikut ini :



Bagan 4.8 : Kontribusi SHU terhadap Pembiayaan Pendidikan

Dari bagan di atas, peneliti akan uraikan kontribusi nyata hasil SHU terhadap pembiayaan pendidikan.

- a) Biaya Investasi Satuan Pendidikan. Biaya investasi ini meliputi biaya berikut ini :
  1. Subsidi biaya operasional pesantren Sidogiri. Dalam suatu lembaga maupun perusahaan umumnya, sudah tentu membutuhkan anggaran biaya untuk semua *planning* agar tetap berjalan lancar dan sesuai dengan harapan, karena setiap upaya pencapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada ketersediaan dan dukungan dana yang memadai. Begitu juga dengan kegiatan yang telah direncanakan dan

telah disetujui untuk dilaksanakan di tahun ini juga, harus dilaksanakan secara menyeluruh tanpa merisaukan dana yang tersedia, sehingga seluruh program dapat terlaksana tanpa hambatan.

Adapun prinsip utama ekonomi pondok pesantren Sidogiri adalah kemandirian dengan mengembangkan dan menciptakan sumber-sumber penggalan dana yang bertujuan dapat membantu biaya operasional pesantren. Kegiatan *entrepreneurship* ini di pondok ini menggunakan sistem koperasi, maka aturan pelaksanaannya juga mengikuti aturan koperasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Koperasi pondok pesantren adalah koperasi yang berdomisili dilingkungan pondok atau melakukan ekspansi ke luar pondok dan memiliki anggota sebagian besar atau seluruhnya para santri.

Untuk memperoleh dana operasional ini di dapatkan dari berbagai cara, sebagaimana disampaikan oleh bendahara ustad Abdullah Karim, yaitu<sup>179</sup> :

“..., Setiap tahun anggaran yang dianggarkan oleh bendahara untuk belanja operasional pondok pesantren Sidogiri berjumlah 12,5 Milyar. Bendahara harus mencari uang sebesar 12.5 M itu bagaimana caranya, sedangkan untuk anggaran pendidikan biasanya membutuhkan anggaran 1.2 Milyar. Untuk merealisasikan program dari mana pemorelahan uangnya mereka tidak tau, yang penting program harus terlaksanakan masalah uang tidak menjadi permasalahan mereka.

Untuk pemerolehannya diantaranya melalui, ada namanya SPP kalau disini istilahnya i'annah masalah. Setiap tingkatan berbeda jumlahnya, dan bisa dibayar setahun dua kali. Kemudian dari sumber-sumber yang dibentuk, kita punya koperasi (kopontren) yang sekarang namanya toko basmallah yang sudah mencapai 105 toko. Itu memang yang mengelola disendirikan nanti

<sup>179</sup> Wawancara dengan Ustad Abdullah Karim..., pada Tanggal 24 Juli 2017.

hasil usahanya disetor ke pondok, untuk perjalanannya kami tidak begitu mengikuti dan kurang mengerti, namun kita dari pihak bendahara pondok akan menagih dapat berapa SHU akhir tahun, mohon disetor.

Beliau menambahkan :

Untuk tahun kemarin jumlah sisa hasil usaha yang diberikan untuk pondok pesantren berjumlah dengan RP. 670.000.000 juta rupiah. Pada tahun 2015 diberikan dengan jumlah Rp. 570-an. Yang besar itu memang dari i'annah maslahan, santrinya mencapai sembilan ribu santri, dimana pendapatan didapat yang berjumlah pada tahun kemarin 8,3 miliar. Pada tahun 2015 berjumlah 7.011.450.000 miliar.<sup>180</sup>

Selain itu, biaya langsung yang di dapatkan sebelum pemberian dana sisa hasil usaha adalah biaya sewa gedung kantor kopontren, sebagaimana wawancara dengan ustad Achmad Edi

Amin, yaitu :

“..., setelah menghitung pendapat di setiap tahunnya, kopontren juga melakukan pembayaran sewa gedung, gedung ini (kantor kopontren) milik pondok pesantren Sidogiri, maka kami akan membayar sewa ke pondok dengan harga sewanya saja berjumlah RP. 250.000.000 Juta Rupiah pertahun”, kita disini menggunakan sistem bisnis, maka penerapannya juga menggunakan sistem bisnis, meskipun kopontren ini tujuan utamanya untuk pondok, namun sewa gedung juga menggunakan sistem bisnis.<sup>181</sup>

Begitu juga usaha air mineral dalam kemasan, kontribusi yang masih bisa dilakukan saat ini untuk pondok pesantren Sidogiri hanya melalui pembayaran sewa gedung. Jumlah

<sup>180</sup> Sumber : Wawancara dengan Ustad Abdullah Karim..., pada tanggal 24 Juli 2017.

<sup>181</sup> Sumber : Wawancara dengan Direktur Kopontren Ustad Achmad Edi Amin.

pembayaran atau kontribusi yang dilakukan setiap tahun berjumlah RP. 25.000.000 Juta Rupiah.<sup>182</sup>

Menurut penjelasan diatas, dampak langsung yang dirasakan oleh pondok adalah membantu sebagian besar kebutuhan biaya operasional pondok pesantren Sidogiri. Bantuan yang diberikan tidak ditentukan dengan jumlah persetasi atau jumlah RP disetiap tahunnya kecuali usaha air mineral yang kontribusinya hanya masih lewat sewa gedung saja. Akan tetapi kopontren melihat pertumbuhan atau pendapatan yang didapatkan setiap *tahun*-nya.

Bentuk pemberiannya adalah sisa hasil usaha (SHU) yaitu pendapatan atau keuntungan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku setelah dikurangi biaya, penyusutan, dan kewajiban lainnya termasuk pajak, biaya gedung, pembagian keuntungan antar sesama anggota dalam satu tahun buku yang bersangkutan. Setelah tuntas pembagiannya dan terdapat SHU baru diserahkan kepada pondok pesantren Sidogiri.

Penjelasan di atas juga menggambarkan, manajemen yang digunakan menunjukkan secara profesional sesuai dengan konsep bisnis perusahaan-perusahaan secara umumnya. Semua sistem itu bertujuan untuk membantu memenuhi pembiayaan operasional pondok pesantren Sidogiri, setelah pembagian pendapatan sesama anggota, pembayar sewa,

---

<sup>182</sup> Sumber : wawancara dengan ketua bagian operasional air minum dalam kemasan ustaz Fathurrahman.

untuk pemodalan, penyurutan dan sebagainya sampai selesai, setelah itu baru jelas berapa jumlah sisa akhir yang didapatkan setiap tahunnya.

Sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya, bentuk penerimaan pendapatan oleh bendahara dari *entrepreneurship* diistilahkan dengan dari hasil usaha (usaha resmi) dan penerimaan non hasil usaha (usaha tidak resmi).<sup>183</sup> Usaha resmi berbentuk kopontren basmallah dan air mineral dalam kemasan, yang tidak resmi (seperti menyewa mobil untuk anak-anak kesetiap daerahnya ketika liburan, penjualan kelender, percetakan buku saku santri, kerja sama dengan administrasi dan perbangan dan sebagainya), dimana non hasil usaha ini tidak tentu bisa didapatkan atau dilakukan setiap tahunnya.

2. Adanya sarana atau fasilitas yang modern. Hal ini berfungsi menunjang kenyamanan belajar santri dan guru. Sebagian besar ruangan kelas dipasang AC, LCD dan laboratarium serta wifi pesantren yang memadai. Hal ini menepis anggapan bahwa pesantren salaf selalu ketinggalan zaman. Namun yang menjadi catatan tentang sistem pengajian dilakukan secara tradisional dan salaf hanya fasilitas dan sarana yang dimiliki begitu canggih dan serta komputerisasi dengan mebel yang terdapat baik dari resepsionis, ruang tamu bahkan ruang-ruang lain yang tidak kalah dengan instansi yang lainnya.

Sebagaimana disampaikan oleh ustad Abdullah Karim yaitu :

---

<sup>183</sup> Sumber : Wawancara dengan Bendahara Ustad Abdullah Karim.

“Semua kebutuhan pengadaan, perbaikan serta perawatan milik pesantren ditangani oleh P3S yaitu pengadaan, perawatan dan perbaikan sarana. Kebutuhan terkait dengan sarana dan prasarana yang bersifat fisik ditangani oleh instansi ini. Proses ini berjalan dengan optimal dan dilakukan perawatan dengan baik, perbaikan sarana bisa dilakukan setelah ada pengajuan keluhan dan laporan dari setiap instansi kemudian manakala ditemukan adanya fasilitas yang rusak, maka akan dilakukan secara berskala tergantung kebutuhan yang dibutuhkan”<sup>184</sup>.

Secara keseluruhan bagian P3S ditangani oleh 28 petugas, 11 petugas pengawasan dan pemeliharaan lampu diesel, 6 petugas perlengkapan dan pemeliharaan inventaris, dan 8 petugas elektro, serta tukang yang dikontrak tiap bulannya. Petugas selain tukang merupakan santri aktif dari berbagai tingkatan yang direkrut untuk berkhidmah kepada pesantren.<sup>185</sup>

Sebagai kegiatan yang dilakukan adalah menegani perlengkapan lampu, kipas angin, AC, pompa air, tempat wudhu, kran air minum, semua kegiatan pesantren seperti Hari Besar Islam, membuat pentas, atau kegiatan lainnya ditangani oleh bagian ini dalam hal menyiapkan sound system, terop, panggung dan sebagainya.

Ustad Abdullah Karim selaku bendahara menyampaikan :

“Pada sisi lain jumlah santri yang bertambah banyak dari tahun ke tahun, sehingga membutuhkan dana yang kuat khususnya dalam merawat sarana dan prasarana. Semetara ini santri tidak hanya tinggal di asrama yang secara khusus digembleng untuk meningkatkan moral dan etika dalam kerangka agama Islam

<sup>184</sup> Sumber : Wawancara dengan Ustad Abdullah Karim..., pada Tanggal 10 Oktober 2017.

<sup>185</sup> Sumber : Laporan tahunan pengurus pondok pesantren Sidogiri dialm buku “Tamassya”.

yang kuat, sedangkan dari luar santri juga terdapat santri kalong yang ikut belajar di madrasah tetapi tidak tinggal di asrama”<sup>186</sup>.

Pondok pesantren Sidogiri menganggap bahwa untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas disamping optimalisasi potensi santri, sebuah instansi harus memperhatikan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran yang memadai serta demi kemudahan belajar, maka diperlukan fasilitas teknologi yang memadai pula.

Dalam hal ini pondok Sidogiri telah melengkapi seluruh fasilitas dengan lengkap bahkan diklaim sebagai pesantren salaf yang terlengkap dari sisi teknologi informasi dan manajemen terbaik. Sebagaimana peneliti perhatikan di sebagian besar ruangan kelas tersedia LCD dan digitalisasi informasi santri dan pesantren yang maju ikut memberikan warna dalam mempermudah akses bagi seluruh masyarakat.

Kemandirian menjadi modal pesantren dalam memajukan prasarana yang memadai. Berbagai bangunan dan fasilitasnya telah dilengkapi dengan sempurna yang dapat menjadikan santrinya tidak gaptak dalam peningkatan kualitasnya. Bangunan asrama yang telah dimiliki dinamai dengan Daerah untuk pemukiman para santri, demikian juga dengan ruang kelas yang optimal untuk belajar, sehingga nuansa modern begitu tampak dalam pondok pesantren Sidogiri.

---

<sup>186</sup> WawancaraUstad Abdullah...., pada Tanggal 24 Juli 2017.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam pengembangan SDM ini pondok Sidogiri ini melakukan melalui dua kegiatan yaitu melalui pembinaan dan dengan melanjutkan pendidikan, para guru (asatidz) rutin diberikan pembinaan setiap hari jumat setelah asar.

Ustad Saiful Naji sekretaris pondok menyampaikan :

“ Seluruh guru ada pengajian khusus pada setiap hari jum’at sore ba’da shalat asar, nanti disini pengajian secara umum disertai pembinaan juga. Selain itu ada juga kita pengembangan sumber daya manusia melalui pengabdian setelah masa pembelajaran, yaitu santri yang sudah lulus dikirim ke berbagai daerah untuk pengabdian langsung ilmu yang ada sekaligus belajar. Karena terkadang ilmu yang sudah didapat ketika tidak diseberangi dengan praktek langsung maka akan hilang dan tidak bisa mengevaluasi diri secara langsung. Sehingga ketika pengabdian disini santri mengetahui kekurangan apa yang dimilikinya”.

Beliau menambahkan lagi :

“ Untuk saat ini jumlah seluruh Guru Tugas dan Dai yang dikirim ke seluruh Pelosok Indonesia sebanyak 493 guru (sebagaimana sudah disebutkan dalam tabel 4.1). Nantinya, guru-guru ini akan kembali pulang dan mengabdikan di pondok Sidogiri.

Semua guru wajib ikut dalam kegiatan jumat sore ini, pembinaan yang dilakukan meliputi pendalaman ilmu agama, ilmu hukum, ilmu fiqih, tasawuf dan sebagainya. Sedangkan untuk melanjutkan pendidikan, diberikan beasiswa kepada santri untuk melanjutkan pendidikan pada bidang yang diperlukan oleh pondok, yang mana nantinya mereka akan kembali untuk pondok dan mengabdikan membangun pondok pesantren Sidogiri dengan ilmu yang sudah dimilikinya.

- b) Biaya Operasi Satuan pendidikan, sebagaimana dimaksud biaya operasi pendidikan meliputi biaya berikut ini:

- (1) Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji guru. Sebagian besar guru diambil dari santri senior lulusan Aliyah, serta dari alumni pondok pesantren Sidogiri yang masih bersedia berkhidmah. Beberapa di antaranya ada yang menjadi pengasuh asrama, menjadi pengurus harian sehingga selain mendapatkan gaji, juga mendapatkan tunjangan fungsional, tunjangan fungsional ini tidaklah seperti guru pns di sekolah-sekolah umum yang mendapatkan dengan jumlah yang besar dan rutin setiap bulanan, akan tetapi pondok Sidogiri ini para guru siap ikhlas khidmah terhadap pondok dengan tidak memprioritaskan berapa jumlah tunjangan yang diberikan kepadanya melainkan memprioritaskan seberapa besar yang bisa mereka para alumni mampu memberikan kepada pondok pesantren Sidogiri.

Guru yang dimiliki Madrasah Miftahul Ulum Sidogiri sangat banyak, karena jumlah santri juga banyak. Oleh karena itu, pesantren Sidogiri harus memanfaatkan usaha perekonomian agar terdapat keuangan yang standar untuk bisyarah guru.

- (2) Beasiswa. Pondok Sidogiri adalah pondok yang dikelola dengan sistem modern, oleh karena itu diperlukan para pengelola manajemen yang handal. Dengan sebab ini pihak pondok akan memilih santri yang memiliki bakat dan kemampuan dalam manajemen, kesehatan, ilmu ekonomi, hukum dan sebagainya sekiranya bisa di bina dan masalah yang kembali kepada madrasah penerima guru tugas.

“Untuk saat ini ada 8 santri yang sedang menjalani tugas belajar di berbagai perguruan tinggi di Indonesia, dan dipilih oleh pondok yang memiliki akreditasi yang bagus untuk kaderisasi pondok masa depan”<sup>187</sup>.

Sebagaimana dituangkan dalam dokumen laporan kinerja pondok yaitu :

Tabel 4.5 Santri yang Mendapatkan Beasiswa

No	Kampus	Jurusan	Fakultas	Jumlah
1	STEI Tazkia Bogor	Manajemen Bisnis	Ekonomi	2
2		Islam	Ekonomi	3
3		Akutansi Islam Ilmu Ekonomi Islam	Ekonomi	3
4	UNAS Pasim Bandung	Manajemen IT	IT	1
5		Matrikulasi	IT	2
6	UIN Malik Ibrahim Malang	Ekonomi Syariah	Ekonomi	1
7	Unisma Malang	Hukum	Hukum	1
8	UNMUH Surabaya	Ilmu Kesehatan	Keperawatan	1
Jumlah				14

- (3) Terpenuhinya bahan atau peralatan pendidikan habis pakai atau disebut alat tulis kantor (ATK). Sehingga terwujudnya seluruh program kegiatan pendidikan, kegiatan pelaksanaan pengelolaan pembiayaan di pondok pesantren Sidogiri dilakukan dengan pelayanan kepada santri secara menyeluruh melalui program yang telah direncanakan tanpa merisaukan dana yang tersedia, sehingga seluruh program dapat terlaksana tanpa adanya hambatan. Begitu juga dengan

<sup>187</sup> Wawancara dengan Ustad Edi Amin... pada Tanggal 23 Juli 2017.

biaya operasi pendidikan tidak langsung berupa daya, air, jasa, uang lembur, transportasi, dan konsumsi.

