

MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN
(Studi Kasus di Pesantren Abdurrahman bin Auf Klaten)

SKRIPSI

Disusun dan Diajukan guna Memenuhi Tugas
dan Melengkapi Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana
dalam Ilmu Tarbiyah
Jurusan/Prodi: Kependidikan Islam



Oleh :

ZIYAD FAROH HAQIQI
NIM. 3105427

FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
2009

ABSTRAK

Ziyad Faroh Haqiqi (NIM: 3105427) *Manajemen Kewirausahaan (Studi Kasus di Pesantren Abdurrahman bin Auf Klaten)*, Skripsi, Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo 2009, Jurusan/Prodi: Kependidikan Islam

Dunia pendidikan terpuruk dikarenakan minimnya anggaran. Untuk memajukan program pendidikan dibutuhkan anggaran yang banyak. Sedangkan lembaga pendidikan masih saja hanya mengandalkan sumbangan dana yang dihimpun dari orang tua siswa dan kucuran dana dari pemerintah. Sekolah atau madrasah kurang bisa memaksimalkan potensi ekonomis yang dimiliki dalam usaha memperoleh dana tambahan. Skripsi ini membahas bagaimana manajemen kewirausahaan yang bisa diterapkan di lembaga pendidikan (pondok pesantren).

Penelitian ini bertujuan 1) untuk mengetahui upaya pemanfaatan potensi ekonomis dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten. 2) untuk mengetahui pelaksanaan manajemen kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten. 3) untuk mengetahui aplikasi nilai-nilai kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang menghasilkan data berbentuk uraian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data memakai observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang peneliti gunakan ialah analisis deskriptif kualitatif, yakni analisis non statistik.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan *pertama*, bahwa Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten memanfaatkan potensi ekonomisnya dengan mendirikan kegiatan usaha peternakan sapi pedaging dan pembibitan, peternakan kambing, Rumah Potong Ayam, dan Kuadran Kanan Inspirational Training. *Kedua*, tahap-tahap pelaksanaan manajemen kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemfasilitasian, pemotivasian, pemberdayaan, pembelajaran, pembaruan, pengawasan, dan evaluasi. *Ketiga* nilai-nilai kewirausahaan yang diaplikasikan di Pesantren Wirausaha Abdurrahman bin Auf adalah *social entrepreneurship* di mana semua keuntungan usaha sepenuhnya dikembalikan lagi ke pesantren untuk membiayai program pendidikannya. Di samping itu juga menerapkan nilai kepemimpinan yang unggul, inovasi terus menerus, cara pengambilan keputusan yang hati-hati, sikap tanggung jawab terhadap perubahan, bekerja secara ekonomis dan efisien, memiliki visi yang jauh kedepan, dan sikap hati-hati terhadap resiko.

Setelah selesai melakukan penelitian peneliti mengajukan rekomendasi bagi pengurus di lembaga lokasi penelitian agar lebih maksimal dalam memanfaatkan potensi ekonomisnya di bidang agrobisnis yang sesuai dengan visi lembaga. Sebaiknya tidak hanya bisnis peternakan saja yang menjadi unit usaha di Pesantren Wirausaha Abdurrahman bin Auf. Karya penelitian ini memberikan gambaran mengenai bagaimana sepatutnya kegiatan kewirausahaan yang dilakukan di lembaga pendidikan. Semoga karya ini bermanfaat.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tanggal

Tanda Tangan

Drs. Fatah Syukur, M.Ag.
Pembimbing I

Musthofa, M.Ag.
Pembimbing II

PENGESAHAN PENGUJI

| | Tanggal | Tanda Tangan |
|---------------------------|---------|--------------|
| <u>Fahrur Rozi, M.Ag.</u> | _____ | _____ |
| <u>Nadhifah, M.S.I.</u> | _____ | _____ |
| <u>Ismail SM, M.Ag.</u> | _____ | _____ |
| <u>Wahyudi, M.Pd.</u> | _____ | _____ |

PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati dan kebanggaan hati, kupersembahkan karya tulis ini untuk orang-orang yang telah memberi arti dalam hidupku.

1. Ayahanda (Chuzam) dan ibunda (Umroh Nursidah) yang amat saya cintai yang senantiasa memberikan doa restu dan dukungan baik secara moral maupun material terhadap keberhasilan studi saya.
2. Kakak dan adik-adikku (Abdunnafi' beserta keluarga, mutiatun Kholisoah beserta keluarga, Nur Faiq beserta keluarga, Aini Khosi'ah beserta keluarga, dan adinda Nila Afwah) tercinta yang selalu memberikan dukungan sepenuhnya hingga skripsi ini dapat saya selesaikan.
3. Teman-temenku KI 2005
4. Kawan-kawan di IMAKEN (Ikatan Mahasiswa Kendal), PMII (Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia), LPM Edukasi, dan sahabat seperjuangan di HMJ KI (Himpunan Mahasiswa Jurusan Kependidikan Islam).
5. Teman-temenku di tempat kerja. Bosku Pakang Nurrozi.
6. Sahabat-sahabatku yang ada di seluruh penjuru Nusantara yang telah membagi spirit ketika semangat saya sedang lemah.

DEKLARASI

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, peneliti menyatakan bahwa: Skripsi ini tidak berisi materi yang pernah ditulis penulis lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satu pun pikiran penulis lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan sebagai bahan rujukan.

Semarang, Januari 2010
Deklarator,

Ziyad Faroh Haqiqi
NIM. 3105427

KATA PENGANTAR

Hanya bagi Allah SWT segala puji diberikan. Berkat rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya penulis mampu menyelesaikan skripsi yang mengurai pembahasan masalah pengelolaan pendidikan ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Rasulullah SAW sang juru penyelamat alam. Tanpa ajaran Muhammad, laku dan pemikiran umat tentu masih berbalut kebodohan serta kejumudan akal. Karena itu tak pantas kita berpaling syukur atas nikmat dan karunia-Nya yang telah mengirimkan Rasul-Nya ke muka bumi.

Skripsi yang berjudul “Manajemen Kewirausahaan (Studi Kasus di Pesantren Abdurrahman bin Auf)” ini memuat potret pernik manajemen pesantren berbasis wirausaha. Pesantren yang memiliki unit usaha agrobisnis yang dipadukan dengan sistem manajemen terkini dan aplikasi teknologi mutakhir. Dan juga didukung sumber daya manusia yang mumpuni di bidangnya. Sehingga hasil penelitian ini sangat layak untuk menjadi bekal sumber inspirasi bagi para pakar yang bergerak di dunia pendidikan Islam. Baik secara kajian teori yang dianut maupun praktik ilmu yang diterapkan. Kesemuanya bertujuan membangun sistem pendidikan Islam yang kokoh dan berdaya saing kuat.

Perjuangan dalam merampungkan karya ilmiah ini tidak ringan lepas dari bantuan dan kerjasama dengan berbagai pihak. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Ibnu Hajar, M.Ed., selaku Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.
2. Drs. H. Fatah Syukur NC, M.Ag., selaku pembimbing satu yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi.
3. Dr. Mustofa M.Ag., selaku pembimbing dua yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi.

4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang yang telah membekali ilmu pengetahuan dan keterampilan serta membantu kelancaran selama kuliah
5. Akbar Mahalli, S.Pt sebagai Direktur Bidang Usaha Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten, yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian.
6. Indarto Purnomosidi, S.Sos, yang telah sabar membantu dan memberikan pengarahan dalam penelitian.

Penulis berharap agar mereka para pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini mendapatkan pahala yang berlimpah. Akhirnya untuk menyempurnakan karya skripsi ini, penulis mengharapkan saluran saran dan kritik dari pembaca agar skripsi ini menjadi baik. Mudah-mudahan yang tertuang dalam skripsi ini ada manfaatnya.

Semarang, Januari 2010
Penulis,

Ziyad Faroh Haqiqi
NIM. 3105427

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN ABSTRAK..... | ii |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | iii |
| PENGESAHAN..... | iv |
| MOTTO..... | v |
| PERSEMBAHAN..... | vi |
| DEKLARASI..... | vii |
| KATA PENGANTAR..... | viii |
| DAFTAR ISI..... | x |
| | |
| BAB I : PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Penegasan Istilah..... | 5 |
| C. Rumusan Masalah..... | 6 |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian..... | 6 |
| E. Kajian Pustaka..... | 7 |
| F. Kerangka Teoritik..... | 8 |
| G. Metode Penelitian..... | 9 |
| 1. Fokus Penelitian..... | 9 |
| 2. Pendekatan Penelitian..... | 10 |
| 3. Metode Pengumpulan Data..... | 10 |
| 4. Metode Analisis Data..... | 14 |
| | |
| BAB II: MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DALAM PENDIDIKAN.. | 15 |
| A. Pengertian Manajemen Kewirausahaan..... | 15 |
| 1. Konsep Dasar Manajemen..... | 15 |

| | |
|---|----|
| 2. Kewirausahaan | 20 |
| B. Prinsip-Prinsip Manajemen Kewirausahaan | 22 |
| C. Fungsi-fungsi Manajemen Kewirausahaan | 24 |
| D. Kewirausahaan dalam Pendidikan | 34 |
| E. Manajemen Kewirausahaan dalam Pendidikan | 36 |
| | |
| BAB III: MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DI PESANTREN WIRUSAHA AGROBISNIS ABDURRAHMAN BIN AUF KLATEN..... | 41 |
| A. Deskripsi Umum Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten..... | 41 |
| 1. Latar Belakang Berdirinya | 41 |
| 2. Struktur Organisasi | 43 |
| 3. Visi, Misi, dan Tujuan..... | 43 |
| 4. Program Pendidikan | 44 |
| 5. Fasilitas | 45 |
| B. Peningkatan Potensi Ekonomis untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten | 46 |
| C. Pelaksanaan Manajemen Kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten | 49 |
| 1. Perencanaan..... | 49 |
| 2. Pengorganisasian..... | 50 |
| 3. Pelaksanaan | 52 |
| 4. Pemfasilitasian | 52 |
| 5. Pemotivasian | 53 |
| 6. Pemberdayaan | 54 |
| 7. Pembelajaran | 55 |
| 8. Pembaruan..... | 57 |
| 9. Pengawasan | 58 |
| 10. Evaluasi | 59 |

| | |
|---|---------------|
| D. Aplikasi Nilai-Nilai Kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten | 60 |
| BAB IV : ANALISIS MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DI | |
| PESANTREN WIRAUSAHA AGROBISNIS | |
| ABDURRAHMAN BIN AUF KLATEN | 63 |
| 1. Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten | 63 |
| 2. Peningkatan Potensi Ekonomis untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten | 66 |
| 3. Pelaksanaan Manajemen Kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten | 69 |
| 4. Aplikasi Nilai-Nilai Kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten | 77 |
| BAB V : KESIMPULAN, SARAN DAN PENUTUP | 83 |
| A. Kesimpulan | 83 |
| B. Saran | 85 |
| C. Penutup | 86 |

Daftar Kepustakaan

Lampiran-Lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu upaya untuk memberdayakan potensi ekonomi bangsa serta membangun sebuah masyarakat yang mandiri adalah melahirkan sebanyak-banyaknya wirausahawan baru. Asumsinya sederhana, kewirausahaan (*entrepreneurship*) pada dasarnya adalah kemandirian, terutama kemandirian ekonomis; dan kemandirian adalah keberdayaan. Upaya pembentukan calon wirausahawan baru sangatlah tidak gampang. Hal ini dikarenakan kewirausahaan memuat nilai-nilai yang diwujudkan dalam perilaku seseorang sebagai dasar sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan tujuan hasil yang diharapkan.¹ Jiwa kewirausahaan ini ada pada setiap orang yang menyukai perubahan, pembaharuan, kemajuan, dan tantangan resiko.

Dalam konteks ini maka seorang pemimpin harus memiliki jiwa *entrepreneurship* yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki. Begitupun bagi seorang pemimpin pendidikan. Bahkan boleh dikatakan syarat mutlak seorang pemimpin adalah harus memiliki jiwa kewirausahaan. Dengan demikian seorang pemimpin tersebut terbentuk keberanian, keutamaan, dan keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan serta mampu memecahkan permasalahan dengan kekuatan yang ada pada dirinya melalui pemberdayaan sumber daya para bawahan. Kewirausahaan menyangkut semua aspek kehidupan manusia, tidak hanya terbatas pada kehidupan ekonomi.² Melainkan juga semua aspek-aspek kehidupan lainnya, termasuk kepemimpinan.

Hubungan antara pendidikan dan ekonomi adalah sangat erat. Peranan ekonomi dalam pendidikan cukup menentukan, tetapi bukan pemegang peranan utama. Fungsi ekonomi dalam dunia pendidikan adalah untuk menunjang kelancaran proses pendidikan. Bukan merupakan modal untuk

¹ Cucu Cuanda (ed), *Pengembangan Masyarakat Islam, dari Ideologi, Strategi, sampai Tradisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 48.

² Suryana, *Kewirausahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 4.

dikembangkan, bukan untuk mendapatkan keuntungan. Ekonomi pendidikan sama fungsinya dengan sumber-sumber pendidikan yang lain, seperti guru, kurikulum, alat peraga dan sebagainya untuk menyukseskan misi pendidikan, yang semuanya bermuara pada perkembangan peserta didik.³ Ekonomi merupakan salah satu bagian sumber pendidikan yang membuat anak mampu menciptakan lapangan kerja sendiri, cinta pada pekerjaan halus maupun kasar, memiliki etos kerja, dan bisa hemat.⁴ Di sinilah letak manajemen kewirausahaan pendidikan diperlukan kiprahnya.

Selain sebagai penunjang proses pendidikan, ekonomi pendidikan juga berfungsi sebagai materi pelajaran dalam masalah ekonomi dalam kehidupan manusia. Seperti diketahui, anak-anak jika dewasa kelak, hidupnya tidak akan bisa lepas dari masalah-masalah ekonomi. Karena itu, salah satu tugas perkembangan yang harus mereka laksanakan adalah mengembangkan diri bertalian dengan ekonomi, seperti telah disebutkan di atas tadi. Untuk mencapai sasaran itu pendidikan perlu menyiapkan materi atau lingkungan belajar yang mengandung nilai perekonomian.⁵ Kedua hal ini, yakni konsep manajemen pendidikan berbasis kewirausahaan, dan muatan nilai-nilai materi pembelajaran yang terkait perekonomian harus mendapatkan perhatian serius. Baik dari pemerintah selaku pengambil kebijakan, praktisi pendidikan yang bertindak sebagai perumus ide, dan juga para pengelola lembaga pendidikan yang sekaligus merealisasikan konsep pemikiran itu di lapangan lembaga pendidikan formal, nonformal, maupun informal.

Perhatian masyarakat akan pentingnya ekonomi pendidikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan di Indonesia kurang serius. Hal ini terlihat jelas dalam praktik manajemen sekolah. Kebanyakan sekolah mengandalkan kucuran dana dari pemerintah, dan membebankan biaya pendidikan seluruhnya ke wali murid. Ini tentu bertolak belakang dengan cita-cita pendidikan nasional. Hingga pada akhirnya pendidikan cuma milik mereka

³ Made Pidarta, *Landasan Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm. 246.

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*

yang berkantong tebal. Rakyat miskin sulit mengenyam pendidikan secara utuh.

Pesantren adalah corak asli pendidikan Indonesia. Dalam sejarahnya pesantren telah melahirkan beberapa tokoh-tokoh bangsa, tokoh politik, pakar pendidikan, ulama, da'i dan wirausahawan. Namun masih jarang mencetak tokoh bisnis (*businessman*). Hal ini disebabkan masih berkuatnya pesantren menggeluti keilmuan yang bersifat teoritis murni. Artinya, sentuhan kurikulum kecakapan hidup belum sepenuhnya terjamah. Pesantren kebanyakan mementingkan ranah kognitif dan afektif. Untuk psikomotor masih belum terasah tuntas. Apalagi yang berkaitan dengan unsur keduniawian. Tujuan *ukhrawi* tetap mendapatkan tempat prioritas utama.

Memang titik pusat pengembangan keilmuan di pesantren adalah ilmu-ilmu agama. Tetapi setidaknya, ilmu agama tidak akan berkembang dengan baik tanpa ditunjang ilmu-ilmu lain (ilmu sosial, humaniora, teknik, dan kealaman).⁶ Maka sebaiknya ilmu-ilmu tersebut bisa diajarkan oleh sebagian pesantren. Ilmu tersebut sebagai penunjang bagi ilmu-ilmu agama. Ilmu agama tetap jadi orientasi keilmuan pesantren, sementara ilmu umum harus dipandang sebagai suatu tantangan atau bahkan kebutuhan. Tantangan untuk mengkolaborasikan keilmuan umum dan agama itu merupakan salah satu tugas berat yang harus dilaksanakan pesantren. Sebagai contoh, ilmu kewirausahaan bernuansa agama Islam.

Untuk itu pesantren memerlukan inovasi kurikulum. Inovasi dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah tertentu. Misalnya, untuk meningkatkan keefektifan pesantren diharapkan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pesantren (MPMBP); untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pesantren diterapkan kurikulum berbasis kompetensi dan pendidikan berorientasi pada kecakapan hidup (*life skill*), SUMIT (*School Using Multiple Intelligence*); untuk mengatasi akurasi data pendidikan

⁶ Mujammil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, t.th), hlm. 132.

digunakan data base computer dan sebagainya.⁷ Semua itu masih akan berlanjut sejalan dengan dinamika masyarakat global.

Uraian di atas mengisyaratkan bahwa perubahan dan perkembangan pesantren merupakan konsekuensi logis dari dinamika masyarakat yang menjadi kelemahan utama. Kelangsungan pesantren, baik pada lingkup lokal, nasional, dan global. Atas dasar ini kurikulum pesantren dapat *dita'rifkan* sebagai upaya pembaharuan pesantren di bidang kurikulum sebagai akibat kehidupan masyarakat yang berubah dalam rangka mendukung pendidikan yang dapat memenuhi kebutuhan santri.

Pembaruan warna corak pesantren coba dibuktikan oleh Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten (Perwira AbA). Perwira AbA melalui program pendidikan berbasis keagamaan, kewirausahaan, keterampilan serta agrobisnis selama satu tahun bertekad melahirkan pemuda berkepribadian Islami dan mampu berdakwah, berjiwa mandiri, bermental kewirausahaan serta profesional. Perwira AbA berkhidmat menjadi sebuah lembaga pendidikan yang mampu menjembatani kesenjangan sosial di negeri tercinta ini. Kehadiran Perwira AbA juga diharapkan bisa mengurangi tingkat pengangguran dengan mencetak lulusan yang siap menjadi wirausahawan. Khidmat ini dikuatkan dengan tidak memungut biaya sepeserpun dari santri mulai biaya pendidikan, penginapan maupun biaya hidup makan minum selama pendidikan berlangsung.

Indiarto Purnomosidi selaku Kabag Humas Pesantren Abdurrahman bin Auf ini menuturkan, “Awalnya, pesantren ini (Perwira AbA) didanai sepenuhnya oleh yayasan. Baik dana operasional penyelenggaraan pendidikan maupun dana yang terkait fasilitas pesantren. Dana tersebut meliputi biaya makan santri, *bisyyarah* pegawai, serta perawatan dan perbaikan gedung. Setelah pesantren berinisiatif memanfaatkan peluang bisnis dari sumber daya yang dimiliki akhirnya yayasan tidak lagi menyuplai dana.” Indiarto juga menegaskan, “Berawal dari kewirausahaan inilah Perwira AbA bisa mandiri,”

⁷ M. Sulthon Masyhud dan Muh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hlm. 65.

tandasnya.⁸ Bertolak dari hal ini sudah sepatutnya setiap lembaga pendidikan memiliki sumber keuangan selain dari peserta didik.

Di samping bertujuan meringankan beban biaya wali siswa juga memudahkan lembaga dalam meningkatkan kualitas program pendidikan. Tanpa lagi tersandung masalah keringnya keuangan. Minimnya anggaran di lembaga pendidikan tanah air kita disinyalir menyebabkan mutu yang rendah. Utamanya yang dialami lembaga pendidikan Islam. Meski tidak semuanya.

Berdasarkan latar belakang inilah peneliti tertarik untuk mengkaji tentang pelaksanaan manajemen kewirausahaan, penerapan nilai-nilai kewirausahaan dalam praktik manajemen pendidikan, dan pemanfaatan potensi ekonomis untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten ini.

B. Penegasan Istilah

1. Manajemen Kewirausahaan

Manajemen adalah penggunaan sumber daya atau untuk mencapai susunan atau tujuan.⁹ Arti lainnya adalah seni ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan manusia dan alam untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁰ Dalam hal ini peneliti membatasi pengertian manajemen sebagai pendayagunaan sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi pendidikan pada perspektif mikro, makro, dan sintesis mikro-makro, baik di sekolah maupun luar sekolah, dengan melakukan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penstafan dan pengembangan sumber daya manusia, serta pengawasan.

Adapun kata kewirausahaan berarti kegiatan yang membutuhkan seni dan keterampilan untuk mengenali produk baru, menentukan cara

⁸ Berdasarkan wawancara dengan Indiarto Purnomosidi, pada 25 Desember 2008.

⁹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), hlm. 623

¹⁰ Ibnu Syamsi, S.U., *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1983), Cet. II, hlm. 68.

produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya.¹¹ Dalam arti lainnya adalah penerapan kreativitas dan keinovasian untuk memecahkan permasalahan dan upaya untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi.

Kewirausahaan ini merupakan gabungan dari kreatifitas, keinovasian, dan keberanian menghadapi resiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru.¹² Namun dalam konteks ini pengertian kewirausahaan dibatasi pada praktik di lembaga pendidikan. Jadi manajemen kewirausahaan berpengertian pendayagunaan potensi ekonomis secara kreatif, inovatif, dan dengan keberanian menghadapi resiko untuk mendapatkan laba yang berguna mensukseskan program dalam organisasi pendidikan. Sehingga kewirausahaan dapat juga dikatakan sebagai unsur dalam pendidikan untuk memperlancar proses pendidikan bukan sebagai media mendapatkan keuntungan secara berlebihan.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah upaya memanfaatkan potensi untuk meningkatkan kualitas Pesantren Abdurrahman bin Auf Wonosari Klaten?
2. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen kewirausahaan di Pesantren Abdurrahman bin Auf Wonosari Klaten?
3. Bagaimanakah upaya menerapkan nilai-nilai kewirausahaan di Pesantren Abdurrahman bin Auf Wonosari Klaten?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian
 - a. Untuk mengetahui pemanfaatan potensi untuk meningkatkan kualitas Pesantren Abdurrahman bin Auf Wonosari Klaten.

