

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Manajemen Kewirausahaan di Yayasan Al-Musyaffa' Kendal

a. Pelaksanaan Manajemen Kewirausahaan di Yayasan Al-Musyaffa' Kendal

a. Perencanaan (*Planning*)

Langkah awal perencanaan kewirausahaan di Pondok Pesantren Al Musyaffa' yaitu kyai bersama pengurus dan juga beberapa alumni melakukan rapat dan selanjutnya menghasilkan beberapa keputusan yang disepakati bersama. Adapun point penting yang dihasilkan dalam rapat tersebut meliputi beberapa hal, diantaranya:

1) Perumusan tujuan yang ingin dicapai.

Perumusan ini dibuat berdasarkan visi dan misi pendidikan di Pondok Pesantren Al Musyaffa'

2) Menentukan jenis-jenis kegiatan usaha.

Dalam menentukan jenis usaha, hal yang dilakukan yakni dengan membuat berbagai macam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga dimana tujuan utama dari pendirian unit usaha ini adalah untuk menopang semua aktifitas yang ada di pesantren.

3) Identifikasi dan penerahan sumber daya yang ada.¹

Setelah hasil rapat dimufakati bersama, selanjutnya disusun laporan yang berisi program-program yang akan dijalankan, meliputi jenis program, tujuan, pelaksana / penanggung jawab, dan besar anggaran yang dibutuhkan dalam setiap *item* program. Ada beberapa jenis usaha yang disepakati dalam rapat tersebut.

- a) Unit usaha madu Asy-Syifa' yang pemasarannya sudah meluas tidak hanya di daerah Kendal tapi juga di kota-kota besar yang ada di pulau Jawa seperti Surabaya, Semarang, Bandung, Jakarta, dan juga sampai ke Indramayu bahkan juga merambah ke luar pulau Jawa yaitu di Batam dan Bali.
- b) Kantin khusus makanan siap saji
- c) Charter mobil
- d) Toko "Wardah" yang ada di Jl. Kyai Asy'ari Kaliwungu
- e) Toko Kitab "Modern" yang ada di Ruko Kaliwungu Baru Blok B
- f) Toko Sak dan Terpal dengan merk "Murah" di komplek Pasar Srogo

¹ Wawancara dengan Syamsul Huda, M.Pd.I, selaku Pembina kewirausahaan Yayasan Al-Musyaffa', di Kantor Yayasan pada 2 Mei 2014 pukul 14:35 WIB

- g) Fotokopi yang ada di komplek pondok pesantren
- h) Kopontren Alfa (Koperasi Pondok Pesantren Al Musyaffa') yang omzet per harinya bisa mencapai 500ribu sampai 1jutaan bahkan lebih.
- i) Laundry dalam rangka untuk mengatasi anak pondok yang malas nyuci dan yang belum bisa nyuci dengan biaya 2.500/kg
- j) LM3 (Lembaga Mandiri yang Mengakar di Masyarakat) di antaranya alat-alat traktor, mesin *selep*, penggilingan padi dan alat *pemipil* jagung. Dan semua alat-alat tersebut merupakan bantuan dari Pemerintah.

Pada akhirnya unit-unit usaha yang telah disepakati tersebut berdiri dan diresmikan oleh KH.Muchlis Musyaffa' pada tanggal 8 Agustus 2005.²

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam setiap satu jenis kegiatan usaha terdapat penanggung jawab masing-masing. Yaitu 1 (satu) orang sebagai koordinator dan minimal 2 (dua) pembantu pelaksana. Tugas dari koordinator yaitu bertanggung jawab terhadap jalannya usaha ditunjuk berdasarkan pengalaman masa kerja, prestasi kerja, dan kecakapan kerja. Sedangkan pembantu (petugas) pelaksana bekerja

² Wawancara dengan Khoirur Rozikin selaku Sie. Pendidikan di Yayasan Pesantren Al-Musyaffa' Kendal di Gedung SMP Al-Musyaffa' pada 5 Mei 2014 pukul 12:50 WIB

membantu pelaksanaan kerja dari Koordinatornya masing-masing.

Di sini yang ditunjuk sebagai koordinator yaitu santri senior yang kebanyakan sudah menjadi alumni namun masih berkontribusi dan masih dilibatkan dalam kegiatan di Yayasan Al Musyaffa'. Sedangkan untuk pembantu pelaksana yaitu murni dari para santri. Jadi disamping belajar ilmu agama, para santri juga belajar wirausaha pada waktu yang bersamaan. Untuk itu semua pihak bekerja sama secara maksimal guna mengembangkan usaha di lingkup pesantren.³

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Setelah perencanaan disusun dan juga pengorganisasian dibentuk dalam aktifitas raker, selanjutnya kegiatan pelaksanaan mulai di atur sedemikian rupa. Dalam kegiatan pelaksanaan, hal awal yang dilakukan adalah terlebih dahulu melihat potensi/melakukan semacam pemilihan atau penyaringan bakat-bakat yang ada, setelah itu kemudian para santri diundang, kemudian diberi amanah untuk melaksanakan tugas yang tujuannya yaitu untuk *khidmah* kepada pesantren atas tugas masing-masing.

³Wawancara dengan Syamsul Huda, M.Pd.I selaku Pembina Kewirausahaan di Kantor Yayasan pada 2 Mei 2014

Sebelum pelaksanaan dimulai terlebih dulu dilakukan *briefing*. Dimana *briefing* ini berhubungan dengan bimbingan prosedur kerja. (diberi arahan bagaimana detail tugas tersebut kemudian dipersilahkan bertanya kalau memang ada hal yang belum jelas dan ingin ditanyakan) setelah paham kemudian tugas tersebut dilaksanakan. Selanjutnya dilakukan pengontrolan untuk memastikan isi bimbingan tersebut telah dijalankan sepenuhnya di lapangan atau belum.

Namun tidak dipungkiri memang ada beberapa kendala yang dihadapi khususnya dibidang SDM yang memang sangat terbatas sehingga jika dilihat dari segi keprofesionalannya masih kurang. Maka solusi untuk meminimalisir problem atau kendala tersebut yaitu dengan memberikan arahan/bimbingan kerja kepada para pembantu pelaksana (santri). Selain itu juga dilakukan pendelegasian santri untuk mengikuti pelatihan ataupun seminar kewirausahaan..⁴

d. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi identik dengan pemberian semangat dengan tujuan untuk mengembangkan potensi dengan cara memunculkan rasa saling *support* antar tim kerja.

⁴ Wawancara dengan Syamsul Huda, M.Pd.I selaku Pembina Kewirausahaan di Kantor Yayasan pada 2 Mei 2014

Motivasi ini diberikan dalam bentuk kalimat-kalimat penyemangat dan juga dengan pembagian *bisyaroh*. Karena disini istilahnya bukan gaji tetapi lebih kepada pemenuhan kebutuhan sehari-hari santri yang meliputi pangan dan papan. Artinya untuk kebutuhan makan santri sehari-hari sudah dicukupi oleh pesantren, disamping itu mereka juga tidak dibebani (bebas) dengan *syahriah* pondok tiap bulannya. Selain itu juga ada pemberian THR menjelang hari raya idul fitri.⁵ Hal ini dikarenakan inti dari keterlibatan santri dalam aktifitas dunia usaha yaitu untuk mendidik santri bukan mempekerjakan santri, agar terbangun jiwa wirausaha sejak dini.

Selain itu, petugas pelaksana juga diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan ataupun seminar. Dengan adanya beberapa teknik motivasi ini diakui Syamsul Huda selaku Pembina kewirausahaan terbukti dapat meningkatkan semangat kerja yang tinggi. Sehingga mereka semakin terdorong untuk bekerja secara lebih baik.