- (4) Terwujudnya seluruh program kegiatan pendidikan. kegiatan pelaksanaan pengelolaan pembiayaan di pondok dilakukan dengan pelayanan kepada masyarakat secara menyeluruh melalui program yang telah direncanakan tanpa merisaukan dana yang tersedia, sehingga seluruh program dapat terlaksana tanpa hambatan.

Pengelolaan pembiayaan dari sektor usaha Kopontren menduduki peringkat terbanyak, karena merupakan fokus pesantren dalam mengembangkan pendanaan di lingkungan pesantren. donasi pesantren Sidogiri menyumbang sekitar 40% sampai 50% dari seluruh biaya operasional pesantren yang mencapai lebih Milyaran pertahun.

Dana terbanyak yang menjadi donasi pembiayaan operasional Pondok dari dana SHU Kopontren Sidogiri dan usaha cadangan. Kopontren untuk saat ini sudah membuka cabang mencapai 105 update bulan Juli 2017, hal ini menjadi wajar karena Kopontren Sidogiri memiliki manfaat nyata.

- c) Biaya personal peserta didik. Seperti sekolah pada umumnya yang mendapatkan biaya personal peserta didik atau biaya bantuan khusus murid yang kurang mampu. Namun, lembaga pendidikan di pondok Sidogiri ini tidak melakukan hal yang sama dikarenakan sistem pendanaan tidak sama seperti halnya sekolah umum yang mendapatkan bantuan dari

pihak sekolah. oleh karena itu, siasat unik lain yang dilakukan oleh pondok Sidogiri ini adalah dengan pemberian pendidikan murah.

Tersedianya pendidikan murah ini tidak mudah bagi lembaga yang komitmen tidak menerima donatur atau pemberian dana dari pemerintah. Secara umum, lembaga yang tidak menerima bantuan pendanaan dari pemerintah atau menerima tetapi dengan jumlah sedikit seperti sekolah swasta pasti biaya yang diminta sangat mahal. Akan tetapi, hal ini berbeda dengan pondok pesantren Sidogiri yang mana mereka tidak mau menerima bantuan pemerintah dan memberikan menyelenggarakan pendidikan dengan murah. Sehingga sampai saat ini jumlah santri yang mondok semakin meningkat dari dalam Indonesia bahkan dari luar Indonesia.

Sebagai dampak langsung yang dirasakan oleh santri, pesantren dan masyarakat yang secara riil melalui usaha kopontren sehingga menjadi kemudahan bagi semua pihak untuk melaksanakan dan meringankan beban khususnya biaya yang ditanggung oleh masyarakat untuk mengenyam pendidikan yang bermutu, agamis dan biaya yang murah.

Dana sumbangan pembinaan pendidikan atau disebut dengan I'annah masalah harus dibayarkan oleh santri dengan biaya sangat murah sehingga tidak memberatkan bahkan bisa dibayar selama setahun sebanyak dua kali. Sumbangan pendanaan pembangunan (SPP) dibebankan kepada santri hanya sekitaran 80 ribu rupiah perbulannya, terhitung dengan uang asrama, listrik, air, dana sekolah, dan dana

pendidikan diniyah lainnya. Hal ini dilakukan agar semua masyarakat dapat menjangkau pendidikan yang memadai. Sementara itu biaya operasional banyak diperoleh dari usaha mandiri pondok pesantren. disamping itu, santri yang tidak mampu dapat dibantu dengan menjadi pegawai di kopontren dan tentunya dengan memiliki kecakapan dan kemahiran di bidangnya.

Keberadaan unit *entrepreneurship* hingga saat ini telah membawa dampak positif pada santri, para alumni, hingga kehidupan perekonomian masyarakat. Berikut ini bukti nyata dengan adanya dampak yang di rasakan masyarakat dari hasil *entrepreneurship* terhadap pembiayaan pendidikan ialah :

- a) Muncul pedagang-pedagang baru disekitar area toko (Membantu perekonomian masyarakat). Kopontren Sidogiri menerima berbagai usaha kecil masyarakat untuk dijualkan di swalayan tersebut, sehingga tercipta hubungan yang baik antara pesantren, masyarakat dan pelanggan pada umumnya. Prinsip pengelolaan kopontren Sidogiri didasarkan secara syariah yang lebih menitikberatkan pada proses pengelolaan bisnis yang halal tanpa disertai unsur riba. Oleh karena itu, proses pembelian dan penjualan dilakukan dengan baik dan layak diperhitungkan di tengah-tengah masyarakat.

Dampak positif dengan adanya kopontren Sidogiri ini adalah banyak muncul pedagang-pedagang kecil disekeliling toko koperasi, pedagang-pedagang ini berasal dari masyarakat disekitaran pesantren. mereka hadir selain untuk memenuhi kebutuhan para santri dan

masyarakat juga menambahkan nilai yang disebut dengan pemberdayaan masyarakat. Sebagaimana juga peneliti melakukan pengamatan, di sekeliling pondok atau kopontren banyak terdapat warung-warung makanan sederhana, laundry baju santri, pedagang peci, pedagang mukena dan baju muslimah, toko buku, penjual sayur dan semacamnya dan juga lain sebagainya. Selain itu, banyak juga hadir para jasa alat transportasi seperti becak, ojek, angkot dan sebagainya.

Bentuk ini menjadi jelas menciptakan pemberdayaan perekonomian masyarakat dengan berjualan disekitaran toko kopontren dan di sekitaran pondok pesantren Sidogiri.

- b) Merasuknya sistem dan pola perdagangan, transaksi dan jual beli secara syar'i hampir keseluruhan lapisan masyarakat di lingkungan Pondok Pesantren Sidogiri maupun jaringannya. Dikarenakan sistem yang diterapkan oleh kopontren adalah secara syar'i dan cara ini membuahkan hasil keuntungan yang pesat, maka lapisan masyarakat pun melihat dan menerapkan model perkembangan ini. Ini juga menjadi dampak yang sangat positif yang harus kita budidayakan sebagai para pelaku dagang.

Sebagaimana hasil penelitian sebelumnya menjelaskan wawancara dengan ketua kopontren, yaitu ;

“..., usahanya sesuai dengan syariah, pada waktu proses kan ada uang masuk yang halal, kita proses, kita akad, kita perdagangkan sesuai dengan syariah. Kalau dikelola dengan syariah yang jelas halal dan hasilnya juga halal. Sebelum dibagikan ke masyarakat dan itu wajib dizakati dan zakat itu dipotongkan, sehingga yng

diterima masyarakat tidak ada kewajiban zakat, jadi kita menyebarkan ekonomi syariah.<sup>188</sup>

Melalui penjelasan di atas, bahwa prinsip pengelolaan kopontren menerapkan sistem bisnis secara syariah tanpa unsur riba. Di antara bentuk komitmen kopontren Sidogiri terhadap bisnis yang halal adalah menunaikan zakat, yang mana pondok pesantren Sidogiri mempunyai lembaga sendiri untuk mengatur perihal zakat. Dan mereka akan menyalurkan kepada pihak-pihak yang berhak untuk menerimanya.

- c) Bertambahnya kepercayaan dari pihak ke-tiga yaitu pihak bank untuk menjalin kerjasama dengan kopontren Sidogiri baik dari jaringan pemasok, investor hingga para akademisi.
- d) Memberikan pengalaman terhadap santri atau pembelajaran terhadap para pondok pesantren lainnya dan para pebisnis lainnya. Hal ini menjadi terbukti karena adanya pengurus-pengurus pondok, para peneliti, para study banding yang datang ingin melihat, permintaan pembinaan usaha pondok pesantren agar bisa menerapkan manajemen seperti halnya di pondok pesantren Sidogiri.

Pengelolaan pembiayaan dari sektor usaha kopontren menduduki peringkat kedua setelah pendapatan dari dana I'annah santri, karena jumlah santri banyak, meskipun pembiaya-nya sedikit menjadi banyak juga. Selain itu karena merupakan fokus pesantren dalam mengembangkan pendanaan di lingkungan pesantren. Dana terbanyak yang menjadi donasi selain i'annah dalam pembiayaan

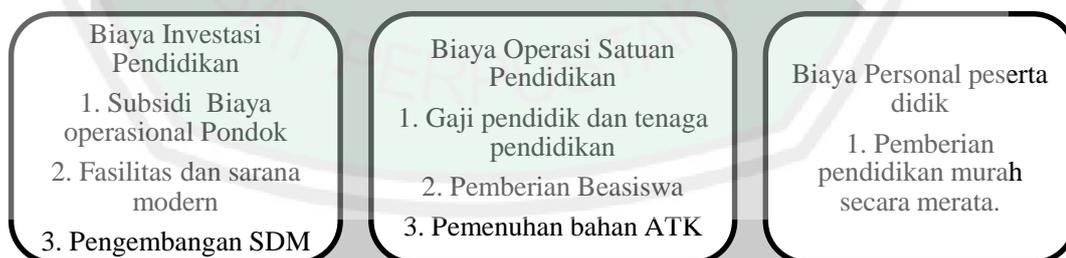
---

<sup>188</sup> Sumber : Wawancara dengan ketua kopontren Ustad Nur Cholis Ibrahim.

operasional pondok pesantren Sidogiri adalah dana sisa hasil usaha (SHU) kopontrn Sidogiri.

Dampak nyata hasil usaha kopontren terhadap kebutuhan pesantren dan terhadap pembiayaan pendidikan. pola pembiayaan yang dilakukan oleh kopontren diantaranya adalah berkontribusi pada sosial, ekonomi dan masyarakat, membentuk usaha pola syari'ah, sebagai Merasuknya sistem dan pola perdagangan, transaksi dan jual beli secara syar'i hampir keseluruhan lapisan masyaraat di lingkungan Pondok Pesantren Sidogiri maupun jaringannya.

Dari penjelasan di atas, kontribusi dan dampak nyata yang terjadi dalam lingkungan pembiayaan pendidikan selain itu peneliti dapat menyimpulkan, bahwa kontribusi dan dampak yang diberikan dengan adanya *entrepreneurship* di pondok pesantren Sidogiri terhadap pembiayaan pendidikan oleh karena itu peneliti menuangkan dalam bagan berikut ini:



Bagan 4.9 : Kontribusi SHU *Entrepreneurship* Terhadap Pembiayaan Pendidikan

## BAB IV

### DISKUSI HASIL PENELITIAN

#### A. Manajemen *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri

##### 4. Perencanaan *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri

Secara sederhana, manajemen adalah seni atau ilmu yang mendiskusikan suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya sebagaimana disebutkan oleh Husaeni Usman dalam bukunya *Manajemen "Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan"*<sup>189</sup>. Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Sukanto Reksohadiprojo menyebutkan bahwa perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan. Dikarenakan perencanaan adalah pemilihan berbagai alternatif tujuan, strategi, kebijaksanaan, taktik, prosedur dan program program. Dengan demikian inti perencanaan itu adalah pemilihan jalan yang akan ditempuh.<sup>190</sup>

Secara rumpun keilmuan, E. Mulyasa menyebutkan ilmu manajemen sangat berhubungan dengan ilmu bisnis dan ekonomi<sup>191</sup>. Sehingga pada akhirnya, ilmu pengetahuan ini merangsek ke ranah disiplin ilmu lainnya, termasuk dunia pendidikan. E. Mulyasa mengatakan akan tujuan utama manajemen yang ada di sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi aktif dari masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.

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

---

<sup>189</sup> Husaeni Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3.

<sup>190</sup> Sukanto Reksohadiprojo, *Dasar-dasar Manajemen*, edisi 5, (Yogyakarta : BPFE, 2000), hlm. 22.

<sup>191</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.13.

orang profesional yang dianggap mampu mengemban tanggung jawab pengelolaan pondok pesantren. Perkembangan pondok pesantren Sidogiri jelas sudah sangat modern, kiai mempercayai secara penuh kepada pengurus dalam mengelola pondoknya, akan tetapi semua perencanaan yang telah dirancang akan didiskusikan bersama untuk persetujuan atau tidak.

Kegiatan *entrepreneurship* menjadi faktor yang sangat penting dalam keseluruhan pendapatan finansial di pondok Sidogiri ini. pada dasarnya, pembiayaan pendidikan berkaitan erat dengan penggalan sumber pembiayaan yang akan membantu terlaksananya program pendidikan dengan optimal. Penggalan sumber pembiayaan membutuhkan usaha yang terencana dengan baik dan efektif agar seluruh pendapatan dan pengeluaran dapat dikelola dengan baik.

Kondisi nyata dalam penggalan sumber-sumber pembiayaan yang dilakukan oleh pondok pesantren Sidogiri adalah melalui kegiatan *entrepreneurship* yaitu usaha kopontren secara resmi dan usaha-usaha lainnya yang tidak resmi sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya.

Perencanaan *entrepreneurship* pesantren Sidogiri dilakukan secara rutin tiap akhir tahun ajaran sebagai evaluasi untuk landasan perencanaan pada tahun akan datang yaitu bulan rajab, sya'ban dan ramadhan melalui pleno untuk dibahas dan ditentukan program kerja pengurus dan anggaran masing-masing bidang. Perencanaan program kerja dilakukan oleh pengurus sekitar 0 sampai 5 orang. Adapun program dirancang untuk diputuskan bersama oleh anggota pleno.

Ketersediaan peluang, waktu dan tenaga yang cukup serta pendanaan yang memadai akan dapat mempercepat proses perencanaan dengan baik. hal ini menyebabkan kekurangan tenaga walaupun tersedianya dana, maka akan membutuhkan perekrutan tenaga baru yang yang juga membutuhkan uang. Atau sebaliknya tenaga dan waktu yang cukup namun dana yang tersedia kurang, juga akan menghambat proses perencanaan kegiatan *entrepreneurship*.

Dalam perencanaan *entrepreneurship*, visi dan misi menjadi pegangan utama dalam pencapaian target. Pondok pesantren Sidogiri memiliki rencana kinerja (renstra) *entrepreneurship* kedepan yang cukup matang untuk mencapai kemandirian pembiayaan pondoknya. Adanya rencana kerja merupakan perangkat tepat untuk memegang dan menjaga agar fokus usaha *entrepreneurship* pondok tidak menyimpang.

Perencanaan juga bertujuan untuk menjamin adanya fokus tujuan dari berbagai personil yang ada dalam anggota *entrepreneurship*. Sebab sebuah organisasi akan bertumbuh makin lama makin kompleks sehingga perencanaan menjadi komponen yang sangat penting bagi setiap orang untuk tetap berpijak pada arah yang benar.

Perencanaan pengembangan *entrepreneurship* di pondok pesantren Sidogiri bukan dirancang dari awal untuk tujuan kegiatan ekonomi ansih. Tapi melihat adanya kebutuhan sehari-hari santri. Kemudian melihat perkembangan hasil yang terjadi, dan juga keinginan pondok untuk hidup secara mandiri finansial, disebabkan adanya melihat peluang dan ketertarikan masyarakat akan usaha yang dikembangkan oleh pondok menjadi peluang untuk dikembangkan secara luas dan mengikuti gaya modern sekarang ini.

Suwinto Johan menyatakan, dalam konteks perencanaan *entrepreneurship* pondok pesantren. Setidaknya, bisa melakukan dengan hal-hal sebagai berikut<sup>192</sup>:

- a. Rencana Pemasaran
- b. Rencana Keuangan
- c. Rencana Produksi
- d. Rencana Sumber Daya Manusia

Langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam konteks pengembangan pemasaran adalah perencanaan pemasaran. Perencanaan pemasaran adalah penyusunan serangkaian kegiatan dan program yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan kepada siapa. Pertama yang harus dilihat, dalam hal pemasaran, produsen tidak sekedar membuat barang, tidak pula asal melancarkan promosi. Akan tetapi, produsen memusatkan perhatian pada perhatian konsumen masyarakat. Produsen memperhatikan kebutuhan dan kemauan dari konsumen seperti apa.