¹¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *op.cit.*, hlm. 1130.

¹² Suryana, *op.cit.*, hlm. 5.

- b. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen kewirausahaan di Pesantren Abdurrahman bin Auf Wonosari Klaten.
- c. Untuk mengetahui penerapan nilai-nilai kewirausahaan di Pesantren Abdurrahman bin Auf Wonosari Klaten.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat secara teoritis dan praktis. Secara teoritis memperkaya referensi tentang manajemen pendidikan Islam yang dapat dijadikan bahan rujukan oleh para pengelola pendidikan, praktisi pendidikan, mahasiswa, pemerhati, maupun tenaga lain yang berkecimpung dalam pendidikan Islam. Pada praktisnya berguna sebagai model acuan bagi lembaga pendidikan lain dalam mengaplikasikan konsep manajemen kewirausahaan. Dan juga sebagai percontohan pesantren berbasis agrobisnis, serta memberikan inspirasi dalam memunculkan jenis kewirausahaan baru yang dapat digarap lembaga sesuai potensi yang dimiliki. Selain itu juga memberikan kontribusi pemikiran ke pemerintah dalam merumuskan kebijakan terkait kurikulum pendidikan kewirausahaan secara nasional. Setidaknya para guru, *trainer*, motivator, dan konsultan bisnis bisa memahami strategi pembelajaran kewirausahaan yang efektif dari hasil penelitian ini.

E. Kajian Pustaka

1. Skripsi *Studi tentang Pendidikan Kesiapan Kerja di Pondok Pesantren al-Isti'annah Pati Jawa Tengah* karya Supriyadi, Mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang Jurusan Kependidikan Islam (KI). Dalam skripsinya dijelaskan integrasi kurikulum antara pendidikan pengetahuan dan pengembangan manajemen, keahlian dan keterampilan, serta keagamaan. Skripsi ini memuat sebatas pada proses pembelajaran yang berlangsung, bukan praktik manajemen pesantren secara keseluruhan.
2. Selain dari karya Supriyadi peneliti mendasarkan kajian pustaka pada skripsi Fitriyatun Khasanah, Mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI). Skripsi ini

berjudul *Upaya Pesantren Berbasis Agribisnis dalam Meningkatkan Life skill Santri Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Ishlah Serangsari, Kejajar, Wonosobo)*. Karya Fitriyatin Khasanah ini menjelaskan bagaimana upaya pesantren membekali santrinya agar memiliki keterampilan kerja di bidang agribisnis. Sedangkan skripsi yang tengah peneliti garap sekarang ini menitikberatkan pada upaya pengelolaan pesantren agar mampu membiayai belanja pendidikan secara mandiri yang dilakukan dengan cara memanen laba dari usaha yang dimiliki pesantren.

3. Untuk memperoleh gambaran jelas tentang penelitian bertema kewirausahaan, peneliti mengkaji skripsi mahasiswa Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, Masruh. Bahan kajian pustaka ini berjudul *Penanaman Nilai-Nilai Life skill Keagamaan Santri di Pondok Pesantren Al-Ishlah Mangkangkulon Semarang*. Masruh membahas bagaimana pondok pesantren menyisipkan nilai-nilai pendidikan *life skill* dalam kurikulumnya. Pendidikan *life skill* tidak mendapatkan tempat yang utama dalam tujuan pesantren.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Dalam skripsi ini peneliti membingkai fokus pada pelaksanaan manajemen kewirausahaan, dan pengelolaan pesantren yang berbasis nilai *entrepreneurship*, dengan pemanfaatan sumber daya ekonomisnya untuk memajukan program pesantren yang dibarengi dengan aplikasi nilai-nilai kewirausahaan dalam manajemen pesantren. Sedangkan penelitian-penelitian terdahulu berfokus pada manajemen pembelajaran *life skill*.

F. Kerangka Teoritik

Saat ini banyak lembaga pendidikan swasta yang maju dan kualitasnya lebih baik dibanding pendidikan negeri. Hal ini dikarenakan swasta tidak terikat oleh alokasi dana dari pemerintah secara penuh. Prinsipnya lembaga pendidikan swasta mampu mengaplikasikan nilai-nilai kewirausahaan dalam

mengelola lembaga.¹³ Berwirausaha berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan, dan sumber daya yang ada di lingkungan yang melingkupinya. Kepribadian ini mencakup pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan perilaku. Di sinilah pentingnya pribadi wirausaha kepala pendidikan untuk mencari siasat meningkatkan kualitas agar masyarakat dan orang tua percaya terhadap produktivitas lembaga, dan mau berpartisipasi dalam berbagai program dan kegiatan yang disusun.

Berdasarkan uraian di atas jika ingin sukses mengembangkan program kewirausahaan di lembaga pendidikan maka tenaga kependidikan, baik guru maupun non guru, dan peserta didik harus dilatih dan dibiasakan berpikir wirausaha. Oleh karena itu sebagai kepala pendidikan harus mampu membimbing mereka untuk memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas dan peran masing-masing.

G. Metode Penelitian

1. Fokus Penelitian

Nana Syaodih Sukmadinata menyarankan agar fokus masalah yang dipilih hendaknya yang cukup penting dan mendasar (*esensial*), hangat dan mendesak (*urgen*), dan hasilnya bermakna bagi pemecahan masalah atau perbaikan praktik pendidikan.¹⁴ Untuk itu, dalam penelitian ini difokuskan pada *praktik* manajemen kewirausahaan pendidikan yang dikembangkan di Pesantren Wirausaha Abdurrahman bin Auf Klaten.

Peneliti menitikberatkan kajian pada bagaimana pelaksanaan manajemen kewirausahaan, bagaimana cara pemanfaatan sumber daya yang bersifat ekonomis untuk menghasilkan laba yang dapat digunakan untuk memajukan lembaga, serta pengaplikasian nilai-nilai kewirausahaan dalam praktik pengelolaan suatu lembaga pendidikan.

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 179.

¹⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 149.

Pengkajian fokus penelitian ini dengan mendasarkan pada situasi di lingkungan yang melatarinya, baik yang bersifat geografis maupun sosiologis. Adapun objek penelitian berada di Pondok Pesantren Abdurrahman bin Auf Klaten.

2. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti memakai pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, penelitian seseorang maupun kelompok.¹⁵ Metode kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.¹⁶ Hasil penelitian ini berbentuk uraian deskriptif kualitatif.

Pakar lain menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.¹⁷ Diharapkan melalui pendekatan kualitatif, peneliti mampu mendeskripsikan data secara akurat serta telah melalui tahap *saturate*. Begitupun dengan proses analisis data. Sehingga hasil penelitian ini betul-betul terhindar dari unsur manipulasi dan rekayasa temuan.

3. Metode Pengumpulan Data

a. Observasi Partisipatif

Metode observasi yaitu cara pengambilan data dengan menggunakan salah satu pancaindera yakni indera penglihatan sebagai alat bantu utamanya untuk melakukan pengamatan langsung.¹⁸ Selain pemanfaatan panca indera, peneliti juga menggunakan alat bantu lain yang sesuai kondisi di lapangan antara lain catatan lapangan, kamera,

¹⁵ Deddy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 16.

¹⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm.

¹⁷ Deddy Mulyana, *loc.cit.*

¹⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 229.

checklist yang berisi obyek yang diteliti dan sebagainya yang bisa membantu pengamatan.

Observasi yang lazim digunakan dalam studi kualitatif adalah observasi partisipatif (observasi berperan serta).¹⁹ Peneliti juga memanfaatkan jenis observasi ini dalam mengamati kondisi yang ada di lingkungan Perwira AbA dan sekitarnya. Teknik ini dilakukan melalui pengamatan bagaimana pesantren mengelola usahanya. Seperti contoh pada upaya menarik perhatian calon pembeli, teknik layanan untuk meningkatkan citra usaha, dan cara pesantren dalam memasarkan hasil usaha. Dengan kata lain metode observasi ini digunakan untuk mengetahui norma-norma pesantren yang tidak diverbalkan atau mencari informasi mengenai sifat khas pesantren secara menyeluruh.

b. Wawancara Mendalam

Wawancara berarti proses tanya jawab yang berlangsung secara lisan yang mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan dari responden.²⁰ Dengan kata lain wawancara adalah suatu teknik untuk memperoleh fakta atau informasi dari responden secara lisan. Wawancara dalam penelitian ini berlangsung dari alur umum ke khusus sehingga harus melewati beberapa tahap. Wawancara tahap pertama bertujuan memberikan deskripsi dan orientasi awal perihal masalah dan subjek yang dikaji. Tema-tema yang muncul pada tahap ini kemudian diperdalam, dikonfirmasi pada tahap wawancara berikutnya. Demikian seterusnya hingga mencapai titik jenuh (*saturate*).

Peneliti menggunakan pedoman wawancara (draft wawancara yang telah disiapkan sebelum wawancara berlangsung) untuk mendapatkan informasi terhadap data-data yang berkaitan dengan penelitian. Data itu terkumpul dari para pengurus pesantren yang

¹⁹ Agus Salim dan Ali Formen, "Pengantar Berpikir Kualitatif (Menuju Objektivitas Penelitian Sosial di Indonesia)" dalam *Teori dan Paradigma*, (Yogyakarta: UNY Press, 2004), hlm. 14.

²⁰ Lexy J. Moleong, *op.cit.*, hlm. 188.

membidangi tugas masing-masing, santri-santri, alumni, dan warga sekitar. Responden pengurus terdiri dari direktur pesantren, bagian administrasi, keuangan, *database*, guru/ustadz, staf teknisi perlengkapan dan kebersihan, staf teknisi dapur/konsumsi, staf keamanan, dan tim manajemen usaha yang meliputi petani, peternak, perajin, dan pengecer. Sedangkan yang mewakili santri adalah ketua kelompoknya. Adapun warga sekitar ini yaitu ketua RT, ketua RW, dan kepala desa setempat. Data yang diambil dari responden tersebut berupa deskripsi andil mereka dalam meningkatkan mutu usaha pesantren. Informasi tentang bentuk kerjasama tersebut juga turut menyumbang bahan analisis data temuan.

Terkadang peneliti juga menggunakan model wawancara melibat untuk mengambil data yang bersifat subjektif dari para responden. Teknik ini dilakukan dengan para santri dan warga sekitar. Utamanya adalah para pengurus. Proses wawancara ini menggunakan alat bantu berupa catatan lapangan dan recorder.

Wawancara mendalam ini dilakukan untuk memperoleh data tentang sikap dan perilaku pengurus pesantren dalam mencari inovasi baru dalam meningkatkan efisiensi kewirausahaan dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik. Selanjutnya digunakan untuk mengetahui kemampuan pengurus pesantren dalam menangani usaha sehingga memperoleh keuntungan untuk meningkatkan kualitas program pesantren. Selain itu juga untuk memperoleh data tentang kemampuan mereka dalam menciptakan dan menerapkan cara kerja terhadap jenis kewirausahaan yang diprogramkan. Terakhir, wawancara mendalam ini dimanfaatkan untuk memahami kemampuan mereka menciptakan teknologi dan produk baru untuk kelangsungan usaha pesantren.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya.²¹ Peneliti juga memanfaatkan dokumen pribadi yang berupa buku harian, surat pribadi, maupun otobiografi. Selain dokumen pribadi, dokumen resmi menjadi utama dalam pemerolehan data. Dokumen resmi itu berbentuk memo, pengumuman, surat keputusan, peraturan, notulasi rapat, dan semacamnya. Dokumen berikut ini digunakan untuk memburu informasi terkait cara pandang pribadi pengurus pesantren terhadap kebijakan lembaga. Data ini yang berikutnya mengarahkan temuan pada keunikan pola manajemen pesantren. Maksud mengumpulkan dokumen pribadi ini ialah untuk memperoleh kejadian nyata tentang situasi sosial dan arti berbagai faktor di sekitar subjek penelitian.

Adapun dokumen resmi berguna memberikan data berwujud apa yang telah menjadi mufakat para pengurus. Data dari dokumen resmi ini merupakan satu keputusan yang dicapai setelah ada kesepakatan dalam musyawarah bersama. Temuan tersebut mengupas sisi lain dari prinsip nilai-nilai manajemen pesantren. Dokumen demikian juga dapat menyajikan informasi tentang keadaan, aturan, disiplin, dan dapat memberikan petunjuk tentang gaya kepemimpinan di pesantren. Peneliti pun mengupayakan pencarian data-data yang terkait melalui internet. Data-data Pondok Pesantren Abdurrahman bin Auf ini banyak yang terpajang di sistem jaringan informasi dunia itu.

Studi dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang cara pandang pengurus yang terlukis dalam bentuk tulisan, hasil-hasil penjualan usaha, alokasi dana, perumusan kebijakan usaha, dan komentar para analis tentang usaha yang dilakukan di pesantren ini, baik yang tersedia di media massa cetak maupun internet.

²¹ Suharsimi Arikunto, *op.cit.*, hlm. 231.

4. Metode Analisis Data

Analisis data diartikan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.²² Teknik analisis data yang peneliti gunakan ialah analisis deskriptif kualitatif, yakni analisis non statistik. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang telah dilukiskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.

Setelah dibaca, dipelajari dan ditelaah, langkah berikutnya mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Selanjutnya menyajikan data dalam bentuk tabel atau grafik. Langkah ini untuk bahan pengambilan kesimpulan yang bersifat sementara dan terbuka melalui uji kecocokan, kebenaran dan kekokohan.

Sedangkan dalam pengujian keabsahan data itu pengujian berdasar pada kredibilitas (kepercayaan atau validitas), dependabilitas (kebergantungan atau realibilitas) dan konfirmabilitas (kepastian atau objektivitas). Kredibilitas melalui jalur triangulasi data, metode, sumber, peneliti, dan teori. Dilanjutkan dengan pengecekan anggota, diskusi teman sejawat dan pengecekan kecukupan referensi. Adapun dependabilitas atau auditabilitas dan konfirmabilitas dicapai melalui pengauditan oleh para pembimbing.²³ Penarikan kesimpulan akhir dituangkan dalam bentuk penyusunan temuan konseptual secara bagan matriks dan bagan konteks, penyusunan teori substantif proposisi, dan berikutnya berupa kesimpulan hasil penelitian yang *valid* dan *reliable*.

²² Lexy J. Moleong, *op.cit.*, hlm. 248.

²³ Sugiono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 17

BAB II

MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DALAM PENDIDIKAN

A. Pengertian Manajemen Kewirausahaan

1. Konsep Dasar Manajemen

Kamus Oxford mendefinisikan manajemen sebagai “tipu daya, alat kebohongan”; kata kerja, *memenej (to manage)*, berarti “memimpin (berusaha dan sebagainya), mengendalikan (rumah tangga, lembaga, pemerintah untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok dan mempergunakan dengan tepat.”¹ Dalam Ensiklopedi Ekonomi, Bisnis dan Manajemen, kata ini diartikan proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien.² Dari definisi tersebut terkandung unsur-unsur antara lain kemampuan mempengaruhi orang (pemimpin/ yang dipimpin), melakukan pekerjaan, tujuan organisasi, kerjasama antara bawahan dengan pemimpin, dan terbatasnya sumber daya. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi mengharuskan pemimpin melakukan tindakan kreatif dan membutuhkan seni serta ketrampilan. Tindakan tersebut yaitu mengelola sumber daya seoptimal mungkin sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Kemampuan pengelolaan sumber daya inilah yang menjadi tugas dan kewajiban seorang manajer atau pemimpin.

Dalam hal ini terdapat keterkaitan erat antara organisasi, administrasi, manajemen, kepemimpinan dan hubungan kerja kemanusiaan. Organisasi adalah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita mereka, mula-mula mereka mengintegrasikan sumber-sumber materi maupun sikap para

¹ Sebagaimana dikutip Iwa Sukiswa, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Tarsito, 1986), hlm. 4.

² Magdalene Lumbantoruan, B. Soewartoyo, *Ensiklopedi Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen*, jilid 1, (Jakarta: Delta Pamungkas, 1997), hlm. 370.

anggota yang dikenal sebagai manajemen dan akhirnya barulah mereka melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita tersebut.³ Dengan kata lain pengertian organisasi ini yaitu sekelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Secara teoritis istilah administrasi dan manajemen mempunyai konsep definitif yang berbeda. Kedua istilah tersebut dapat disajikan dengan pengertian yang saling berbeda. Ada yang mengatakan administrasi sebagai tata kerja pemerintahan dengan fungsi merencana, mengorganisasi dan memimpin. Ada juga yang menyebutkan administrasi berhubungan dengan penentuan kebijakan bersama dan koordinasi secara keseluruhan. Ada pula ahli yang mengatakan administrasi sebagai pengarah yang efektif, sementara manajemen dikatakannya sebagai pelaksana yang efektif. Terdapat pula yang mengatakan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama para anggota organisasi berdasarkan rasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara itu Robbins sebagaimana dikutip Made Pidarta tidak melihat ada perbedaan yang berarti di antara kedua istilah itu dan ia memandang hal tersebut sama. Hanya manajemen diterapkan pada organisasi yang mencari keuntungan (*profit oriented*), sedangkan administrasi berlaku bagi organisasi yang mencari keuntungan maupun yang bukan (*non profit oriented*).⁴ Dari pemaparan di atas memang sukar dibedakan antara pengertian administrasi dan pengertian manajemen. Pengertian keduanya masih kelihatan tidak terpisah secara jelas.

Perbedaan yang paling mendasar antara pengertian administrasi dan manajemen adalah dari segi fungsinya. Administrasi mempunyai tugas utama menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai organisasi dan menentukan kebijaksanaan umum yang mengikat seluruh organisasi (*general and overall policies*). Sebaliknya manajemen berfungsi untuk melakukan semua kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka

³ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 1.

⁴ *Ibid*, hlm. 2.

pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan yang telah ditentukan pada tingkat administratif.⁵ Harbangan Siagian menyatakan administrasi lebih luas dari manajemen atau administrasi mencakup manajemen. Administrasi diartikan sebagai penetapan dan penentuan tujuan. Sedangkan manajemen adalah upaya untuk mencapai tujuan tersebut.⁶ Hal ini disebabkan manajemen merupakan salah satu fungsi dari administrasi yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan atau pengendalian.

Berdasarkan uraian kedua konsep tadi dapat juga ditetapkan kedudukan manajemen di dalam wawasan kerja administrasi. Sesuai fungsi dan tujuan manajemen itu baik dimunculkan gagasan baru bahwa manajemen sebenarnya merupakan inti daripada administrasi. Dikatakan inti karena fokus utamanya adalah pada manusia dalam organisasi yang harus ditata, diarahkan dan digerakkan agar betul-betul dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi kesuksesan kerja administrasi. Sedangkan aspek-aspek administrasi lainnya seperti material, finansial, informasi dan lain-lain merupakan aspek penunjang yang patut dikelola melalui teknik-teknik manajemen yang sesungguhnya.

Setelah menelusuri kaitan masing-masing di atas, secara hirarkis masih bisa dikaitkan dengan aspek berikutnya yaitu kepemimpinan dan hubungan kerja kemanusiaan. Dengan memandang organisasi sebagai wadah administrasi dapat dijelaskan bahwa keempat komponen (administrasi, manajemen, kepemimpinan dan hubungan kemanusiaan) merupakan model empat serangkai yang tidak dapat dipisahkan.⁷ Sebab terdapat keterikatan yang erat sekali dalam penerapannya untuk kegiatan kerjasama manusia mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Kalau digambarkan dalam suatu lingkaran (lihat gambar) tampak terlihat bahwa

⁵ Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 17.

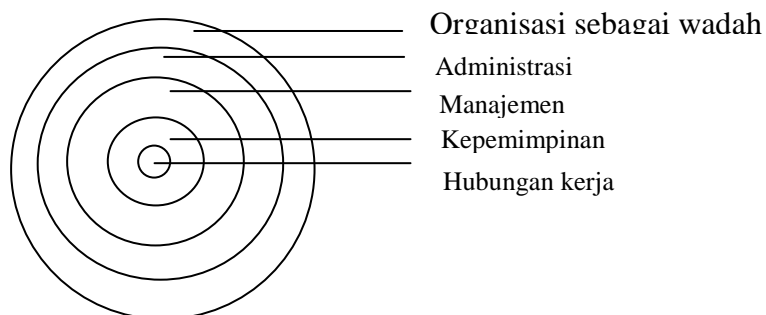
⁶ Harbangan Siagian, *Administrasi Pendidikan, Suatu Pendekatan Sistem*, (Semarang: Satya Wacana, 1989), hlm. 54.

⁷ Burhanudin, *op.cit.*, hlm. 21.

administrasi merupakan kulit dari manajemen. Manajemen merupakan inti administrasi sedangkan inti manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*). Sebagai inti kepemimpinan yaitu *human relation* (hubungan kerja kemanusiaan) yang terjadi antara manusia dalam setiap bentuk kerjasama. Aspek yang terakhir ini termasuk bagian yang tidak dapat dipisahkan pula dari aspek administrasi lainnya. Dengan prinsip bahwa di dalam setiap kegiatan administrasi unsur manusia serta hubungan-hubungan antar manusia itu merupakan faktor yang menentukan sukses tidaknya proses administrasi itu dijalankan.

Gambar 1

Tinjauan hirarkis administrasi, manajemen, kepemimpinan, dan hubungan kemanusiaan dalam konteks organisasi sebagai wadah hubungan antara aspek.



Sumber: Burhanudin, dalam bukunya *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*.

Dari keterangan di atas, kepemimpinan menempati posisi vital dalam lingkungan kegiatan administrasi dan manajemen. Kepemimpinan menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi secara keseluruhan. Keseluruhan dalam kepemimpinan dapat mengakibatkan gagalnya organisasi dalam menjalankan misinya. Kepemimpinan ini didefinisikan *the ability and readiness to inspire, guide, direct or manage other*. Yang berarti kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan

atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.⁸ Dalam pengertian ini seseorang yang ingin diakui sebagai pemimpin harus memiliki kelebihan dalam beberapa fungsi yang diekspresikan di atas, yakni mempengaruhi, membimbing dan mengelola orang lain.