Pemberian motivasi ini secara langsung dapat dilakukan setiap saat baik ketika menemui suatu kendala atau tidak. Dengan tujuan untuk selalu memompa semangat kerja dan bertindak lebih baik. Tidak ada jatah

⁵Wawancara dengan Luqmanul hakim selaku petugas di unit usaha charter mobil, di Ruang Tamu Pondok pada 2 Mei 2014 pukul 12:52 WIB

secara terstruktur untuk memberikan motivasi tersebut. Jadi setiap waktu setiap saat pemberian motivasi itu bisa dilakukan.⁶

e. Inovasi (*Innovating*)

Inovasi yang dilakukan oleh pihak Yayasan Pesantren Al Musyaffa' untuk membuat unit usaha agar bisa tetap eksis dalam pangsa pasar adalah dengan terus menerus mengadakan pembaruan.

Hal ini dikarenakan kelangsungan hidup organisasi boleh dikatakan tergantung pada manajemen dalam mengelola pembaruan. Dan Al Musyaffa' senantiasa menghendaki agar citra yang terbangun di pentas publik tidak terkesan stagnan. Sehingga dalam menjalankan fungsi pembaruan (*innovating*), hal pokok yang dilakukan agar usaha tetap jalan dan lebih berkembang adalah kualitas. Yaitu dengan menjaga dan meningkatkan kualitas unit usaha yang ada. Sehingga inovasi-inovasi baru sangat diperlukan untuk menjaga eksistensi unit usaha disini.⁷

⁶Wawancara dengan Syamsul Huda, M.Pd.I., selaku Pembina Kewirausahaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Musyaffa' pada 2 Mei 2014 di kantor yayasan.

⁷Wawancara dengan Syamsul Huda, M.Pd.I., selaku Pembina Kewirausahaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Musyaffa' pada 2 Mei 2014 di kantor yayasan.

Sebagai contoh unit usaha di bidang pengolahan madu. Agar madu semakin diminati oleh konsumen (masyarakat) maka hal yang dilakukan adalah dengan menambah varian rasa pada madu. Sebagaimana pengalaman yang telah lalu, usaha madu ini pernah hampir *ambruk*, sehingga untuk tetap bisa eksis berdiri maka langkah yang diambil yaitu dengan menambah beraneka rasa pada madu tersebut. Ada madu rasa kelengkeng, madu kopi, madu anggur, dan beraneka macam rasa buah yang lain. Selain itu pengemasan madu sekarang tidak hanya dalam botol tetapi juga dalam bentuk sachet. Begitu juga dengan beberapa unit usaha yang lain juga lebih ditingkatkan baik dari segi kualitas maupun pelayanannya.

Begitulah kiat yang dipakai Pesantren Al Musyaffa' dalam melaksanakan fungsi pembaruan di kegiatan manajemen kewirausahaannya.⁸

f. Pengawasan (*Controlling*)

Proses pengawasan kewirausahaan yang diterapkan di Al Musyaffa' yakni dengan cara pembina yang dalam hal ini Bapak Syamsul Huda selaku Pembina kewirausahaan mengunjungi unit usaha dan menanyakan kepada petugas apakah terjadi masalah atau tidak.

⁸ Wawancara dengan Syamsul Huda, M.Pd.I., selaku Pembina Kewirausahaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Musyaffa' pada 2 Mei 2014 di kantor yayasan.

Secara terstruktur pengawasan langsung ke lapangan dijadwalkan sebulan sekali, namun secara tidak terstruktur disesuaikan dengan kondisi, bisa harian bisa mingguan.

Dengan terjun dan berinteraksi langsung ke lapangan, hal ini menjadi bukti contoh manajerial yang efektif dan efisien. Karena tidak membutuhkan anggaran yang banyak dan hanya membutuhkan alokasi waktu yang singkat dan besaran biaya yang terjangkau. Apabila situasi tidak memungkinkan untuk terjun langsung ke lapangan, maka baik Pembina maupun petugas di unit usaha memanfaatkan laporan via telepon ataupun sms.⁹

Praktik pengawasan kewirausahaan di bawah naungan Yayasan Al Musyaffa' ini tergolong sederhana. Namun dengan kesederhanaannya ini tidak lantas membuat sasaran target menyimpang jauh dari perencanaan, tetapi justru meningkatkan efisiensi waktu, tenaga, dan biaya. Dan nilai efisiensi inilah yang sebetulnya menjadi tujuan besar yang ingin diraih dari setiap kegiatan keorganisasian. Dan tentunya akan menjadi nilai tambah apabila hal ini terjadi di organisasi wirausaha yang *notabene* bertujuan menghimpun laba sebanyak-banyaknya.

⁹ Wawancara dengan Syamsul Huda, M.Pd.I., selaku Pembina Kewirausahaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Musyaffa' pada 2 Mei 2014 di kantor yayasan

Sehingga bisa disimpulkan bahwa kegiatan pengawasan di unit usaha di bawah naungan Yayasan Al-Musyaffa ini hanya mengandalkan sinergitas antar stakeholder. Dan pada kenyataannya, sinergitas ini terbukti ampuh dalam melancarkan kegiatan manajerial usaha.

g. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi merupakan upaya untuk mengoreksi kesalahan ataupun kekurangan yang didapat dari hasil pengawasan. Evaluasi memiliki beberapa teknik khusus. Yang intinya menemukan kekurangan-kekurangan suatu program setelah berakhir untuk dicarikan solusi perbaikannya yang dapat digunakan sebagai referensi program organisasi yang hendak dilakukan di masa yang akan datang.

Dalam praktiknya, kewirausahaan di Yayasan Al Musyaffa' ini mendapatkan kemudahan dalam proses evaluasi. Kemudahan tersebut dikarenakan adanya target-target yang konkrit (pemakaian angka dalam menyimbolkan target) pada saat kegiatan perencanaan diselenggarakan.¹⁰ Sebagai contoh pengiriman madu ke Jogjakarta bulan april lalu pendapatan yang masuk sebesar Rp.3.015.500, begitupun untuk jenis usaha kantin,

¹⁰ Wawancara dengan Syamsul Huda, M.Pd.I., selaku Pembina Kewirausahaan Yayasan Pondok Pesantren Al-Musyaffa' pada 2 Mei 2014 di kantor yayasan

kopontren, tas, pakaian, kitab, ataupun barang-barang lainnya yang laku di pangsa pasar, pembiayaannya dengan angka rupiah, dan waktu.¹¹ Yang berarti dapat disimpulkan target-target tersebut dapat diukur pencapaiannya.

Selanjutnya hasil dari pengevaluasian ini dijadikan sebagai bahan dasar perencanaan pada rapat kerja tahunan berikutnya. Dengan adanya acuan ini secara otomatis menjadikan proses perencanaannya semakin matang dan bahkan mengalami kemajuan yang cukup signifikan.

Jadi pada prinsipnya, proses evaluasi dibagi menjadi tiga tahap. Di mulai dari tahap perencanaan kemudian prosesnya sampai hasilnya. Sehingga tiga-tiganya harus selalu diperhatikan agar program-program tersebut berjalan dan hasilnya bisa optimal diterapkan.