Dalam konteks penelitian ini, perencanaan yang dilakukan oleh pondok Sidogiri adalah secara kompetitif, artinya *entrepreneurship* yang mereka gali merupakan suatu kebutuhan dan kemauan masyarakat. Bahkan, kebutuhan primer santri-santri mereka sendiri. Selain itu pola usaha yang dilakukan adalah swalayan seperti indomart, alfamart dan lainnya, yang mana masa kini masyarakat tertarik dengan pelayanan belanja mandiri yang memungkinkan secara instant mendapatkan barang atau pilihan yang sesuai dengan selera pelanggan.

Suwinto Johan menyebutkan, cara penjualan yang dilakukan harus bersifat inovatif, artinya harus berbeda dengan swalayan-swalyan pada umumnya<sup>193</sup>. Kenyataanya di masyarakat, beberapa toko tersebut menjual harga yang lebih mahal dari standar masyarakat sekitar, bahkan menambahkan pajak untuk para

---

<sup>192</sup> Suwinto Johan, *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), hlm. 73.

<sup>193</sup> Suwinto Johan, *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), hlm. 78.

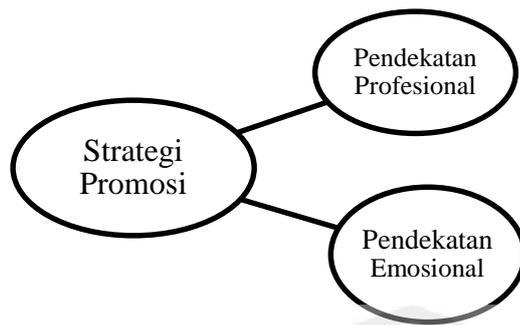
pembeli, oleh karena itulah maka kopontren Sidogiri mengembangkan sistem swalayan dengan memenuhi kemauan masyarakat. Hal ini memberikan fasilitas kepada masyarakat dengan belanja mandiri sesuai selera dan memberikan harga yang murah atau setara dengan harga di pasaran.

Untuk saluran distribusi kopontren Sidogiri ini mencapai seluruh lapisan masyarakat Jawa Timur dan ada juga sampai di Kalimantan. Perkembangan unit usaha tingkat pondok pesantren ini perlu diberikan apresiasi oleh masyarakat maupun pemerintah. Kesuksesan ini tidak lain dikarenakan semangat gigih para pelaksana ikhlas mengharap ridha Allah dalam bekerja demi kesuksesan pondok pesantren Sidogiri.

Dilihat dari jumlah pertumbuhan outlite pada tahun ini 2017 mencapai 105 outlite dan perkembangan saluran distribusi mulai memasuki seluruh lapisan wilayah Jawa Timur bisa dikategorikan sebagai manajemen yang modern. Dalam artian, dia juga menambahkan tatakelola pesantren diamanahkan kepada orang-orang yang profesional, capable dalam bidang masing-masing, dan memiliki semangat yang gigih dan khidmah terhadap pengelolaan *entrepreneurship* yang ada.

Untuk swalayan, bentuk distribusinya dilakukan secara langsung yaitu antara produsen dengan konsumen. Bentuk saluran ini yang paling sederhana karena tanpa menggunakan perantara. Para produsen/masyarakat dapat membeli barang-barang dengan langsung mendatangi toko-toko basmallah di sekitaran mereka. Namun untuk usaha pabrik air mineral dalam kemasan ada yang bersifat langsung dan tidak bersifat langsung, distribusi barang yang dilakukan secara langsung dilakukan dengan pembelian barang dilakukan di toko-toko swalayan terdekat konsumen. Sedangkan distribusi yang dilakukan tidak bersifat langsung, yaitu penyaluran barang secara bertahap-tahap antara produsen-agen-pengencer-konsumen. Seperti halnya, langganan pembelian air di daerah Surabaya, pondok ini akan menjual dengan harga grosir.

Selain itu, strategi promosi yang dilakukan dalam mengembangkan unit *entrepreneurship* pondok pesantren Sidogiri adalah melalui dua model pendekatan, yaitu sebagai berikut ini :



Gambar 5.1 : Model promosi Kopontren Sidogiri

Hani Handoko menyebutkan, pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana yang ada telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat bersifat positif maupun negative. Pengawasan positif mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif, sedang pengawasan negative mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi.<sup>194</sup>

Begitu juga dalam pemilihan strategi, cara pelaksanaan dan bagaimana itu dilakukan berdasarkan latarbelakang dan ciri khas lembaga itu sendiri. Oleh karena itu, pondok pesantren Sidogiri dalam mempromosikan usahanya melakukan dua pendekatan ini, dimana pendekatan emosional adalah pemasaran kopontren dengan memilih lokasi daerah yang masyarakatnya sudah mengenal dan mengetahui keberadaan pondok Sidogiri. Baik dengan dari keilmuan, para kiai-kiai, mencetak santri-santri sampai menjadi alim ulama atau sebagainya.

Pemasaran *entrepreneurship* oleh pondok pesantren Sidogiri dengan menggunakan model pendekatan profesional merupakan pemasaran yang dilakukan sama halnya yang dilakukan oleh pengusaha umumnya dengan melihat lingkungan permintaan konsumen dan lingkungan persaingan. Oleh karena itu, standar kerja bisnis professional selalu dipertimbangkan, seperti analisis dan evaluasi peluang, pembuatan rancangan bisnis yang baik, analisis ketersediaan sumberdaya dan penentuan manajemen yang sesuai.

Selain pola perencanaan pemasaran, maka hal lain yang bisa dilakukan adalah melakukan perencanaan keuangan. Keuangan menduduki posisi sangat penting dalam proses operasional seluruh kegiatan yang telah direncanakan. Pembuatan rencana keuangan dimulai dengan membandingkan jumlah biaya set-up dengan

<sup>194</sup> Hani Handoko, *Manajemen* “Edisi 2”, (Yogyakarta : BPFE, 2001), hlm. 25.

jumlah modal investasi untuk strat-up kopontren. Sebab dalam dunia koperasi tidak hanya didapatkan dengan menggunakan pinjaman dari investor atau bank melainkan juga didapatkan melalui modal anggota koperasi itu sendiri.

Bentuk perkembangan koperasi Basmallah ialah dengan melakukan ekspansi ke seluruh lapisan masyarakat yaitu membuka cabang-cabang baru sesuai peluang dan merealisasikan target yang telah direncanakan. Wiedy Murtini telah menjelaskan dalam bukunya *Kewirausahaan (Pendekatan Succes Story)*, yaitu<sup>195</sup> :

“ apabila ingin membuat usaha baru atau mendirikan sebuah perusahaan baru, laporan aliran kas (*cash flow*) sangatlah penting artinya, oleh karena itu harus di susun secara cermat. Proyeksi tingkat penjualan dan pengeluaran modal selama jangka waktu tertentu, ramalan aliran kas akan menunjukkan perlunya dana tambahan dan menunjukkan persyaratan yang penting untuk modal *entrepreneurship*. Apabila membutuhkan dana pinjaman, harus dipikirkan persyaratan dan pembayarannya kembali.

Modal awal berdirinya koperasi basmallah Sidogiri ini bersistem musyarakah, yaitu badan usaha yang beranggotakan orang sampai sekarang ini mencapai 1900 ribu anggota atau disebut dengan anggota koperasi primer. Untuk sumber keuangan mendirikan koperasi para pendiri koperasi harus menyetorkan modal/investasi sendiri yang terdiri dari simpanan pokok dan simpanan wajib sebagai modal awal untuk melaksanakan kegiatan usaha yang jumlahnya sesuai kebutuhan yang diputuskan pada rapat pendirian koperasi. Para pendiri koperasi melakukan musyawarah, seberapa jumlah keuangan yang dibutuhkan untuk mendirikan koperasi.

Untuk perencanaan produksi, secara umum perencanaan produksi merupakan aktifitas untuk menetapkan produk yang akan diproduksi, jumlah yang dibutuhkan, kapan produk tersebut harus selesai dan sumber-sumber yang dibutuhkan. Hal ini akan menghindarkan ada dari molornya waktu produksi, harga yang tidak sesuai dan jumlah yang tidak tepat.

<sup>195</sup> Wiedy Murtini, *Kewirausahaan : Pendekatan Succes Story*, (Surakarta : Lembaga pengembangan pendidikan (LPP) UNS dan UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press), 2009), hlm. 78.

Perencanaan produksi ini sangat diperlukan dalam kegiatan *entrepreneurship* yang bertujuan agar dapat memproduksi secara efektif dan efisien, dapat menggunakan modal seoptimal mungkin, meramalkan permintaan produk yang dinyatakan dalam jumlah produk sebagai fungsi dari waktu, serta menetapkan persediaan yang ekonomis.

Untuk produksi koperasi basmalah, persediaan barangnya berdasarkan data penjualan yang laku. Biasanya dilihat dari laporan data barang yang terjual pada pengalaman di bulan-bulan sebelumnya.

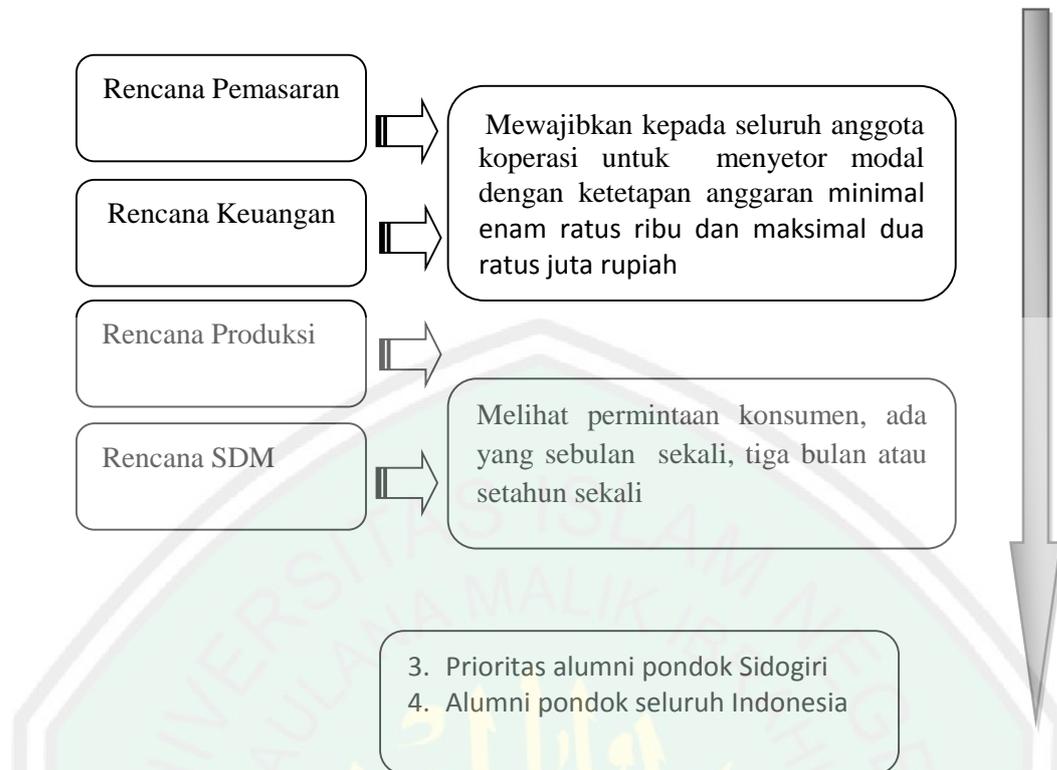
Langkah selanjutnya dalam melakukan perencanaan yang dikemukakan oleh Suwinto Johan adalah melakukan perencanaan SDM. Perencanaan SDM ini adalah sebuah peramalan (forecasting) terhadap kebutuhan masyarakat di sekeliling pesantren. perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis lingkungan dan untuk memenuhi tenaga kerja. Adapaun hal yang perlu dipikirkan adalah faktor eksternal, semisal ekonomi dan politik. SDM yang kuat dan profesional sangat menentukan akan keberhasilan tujuan *entrepreneurship*. Dan faktor internal semisal anggaran dan desain organisasi pesantren yang diperlukan. Seperti halnya, pondok pesantren Sidogiri mengutamakan SDM dari alumni pondok pesantren Sidogiri itu sendiri, kemudian baru alumni pondok pesantren dimana pun seluruh Indonesia setelah itu baru lulusan instansi lainnya. Tujuan ini diberlakukan, karena jika alumni lulusan dari perguruan-perguruan tinggi tentunya mereka dengan mudah diterima di area lapangan kerja pemerintahan. Namun berbeda dengan masyarakat yang beralmamater santri untuk diterima di pemerintahan.

Perekrutan staf atau pegawai yang ada di *entrepreneurship* dilakukan secara profesional dengan melalui serangkaian tes atau seleksi untuk mendapatkan tenaga yang cakap dan ahli dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Hal ini tidak asing mengingat gaji yang diperoleh para pegawai memadai untuk kebutuhan sehari-hari atau setara dengan UMR daerah setempat dan tergantung jabatan yang diembannya.

Kemudian mengadakan pelatihan dan pendidikan bagi para anggota, pastinya kegiatan ini ditujukan tetap mempersiapkan karyawan yang siap diterjunkan ke lapangan kerja.

Dari penjelelasan perencanaan *entrepreneurship* di atas, maka peneliti menuangkan dalam bagan berikut ini :

3. Pendekatan Emosional
4. Pendekatan Profesional

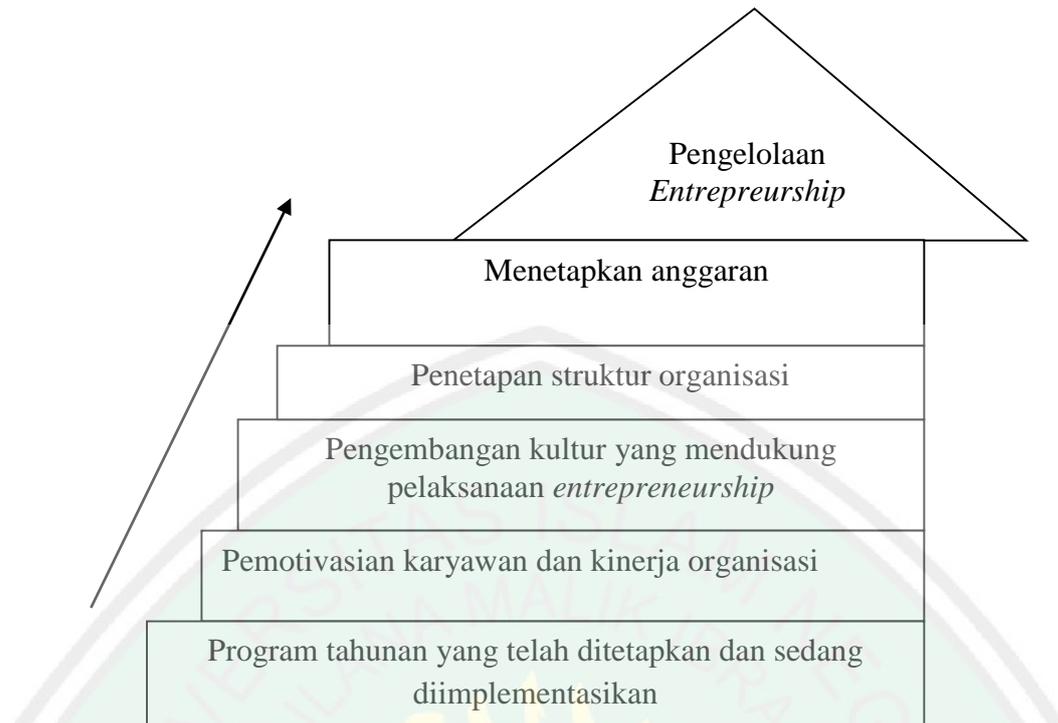


Gambar 5.2. Perencanaan *Entrepreneurship* pondok Sidogiri

##### 5. Pelaksanaan *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri

Pelaksanaan *entrepreneurship* yang dibangun dalam lingkungan pesantren Sidogiri mengikuti prinsip akuntabel, kompetitif, mampu bersaing dengan bisnis lainnya dengan mencerminkan semangat ikhlas, kerja jujur, kerja tuntas, kerja cerdas dan amanah dalam merealisasikan seluruh program kegiatan *entrepreneurship*. Alokasi kegiatan telah di amanahkan kepada masing-masing divisi yang telah ditentukan dengan kegiatan yang telah ditetapkan oleh Tim Perumus.