Pengertian kepemimpinan yang lebih kompleks adalah pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berjuang bekerja secara sukarela dan penuh antusias ke arah pencapaian tujuan kelompok. Konsep ini bisa diperluas mengimplisitkan tidak hanya sekadar mau bekerja tetapi juga mempunyai kemauan yang disertai perasaan penuh semangat dan kepercayaan. Semangat mencerminkan kegairahan dalam bekerja, penuh kesungguhan dan intensitas dalam pelaksanaan kegiatan. Kepercayaan merefleksikan pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki.⁹ Dari beberapa batasan tersebut bisa digarisbawahi bahwa kepemimpinan atau kegiatan memimpin merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Kepemimpinan harus dilengkapi dengan *skill* dan *human relation* (hubungan kerja kemanusiaan). Karena kegiatan ini lebih banyak memfokuskan aktifitasnya pada *human resources*.¹⁰ *Human relation* ini diartikan keseluruhan rangkuman hubungan baik yang bersifat formal, antara atasan dan bawahan, atasan dengan atasan serta bawahan dengan bawahan yang harus dibina dan dipelihara sedemikian rupa sehingga tercipta suatu teamwork dan suasana kerja yang intim dan harmonis dalam

⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 259.

⁹ Burhanudin, *op.cit.*, hlm. 21.

¹⁰ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 143.

rangka pencapaian tujuan. *Human relationship* bertujuan untuk memperoleh suatu integritas tertentu yang dapat mengarah pada kerjasama yang produktif dan kreatif dalam mencapai tujuan-tujuan yang saling menguntungkan dengan cara memahami hakikat dasar sumber manusiawi, berusaha mengintegrasikannya sebagai individu atau kelompok dengan organisasi sebagai tuntunan sosial, dan mengelola konflik yang ditimbulkannya secara bijaksana.¹¹ Demikian perbedaan antara organisasi, administrasi, manajemen, kepemimpinan, dan *human relation*. Kelima konsep ini merupakan sebuah sistem yang tidak terpisahkan dari pencapaian tujuan organisasi.

2. Kewirausahaan

Istilah wirausaha sering dipakai tumpang tindih dengan istilah wiraswasta. Di dalam berbagai literatur dapat dilihat bahwa pengertian wiraswasta sama dengan wirausaha. Demikian pula penggunaan istilah wiraswasta dengan wirausaha. Kata wirausaha berasal dari tiga kata bahasa Sanskerta, *wira*, *swa*, dan *sta*. *Wira* berarti manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa bersih, berani, pahlawan/pendekar kemajuan, dan memiliki keagungan watak. *Swa* artinya sendiri, sedangkan *sta* bermakna berdiri.¹² Dari penjabaran etimologis ini wiraswasta dapat dinyatakan sebagai keberanian, keutamaan, serta keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan serta menumbuhkan permasalahan hidup dengan kekuatan yang ada pada diri sendiri.

Adapun kata wirausaha berasal dari bahasa latin yaitu *entre*, *pre* dan *neur*. Di mana *entre* artinya masuk, *pre* berarti sebelum dan *neur* artinya pusat syarat. Jika diartikan secara *leterlek* memang agak membingungkan tetapi jika dicermati, istilah ini mengandung pengertian penggunaan syaraf atau dapat dimaknai proses berpikir untuk melakukan sesuatu mengatasi problematika.¹³ Dengan kata lain wirausaha adalah penempatan kreatifitas dan keinovasian untuk menemukan permasalahan

¹¹ Burhanudin, *op.cit.*, hlm. 24.

¹² Buchari Alma, *Kewirausahaan*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 13.

¹³ Syaiful Sagala, *op.cit.*, hlm. 174.

dan upaya untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi setiap hari. Wirausaha merupakan gabungan dari kreatifitas, keinovasian, dan keberanian menghadapi resiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru. Istilah ini juga diartikan sebagai “*the backbone of economy*” yaitu syarat pusat perekonomian atau sebagai “*failbone of economy*” yaitu pengendali perekonomian suatu bangsa.¹⁴ Untuk itu wiraswasta dapat dijadikan strategi demi suksesnya pembangunan nasional.

Secara epistemologi, kewirausahaan merupakan suatu nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (*start up phase*) atau sebagai suatu proses dalam mengerjakan suatu yang baru (*creative*) dan sesuatu yang berbeda (*innovative*). Kreatifitas diartikan sebagai kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk cara-cara baru dalam memecahkan persoalan dan menghadapi peluang. Sedangkan keinovasian dinyatakan sebagai kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan-persoalan dan peluang untuk mempertinggi dan meningkatkan taraf hidup.¹⁵ Dari pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah suatu kemampuan (*ability*) dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan siasat, kiat dan proses dalam menghadapi tantangan hidup.

Dalam konteks manajemen, pengertian entrepreneurship adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya finansial (*money*), bahan mentah (*material*) dan tenaga kerja (*labors*) untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi, atau pengembangan organisasi usaha. Dengan demikian pengertian manajemen kewirausahaan adalah proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi

¹⁴ Suryana, *Kewirausahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 4.

¹⁵ *Ibid.*

dengan cara efektif dan efisien untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi, atau pengembangan organisasi usaha.

B. Prinsip-Prinsip Manajemen Kewirausahaan

Setidaknya ada enam prinsip yang harus ada dalam manajemen kewirausahaan.¹⁶

1. Percaya diri dan optimis

Kepercayaan diri merupakan suatu paduan sikap dan keyakinan seseorang dalam menghadapi tugas atau pekerjaan. Dalam praktiknya ini merupakan sikap dan keyakinan untuk menilai, melakukan dan menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang dihadapi. Oleh sebab itu kepercayaan diri memiliki nilai keyakinan, optimisme, individualitas, dan tidak ketergantungan seseorang yang memiliki kepercayaan diri cenderung memiliki keyakinan akan kemampuannya untuk mencapai keberhasilan.

2. Berorientasi Tugas dan Hasil

Seseorang yang selalu mengutamakan tugas dan hasil adalah orang yang selalu mengutamakan nilai-nilai motif berprestasi, berorientasi pada laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energik dan berinisiatif. Berinisiatif artinya selalu ingin mencari dan memulai. Untuk memulai diperlukan niat dan tekad yang kuat, serta karsa yang besar.

3. Keberanian Mengambil Resiko

Kemauan atau kemampuan untuk mengambil resiko merupakan salah satu nilai utama dalam kewirausahaan. Wirausaha yang tidak mau mengambil resiko akan sukar memulai atau berinisiatif. Orang yang berani menanggung resiko adalah orang yang selalu ingin jadi pemenang dan memenangkan dengan cara yang baik. Keberanian menanggung resiko menjadi nilai kewirausahaan adalah pengambilan resiko yang penuh dengan perhitungan dan realistik. Kepuasan yang

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 15-18.

besar diperoleh apabila berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara realistik.

4. Kepemimpinan

Seorang wirausaha yang berhasil selalu memiliki sifat kepemimpinan, kepeloporan dan keteladanan. Ia selalu ingin tampil berbeda, lebih dulu dan lebih menonjol. Dengan menggunakan kemampuan kreativitas dan keinovasiannya, ia selalu menampilkan barang dan jasa-jasa yang dihasilkannya dengan lebih cepat, lebih dulu dan segera berada di pasar. Ia selalu menampilkan produk dengan jasa-jasa baru dan berbeda sehingga ia menjadi pelopor baik dalam proses produksi maupun pemasarannya. Ia selalu memanfaatkan perbedaan sebagai suatu yang menambah nilai. Karena itu perbedaan bagi seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan merupakan sumber pembaharuan untuk menciptakan nilai. Ia selalu ingin bergaul untuk mencari peluang, terbuka untuk menerima kritik dan saran yang kemudian dijadikan peluang dalam karya dan karsanya. Wirausaha selalu ingin tampil baru dan berbeda. Karya dan karsa yang berbeda akan dipandang sebagai sesuatu yang baru dan dijadikan peluang.

5. Berorientasi ke masa depan

Orang yang berorientasi ke masa depan adalah orang yang memiliki perspektif dan pandangan ke masa depan. Karena ia berpandangan yang jauh ke depan, maka selalu berusaha untuk berkarsa dan berkarya. Kuncinya pada kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda dengan waktu yang sudah ada sekarang. Meskipun dengan resiko yang mungkin terjadi, ia tetap tabah untuk mencari peluang dan tantangan demi pembaharuan masa depan. Pandangan yang jauh ke depan membuat wirausaha tidak cepat puas dengan karsa dan karya yang sudah ada sekarang. Oleh sebab itu ia selalu mempersiapkannya dengan mencari suatu peluang baru.

6. Keorisinalan: kreatifitas dan keinovasian

Nilai inovatif, kreatif dan fleksibel, merupakan unsur-unsur keorisinalan seseorang. Wirausaha yang inovatif adalah orang yang kreatif dan yakin dengan adanya cara-cara baru yang lebih baik. Ciri-cirinya adalah tidak pernah puas dengan cara-cara yang dilakukan saat ini meskipun cara tersebut cukup baik, selalu menuangkan imajinasi dalam pekerjaannya, dan selalu ingin tampil berbeda atau selalu memanfaatkan perbedaan. Dan berikut ini adalah ciri-ciri *inovasional personality* yang kreatif.¹⁷

- a. *Openess to experience*, yaitu terbuka terhadap pengalaman. Ia selalu berminat dan tanggap terhadap gejala di sekitar kehidupannya dan sadar bahwa yang di dalamnya terdapat individu yang berperilaku sistematis.
- b. *Creative imagination* yaitu kreatif dalam berimajinasi. Wirausaha memiliki kemampuan untuk bekerja dengan penuh imajinasi.
- c. *Confident and content in ones own evaluation* yaitu cakap dan memiliki keyakinan atas penilaian dirinya dan teguh pendirian.
- d. *Satisfaction in facing and attacking problems in resolving confusion or inconsistency*, yaitu selalu memiliki kepuasan dalam menghadapi dan memecahkan persoalan.
- e. *Has a duty responsibility to achieve*, yaitu memiliki tugas dan rasa tanggung jawab untuk berprestasi.
- f. *Intelligence and energetic*, yaitu penuh daya imajinasi dan memiliki kecerdasan.

C. Fungsi-Fungsi Manajemen Kewirausahaan

Manajemen sebagai suatu proses sosial meletakkan pada interaksi orang-orang, baik orang-orang yang berada di dalam maupun di luar lembaga-lembaga formal atau orang-orang yang besar di atas maupun di bawah posisi operasional seseorang. Beberapa orang ahli berargumentasi bahwa proses

¹⁷ *ibid*, hlm. 19.

manajemen sangat halus dan tidak terpisah sehingga tidak dapat dianalisa ke dalam komponen-komponen. Berbagai upaya telah dilakukan untuk menganalisa proses manajemen ke dalam unsur-unsur komponennya. Henry Fayol adalah orang pertama yang menganalisanya ke dalam lima fungsi yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memerintah (*directing*), mengkoordinasi (*coordinating*), mengawasi (*controlling*).¹⁸ Akan tetapi ada pengembangan fungsi-fungsi tersebut yang mengklasifikasikan menjadi 10 fungsi. Yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

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. Selanjutnya mewakili para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih. Dan juga memungkinkan kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.¹⁹ Perencanaan ini terdiri dari beberapa kegiatan.²⁰

- a. Menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana cara melakukannya.
- b. Membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan-pelaksanaan kerja untuk mencapai efektifitas maksimum melalui proses penentuan target.
- c. Mengumpulkan dan menganalisa informasi.
- d. Mengembangkan alternatif-alternatif.
- e. Mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan.

Semua fungsi-fungsi lain sangat tergantung pada fungsi perencanaan ini. Fungsi-fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan

¹⁸ Iwa Sukiswa, *op.cit.*, hlm. 25

¹⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen* edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 23.

²⁰ Iwa Sukiswa, *op.cit.*, hlm. 17.

dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinu. Pada dasarnya perencanaan merupakan penentuan faktor-faktor, kekuatan, pengaruh dan hubungan-hubungan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai penataan sekumpulan tugas ke dalam unit-unit yang dapat dikelola dan penetapan hubungan formal di antara orang-orang yang disertai berbagai tugas. Pengorganisasian mencakup dua aspek.²¹ Pertama, pembagian kerja dan pembagian beban kerja kepada individu-individu atau kelompok-kelompok individu, misalnya dengan pembentukan departemen-departemen, cabang-cabang, unit-unit dan sebagainya. Kedua, penentuan jenis-jenis komunikasi, kekuasaan dan wewenang di antara individu-individu atau kelompok-kelompok individu yang menangani beban-beban kerja yang telah dibagi-bagi dan menjamin koordinasi dari kegiatan-kegiatan mereka dalam hubungannya dengan sasaran yang telah ditetapkan. Pengorganisasian sama halnya dengan merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program yang direncanakan dengan sukses. Proses ini meliputi:²²

- a. Menyediakan fasilitas-fasilitas, perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan untuk penyusunan rangka kerja yang efisien dalam melaksanakan rencana-rencana melalui suatu proses penetapan kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana-rencana tadi.
- b. Mengelompokkan komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur.
- c. Membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi.
- d. Merumuskan dan menentukan metode dan prosedur.
- e. Memilih, mengadakan latihan dan pendidikan tenaga kerja serta mencari sumber-sumber lainnya yang diperlukan.

²¹ *Ibid*, hlm. 30

²² *Ibid*, hlm. 16.

3. Pengarahan (*actuating*)

Fungsi pengarahan secara sederhana adalah 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. Pengarahan sering disebut dengan bermacam-macam istilah antara lain, *leading*, *directing*, *motivating* dan *actuating*.²³ Bila fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi. Fungsi manajemen yang ketiga ini mencakup kerja yang terdiri dari:²⁴

- a. Menyusun rangka kerja, waktu dan biaya yang terperinci.
- b. Memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana-rencana dengan pengambilan keputusan-keputusan.
- c. Mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik.
- d. Membimbing, memotivasi dan mensupervisi.

4. Pemfasilitasian (*Facilitating*)

Facilitating merupakan pelayanan khususnya bagi para karyawan yang bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi para karyawan tersebut. Tujuan utamanya bukanlah untuk meningkatkan produksi tetapi gairah dan semangat untuk bekerja. Jasa fasilitatif terdiri atas pelayanan kendaraan, perumahan, kesehatan, kafetaria, potongan atas pembelian, restoran, dan perpustakaan perusahaan.²⁵ Saat ini banyak perusahaan yang juga memberikan layanan yang meliputi bantuan dan penyuluhan dalam bidang hukum. Dengan pelayanan berupa itu diharapkan agar para karyawan tidak diganggu oleh masalah-masalah yang tidak berhubungan langsung dengan produktifitas. *Facilitating* hanya bertujuan untuk

²³ T. Hani Handoko, *op.cit.*, hlm. 25.

²⁴ Iwa Sukiswa, *loc.cit*

²⁵ Komarudin, *Ensiklopedia Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994) hlm. 290.

memberikan dorongan semangat bagi para karyawan yang terlibat di dalam organisasi.

5. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau “daya penggerak”. Motivasi ini hanya berlaku untuk manusia. Motivasi merupakan suatu kemampuan seseorang untuk memberikan kegairahan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja secara suka rela untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Motivasi dapat juga diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau *moves* dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.²⁶ Motivasi merupakan masalah yang kompleks dan vital dalam suatu organisasi.

Fungsi motivasi berkenaan dengan perilaku manusia dalam organisasi adalah bagaimana agar manusia itu mau mendukung dan bekerja untuk suatu gagasan tertentu. Perilaku manusia tergantung pada emosi, stamina, semangat, cita-cita, dan adat istiadat yang melatarbelakangi manusia tersebut. Dengan kata lain motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia agar tetap pada keseimbangan upaya untuk mengarah pada tujuan organisasi.²⁷ Secara singkat motivasi adalah bagian integral dari jalinan kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Memotivasi sangat sulit. Hal ini dikarenakan adanya kebutuhan-kebutuhan (*needs*) dan keinginan-keinginan (*wants*) yang dimiliki manusia. Kebutuhan tersebut timbul akibat adanya berbagai hubungan. Kebutuhan dapat berwujud fisik biologis ataupun sosial ekonomi. Akan

²⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 92

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

tetapi yang lebih penting adalah adanya kebutuhan yang bersifat sosial psikis, seperti penghargaan, pengakuan, keselamatan, perlindungan, keamanan, jaminan sosial, dan lain sebagainya. Teori motivasi Maslow menyebutkan manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan itu terus menerus baru berhenti setelah mati. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya. Hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

Teori Maslow juga menyatakan kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (hirarki). Antara lain kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan sosial (*social needs/affiliation or acceptance needs*), kebutuhan harga diri atau pengakuan dan penghargaan (*esteem or status or needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).²⁸ Di dalam ilmu manajemen motivasi terdiri dari berbagai kegiatan yang antara lain seleksi, komunikasi, partisipasi, *appraisal, counseling, coaching, training, compensation, direction, dismissal*, dan *incentives*.²⁹ Adapun tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut:³⁰

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i. Mempertinggi tanggung jawab
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku
- k. Dan lain sebagainya

²⁸ T. Hani Handoko, *op.cit.*, hlm. 171

²⁹ Ek. Mochtar, *op.cit.*, hlm. 105-115.

³⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit.*, hlm. 99.

6. Pemberdayaan (*Empowering*)

Pada masa yang lalu untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia organisasi dilakukan melalui pendidikan dan pengembangan. Cara tersebut secara bertahap mulai ditinggalkan karena dinilai terlalu bersifat *top-down* sehingga kurang mampu mengembangkan kreatifitas dan sumber daya manusia karyawan. Sekarang ini lebih dikenal sebagai pemberdayaan (*empowering*) sumber daya manusia karena dinilai sebagai pendekatan yang bersifat *bottom-up*.

Memberdayakan orang berarti mendorong mereka mejadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktifitas yang memengaruhi pekerjaan mereka. Dengan demikian pemberdayaan berarti memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan bahwa mereka dapat memberikan gagasan baik dan mempunyai keterampilan mewujudkan gagasannya menjadi realitas. Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.³¹ Seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu jauh melebihi tugasnya sehari-hari.

Sementara Newstrom dan Davis menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan setiap proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pekerja melalui saling menukar informasi yang relevan dan ketentuan tentang pengawasan atas faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sambil meningkatkan perasaan *self-efficacy* karyawan.³² *Self-efficacy* adalah suatu perasaan bahwa dirinya mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya.

³¹ David Clutterbuck, *The Power of Empowerment (Terj.)*, (Jakarta: Gramedia, 2003), hlm. 4.

³² Sebagaimana dikutip Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Grafindo, 2006), hlm.

Dengan demikian pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

7. Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Learning Organization pada dasarnya merupakan tugas manajer untuk menciptakan iklim kerja yang selalu mengarah pada peningkatan sumber daya manusia untuk menghasilkan mutu dan produktifitas setinggi-tingginya. Pembelajaran ini memiliki peranan yang sangat penting demi majunya organisasi. Seseorang harus selalu mendorong orang-orangnya ke arah perkembangan organisasi yang positif, kreatif dan produktif. Di samping itu juga harus mampu mengantisipasi keperluan-keperluan dan kemungkinan-kemungkinan di masa datang yang selalu berubah akibat kemajuan teknologi, perekonomian dan perubahan sosial. Sebaliknya manajer juga harus mampu memperkirakan kemunduran (*cutback*) dengan persiapan mental yang cukup. *Learning organization* atau organisasi pembelajaran adalah sebuah organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan dan berubah secara terus-menerus. Jika suatu organisasi pembelajaran melakukan kesalahan, mereka dapat menempuh apa yang dinamakan *single-loop learning* atau *double-loop learning*.³³ Dalam hal *single-loop learning*, apabila terjadi kesalahan, dikoreksi dengan *double-loop learning*, apabila terdapat kesalahan dikoreksi dengan memodifikasi objektif, kebijakan, dan standar rutin organisasi.

Kreitner dan Kinicki mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi secara proaktif menciptakan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan dan yang mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan seorang manajer untuk menjadikan organisasinya menjadi *learning organization*. Antara lain adalah:³⁴

³³ Wibowo, *op.cit.*, hlm. 320.

³⁴ *Ibid.*

a. Menciptakan strategi.

Penciptaan strategi dilakukan agar manajemen bersedia membuat komitmen secara eksplisit terhadap perubahan, melakukan inovasi dan perbaikan terus-menerus.

b. Merancang ulang struktur organisasi

Ini dilakukan dengan meratakan struktur, membatasi, dan mengkombinasikan departemen, dan meningkatkan penggunaan tim lintas fungsi, saling ketergantungan diperkuat dan batas-batas di antara orang dikurangi.

c. Membentuk kembali budaya organisasi

Budaya organisasi dibentuk kembali sehingga sebagai *learning organization* mempunyai karakteristik suka mengambil resiko, memperlihatkan keterbukaan dan pertumbuhan.

Manajer perlu mempertontonkan tindakan dalam pengambilan resiko dan memberikan peluang untuk kegagalan merupakan sifat yang diinginkan. Artinya menghargai orang yang mengambil kesempatan dan membuat kesalahan. Manajemen perlu mendorong konflik fungsional.

8. Pembaruan (*Innovating*)

Innovating adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Inovasi merupakan jenis perubahan khusus, berbeda dengan “*change*” yang berarti membuat sesuatu yang berbeda. Inovasi adalah gagasan baru yang diaplikasikan untuk memulai atau memperbaiki produk, proses, atau jasa.³⁵ 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 dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya. Pengelolaan *innovating* secara efektif tidak hanya dibutuhkan untuk

³⁵ *Ibid.*, hlm. 203.

kelangsungan hidup organisasi tetapi juga sebagai tantangan pengembangan.