Adapun proses manajemen tersebut diterapkan dengan melakukan rapat harian, mengunjungi unit usaha, mingguan, bulanan, dan tahunan. Apabila diperlukan yakni jika ada hal yang sangat penting dan mendesak maka tidak jarang diadakan rapat mendadak.¹²

¹¹Wawancara dengan Dwi Nugraini Adi Cahyaningtyas, ST , selaku Bendahara Yayasan Al-Musyaffa', di Kantor Yayasan, pada 11 Juni 2014 pukul 10:45 WIB

¹²Berdasarkan wawancara dengan Syamsul Huda selaku Pembina kewirausahaan Pondok Pesantren Al-Musyaffa' pada 2 Mei 2014 di kantor pondok

b. Perencanaan, Pelaksanaan dan Pengendalian *Input, Proses, Out put, dan Outcome* di Pondok Pesantren Al-Musyaffa' Kendal

Adanya kegiatan-kegiatan yang berorientasi ketrampilan hidup yang dilakukan pondok pesantren Al-Musyaffa' yang diwujudkan dalam berbagai unit usaha, tentunya harus didahului dengan :

- 1) ***Input*** yaitu bagaimana proses perekrutan para santri di Pondok Pesantren Al Musyaffa'.

Dalam proses perekrutan para santri di Pondok Pesantren Al Musyaffa', para calon santri Pondok Pesantren Al Musyaffa' harus mengikuti tes seleksi masuk ke pesantren, yang meliputi tes membaca Al-Qur'an, praktek sholat, dan tes wawancara. Dan siapapun calon santri yang mendaftar masuk di pesantren semuanya diterima tanpa terkecuali.

Adapun pelaksanaan serangkaian tes ini dimaksudkan untuk menentukan jenjang kelas para santri ketika masuk di Madrasah Al Musyaffa' yang meliputi Sekolah Persiapan, Madrasah Diniyyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.

Di samping itu, santri yang akan mengikuti proses pendidikan di pondok pesantren ini harus ditekankan mempunyai niat dan kesungguhan yang teguh untuk

selalu belajar dengan sungguh-sungguh dan menaati segala peraturan yang ada di pesantren.

Memang kemudahan untuk dapat mengikuti pendidikan di pesantren relatif sangat gampang jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya, dikarenakan salah satu peran pesantren adalah peran sosial dan keagamaan. Jadi siapapun yang ingin mempelajari agama tidak akan dipersulit oleh pesantren. serta tetap dipegang dan diperjuangkan baik oleh pengasuh maupun ustadz Pondok Pesantren Al-Musyaffa'. Hal ini dimaksudkan sebagai kritik terhadap kondisi pendidikan bangsa ini yang cenderung kapitalistik. Dalam artian kalau ingin sekolah dan pintar harus mempunyai modal yang banyak.

- 2) **Proses**, yaitu terkait dengan gambaran umum proses pelaksanaan pendidikan *entrepreneurship* di Pondok Pesantren Al Musyaffa'.

Berangkat dari kondisi Pondok Pesantren Al-Musyaffa' yang menjadi sasaran penelitian, sebenarnya pesantren ini telah menanamkan dan melaksanakan pendidikan *entrepreneurship* dengan pelaksanaan bidang-bidang usaha secara baik.

Akan tetapi ketika memang jenis kegiatan atau ketrampilan yang diajarkan terbatas, karena memang berkaitan dengan sumber daya manusia dan kelengkapan

sarana penunjangnya. Setidaknya dari beberapa kegiatan lapangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Musyaffa' dapat membekali santri dengan ketrampilan sebagai bekal kelak ketika sudah bermasyarakat dan mampu memperkuat nilai-nilai luhur yang terdapat dalam pesantren.

Oleh karena itu pengasuh perlu menekankan dan menegaskan kepada para santri yang menuntut ilmu ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau pesantren yang lain, agar setelah selesai menuntut ilmu kembali untuk mengabdikan sebagai ustadz ataupun guru di lembaga pendidikan yang ada di lingkup Yayasan Al Musyaffa'.

Dengan sistem demikian, dengan harapan akan mampu memberikan pengetahuan dan pengalaman kepada santri-santri yang lain. Dan mampu melakukan pembaharuan-pembaharuan untuk keberlangsungan dan kebesaran Pondok Pesantren Al Musyaffa'.

- 3) **Output**, yaitu bagaimana hasil para alumni setelah keluar dari Pondok Pesantren Al Musyaffa' ini dengan dibekali kemampuan ketrampilan hidup.

Tentunya setelah santri mendalami ilmu agama dan ketrampilan hidup yang telah diajarkan di Pondok Pesantren Al-Isti'anah ini akan dapat melahirkan para pekerja keagamaan dan juga berbagai kegiatan usaha,

karena dengan asumsi tidak semua alumni menjadi ulama’.

Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil lulusan rata-rata alumni pondok pesantren Al Musyaffa’ yang sudah hidup bermasyarakat menekuni bidang usaha yang beraneka ragam. Ada yang menjadi pedagang, pengusaha konveksi, pengusaha meubel, ustadz, guru, anggota DPRD, dan sebagai kyai yang mempunyai pondok pesantren.

- 4) ***Outcome***, yaitu terkait banyaknya alumni Pondok Pesantren Al Musyaffa’ yang sudah terserap di dunia kerja

Dari tiga santri alumni Pondok Pesantren Al-Musyaffa’ yang ditemui oleh peneliti pada saat penelitian, masing-masing dari mereka menekuni beberapa bidang yang berbeda. (1) Syamsul Huda, M.Pd.I, berdomisili di Penjalin Brangsong, beliau ini mempunyai usaha meubel “AULIA”, selain itu beliau juga menjabat sebagai anggota DPRD Kendal periode 2014-2019, serta sebagai Kepala SMK Al Musyaffa’ dan Ustadz Madrasah Al-Musyaffa’. (2) Khoirur Roziqin, S.sy, berdomisili di Kebondalem Kendal, beliau ini mempunyai usaha konveksi “ARDY”, selain itu beliau juga menjabat sebagai Kepala SMP Al Musyaffa’ serta sebagai ustadz di madrasah Al Musyaffa’. (3) Dwi Nugraini Cahyaningtyas, ST, berdomisili di

Perum Kaliwungu Selatan, beliau adalah Bendahara di Yayasan Al Musyaffa' Kendal.

2. Pengelolaan Hasil Usaha dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Musyaffa Kendal

a. Pendidikan Kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Musyaffa'

KH. Muchlis Musyaffa' menjadi tokoh sentral dalam proses dinamisasi dan pembaharuan yang berlangsung di Pondok Pesantren Al Musyaffa' Kendal. Beliau telah memerankan diri sebagai figur penting dalam proses dialektika dan membumikan antara ajaran agama dengan realitas sosial.

Dalam konteks ini, KH. Muchlis Musyaffa' telah aktif dan kreatif dalam memelopori suatu format baru atau inovasi dalam sistem pendidikan pesantren dengan strategi penanaman jiwa kreatif, pekerja keras dan pantang menyerah kepada para santri melalui penanaman dan pelaksanaan pendidikan *entrepreneurship*.

Selain itu KH. Muchlis Musyaffa' juga berperan sebagai makelar budaya yang menjadi tempat penduduk datang dan bertanya tentang berbagai permasalahan dan berbagai perubahan di luar yang belum mereka pahami.

Posisi KH. Muchlis Musyaffa' sebagai perantara ini berada dalam konteks yang lebih luas. Beliau menempati titik silang diantara dunia profan dan dunia religius. Beliau dituntut

secara terus menerus menafsirkan hubungan kedua dunia ini, selain dalam bentuk ucapan tetapi dalam bentuk tindakan sehari-hari bagi santri dan masyarakat sekitar.

Berbagai terobosan serta upaya konkret untuk memperbaiki kualitas pengembangan ini telah dilakukan selama KH. Muchlis Musyaffa' memimpin Pondok Pesantren Al Musyaffa'.