Pada tahap pelaksanaan ini, beberapa aktifitas cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah 1). Program tahunan yang telah ditetapkan dan sedang diimplementasikan, 2) Pemotivasian karyawan dan kinerja organisasi, 3) pengembangan kultur yang mendukung pelaksanaan *entrepreneurship*, 4). Penetapan struktur organisasi dan 5). Menetapkan anggaran. Kemudian peneliti menuangkan dalam bagan berikut ini :



Gambar 5.3. : Pengelolaan *Entrepreneurship* Pondok Sidogiri

Pada tahap pelaksanaan *entrepreneurship*, ada kesadaran berorganisasi dari masing-masing pihak baik dari kekuatan pengurus (majelis keluarga) dan pengurus *entrepreneurship* untuk menciptakan manajemen yang profesional dan aktual terhadap perkembangan inovasi manajemen, serta didukung oleh motivasi dan ibadah yang kuat dengan prinsip amanah dan kerja keras dalam mencapai target.

Hal utama yang melandasi berjalannya program kerja adalah untuk masalah pesantren dengan menjalankan visi dan misi secara konsisten tanpa hambatan secara teknis berupa pesaing atau dana sekalipun. Pelayanan terhadap memenuhi kebutuhan pondok pesantren menjadi prioritas utama dalam kegiatan pesantren. Oleh karena itu, perekonomian harus dikelola secara akurat dan kuat untuk menjamin terwujudnya semua program pondok pesantren Sidogiri.

Pengelolaan *entrepreneurship*, pemimpin menjadi faktor terpenting, bagaimana memotivasi, mengarahkan dan mengerakkan semua faktor organisasi bagian kinerjanya untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk dapat melihat keefektifan dari sebuah pengelolaan *entrepreneurship* dapat dilihat dari output yang memuaskan pada masing-masing hasil komponen unit usaha di lembaga pondok pesantren.

Ungkapan Qomar bisa menggambarkan apa yang terjadi pada tata pengelolaan pondok pesantren sekarang ini<sup>196</sup>, “ Kebanyakan pondok pesantren tradisional dikelola berdasarkan tradisi, bukan profesionalisme berdasarkan keahlian (skill), baik human skill, conceptual skill, maupun tehncial skiiil secara terpadu. Akibatnya tidak ada perencanaan yang matang, distribusi kekuasaan dan kewenangan yang baik.<sup>197</sup>

Oleh karena itu, Farchan dan Syarifudin dalam bukunya titik tengkar pesantren : resolusi konflik masyarakat pesantren memberikan solusi yang bisa dilakukan oleh pengelola pondok agar sampai pada progresifitas manajerial, yakni *pertama*, mengadopsi manajemen modern, *kedua* membuat wirausaha, *ketiga* melakukan pelatihan, *keempat*, membuat network ekonomi.<sup>198</sup>

Pendapat Qomar , Farchan dan Syarifudin diatas, selaras dengan pelaksanaan dan praktek yang dilakukan oleh pondok Sidogiri. Dalam pengelolaan *entrepreneurship* Sidogiri dilakukan bukan berdasarkan bawaan tradisi dari kiai-kiai dahulu, namun di amanahkan kepada para ahli manajemen yang memiliki *human skill*, *conceptual skill* maupun *tehncial skill*. Bahkan pondok pesantren Sidogiri ini, tidak asal-asalan dalam memilih pengurus manajemen atau pengurus divisi *entrepreneurship*, bahkan mengirim para santri-santrinya ke perguruan-perguruan tinggi ternama untuk menimba ilmu dibidang yang dibutuhkan. Berikut ini bukti nyata santri yang dikirim untuk mempelajari ilmu pengetahuan yang mapan dan konsentrasi di bidang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan *entrepreneurship* di pondok pesantren Sidogiri dan mereka masih berstatus masih belajar di perguruan tersebut, yaitu :

Tabel 5.2 : Santri yang Menjalani Tugas Belajar

No	Kampus	Jurusan	Fakultas	Santi
1	STEI Tazkia Bogor	Manajemen Bisnis Islam	Ekonomi	2
2		Akutansi Islam	Ekonomi	3
3		Ilmu Ekonomi Islam	Ekonomi	3

<sup>196</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga, 2007), hlm. 59.

<sup>197</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, (Surabaya: Erlangga, 2007), hlm. 59.

<sup>198</sup> Hamdan Farchan dan Syarifudin, titik tengkar pesantren : resolusi konflik masyarakat pesantren, (Yogyakarta: Pilar Religia, 2005), hlm. 54.

4	UNAS Pasim	Manajemen IT	IT	1
5	Bandung	Matrikulasi	IT	2
6	UIN Malik Ibrahim Malang	Ekonomi Syariah	Ekonomi	1
7	Unisma Malang	Hukum	Hukum	1
8	UNMUH Surabaya	Ilmu Kesehatan	Keperawatan	1
Jumlah Santri				14

Setelah adanya tim pelaksana yang kompeten di bidang *entrepreneurship*, langkah selanjutnya adalah merealisasikan perencanaan terhadap pelaksanaan yang nyata. Pengelolaan *entrepreneurship* Sidogiri dilakukan mengembangkan dan meningkatkan produktifitas kopontren dengan cara memperluas jajaran ekspansinya. Dalam pelaksanaannya, menjadikan Kopontren yang produktif dan sesuai prinsip syariah sehingga dapat menjadi sumber dana yang kuat dan prospektif bagi Pondok Pesantren Sidogiri.

Dalam pengelolaannya menggunakan dua analisis, yaitu pemberdayaan masyarakat (orientasi sosial) dan kepentingan bisnis (orientasi profit). Kedua faktor ini menjadi bagian strategi dalam mengembangkan *entrepreneurship* di pondok pesantren Sidogiri. Oleh karena itu, selalu menggunakan analisis sosial dan analisis bisnis secara profesional.

Sebagaimana dikemukakan oleh Fred R David tentang manajemen komprehensif dimulai dari tahap perumusan, penerapan dan evaluasi, proses ini akan menghasilkan tujuan-tujuan yang diharapkan oleh organisasi<sup>199</sup>, sehingga proses pelaksanaan manajemen rumusan konsepsi ini dirancang secara khusus untuk proses pelaksanaan yang orientasinya adalah peningkatan kapasitas produksi dan hasil produksi yang berimplikasi pada besarnya pendapatan bisnis, sehingga akhir bisnis menjadi berkembang dengan pesat dan ini sangat menguntungkan para pemilik saham-saham *entrepreneurship* tersebut dengan adanya peningkatan.<sup>200</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pondok Sidogiri mendapatkan dukungan sumber pembiayaan pendidikan dari pemerintah, namun dikarenakan kurang kebarokahan pondok dan demi kemaslahatan pondok tidak menerima bantuan pemerintah, kecuali bantuan dana untuk mengikuti ujian santri saja sehingga pondok Sidogiri membuat sumber dana dari unit usaha sendiri, dari l'anah Masalah santri dan juga sumbangan alumni dan usaha kecil lainnya. Sumber dana pendapatan yaitu :

1. Hasil dari SHU usaha yang dikembangkan yaitu Toko Basmallah, Giri Tech,

Giri motor, Giri grafika, Giri Print, Giri Tron.

<sup>199</sup> Fred R David, *Strategic Management concept*, Salemba Empat, Jakarta, 2010, hlm 84.

<sup>200</sup> Fred R David, *Strategic Management...*, hlm 84.

2. Hasil l'annah santri
3. Sumbangan alumni dan guru
4. Hasil penjualan kelender dan sewa transportasi santri saat liburan.

Hal tersebut membuktikan bahwa Pondok pesantren Sidogiri tidak hanya bergantung pada l'annah Masalah santri, akan tetapi pondok Sidogiri melakukan berbagai cara untuk menggali dana dari sumber-sumber ekonomi potensial. Sumber dana yang ada sudah menjadi lumrah terjadi pada beberapa lembaga pendidikan umum maupun lembaga pendidikan Islam. Mulyasa menyimpulkan bahwa sumber pembiayaan dan keuangan suatu lembaga pendidikan secara garis besar dapat dikelompokkan ada tiga sumber, yaitu :

1. Pemerintah. baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, uang bersifat umum dan khusus diperuntukan sebagai kepentingan pendidikan.
2. Orang tua atau peserta didik
3. Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Sumber-sumber pembiayaan yang ada saat ini oleh pondok pesantren Sidogiri sejalan dengan sumber-sumber pembiayaan yang dinyatakan oleh Prof Slamet yang mengemukakan bahwa sebuah lembaga yang mandiri dari aspek pembiayaan memiliki indikator sebagai berikut<sup>201</sup> :

- g. Memiliki sumber pembiayaan sendiri
- h. Memiliki biaya operasional secara terus-menerus
- i. Memiliki invertasi usaha
- j. Mampu meningkatkan sumber pembiayaan sendiri
- k. Memiliki pengelolaan pembiayaan yang baik
- l. Memiliki daya tahan terhadap perubahan zaman

Lembaga pendidikan yang mandiri adalah lembaga yang mampu membiayai semua kebutuhannya secara terus-menerus, memiliki sumber-sumber pembiayaan dan tidak terpengaruh terhadap pada pemenuhan dana dari pemerintah dan lingkungan sekitar. Berdasarkan penjelasan diatas, lembaga pendidikan yang memiliki sumber pembiayaan sendiri, yang memiliki invertasi

<sup>201</sup> Slamet, *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. Makalah pada Acara Seminar "Pendidikan yang Berwawasan Pembebasan: Tantangan Masa Depan" pada Tanggal 27 Mei 2000 di Ambarukmo Palace Hotel, Yogyakarta. Hlm. 4

usaha yaitu pondok pesantren sidogiri termasuk sebuah lembaga yang mandiri dalam mengelola pembiayaan pada kebutuhan lembaganya.

Bedasarkan penjelasan di atas, manajemen pembiayaan pendidikan yaitu kemampuan untuk menghimpun dana (*raising of fund*) dan mengalokasikan dana (*allocation of fund*) tersebut untuk menopang semua kegiatan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dalam hal ini pembiayaan pendidikan mampu di tampung oleh dana hasil usaha pondok pesantren dengan perkiraan 40% , dari hasil l'annah santri 40% dan 20% dari hasil sumbangan para alumni, guru maupun hasil keuangan dari kegiatan-kegiatan yang tidak tetap seperti penjualan kelender, sewa transportasi saat liburan dan penjualan buku saku santri.

Sedangkan dalam penelitian ini, proses manajemen dalam mewujudkan pengelolaan pembiayaan pendidikan melalui *entrepreneurship* di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan yang dilakukan sesuai dengan tahap-tahap model manajemen yang dikembangkan oleh Fred R David, dilakukan di intitusi lembaga pendidikan dan keagamaan yang berorientasi adalah nirbala (sosial), bukan motivasi utamanya adalah peningkatan kapasitas produksi dan keuntungan secara pemilik saham saja. Maka dari sini, peneliti bisa menambahkan bahwa apabila proses pelaksanaan *entrepreneurship* untuk mewujudkan sumber pengelolaan pembiayaan pondok pesantren akan dapat dicapai apabila didalam pelaksanaannya ditambahkan niat dan motivasi adalah ibadah dan pengabdian.

#### 6. Evaluasi *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri

Dalam membentuk *entrepreneurship* pesantren yang profesional, aktual, dan secara kompetitif, maka pesantren Sidogiri melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program kegiatan *entrepreneurship*. Pada dasarnya perencanaan kegiatan sudah ditetapkan oleh Tim Perumus pada rapat pleno awal tahun, namun untuk mengetahui terealisasi dalam kondisi nyata dilapangan atau tidak harus dilakukan evaluasi agar tidak terjadi pembekakan masalah maupun kendala yang mungkin akan mempengaruhi proses pelaksanaan *entrepreneurship*.

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo, pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberi petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Lebih lanjut dikatakan bahwa pengawasan itu terdiri dari penentuan-penentuan standar, supervise kegiatan atau pemeriksaan, perbandingan hasil dengan standar, serta mengoreksi kegiatan atau standar.<sup>202</sup>

<sup>202</sup> Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, Edisi 5, 2000), hlm. 12.

Suwinto Johan menambahkan bahwa, dalam kenyataannya, pelaksanaan harus selalu diikuti dengan pengawasan atau perbandingan ke dalam rencana awal. Pelaksanaan akan selalu menimbulkan hal-hal yang belum diperkirakan dalam perencanaan awal, yang mana bisa menimbulkan biaya-biaya tambahan maupun risiko-risiko tambahan.<sup>203</sup>

Dalam aktivitas evaluasi oleh pondok pesantren Sidogiri dalam mengevaluasi kegiatan *entrepreneurship* menggunakan tiga macam aktivitas mendasar yang ditinjau yaitu : yaitu peninjauan faktor eksternal dan internal organisasi yang menjadi dasar pelaksanaannya sekarang , mengukur prestasi yang bisa dikembangkan , pengambilan tindakan korektif. Evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, mulai dari pembinaan, pedampingan dan in service training. Pengawas *entrepreneurship* dan pelaksana teknis operasional juga perlu mengetahui dan mengevaluasi kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua cara yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Proses manajemen menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang.

Keputusan strategi yang salah dapat menimbulkan kerugian besar, yang akan sulit sekali untuk memperbaikinya. Oleh karena itu banyak perencanaan sepakat bahwa mengevaluasi sangat penting untuk kehidupan organisasi, evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi kritis.

Dalam melakukan upaya pengawasan, maka pesantren Sidogiri mengelola *entrepreneurship* dengan efisien dan transparan agar sasaran kegiatan dapat diukur dengan tepat, serta mengawal pelaksanaan agar sesuai dengan perencanaan. Evaluasi *entrepreneurship* dilakukan dengan mendudukkan pengawas khusus baik tingkat para pelaksana kegiatan. Pelaksanaan monitoring atau evaluasi oleh pondok pesantren Sidogiri ialah awalnya mengadakan sistem rapat anggaran biasa (RAB), yaitu rapat yang diadakan khusus untuk anggota khusus yang dipilih oleh pengawas dan memiliki kedudukan penting dalam pelaksanaan serta yang bersifat aktif dalam pelaksanaan kegiatan *entrepreneurship*. Pelaksanaan ini biasanya diadakan secara berkelanjutan, bukannya di akhir periode waktu tertentu atau hanya setelah terjadi masalah. Kemudian baru melanjutkan evaluasi dengan semua pengurus dan anggota memungkinkan akan diundang semuanya atau sebagian anggota saja.

Menurut Choirul Fuad, bahwa pengawasan dilakukan oleh bagian yang terkait seperti struktur di atasnya, atau kemudian secara diam-diam pimpinan *entrepreneurship* atau majelis keluarga mengecek secara langsung terjun mengamati kinerja di lapangan. Hal ini akan membentuk kesadaran bahwa

---

<sup>203</sup> Suwinto Johan, *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), hlm. 78.

upaya apapun akan selalu diawasi secara ketat tanpa keyakinan berlebihan bahwa proses akan tercapai secara maksimal sekalipun tanpa diawasi.<sup>204</sup>

Evaluasi dilakukan oleh seluruh pengurus dengan menyusun laporan pertanggungjawaban yang dianalisis secara ketat terhadap semua program kegiatan yang telah berjalan. Proses pelaporan pelaksanaan kegiatan dilakukan secara trsnparan, valid dan akurat. Pengurus dalam rapat pleno mengkaji dan menganalisis setiap kegiatan yang dilakukan sesuai dengan ketetapan Tim perumus. Pada akhir tahapan evaluasi, pengurus melakukan kajian efektifitas program, apakah suatu kegiatan dapat terselenggara dengan baik dan masih layak dilanjutkan ataukah kegiatan tidak optimal sehingga harus dievaluasi mengenai sebab tidak optimalnya dan kendala yang dialami.