Pembaruan organisasi adalah perpindahan ke arah yang lebih baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi terhadap tuntutan perubahan zaman.³⁶ Kebutuhan akan pembaruan dipengaruhi dua faktor, *eksternal forces* (kekuatan eksternal) dan *internal forces* (kekuatan internal). Kekuatan eksternal berasal dari luar organisasi. Adapun kekuatan internal merupakan hasil dari faktor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku para karyawan. Kekuatan eksternal dan internal penyebab pembaruan adalah sering saling berhubungan. Hubungan ini terutama merupakan hasil-hasil perubahan dalam nilai dan sikap yang kemudian memengaruhi orang dalam sistem. Orang-orang dengan berbagai sikap baru memasuki organisasi dan menyebabkan perubahan dari dalam.

9. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan sebagai unsur manajemen yang keempat adalah proses yang menjamin bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dituntun ke arah pencapaian sasaran atau target yang direncanakan. Inti dari proses ini adalah untuk menentukan apakah suatu kegiatan mencapai hasil-hasil yang dikehendaki atau tidak.³⁷ Dengan kata lain, pengawasan merupakan usaha menghindarkan dan memperkecil penyimpangan-penyimpangan dari sasaran-sasaran atau target yang dikehendaki. Inti sistem pengawasan ada empat pokok yaitu:³⁸

- a. Susunan/target, rencana kebijaksanaan norma/standar, kriteria/ukuran yang telah dilakukan sebelumnya.
- b. Cara menyusun kegiatan, misalnya cara mencari tingkat perkembangan/ kemampuan atau pengarahan gerak ke sasaran.

³⁶ T. Hani Handoko, *op.cit.*, hlm. 152.

³⁷ *Ibid*, hlm. 53.

³⁸ *Ibid*, hlm. 15.

- c. Cara membandingkan kegiatan dengan kriteria. Misalnya, mencari apakah pekerjaan kita sebanding dengan hasil-hasil yang diinginkan.
- d. Mekanisme tindakan korektif. Misalnya bagaimana cara mengoreksi penyimpangan-penyimpangan.

Adapun kegiatan yang setidaknya perlu dilakukan dalam fungsi pengawasan ini adalah:³⁹

- a. Mengevaluasi pekerjaan dibandingkan dengan rencana.
- b. Melaporkan penyimpangan-penyimpangan dalam waktu untuk tindakan koreksi dan mengajukan cara tindakan koreksi dengan membuat standar-standar dan sasaran-sasaran.

Secara umum pengawasan dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan, membina dan pelurusan sebagai upaya pengendalian mutu dalam arti luas. Melalui pengawasan roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

10. Evaluasi (*Evaluating*)

Pengevaluasian merupakan fungsi lanjutan dari pengawasan. Evaluasi berupaya untuk mengoreksi kesalahan ataupun kekurangan yang didapat dari hasil pengawasan. Setelah diketahui kekurangan-kekurangannya maka dipikirkan garis umpan balik (*feedback line*) kemudian diperbaiki untuk kegiatan atau program organisasi selanjutnya. Evaluasi memiliki teknik khusus. Yang intinya menemukan kekurangan-kekurangan suatu program setelah berakhir untuk dicarikan solusi perbaikannya yang dapat digunakan referensi program organisasi yang hendak dilakukan pada masa yang akan datang.

D. Kewirausahaan dalam Pendidikan

Ruang lingkup atau substansi manajemen pendidikan digolongkan atas dua bagian besar,⁴⁰ yaitu substansi manajemen pendidikan inti dan substansi

³⁹ *Ibid.*, hlm. 26.

manajemen pendidikan ekstensi. Substansi manajemen pendidikan inti tidak berbeda dengan substansi manajemen pendidikan yang telah dikemukakan oleh para pakar yaitu antara lain:

1. Manajemen kurikulum dan pembelajaran
2. Manajemen kelas
3. Manajemen kesiswaan/ peserta didik
4. Manajemen sumber daya manusia (SDM)
5. Manajemen sarana dan prasarana
6. Manajemen keuangan/pembiayaan
7. Manajemen partisipasi masyarakat.

Sedangkan substansi manajemen pendidikan ekstensi adalah substansi manajemen pendidikan yang diperluas, yaitu bidang-bidang garapan di dunia pendidikan yang harus dikelola juga karena mempunyai dampak yang besar terhadap substansi manajemen pendidikan inti. Ruang lingkup kedua ini meliputi:

1. Manajemen waktu
2. Manajemen konflik
3. Manajemen perubahan
4. Manajemen budaya sekolah
5. Manajemen komunikasi dan dinamika kelompok
6. Manajemen sistem informasi manajemen (SIM)
7. Manajemen kewirausahaan
8. Manajemen ketatausahaan

Semua unsur manajemen pendidikan yang telah diinventarisasi di atas sekaligus merupakan ruang lingkup kegiatan manajerial pendidikan yang harus dilakukan oleh kepala pendidikan. Masing-masing kegiatan harus dioperasikan secara terintegrasi dengan mengacu pada pencapaian efektivitas dan efisiensi pengelolaan sistem pendidikan. Dalam merealisasikan kegiatan itu semua seorang pemimpin pendidikan juga perlu memperhatikan jiwa

⁴⁰ Karwanto Abdullah, *Bahan Kuliah Metodologi Penelitian Pendidikan Mahasiswa Program Studi Kependidikan Islam (KI)* Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang Tahun Akademik 2008/2009

kewirausahaan dalam kepemimpinannya. Hal ini disebabkan adanya hubungan yang positif antara jiwa kewirausahaan dalam kepemimpinannya. Hal ini disebabkan adanya hubungan yang positif antara jiwa kewirausahaan dengan problematika pendidikan di Indonesia terutama dalam hal pembiayaan atau keuangan. Setidaknya kewirausahaan dapat meningkatkan kemandirian, kreatifitas, inovasi, serta efisiensi demi tercapainya tujuan pendidikan.

E. Manajemen Kewirausahaan dalam Pendidikan

Berwirausaha di dunia pendidikan berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan dan sumber yang ada di lingkungan sekitar guna mengambil keuntungan yang dapat digunakan untuk mensukseskan tujuan pendidikan. Kepribadian ini mencakup pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku. Jiwa wirausaha bagi personil pendidikan seperti kepala atau manajer, staf ahli, guru, karyawan dan pekerja lainnya dengan menjalankan usaha dengan menggunakan modal⁴¹ dan tenaga pengembangan jiwa wirausaha ini mengandung resiko.⁴² Resiko itu bisa datangnya dari sistem yang tidak mendukung, dan juga datangnya dari lingkungan yang tidak familiar dengan jiwa wirausaha diterapkan. Namun pemimpin pendidikan yang tidak mempunyai jiwa wirausaha akan lebih beresiko lagi. Sebab ia akan bekerja atas dasar petunjuk dengan perintah. Jika tidak ada petunjuk dan perintah meskipun hal itu signifikan meningkatkan mutu pemimpin tersebut tidak mau

⁴¹ Dalam kewirausahaan, modal tidak selalu identik dengan modal yang berwujud (*tangible*) seperti uang dan barang. Tetapi ada juga modal yang tidak berwujud seperti modal intelektual, modal sosial, modal moral dan modal mental yang dilandasi agama. Secara garis besar modal terbagi 4 (empat) jenis: modal intelektual, sosial dan moral, mental dan modal material. Modal intelektual diwujudkan dalam bentuk ide sebagai modal utama yang disertai pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*capability*), ketrampilan (*skill*), komitmen (*commitment*) dan tanggung jawab (*authority*). Modal sosial dan moral terwujud dalam bentuk kejujuran, dan kepercayaan. Sehingga terbentuk citra yang positif. Seorang wirausaha yang baik memiliki 10 (sepuluh) etika. Yaitu kejujuran, memiliki integritas, menepati janji, kesetiaan, kewajaran, suka membantu, warga negara yang baik dan taat hukum, mengejar keunggulan dan bertanggung jawab. Sedangkan modal mental adalah kesiapan mental berdasarkan landasan agama (*spiritual*). Diwujudkan dalam bentuk keberanian untuk menghadapi resiko dan tantangan yang dilandasi keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan YME. Adapun modal material adalah modal berbentuk orang atau barang. Modal ini bukan merupakan modal utama karena modal material dapat terbentuk apabila kita telah memiliki modal-modal lain di atas. Suharno, dalam “*Manajemen Kewirausahaan*”, [Http://sekartajung.blogspot.com](http://sekartajung.blogspot.com).

⁴² Syaiful Sagala, *op.cit.*, hlm. 178.

mengambil resiko bagi dirinya. Ia akan membiarkan peluang itu berlaku begitu saja dari waktu ke waktu.

Dengan demikian kepemimpinan wirausaha kepala pendidikan harus berani dan siap menanggung resiko. Salah satu rendahnya mutu pendidikan adalah rendahnya jiwa wirausaha kepala pendidikannya, berbagai penelitian mengungkapkan bahwa kepala pendidikan belum responsif terhadap tuntutan dinamika perubahan yang terjadi, banyak aktivitas pendidikan berlangsung *by the way* bukan *by design* dengan ciri perencanaan yang memprihatinkan.⁴³ Rendahnya jiwa wirausaha kepemimpinan kepala pendidikan ada indikasi bahwa kepala pendidikan tidak memiliki *sense of responsibility* sebab kegagalan suatu program dianggap bukan tanggung jawabnya. Kegagalan program ditampakkan pada proses pengelolaan yang bersifat rutinitas belaka.

J. Winardi menjelaskan fungsi entrepreneur adalah mengubah atau merevolusionerkan pola produksi dengan jalan memanfaatkan sebuah penemuan baru (*invention*). Secara lebih umum adalah sebuah kemungkinan teknologikal untuk memproduksi sebuah komoditas. Atau bisa dikatakan memproduksi komoditas lama dengan cara baru dan membuka sumber suplay bahan-bahan baru. Atau mencari cara penyaluran sumber suplay tersebut dengan yang baru dan mereorganisasi sebuah industri baru.⁴⁴ Adapun Steven C. Brandt mengungkapkan bahwa sejatinya terdapat 10 langkah praktis dalam berwirausaha. Dalam bukunya ia menekankan pentingnya tahapan yang paling operasional termasuk di dalamnya terkait modal, karyawan, ide dan situasi pasar yang melingkupi.⁴⁵

Selain itu kepala pendidikan lemah dalam hal aspek metodologi yaitu dalam menganalisis, merancang, mengambil keputusan terhadap alokasi sumber-sumber yang tersedia, penyusunan pedoman, perincian program, dan program evaluasi, kepala pendidikan hanya menekankan aspek prosedural teknis. Dilihat dari proses, maka dapat didefinisikan kepemimpinan kepala

⁴³ *Ibid*

⁴⁴ J. Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship*, (Bogor: Kencana, 2003), hlm. 3.

⁴⁵ Steven C. Brandt, *Entrepreneurship, 10 Tahapan Menjadi Wiraswastawan Tangguh*, (Semarang: Dahara Prize, 1995), hlm. 4

pendidikan yang berjiwa wirausaha diartikan sebagai proses wirausaha mentransformasi, mengorganisir dan mensinergikan sumber-sumber usaha untuk mendirikan usaha/program-program baru memajukan sekolah dalam hal kualitas. Agar kepala pendidikan dapat meraih sukses yang memadai dalam mendirikan dan mengembangkan usaha pelayanan belajar atau program baru. Sehingga dapat diperoleh mutu yang ditargetkan, dan memberi kepuasan bagi para siswa, orang tua siswa, dan juga masyarakat luas perlu ada kriteria kepemimpinan berjiwa wirausaha. Karakteristik itu antara lain:⁴⁶

1. Pemimpin yang kreatif dan inovatif
2. Pemimpin yang mampu mengeksplorasikan peluang
3. *Internal focus control*⁴⁷
4. Pengambil resiko
5. Pekerja keras
6. Percaya diri
7. Kepemimpinan

Jika dikaitkan dengan kegiatan pendidikan, maka kepala harus mampu menafsirkan berbagai kebijakan dari pemerintah sebagai kebijakan umum. Sedangkan operasionalisasi kebijakan tersebut untuk mencapai hasil yang maksimal perlu ditunjang oleh kiat-kiat kewirausahaan. Misalnya jika bantuan dari pemerintah terbatas sedangkan kegiatan yang harus dilakukan cukup banyak oleh karena itu kepala harus mampu mencari peluang untuk mendayagunakan berbagai potensi masyarakat dan lingkungan sekitar. Terdapat beberapa tahap yang sebaiknya diterapkan dalam mengembangkan kewirausahaan di dunia pendidikan agar berhasil dengan baik, yaitu:⁴⁸

1. Mengidentifikasi tujuan yang akan diucapkan

⁴⁶ Syaiful Sagala, *op.cit.*, hlm. 180-185.

⁴⁷ *Internal focus control* adalah memiliki semangat untuk berhasil dan percaya akan kemampuan mengendalikan kehidupan sendiri. Mampu mengontrol kehidupan bukan dikontrol oleh orang lain (*eksternal focus control*). *Internal focus control* bagi kepala pendidikan menggambarkan stabilitas emosi dan kemampuan mengantisipasi berbagai problematika baik internal diri maupun problematika lembaga secara keseluruhan kepala yang demikian ini sebagai gambaran kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) khususnya dalam menentukan kebijakan dan mengambil keputusan yang benar-benar visioner.

⁴⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 8.

2. Menyiapkan atas resiko yang akan diterima baik tenaga, uang maupun waktu.
3. Meyakinkan akan kemampuan membuat rencana, mengorganisasi, mengkoordinasi dan melaksanakan program
4. Komitmen terhadap kerja keras sepanjang waktu, dan merasa penting akan keberhasilan usaha.
5. Merasa kreatif dan yakin dapat mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan, tenaga kependidikan, orang tua, masyarakat, lembaga sosial, pemerintah dan dunia usaha yang berpengaruh terhadap kegiatan pendidikan.
6. Menerima keuntungan dan penuh tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalannya.

Dalam mempraktekkan manajemen kewirausahaan ini perlu adanya etos kerja yang kuat. Seorang wirausaha perlu bekerja penuh kegigihan, kerja keras, dan kerja cerdas. Al-Qur'an menanggapi masalah ini dalam surah al-An'am ayat 135:



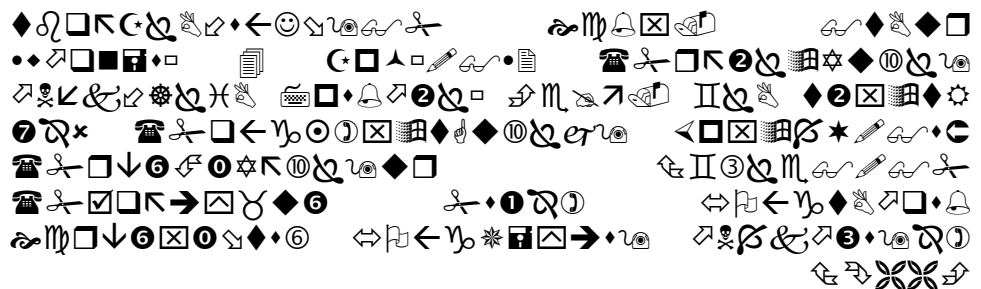
Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan. (Qs. Al-An'am: 135)⁴⁹

Ayat ini mengandung indikasi tentang keharusan bekerja keras dalam meraih kesuksesan hidup di dunia. Artinya mendorong umat muslim secara khusus dan umat manusia secara umum untuk memiliki etos kerja yang tinggi. Dari keterangan ini maka tidak diragukan lagi bahwa setiap umat muslim baik secara personal ataupun kolektif agar dapat bekerja keras dalam meraih

⁴⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Jumanatul Ali art (J-ART), 2005), hlm. 153

apapun yang menjadi tujuan utamanya. Tak terkecuali yang berada dalam lingkup keorganisasian yaitu pada lembaga pendidikan Islam.

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. Pesantren menurut fungsinya ini harus berani mengimplementasikan konsep kewirausahaan dalam menunjang kelangsungan lembaga 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 Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 122 yaitu:



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)⁵⁰

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

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 298.

tugas masing-masing. Demikian penjelasan tentang manajemen kewirausahaan dalam pendidikan ini.

BAB III
MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DI PESANTREN WIRAUSAHA
AGROBISNIS ABDURRAHMAN BIN AUF KLATEN

A. Deskripsi Umum Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

1. Latar Belakang Berdirinya

Krisis multidimensi yang melanda Indonesia pada 1998 berdampak pada meningkatnya angka pengangguran dan jumlah warga miskin. Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten (Perwira AbA) yang berdiri pada awal 2000 bertujuan memberikan pendidikan keagamaan, kewirausahaan, dan pembekalan keterampilan hidup dalam upaya membantu pemerintah menekan laju peningkatan angka pengangguran dan jumlah warga miskin tersebut. Serta mengoptimalkan potensi pemuda usia produktif. Perwira AbA berdiri atas inisiatif dan gagasan dari putera-puteri R. Darmosuharjo yang berjumlah 9 (sembilan) orang. R. Darmosuharjo mewariskan harta rumah dan beberapa bidang tanah. Akan tetapi para puteranya melepaskan hak warisnya dan memilih dibentuknya yayasan pendidikan Islam. Dan menginginkan agar warisan itu dapat menjadi aset yayasan.¹

Selanjutnya yayasan tersebut bernama Yayasan Amalul Muzaki di bawah binaan Jamil Azzaini, R. M. Pudji Rahardjo, dan Agus Susilo. Ketiganya adalah lulusan Institut Pertanian Bogor (IPB). Mereka bertindak sebagai konsultan (konseptor) untuk merancang sistem pendidikan yang hendak dibentuk Yayasan Amalul Muzaki. Tenaga konsultan itu akhirnya menjadikan Perwira AbA sebagai pesantren yang tidak hanya melahirkan sosok ulama/ustadh akan tetapi juga mampu mencetak wirausahawan profesional, mandiri, dan berkepribadian Islam.

¹ Berdasarkan hasil studi dokumentasi profil Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

Perwira AbA berdiri pada 4 Pebruari 2000. Terdaftar di Departemen Agama Klaten dengan Nomor MK 30/PP.007/469/2000 oleh Yayasan Amalul Muzaki. Perekrutan tahap pertama calon pengelola dilakukan pada November 1999. ²Rekrutmen menghasilkan 11 orang calon tenaga pengelola dengan proses seleksi ketat. Seleksi dilakukan dengan test tulis, wawancara (*interview*), dan psikotest. Para calon pengelola tersebut seluruhnya lulusan sarjana (S1) dengan spesifikasi jurusan dan keahlian. Para pengelola terpilih menempati asrama dengan fasilitas rumah lengkap sebagai rumah dinas. Pegawai yang semuanya laki-laki ini juga dibolehkan membawa anak dan keluarganya (anak dan isteri) untuk ikut tinggal di asrama. Mereka bertugas mengembangkan Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf yang beralamat di Dukuh Tlangu Wetan RT. 3 RW. II Desa Bulan Kecamatan Wonosari Kabupaten Klaten. Nomor Telepon (0271) 7060430.

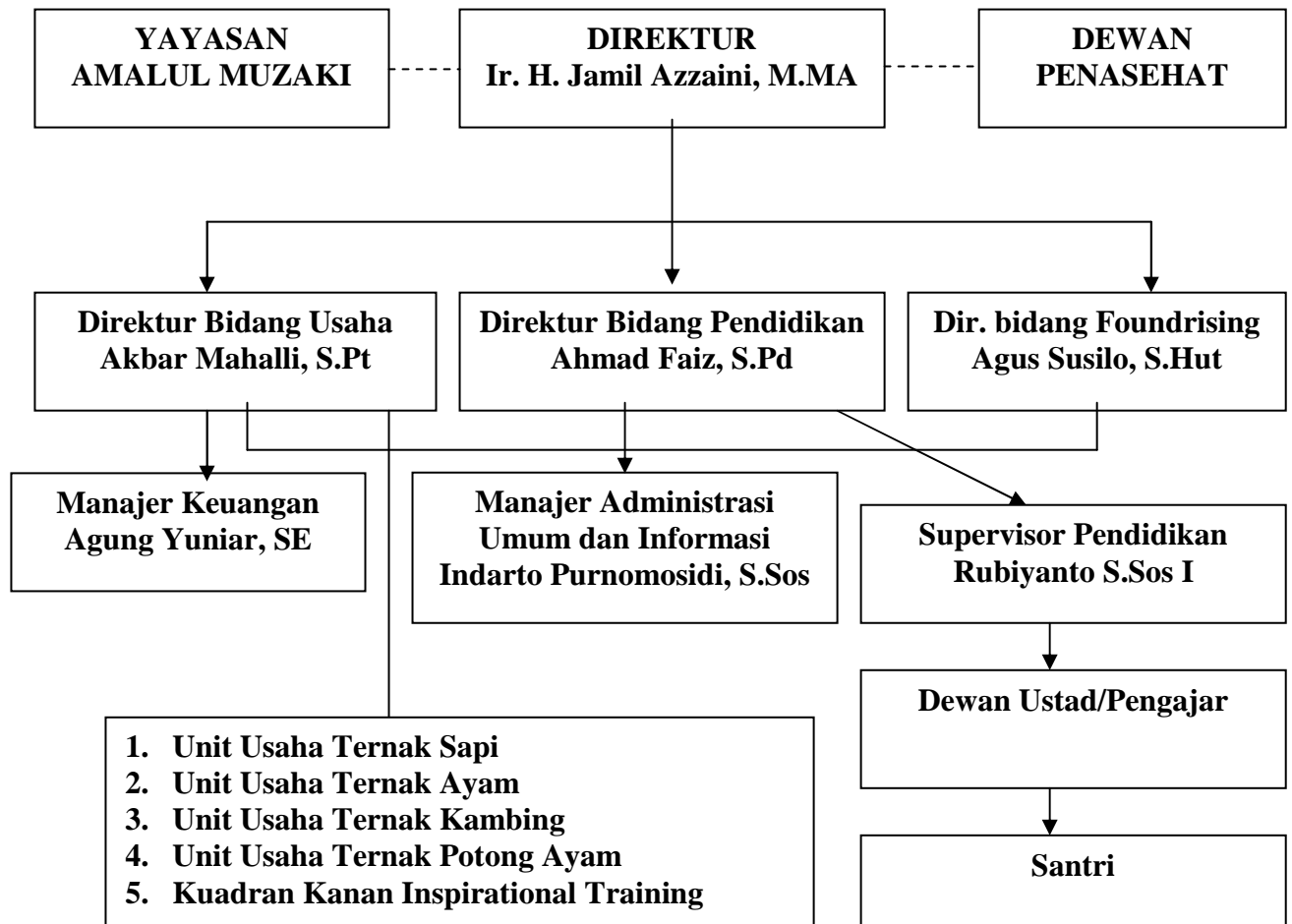
Dalam perkembangannya pesantren ini akhirnya berdiri kokoh dan maju. Sebelas orang calon tenaga pengelola yang lolos melewati proses seleksi ketat tersebut diposisikan dan dideskripsikan dalam susunan keorganisasian yang matang. Mereka bekerja untuk mengembangkan sesuai dengan proporsi kerja masing-masing sesuai dengan keahlian dan spesifikasi kejurusan pendidikan yang dimiliki. Tujuannya agar mereka mampu mengemban tugas yang diamanatkan. Agar tidak terjadi *overlapping* kerja mereka dibuatkan skema keorganisasian yang jelas dan tegas. Skema tersebut menjadi acuan atau pedoman bagi mereka dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Dalam menetapkan skema tersebut Perwira AbA mendiskusikan bersama dengan karyawan tersebut. Sehingga dapat dihasilkan ketentuan skema yang digambarkan dalam struktur organisasi di bawah ini.