Diantara terobosan yang dirasakan cukup signifikan adalah keberanian KH. Muchlis Musyaffa' menstransformasikan sebagian peran pondok pesantren ke dalam berbagai aktifitas pengembangan santri yang selama ini dianggap oleh sebagian insan pesantren merupakan hal yang belum seharusnya dikerjakan santri dan dianggap sebagai urusan dunia yang mudah di dapat ketika santri mampu menguasai ilmu agama.

Wujud terobosan tersebut dilakukan KH. Muchlis Musyaffa' dengan jalan yang pertama menanamkan semangat hidup yang pantang menyerah, dan suka menerima tantangan.

Dalam menanamkan jiwa *entrepreneurship* kepada santri, kebiasaan yang pertama harus dihilangkan adalah malas. Kemalasan akan menyebabkan hal-hal negatif seperti kebodohan, kemiskinan, keterbelakangan, dan kekumuhan. Penanaman mental ini setidaknya berhasil memberikan spirit kepada santri untuk tidak mempunyai sifat yang malas.

Selain hal itu, keberanian KH. Muchlis Musyaffa' dalam mendidik dan mendukung sepenuhnya santri yang mempunyai semangat dan prestasi untuk menuntut dan melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Dukungan ini tidak hanya diberikan dalam bentuk moril tetapi juga dalam bentuk materiil. Proses inovasi di Pondok Pesantren Al Musyaffa' ini terjadi tidak terlepas berkat kedalaman ilmu, keluasan wawasan, kharisma dan wibawa yang dimiliki oleh KH. Muchlis Musyaffa'.¹³

Adapun tujuan penanaman jiwa *entrepreneurship* sejak dini pada santri tidak lain adalah selain ilmu pengetahuan agama, santri juga dibekali berupa ketrampilan sebagai bekal ketika sudah *boyong* dari pesantren sehingga tetap bisa *survive* dalam kehidupan bermasyarakat kelak.

Oleh karena itu santri harus terus berpacu dengan keadaan zaman yang begitu cepat. Santri harus punya semangat kerja keras, kreatif, terampil dalam segala hal. Untuk mewujudkan hal tersebut, KH. Muchlis Musyaffa' berinisiatif membentuk bidang-bidang usaha untuk membekali santri dengan ketrampilan. Dan pada tanggal 8 Agustus 2005 secara resmi didirikan kewirausahaan yang terdiri dari beberapa unit usaha, antara lain unit usaha madu, charter mobil, toko kitab, toko tas dan busana muslim, fotokopi, dll.

¹³ Wawancara dengan Kang Abdul Majid, pengurus harian di Pondok Pesantren Al Musyaffa' Kendal, di Ruang Tamu Pondok Pesantren Al Musyaffa', pada 21 Juni 2014

Pengaturan dan pembagian tugas untuk bidang-bidang usaha yang ada di Pondok Pesantren Al-Isti'anah sepenuhnya berada pada kewenangan kyai Rahmat sebagai tokoh sentral. Akan tetapi dalam bidang-bidang usaha masing-masing terdapat ustadz yang bertindak sebagai koordinator yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap berjalannya kegiatan bidang usaha tersebut. Pembagian tanggung jawab tersebut adalah sebagaimana yang terlampir dalam lampiran IV.

Figur KH. Muchlis Musyaffa' dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* juga terlihat dari dedikasi dan pengorbanan beliau untuk mengembangkan dan mendidik santri agar kelak menjadi insan yang berguna bagi agama dan bangsa.

Dedikasi dan pengorbanan tersebut tidak lain sebagai upaya dari KH. Muchlis Musyaffa' untuk mewujudkan visi dan cita-cita beliau agar santri mempunyai semangat hidup yang tinggi dalam memperjuangkan agama melalui tenaga dan fikiran.

b. Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Musyaffa'

Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap orang untuk berkompetisi secara sehat. Demikian halnya dengan lembaga pendidikan pesantren seperti halnya Pondok Pesantren, kompetisi untuk merebut pasar menuntut setiap lembaga untuk mengedepankan kualitas dalam proses manajerial

dan pembelajarannya.¹⁴ Sehingga mutu pendidikan yang ada di Pondok Pesantren harus ditingkatkan.

Upaya meningkatkan mutu pendidikan khususnya di Pondok Pesantren merupakan bagian penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Bagi pesantren, mutu pendidikan yang mengacu pada *output* harus menghasilkan dua ranah, yaitu: pertama, terciptanya ulama' yang dapat mengakomodir seluruh fenomena kehidupannya sesuai dengan ajaran atau dasar al-Qur'an dan hadits. Kedua; terbentuknya manusia yang mempunyai skill kompetitif di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) sesuai dengan perkembangan zaman. Kemampuan pesantren dalam mengintergralkan mutu pendidikan ini merupakan bentuk keharusan yang secara akselerasi membutuhkan rekonstruksi atau bahkan dekontruksi terhadap sistem yang ada. Walaupun di satu sisi khususnya dalam konteks ilmu pengetahuan seperti kedokteran, astronomi, dan lain sebagainya termaktub dalam khazanah klasik yaitu yang dikenal dengan kitab kuning, yang banyak memuat tentang hal tersebut.¹⁵

Selain itu mutu merupakan kualitas atau nilai kebaikan suatu hal. Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dapat berupa barang atau jasa, namun juga mencakup proses, lingkungan,

¹⁴ Umiarso, Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan*, (Semarang: Rasail Media Group, 2011), hlm. 137

¹⁵ Umiarso, Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan*, hlm. 142

dan manusia. Jadi, mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, proses, lingkungan dan manusia untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan guna memenuhi kebutuhan pelanggan yang meliputi *input, proses, output, dan outcome*.

Adapun strategi yang dilakukan Pondok Pesantren Al Musyaffa' untuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan dibentuknya suatu Forum Pondok Pesantren yang bernama *Bahtsul Masail*. *Bahtsul Masail* ini bisa dikatakan sebagai wadah untuk menampung berbagai ide, saling bertukar pikiran dan pengalaman dalam mengajar serta sharing dan bermusyawarah terkait bagaimana meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, adanya forum ini juga merupakan suatu bentuk upaya kami untuk meningkatkan mutu para guru yang pastinya berimbas pada pendidikan di pesantren ini.

Disamping itu para santri juga diberikan pendidikan pelatihan, ataupun diikutsertakan dalam seminar/pelatihan tertentu. Selain itu santri juga diterjunkan langsung ke lapangan dengan cara praktek magang di setiap unit usaha yang ada. Setelah proses pelatihan dan magang selesai, maka santri dipilih yang terbaik untuk kemudian dijadikan anggota dibidang masing-masing.¹⁶

Adanya sumber daya manusia yang unggul dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang menunjang pembelajaran di pesantren.

¹⁶Wawancara dengan Khoirur Rozikin, S.sy selaku Sie. Pendidikan di Pesantren Al-Musyaffa' bertempat di Gedung SMP Al-Musyaffa' pada 5 Mei 2014

Faktor-faktor tersebut berupa guru yang profesional, sarana dan prasarana yang memadai, juga penunjang pembelajaran santri. Semua itu tidak akan terpenuhi jika tidak adanya biaya yang mencukupi kebutuhan-kebutuhan untuk meningkatkan mutu pendidikan di bawah naungan Yayasan khususnya di pondok pesantren Al Musyaffa'. Maka dari itu biaya perlu dikelola dengan sebaik-baiknya demi kelancaran dan peningkatan mutu pendidikan di pondok pesantren.¹⁷

Senada dengan hal tersebut, maka keberhasilan sistem pendidikan pada sebuah institusi bisa dinilai dari *out put* atau alumni yang dihasilkan. Untuk menentukan berhasil atau tidak bisa dilihat profil alumni setelah lulus apakah sesuai dengan target atau visi yang telah dicanangkan.