Proses evaluasi yang dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban adalah berbentuk laporan kinerja pelaksana. Laporan ini untuk mengukur program apa sajakan yang terlaksana. Pelaksanaan yang telah dilakukan sebelumnya menuntut pengurus sebagai pelaksana manajemen untuk mengolah program manakah yang harus diprioritaskan pada tahun berikutnya, ataupun program tersebut harus ditiadakan pada tahun akan datang karena tidak membawa masalah bagi pesantren. Evaluasi akhir yang terpenting adalah untuk memastikan atau membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

## **B. Prinsip-Prinsip Pengelolaan *Entrepreneurship* dan Pembiayaan Pondok Pesantren**

### **Sidogiri**

---

<sup>204</sup> Choirul Fuad dan Suwinto Ns, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, (Yogyakarta: STAIN Purwokerto Press, 2010, hlm. 28.

Pengelolaan *entrepreneurship* dan pembiayaan pendidikan pesantren membutuhkan usaha yang sistematis, logis dan mengedepankan pengabdian dalam rangka meningkatkan kemandirian pembiayaan yang optimal. Islam sebagai agama yang besar dan diyakini paling sempurna telah mengajarkan konsep-konsep unggul terlebih dahulu, adanya spirit untuk pengabdian dan khidmah terhadap pondok pesantren memberikan semangat yang tinggi untuk menggali sumber-sumber pembiayaan terhadap pondok pesantren.

Coulter menyebutkan dalam bukunya Wiedy Murtini bahwa, dalam pengelolaan *entrepreneurship* bukan hanya menekankan pada sesuatu (produk dan jasa) yang baru, unik, dan (yang penting menciptakan) nilai, dalam *entrepreneurship* justru menekankan unsur pokok yang harus ada dalam *entrepreneurship* yaitu *the entrepreneur, innovation, organization creation, creating value, profit or non profit, growth, uniqueness* dan *process*. Dalam hal ini, penanaman nilai oleh pondok pesantren Sidogiri dalam pengelolaan *entrepreneurship* menggunakan sikap keras, sikap kerja tuntas, sikap kerja ikhlas dan sikap kerja cerdas.<sup>205</sup>

Sebagaimana Suyanto dalam jurnalnya spirit kewirausahaan muslim dalam upaya membangun kemandirian umat menyebutkan<sup>206</sup>, bahwa perusahaan-perusahaan besar dunia telah menyadari perlunya prinsip-prinsip bisnis yang lebih manusiawi seperti yang diajarkan oleh ajaran Islam Rasulullah SAW yang dapat mengarahkan pada keberhasilan sukses dalam mengelola *entrepreneurship*, yaitu :

1. *Customer Oriented* (Kepuasan Pelanggan)
2. *Transparansi* (terbuka)
3. Persaingan yang Sehat
4. Fairnes

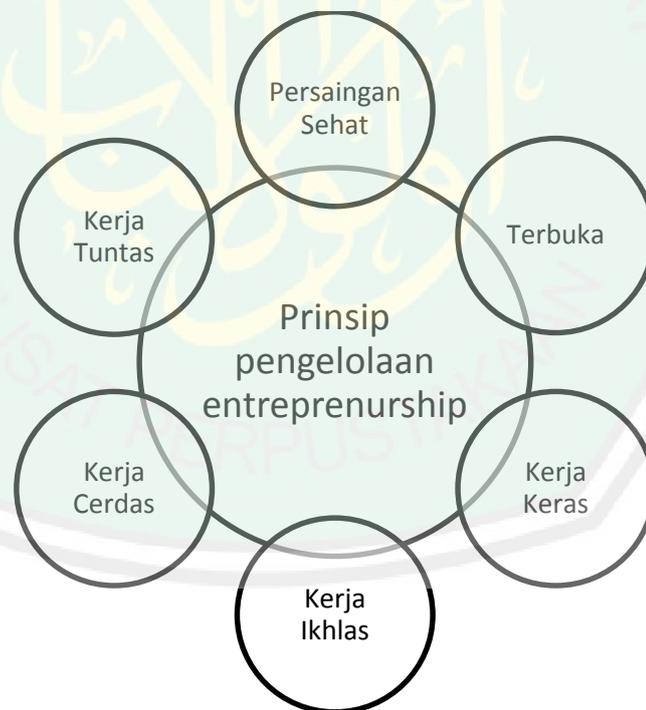
Bedasarkan teori yang digagas oleh Suyanto di atas, prinsip-prinsip yang digunakan dalam pelaksanaan wirausahaan mesti dibudidayakan oleh setiap entrepreneur untuk mencapai kesuksesan dalam bisnisnya. Salah satunya pondok pesantren Sidogiri melakukan pengelolaan *entrepreneurship* menggunakan prinsip di atas, kepuasan pelanggan terhadap *entrepreneurship* yang dikembangkan terlihat dengan banyaknya para pelanggan dikarenakan harga barang yang dijual belikan lebih murah dari harga-harga minimarket umumnya. Keterbukaan dalam pelaksanaan *entrepreneurship* ini, sejauh ini banyak lembaga-lembaga luar yang ingin belajar manajemen yang digunakan oleh pondok

<sup>205</sup> Wiedy Murtini, *Kewirausahaan : Pendekatan Succes Story*, (Surakarta : Lembaga pengembangan pendidikan (LPP) UNS dan UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press), 2009), hlm. 45

<sup>206</sup> Suyanto, *Spirit Kewirausahaan "Muslim"*, dalam Upaya Membangun Kemandirian Umat, jurnal (WELFARE, Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial, Vol.2, No.1, Juni 2013) , hlm. 85.

pesantren Sidogiri, baik study banding, bimbingan sepenuhnya, atau mengekspos kinerja para pengelola, pondok Sidogiri ini sangat terbuka dalam membantu dan membimbing sepenuhnya. Bukan sebaliknya dengan perusahaan-perusahaan umumnya, mereka tidak mau mengekspos manajemen atau trik yang mereka terapkan dalam bekerja ditakutkan nantinya manajemen perusahaan mereka akan diterapkan oleh perusahaan lainnya. Sikap dasar ini sebenarnya muncul dari pondok pesantren Sidogiri adalah sifat melakukan usaha dilakukan secara sehat dan fairnes, begitu juga karena sikap kemaslahatan umat, oleh karena itu pengelolaan *entrepreneurship* pondok menggunakan prinsip untuk memperdayakan umat.

Pengelolaan *entrepreneurship* di pesantren Sidogiri berjalan sangat baik, dimana akurasi, validasi, efektifitas dan efesiensi kegiatan dan waktu terlaksana dengan baik. keberhasilan proses tersebut bukan tanpa alasan karena dalam mengelola *entrepreneurship* pesantren, pengurus sebagai pelaku manajemen berusaha menggali potensi ekonomi untuk kemandiriannya serta prinsip yang dibangun oleh pengasuh dan pengawas dalam menjalankan seluruh program harus dilandasi dengan kesadaran membangun masyarakat. Adapun prinsip pengelolaan *entrepreneurship* yang harus ditanamkan terhadap semua sktifitas sebagaimana diterapkan dalam pesantren Sidogiri tertuang dalam bagan berikut :



Gambar 5.4. Prinsip-prinsip pengelolaan *Entrepreneurship* Pesantren

Dalam bagan di atas, dijelaskan bahwa pengelolaan *entrepreneurship* pesantren harus memupuk prinsip kerja ikhlas, kerja tuntas, kerja keras dan kerja cerdas. Hal inilah yang mendorong pesantren Sidogiri maju dan terciptanya manajemen yang kuat dalam menggali dan mengelola *entrepreneurship* dengan optimal.

Dalam penyusunan anggaran di pondok pesantren Sidogiri selaras dengan pendapat Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo dalam buku *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)* yaitu terkait penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, bukan dari jumlah dana yang tersedia dan bagaimana dana tersebut dihabiskan. Langkah-langkah penyusunan anggaran adalah 1) menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan, 2) menyusun rencana bersadar skala prioritas pelaksanaannya, 3) menentukan program kerja dan rincian program, 4) menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program, 5) menghitung dana yang dibutuhkan, 6) menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.<sup>207</sup>

Dalam pengelolaan keuangan, sebuah lembaga pendidikan harus merealisasikan prinsip-prinsip yang dapat mengarahkan pada akurasi sirkulasinya sebagai berikut :

---

<sup>207</sup> Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo, *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), Cet.2, hlm. 359.

1. Hemat dan tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
2. Terarah dan terkendali sesuai yang rencana, program atau kegiatan.
3. Keharusan penggunaan kemampuan.

Untuk merealisasikan prinsip-prinsip di atas, pesantren Sidogiri sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam berusaha melakukan pengelolaan keuangan secara efisien sesuai dengan kebutuhan teknis kegiatan, terkendali dengan distribusi keuangan terhadap dan bagian-bagian yang telah terlatih untuk menerapkan seluruh program. Bentuk efisien keuangan adalah dengan melakukan kajian secara terukur baik dalam pleno seluruh pengurus maupun penetapan anggaran oleh Tim Pengurus.

Sejauh ini penerapan pembiayaan berjalan baik dengan melibatkan berbagai elemen yang akan membantu proses pengelolaannya. Dalam mengelola sumber dan penggalan dana pendidikan di pesantren Sidogiri, maka Bendahara dan jajaran di bawahnya melakukan serangkainya usaha yang dapat meningkatkan perekonomian pesantren. Sementara itu pengurus pada masing-masing bidang menjalankan program kerja yang telah diusulkan pada awal tahun ajaran. Distribusi keuangan dipercayakan kepada masing-masing bidang untuk dikelola dan dilaksanakan dengan penuh keikhlasan dan memupuk jiwa pengabdian pada pelaku program.

### **C. Kontribusi dan Dampak *Entrepreneurship* Terhadap Pembiayaan Pendidikan.**

Kehadiran pesantren di tengah kehidupan masyarakat tidak sebatas sebagai lembaga pendidikan saja, tetapi juga sebagai lembaga penyiaran agama dan lembaga sosial keagamaan. Dalam penguatan perannya di tengah masyarakat, pesantren terus berbenah diri dan melakukan transformasi agar terus bisa survival di tengah arus

perubahan zaman. Salah satunya, pesantren dirasa sangat perlu untuk melakukan pemberdayaan ekonomi untuk kemandirian lembaga. Dulu ketika orang masih mudah mendapatkan pekerjaan untuk mencukupi kebutuhan hidup, pesantren tidak begitu peduli terhadap kegiatan ekonomi, akan tetapi sekarang pesantren mungkin menghidari lagi dari tuntutan kebutuhan masyarakat modern yang cukup kompleks dengan berbagai kebutuhan ekonomis yang semakin meningkat.

Sesuai tuntutan modernisasi, Azyumardi Azra menyatakan pesantren diharapkan tidak memainkan fungsi-fungsi tradisionalnya saja, yaitu : pertama, transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, kedua, pemeliharaan tradisi Islam, dan ketiga, reproduksi ulama. Peran-peran tradisional itu tidak memadai lagi ketika dihadapkan pada fakta betapa kemiskinan dan kebodohan masih mendera umat Islam. Karena itu, sangat signifikan dilakukan upaya memperluas peran-peran tradisional pesantren tersebut untuk mengakomodir dinamisasi tuntutan masyarakat modern, sehingga pesantren diharapkan menjadi alternatif pembangunan yang berpusat pada masyarakat itu sendiri (*people-centered development*) dan sekaligus sebagai pusat pengembangan pembangunan yang berorientasi pada nilai (*value-oriented development*).<sup>208</sup>

Sejauh ini ada asumsi bahwa pesantren adalah milik kiai, maka apapun bentuk kegiatan pesantren harus melalui kiai terlebih dulu. Hal demikian termasuk juga dalam hal berkaitan dengan kegiatan pengembangan *entrepreneurship* pesantren dengan berbagai unit usaha yang dilakukannya. Para kiai juga berada di garda terdepan dalam pengembangan ekonomi yang dilakukan oleh pesantren dan sekaligus mengawal setiap aktivitas *entrepreneurship* tersebut agar tetap mencerminkan nilai pesantren.

Pesantren Sidogiri mengelola pembiayaan secara mandiri, sehingga berpengaruh terhadap pengelolaan pembiayaan. Pengelolaan *entrepreneurship* yang dilakukan secara profesional dapat berpengaruh terhadap pembiayaan pendidikan. Pengelolaan *entrepreneurship* pesantren Sidogiri berjalan secara tertata dengan dukungan tenaga yang banyak dan sesuai dengan kapasitas tugas yang diemban. Sebagaimana pembagian arah program kegiatan pesantren yang dilimpahkan sepenuhnya kepada pengurus harian cenderung mengarahkan untuk mandiri dalam hal pembiayaan pendidikan.

Dalam merealisasikan seluruh program kegiatan tanpa bergantung dengan pihak lain terutama pemerintah, maka pesantren Sidogiri berusaha meningkatkan usaha ekonominya. Upaya tersebut menuntut seluruh elemen terkait untuk menjalankan pengelolaan pembiayaan secara ikhlas dan mengedepankan prinsip pengabdian. Lingkungan yang dipenuhi dengan kehidupan ikhlas dan mengedepankan prinsip pengabdian. Lingkungan yang dipenuhi dengan kehidupan ikhlas dan mengabdikan membawa dampak yang signifikan dalam menjalankan pengelolaan secara mandiri

Adanya *entrepreneurship* dalam suatu lembaga, pastinya selalu membawa kontribusi terhadap pondok itu sendiri, dalam hal ini implikasi yang dirasakan , yang pertama adalah kontribusi dan

<sup>208</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, (Jak Artha: Logos, 1999), hlm. 105.

Dalam kegiatan operasional pondok pesantren ini, pembiayaan kedua setelah adanya l'annah Maslahah adalah dari penghasilan *entrepreneurship* Sidogiri, hampir setiap tahun pondok pesantren ini mendapatkan sumbangan dari *entrepreneurship* sekitaran 1-2 Milyar setelah dikurangi biaya cadangan produksi, pembagian saham, diberikan kepada pondok pesantren. Selain dari dana l'annah Maslahah hasil *entrepreneurship* ini menjadi pendapatan utama oleh pondok pesantren Sidogiri. Selain pemorelehan dana dari kegiatan *entrepreneurship* ini, pondok Sidogiri ini juga mendapati dana dari kegiatan-kegiatan *entrepreneurship* yang tidak menetap disetiap tahunnya, seperti penjualan kelender Hijriyah, penjualan buku saku wajib santri, penyewaan mobil santri ketika liburan dan sebagainya.

Kontribusi yang diberikan oleh dunia *entrepreneurship* ini sudah bisa mencukupi semua biaya operasional pondok pesantren dan biaya operasional lembaga pendidikan formal yang ada di dalamnya. Secara logika dasar, dengan kondisi kiai yang memberikan kepercayaan penuh terhadap para asatidz untuk mengelola pondok dari sisi finansial atau pembelajaran, tugas beliau hanya mengajar maka atas kepercayaan ini dan kenyataan dilapangan bahwa pondok selalu bisa terpenuhi operasionalnya maka ini memang tidak mustahil terjadi. Kontribusi material oleh *entrepreneurship* Sidogiri terhadap pondok pesantren ini hampir sama dengan beberapa penelitian sebelumnya yang cenderung mengandalkan SHU dari *entrepreneurship* pondok. Akan tetapi yang menjadi perbedaan, pembiayaan l'annah maslahah untuk sekarang ini menjadi sekitaran 80 ribu rupiah perbulan setiap santrinya. Sehingga pendapatan dana l'annah semakin besar, akan tetapi dana l'annah saja tidak akan mencukupi pembiayaan operasional dan cenderung pondok mengandalkan dana dari sisa akhir usaha *entrepreneurship* tersebut. Hal ini, peneliti sendiri merasa sangat perlu memberikan apresiasi terhadap pondok pesantren ini yang mampu mengelola pembiayaan pondok dan pembiayaan pendidikan secara mandiri.

