

AHMAD LUQMANA IBNU ALFARUQ
2271040113

TESIS

**STRATEGI MANAJEMEN UNIT BISNIS DALAM
MEMBANGUN KEMANDIRIAN EKONOMI
PADA PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL
METRO LAMPUNG**

Program Studi: Ekonomi Syariah



YAYASAN DARUL A'MAL LAMPUNG

Sekretariat Jl. Pesantren 16B Kel Mulyojati Kec. Metro Barat Kota Metro Lampung Kode Pos 34125

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. Madrasah Diniyah Darul A'mal | 4. MA Darul A'mal Metro |
| 2. MTs Darul A'mal Metro | 5. SMK Darul A'mal Metro |
| 3. SMP Plus Darul A'mal Metro | 6. Institut Agama Islam Darul A'mal Lampung |

Dosen Pembimbing:

1. Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA
2. Dr. Khoirurrijal, MA



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
JURAI SIWO LAMPUNG
1447 H/2025 M**

**STRATEGI MANAJEMEN UNIT BISNIS DALAM
MEMBANGUN KEMANDIRIAN EKONOMI
PADA PONDOK PESANTREN DARUL A'MAL
METRO LAMPUNG**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Guna Mencapai Gelar
Magister Ekonomi dalam Bidang Ekonomi Syariah

Program Studi Ekonomi Syariah



Oleh :

**AHMAD LUQMANA IBNU ALFARUQ
2271040113**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) JURAI SIWO LAMPUNG
TAHUN 1447 H / 2025 M**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: pps.metro.univ.ac.id; email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis dengan Judul: Strategi Manajemen Unit Bisnis dalam Peningkatan Kemandirian Ekonomi pada Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung, disusun oleh : Ahmad Luqmana Ibnu Alfaruq, NPM: 2271040113, Program Studi Ekonomi Syariah, telah memenuhi syarat untuk dapat diajukan dalam Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Metro

Menyetujui,

Pembimbing I

Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA
NIP. 19680530 199403 2 003

Pembimbing II

Dr. Khoirurrijal, MA
NIP. 19721001 199903 1 003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Tomur Kota Metro Lampung 34111
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: pps.metrouniv.ac.id; email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul **Strategi Manajemen Unit Bisnis Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pada Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung**, disusun oleh: Ahmad Luqmana Ibnu Alfaruq, NPM. 2271040113, Program Studi Magister Ekonomi Islam telah diujikan dalam Ujian Tesis pada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Metro pada Hari/Tanggal : Kamis, 10 Juli 2025.

TIM PENGUJI

Dr. Imam Mustofa, M.SI
Ketua / Moderator

Prof. Dr. Suhairi, S.Ag, M.H
Penguji 1/ Utama

Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA
Penguji 2/ Pembimbing I

Dr. Khoirurrijal, M.A
Penguji 3/ Pmbimbing II

Dr. Diana Ambarwati, ME, Sy
Sekretaris

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana IAIN Metro



Prof. Dr. Suhairi, S.Ag, M.H
NIP. 19730710 199803 1 003

MOTTO

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ ١٠٠٠ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya) pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

(Q.S As-Sajdah ayat 5)¹

¹ “Q.S As-Sajdah Ayat 5,” NU Online, di akses 5Juni 2024, <https://quran.nu.or.id/as-sajdah/5>.

ABSTRAK

Ahmad Luqmana Ibnu Alfaruq 2025. Strategi Manajemen Unit Bisnis dalam Membangun Kemandirian Ekonomi pada Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang terus berupaya melakukan penguatan ekonomi menuju pesantren mandiri dan berdaya saing. Hal tersebut juga dilakukan oleh Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro yang menyelenggarakan program kemandirian dalam bentuk manajemen unit bisnis pesantren.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik interview, observasi dan studi dokumen. Informan penelitian meliputi pengasuh, kepala pesantren, pengelola unit wirausaha dan tenaga operasional. Tahapan teknik analisis data meliputi reduksi data, display data, kesimpulan dan verifikasi. Adapun untuk melakukan keabsahan data, peneliti melakukan ketekunan pengamatan, triangulasi data, diskusi dengan teman sejawat, pengecekan anggota, kecukupan referensial.