Dalam hal ini Pondok Pesantren Al Musyaffa', yang mempunyai visi "Aktif dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi di bidang keagamaan dan professional dalam bidang ketrampilan guna memasuki dunia kerja maupun industri", yang secara eksplisit mengandung pengertian bahwa selain santri pintar dalam hal pengetahuan agama, santri juga harus mampu mandiri dan menghidupi keluarga secara layak dan mampu membantu masyarakat sekitar.

Untuk menilai keberhasilan Pondok Pesantren Al-Musyaffa' setidaknya bisa dilihat dari beberapa alumni yang

¹⁷ Wawancara dengan Khoirur Rozikin, S.sy selaku Sie. Pendidikan di Pesantren Al-Musyaffa' bertempat di Gedung SMP Al-Musyaffa' pada 5 Mei 2014

mampu, berdikari dan membangun kekuatan ekonomi di wilayah masing-masing. Ada beberapa alumni yang mampu mendirikan usaha dan memberdayakan masyarakat sekitar, sebagaimana yang terlampir di lampiran VI.

c. Manajemen Kewirausahaan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Musyaffa' Kendal

Pondok Pesantren Al Musyaffa' merupakan salah satu pondok pesantren salaf yang berada di wilayah Kendal tepatnya di Dukuh Kampir, Kelurahan Sudipayung Kecamatan Ngampel Kabupaten Kendal. Seperti pondok pesantren salaf pada umumnya, di Pondok Pesantren Al Musyaffa' santri diajarkan tentang ilmu-ilmu agama yang terdapat dalam kitab-kitab klasik atau yang biasa disebut kitab kuning. Dalam pembelajarannya pun Pondok Pesantren Al Musyaffa' menggunakan metode *bandongan* dan *sorogan*.

Namun seiring dengan berjalannya waktu, pembelajaran di Pondok Pesantren Al Musyaffa' juga menggunakan sistem yang *integrated*. Artinya penyusunan kurikulum dibuat secara mandiri dan disesuaikan dengan program pondok secara keseluruhan. Ada *intrakurikuler* yang sistemnya dibuat kelas dan berjenjang, meliputi *Sekolah Persiapan (Madrasah Ibtida'iyah)*, *Tsanawiyah*, dan *Aliyah*. Juga ada *ekstrakurikuler*, dimana dalam kegiatan *ekstrakurikuler* ini tidak dimasukkan ke dalam kurikulum

tapi lebih pada penyaluran/perkembangan bakat para santri sesuai dengan fasilitas yang ada.¹⁸

Pondok Pesantren Al Musyaffa' merupakan salah satu pesantren yang tidak hanya mengajarkan ilmu-ilmu tentang agama Islam, tetapi juga menanamkan dan melaksanakan pendidikan *entrepreneurship*.

Dengan adanya pendidikan *entrepreneurship* ini diharapkan dapat meningkatkan peran dan fungsi pondok pesantren dalam membekali santri agar mampu untuk tetap *survive* dalam gempuran arus globalisasi yang semakin menggurita. Santri ketika terjun ke masyarakat mampu memberikan manfaat kepada masyarakat sekitar tidak hanya dalam wujud pengetahuan dan pengamalan agama tetapi juga hal kebutuhan ekonomi.

Sehingga untuk mewujudkan hal tersebut berdirilah beberapa unit usaha yang ada dibawah naungan Yayasan Al Musyaffa' dimana 5% dari laba tiap unit usaha disetorkan ke Yayasan. Keuntungan yang masuk ke Yayasan tersebut kemudian oleh Yayasan dipergunakan kembali untuk pengembangan dan pengoptimalan sarana dan prasarana lembaga-lembaga pendidikan yang ada dibawah naungannya.

Berikut table pendapatan perbulan beberapa unit usaha yang ada di bawah naungan Yayasan Al Musyaffa' beserta laba 5% yang masuk ke Yayasan :¹⁹

¹⁸ Dokumentasi Pondok Pesantren hlm. 5-6

No	Jenis Usaha	Pendapatan perbulan (Rata-rata)	5% dari laba
1	Madu Asy-Syifa	71.925.000	3.596.250
2	Toko Kitab Modern	10.923.000	546.200
3	Toko Tas & Pakaian Wardah	16.742.000	837.000
4	Kopontren Alfa	83.131.300	4.156.565
5	Toko Sak & Deklit	6.810.800	340.540
6	Kantin	24.000.000	1.200.000
7	LM3	2.500.000	125.000
8	Laundry Putra	1.300.000	65.000
9	Laundry Putri	1.500.000	75.000
10	Charter Mobil	4.000.000	200.000
	Jumlah		11.141.555

Senada dengan hal tersebut maka dengan berdirinya kegiatan kewirausahaan ini, kualitas pendidikan pun harus semakin ditingkatkan. Hal ini dikarenakan berdasarkan konsepnya kewirausahaan yang ada disini berasaskan pada *social enterprise*. Maksud dari *social enterprise* yaitu unit usaha yang diciptakan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan sosial kelompok. Dengan kata lain berusaha meraup keuntungan setinggi-tingginya demi kepentingan kesuksesan program pesantren. Dimana keuntungan tersebut tidak hanya boleh dinikmati perorangan tetapi lebih ditujukan untuk kemaslahatan bersama. Sehingga keuntungan tersebut dikembalikan lagi ke Yayasan untuk menutupi anggaran program pendidikan yang akan dicanangkan.

¹⁹Wawancara dengan Dwi Nugraini Adi Cahyaningtyas, ST, selaku Bendahara Yayasan Al-Musyaffa', di Kantor Yayasan, pada 11 Juni 2014

Adapun pengalokasian dana dari pengelolaan hasil usaha dalam hubungannya dengan peningkatan mutu pondok pesantren penulis sajikan dalam bentuk table sebagai berikut :

No	Jenis Usaha	Pendapatan perbulan	Laba 5%	Alokasi Dana	Biaya total bangunan	Dana Yayasan (75%)
1	Madu Asy-Syifa	71.925.000	3.596.250	Sarana & prasarana, meliputi:		
				1.Musholla Putri	400.000.000	16.712.000
				2.Madrasah dua Kelas	270.000.000	16.712.000
				3.Kantor Tabungan	25.000.000	8.356.200
				4.Musholla Putra	400.000.000	8.356.200
2	Toko kitab Modern	10.923.000	546.200	Untuk Santri	-	0 %
3	Toko Tas&pakaian Wardah	16.742.000	837.100	Untuk Ustadz/ah	-	0 %
4	Kopontren Alfa	83.131.300	4.156.565	-	-	-
5	Toko sak&deklit	6.810.800	340.540	-	-	-
6	Kantin	24.000.000	1.200.000	-	-	-
7	LM3	2.500.000	125.000	-	-	-
8	Laundry putra	1.300.000	65.000	-	-	-
9	Laundry putri	1.500.000	75.000	-	-	-
	Charter mobil	4.000.000	200.000	-	-	-
	Jumlah		11.141.555			

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan diketahui bahwa laba 5% dari tiap unit usaha yang masuk ke kas Yayasan tiap bulannya, oleh Yayasan digunakan untuk pengembangan dan pengoptimalan sarana dan prasarana. Dan belum dialokasikan untuk bidang yang lain²⁰. Berikut penjelasannya.