Kontribusi yang didapatkan dari SHU untuk pembiayaan pendidikan meliputi Biaya Investasi Pendidikan, yang mana dalam hal ini mampu memberikan pemenuhan subsidi biaya operasional Pondok dan memfasilitasi fasilitas dan sarana belajar yang modern, kedua Biaya Operasi Satuan Pendidikan, meliputi gaji peserta didik dan tenaga pendidikan, pemberian beasiswa kepada santri yang berprestasi, dan juga pemenuhan bahan ATK, ketiga yaitu Biaya Personal peserta didik dalam hal ini memberikan secara keseluruhan dengan pemberian pendidikan murah kepada seluruh santri. Sehingga kalangan manapun mampu menjangkau pembiayaan ini.

Sebagaimana kontribusi yang didapatkan oleh pondok Sidogiri sama halnya, dengan standar pembiayaan pendidikan yang disebutkan oleh badan standar nasional pendidikan (BSNP) bahwa standar pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal siswa.

Sedangkan dampak *entrepreneurship* yang dilakukan oleh pondok ini mampu membawa nilai yang sangat positif terhadap pebisnis lainnya, ini mampu membawa ladang praktek secara langsung para santri yang dikira mampu dan ditunjuk oleh pengurus untuk

menjadi pengurus *entrepreneurship*. Bahkan, selain itu santri sendiri banyak yang ikut bergabung untuk menjadi anggota koperasi *entrepreneurship* pondok meskipun mereka tidak menjadi pengurusnya. Memberikan pengalaman terhadap santri atau pembelajaran terhadap para pondok pesantren lainnya dan para pebisnis lainnya. Hal ini menjadi terbukti karena adanya pengurus-pengurus pondok, para peneliti, para study banding yang datang ingin melihat, minta untuk dibimbing dalam usaha bisnisnya agar bisa menerapkan manajemen seperti halnya di pondok pesantren Sidogiri. Kemudian, bertambahnya kepercayaan dari pihak ke-tiga yaitu pihak bank untuk menjalin kerjasama dengan kopontren Sidogiri baik dari jaringan pemasok, investor hingga para akademisi.

Sebagaimana dijelaskan bahwa dampak *entrepreneurship* dalam pengelolaan pembiayaan salah satunya adalah terpenuhinya anggaran dana untuk seluruh pembiayaan pendidikan. Kegiatan ekonomi yang telah dijalankan memberikan pengaruh terhadap penyelenggaraan pendidikan murah untuk masyarakat. Secara umum biaya pendidikan dibayarkan tiap tahun dengan biaya murah dan terjangkau yang tentunya dapat mengurangi pendidikan rendah, demikian juga santri dibekali kemampuan nilai-nilai keagamaan yang mapan untuk berwirausaha.

Menurut Suryadharma Ali bahwa setiap individu dibekali kekuatan fisik, kekuatan nalar yang menjadi sumber kreativitas dan inovasi, naluri untuk berinteraksi sosial dan memperlihatkan diri. Semuanya itu adalah potensi ekonomi yang dapat menjamin kelangsungan hidupnya, untuk menumbuhkan kesadaran itu tidak cukup hanya dengan mentransferkan pengetahuan di dalam kelas atau dari literatur-literatur yang ada di perpustakaan, tetapi harus dibuktikan dengan praktik, agar para santri meyakinkannya dari bukti empirik yang dialaminya sendiri.<sup>209</sup> Bidang ekonomi menjadi salah satu fokus pengembangan pesantren, terutama untuk menopang kemandirian pesantren secara kelembagaan, diantaranya diwujudkan dengan mendirikan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP). Badan ini sekaligus berfungsi sebagai profit center serta tempat pendidikan dan pelatihan (training center) ketrampilan kewirausahaan bagi santri sebagai bekal hidup ketika terjun di masyarakat.

Bekal yang diberikan pesantren kepada santri tidak berbentuk teoritis, namun secara praktis diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Kopontren Sidogiri berusaha membangun ekonomi pesantren sekaligus mewadahi santri dengan keterampilan yang dapat bermanfaat belanja mandiri yang sedang marak di lingkungan sekitar masyarakat. Demikian juga kopontren yang merekrut tenaga dari kalangan santri diambil secara selektif dan mengajak mereka untuk mampu menjalankan bisnis yang halal.

Posisi pesantren mampu mengembangkan serta ekonomi masyarakat melalui kopontren. Usaha koperasi ini berdampak pada pendanaan yang kuat dalam membangun pesantren yang sekarang mengalami perkembangan pesat baik dari aspek marketing maupun fasilitas yang tersedia. Kopontren mampu berkontribusi sekitar 40 %

<sup>209</sup> Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren : Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, (Malang, UIN-Maliki Press, 2013), hlm. 110-111.

terhadap subsidi santri, demikian juga peningkatan ekonomi masyarakat dengan mewujudkan pola usaha syariah. Di samping itu kopontren mampu menjadi membentuk jaringan pemasok dan investor dengan memepertahankan prinsip validitas, akuntabilitas dan transparan. Penjualan barang di kopontren tidak berbeda jauh dengan di toko sekitar, sehingga tidak ditemukan nuansa persaingan di dalamnya.

Sebagai bandingan tentang pandangan sebelumnya, Suryadhamarya Ali mengungkapkan bahwa, dalam konsep koperasi terkandung nilai materialitas (material values) melalui bentuk kerjasama untuk meningkatkan kemakmuran bersama dengan masyarakat.<sup>210</sup>

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa hakikat koperasi selain mengandung nilai ekonomi juga berisi gagasan kerjasama dalam kelompok, sehingga sering dikatakan bahwa koperasi itu merupakan organisasi ekonomi yang berwatak sosial. Dengan prinsip ekonomi, koperasi berusaha untuk mencari keuntungan-keuntungan ekonomis dengan diusahakan secara bersama dan bahkan diarahkan untuk menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan bersama.

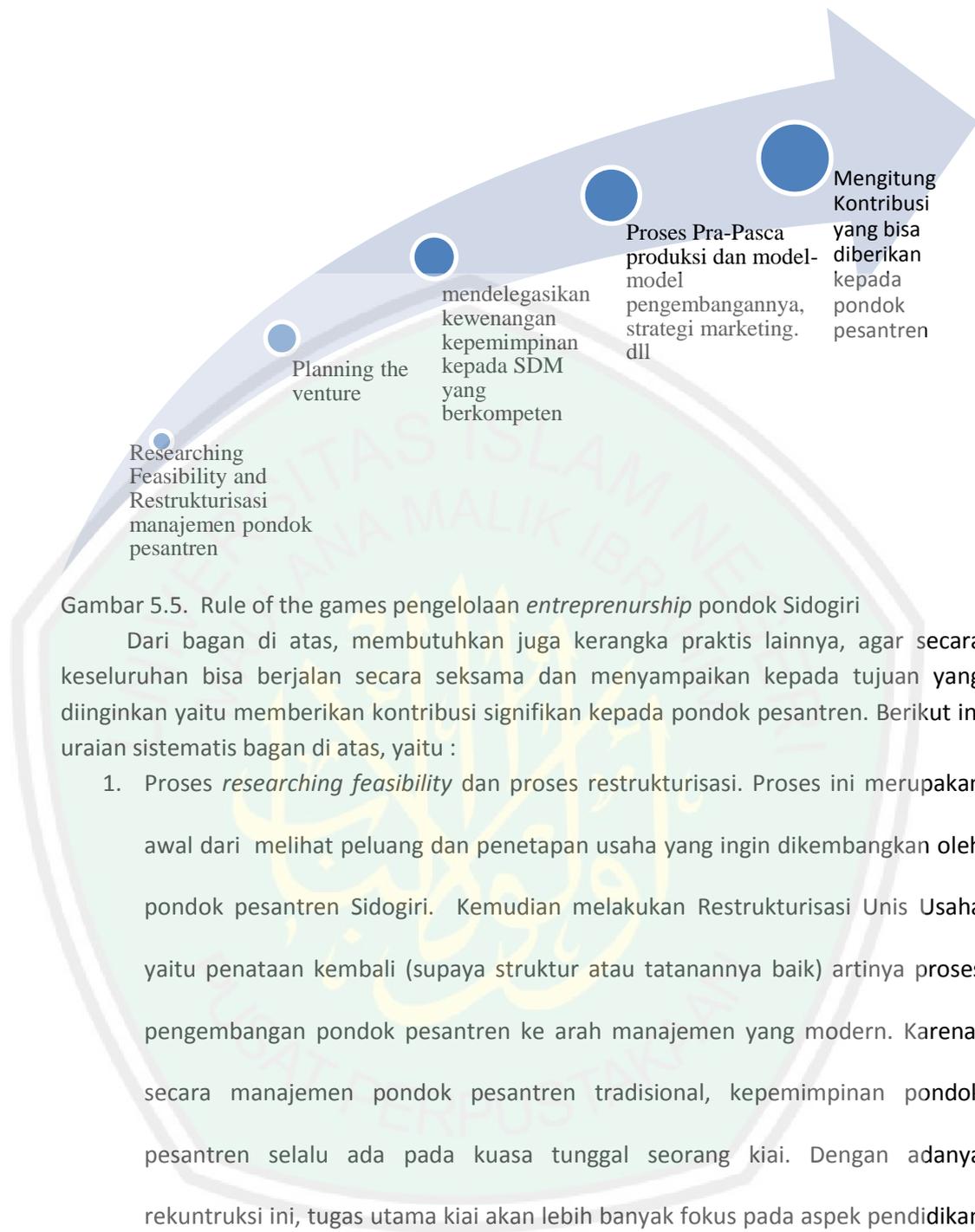
Kopontren sidogri tidak hanya memperhatikan profesionalisme dalam menjalankan bisnis, tetapi juga harus memperhatikan sistem perdagangan yang halal agar apa yang diusahakan dapat bernilai manfaat dan barakah dalam setiap langkah pesantren. Oleh karena itu, pondok pesantren Sidogiri melalui kopontren ikut serta membawa dampak dan membantu finansial pesantren demikian juga ekonomi masyarakat.

Setidaknya, inilah beberapa ulasan kontribusi dunia *entrepreneurship* terhadap pondok pesantren. peneliti juga bersepakat dengan terminologi, bahwa dunia usaha dan pondok pesantren memiliki hubungan yang simbolis mutualisme. Dalam arti yang sederhana, pesantren bisa mengambil laba dari dunia usaha. Sedangkan, dunia *entrepreneurship* bisa menggunakan pesantren sebagai branding produk yang dikreasikannya.

Terlepas dari persamaan dan perbedaan yang ada di atas, secara garis besar, bagan ini dijadikan rujukan dan contoh bagi pondok pesantren yang ingin berwirausaha di bidang ritel maupun non ritel, baik itu secara teoritis ataupun secara praktis. Bagan ini merupakan proses generalisasi yang peneliti lakukan sebagai produk pengembangan baru dari hasil analisis per-sub pembahasan di atas. Bagan berikut ini merupakan *rules of the game* dan *what decisions are likely to be succesfull* dalam pengelolaan entrepreneurship pondok pesantren Sidogiri.

---

<sup>210</sup> Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren : Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, (Malang, UIN-Maliki Press, 2013), hlm. 112.



Gambar 5.5. Rule of the games pengelolaan *entrepreneurship* pondok Sidogiri

Dari bagan di atas, membutuhkan juga kerangka praktis lainnya, agar secara keseluruhan bisa berjalan secara seksama dan menyampaikan kepada tujuan yang diinginkan yaitu memberikan kontribusi signifikan kepada pondok pesantren. Berikut ini uraian sistematis bagan di atas, yaitu :

1. Proses *researching feasibility* dan proses restrukturisasi. Proses ini merupakan awal dari melihat peluang dan penetapan usaha yang ingin dikembangkan oleh pondok pesantren Sidogiri. Kemudian melakukan Restrukturisasi Unis Usaha yaitu penataan kembali (supaya struktur atau tatanannya baik) artinya proses pengembangan pondok pesantren ke arah manajemen yang modern. Karena, secara manajemen pondok pesantren tradisional, kepemimpinan pondok pesantren selalu ada pada kuasa tunggal seorang kiai. Dengan adanya rekuntruksi ini, tugas utama kiai akan lebih banyak fokus pada aspek pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Adapun pengelolaan *entrepreneurship* pondok pesantren dan pengelolaan keuangan di serahkan kepada para profesional dan pengurus yang ditunjuk yang berkompeten.

2. Setelah melakukan proses restrukturisasi, kemudian merumuskan perencanaan pengembangan usaha yang diinginkan oleh entrepreneurship pondok bersama Tim pengurus yang sudah ditunjuk.
3. Mendelegasikan kewenangan kepemimpinan kepada SDM yang berkompeten. Dikarenakan pasca ditentukan, maka kiai dan Tim Majelis keluarga secara keseluruhan akan melihat perumusan yang dibuat dan akan disetujui oleh mereka. Secara umum, majelis keluarga mempercayai secara keseluruhan terhadap manajerial pada orang yang kompeten yang telah ditunjuk dalam mengelola entrepreneurship pondok. Bahkan para pengurus di kirim ke perguruan-perguruan tinggi yang ada di Indonesia untuk mempelajari ilmu manajemen/ekonomi secara mapan sebagaimana sudah disebutkan dalam bagan sebelumnya.
4. Pada bagian ini, yaitu proses Pra-Pasca produksi dan model-model pengembangannya, strategi marketing dan sebagainya lebih pada
5. Menghitung kontribusi yang diberikan kepada pondok pesantren. ini adalah tujuan dari pembentukan *entrepreneurship* di pondok pesantren. karena identitas pesantren adalah kemandirian.

Dari semua itu, penelitian ini bisa berimplikasi deskriptif dan praktis bagaimana sebuah pondok pesantren membangun dan mengelola usaha ritel atau non ritel yang bersifat koperasi, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap pondok pesantren. begitu juga pesan moral Islam yang membawa rahmat bagi seluruh alam, menjadi landasan bersikap pesantren Sidogiri yang memikirkan masa depan masyarakat Indonesia. Pemenuhan segala kebutuhan pesantren

dilakukan secara mandiri, sehingga biaya yang ditanggung oleh santri tidak banyak yang mengakibatkan biaya murah. Sekalipun direalisasikan biaya murah, namun kualitas tetap diutamakan dengan melengkapi sarana dan prasarana memadai serta guru yang bermutu. Di satu sisi, ciri khas pesantren salaf yang melekat pada lembaga tetap terjaga dengan pengajian kitab kuning dan bentuk pelayanan pada masyarakat menjadi warisan yang tidak boleh ditinggalkan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan paparan data yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya, maka berikut peneliti membuat kesimpulan untuk menjawab fokus penelitian dan tujuan penelitian. Kesimpulan ini dimaksudkan untuk mengungkapkan fenomena yang terjadi dalam kaitannya dengan manajemen *entrepreneurship* dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan dan dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis *entrepreneurship* dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan, yaitu manajemen *entrepreneurship* yang dilakukan dengan konsep khas pesantren, dikembangkan dengan restrukturisasi, digunakan secara profesional, modern dan kompetitif serta memiliki komitmen yang nyata untuk membiayai pendidikan pesantren. Adapun kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Proses pelaksanaan perencanaan (*planning*) *entrepreneurship* pesantren dijalankan melalui usulan dari bawah (*bottom up*) yang selanjutnya ditetapkan oleh Tim Perumus dalam pleno, proses pelaksanaan perencanaan yang diberlakukan di pondok Sidogiri ini bisa dikatakan bagus, sistem perencanaan yang dilakukan untuk pemasaran produk adalah menggunakan pendekatan emosional dan pendekatan profesional, untuk rencana keuangan dengan membuat proyeksi keuangan di awal tahun dan menetapkan modal investasi tiap anggota, untuk rencana produksi melihat persediaan barang berdasarkan data jualan yang laku dan

untuk rencana sumber daya manusia dengan sistem kaderisasi alumni pondok pesantren Sidogiri menjadi prioritas utama dan kemudian alumni pondok pesantren manapun. Perencanaan ini dilakukan bisa dikatakan cukup modern bisa dilihat dari indikatornya adanya membuat rencana kerja (renstra) serta analisis SWOT dan dilakukan dengan memperhitungkan target jangka panjang untuk saat ini restra sampai 2020 mendatang serta analisis kelayakan bisnis secara mendalam.