² *Ibid.*

2. Struktur Organisasi

Gambar 1³

Struktur Organisasi Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf



3. Visi, Misi, dan Tujuan

- a. **Visi:** Menjadi lembaga pendidikan yang mampu mewujudkan jaringan bisnis yang kuat dengan ditopang para pengusaha yang profesional, mandiri dan berkepribadian Islam.
- b. **Misi:** Melahirkan wirausahawan yang profesional, mandiri dan berkepribadian Islam serta mampu menjalin bisnis yang kokoh.

³ Berdasarkan wawancara dengan Manajer Administrasi Umum dan Informasi Indarto Purnomosidi pada 27 Juni 2009.

- c. Tujuan:** Menyiapkan jaringan usaha bagi generasi muda Islam yang terampil, mandiri dan berkepribadian Islam.

4. Program Pendidikan

Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten ini mengasuh 30 santri setiap dalam kurun satu tahun. Setiap santri dibebaskan dari semua biaya pendidikan. Dari mulai biaya makan, minum, tempat tinggal, dan biaya pendidikan. Para santri berasal dari beragam daerah. Karanganyar, Wonogiri, Purwodadi, Semarang, Wonosobo, Klaten, demak, dan Medan. Setiap tahunnya pesantren ini membuka pendaftaran santri baru dengan persyaratan berusia 18-25 tahun, minimal lulusan Sekolah Menengah Atas atau sederajat, berasal dari keluarga kurang mampu yang dibuktikan dengan surat pengantar dari desa, dan lolos seleksi test. Program pendidikan dan kurikulum mata pelajaran di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf berlangsung selama 1 tahun meliputi:

d. Marhalah I (2 pekan):

- 1) Matrikulasi
- 2) Motivasi Berprestasi
- 3) Tes Wawancara

e. Marhalah II (8 bulan) :

- 1) Pendidikan ke-Islaman
 - a) Hukum Islam
 - b) Bina Fikriyah Islamiyah
 - c) Bina Nafsiah Islamiyah
 - d) Tsaqofah Islam
 - e) Bahasa Arab
 - f) Terjemah Al Qur'an Sistem Istiqlal
 - g) Hafalan Al Qur'an
 - h) Hafalan Hadits
- 2) Pendidikan Kewirausahaan
 - a) Memulai Usaha

- b) Pengelolaan Keuangan
 - c) Temu Pengusaha & Pelaku usaha
 - d) Penyusunan Proposal Usaha
- 3) Pendidikan Keterampilan Kedokteran Timur
- a) Akupresur
 - b) Hijamah / Bekam
 - c) Chiropraksi
 - d) Herbal
- 4) Pendidikan Keterampilan Agrobisnis
- a) Budidaya Ternak Sapi Pedaging dan Pembibitan
 - b) Budidaya Ternak Kambing
 - c) Budidaya Ternak Ayam Pedaging
- 5) Pendidikan Keterampilan Manajemen & Pemasaran
- a) Motivasi
 - b) Transaksi
 - c) Komunikasi Efektif/Ba'tsul Masa'il

f. Marhalah III (3 bulan):

- 1) Dakwah Masyarakat
- 2) Wirausaha Mandiri
- 3) Menjalin Relasi
- 4) Penyusunan Proposal Usaha
- 5) Penulisan Tugas Akhir

5. Fasilitas

- a. Aula yang juga berfungsi sebagai kelas utama
- b. Masjid dengan kapasitas 60 jamaah
- c. Asrama dengan kapasitas 50 santri
- d. Perpustakaan
- e. Laboratorium Komputer
- f. Laboratorium Agribisnis : Peternakan Sapi, Kambing dan Ayam

B. Peningkatan Potensi Ekonomis untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf ini memiliki potensi ekonomis di bidang agrobisnis yang melimpah. Lokasi di sekitar Perwira AbA merupakan lahan persawahan yang luas sehingga potensi agrobisnis masih berpeluang cukup besar untuk dapat dikembangkan. Dalam proses keberlangsungan pendidikan di lembaga pesantren, masih banyak pemuda dari kalangan keluarga *dhuafa*' yang masih terbelit kesulitan ekonomi. Sehingga terbuka kesempatan lebar untuk mendidik, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi pendidikan mereka sesuai dengan visi dan misi pendidikan pesantren.

Pesantren yang mempunyai target pada 2015 dapat menjadi literatur pendidikan kewirausahaan ini berlokasi tidak jauh (sekitar 3 KM) dari kota Kecamatan Delanggu. Delanggu terkenal dengan hasil beras supernya. Keadaan ini menjadi penopang suksesnya berwirausaha agrobisnis. Perwira AbA berjarak 15 KM dari kota Surakarta dan 35 Km dari kota Yogyakarta. Lokasi strategis (kemudahan aksesibilitas ke kota) ini yang kemudian menjadi nilai kekuatan (*strength*) dalam menjalankan roda manajemen bisnis wirausaha. Apalagi pesantren ini dikelola oleh para sarjana dari beberapa lulusan perguruan tinggi terkemuka di Indonesia dengan spesifikasi jurusan dan keahlian. Sehingga boleh dikatakan juga memiliki *strength* dalam bidang sumber daya manusianya. Adapun pejabat Direktur Utama, Jamil Azzaini, merupakan *trainer* dan motivator bisnis tingkat nasional dan internasional. Beliau memiliki jaringan relasi bisnis yang cukup kuat.

Potensi ekonomis Perwira AbA dalam beragam sumber daya alam dan sumber daya manusia boleh dianggap sangat potensial untuk dimajukan. Dalam pemanfaatan potensi-potensi tersebut Perwira Aba membuka jenis-jenis wirausaha agrobisnis yang antara lain:⁴

⁴ Berdasarkan wawancara dengan Manajer Administrasi Umum dan Informasi Indarto Purnomosidi pada 27 Juni 2009.

1. Peternakan Sapi Pedaging dan Pembibitan

Peternakan ini memiliki 100 ekor sapi yang terdiri 4 (empat) kandang. Masing-masing kandang ditempati 25 ekor sapi. Jenis sapi yang ditenak adalah jenis lokal. Distribusinya melalui para konsumen langsung dan lewat blantik.

2. Peternakan Kambing

Mempunyai 200 ekor kambing terdiri dari 2 (dua) kandang. Setiap kandang diisi 100 ekor kambing. Jenis kambing yang ditenak adalah kambing putih (gembel) dan kambing Jowo. Peternakan kambing ini juga melayani pesanan untuk bahan binatang qurban pada Hari Raya Idul Adha dan aqiqah.

3. Peternakan Ayam Pedaging (broiler)

Ayam yang ditenak sebanyak 9000 ekor. Terdiri dari 3 (tiga) kandang. Setiap kandang berisi 3000 ekor ayam.

4. Rumah Potong Ayam (RPA)

Pada dasarnya RPA ini digunakan sebagai tempat penyembelihan ayam yang ditenak apabila sudah ada calon pembeli. Setiap harinya melayani pembeli yang datang dari warga sekitar dan para pedagang daging di pasar.

5. Kuadran Kanan Inspirational Training, lembaga pengembangan SDM (lembaga pengembangan SDM yang dikomersilkan)

Lembaga ini melayani berbagai jenis pelatihan. Ia bertindak sebagai pemateri dan pengatur acara. Dan sampai sekarang sudah pernah mengisi acara di berbagai sekolah dan pesantren, perguruan tinggi. Seperti Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) dan Universitas Negeri Surakarta (UNS).

Pada awal berdirinya pesantren ini tidak saja membuka wirausaha tertentu di bidang peternakan. Ada banyak jenis wirausaha yang lain selain itu. Unit usaha tersebut meliputi yaitu

1. Divisi Pertanian

Jenis usaha yang dijalankan adalah toko semprotan yang menyediakan penjualan pupuk, obat tanaman, dan alat pertanian

2. Divisi Peternakan

Jenis usaha yang dijalankan adalah rumah potong ayam dan pembesaran ayam pedaging

3. Divisi Perikanan

Jenis usaha yang dilakukan meliputi penjualan ikan lele dumbo.

4. Divisi Pascapanen

Jenis usaha yang dijalankan adalah pemroduksian *nata de coco* (sari kelapa).

5. Divisi Pengobatan Terapi Timur

Jenis usaha yang dijalankan adalah penjualan tanaman obat yang sudah dikeringkan dengan metode terapi timur yang berpraktik di pondok sehat alami (fasilitas pendidikan yang dimiliki pesantren). Akan tetapi beberapa unit usaha tersebut di atas mengalami gulung tikar dan hanya bidang peternakan saja yang masih berjalan hingga sekarang.

Dalam upaya mencapai efektifitas dan efisiensi usaha aplikasi teknologi berbasis lingkungan pun diterapkan. Perwira AbA membuka kesempatan bagi berbagai pihak terutama mahasiswa perguruan tinggi untuk mengembangkan teknologi yang tepat guna. Sebagai contoh pengolahan limbah peternakan (kotoran hewan) yang diolah menjadi bahan bakar biogas dan pupuk organik (pupuk kandang). Biogas yang dihasilkan dari limbah peternakan tersebut didayagunakan untuk penerangan lampu (utamanya untuk mes petugas kandang), kompor gas, penghangat kandang ayam, dan terakhir untuk menghidupkan *genset* pembangkit listrik. Adapun pupuk organik dimanfaatkan sebagai pupuk pertanian oleh para petani warga sekitar pondok pesantren.

Pembagian alokasi laba perusahaan sebagian besar mengalir ke pesantren yang berguna untuk biaya operasional pesantren secara umum. Besarnya mencapai 80% dari total pendapatan laba bersih. Dana ini untuk membiayai gaji bulanan karyawan, perawatan fasilitas pesantren, pembayaran beban listrik, ongkos transportasi, dan pulsa telepon. Sedangkan sisa labanya mengalir khusus ke dana modal pengembangan usaha. Pada dasarnya keuangan pesantren berasal dari dua sumber pokok. Pertama, laba unit usaha dan kedua adalah dana yang keluar dari bagian *fundraising*.⁵ Alokasi dana yang mengalir dari dua sumber keuangan ini dibedakan.

Laba usaha sebagaimana yang diuraikan di atas yaitu untuk mencukupi anggaran belanja operasional pesantren secara umum. Adapun hasil dana dari bagian *fundraising* dialokasikan untuk dana operasional pendidikan. Seperti contoh pengeluaran rutin biaya konsumsi santri, honor/*bisyaroh* dewan ustad atau staf pengajar, dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks dana hasil *fundraising* ini oleh pesantren disesuaikan dengan akad aslinya pemberian dana oleh donatur. Contoh kasus apabila donatur mengakadkan sumbangan uangnya sebagai zakat maka uang tersebut ditasharufkan untuk semisal biaya makan santri. Hal ini berkait dengan adanya syarat penerima zakat adalah para *mushonif*, yaitu orang-orang yang berhak menerima zakat dalam kaidah ilmu Fiqh.

C. Pelaksanaan Manajemen Kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

1. Perencanaan

Perencanaan kewirausahaan Perwira Aba dilakukan melalui rapat kerja (raker) tahunan yang diadakan pada setiap awal tahun yaitu pada bulan Januari. Raker dilaksanakan satu tahun sekali. Raker membahas pencetusan ide-ide baru berkait pengembangan usaha, target-target yang harus diraih dalam satu tahun berikutnya, dan strategi-strategi

⁵ Berdasarkan Wawancara dengan Manajer Keuangan Agung Yuniar pada 27 Juni 2009.

pencapaian target-target tersebut. Rapat tahunan dilakukan dengan teknik *brainstorming* agar memunculkan gagasan-gagasan segar dari peserta rapat. Peserta rapat antara lain para Direktur Bidang dan para Manajer Bagian. Terkadang seorang konsultan bisnis juga diundang dalam proses perencanaan ini. Tujuannya agar hasil-hasil rapat mencapai optimal.

Selanjutnya hasil rapat yang telah dimufakati bersama itu dikonsultasikan kembali ke Direktur Utama. Bahan pengajuan laporan konsultasi dalam bentuk tertulis (dibukukan). Setelah pihak Direktur Utama menyetujui maka hasil tersebut diserahkan ke pihak Yayasan Amalul Muzaki untuk dimintakan pengesahan. Bahan laporan ini berisi program selama satu tahun ke depan yang meliputi jenis program, tujuan, pelaksana/penanggung jawab, dan besar anggaran yang dibutuhkan dalam setiap *item* program.

Dalam merumuskan program ini sebelumnya diadakan evaluasi pada setiap akhir tahun yaitu pada bulan Desember. Dan juga mengadakan kunjungan studi banding (*study comparative*) ke lembaga lain. Kunjungan ini menghasilkan pengalaman pengetahuan baik dalam manajemen pesantren secara umum ataupun tertentu untuk program pengembangan wirausaha. Dengan demikian hasil rapat kerja tersebut juga didasarkan pada uraian garis umpan balik (*feedback line*) atau garis perbaikan.

2. Pengorganisasian

Dalam setiap satu jenis kegiatan usaha peternakan terdapat penanggung jawab masing-masing. Yaitu 1 (satu) kepala kandang dan minimal 2 (dua) pembantu pelaksana (anak kandang). Kepala kandang yang bertugas bertanggung jawab terhadap jalannya usaha ditunjuk berdasarkan pengalaman masa kerja, prestasi kerja, dan kecakapan kerja. Dan anak kandang bekerja membantu pelaksanaan kerja dari kepala kandang. Jumlah anak kandang ini bersifat fluktuatif (tidak menentu/naik turun). Ketika terjadi penawaran yang meningkat maka

dilakukan penambahan jumlah pekerja. Seperti contoh pada saat menjelang Hari Raya Idul Fitri dan Hari Raya Idul Adha atau Hari Raya Qurban. Kebanyakan para pekerja berasal dari warga sekitar pesantren. Ada juga yang didatangkan dari luar daerah. Asumsinya bahwa mereka lebih mumpuni dalam mengelola peternakan.

Para pekerja kandang bekerja di bawah komando Direktur Bidang Usaha, Akbar Mahalli. Direktur Bidang bertugas mengontrol dan memberikan pengarahan terhadap jalannya usaha peternakan ini. Dengan kata lain Direktur Bidang Usaha bertindak sekaligus sebagai manajer usaha. Garis koordinasi pada pelaksanaan manajerial ini sangatlah jelas. Meskipun pada dasarnya garis koordinasi itu amatlah sederhana. Direktur Bidang Usaha melaporkan hasil keuangan (laba) langsung ke Manajer Keuangan. Manajer Keuangan juga menerima laporan keuangan dari Direktur Bidang *Fundraising*. Direktur Bidang *Fundraising* bekerja mencari sumber dana yang berasal dari para donatur yang tidak mengikat. Manajer Keuangan bertindak mengatur alokasi dan sirkulasi keuangan. Sekaligus mengawasi proses pengendalian agar tidak terjadi defisit anggaran selama satu tahun. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa sumber dana yang mengalir ke Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf mendapatkan aliran dana dari dua sumber yang berbeda yang dikendalikan secara penuh oleh Manajer keuangan.

Dalam praktiknya santri juga melibatkan diri sebagai bagian tenaga *marketing*. Para santri bekerja sekaligus belajar wirausaha pada waktu bersamaan. Mereka memperoleh *incentive*/bonus dalam bentuk uang apabila berhasil menjual produk atau mendapatkan pembeli/konsumen.⁶ Untuk itu semua pihak yang ada di pesantren ini bekerja sama secara maksimal guna mengembangkan usaha pesantren. Begitu pun dengan Dewan Ustad/Pengajar, Supervisor Pendidikan, dan juga Manajer Administrasi Umum dan Informasi. Mereka bertugas sesuai proporsi

⁶ Berdasarkan Wawancara dengan Manajer Keuangan Agung Yuniar pada 27 Juni 2009.

masing-masing sekaligus bertindak merangkap sebagai tenaga *marketing* di setiap unit usaha.

3. Pelaksanaan

Setelah perencanaan disusun begitu rupa juga pengorganisasian dibentuk dalam aktifitas raker, selanjutnya kegiatan pelaksanaan mulai diatur sedemikian rupa. Sebelum pelaksanaan digalakkan terlebih dulu para tenaga kandang dan tenaga *marketing* (santri dan pengurus pesantren lainnya) memperoleh arahan teknis dari Direktur Bidang Usaha. *Action plan* ini diawali dengan *briefing* terkait teknis dan prosedur kerja. *Briefing* dilaksanakan setiap hari. Bisa dilakukan di kandang ataupun di kantor pesantren.

Penyampaian bimbingan kerja tersebut dengan secara lisan dan tertulis. Direktur Bidang Usaha membagikan selebaran berisi petunjuk pelaksanaan yang telah disiapkan lebih dulu. Referensi isi panduan kerja disarikan dari literatur yang ada di perpustakaan pesantren. Ataupun diambilkan informasi dari internet. Kemudian Direktur Bidang Usaha menjelaskan secara rinci baik dalam konteks teoritis ataupun praktis pelaksanaan kerja. Dengan demikian proses *briefing* berjalan sebagaimana orang berdiskusi dalam pembelajaran aktif.⁷ Dengan penuh totalitas Direktur Bidang Usaha mengupayakan pelaksanaan ini berjalan lancar tiada kendala atau masalah yang memungkinkan mengganggu aktifitas kerja unit usaha. Proses pendampingan, pengarahan, bimbingan, dan pengawasan juga dilakukan dalam kegiatan *actuating* ini.

4. Pemfasilitasian

Fungsi pemfasilitasian sebagaimana diuraikan pada Bab II bertujuan bukan untuk meningkatkan produktifitas akan tetapi lebih mengarah pada peningkatan semangat kerja karyawan. Fasilitas yang diberikan oleh pesantren antara lain rumah dinas pengelola lengkap dengan perabotan rumah tangga (berisi 2 kamar tidur, 1 kamar mandi, 1

⁷ Berdasarkan Wawancara dengan Direktur Bidang Usaha Akbar Mahalli pada 27 Juni 2009.

set tempat duduk, ruang tamu, ruang dapur, dan meja makan). Dengan kata lain satu orang pengelola mendapatkan fasilitas keluarga. Ada juga kendaraan untuk operasional usaha dan pendidikan pesantren, 1 mobil dan 4 sepeda motor. Pelayanan membaca dan pusat sumber belajar perpustakaan yang diperuntukkan bagi santri pada khususnya dan karyawan usaha pada umumnya. Juga disediakan laboratorium usaha. Penyediaan perabotan-perabotan bertujuan memudahkan agar para karyawan dapat lebih cepat mengembangkan usaha. Sehingga semangat kerja mereka tidak *kendor*.

Pada kesempatan-kesempatan tertentu para tenaga usaha diikutkan pelatihan/*training* untuk memenuhi kompetensi kerja. *Family gathering* setahun sekali yang dilakukan setiap akhir tahun. Tunjangan kesehatan senilai satu setengah kali gaji per bulan selama satu tahun. Diberikan setiap 3 bulan satu kali. Tunjangan Hari Raya (THR) senilai satu kali gaji per bulan. THR dibagikan menjelang Hari Raya Idul Fitri. Selain perabotan fisik di atas fasilitas berupa non fisik tersebut juga bertujuan sama dengan yang perabotan fisik, yaitu menumbuhkan semangat kerja karyawan. Fasilitas ini merupakan pemacu kerja mereka agar selalu menjadi lebih baik.

5. Pemotivasian

Prinsip pemotivasian di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf ini adalah "*The right man in the right place*".⁸ Artinya menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Pemotivasian berdasarkan prestasi kerja dan kebutuhan para karyawan. Dengan tujuan mengembangkan potensi dengan cara memunculkan rasa saling *support* antartim kerja. Motivasi diberikan dalam bentuk *bonus performance* yang diserahkan setelah masa pascapanen. Dalam satu tahun periode terjadi panen sebanyak 7 kali. *Bonus performance* diberikan berdasarkan kinerja dengan cara kalkulasi kenaikan laba dan dihitung dalam skala prosentase.

⁸ *Ibid.*

Mengikutkan karyawan ke pelatihan menjadi strategi penting yang dijalankan Perwira AbA. Baik atas inisiatif karyawan sendiri atau instruksi langsung dari bagian manajemen. Penentuan calon peserta pelatihan melalui tahapan seleksi yang disesuaikan dengan kebutuhan kerja dan prestasi karyawan. Partisipasi aktif calon peserta pelatihan dalam upaya mengembangkan usaha juga menjadi dasar pertimbangan kelulusan peserta seleksi. Dalam praktiknya pelatihan bisa diselenggarakan oleh pesantren sendiri dan diikuti pelatihan-pelatihan dari luar.

Selain kesempatan mendapatkan tiket pelatihan gratis juga ada peningkatan pemberian kompensasi atau kenaikan gaji. Pemberian kompensasi ini berjalan dalam siklus selama satu tahun berdasar struktur berjenjang. Dengan kata lain naik secara bertahap sesuai masa lama kerja. Dalam satu tahun prestasi karyawan dinilai. Bertujuan untuk menentukan karyawan yang hendak mendapat promosi jabatan (kenaikan jabatan). Biasanya dilakukan dengan penunjukan sebagai kepala kandang atau diposisikan di tenaga manajemen.