²⁰Wawancara dengan Dwi Nugraini Adi Cahyaningtyas, ST , selaku Bendahara Yayasan Al-Musyaffa', di Kantor Yayasan, pada 11 Juni 2014

a. Alokasi dana untuk sarana dan prasarana

Seiring dengan perkembangan pesantren yang cukup signifikan, dimana jumlah santri juga mengalami peningkatan, maka pengalokasian dana untuk pesantren diupayakan untuk pengembangan dan pengoptimalan dalam bidang sarana prasarana. Pengembangan dan pengoptimalan sarana dan prasarana tersebut berupa penambahan bangunan pondok, renovasi gedung madrasah, pengoptimalan perawatan gedung, pembangunan musholla putra, dan yang baru-baru ini adalah pembangunan musholla pondok putri dilakukan setahap demi setahap berdasarkan perkembangan jumlah santri.

Selain dari laba usaha, sumber dana untuk pengembangan pesantren Al Musyaffa' juga didapat dari santri baru yang besaran nominalnya sekitar 200ribu hingga 1jutaan sesuai kesepakatan dari wali santri. Dana-dana modal tersebut dirancang sedemikian rupa agar mencapai target dan efisiensi pembiayaan keuangan.

b. Alokasi dana untuk santri

Dalam kaitannya dengan pengelolaan hasil usaha, maka Yayasan belum mengalokasikan dananya untuk santri. Sedangkan untuk operasional pondok, diambil dari dana yang masuk ke kas pondok pesantren. Dana tersebut di dapat dari uang *syahriah* perbulan sebesar Rp.20.000 untuk santri putri, dan Rp.15.000 untuk santri putra yang kesemuanya itu digunakan mencakup semua kebutuhan pondok pesantren seperti membayar rekening listrik pondok, air dan gaji ustadz, dll.

Disamping itu santri juga dibebani biaya sebesar Rp.10.000 per bulan untuk infaq bangunan. Adapun jumlah santri pada tahun ajaran 1434/1435 H adalah 909 santri dengan rincian 472 santri putra dan 437 santri putri.²¹

Berikut rincian dana untuk kebutuhan operasional pondok pesantren perbulan :

No	Infaq Bangunan	Pemasukan	<i>Syahriah</i>	Pemasukan	Kegunaan	Pengeluaran
1	Santri putra @10.000x472	4.720.000	Santri Putra @15.000x472	7.080.000	Pendidikan (Gaji Ustadz)	5.000.000
2	Santri putri @10.000x437	4.370.000	Santri Putri @20.000x437	8.740.000	Kebersihan	1.000.000
3	-	-	-	-	Keamanan	2.000.000
4	-	-	-	-	Pengairan	1.000.000
5	-	-	-	-	Perlampua n	3.000.000
6	-	-	-	-	Sekretaris	1.000.000
7	-	-	-	-	Bendahara	2.000.000
8	-	-	-	-	Orkes	1.000.000
	Jumlah	9.090.000		15.820.000		14.200.000
				Saldo		1.620.000

Adapun untuk pendelegasian para santri dalam mengikuti pelatihan-pelatihan tertentu, maka biaya akomodasi ditanggung oleh pihak yang menyelenggarakan.

Untuk biaya-biaya kegiatan ekstrakurikuler diperoleh dari iuran santri, namun apabila dalam pelaksanaannya, ternyata kekurangan dana maka yang *menomboki* itu adalah bidang yang melaksanakannya, artinya penanggung jawab kegiatan dapat mengajukan proposal kegiatan untuk diserahkan kepada pihak

²¹Wawancara dengan Khoirur Rozikin, S.ys selaku Sie. Pendidikan Yayasan Pesantren Al-Musyaffa' Kendal pada 30 April 2014

pesantren dan pihak yayasan termasuk untuk acara *Haflah Akhirussanah* santri.²²

c. Alokasi dana untuk dewan *asatidz*

Sebagaimana disebutkan diatas, bahwa pengalokasian dana dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk *asatidz* di Pondok Pesantren Al Musyaffa' didapat dari *syahriah* perbulan para santri yang diantaranya yaitu untuk gaji ustadz tiap bulannya serta untuk *bisyaroh* menjelang lebaran. Adapun untuk pendelegasian ustadz dalam seminar ataupun pelatihan ditanggung oleh pihak yang menyelenggarakan.²³

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila setiap lembaga pendidikan Islam mampu mempraktikkan manajemen kewirausahaan maka ia akan mampu mengokohkan fungsinya untuk *Tafaqquh fiddin*, yaitu melestarikan dan menjaga ajaran agama Islam seutuhnya.

Hal ini dikarenakan Pesantren menurut fungsinya yaitu harus berani mengimplementasikan konsep kewirausahaan dalam menunjang kelangsungan lembaga

²² Wawancara dengan Dwi Nugraini Adi Cahyaningtyas, ST , selaku Bendahara Yayasan Al-Musyaffa', di Kantor Yayasan, pada 11 Juni 2014 pukul 10:45 WIB

²³Wawancara dengan Khoirur Rozikin, S.y.s selaku Sie. Pendidikan Yayasan Pesantren Al-Musyaffa' Kendal pada 5 Mei 2014

sehingga secara terus menerus bisa menjalankan program pendidikan di bidang agama Islam.

Konsep manajemen kewirausahaan ini pada dasarnya tidak hanya terkait masalah pengelolaan keuangan akan tetapi juga berhubungan dengan kurikulum dan materi kewirausahaan. Dengan demikian pesantren akan menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik yang mampu melahirkan calon ahli di bidang agama Islam dan tidak pernah terkendala masalah keuangan anggaran program. Hal ini sesuai dengan Firman Allah SWT dalam QS. surat At-Taubah ayat 122 yaitu:

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾

“Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya. (QS. At-Taubah : 122)²⁴

²⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Jumanatul Ali art (J-ART), 2005), hlm. 298

Berdasarkan uraian di atas jika ingin sukses mengembangkan program kewirausahaan di dunia pendidikan maka kepala pendidikan, tenaga kependidikan baik guru maupun non guru dan peserta didik harus dibiasakan berpikir wirausaha. Oleh karena itu stakeholder pendidikan harus dibimbing untuk memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing. Demikian uraian data hasil penelitian di Pondok Pesantren Al Musyaffa' Kendal ini.

B. Analisis Manajemen Kewirausahaan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Musyaffa Kendal

1. Analisis Terhadap Pelaksanaan Manajemen Kewirausahaan di Yayasan Al Musyaffa' Kendal

a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi pertama dalam manajemen yaitu Perencanaan. Dimana perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dalam menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Rencana memungkinkan organisasi bisa memperoleh dan

mengikat sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.²⁵

Dan langkah awal perencanaan kewirausahaan di Al Musyaffa' yaitu kyai bersama pengurus dan juga beberapa alumni melakukan rapat dan selanjutnya menghasilkan beberapa keputusan yang disepakati bersama. Setelah hasil rapat dimufakati, selanjutnya disusun laporan yang berisi program-program yang akan dijalankan, meliputi jenis program, tujuan, pelaksana/penanggung jawab, dan besar anggaran yang dibutuhkan dalam setiap *item* program.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam kegiatan ini, proses seleksi atau penyeleksian merupakan satu cara yang dilakukan dalam membebaskan suatu pekerjaan tertentu kepada para petugas. Seleksi yang ketat berdasarkan prestasi dan kecakapan kerja menjadi prioritas penting dalam mendelegasikan wewenang terutama untuk posisi Koordinator (petugas yang membawahi bidang usaha tertentu). Dan ternyata prinsip ini sangat membantu manajemen dalam mempertahankan usaha yang dibangun.

