

BAB IV

ANALISIS STRATEGI KEWIRAUSAHAAN DI PONDOK PESANTREN AL-MADINAH

A. Pondok Pesantren Al-Madinah

Pondok Pesantren Al-Madinah berdiri pada sekitar tahun 1993, yang didirikan oleh KH. Abdul Muhaimin, AH. Pondok ini berdiri di bawah kepengurusan Yayasan Ar-Roudlhoh yang dipimpin oleh Habib Umar Mothohar. Pada awalnya Pondok ini adalah sebuah bangunan yang digunakan untuk berdagang obat-obatan atau digunakan sebagai apotek, tetapi karena mungkin lokasi apotek ini kurang strategis untuk berjualan obat, maka tempat ini akhirnya dikosongkan dan ditinggalkan oleh pemiliknya.

Kemudian tanah dan bangunan itu diserahkan secara resmi kepada *mbah yai* melalui pegawai pertanahan dan pembangunan. Setelah itu *mbah yai* mulai merenovasi bangunan yang telah ada menjadi bangunan yang layak ditempati dan dihuni. Dalam proses renovasi ini diperlukan banyak dana dan tenaga untuk membeli segala sesuatu yang dibutuhkan dalam proses pembangunan dan tenaga manusia untuk membangun Pondok Pesantren, dengan segala jerih payah *mbah yai* yang dilakukan, dana sedikit demi sedikit dapat terkumpul dan akhirnya dapat digunakan untuk membeli bahan-bahan bangunan yang diperlukan untuk membangun.

Sedangkan dalam hal tenaga yang dibutuhkan untuk proses pembangunan, *mbah yai* tidak perlu mencarinya dengan susah sebab orang-orang kampung siap membantu tanpa pamrih, mereka berbondong-bondong datang ke lokasi pembangunan untuk bergotong-royong membangun Pondok Pesantren tersebut. Akhirnya pada sekitar tahun 1993 Pondok Pesantren ini sudah siap ditempati dan dihuni. Dengan jumlah kamar sebanyak lima ruangan, masing-masing kamar diisi rata-rata tujuh santri. Kemudian Pondok Pesantren ini diberi nama Pondok Pesantren Al-Madinah.¹

Setelah Pondok Pesantren Al-Madinah mulai dikenal oleh masyarakat. Para santri pun mulai bertambah banyak yang ingin belajar di Pondok tersebut. Dengan bertambahnya santri yang ada di Pondok Pesantren Al-Madinah biaya yang dikeluarkan untuk operational pun semakin bertambah. Oleh karena itu, Pondok Pesantren Al-Madinah mendirikan usaha untuk menunjang biaya operasionalnya. Selain para *Ustadz* dan alumni yang bekerja mencari rizki Allah para santri juga ikut berwirausaha dengan mengembangkan dan memberdayakan usaha yang ada di Pondok Pesantren Al-Madinah tersebut. Sebenarnya usaha santri di Pondok Pesantren Al-Madinah ini di modali oleh Kiai dan dikelola santri yang berguna untuk pembelajaran kewirausahaan santri agar kelak nanti ketika santri telah lulus dari Pondok Pesantren Al-Madinah santri tersebut sudah mengantongi keahlian untuk berwirausaha.

¹Abdul Mughis, Putra Ke-2 mbah yai, Semarang, Wawancara Lisan, 11 Mei 2014

Selain untuk pembelajaran santri, nantinya keuntungan dalam penjualan hasil usaha tersebut di gunakan untuk pengelolaan Pondok Pesantren Al-Madinah dan sebagian lagi keuntungan dari hasil usaha ini juga akan di bagi kepada santri untuk di gunakan dalam kehidupan sehari-hari ataupun untuk di tabung guna kelak ketika keluar dari Pondok dapat di gunakan untuk modal usaha karena di Pondok Pesantren Al-Madinah sudah di ajarkan dan di didik selain ilmu akhirat juga ilmu duniawi demi kelangsungan hidupnya.