6. Pemberdayaan

Di samping pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk pengembangan (*development*) karyawan, Perwira AbA memanfaatkan teori pemberdayaan (*empowerment*) dalam praktik manajerial usaha. Pemberdayaan ini merupakan setiap proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pekerja melalui saling menukar informasi yang relevan dan ketentuan tentang pengawasan atas faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan.

Setiap terjadi kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan di Perwira AbA ini manajer selalu mencairkan masalahnya di wilayah kalangan manajer bawah (*grassroot*). *Problem solving* dilakukan dengan teknik berdiskusi. Bisa dilakukan di kandang atau di kantor pesantren. Apabila masalah yang muncul berkait teknik kerja di kandang maka

diskusi diadakan di kandang. Dan seandainya terkait masalah manajerial secara umum maka rapat dilakukan di kantor bersama-sama dengan petugas kandang dan pengelola yang lain. Sehingga ide-ide segar dan kreatif dari mereka semua tersalurkan dengan baik.

Adapun pemberdayaan yang bertalian dengan tanggung jawab, semua karyawan bagian atas sampai bawah berhak menentukan keputusan sendiri asalkan dinilai positif demi membangun usaha yang lebih baik.⁹ Setelah mereka diberikan tugas dan tanggung jawab tertentu diberikan pula wewenang penuh dan kekuasaan untuk menentukan sikap. Dengan kata lain manajer tidak selalu mengintervensi bawahan dalam mengambil sikap dan arah keputusan. Dengan demikian pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

7. Pembelajaran

Pembelajaran diartikan sebagai organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan wawasan yang mengubah pola perilaku seseorang dalam organisasi atas dasar pengetahuan dan wawasan baru. Langkah-langkah yang ditempuh Perwira AbA adalah antara lain meliputi sebagai berikut:

a. Menentukan strategi

Pada dasarnya penentuan strategi baru dilakukan pada tahap perencanaan yang diadakan dalam rapat kerja tahunan. Penentuan strategi mendapat perhatian utama dalam setiap rapat kerja. Ketentuan strategi baru berasal dari garis umpan balik pada saat evaluasi akhir tahun. Apabila terjadi kekurangan ketepatan strategi maka strategi baru perlu digalakkan untuk mencapai target yang lebih baik. Informasi dan wawasan-wawasan baru mengalir dari beragam sumber. Perwira AbA bekerja sama dengan mahasiswa

⁹ *Ibid*

Universitas Negeri Surakarta (UNS) Fakultas Teknik. Dengan tujuan memperoleh terobosan-terobosan baru dalam sistem pengelolaan peternakan.

Di samping itu juga bekerja sama dengan Departemen Pertanian Kabupaten Klaten dan Provinsi Jawa Tengah. Departemen ini diharapkan dapat memberikan penyuluhan-penyuluhan penting terhadap efektifitas dan efisiensi usaha yang berkait program yang digulirkan pemerintah dalam meningkatkan produktifitas peternakan penduduk. Pesantren juga memiliki perpustakaan yang berisi referensi tentang usaha agrobisnis dan laboratorium yang dapat dimanfaatkan sebagai tempat pengujian strategi ataupun inovasi-inovasi baru. Ada juga kegiatan studi banding untuk menimba inspirasi baru dalam mewujudkan usaha yang selangkah lebih maju.

b. Merancang ulang struktur organisasi

Rancang ulang struktur organisasi menjadi konsekuensi logis dari upaya penentuan strategi baru. Perwira AbA dalam jangka satu tahun bisa melakukan perombakan struktur organisasi terkait alur perbaikan manajemen organisasi. Restrukturisasi ini bukan barang langka alias sering dilakukan di Perwira AbA. Dalam satu tahun boleh dilakukan lebih dari satu kali apabila memang hal itu mendesak untuk direalisasikan.

c. Membentuk kembali budaya organisasi

Hal ini memungkinkan terjadinya proses pertumbuhan usaha yang pesat. Manajer dalam hal ini Direktur Bidang Usaha mengkomunikasikan visi dan misi baru yang hendak ditempuh. Direktur Bidang Usaha mengakrabkan para bawahan dengan pembaruan-pembaruan yang berkelanjutan demi majunya organisasi setiap terdapat permasalahan. Sehingga kegiatan *trial and error* menjadi nilai tambah tersendiri bagi proses perbaikan

manajemen. Di sinilah proses pembelajaran organisasi berlangsung.

8. Pembaruan

Inovasi yang kerap dilakukan oleh Perwira AbA adalah dalam hal jargon perusahaan dan sistem *marketing*. Berulang kali percobaan sistem *marketing* baru diujicobakan efektifitas dan efisiensinya. Apabila dinilai tidak efektif maka sesegera mungkin ditata ulang. Usaha bongkar pasang sistem ini dipengaruhi oleh konteks perubahan atau perkembangan sistem bisnis yang terus menerus mengalami perombakan. Baik dalam ranah teknologi, sistem politik, demografis, sosiologis, ataupun sistem sosial masyarakat.

Sebagai contoh adanya penemuan baru bahwa zat amoniak (zat yang terkandung dalam kotoran makhluk hidup) menyimpan energi yang luar biasa dan bisa digunakan sebagai biogas. Sistem politik di Indonesia yang sedang mengalami masa transisi ini menjadi pertimbangan penentuan strategi wirausaha di Perwira AbA. Semisal jika pada masa Pemilihan Umum (pemilu) maka perbedaan partai politik tidak begitu didengungkan. Setiap karyawan bebas menentukan arah politiknya. Dan Perwira AbA tidak terikat kontrak dengan partai politik tertentu.

Perubahan ledakan penduduk yang semakin lama mengalami peningkatan dijadikan ide dalam mengambil program penyediaan hewan Aqiqah. Adapun dalam bidang sosiologis Perwira AbA berusaha mengenali potret sosial yang terjadi di masyarakat sekitar pesantren dengan cara pemberlakuan program pemberdayaan masyarakat dalam kewirausahaan. Sistem sosial masyarakat yang cenderung menggunakan *mindset* pedesaan maka Perwira AbA tidak pernah memutuskan komunikasi kerja sama dengan warga sekitar. Ini dilakukan dengan pelibatan pandangan masyarakat dalam rapat kerja yang disebut dengan istilah kemitraan dan adanya program dakwah dengan mengirimkan santrinya untuk mengisi Khutbah Jumat di masjid milik warga.

Contoh inovasi yang pernah dijalankan antara lain sistem perdagangan hewan Qurban ala supermarket. Calon pembeli bebas memilih hewan Qurban yang hendak dibeli yang disesuaikan dengan jenis dan kapasitas harga pembeli terhadap produk dagangan. Artinya tidak ada fasilitas tawar-menawar. Dengan demikian mereka bersemboyan “ada harga ada barang”. Ada juga layanan diskon harga apabila pembeli memenuhi syarat-syarat tertentu yang diajukan perusahaan untuk bisa dapatkan potongan harga tersebut. Seperti pembeli harus membeli lebih dari 3 ekor hewan. Dan juga ada layanan antar (*delivery services*). Ini berlaku dengan ketentuan yang sama dengan syarat-syarat pada layanan potongan harga. Adapun jargon yang dipakai Perwira AbA adalah 4J. Jelas Halal, Jelas Sehat, Jelas Standar Timbangan, dan Jelas Murah/ Terjangkau.

9. Pengawasan

Pengawasan oleh manajer di perusahaan peternakan Perwira AbA dilaksanakan minimal setiap hari dengan berkunjung langsung ke kandang. Direktur Bidang Usaha selaku manajer melakukan pendampingan pada saat pemasaran, menerima laporan dari para *stakeholder* seperti petugas kandang dan tenaga pemasaran, dan membuka layangan kritik dan saran baik secara langsung ataupun via surat elektronik, telepon, sms, email, dan *facebook*. Manajer lalu mengambil tindakan tegas dan cepat apabila terjadi kesalahan ataupun kekurangan baik dari segi mutu, produk, ataupun persaingan harga agar berjalan sesuai rencana kerja semula.

Laporan sering kali berasal dari petugas kandang seandainya menemukan kesulitan-kesulitan atau masalah-masalah yang terasa sulit diatasi seorang diri. Dalam menyikapinya manajer langsung turun ke lapangan (kandang) untuk melihat kondisi buruk yang terjadi. Apabila manajer berhalangan hadir langsung ke lapangan maka mengutus seseorang yang dianggap mampu menyelesaikan masalah tersebut. Dan kemudian manajer memberikan pengarahan secukupnya untuk solusi

pemecahan masalah tersebut. Atau manajer memberikan mandat keputusan kepada utusan untuk mengeluarkan solusi permasalahan. Semisal ada hewan yang terjangkit hama penyakit.

Perwira AbA juga pernah memakai teknik *scorecut* untuk menilai perkembangan dan pertumbuhan usaha.¹⁰ Dengan teknik ini sebenarnya lebih memudahkan proses pengawasan. Akan tetapi sulit dilakukan karena struktur organisasi kewirausahaan di peternakan sangatlah “sederhana”. Dengan kata lain tidak memiliki personil yang banyak seperti perusahaan besar pada umumnya. Karena pada dasarnya teknik ini diadopsi dari perusahaan raksasa di luar negeri.

10. Evaluasi

Pengevaluasian merupakan fungsi lanjutan dari pengawasan. Evaluasi berupaya untuk mengoreksi kesalahan ataupun kekurangan yang didapat dari hasil pengawasan. Setelah diketahui kekurangan-kekurangannya maka dipikirkan garis umpan balik (*feedback line*) kemudian diperbaiki untuk kegiatan atau program organisasi selanjutnya. Evaluasi memiliki beberapa teknik khusus. Yang intinya menemukan kekurangan-kekurangan suatu program setelah berakhir untuk dicarikan solusi perbaikannya yang dapat digunakan referensi program organisasi yang hendak dilakukan pada masa yang akan datang.

Teknik yang diterapkan dengan cara rapat mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan. Adapula rapat insidental. Rapat-rapat tersebut ditujukan untuk mengukur ketercapaian target yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Hasil akhir dari kegiatan evaluasi adalah adanya perumusan *feedback line* atau garis perbaikan. Rumusan hasil ini kemudian dimanfaatkan sebagai referensi kegagalan atau keberhasilan pada rapat kerja tahunan yang dilakukan pada setiap awal tahun yakni bulan Januari. Proses manajerial di Perwira AbA ini berjalan seperti halnya sebuah siklus lingkaran. Berawal dari perencanaan dan berakhir dalam pengevaluasian. Di mana kedua proses awal akhir itu

¹⁰ *Ibid*

tetap berkesinambungan untuk mendapatkan hasil tujuan yang lebih optimal dalam kegiatan manajemen.

D. Aplikasi Nilai-Nilai Kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

Secara konseptual kewirausahaan di lembaga pesantren ini berasaskan pada *social enterprise*. Yaitu unit usaha yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan sosial kelompok. Dalam artian berusaha meraup keuntungan setinggi-tingginya demi kepentingan kesuksesan program pesantren. Di mana keuntungan tidak hanya boleh dinikmati perorangan akan tetapi ditujukan untuk kemaslahatan bersama. Semua keuntungan dikembalikan lagi ke pesantren untuk menutupi anggaran program pendidikan yang akan dicanangkan.

Direktur Bidang Usaha Akbar Mahalli mengungkapkan, 80 % keuntungan usaha dialokasikan ke pesantren untuk menutupi anggaran operasional lembaga secara umum seperti belanja gaji bulanan karyawan, perawatan fasilitas, beban biaya listrik, ongkos transportasi, dan pulsa bulanan telephone. Sedangkan 20 % selebihnya dialirkan ke biaya pengembangan usaha seperti penambahan kapasitas modal usaha.¹¹

Sumber dana pengembangan selain mengalir dari angka 20 % laba per tahun tersebut, usaha di Perwira AbA juga mendapatkan suntikan dana (pinjaman) dari pihak ketiga. Dengan catatan pinjaman tersebut berbunga ringan dan bahkan tanpa bunga sama sekali. Dana-dana modal tersebut dirancang sedemikian rupa agar mencapai target dan efisiensi pembiayaan keuangan. Penentuan alokasi modal segar itu dibahas sekaligus dalam rapat tahunan pada bulan Januari. Dalam rapat ini usaha memunculkan ide-ide kreatif dan inovatif diupayakan mengalir deras. Dengan tujuan agar usaha yang dijalankan senantiasa *survive* menghadapi tantangan-tantangan dan resiko-resiko baru akibat perubahan konteks zaman. Perubahan itu

¹¹ *Ibid*

antara lain perubahan sistem bisnis perdagangan dan paradigma ekonomi masyarakat.

Pembangunan jaringan bisnis (*business networking*) adalah perhatian utama manajerial kewirausahaan peternakan di Perwira AbA ini. Usaha *networking* senantiasa dilangsungkan sepanjang usaha berdiri. Bentuk *networking* yang diaplikasikan di lembaga ini antara lain bekerja sama dengan mahasiswa perguruan tinggi dengan membuka kesempatan mengadakan penelitian, pemerintah melalui Dinas Pertanian, lembaga sosial seperti program Dompot Dhuafa' Koran Republika, lembaga pendidikan lain dalam upaya studi banding (*study comparative*) dan promosi produk wirausaha. Seperti adanya pemasokan hewan Qurban di Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta dan penyuplaian daging ayam untuk konsumsi para santrinya, dan masyarakat sekitar untuk menciptakan hubungan komunikasi yang harmonis agar mendapatkan dukungan penuh dalam setiap program yang dirangkaikan pesantren. Perluasan jaringan berpengaruh pada laju perkembangan dan pertumbuhan usaha yang setiap tahunnya mencapai angka 20 %.

Strategi lainnya adalah pencitraan lembaga pesantren sebagai ikon pesantren wirausaha. *Building image* ini mulai dibangun sejak pesantren berdiri. Tujuannya adalah agar lebih mendekatkan perusahaan ke masyarakat. Sehingga memunculkan daya *market* yang lebih tinggi daripada perusahaan peternakan lain pada umumnya. Berangkat dari pembentukan ikon ini secara otomatis asumsi bisnis di Perwira AbA berjalan sesuai basis syariah. Apalagi pada saat ini sistem perdagangan syariah menjadi tren masyarakat Muslim utamanya dan masyarakat dunia secara umum. Dengan demikian perusahaan semakin hari kian berkembang dengan angka pertumbuhan mencapai 20 % per tahun tersebut. Target angka yang lebih besar dari 20 % ini yang juga dijadikan spirit bagi para pekerja untuk mengembangkan usahanya yang lebih maju di waktu mendatang.

Pengelolaan wirausaha agrobisnis di Perwira AbA ditunjang oleh kepemimpinan yang transformasional. Akbar Mahalli mengakui bahwa sejatinya memimpin orang tidak sama dengan memelihara hewan. Hal ini akibat adanya kompleksitas yang ada pada setiap manusia. Dalam kepemimpinannya Akbar Mahalli selalu berusaha memunculkan semangat-semangat baru karyawan. Menyelesaikan masalah dengan sikap bijaksana. Memfasilitasi dalam upaya peningkatan kualitas kinerja diri karyawan. Ini dilakukan dengan cara mendorong kerja tim agar meraih setahap demi setahap yang lebih tinggi dari prestasi yang pernah dicapai. Optimalisasi kerja tim di sini bertujuan agar lebih memudahkan proses perbaikan secara kolektif. Para pekerja dalam satu tim bekerja saling mendukung ketercapaian apa yang menjadi “bintang terang” mereka masing-masing.

Selain itu juga pihak manajemen menerapkan pola manajerial yang lentur. Dalam artian mengupayakan kerangka kerja yang bersifat *win win solution*. Yaitu kerangka kerja yang tidak membebani secara sepihak kepada karyawan. Tidak membatasi ide-ide serta gagasan cemerlang dari karyawan dalam rangka memajukan perusahaan. Berusaha agar kerja karyawan terus mengalami keberhasilan menuju arah perbaikan. Serta memberikan tanggung jawab sebesar-besarnya kepada bawahan untuk menentukan sikap yang terbaik. Dan terakhir memberikan nilai-nilai pembelajaran baik secara langsung ataupun dengan menciptakan iklim budaya organisasi yang mengarah pada perbaikan kualitas kerja yang berkelanjutan. Demikian uraian data hasil penelitian di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten (Perwira AbA) ini.

BAB IV

**ANALISIS MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN DI PESANTREN
WIRUSAHA AGROBISNIS ABDURRAHMAN BIN AUF KLATEN**

A. Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten (Perwira AbA) berkhidmat menjadi sebuah lembaga pendidikan yang mampu menjembatani kesenjangan sosial di negeri tercinta ini. Kehadiran Perwira AbA juga diharapkan bisa mengurangi tingkat pengangguran dengan mencetak lulusan yang siap menjadi wirausahawan. Khidmat ini dikuatkan dengan tidak memungut biaya sepeserpun dari santri mulai biaya pendidikan, penginapan maupun biaya hidup, makan, dan minum selama pendidikan berlangsung. Melalui program pendidikan berbasis keagamaan, kewirausahaan, keterampilan serta agrobisnis selama satu tahun. Perwira AbA yang berdiri pada 4 Pebruari 2000 di Dukuh Tlangu Wetan RT 03/RW 02, Desa Bulan, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah bertekad melahirkan generasi pemuda berkepribadian Islami dan mampu berdakwah, berjiwa mandiri, bermental kewirausahaan serta profesional.

Alasan pemakaian nama sahabat Nabi Abdurrahman bin Auf adalah kemahirannya dalam berdagang, kegigihannya dalam bekerja serta keuletannya mengelola usaha, telah mengantarkan salah seorang sahabat Rasulullah SAW menjadi pengusaha muslim yang kaya raya lagi dermawan.¹ Jika saat berhijrah ke Madinah ia tidak memiliki apa-apa, namun beberapa waktu kemudian ia telah mampu menyedekahkan separuh hartanya, 40.000 dinar untuk pasukan perang Badar yang masih hidup, serta 500 ekor onta, dan 500 ekor kuda untuk *fii sabilillah*. Maka tidak heran jika dia termasuk salah satu sahabat yang dijamin masuk surga oleh Allah SWT.

Berharap setelah lulus dari pesantren para santrinya menjadi wirausahawan yang sukses dan beretika mulia sebagaimana sosok

¹ Berdasarkan hasil studi dokumentasi profil Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

Abdurrahman bin Auf maka dipakailah nama sahabat Nabi itu oleh Yayasan Amalul Muzaki untuk nama pesantren yang didirikannya biasa disingkat Perwira AbA. Pemakaian nama yang mengandung makna filosofis ini tentu memberikan nilai tambah lembaga dalam upaya mengenalkan dan kemudian mendekati ke publik.

Direktur Bidang Pendidikan Perwira AbA, Ahmad Faiz menjelaskan bahwa pembebasan biaya bagi semua santri semata-mata ingin memberi kesempatan yang sama pada saudara-saudara semuslim. Khususnya pemuda yang kurang mampu perekonomiannya untuk mendapatkan bekal ilmu keagamaan, keterampilan serta mental kewirausahaan agar dapat hidup mandiri kelak.² Supervisor pendidikan Perwira AbA, Rubiyanto secara detail menjelaskan. Ada tiga inti mata ajaran yang diberikan di Perwira AbA.³ Pertama, adalah mata ajaran keterampilan yang meliputi keterampilan terapi pengobatan timur (akupresure, *rukayah* dan *hijamah*), pembuatan herba, aglonema (budidaya tanaman hias dan tanaman buah), dan peternakan (budidaya ayam potong, kambing, sapi perah, sapi potong dan bebek peking).

Kedua, adalah mata ajaran kewirausahaan yang difokuskan pada keahlian melakukan transaksi (pemasaran dengan segala aspeknya), kerja praktis, dan membuat rancangan usaha. Ketiga, adalah mata ajaran pemahaman Islam yang meliputi Terjemah Al-qur'an, Fiqih Hukum Islam, *Dirosat fil Fikril* Islam, Dasar-dasar Bahasa Arab, Hafalan ayat dan hadits pilihan, serta Tahsin (pembaikan budi pekerti). Kurikulum sebagaimana tercatat di atas sangat sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai Perwira AbA. Yaitu menginginkan agar para lulusan bisa berjiwa Islami dan mandiri secara ekonomi dengan memberikan pendidikan kewirausahaan dan keislaman.

Rubiyanto secara lebih lanjut menjelaskan, "Alokasi waktu efektif untuk masa pendidikan di Perwira AbA adalah satu tahun tanpa libur khusus kecuali libur hari raya, libur mingguan, dan libur nasional. Dalam satu pekan terdiri dari enam hari waktu aktif pembelajaran (Ahad libur/kegiatan

² Berdasarkan wawancara dengan Direktur Bidang Pendidikan pada 26 Desember 2008.

³ Berdasarkan wawancara dengan Supervisor Pendidikan pada 26 Desember 2008

kemasyarakatan) dengan lebih banyak porsi pendidikan praktik. Adapun untuk evaluasi pembelajaran dilaksanakan pada setiap akhir marhalah/tahapan.” Dalam sepekan waktu kegiatan pendidikan di pesantren ini sangat padat. Sehingga tidak ada waktu sedikitpun yang terbuang sia-sia. Menurut penulis, dengan cara ini maka juga termuat pendidikan kedisiplinan. Karena prinsip dari wirausahawan tangguh adalah bagaimana ia mampu memanfaatkan peluang baik itu waktu, sumber daya, ataupun tenaga untuk secara efektif dan efisien bisa mencapai tujuan yang diinginkan.

Metode pendidikan yang diterapkan di Perwira AbA meliputi Metode Praktik Intensif (Metode yang diterapkan pada pembelajaran keterampilan), Metode Intuitif (Metode yang diterapkan dengan cara memberikan pembelajaran praktik kerja dan transaksi secara langsung), Metode *Homestay* (metode yang diterapkan pada santri untuk mengelola hidup secara berkelompok), Metode Pengajaran Intensif Interaktif (Metode untuk menanamkan pemahaman-pemahaman dasar dalam beragama secara kaffah dengan menyusun struktur mata ajaran sesederhana dan membantu merangsang santri mengemukakan opininya pada mata ajaran yang diberikan), Metode Marhalah/Tahapan (Metode membagi proses pendidikan menjadi tiga marhalah yaitu Marhalah I: Moslem Entrepreneur Mind Setting, Marhalah II: Penguasaan Ilmu Keagamaan dan Skill Kewirausahaan, Marhalah III: Kemandirian Usaha dan Dakwah). Beberapa hal yang menarik di sini adalah bagaimana Perwira AbA mengelola secara runtut baik dalam segi perencanaan pendidikan, pembelajaran, kurikulum, metode, tenaga pengajar dan pengelola, dan seleksi penerimaan santri barunya.