²⁵ T. Hani Handoko, Manajemen edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 23.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Menjadikan *briefing* sebagai agenda atau kegiatan rutin sebelum pelaksanaan kerja dan setelah kerja berakhir merupakan salah satu hal yang diterapkan dalam pelaksanaan kewirausahaan di Yayasan Al Musyaffa' . Dimana *briefing* ini berhubungan dengan bimbingan prosedur kerja. Memberikan *briefing* atau pengarahan secara sederhana berfungsi untuk membuat atau mendapatkan para bawahan melakukan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.²⁶

Selanjutnya pembina kewirausahaan melakukan pengontrolan dengan berkunjung langsung ke unit usaha untuk memastikan apakah isi bimbingan tersebut telah dijalankan sepenuhnya di lapangan atau belum.

Karena SDM yang masih terbatas maka menurut penulis usaha yang dilakukan oleh pihak Yayasan dengan melibatkan santri dalam *briefing* ataupun seminar merupakan langkah yang tepat. Karena kegiatan ini dapat menambah pengetahuan tentang kewirausahaan pada diri santri.

²⁶ T. Hani Handoko, Manajemen edisi 2, hlm. 25

d. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi direncanakan agar para petugas baik itu yang bertindak sebagai Koordinator maupun pembantu pelaksana senantiasa memiliki dorongan kerja yang lebih baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ek. Mochtar dalam bukunya “Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam” bahwasanya motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia agar tetap pada keseimbangan upaya untuk mengarah pada tujuan organisasi.²⁷ Singkatnya motivasi adalah bagian integral dari jalinan kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Adapun pemotivasian di Al Musyaffa’ diberikan dengan cara pembagian *bisyaroh* karena memang tidak ada istilah gaji. Karena inti dilibatkannya santri dalam kegiatan kewirausahaan ini adalah untuk mendidik santri agar terbangun jiwa wirausaha sejak dini, bukan mempekerjakan santri. Selain itu, petugas juga diikutsertakan dalam seminar. Dengan adanya beberapa teknik motivasi ini diakui Syamsul Huda selaku Pembina kewirausahaan terbukti dapat meningkatkan semangat

²⁷ Ek. Mochtar, Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam, (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1996), hlm. 105.

kerja yang tinggi. Sehingga mereka semakin terdorong untuk bekerja secara lebih baik.

e. Inovasi (*Innovating*)

Fungsi berikutnya yang perlu dicermati adalah pada saat fungsi pembaruan (*innovating*) dijalankan. Dimana pembaruan (*Innovating*) ini merupakan penerapan pengetahuan, wawasan-wawasan baru, sarana, sumber daya, yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan yang sedang bergulir tersebut. Dengan kata lain inovasi merupakan aplikasi gagasan-gagasan baru untuk memulai atau memperbaiki produk, proses, atau jasa. Sebagai sumber untuk inovasi adalah variabel struktural. Fungsi manajemen ini ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya.

Pengelolaan *innovating* secara efektif tidak hanya dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. Dimana pembaruan organisasi identik dengan perpindahan ke

arah yang lebih baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi terhadap tuntutan perubahan zaman.²⁸

Menurut pendapat penulis, fungsi inovasi ini sudah diterapkan dalam manajemen kewirausahaan di Yayasan Al Musyaffa'. Dimana Yayasan Al Musyaffa' senantiasa menghendaki agar citra yang terbangun di pentas publik tidak terkesan stagnan. Sehingga dalam menjalankan fungsi pembaruan (*innovating*), hal pokok yang dilakukan agar usaha tetap jalan dan lebih berkembang adalah dengan menjaga dan meningkatkan kualitas unit usaha yang ada. Sehingga inovasi-inovasi baru sangat diperlukan untuk menjaga eksistensi unit usaha disini.

f. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi inti dalam manajemen kewirausahaan. Hal ini dikarenakan fungsi ini bertujuan untuk menjamin. Menjamin bahwa semua kegiatan yang dilakukan organisasi dituntut ke arah pencapaian sasaran/target yang direncanakan. Dengan kata lain pengawasan ini diartikan sebagai usaha untuk menghindarkan dan memperkecil penyimpangan-

²⁸ T. Hani Handoko, Manajemen edisi 2, hlm. 152.

penyimpangan yang mungkin terjadi dari perencanaan pencapaian sasaran/target yang ingin dicapai.²⁹

Praktik pengawasan kewirausahaan di pesantren Al Musyaffa' ini sangat sederhana. Namun hal ini tidak lantas membuat sasaran target menyimpang jauh dari perencanaan, akan tetapi justru meningkatkan efisiensi waktu, tenaga, dan biaya. Nilai efisiensi inilah yang sebetulnya menjadi tujuan besar yang ingin diraih dari setiap kegiatan keorganisasian. Dan menjadi nilai tambah apabila hal ini terjadi di organisasi wirausaha yang *notabene* bertujuan menghimpun laba sebanyak-banyaknya.

g. Evaluasi (*Evaluating*)

Fungsi yang terakhir dari manajemen yaitu fungsi evaluasi, dimana proses pengevaluasian ini bertujuan untuk mengukur, menilai, dan menemukan benang merah pada setiap masalah yang dialami dalam suatu kegiatan program perencanaan sampai berakhir pada evaluasi. Kemudian benang merah itu dijadikan referensi untuk perencanaan berikutnya lagi.

Dalam praktiknya, kewirausahaan di Al Musyaffa' ini mendapatkan kemudahan dalam proses evaluasi. Kemudahan tersebut dikarenakan adanya target-target yang konkrit (pemakaian angka dalam

²⁹ T. Hani Handoko, Manajemen edisi 2, hlm. 153

menyimbolkan target) pada saat kegiatan perencanaan diselenggarakan. Seperti jumlah madu, tas, pakaian, kerudung ataupun barang-barang lainnya yang laku di pangsa pasar, pembiayaan dengan angka rupiah, dan waktu. Yang berarti dapat disimpulkan target-target tersebut dapat diukur pencapaiannya.

Selanjutnya hasil dari pengevaluasian ini dijadikan sebagai bahan dasar perencanaan pada rapat kerja tahunan berikutnya. Dengan adanya acuan ini secara otomatis menjadikan proses perencanaannya semakin matang dan bahkan mengalami kemajuan yang cukup signifikan.

Menurut penulis, kegiatan manajemen kewirausahaan di Pesantren Al Musyaffa' Kendal sudah berjalan dan sesuai sebagaimana teori manajemen yang tersarikan dari beragam referensi ilmiah.

Adapun hal yang menjadi catatan penulis dari hasil penelitian ini ialah adanya pendayagunaan sumber daya manusia untuk bisa senantiasa dikembangkan. Sehingga hal ini bisa menghindarkan pandangan lama tentang ilmu manajemen yang mengidentikkan aplikasi pendekatan mesin dalam menjalankan kegiatan manajemen.

Senada dengan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa kegiatan manajemen kewirausahaan di Pesantren

Al Musyaffa' mengandalkan prinsip sinergitas. Sinergitas yang juga melibatkan santri. Dengan demikian selain menimba ilmu-ilmu agama, santri juga mendapatkan kesempatan ganda untuk menimba ilmu wirausaha secara teoritik dan praktiknya secara bersamaan. Hal yang demikian ini menjadikan ciri khas yang dimiliki oleh Pesantren Al Musyaffa' yang mana selain membekali ilmu *ukhrowi*, para santri juga dibekali dengan ilmu kewirausahaan atau pendidikan kecakapan hidup (*life skills education*) sebagai ketrampilan nanti untuk bekal setelah hidup berkeluarga dan bermasyarakat.