2. Pengelolaan *entrepreneurship* pondok pesantren Sidogiri dilakukan secara profesional dengan mengfungsikan manajemen yang baik dan memberdayakan potensi peluang yang dimiliki sebagai sistem dalam pengelolaan, serta memberdayakan potensi ekonomi sebagai sumber pembiayaan pendidikan. Pelaksanaan *entrepreneurship* pesantren dilakukan oleh seluruh pengurus yang telah ditunjuk oleh pengurus (Majelis Keluarga).

Dalam pelaksanaan kegiatan *entrepreneurship* ada terdapat lima unsur yang menjadi fokus orientasi pelaksanaannya, yaitu 1). Pelaksanaan program tahunan yang telah ditetapkan dan sedang diimplementasikan, 2) Pemotivasian karyawan dan kinerja organisasi oleh pimpinan, 3) Pengembangan kultur organisasi yang mendukung pelaksanaan *entrepreneurship* berupa kerja keras dalam menjalankan tugas, kerja ikhlas dan tuntas menuju profesionalisme, kerja cerdas dalam mensiasati atau mengatur strategi serta diperlukan kerja cerdas untuk mencurahkan pikiran, kemampuan keterampilan dan keahlian sesuai kapabilitas masing-

masing, menanamkan cara persaingan sehat serta manajemen dan komunikasi yang kuat antara pengurus dan pengasuh, 4). Penetapan struktur organisasi dan 5). Menetapkan anggaran, yaitu modal dalam menjalankan kegiatan *entrepreneurship* di pondok pesantren adalah modal yang berasal dari seluruh anggota koperasi dan peminjaman dari bank yang diserahkan kepada pengurus *entrepreneurship* untuk di kelola, baik dari segi pengelolaan sampai dengan hasil penjualan.

Setiap akhir periode pihak keuangan menghitung omset seluruh usaha yang dikembangkan, dan hasil pendapatan dari sisa akhir usaha (SHU) diserahkan kepada bendahara pondok pesantren Sidogiri. Dan selanjutnya pihak keuangan pendidikan membuat rencana anggaran belanja untuk dikeluarkan oleh bendahara. Anggaran pendidikan untuk saat ini mampu dibiayai oleh SHU *entrepreneurship* 40%, dari hasil I'alah masalah santri 40% dan dari sumbangan SHU para koperasi alumni (BMT Masalah) dan guru (UGT Masalah) serta kegiatan penjualan tidak tetap seperti penjualan kelender, sewa transportasi santri saat liburan dan lainnya sebanyak 20%.

3. Dilihat dari segi kinerja sangat diperlukan evaluasi. *Entrepreneurship* pondok Sidogiri menjadi sumber utama pendanaan dalam pemenuhan pembiayaan operasional pondok pesantren Sidogiri. Oleh karena itu, evaluasi *entrepreneurship* menjadi acuan terhadap keefektifitas usaha yang sedang dijalankan. Setiap kegiatan *entrepreneurship* di pondok Sidogiri melakukan evaluasi bersifat kontinue setiap mingguan (jika

diperlukan), bulanan, atau tahunan. Evaluasi *entrepreneurship* pesantren dilakukan dengan mewujudkan pengawasan yang ketat oleh pengawasan manajemen dan oleh direktur atau yang terkait lainnya, kemudian evaluasi dilakukan berbentuk penyusunan laporan pertanggungjawaban oleh pengurus untuk diketahui efektifitas pelaksanaan kegiatan dan efisiensi waktu sehingga menjadi acuan pada perencanaan proyeksi tahun mendatang.

4. Keberhasilan pesantren Sidogiri dalam melakukan *entrepreneurship* untuk pengelolaan pembiayaan berdampak pada usaha perekonomian yang berhasil pula. Hal ini perlu dilakukan demi mewujudkan pesantren yang unggul. Adapun kontribusi *entrepreneurship* terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan meliputi tiga unsur yaitu, *pertama* biaya investasi pendidikan, a) Membantu subsidi biaya operasional pondok pesantren, b) Adanya sarana dan fasilitas yang modern, c) Membantu pengembangan Sumber Daya Manusia melalui pembinaan rutin dan bantuan melanjutkan pendidikan ke ajang lebih tinggi. *Kedua*, biaya operasi satuan pendidikan yaitu melalui a) Membantu memenuhi gaji pendidik dan tenaga kependidikan, b) Pemberian Beasiswa terhadap santri dengan maksud kembali ke pondok untuk menerapkan ilmunya, c) Terpenuhi bahan atau peralatan pendidikan habis pakai (ATK), d) Terwujudnya seluruh program kegiatan pendidikan. *Ketiga*, biaya personal peserta didik, yaitu tersedianya pendidikan murah.

Sedangkan dampak yang muncul dengan adanya *entrepreneurship* pondok Sidogiri ialah a) Muncul pedagang-pedagan baru disekitar area toko, b) Merasuknya sistem dan pola perdagangan, transaksi dan jual beli secara syar'i hampir keseluruhan lapisan masyarakat di lingkungan pondok Sidogiri maupun jaringannya, c) Bertambahnya kepercayaan dari pihak ke-tiga yaitu pihak bank, d) Memberikan pengalaman terhadap santri atau pembelajaran terhadap para pondok pesantren lainnya dan para pebisnis lainnya.

## **B. Saran**

Berdasarkan pemaparan implikasi penelitian ini, maka peneliti memberikan rekomendasi dan saran sebagai berikut :

### **1. Saran Teoritis**

- a) Diperlukan kajian dan penelitian lebih lanjut dan lebih mendalam tentang manajemen berbasis *entrepreneurship* untuk pengelolaan pembiayaan pendidikan pesantren Sidogiri.
- b) Diperlukan kajian lebih lanjut tentang keberagaman pengelolaan manajemen untuk pengelolaan pembiayaan pendidikan di pesantren lain sebagai bandingan dari penelitian ini.
- c) Menanamkan niat dan motivasi ibadah didalam melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan dengan penuh tanggung jawab karena hal ini dilakukan semata-mata untuk kemaslahah pondok dalam memenuhi pembiayaan pondok dan pembiayaan pendidikan.

## 2. Saran Praktis

- a) Bagi pengasuh dan pengurus pesantren melalui penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam meningkatkan mutu pengelolaan dan tetap mentradisikan budaya salaf pesantren yang berjalan.
  - b) Bagi UIN Maulana Malik Ibrahim diharapkan penelitian ini dapat memberi sumbangsih dalam pengembangan keilmuan yang berkembang dan uptodate untuk peningkatan kelembagaan ke depannya.
  - c) Bagi Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok pesantren Kementerian Agama diharapkan penelitian ini menjadi dasar pengembangan pesantren secara umum di lingkungannya agar lembaga pendidikan ini bisa dijadikan sebagai pendidikan formal yang mampu melahirkan tokoh agama ke depannya.
3. Bagi peneliti berikutnya, diharapkan penelitian ini menjadi referensi untuk penelitian berikutnya dalam mengungkapkan fenomena lain yang lebih baik. hal ini dimaksudkan untuk menjebatani kajian yang sistematis dan memperkaya khazanah keilmuan di bidang Manajemen Pendidikan Islam.

## Daftar Rujukan

- Ali, Mahmud Zaini, Model-Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalamam PP . Sidogiri, dalam Abd. Halim DKK, Manajemen Pesantren, Yogyakarta: LKIS, 2005.
- Ali, Moh. Azizi, “ Pesantren dan Pengembangan Masyarakat” dalam Abd. Halim, Manajemen Pesantren, Jogjakarta: LKSI, 2005.
- Anwar, Ali, Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Arikunto, Suharsimi Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Azra, Azyumardi, “Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan”, kata pengantar dalam Nurcholish Madjid, Bilik Bilik Pesantren; Sebuah Potren Perjalanan, Jakarta; Paramadina, 1997.
- Azra, Azyumardi, Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru, Jakarta: Logos, 1999.
- Baharuddin dan Moh. Makin, Manajemen Pendidikan Islam, Malang; UIN Maliki Press, 2010
- Basrowi, Kewirausahaan untuk Perguruan Tinggi, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011.
- David, Fred R, Strategic Management concept, Salemba Empat, Jakarta, 2010.
- Dhofier, Zamarkhsyari, Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia, Jakarta: LP3ES, Cet-9, 2015.
- Fajar, Malik, Holistika Pemikiran Pendidikan, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Farchan, Hamdan dan Syarifudin, Titik Tengkar Pesantren : Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren, Yogyakarta: Pilar Religia, 2005.
- Fatkurrohman, Dafit, Pemimpin Berwawasan Kewirausahaan dalam Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi, Malang : Koleksi Perpustakaan Pscasarjana, 2015.
- Fattah, Nanang, Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan, (Bandung; Rosdakarya, 2000.

- Fauroni, Lukman, Model Bisnis Ala Pesantren Filsafat Bisnis Ukhuwah Menembus Hypermarket Memperdayakan Ekonomi Umat, Yogyakarta: Kaukaba, 2014.
- Fuad, Choirul dan Ns, Suwinto, Model Pengembangan Ekonomi Pesantren, Yogyakarta: STAIN Purwokerto Press, 2010.
- Fuad, Choirul Yusuf dan Suwito, Model Pengembangan Ekonomi, Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2010.
- Handoko, Hani, Manajemen “Edisi 2”, Yogyakarta : BPFE, 2001.
- Handoko, T. Hani, Manajemen, Yogyakarta: BPFE, cet. Ke-9, 1995.
- Hasibuan, Malayu SP, Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah, Jakarta: Bumi, Aksara, 2001.
- Hendro, Dasar-Dasar Kewirausahaan Panduan Bagi Mahasiswa Untuk Mengenal, Memahami, Dan Memasuki Dunia Bisnis, Jakarta: Erlangga, 2011.
- Indra, Hasbi, Pesantren dan Transformasi Sosial I , Jakarta: Penamadani, 2003.
- Iqbal, Muhammad Fasa, Manajemen Unit Usaha Pesantren : studi kasus pondok modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur, Yogyakarta, UIN Sunan Kalijaga, 2014.
- Iskandar, Mukhtar, Orientasi Baru Supervise Pendidikan, Jakarta; Gaung Persada GP Press, 2009.
- Ma’shum, Ali, Ajakan Suci, t.tp, LTN-NU DIY, 1995.
- Machendrawaty, Nanih dan Agus A. Safei, Pengembangan Masyarakat Islam : Dari Ideologi, Strategi Sampai Tradisi, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2001.
- Marzuki, Metodologi Riset, Yogyakarta: BPEF-UII, 2000.
- Mashur, Faiz, *Entrepreneurship* Organik Rahasia Sukses KH. Fuad Affandi Bersama Pesantren dan Tarekat “Sayuriah”-nya, Bandung: Nuansa, 2009.
- Matin, Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Konsep dan Aplikasinya), (Depok: Raja Grafindo, 2014
- Mucharomah, Nuzulul Mahasiswi magister Manajemen pendidikan Islam UIN Maliki Malang, strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan (tesis), Koleksi Perpustakaan Pascasarjana, 2012.

- Muhaimin Dkk, Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Mulyasa E, Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, Implementasi), Bandung; Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasa, E., Manajemen Berbasis Sekolah, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyono, Konsep Pembiayaan Pendidikan, Jogjakarta: Arrus Media, 2016.
- Murtini, Wiedy Kewirausahaan : Pendekatan Succes Story, Surakarta : Lembaga Pengembangan Pendidikan (LPP) UNS dan UPT Penerbitan dan Percetakan, UNS Press, 2009.
- Murtini, Wiedy, Kewirausahaan Pendekatan Succes Story, Surakarta: LPP UNS Press, 2009.
- Muslich, Etika Bisnis Islami, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2010.
- Najati, Utsman Belajar EQ dan SQ dari Sunnah Nabi, Jakarta, hikmah Press, 2002.
- Nurbaiti, Hubungan Antara Pengelolaan Biaya Pendidikan dengan Peningkatan Mutu Guru SMP PGRI 1 Ciputat, Jakarta: Manajemen Pendidikan, 2005.
- Purwanto, M. Ngalim, Adminitrasi dan Supervisi Pendidikan, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Qomar, Mujamil, Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam, Surabaya: Erlangga, 2007.
- Qomar, Mujamil, Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi, Jakarta: Erlangga, 2002.
- Rahardjo, Dawam, Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan konsep-Konsep Kunci, Jakarta: Paramadina, 1996.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, Dasar-dasar Manajemen ,edisi 5, Yogyakarta : BPFE, 2000.
- Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam, Bandung, Pustaka Setia, 2012.
- Siahaan, Amiruddin, dkk, Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah, Jakarta: Quantum Teaching, 2006.
- Slamet, Desentralisasi Pendidikan Indonesia, Departemen Pendidikan Nasional, 2008.

- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Bandung, Alfabeta, 2014.
- Suhardang, Dadang, Riduwan, Enas, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Suhardi, Yusuf *Kewirausahaan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011
- Suhartini, "Problem Kelembagaan Pengembangan ekonomi pesantren," dalam *pustaka pesantren (ed.)*, Manajemen Pesantren, Yogyakarta: LKIS, 2009
- Suhartini, *Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren*, dalam A. Halim et. al. (eds). *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Sunarya, dkk., *Kewirausahaan*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2011.
- Supriadi, Dedi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren : Memperluas Horizon Kajian dan Aksi Malang*, UIN-Maliki Press, 2013.
- Suryana, Yunus dan Karyib Bayu, *Kewirausahaan*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Suti'ah, Muhaimin, dan Sugeng Listyo, *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Cet.2, 2010.
- Suwinto Johan, *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Syaamil, *AL-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: PT Syaamil Cipta Media, 2005.
- Syafie, Muhammad Antonio, *Muhammad SAW The Super Manager*, Jakarta: pro LM & Tazkia Publishibg, 2009.
- Syamsudduha, *ManajemenPesantren: TeoridanPraktek*, Yogyakarta: Grha Guru, 2004.
- Tharaba, Fahim, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Malang: Dream Litera Buana, 2016.
- Thoha, Habib, *Kapita Seleкта Pendidikan Islam*, Yogyakarta: PustakaPelajar, 1996.

Tim Penyusunan, Pedoman Penulisan Tesis, Disertasi, dan Makalah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2015.

Undang-undang No 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: darut Bahagia.

Usman, Husaeni, Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Wahjoetomo, Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.

Winardi, Entrepreneur dan Entrepreneurship, Jakarta; Prenada Media, 2004.

Yacub, Pondok Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa, Bandung, Percetakan Angkasa, 1993.

Yunus, Muh, Islam dan Kewirausahaan Inovatif, Malang: UIN Press, 2008.

Rujukan Internet:

Agus, Eko Alfianto, Kewirausahaan : Sebuah Kajian Pengabdian Kepada Masyarakat, (Dosen Fisip Universitas Yudharta Pasuruan), Jurnal Heritage Volume 1 Nomor 2. Januari 2012, diakses tanggal 22 Februari 2017.

Ali Aslan Gumusay, “*Entrepreneurship* from an Islamic Perspective”, dalam Journal of Business Ethics, Vol. 130, Nomor 1, 2015.

Baladina, Nur, Membangun Konsep *Entrepreneurship* Islam, (Malang, Ulul Albab Volume 13, No.2 Tahun 2012, diakses 22 Februari 2017.

Eko Mardiyanto, Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren Berbasis Agrobisnis, Jurnal Fikroh, Vol. 9 No. 2 Januari 2016, diakses pada tanggal 2 Mei 2017.

Gunawan Sudarmanto, Pembiayaan Pendidikan dan Otonomi Sekolah dalam Menghadapi Globalisasi, disampaikan pada seminar Internasional tentang Globalisasi Pendidikan, Lampung 21 Juni 2010, diakses pada tanggal 29 Mei 2017.

<https://sidogiri.net/sejarah/>, diakses pada tanggal 29 Juni 2017.

Lailatu Rohmah, Manajemen Kewirausahaan Pesantren : Studi di Pesantren Putri al-Mawaddah Coper Jetis Ponorogo), 2009, tesis tersedia dionline di

<http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/6924> diakses pada minggu, 19 Februari 2017.

Marzuki Wahid, "Pondok Pesantren dan penguatan Civil Society", dalam majah aula Np.02 tahun XXII, Febuari.

Mohamaad, Dani Dahwilani, <https://ekbis.sindonews.com/read/1086983/34/aset-koperasi-syariah-bmt-ugt-sidogiri-tembus-rp18-triliun-1455976478>, 20 Februari 2016, SindoNews.Com, diakses pada tanggal 29 Juni 2017.