Ada pun jenis usaha yang di jalankan santri di Pondok Pesantren Al-Madinah antara lain :

1. Pengisian Ulang Air Minum

Kegiatan usaha untuk membuka Pengisian Air Minum di dasari karena melihat potensi ekonomi dari usaha ini, di mana di masyarakat lebih cenderung menggunakan air isi ulang dari pada menggunakan cara tradisional yakni dengan mengolah sendiri. Karena dengan membeli air isi ulang dirasa lebih efektif selain juga harganya yang relative tidak mahal. Untuk itu Pondok Pesantren Al-Madinah mendirikan usaha Pengisian Air Minum, untuk harga yang diberikan relative murah Rp 3.500/gallon dan Rp 2.500/ dirigen.

2. Pembuatan Makanan Ringan

Pondok Pesantren Al-Madinah selain memiliki usaha pengisian air minum juga memiliki lain yakni pembuatan makanan ringan. Idea atau gagasan ini muncul karena banyak hasil kebun yang dimiliki pengasuh Pondok Pesantren ini. Sebelumnya, hasil dari kebun seperti pisang dan

singkong hanya digunakan untuk konsumsi semata. Namun sekarang hasil dari kebun tersebut sekarang tidak hanya digunakan untuk konsumsi saja melainkan dijadikan sebagai usaha yang bisa memberikan tambahan pemasukan untuk Pesantren khususnya. Dan pemrosesan semua dilakukan oleh santri dari sampai akhir.

Adapun jenis yang diolah diantaranya kripik singkong dan Kripik pisang. Sedang, untuk penjualan hasil usaha ini nantinya akan di jual di toko sembako yang di kelola santri dan di titipkan ke warung-warung yang berdekatan dengan Pondok dan warung yang ada di sekitar Pondok Pesantren tersebut.²

3. Toko Sembako

Pondok Pesantren Al-Madinah juga memiliki toko sembako. Sejak karena selain bisa memberikan *income* (pendapatan) untuk keberlangsungan Pondok Pesantren juga bisa memberikan pembelajaran tentang wirausaha. Toko sembako sendiri sudah sejak awal didirikan sebelum Pondok Pesantren memiliki usaha lainya. Karena selain bisa mencukupi kebutuhan santri khususnya tapi bisa memnuhi kebutuhan masyarakat disekitar Pondok Pesantren. Omset yang diterima Pondok Pesantren Al-Madinah dari toko sembako rata-rata bisa mencapai Rp.6.000.000,00/bulan.

² Ikhsan Mustofa, *ustadz* dan Keamanan Pondok, Semarang, Wawancara Lisan, 15 Mei 2014

B. Penerapan Strategi Wirausaha Di Pondok Pesantren Al-Madinah

Menurut Karl Von Clausewitz, strategi adalah pengetahuan tentang penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan sedang perang itu sendiri kelanjutan dari politik.³ Sedang menurut A. Halim strategi adalah suatu cara di mana organisasi atau lembaga akan mencapai tujuannya sesuai dengan peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal.⁴ Strategi sangat dibutuhkan karena untuk mencapai sebuah tujuan. Sesuai dengan pengertian di atas dalam sebuah usaha diperlukan strategi untuk bisa mencapai tujuan yakni mendapatkan keuntungan.

Strategi bisa dikatakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan jalannya suatu usaha yang dijalankan. Karena pada dasarnya keuntungan dan kerugian hanya dipisahkan dengan garis yang sangat tipis. Oleh karena itu, pemilihan strategi merupakan suatu hal yang mutlak harus dilakukan pelaku usaha untuk menjalankan usahanya.

Dalam buku *Advanced Strategic Management: Back to Basic Approach* karya Hendrawan Supratikno dkk, dijelaskan mengenai bentuk-bentuk strategi diantaranya;

1. Strategi Integrasi Vertical.

Strategi ini berkaitan dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*). Umumnya jika dalam skala yang

³ Husain Umar, *Strategi Management In Action*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 125.

⁴ *Ibid.* hlm. 125.

besar, strategi ini merupakan strategi yang digunakan sebuah perusahaan industri. Namun strategi ini tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan oleh sebuah *home industry* (industri rumahan).

Dalam konteks Pondok Pesantren khususnya Pondok Pesantren Al-Madinah juga bisa dikatakan kategori ini. Dan strategi intergrasi vertical yang dilakukan adalah dalam jenis usaha Pengolahan makanan ringan. Karena strategi ini merupakan pelaku usaha harus mengetahui proses produksi dari awal sampai akhir. Dan proses yang dilakukan dalam jenis usaha pengolahan ini dilakukan oleh santri dimulai dari proses produksi (hulu) sampai pada proses pendistribusian atau pemasaran (hilir).