Proses pendidikan di Perwira AbA didukung oleh tenaga pendidik yang ahli dalam bidangnya, sistem pembelajaran yang dinamis dan terpadu dengan ditunjang ruang kelas, perpustakaan, mushola, asrama santri yang nyaman serta media pelatihan dan keterampilan seperti laboratorium aglonema, lahan peternakan (sapi, ayam, kambing, bebek peking), lahan perikanan (lele), rumah pemotongan ayam dan klinik pengobatan timur diharapkan mampu menjadikan santri lulusan Perwira mempunyai bekal keterampilan dan

keahlian yang cukup sebagai calon wirausahawan muda. Ahmad Faiz juga mengatakan, persyaratan untuk menjadi santri di Perwira AbA adalah laki-laki muslim, berusia 18-25 tahun, minimal lulusan SLTP, sehat jasmani rohani, bisa membaca Al Qur'an serta lolos tes seleksi. Materi tes seleksi biasanya meliputi wawasan agama Islam, motivasi, kesehatan dan wawancara. Adanya seleksi ketat ini memang penting dilakukan mengingat adanya pembebasan biaya selama tinggal di pesantren. Apabila tidak diadakan seleksi maka kemungkinan besar pendidikan tidak akan berjalan optimal karena banyak santri yang semauanya sendiri.

B. Peningkatan Potensi Ekonomis untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

Terdapat banyak temuan yang menarik dari penelitian ini. Utamanya yang berkaitan dengan sistem pengelolaan pembelajaran, kurikulum, serta penghimpunan dan keuangan pesantren dalam membiayai program pendidikan di Perwira AbA. Sebagaimana terungkap dalam bab III. Potensi ekonomis yang dimiliki pesantren wirausaha ini sangatlah potensial untuk dikembangkan. Baik dalam aspek sumber daya manusia, alam, tinjauan sosiologis dan geografis pesantren. Kesemuanya itu terangkum dalam satu kesatuan peluang (*opportunity*) yang perlu diramu agar menghasilkan keuntungan finansial dalam rangka pembiayaan program pendidikan. Adanya potensi sumber daya (*resources*) dan peluang itu maka yang dibutuhkan hanyalah sikap kewirausahaan (*entrepreneurship*) dalam memanfaatkan potensi tersebut. Sikap kewirausahaan pun telah dikerahkan untuk memaksimalkan usaha. Sehingga pesantren mampu mengeksplorasinya secara baik dalam menghasilkan laba sebanyak-banyaknya.

Kenyataan di atas senada dengan pendapat Bygrave sebagaimana dikutip Bukhori Alma.⁴ Bygrave mengatakan bahwa ada tiga komponen krusial utama dalam membangun sebuah usaha, *opportunity* (peluang), *entrepreneurship* (kemampuan manajemen tim), dan *resources* (sumber daya). Ketiga

⁴ Buchari Alma, *Kewirausahaan*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 10.

komponen ini dimiliki secara sempurna oleh Perwira AbA. Dengan demikian Perwira AbA mampu mengembangkan beberapa jenis kegiatan unit usaha berkait kepemilikan tiga komponen tersebut.

Ada beberapa langkah strategis yang perlu digalakkan untuk membangun sebuah usaha berdasarkan adanya tiga komponen di atas. Langkah-langkah ini perlu dilakukan pada saat perencanaan. Kegiatan disebut *screening* (proses penjaringan ide). Berikut tahapan-tahapan itu:⁵

1. Menciptakan produk baru dan berbeda
2. Mengamati pintu peluang
3. Analisis produk dan proses produksi secara mendalam
4. Menaksir biaya awal
5. Mempertimbangkan resiko yang mungkin terjadi

Secara umum praktik langkah-langkah berdasarkan teori Bygrave di atas telah dilakukan di Perwira AbA. Proses penjaringan ide ini dilakukan Perwira AbA pada saat Raker bulan Januari. Dari penerapan *screening* ini menghasilkan beberapa usaha sektor riil yang bergerak di bidang agrobisnis peternakan. Yaitu antara lain:

1. Peternakan Sapi Pedaging dan Pembibitan
2. Peternakan Kambing
3. Peternakan Ayam Pedaging
4. Rumah Potong Ayam (RPA)
5. Kuadran Kanan Inspirational Training, lembaga pengembangan SDM (lembaga pengembangan SDM yang dikomersilkan)

Akan tetapi pada awal berdirinya unit usaha di Perwira AbA tidak hanya pada bidang peternakan. Masih banyak jenis-jenis unit usaha kreatif yang lain seperti:

1. Divisi Pertanian
2. Divisi Peternakan
3. Divisi Perikanan
4. Divisi Pascapanen

⁵ Suryana, *Kewirausahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 53-55.

5. Divisi Pengobatan Terapi Timur

Jenis-jenis kegiatan usaha ini akhirnya mengalami kegagalan. Hanya peternakan yang masih bertahan eksistensinya sampai sekarang. Menurut Suryana keberhasilan dan kegagalan wirausaha tergantung pada kemampuan pribadi wirausaha. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan tersebut sebagai berikut:⁶

1. Tidak kompeten dalam manajerial. Tidak kompeten atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan mengelola usaha merupakan faktor penyebab utama yang membuat perusahaan kurang berhasil.
2. Kurang berpengalaman baik dalam kemampuan teknik, kemampuan memvisualisasikan usaha, kemampuan mengkoordinasikan, keterampilan mengelola sumber daya manusia, maupun kemampuan mengintegrasikan operasi perusahaan.
3. Kurang dapat mengendalikan keuangan. Agar perusahaan dapat berhasil dengan baik faktor yang paling penting dalam keuangan adalah memelihara aliran kas. Mengatur penerimaan dan pengeluaran secara cermat. Kekeliruan dalam memelihara aliran kas dapat menghambat operasional perusahaan dan mengakibatkan perusahaan tidak lancar.
4. Gagal dalam perencanaan. Perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan. Sekali gagal dalam perencanaan maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan usaha.
5. Lokasi kurang memadai. Lokasi usaha yang kurang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha. Lokasi yang tidak strategis dapat mengakibatkan perusahaan kurang bisa beroperasi karena kurang efisien.
6. Kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat kaitannya dengan efektifitas dan efisiensi. Kurang pengawasan dapat mengakibatkan penggunaan alat tidak efisien dan tidak efektif.
7. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap yang setengah-setengah terhadap usaha akan mengakibatkan usaha yang

⁶ *Ibid.*

dilakukan menjadi labil dan gagal. Dengan sikap setengah hati kemungkinan gagal adalah besar.

8. Ketidakmampuan dalam melakukan peralihan/transisi kewirausahaan. Wirausaha yang kurang siap menghadapi dan melakukan perubahan maka ia tidak ada jaminan untuk menjadi wirausaha yang berhasil. Keberhasilan dalam berwirausaha hanya bisa diperoleh apabila berani mengadakan perubahan dan mampu membuat peralihan setiap waktu.

Dari beberapa keterangan di atas memang dijelaskan secara rinci oleh Akbar Mahalli bahwa kegagalan yang dialami oleh tim manajemen kewirausahaan di Perwira AbA dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusianya (SDM).⁷ SDM yang rendah berakibat pada kegiatan manajerial yang *semrawut*. Hingga pada selanjutnya beberapa unit kegiatan usaha di Perwira AbA bangkrut. Akbar Mahalli juga menambahkan tidak ada pengalaman dalam pengelolaan usaha itu yang menjadi pokok utama faktor kegagalan yang dialami. Orang yang pertama kali diberikan tanggung jawab merawat usaha adalah orang yang belum pernah terjun secara langsung di lapangan untuk membangun usaha. Mereka kebanyakan adalah para sarjana yang hanya memahami wilayah teoritis yang belum mengenal langsung pada dataran praktiknya.

C. Pelaksanaan Manajemen Kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

Manajemen kewirausahaan yang diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas, dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efektif, efisien, dan inovatif untuk menghasilkan produk baru, bisnis baru, proses produksi, atau pengembangan organisasi usaha telah dijalankan sebagaimana mestinya oleh Perwira AbA. 10 fungsi manajemen sebagaimana diterangkan pada Bab II juga telah diberlakukan secara baik.

⁷ Berdasarkan wawancara pada 27 Juni 2009.

1. Perencanaan

Fungsi yang antara lain adalah pertama perencanaan. Perencanaan dilaksanakan pada Rapat Kerja (Raker) tahunan yang diadakan pada setiap awal tahun yaitu Januari. Pada Raker tersebut pun dilakukan proses penjaringan ide atau gagasan baru untuk upaya perbaikan usaha. Kegiatan penjaringan ide disebut *screening*. Proses perencanaan yang merumuskan sasaran dan target yang mudah diukur pencapaiannya. Pemakaian angka dalam menyimbolkan target waktu, sasaran, dan taksiran biaya.

2. Pengorganisasian

Dalam kegiatan ini manajer sangat berhati-hati dalam membebaskan suatu pekerjaan tertentu kepada para karyawan. Seleksi yang ketat berdasarkan prestasi dan kecakapan kerja menjadi prioritas penting dalam mendelegasikan wewenang. Manajer tidak ingin mengulang kesalahan yang sama pada saat awal kali pembentukan beberapa jenis kegiatan usaha yang pada akhirnya berujung kegagalan total. Tidak ada kompromi dalam mengambil keputusan ini. Karena sekali lagi bahwa faktor manusia berperan banyak dalam keberhasilan usaha. Untuk itu mereka menggunakan prinsip "*right man in the right place*". Yaitu menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Dan ternyata prinsip ini sangat membantu manajemen dalam mempertahankan usaha yang dibangun.

3. Pengarahan

Beragenda *briefing* sebelum atau pada saat pelaksanaan kerja dan setelah kerja berakhir. *Briefing* dengan membagikan petunjuk kerja secara tertulis dan lisan. Isi petunjuk kerja disarikan dari berbagai sumber referensi valid yang diambil dari perpustakaan, hasil uji coba laboratorium, dan pemanfaatan akses informasi dari jaringan internet. Dan juga berdasar pada hasil pengalaman masalah-masalah yang terjadi sebelumnya. Manajer yang secara langsung mendampingi kerja para karyawan memudahkan proses pembimbingan. Hubungan harmonis yang terjalin antarpara karyawan dan manajer juga menambah daftar keberhasilan praktik wirausaha ini. Mereka bekerja dengan *solid* dan lebih

mementingkan aspek humanisme dalam pelaksanaan kerja. Tidak ada paksaan dan iklim budaya organisasi akhirnya bisa tumbuh dengan sejuk.

4. Pemfasilitasian

Fungsi ini bertujuan untuk memberikan dorongan semangat kerja. Dilakukan dengan cara pengadaan fasilitas terkait kelancaran pelaksanaan program. Yaitu dengan pengadaan perpustakaan, laboratorium, kendaraan transportasi, pendidikan dan pelatihan, program rekreasi bagi seluruh karyawan (*family gathering*), tunjangan kesehatan (*healthy insurance*), tunjangan hari raya, dan fasilitas asrama bagi setiap pegawai. Pemberian beberapa fasilitas kerja di atas merupakan upaya Perwira Aba dalam memberikan semangat kerja para karyawan. Upaya ini ternyata disambut baik oleh para karyawan sehingga mereka tetap *loyal* dan *solid* dalam bekerja.

5. Motivasi

Motivasi direncanakan agar para pegawai senantiasa memiliki dorongan kerja yang lebih baik. Pemotivasian diberikan dengan cara pembagian *bonus performance*, pengembangan jabatan dan karir, dan kesempatan mendapatkan tiket gratis mengikuti pelatihan bagi pekerja yang berprestasi unggul. Dengan adanya beberapa teknik motivasi ini diakui Akbar Mahalli terbukti dapat meningkatkan semangat kerja yang tinggi. Mereka semakin terdorong untuk bekerja secara lebih baik.

6. Pemberdayaan

Secara tidak langsung fungsi pemberdayaan ini terlaksana pada saat manajer memberikan kewenangan penuh (*authority and responsibility*) untuk mengambil sikap. Sehingga perasaan *self efficacy* setiap karyawan tumbuh meningkat secara terus menerus. Perasaan *self efficacy* yang dimaksud adalah perasaan bahwa diri seseorang mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya. *Self efficacy* ini tampak pada semangat karyawan untuk bisa mengaktualisasikan dirinya pada saat menjumpai permasalahan baru. Mereka tidak enggan menghadapi problem saat problem tersebut sedang membutuhkan pemecahan. Semisal ketika

terjadi binatang ternak yang tengah terjangkit hama penyakit. Dan pada waktu yang bersamaan pun manajer telah memberikan kewenangan penuh agar para karyawan berani menyelesaikannya. Karyawan pun akhirnya tidak takut untuk menerima setiap tanggung jawab yang dibebankan.

Selanjutnya yang terjadi adalah dengan begitu penuh semangatnya karyawan rajin berkunjung ke perpustakaan ataupun *browsing* dan *download* informasi yang beredar di internet. Laboratorium pun akhirnya didayagunakan untuk menguji ramuan pemecahan yang telah disiapkan apakah bisa efektif atau tidak. Dan pada gilirannya semangat belajar mereka timbul dan selalu berusaha memperbaiki kompetensi kerja berdasarkan pengalaman yang didapat saat mencoba memecahkan masalah.

7. Pembelajaran

Fungsi ketujuh ini memiliki keterkaitan yang erat dengan fungsi pemberdayaan. Hubungan keduanya merupakan suatu konsekuensi logis dari fungsi sebelumnya yaitu pemberdayaan. Perbedaannya adalah bahwa pembelajaran ini lebih menekankan pada aspek perubahan organisasi menuju ke arah yang lebih baik yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Seperti perkembangan atau pemutakhiran teknologi, perombakan sistem perekonomian masyarakat, dan perubahan sosial kemasyarakatan secara umumnya. Sebagaimana dikatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang membangun kapasitas dengan menyesuaikan dan berubah secara terus menerus seiring dinamika perubahan zaman. Hingga pada akhirnya tak tergerus oleh zaman dan organisasi mampu mempertahankan eksistensi meskipun zaman berulang-ulang berganti.

Hal tersebut dilakukan organisasi dengan cara proaktif menciptakan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan dan yang mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru. Fungsi ini berjalan secara alami dengan cara memberdayakan semua karyawan pada semua posisi secara total. Sehingga mereka dapat meningkatkan kompetensi-kompetensi yang mereka butuhkan seorang diri tanpa lagi menunggu ada

komando dari atasan. Selanjutnya para karyawan Perwira AbA mampu bertahan mengendalikan pasar. Para karyawan selalu terdorong ke arah pengembangan organisasi yang positif, kreatif, inovatif, dan produktif.

8. Pembaruan

Berikutnya yang perlu dicermati adalah pada saat Perwira AbA menjalankan fungsi pembaruan (*innovating*). *Innovating* merupakan penerapan pengetahuan, wawasan-wawasan baru, sarana, sumber daya, yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan yang sedang bergulir tersebut. Dengan kata lain inovasi adalah aplikasi gagasan-gagasan baru untuk memulai atau memperbaiki produk, proses, dan jasa. Perwira AbA mampu dengan *luwes* mengimbangi perubahan yang terjadi baik dalam ranah struktural organisasi (*internal*) atau dalam kaitannya dengan perubahan yang terjadi di luar konteks keorganisasian (*eksternal*).

Menurut pendapat penulis proses inovasi yang dilakukan Perwira AbA tergolong unik. Dan dengan cara yang unik tersebut yang dijadikan sebagai strategi jitu dalam menapaki tahapan-tahapan kemajuan organisasi dan upaya penyelamatkannya dari gangguan kehancuran akibat perubahan atau kemungkinan perlawanan para pesaing pasar. Kelangsungan hidup organisasi boleh dikatakan tergantung pada manajemen dalam mengelola pembaruan.

Perwira AbA senantiasa menghendaki agar citra yang terbangun di pentas publik tidak terkesan stagnan. Hal ini dibuktikan dengan pemakaian jargon 4J (Jelas Halal, Jelas Sehat, Jelas Standar Timbangan, dan Jelas Murah/ Terjangkau) yang diusung. Ini dilakukan untuk mengambil hati para calon konsumen agar terhindar dari isu-isu bahwa saat ini banyak sekali kasus-kasus buruk perdagangan hewan/daging. Seperti adanya daging gelonggongan, penyampuran dengan daging babi (yang haram dikonsumsi menurut syara' Islam), dan daging dari hewan yang terkena penyakit mematikan dan membahayakan kesehatan bagi orang yang

mengkonsumsinya. Ataupun daging yang berasal dari bangkai (tidak disembelih menurut syara' Islam).

Terdapat inovasi lain lagi yang menarik yaitu, pelayanan ala supermarket. Jenis pelayanan ini merupakan hal baru dalam perdagangan hewan ternak dan sangat membantu calon pembeli untuk memilih hewan yang diinginkannya. Tanpa ada penawaran yang *bertele-tele*. Calon pembeli bebas memilih hewan dengan menyesuaikan kapasitas harga yang dimiliki calon pembeli tersebut. Selain itu sistem pelayanan baru ini menjauhkan dari praktik pencatutan harga. Pelayanan ini juga ditunjang dengan pelayanan antar rumah (*delivery services*). *Delivery services* adalah upaya memudahkan pembeli dalam membawa pulang hewan yang dibelinya. Padahal biasanya praktik *delivery services* ini diterapkan oleh jenis wirausaha selain peternakan. Konsep ini mengadopsi dari sistem dagang pembelian mobil ataupun layanan makanan cepat saji. Begitulah kiat yang dipakai Perwira AbA dalam melaksanakan fungsi pembaruan di kegiatan manajemen kewirausahaannya.

9. Pengawasan

Fungsi inti dari manajemen kewirausahaan adalah pengawasan. Pengawasan menempati urutan fungsi manajemen yang kesembilan. Fungsi ini bertujuan menjamin bahwa semua kegiatan yang dilakukan organisasi dituntut ke arah pencapaian sasaran/target yang direncanakan. Pengawasan bisa dikatakan sebagai usaha menghindarkan dan memperkecil penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dari perencanaan pencapaian sasaran/target yang ingin dicapai. Praktik pengawasan di Perwira AbA sangatlah sederhana. Akan tetapi tidak lantas membuat sasaran target menyimpang jauh dari perencanaan justru meningkatkan efisiensi waktu, tenaga, dan biaya. Dan nilai efisiensi inilah yang sebetulnya 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.

Proses pengawasan di Perwira AbA yang dengan cara manajer mengunjungi kandang dan menanyakan kepada petugas kandang apakah terjadi masalah atau tidak menjadi bukti contoh manajerial yang efektif dan efisien. Tidak membutuhkan anggaran yang banyak dan hanya membutuhkan alokasi waktu yang singkat dan besaran biaya yang terjangkau. Selain itu, pemanfaatan laporan manajer via telephone dan sms (*short message service*). Para konsumen dan masyarakat sekitar juga diberikan hak yang sama untuk melayangkan *complain*, kritik, ataupun saran. Sehingga bisa disimpulkan bahwa kegiatan pengawasan di unit usaha Perwira AbA hanya mengandalkan sinergitas antarstakeholder. Sinergitas ini ternyata terbukti ampuh dalam melancarkan kegiatan manajerial usaha.

10. Evaluasi

Fungsi manajemen yang terakhir adalah pengevaluasian. Dalam pengevaluasian seorang manajer dituntut memiliki keterampilan menganalisis masalah yang memadai. Karena pada dasarnya proses pengevaluasian bertujuan 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 Perwira AbA mendapatkan kemudahan dalam pengevaluasian ini. Kemudahan itu disebabkan adanya target-target yang konkrit (pemakaian angka dalam menyimbolkan target) pada saat kegiatan perencanaan diselenggarakan. Seperti halnya jumlah hewan yang laku di pasar, pembiayaan dengan angka rupiah, dan waktu. Dengan kata lain target-target dapat diukur pencapaiannya.

Hasil dari pengevaluasian ini yang berikutnya menjadi bahan dasar perencanaan pada rapat kerja tahunan yang diadakan pada Januari. Berkat pemakaian acuan *feedback line* ini menjadikan proses perencanaannya semakin matang. Dan pada gilirannya kegiatan manajerial usaha di Perwira AbA menjadi kokoh. Kelangsungan organisasi yang tak lekang

oleh waktu. Bahkan mengalami kemajuan yang signifikan. Seperti diungkapkan Akbar Mahalli, tingkat pertumbuhan usaha melonjak 20 % pada setiap tahunnya.

Kegiatan manajemen kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman bin Auf Klaten berjalan telah sesuai sebagaimana teori manajemen yang tersarikan dari beragam referensi ilmiah. Secara hakikat ilmu manajemen bersifat *distingualis*, yang berarti ilmu yang didasarkan pada pengalaman perorangan ataupun kelompok dalam suatu keorganisasian. Artinya bahwa ilmu manajemen merupakan proses kreatif dan penjelmaan intuisi, imajinasi, ide, gagasan, dan adanya sumber daya untuk diolah agar mencapai tujuan yang direncanakan. Hal ini mengasumsikan tidak adanya keseragaman baik dalam aspek teknis dan teoritis yang menginspirasi.

Yang perlu dicatat dari hasil penelitian ini ialah adanya pendayagunaan sumber daya manusia untuk bisa senantiasa dikembangkan. Ini tercermin dari semua pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang menitikberatkan sisi sumber daya manusianya. Yaitu fungsi *facilitating*, *motivating*, *empowering*, *learning*, dan *innovating*. Fungsi-fungsi tersebut menghindarkan pandangan lama tentang ilmu manajemen yang mengidentikkan aplikasi pendekatan mesin dalam menjalankan kegiatan manajemen. Apalagi pendekatan militer. Akan tetapi pola manajemen bisa dirubah dengan pendekatan yang lebih mengutamakan humanisme. Dengan demikian kerja para karyawan di Perwira AbA ini sangat dihargai jerih payahnya selama bekerja mengembangkan usaha. Mereka diberikan kebebasan seluas-luasnya untuk sekaligus meningkatkan kualitas kerja diri mereka masing-masing.