Mursyid, Dinamika Pesantren dalam Perspektif Ekonomi, dalam (Jurnal Studi Agama Millah, Volume XI, Nomor 1 Agustus 2011), Yogyakarta: Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Magister Studi Islam Indonesia, 2011

Norvadewi, Bisnis Dalam Perspektif Islam (Telaah Konsep, Prinsip Dan Landasan Normatif), Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Iain Samarinda, jurnal al-Tijary, Vol. 01, No. 01, Desember 2015, diakses pada tanggal 22 Februari 2017.

Nur, Siti Aini Hamzah, Manajemen Pondok Pesantren dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis, Tesis, (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015, hlm 8), diakses pada tanggal 29 Juni 2017.

Slamet, Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah, Makalah pada Acara Seminar, "Pendidikan yang Berwawasan Pembebasan: Tantangan Masa Depan" pada Tanggal 27 Mei 2000 di Ambarukmo Palace Hotel, Yogyakarta.

Suyanto, Spirit Kewirausahaan "Muslim" dalam Upaya Membangun Kemandirian Umat, (Welfare, Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial, Vol.2, No.1, Juni 2013), diakses pada tanggal 22 Februari 2017.

Yuliatul, Hanifiyah Hijriah, spiritual Islam dalam berwirausahaan : dalam Junal Peradaban Islam Tsaqafah, (Surabaya, Universitas Erlangga, 2016), Vol. 12, No. 1, Mei 2016. Hlm. 192.

Adapun rangkaian Kopontren Sidogiri serta Cabang se-Jawa Timur dan Kalimantan yaitu sebagai berikut ini :

Tabel : Perkembangan distribusi kopontren Sidogiri

1. Pasuruan

No	Unit Cabang
1	Toko basmalah 01 Sidogiri
	Kantin 0 Sidogiri
3	Toko basmalah 03 Ngempit
4	Giri cafee 04 Sidogiri
5	Giri Grafika 05 Sidogiri
6	Toko basmalah 07 Sidogiri
7	Kopsi 08 Sidogiri
8	Toko basmalah 09 Rembang
9	Toko basmalah 11 Stationery
10	Kopsi 1 perancangan Sidogiri
11	Toko basmalah 14 Wonosari
1	Giri motor 16 Rembang
13	Toko basmalah 17 Grati
14	Giri Tronik 18 Pasuruan
15	Giri Print 1 Pasuruan
16	Toko basmalh 3 Pasrepan
17	Toko basmalah 5 Tenggilisrejo

18	Toko basmalah 7 Wenesrejo
19	Toko basmalah 9 Al-hidayah
20	Toko basmalah 30 Lekok
21	Toko basmalah Kejayan Pasuruan
22	Toko basmalah Ngemplak Pasuruan
23	Toko basmalah Pandean Pasuruan

#### 2. Probolinggo

No	Unit Cabang
1	Sebaung Probolinggo
2	Wonoasih Probolinggo
3	Bantaran Probolinggo
4	Kota Anyar Probolinggo

#### 3. Malang

No	Unit Cabang
1	Toko basmalah Gondanglegi Malang

#### 4. Lumajang

No	Unit Cabang
1	Wates Wetan Lumajang
2	Ranuyoso Lumajang
3	Jarit Lumajang
4	Yosowilangon Lumajang
5	Kunir Lumajang

#### 5. Situbondo

No	Unit Cabang
1	Sumber Anyar Situbondo
2	Bungatan Situbondo
3	Kapongan Situbondo
4	Oleh>an Situbondo
5	Sukosari Situbondo

#### 6. Bondowoso

No	Unit Cabang
1	Koncer Bondowoso
2	Tenggarang Bondowoso
3	Cermee Bondowoso
4	Tamanan Bondowoso
5	Sukosari Bondowoso

#### 7. Jember

No	Unit Cabang
1	Sukowono Jember
2	Pakusari Jember
3	Jelbuk Jember
4	Tempurejo Jember
5	Cumedak Jember
6	Ajung Jember
7	Sempolan Jember

#### 8. Banyuwangi

No	Unit Cabang
----	-------------

1	Glanmore Banyuwangi
2	Muncar Banyuwangi
3	Cluring Banyuwangi

9. Surabaya

No	Unit Cabang
1	Simokerto

10. Lomongan

No	Unit Cabang
1	Toko basmalah Lomongan 1
2	Toko basmalah Lomongan 2

11. Bangkalan

No	Unit Cabang
1	Tanah Merah Bangkalan
2	Sepolo Bangkalan
3	Geger Bangkalan
4	Arosbaya Bangkalan
5	Tanjungbumi Bangkalan
6	Blega Bangkalan
7	Tonaan Bangkalan
8	Jenddih Bangkalan
9	Tragah Bangkalan
10	Kwanyar Bangkalan

11	Kamal Bangkalan
12	Patemon Bangkalan

12. Pamekasan

No	Unit Cabang
1	Pamekasan Kota
2	Pakong Pamekasan
3	Pagentenan Pamekasan
4	Batu bintang Pamekasan
5	Pasean Pamekasan
6	Tlanakan Pamekasan

13. Sampang

No	Unit Cabang
1	Bungkak Sampang
2	Camploang Sampang
3	Omben Sampang
4	Banyuates Sampang
5	Tamberruh Sampang
6	Ketapang Sampang
7	Karang penang Sampang
8	Robatal Sampang
9	Lempong Sampang
10	Bringkoneng Sampang

11	Mandangin Sampang
----	-------------------

14. Sumenep

No	Unit Cabang
1	Lenteng Sumenep
2	Sumenep kota
3	Gading Sumenep
4	Ambunten Sumenep
5	Pasongsongan Sumenep
6	Batang batang Sumenep
7	Gapura Sumenep
8	Bluto Sumenep
9	Banasareh Sumenep
10	Parenduan Sumenep

15. Kalimantan Barat

No	Unit Cabang
1	Toko basmalah Mempawah
2	Toko basmalah bangunan Mempawah

16. Cabang Baru

No	Unit Cabang
1	Toko basmalah Kejayan Pasuruan
2	Toko basmalah Kunir Lumajang

3	Toko basmalah Olean Situbondo
4	Toko basmalah Jangkar Situbondo
5	Toko basmalah Ngemplak Pasuruan
6	Toko basmalah Sukosari Bondowoso



## Panduan Wawancara

Untuk memperoleh data yang akurat, penulis mengadakan wawancara langsung dengan informan, maka peneliti menyusun kisi-kisi wawancara sebagai berikut:

No	Informan	Komponen Wawancara
1	Pimpinan Pesantren, Ketua Umum, wakil ketua	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bagaimana perkembangan pesantren dalam kaitanya dengan pendanaan pendidikan ?</li><li>2. Dari mana saja sumber pembiayaan pondok sidogiri, begitu juga sumber pembiayaan pendidikan ?</li><li>3. Bagaimana kebijakan pimpinan dalam mengembangkan pembiayaan kelembagaan pesantren?</li><li>4. Apakah pesantren menerima dana bantuan dari pemerintah atau sponsor ?</li><li>5. Jika iya, maka berapa nominal bantuan pada umumnya dan biasanya dialokasikan kemana?</li><li>6. Jika tidak, apa alasan yang menjadikan tidak menerima bantuan pemerintah atau sponsor?</li><li>7. Pondok ini memiliki unit usaha yang dijalankan, apa tujuan mendirikan unit usaha tersebut ?</li><li>8. Apa yang melatarbelakangi pondok ini dalam mendirikan unit entrepreneurship ?</li><li>9. Bagaimana peranan kiai dalam proses pengelolaan unit usaha di pondok pesantren?</li><li>10. Bagaimana kontribusi dan dampak hasil unit usaha tersebut terhadap pendanaan pondok, khususnya dalam pendidikan ?</li></ol>



2	Kepala Entrepreneurship, Manager umum Entrepreneurship	<p><b>A. Perencanaan</b></p> <p><u>Rencana Keuangan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kapan mulai berdirinya entrepreneurship pondok pesantren?</li> <li>2. Dari mana sumber atau modal pendirian entrepreneurship pondok pesantren?</li> <li>3. Bagaimana kondisi keuangan/kelayakan secara keuangan terhadap kegiatan entrepreneurshipnya ?</li> </ol> <p><u>Rencana Pemasaran</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa saja usaha yang dikembangkan pondok pesantren?</li> <li>2. Setelah hasil produknya ada, bagaimana target pemasarannya sehingga tersebar keseluruh wilayah Jawa Timur ?</li> <li>3. Bagaimana cara penjualan produknya atau strategi promosinya?</li> </ol> <p><u>Rencana Produksi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana pemorelahan bahan baku untuk menciptakan produk usaha pondok tersebut?</li> <li>2. Siapa saja yang menjadi pekerja dalam menciptakan produk ?</li> </ol> <p><u>Rencana SDM</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Bagaimana perekrutan pegawai unit usaha pondok pesantren?</li> <li>4. Berapa jumlah pegawai yang diperlukan untuk berkeja di unit usaha pondok ?</li> </ol>
---	--	---

		<p><b>B. Pelaksanaan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana pengembangan unit entrepreneursip pondok pesantren ?</li> <li>2. Apa saja usaha yang dikembangkan oleh pondok ?</li> <li>3. Berapa cabang unit usaha yang dimiliki pondok pesantren?</li> <li>4. Faktor apa yang membuat unit usaha pondok pesantren berkembang pesat?</li> <li>5. Bagaimana kinerja para pegawai dalam melaksanakan entrepreneursip pondok pesantren?</li> </ol> <p><b>C. Evaluasi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa kendala yang dihadapi dalam melaksanakan kegiatan entrepreneursip pondok pesantren?</li> <li>2. Apa saja yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan kegiatan entrepreneursip ini?</li> <li>2. Apakah bentuk kontribusi yang diberikan entrepreneurship ini kepada pondok pesantren?</li> <li>3. Berapa presentase keuntungan yang diperoleh setiap tahun dan berapa presentase yang diberikan untuk pembiayaan pendidikan?</li> <li>4. Apa dampak yang dihasilkan setelah adanya pemenuhan pembiayaan pendidikan dari hasil entrepreneurship pada santri?</li> </ol>
--	--	---

3.	Bidang keuangan entrepreneurship, bidang keuangan sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dari mana saja sumber dana yang diperoleh oleh pondok pesantren?</li> <li>2. Bagaimana pembiayaan pesantren baik dari sumber santri, wali dan masyarakat untuk mengembangkan pondok pesantren ?</li> <li>3. Berapa presentase pendapatan dari hasil usaha entrepreneurship yang dimiliki pesantren?</li> <li>4. Bagaimana pengelolaan dana dari output entrepreneurship terhadap kebutuhan pondok pesantren?</li> <li>5. Berapa presentase yang diberikan dari hasil entrepreneurship untuk mengelola pembiayaan pendidikan?</li> <li>6. Disamping meningkatkan perekonomian pondok pesantren, bagaimana kontribusi terhadap santri itu sendiri?</li> </ol>
----	---	---

### Panduan Observasi

Untuk memperoleh data yang akurat, penulis mengadakan Observasi langsung dengan unit *entrepreneurship* yang dikembangkan, maka peneliti menyusun kisi-kisi observasi sebagai berikut:

No	Situasi yang Diamati
1	Kondisi sarana prasarana pesantren
2	Pelaksanaan program kegiatan <i>entrepreneurship</i> pondok pesantren
3	Kondisi unit <i>entrepreneurship</i> pondok pesantren serta kelengkapan unit usaha yang dikembangkan
4	Pengawasan dan Motivasi ketua unit <i>entrepreneurship</i> terhadap pegawai
5	Pelayanan unit <i>entrepreneurship</i> terhadap kebutuhan masyarakat

## Panduan Dokumentasi

Untuk memperoleh data yang akurat, penulis menganalisis dokumentasi baik secara tertulis maupun media-media, maka peneliti menyusun kisi-kisi dokumentasi yang diperlukan sebagai berikut:

No	Dokumentasi yang dibutuhkan
1	Program perencanaan kegiatan <i>entrepreneurship</i> pondok pesantren, baik program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang
2	Data struktur dewan pengasuh, asatidz dan struktur unit <i>entrepreneurship</i>
3	Data geografis pesantren, sarana dan prasarana yang dimiliki pesantren
4	Data pemasukan dari berbagai sumber (dana syahriyah dan dana hasil unit <i>entrepreneurship</i> )
5	Data Kontribusi dan unit <i>entrepreneurship</i> untuk pembiayaan pendidikan



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133, Faksimile (0341) 531130  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor: Un.03.PPs/TL.03/64/2017  
Hal : **Permohonan Ijin Survey**

17 Juli 2017

Kepada  
Yth. Pengasuh Pondok Pesantren Sidogiri  
di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Berkenaan dengan penyelesaian tugas akhir mata kuliah, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin survey untuk pengambilan data bagi mahasiswa kami dibawah ini:

Nama : Nurmasyithah  
NIM : 15711013  
Semester : III (Ketiga)  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si.  
2. Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd.  
Judul Penelitian : Manajemen Berbasis Entrepreneurship  
(Studi Kasus pada Pondok Pesantren Sidogiri untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan)

Demikian permohonan ini kami sampaikan, dan atas kerjasama Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Dr. H. Baharuddin, M.Pd.II  
NIP. 195612311983031032

Nomor : 036/PPS.500.Peng.Kop/XI.2017  
Lampiran : ---  
Hal : Surat Keterangan Penelitian

17 Juli 2017

Kepada yang terhormat,  
**Saudari Nurmasyithah**  
Di tempat

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji hanya milik Allah Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang. Semoga kita senantiasa dalam lindungan-Nya. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan keharibaan Nabi Muhammad *Shallallahu 'Alaihi Wasallama* beserta keluarga dan sahabatnya.

Berdasarkan Surat Nomor : Un.03.PPs/TL.03/64/2017 hal permohonan ijin survey, kami Menerangkan bahwa mahasiswa berikut ini :

1. Nama : Nurmasyithah
2. NIM : 15711013
3. Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
4. Semester : III (Ketiga)
5. Judul Penelitian : Manajemen Berbasis Entreprenurship(studi kasus pada Pondok Pesantren Sidogiri untuk mengelola pembiayaan pendidikan)

Telah melakukan penelitian di Kopontren Sidogiri, Sidogiri Kraton Pasuruan Jawa Timur, pada tanggal 17 Juli 2017 s./ d. 21 September 2017

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar digunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalam,*  
Pengurus Kopontren Sidogiri

Ketua  
  
M.AMINULLOH BQ

Sekretaris,  
  
ACH BAIHAQI

//: Sekretaris/2012-2013/Surat Keluar/ Keterangan Penelitian.Doc

Dokumentasi *Entrepreneurship* Pondok Pesantren Sidogiri



Kantor Pusat Entrepreneurship Sidogiri



Transportasi Logistik Basmallah



Toko Basmallah Sidogiri



Minyak Goreng Produksi Sidogiri



Beras Produksi Sidogiri



Air Mineral dalam Kemasan “Santri”



Pabrik Produksi Air Mineral Sidogiri



Air Mineral Siap di Distribusikan



Sarung Produksi Pesantren Sidogiri



Baju seragam santri Merek "Sidogiri"



Outlite Basmallah di Daerah Pasuruan



Buletin pesantren Sidogiri



## Riwayat Hidup



Nama : Nurmarysithah  
TTL : Punteuet, 03 Juli 1993  
Nama Ayah : Fauzi Abdurrahman  
Nama Ibu : Maryani Yahya  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : Desa Punteuet, Kec Sawang, Aceh Utara. Nangroe Aceh Darussalam  
No Hp : 085270823091

### A. Riwayat Pendidikan

1. SD 17 Sawang 2005
2. MTs Madrasah Ulumul Qur'an Langsa 2008
3. MAs Madrasah Ulumul Qur'an Langsa 2011
4. S1- UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2015

### B. Pengalaman Bekerja

1. Guru Kelas di TPQ Fatun Qarib UIN Ar-Raniry 2014-2015
2. Pembina Asrama Ma'had Aly UIN Ar-Raniry 2015-2016
3. Guru Kontrak Muhadatsah UIN Ar-Raniry 2016