2. Strategi Diversifikasi terkait.

Sesuai dengan prinsip “jangan taruh telur dalam satu keranjang”, maka strategi diversifikasi (menganekaragamkan jenis usaha). Di Pondok Pesantren Al-Madinah strategi ini juga diterapkan dalam bidang usaha pengolahan makanan ringan dengan berbagai macam aneka rasa, seperti kripik singkong rasa original, rasa bawang dan kripik singkong rasa balado. Sedangkan untuk kripik pisang hanya memproduksi dua varian rasa yakni kripik pisang rasa original dan kripik pisang manis.

3. Strategi Diversifikasi Tak Terkait

Sesuai dengan pengertian dari strategi ini yakni upaya untuk masuk ke jenis usaha lain yang lebih menjanjikan. Strategi ini diterapkan dalam jenis usaha yang dilakukan Pondok Pesantren Al-Madinah yakni jenis usaha Toko

Sembako. Usaha membuka toko sembako merupakan usaha yang memberi keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan usaha lain.

4. Strategi Divestasi dan Likuidasi

Strategi ini merupakan strategi untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Maksudnya, jika dari usaha tersebut tidak berjalan normal atau tidak dapat dijalankan secara terus menerus yang mengakibatkan kebangkrutan. Oleh karena itu diperlukan usaha lain untuk menghindari resiko tersebut. Penerapannya, dalam Pondok Pesantren Al-Madinah memiliki usaha pengisian air minum isi ulang. Di mana dalam usaha ini bisa dalihkan kepada pihak lain dengan sistem jual beli atau bagi hasil. Karena bisa memiliki resiko mengalami kerugian besar karena biaya operational yang lebih tinggi.

5. Strategi Kombinasi

Strategi ini merupakan penggabungan antara strategi yang satu dengan yang lain. Dimana, hal ini dapat disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada. Begitu juga dengan Pondok Pesantren Al-Madinah yang notabennya merupakan sebuah tempat untuk menuntut ilmu terutama ilmu keagamaan. Oleh karena itu, harus disesuaikan dengan strategi yang ada.

Strategi kombinasi yang diterapkan dalam Pondok Pesantren Al-Madinah sebagai berikut;

a. Strategi Intensif (*intensive strategy*)

Mempertahankan satu jenis usaha dengan penerapan strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

b. Strategi integrative.

Untuk strategi integrative yang digunakan adalah integrative yang bersifat vertical yakni dengan menambah jenis usaha baru.

c. Strategi pengurangan (*retrenchment*) dan penanggalan.

Strategi ini digunakan jika jenis usaha lain sudah tidak memberikan *profit* atau keuntungan bagi Pesantren, dengan cara melakukan penutupan atau penanggalan usaha tersebut.

Dari beberapa strategi yang dipaparkan di atas ada hal yang menarik bagi penulis, karena umumnya strategi tersebut hanya dijalankan atau digunakan dalam bidang usaha tertentu. Sedang dalam objek penelitian yang penulis lakukan yakni di Pondok Pesantren Al-Madinah yang mana memiliki usaha lebih dari satu dengan jenis yang sama, maka jika digunakan strategi yang sama maka usaha tersebut tidak bisa berjalan. Dari beberapa yang bisa diterapkan adalah strategi kombinasi mengingat dari masing-masing strategi memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda.

C. Strategi Peningkatan Kinerja Wirausaha Pondok Pesantren Al-Madinah

Dalam proses menjalankan sebuah usaha selain dibutuhkan strategi yang bersifat komersil juga diperlukan strategi yang bersifat sosial yakni peningkatan kinerja pelaku usaha dalam hal ini santri. Ada pun strategi peningkatan kinerja yang yang penulsi temukan di Pondok Pesantren AL-Madinah sebagai:

1. Pemberian Motivasi.

Pemberian motivasi yaitu pemberian semangat, dorongan berupa penyuluhan atau pembinaan tentang kesadaran bahwa santri merupakan subyek dalam kegiatan usaha di Pesantren. Sebagai subyek, santri merupakan motor penggerak terhadap jalannya kegiatan usaha di Pesantren, sehingga peranan santri dalam meningkatkan kinerja wirausaha di Pesantren sangatlah penting. Dengan pemberian motivasi ini diharapkan santri dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya.