Bisa dikatakan kegiatan manajemen di Perwira AbA mengandalkan prinsip sinergitas. Sinergitas yang juga melibatkan santri. Dengan demikian santri mendapatkan kesempatan ganda untuk menimba ilmu wirausaha secara teoritik dan praktiknya secara bersamaan. Situasi yang demikian itu menambah kelebihan Perwira AbA untuk mensukseskan program pendidikan kewirausahaannya atau pendidikan kecakapan hidup (*life skills education*). Pendidikan kecakapan hidup sebenarnya bukan merupakan hal baru bagi

pesantren. Sebab sejak dulu jenis pendidikan ini menjadi andalan bagi pesantren. Secara umum dapat dikemukakan tujuan dari penyelenggaraan pendidikan kecakapan hidup di lingkungan pesantren.⁸ Yaitu, membantu santri mengembangkan kemampuan berpikir, menghilangkan pola pikir/kebiasaan yang kurang tepat, dan mengembangkan potensi diri agar dapat memecahkan problema hidup secara konstruktif, inovatif, dan kreatif. Sehingga dapat menghadapi realitas kehidupan dengan bahagia baik lahiriah dan batiniah.

D. Aplikasi Nilai-Nilai Kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten

Analisis hasil penelitian ini membuktikan bahwa aplikasi nilai-nilai 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. Maka dalam konteks kewirausahaan di pendidikan laba tersebut dikembalikan lagi untuk membiayai program pendidikan yang dicanangkan. Keadaan ini diistilahkan dengan *social entrepreneurship*. Konsep *Social entrepreneurship* juga mengandung makna bahwa kegiatan manajemen juga bersifat menumbuhkan dan memberdayakan para personil yang bekerja di dalamnya. Hubungan yang terbentuk di dalam perusahaan sebagaimana layaknya komunitas pembelajar.

Setidaknya ada enam nilai-nilai hakiki yang patut dimiliki wirausaha. Sebagaimana tercatat dalam BAB II yaitu antara lain:

1. Percaya diri
2. Berorientasi pada tugas dan hasil
3. Pengambilan resiko
4. Kepemimpinan
5. Keorisinalan
6. Berorientasi ke masa depan

⁸ M. Sulthon Masyhud dan Muh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hlm. 163.

Fadel Muhammad sebagaimana dikutip Bukhori Alma menyatakan bahwa ada tujuh ciri yang merupakan identitas yang melekat pada diri seorang wirausaha.⁹

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah faktor kunci bagi seorang wirausaha. Dengan keunggulan di bidang kepemimpinan maka seorang wirausaha akan sangat memerhatikan orientasi pada sasaran, hubungan kerja/personil, dan efektifitas. Pemimpin yang berorientasi pada ketiga faktor tersebut di atas senantiasa tampil hangat, mendorong pengembangan karir stafnya, disenangi bawahan, dan selalu ingat akan sasaran yang hendak dicapai. Ciri ini melekat pada Perwira AbA. Terlihat pada saat mereka menyambut tamu, melayani pembeli, jalinan kerja sama dengan berbagai pihak, dan adanya target konkrit yang hendak diraih. Selain itu juga tercermin bagaimana ia memperlakukan para karyawan.

2. Inovasi

Inovasi selalu membawa perkembangan dan perubahan ekonomi. Inovasi yang dikategorikan di sini adalah suatu temuan pemikiran yang menyebabkan berdayagunanya sumber ekonomi ke arah yang lebih produktif. Produktifitas mengandung arti keinginan dan usaha untuk selalu meningkatkan mutu. Dengan kata lain mengutamakan bekerja dengan mengacu pada unsur efisiensi dan efektifitas sehingga spirit tersebut mampu dipahami sebagai pandangan prinsip kerja.¹⁰ Oleh karena itu sebagai inovator harus merasakan gerakan ekonomi di masyarakat. Persoalan-persoalan yang muncul dari gerakan ekonomi tersebut selalu diantisipasi dengan inovasi. Perwira AbA selalu tanggap dengan setiap perubahan yang terjadi di masyarakat. Dan ia senantiasa berinovasi melanggengkan eksistensinya di jagad pasar peternakan.

⁹ Bukhori Alma, *op.cit.*, hlm. 10.

¹⁰ Mauled Mulyono, *Penerapan Produktifitas dalam Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 3.

3. Cara pengambilan keputusan

Dalam manajemen pengambilan keputusan (*decision making*) memegang peranan penting karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan hasil pemikiran akhir yang harus dilaksanakan oleh bawahannya dan mereka yang bersangkutan dengan organisasi yang ia pimpin. Penting karena menyangkut aspek manajemen. Kesalahan dalam pengambilan keputusan bisa merugikan organisasi perusahaan. Adakalanya keputusan diambil manajer sendiri. Tetapi tidak jarang juga bersama staf. Tergantung besar kecilnya masalah dan gaya kepemimpinan yang dipakai.¹¹ Orang-orang yang tepat mengambil keputusan adalah orang yang dapat memecahkan masalah secara kreatif. Seorang wirausahawan adalah orang yang cenderung didominasi oleh dorongan kerja intuisi dan inisiatif. Cara pengambilan keputusan di Perwira AbA cenderung menerapkan kepemimpinan demokratis. Artinya seorang manajer berusaha secara bersama-sama untuk bisa menemukan solusi setiap masalah yang dihadapi di tingkat bawah. Dan memang corak kepemimpinan demokratis ini yang paling cocok dengan kepemimpinan pendidikan. Tak terkecuali dengan manajemen kewirausahaan pendidikan.

4. Sikap tanggung jawab terhadap perubahan

Sikap tanggung jawab terhadap perubahan relatif lebih tinggi dibandingkan orang lain. Setiap perubahan yang terjadi oleh seorang wirausaha dianggap membawa peluang yang merupakan rujukan dan masukan terhadap pengambilan keputusan. Sikap yang dijalankan Perwira AbA memang memberikan hikmah terciptanya peluang baru. Hal ini bisa diamati ketika Perwira AbA meluncurkan program terkait kegiatan pembaruan usaha. Baik dalam jargon, jasa, ataupun produk.

5. Bekerja ekonomis dan efisien

Seorang wirausaha melakukan kegiatannya dengan gaya yang *smart* (cerdas, pintar, dan bijak) bukan bergaya sebagai seorang

¹¹ Tata Sutabri, *Sistem Informasi Manajemen*, (Yogyakarta: Andi, 1999) hlm. 128.

mandor. Ia bekerja keras, ekonomis, dan efisien guna mencapai hasil maksimal. Ciri-ciri kerja keras Perwira AbA tampak pada saat mengalami kegagalan. Dan ia bangkit lagi. Begitu juga dengan adanya pencapaian angka pertumbuhan sebesar 20 % pada setiap tahunnya.

6. Visi ke depan

Visi ibarat benang merah yang tidak terlihat yang ditarik sejak awal hingga keadaan yang terakhir. Visi merupakan pencerminan komitmen-kompetensi-konsistensi. Visi Perwira AbA adalah menjadi literatur pesantren berbasis bisnis wirausaha pada 2015 mendatang. Selanjutnya bisa dijadikan rujukan oleh lembaga pendidikan pada umumnya dan pesantren khususnya.

7. Sikap terhadap resiko

Seorang wirausahawan adalah penentu resiko bukan sebagai penanggung jawab resiko. Mereka yang ketika menetapkan sebuah keputusan telah memahami secara sadar resiko yang bakal dihadapi. Dalam artian resiko itu telah dibatasi dan diukur. Kemudian kemungkinan munculnya resiko itu diperkecil. Dalam hal ini penerapan inovasi merupakan usaha yang kreatif untuk memperkecil kemungkinan terjadinya resiko. Perwira AbA sebetulnya telah memperhitungkan resiko-resiko tersebut pada saat *screening* yang dijalankan ketika rapat kerja tahunan.

Dalam buku “*Panduan Praktis Pelayanan Pondok Pesantren pada Masyarakat Bidang Muamalah*” disebutkan bahwa peternakan merupakan unsur potensial yang perlu dikembangkan pesantren. Sahal Mahfudh juga berkomentar senada.¹² “Kalau pesantren ingin berhasil dalam melakukan pengembangan masyarakat maka pesantren harus melengkapi dirinya dengan tenaga yang terampil mengelola sumber daya yang ada di lingkungannya. Di samping itu syarat yang lain adalah pesantren harus tetap menjaga potensinya sebagai lembaga pendidikan.” Sumber daya tersebut menurut Tata Sutabri dapat berupa seperti material, modal, personil, informasi, dan kesempatan

¹² Sahal Mahfudh, *Nuansa Fiqh Sosial*, (Yogyakarta: LKIS, 1994), hlm. 17.

lingkungan luar organisasi.¹³ Dari pemaparan inilah bisa dikatakan bahwa Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten telah mengikuti apa yang pernah diutarakan para pakar tentang bagaimana mengelola pesantren yang baik. Demikian ulasan mengenai hasil analisis manajemen kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten.

¹³ Tata Sutabri, *Op.Cit.*, hlm.52.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

1. Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten (Perwira AbA) memiliki potensi ekonomis melimpah. Di antaranya, lokasi di sekitar pesantren yang merupakan lahan persawahan luas. Perwira AbA juga berlokasi strategis yang memudahkan aksesibilitas ke kota Surakarta dan Yogyakarta. Pesantren ini dikelola para sarjana dengan spesifikasi jurusan dan keahlian. Yaitu, sarjana ilmu peternakan, ilmu pertanian, ilmu komunikasi, ilmu komputer, ilmu ekonomi, ilmu pendidikan, dan sarjana ilmu agama. Selain itu, pejabat direktur utama, Jamil Azzaini, adalah *trainer* dan motivator bisnis tingkat nasional dan internasional. Beliau memiliki jaringan relasi yang cukup kuat baik di dalam negeri dan luar negeri. Sehingga pesantren wirausaha ini memanfaatkan potensi ekonomisnya dengan cara mendirikan beberapa jenis unit kegiatan usaha. Yaitu antara lain:
 - a. Peternakan Sapi Pedaging dan Pembibitan
 - b. Peternakan Kambing
 - c. Peternakan Ayam Pedaging
 - d. Rumah Potong Ayam (RPA)
 - e. Kuadran Kanan Inspirational Training
2. Manajemen kewirausahaan di Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf ini diawali tahap perencanaan, yaitu dengan rapat kerja tahunan (raker) setiap Januari. Raker membahas pencetusan ide-ide terkait pengembangan usaha, target-target yang harus diraih dalam jangka satu tahun berikutnya, dan juga membahas strategi pencapaian target-target tersebut. *Kedua*, pengorganisasian dengan cara membagi tugas dan wewenang kerja yang berdasarkan pengalaman masa kerja, prestasi kerja, dan kecakapan kerja. *Ketiga*, pelaksanaan yang dimulai dengan *briefing* sehubungan teknis dan prosedur kerja. Proses pendampingan, pengarahan,

bimbingan, dan pengawasan juga dilaksanakan dalam kegiatan *actuating* ini. *Keempat*, pemfasilitasian. Fasilitas yang diberikan antara lain rumah dinas pengelola lengkap dengan perabotan rumah tangga (berisi 2 kamar tidur, 1 kamar mandi, 1 set tempat duduk, ruang tamu, ruang dapur, dan meja makan). Satu orang pengelola mendapatkan fasilitas keluarga. Ada juga kendaraan untuk operasional usaha dan pendidikan pesantren, 1 mobil dan 4 sepeda motor. Pelayanan membaca dan pusat sumber belajar perpustakaan yang diperuntukkan bagi santri pada khususnya dan karyawan usaha pada umumnya. Juga disediakan laboratorium usaha. Pada kesempatan-kesempatan tertentu para tenaga usaha diikutkan pelatihan/*training* untuk memenuhi kompetensi kerja. *Family gathering* setahun sekali yang dilakukan setiap akhir tahun. Tunjangan kesehatan senilai satu setengah kali gaji per bulan selama satu tahun. Diberikan setiap 3 bulan satu kali. Tunjangan Hari Raya (THR) senilai satu kali gaji per bulan. THR dibagikan menjelang Hari Raya Idul Fitri. Fasilitas ini merupakan pemacu kerja mereka agar selalu menjadi lebih baik. *Kelima*, pemotivasian. Motivasi diberikan dalam bentuk *bonus performance* yang diserahkan setelah masa pascapanen, *training*, kompensasi atau kenaikan gaji, dan promosi jabatan. *Keenam*, pemberdayaan, yaitu, memberikan otonomi penuh kepada semua karyawan untuk mengambil tindakan kerja dan keputusannya. *Ketujuh*, pembelajaran yang dilakukan dengan cara menentukan strategi baru, merancang ulang struktur organisasi, dan membentuk kembali budaya organisasi. *Kedelapan*, pembaruan dalam jargon, produk, jasa, ataupun sistem *marketing*. Pembaruan ini disesuaikan adanya kemajuan teknologi, politik, demografis, sosiologis, dan sosial kemasyarakatan. *Kesembilan*, pengawasan yang dilaksanakan dengan berkunjung langsung ke kandang, dan menerima laporan dari berbagai pihak. Karyawan utamanya. Laporan baik secara lisan ataupun via surat elektronik. Terakhir *kesepluluh*, evaluasi. Teknik evaluasi yang diterapkan dengan cara rapat mingguan, dwimingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan. Adapula rapat insidental. Pesantren yang bervisi

pada 2015 menjadi literature pendidikan kewirausahaan ini berprinsip sinergisasi antar stakeholder. Yaitu antara setiap pengelola pesantren, ustad, santri, dan petugas di setiap unit usaha. Mereka bekerja secara bersama dalam membangun dan mengembangkan kegiatan wirausaha di pesantren tersebut. Gaya kepemimpinan yang dipakai pesantren adalah tipe demokratis. Di mana semua pihak terlibat dalam menentukan keputusan. Kepemimpinan ini juga menganut asas humanisme. Artinya manajemen yang berdasar pada pemberdayaan karyawan secara penuh untuk bisa mengembangkan potensi mereka masing-masing.

3. Nilai-nilai kewirausahaan yang diaplikasikan di Pesantren Wirausaha Abdurrahman bin Auf *Social entrepreneurship* di mana hasil keuntungan finansial kembali sepenuhnya ke pesantren yang digunakan untuk membiayai program pendidikan. Berbeda dengan wirausaha pada umumnya yaitu semua keuntungan berpulang ke pemilik modal secara utuh. *Social entrepreneurship* ini juga berarti bahwa manajemen bertujuan agar kegiatan manajerial yang dijalankan lebih mengutamakan sisi pembelajaran bagi pihak yang terlibat di dalamnya. Karyawan bebas mengembangkan potensi yang dimilikinya di tempat mereka bekerja.

Adapun ciri yang merupakan identitas yang melekat pada seorang wirausaha yang tampak di Perwira AbA yaitu *pertama*, kepemimpinan yang unggul. Ciri ini terlihat pada saat mereka menyambut tamu, melayani pembeli, jalinan kerja sama dengan berbagai pihak, dan juga adanya target yang kongkrit. Selain itu juga jelas ketika memperlakukan karyawan. *Kedua*, inovasi terus menerus. Perwira AbA selalu tanggap dengan setiap perubahan yang terjadi di masyarakat. Senantiasa berinovasi untuk melanggengkan eksistensinya di jagad peternakan. *Ketiga*, cara pengambilan keputusan yang hati-hati. Perwira AbA menerapkan jenis kepemimpinan demokratis dalam merumuskan keputusan. *Keempat*, sikap tanggung jawab terhadap perubahan. Hal ini bias diamati ketika Perwira AbA meluncurkan program terkait pengembangan usaha. *Kelima*, bekerja secara ekonomis dan efisien. Perwira AbA bekerja keras, ekonomis, dan

efisien guna mencapai hasil maksimal. Ciri kerja keras ini terlihat saat mengalami kegagalan dan akhirnya mampu bangkit lagi. Begitu pun adanya pencapaian angka pertumbuhan sebesar 20 % dalam setiap tahunnya. *Keenam*, memiliki visi yang jauh ke depan. Visi ini tertuang dalam target mereka yaitu pada 2015 menjadi literatur pendidikan kewirausahaan. Terakhir *ketujuh*, sikap hati-hati terhadap resiko. Perwira AbA memperhitungkan resiko-resiko pada saat raker. Demikian kesimpulan hasil penelitian berjudul “Manajemen Kewirausahaan Studi Kasus di Pesantren Abdurrahman Bin Auf Klaten” ini.

B. Saran-saran

1. Bagi pengurus Pesantren Wirausaha Agrobisnis Abdurrahman Bin Auf Klaten sebaiknya lebih bisa memperhatikan faktor-faktor penyebab ambruknya beberapa unit usaha yang pernah dilakukan pesantren sehingga pesantren bisa terus melanggengkan eksistensi wirausaha di pasar.
2. Kepala sekolah atau pemimpin pendidikan agar bisa mendirikan dan mengembangkan potensi ekonomis yang dimilikinya. Tujuannya agar lembaga bisa mandiri secara keuangan dan tidak saja mengandalkan kucuran dana dari pemerintah dan wali murid. Ataupun lembaga sosial yang lain.
3. Sebagai produsen ilmu pengetahuan dan yang sekaligus pencetak ilmuwan, perguruan tinggi disarankan agar lebih mengintensifkan perhatiannya pada ilmu manajemen kewirausahaan dalam pendidikan. Karena hal ini menjadi prasyarat tumbuh dan berkembangnya suatu ilmu baik secara teoritik dan praktik. Begitu juga dengan para pakar pendidikan. Mereka yang bertindak selaku penjaga ilmu pengetahuan pun memiliki andil yang sama besar dengan perguruan tinggi untuk melestarikan ilmu dan kebudayaan.
4. Terakhir yang menerima rekomendasi adalah pemerintah. Pemerintah mendapatkan saran agar lebih produktif lagi dalam menerbitkan kebijakan terkait dukungan berlangsungnya kewirausahaan dalam pendidikan. Ini

bias dilakukan misalnya dengan cara menyuntikkan modal agar lembaga pendidikan mampu mengembangkan kewirausahaannya. Selain itu juga perlu dibarengi dukungan berupa moril, tidak saja berwujud materiil. Sehingga pada gilirannya lembaga pendidikan di Indonesia baik formal maupun nonformal bisa meringankan tugas pemerintah dalam mencerdaskan anak bangsa dengan totalitas kemandirian secara keuangan. Hal ini nantinya juga akan mengurangi beban penduduk miskin dalam memperoleh hak pendidikannya secara penuh dan utuh. Terima kasih.

C. Penutup

Alhamdulillah, perjalanan panjang dan rumit berakhir. Perjalanan panjang untuk mendapatkan gelar sarjana ilmu pendidikan Islam. Peneliti sadar betul karya hasil penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca merupakan bentuk apresiasi teragung terhadap karya tulis ini. Sehingga dapat menghasilkan karya yang lebih bagus lagi di masa yang akan datang. Semoga bermanfaat. Terima kasih.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Karwanto, *Bahan Kuliah Metodologi Penelitian Pendidikan Mahasiswa Program Studi Kependidikan Islam (KI) Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang Tahun Akademik 2008/2009*
- Alma, Buchari, *Kewirausahaan*, Bandung: Alfabeta, 2000.
- Atmodiwirio, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardaditya Jaya, 2000.
- Brandt, Steven C., *Entrepreneurship, 10 Tahapan Menjadi Wiraswastawan Tangguh*, Semarang: Dahara Prize, 1995,
- Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Clutterbuck, David, *The Power of Empowerment* (Terj.), Jakarta: Gramedia, 2003.
- Depdikbud, *Biro Perencanaan Manajemen Pembinaan Pendidikan*, 1992/1993
- Handoko, T. Hani, *Manajemen edisi 2*, Yogyakarta: BPF, 2003.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Komarudin, *Ensiklopedia Manajemen* Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Lumbantoruan, Magdalene, B. Soewartoyo, *Ensiklopedi Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen*, jilid 1, Jakarta: Delta Pamungkas, 1997.
- Mochtar, Ek., *Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1996.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2000.
- Siagian, Harbangan, *Administrasi Pendidikan, Suatu Pendekatan Sistem*, Semarang: Satya Wacana, 1989.
- Suharno, "Manajemen Kewirausahaan", [Http://sekartajung.blogspot.com](http://sekartajung.blogspot.com).

- Sukiswa, Iwa, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, Bandung: Tarsito, 1986.
- Suryana, *Kewirausahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*, Bandung: Angkasa, 1983.
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan* Jakarta: Grafindo, 2006.
- Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship*, Bogor: Kencana, 2003.

BIODATA PENULIS

- Nama : **ZIYAD FAROH HAQIQI**
- Alamat : Ds. Lebosari Rt 02 Rw I Kangkung Kendal
- Tempat Tanggal Lahir : Kendal, 27 Oktober 1986
- Nomor Panggil : 085290781556
- Nama Orangtua :
- Ayah : Khuzam
- Ibu : Umroh
- Anak ke : 5 dari 6 bersaudara
- Riwayat Pendidikan Formal :
- TK Tarbiyatul Athfal Pidodo Wetan lulus 1992
 - MI Miftahul Athfal Pidodo Wetan lulus 1998
 - SMP Takhassus Al-Qur'an Wonosobo lulus 2001
 - MA NU Nurul Huda Semarang lulus 2004
- Riwayat Pendidikan Non-Formal :
- TPQ Tarbiyatul Athfal
 - Madrasah Diniyah Awaliyah Miftahul Athfal
 - Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-Asy'ariyyah Kalibeber Wonosobo
 - Pondok Pesantren Al-Hikmah Kajen Margoyoso Pati
 - Pondok Pesantren Al-Ishlah Mangkang Kulon Semarang
- Pengalaman Organisasi :
- Redaktur LPM Edukasi 2005-2009
 - Pengurus HMJ Kependidikan Islam 2005-2009
 - Pengurus Ikatan Mahasiswa Kendal (IMAKEN) 2005-2009
- Motto : Tak perlu patah asa mengharap kebesaran rahmat dan kuasa Allah. Teruslah berpacu melawan waktu!