2. Analisis Terhadap Pengelolaan Hasil Usaha Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Al Musyaffa' Kendal

Salah satu tantangan yang dihadapi pesantren terkait dengan perkembangan zaman dalam ilmu pengetahuan dan teknologi adalah tingkat kompetensi lulusan pesantren yang dihadapkan dengan persaingan dunia usaha untuk eksistensi kehidupan masing-masing individu. Maka dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikannya, KH. Muchlis Musyaffa' selaku pengasuh Pondok Pesantren Al Musyaffa' melakukan terobosan yaitu dengan melakukan pengembangan kurikulum pesantren dengan berbagai inovasinya, salah satunya adalah pengembangan kurikulum pesantren yang berbasis pendidikan entrepreneurship. Sehingga dengan demikian diharapkan

nantinya lulusan pesantren akan melahirkan insan yang tidak hanya memahami ilmu keagamaan tetapi juga memiliki ketrampilan hidup atau ketrampilan tertentu untuk melakukan pemberdayaan masyarakat.

Senada dengan hal tersebut, maka berbagai kegiatan lapangan yang dilakukan di pesantren dimaksudkan untuk menyediakan sarana memperoleh ketrampilan yang diperlukan untuk hidup atas kaki sendiri dalam kehidupan setelah keluar dari pesantren nanti. Penghargaan kepada arti kerja dan sifat melakukan perhitungan rasional dalam mengambil keputusan diharapkan akan tumbuh dari program ini. Orientasi kehidupan kepada kerja nyata juga diharapkan akan dihasilkan dari kegiatan kecakapan hidup di pesantren.³⁰

Adapun di pondok pesantren Al Musyaffa' Kendal penanaman dan pelaksanaan pendidikan *entrepreneurship* dengan beberapa kegiatan lapangan yang diaplikasikan dalam bentuk unit usaha diantaranya adalah usaha madu, kantin, kopontren Alfa, laundry, fotokopi, toko kitab, toko tas dan pakaian, LM3, dan charter mobil.

Dalam perkembangannya, usaha yang dirintis ini bukan berarti tidak pernah mengalami kendala-kendala sebagaimana dengan usaha madu yang pernah hampir ambruk, maka pembenahan manajemen pun dilakukan demi menjaga

³⁰ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, (Yogyakarta: LKis, 2007), Cet. II, hlm. 142

eksistensi unit usaha agar tetap bisa bersaing di pangsa pasar dan ternyata hal ini terbukti dengan masih eksisnya semua unit usaha yang ada hingga sekarang bahkan mengalami kemajuan yang cukup signifikan.

Dalam pengelolaannya, setiap bulan semua unit usaha wajib menyertorkan 5% dari laba ke Yayasan Al Musyaffa' . Hal ini dikarenakan semua unit usaha tersebut berdiri dan berada di bawah naungan Yayasan. Adapun keuntungan 5% yang masuk ke kas Yayasan Al Musyaffa' tiap bulannya, oleh Yayasan dana tersebut dialokasikan ke lembaga-lembaga yang ada dibawah naungan yayasan Al Musyaffa' diantaranya SMP, SMK, dan Pondok Pesantren Al Musyaffa' dalam bidang sarana dan prasarana sebesar 75%, yakni untuk pengembangan dan pengoptimalan sarana prasarana baik itu untuk pembangunan gedung sekolah/madrasah, penambahan kelas, pembangunan musholla pondok, pembangunan kantor tabungan, dll.

Sedangkan untuk alokasi dibidang yang lain belum ada realisasi, sehingga dalam operasionalnya lembaga-lembaga yang ada dibawah naungan yayasan Al-Musyaffa' terutama pondok pesantren masih mengandalkan dana dari santri yang berupa *syahriah* tiap bulannya untuk operasionalisasi pesantren yang meliputi gaji ustadz, pembayaran listrik dan air, kesekretariatan, dll.

Menurut penulis akan lebih baik apabila dalam perkembangannya nanti pengelolaan hasil usaha bisa lebih dioptimalkan lagi terutama untuk peningkatan mutu pendidikan di lembaga pendidikan yang ada dibawah naungan Yayasan Al Musyaffa' salah satunya di pondok pesantren Al Musyaffa' . Dengan harapan hal ini sejalan dengan visi misi yang diusung oleh Pondok Pesantren Al Musyaffa'.

Merujuk pada penelitian yang sudah peneliti lakukan maka analisis hasil penelitian membuktikan bahwa aplikasi pengelolaan hasil usaha kewirausahaan di perusahaan *profit oriented* dan yang berada di lembaga pendidikan hakikatnya adalah sama saja. Perbedaan signifikan yang terjadi hanya ketika keuntungan finansial yang diraup dalam perusahaan bisnis dinikmati oleh pemilik modal. Sedangkan konteks kewirausahaan di Yayasan Al Musyaffa' tersebut dikembalikan lagi untuk membiayai pengembangan dan pengoptimalan sarana dan prasarana yang ada di Yayasan Al Musyaffa' .

Namun sudah menjadi hukum alam bahwa tidak ada yang sempurna di dunia ini. Begitu juga dengan pengelolaan hasil usaha di Al Musyaffa' akan lebih optimal apabila kedepannya nanti laba dari hasil usaha yang ada tidak hanya dialokasikan untuk sarana dan prasarana tetapi juga dialokasikan untuk biaya operasional yang lainnya seperti

alokasi dana untuk santri dan guru dalam meningkatkan lagi mutu pendidikannya.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian masih terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan, walaupun penulis telah berupaya semaksimal mungkin dengan usaha untuk membuat hasil penelitian ini bisa menjadi sempurna.

Adapun keterbatasan pada waktu penelitian yang dirasakan oleh peneliti dalam penelitian ini di antaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya meneliti pelaksanaan manajemen kewirausahaan dan pengelolaan hasil usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Al Musyaffa' Kendal. Karena kurangnya kedekatan personal antara peneliti dengan objek dan subjek penelitian sehingga pada waktu proses pengumpulan data masih banyak hal-hal yang sifatnya tertutup.
2. Keterbatasan kondisi dan kemampuan peneliti untuk mengkaji masalah yang diangkat.
3. Sebelum melakukan penelitian penulis telah melakukan serangkaian metode wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mendapatkan data atau informasi yang valid dan reliabel sehingga metode penelitian yang digunakan sudah layak untuk mengetahui tahapan manajemen kewirausahaan dan pengelolaan hasil usaha untuk meningkatkan mutu

pendidikan, namun demikian pengumpulan melalui data ini masih terdapat kelemahan-kelemahan seperti jawaban *informan* yang kurang tepat dan sesuai, pertanyaan yang kurang lengkap sehingga kurang dipahami oleh *informan*, kurang memahami isi dokumentasi, serta pemanfaatan waktu observasi yang kurang efektif.

4. Penulis mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, pengetahuan yang kurang, literatur yang kurang, waktu dan tenaga, serta kelemahan dalam memahami bahasa ilmiah kedalam kaidah bahasa Indonesia. Hal ini merupakan kendala bagi peneliti untuk melakukan penyusunan yang mendekati sempurna, namun demikian bukan berarti hasil penelitian tidak valid.
5. Terlepas dari adanya kekurangan namun hasil penelitian ini telah memberikan informasi yang sangat penting bagi pengembangan manajemen kewirausahaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di dunia pendidikan khususnya pondok pesantren dalam mengelola ataupun mendayagunakan hasil usaha kewirausahaan yang ternyata terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelaksanaan manajemen kewirausahaan dengan pengelolaan hasil usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren Al Musyaffa' harus terus dikembangkan.