Bentuk pemberian motivasi berupa pengarahan dalam pertemuan, pemberian motivasi secara internal melalui panggilan kepada santri secara personal oleh pimpinan Pondok Pesantren.

2. Pemberian Diklat.

Dalam peningkatan kinerja wirausaha di Pondok Pesantren AL-Madinah mempunyai tujuan untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai tujuan sasaran program kerja yang telah ditetapkan.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan Pondok Pesantren tentu akan memberikan manfaat yang diperoleh terutama Pesantren dan santri. Adapun manfaat yang diperoleh dalam strategi pemberian diklat terutama untuk meningkatkan kinerja santri diantaranya :

- a. Meningkatkan rasa puas, menumbuhkan semangat kerja dan rasa percaya diri pada santri.

- b. Memperbaiki metode dan sistem kerja.
- c. Mengurangi kesalahan dalam bekerja sehingga mengurangi beban pemborosan.
- d. Komunikasi dan kerjasama antar santri menjadi lebih baik.

Adapun tehnik diklat yang dilakukan Pondok Pesantren AL-Madinah diantaranya:

1) Metode Yang Di Gunakan Dalam Pelatihan Dan Pengembangan.

Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan Pondok Pesantren Al-Madinah menggunakan tehnik pendidikan dan pelatihan (diklat) yang meliputi :

a) Diklat *On The Job*

Diklat *on the job* adalah pelatihan yang diadakan oleh Pondok Pesantren Al-Madinah sendiri dan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan kerja santri.

b) Rotasi Jabatan (*Job Rotation*).

Pondok Pesantren Al-Madinah melakukan pemindahan tugas terhadap dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain untuk menyesuaikan dengan pendidikan dan keahlian santri. Rotasi jabatan dianggap penting karena dapat mengurangi rasa jenuh santri terhadap satu pekerjaan yang sama dan terus menerus. Dengan cara ini maka santri akan memperoleh banyak pengalaman kerja. Di tempat kerjanya yang baru, seorang santri akan dapat lebih mengasah

kemampuannya dan mengetahui sampai sejauh mana kemampuan santri tersebut dalam bekerja. Seorang pimpinan Pondok Pesantren akan memantau kinerja santrinya. Apabila ditemukan santri yang memiliki kecenderungan penurunan dalam kinerjanya, maka akan dicari apa yang menjadi penyebabnya untuk selanjutnya dilakukan rotasi.

c) Pembekalan (*Coaching*)

Pada Pondok Pesantren Al Madinah *coaching* merupakan pelatihan dan pengarahan terhadap santri baru oleh pimpinan Pondok yang menangani bidang kewirausahaan. Santri baru diberikan pengawasan yang lebih, dalam masa-masa awal pekerjaannya. Santri dibimbing agar dapat memahami pekerjaannya dan dapat bekerja dengan baik. Dalam program ini seorang Pimpinan memegang peranan yang penting dan sangat berpengaruh terhadap proses adaptasi dan pemahaman tentang pekerjaan yang baru.

2) Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan.

Evaluasi yang dilakukan Pondok Pesantren Al-Madinah Kecamatan Gayamsari Kota Semarang melalui pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja Santri dengan cara memberikan penilaian secara berjalan. Yang dimaksud berjalan yaitu evaluasi dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren dalam bentuk laporan. Santri yang telah melaksanakan diklat harus memberikan

laporan hasil kerja sehari-hari yang tentunya berhubungan dengan diklat yang pernah diikuti. Apabila Santri tidak memberikan laporan hasil kerja maka pimpinan akan memberikan surat teguran tertulis yang ditujukan kepada Santri yang bersangkutan melalui pimpinan seksi kewirausahaan.

3) Faktor Pendukung dan Penghambat kinerja wirausaha santri.

Di dunia Pondok Pesantren sejak dasawarsa terakhir telah muncul kesadaran untuk mengambil langkah-langkah tertentu guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mampu menjawab tantangan dan kebutuhan transformasi Sosial (pembangunan). Dari sinilah timbul berbagai model pengembangan sumber daya manusia, baik dalam bentuk perubahan kurikulum Pondok Pesantren yang lebih berorientasi kepada konteks kekinian atau dalam bentuk kelembagaan baru semacam Pesantren agribisnis atau sekolah-sekolah umum di lingkungan Pondok Pesantren. Penekanan pada bidang keterampilan ini Pondok Pesantren semakin dituntut untuk *self supporting* dan *self financing*.

Karena itu Pondok Pesantren Al-Madinah mengarahkan pada santrinya untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan unit-unit usaha yang ada di Pesantren meliputi: Pengisian ulang air minum dan produksi makanan ringan, melalui kegiatan keterampilan ini minat kewirausahaan para santri dibangkitkan, untuk kemudian diarahkan

menuju pengembangan pengelolaan usaha-usaha ekonomi bila sang santri kembali ke masyarakat. Namun terlepas dari itu semua faktor pendukung dan penghambat akan mempengaruhi kegiatan kinerja kewirausahaan, faktor pendukung dan penghambat itu antara lain:

a) Faktor Pendukung.

Beberapa faktor yang dapat berperan sebagai pendukung pelaksanaan kinerja kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Madinah yaitu:

- (1) Manajemen pengelolaan Pondok Pesantren Al-Madinah yang memberikan peran dominan kepada santri sehingga terjadi proses belajar kemandirian terhadap santri sekaligus manajemen kepemimpinan yang mampu mengelola setiap kegiatan yang ada.
- (2) Sistem disiplin yang ketat dalam siklus kegiatan di Pondok Pesantren Al-Madinah ini. Semua kegiatan mulai bangun tidur, shalat, mandi, belajar di kelas baik untuk kegiatan intrakulikuler maupun kegiatan ekstrakulikuler.
- (3) Ketersediaan fasilitas atau sarana dan prasarana terhadap kegiatan kewirausahaan yang dilakukan, meliputi: Tempat produksi pembuatan makanan ringan dan Kios pengisian ulang air minum.

b) Faktor Penghambat.

Sedangkan faktor penghambat pelaksanaan kinerja kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Madinah antara lain:

- (1) Timbulnya perasaan jenuh atau malas yang kadang-kadang timbul pada santri dikarenakan masalah pribadi ataupun hal lain disaat bekerja.
- (2) Mesin atau peralatan yang kadang-kadang rusak sehingga kegiatan produksi menjadi sedikit terganggu.
- (3) Kurangnya minat Santri dalam menekuni berbagai jenis usaha yang ada di Pondok, karena para santri lebih mementingkan pendidikan agamanya.

D. Efektifitas Strategi Peningkatan Kinerja Wirausaha Di Pondok Pesantren Al-Madinah

Efektifitas merupakan keberhasilan dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas secara umum diterapkan untuk mencapai target yang sudah ditentukan dalam organisasi. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak suatu strategi itu dilakukan adalah:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap.

4. Perencanaan yang matang.
5. Penyusunan program yang tepat.
6. Tersedianya sarana dan prasarana.
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien.
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

Selain kriteria di atas yang menjadi tolak ukur dalam pencapaian tujuan atau target yang sudah ditentukan diperlukan juga beberapa pertimbangan-pertimbangan seperti, tempat, jenis, waktu, biaya dan tenaga.

Dengan demikian dapat penulis garis bawahi bahwa dalam menentukan strategi yang tepat, para pelaku usaha mesti mempertimbangkan Efektifitas dari strategi yang digunakan dalam menjalankan usahanya. Dan di Pondok Pesantren Al-Madinah sudah menggunakan pertimbangan tersebut. Salah satu contoh yang bisa dilihat adalah manajemen waktu yang digunakan dalam Pesantren tersebut. Dimana dalam mengatur atau membuat jadwal, selain melihat dari aspek komersil juga melihat aspek personal santri. Maksudnya, Pesantren yang dalam hal ini sebagai penanggungjawab kegiatan usaha juga melihat kewajiban santri yang lain yakni menuntut ilmu. Karena pada dasarnya kewirausahaan yang ada di Pesantren merupakan sebagai salah satu aplikasi ilmu yang didapat para santri selama menuntut ilmu.