Penelitian ini menemukan bahwa; Strategi pengembangan pesantren berlandaskan arahan kyai, visi, dan misi lembaga, dengan penerapan analisis SWOT untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Implementasi strategi diwujudkan melalui pengelolaan unit bisnis seperti MBM Mart, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, Green House Darul A'mal, dan Asrama Penginapan Al-Khorijiyah yang mengintegrasikan program, kebijakan, dan anggaran operasional secara terukur. Evaluasi strategi dilakukan secara berkelanjutan untuk menyesuaikan dengan dinamika internal dan eksternal, serta mengoptimalkan kinerja unit bisnis melalui tindakan korektif seperti digitalisasi dan peningkatan kompetensi SDM. Pendekatan kewirausahaan sosial yang mengedepankan nilai sosial, partisipasi masyarakat, inovasi lokal, dan aktivitas ekonomi berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren sekaligus memperkuat perannya sebagai pusat pemberdayaan ekonomi dan sosial berbasis nilai keislaman dan budaya lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan efektif dalam memperkuat kemandirian finansial dan sosial Pondok Pesantren Darul A'mal secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen, Bisnis, Pondok Pesantren.

ABSTRACT

Ahmad Luqmana Ibnu Alfaruq. 2025. Business Unit Management Strategies in Building Economic Independence at Pondok Pesantren Darul A'mal, Metro Lampung.

Pondok pesantren is an Islamic educational institution that continuously strives to strengthen its economy to become an independent and competitive pesantren. This effort is also carried out by Pondok Pesantren Darul A'mal in Metro City, which implements independence programs in the form of pesantren business unit management.

This study employs a qualitative method with a case study approach. Data collection was conducted using interviews, observations, and document studies. The research informants included the caretaker, head of the pesantren, business unit managers, and operational staff. The stages of data analysis techniques involved data reduction, data display, conclusion drawing, and verification. To ensure data validity, the researcher applied prolonged observation, data triangulation, peer discussions, member checks, and referential adequacy.

This study found that the pesantren's development strategy is based on the kyai's guidance, institutional vision, and mission, applying SWOT analysis to map strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Strategy implementation is realized through the management of business units such as MBM Mart, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, Green House Darul A'mal, and Asrama Penginapan Al-Khorijiyah, integrating programs, policies, and operational budgets in a measurable manner. Strategy evaluation is conducted continuously to adapt to internal and external dynamics and optimize business unit performance through corrective actions such as digitalization and human resource capacity enhancement. A social entrepreneurship approach that emphasizes social values, community participation, local innovation, and sustainable economic activities is key to successfully building the pesantren's economic independence while strengthening its role as a center for economic and social empowerment based on Islamic values and local culture. The results show that the management strategy applied effectively strengthens the financial and social independence of Pondok Pesantren Darul A'mal sustainably.

Keywords: Management, Business, Islamic Boarding School.

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertandatangan dibawah ini;

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu Alfaruq

NIM : 2271040113

Prodi : Magister Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa tesis ini, secara keseluruhan adalah asli hasil penelitian saya, kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar magister yang telah diperoleh.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya.

Metro, 7 Juli 2025

Yang menyatakan,



Ahmad Luqmana Ibnu Alfaruq

PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Huruf Arab dan Latin

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ط	ṭ
ب	b	ظ	ẓ
ت	t	ع	ʿ
ث	ṯ	غ	g
ج	j	ف	f
ح	ḥ	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	ẓ	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sy	ء	ʾ
ص	ṣ	ي	y
ض	ḍ		

2. Maddah atau Vokal Panjang

Maddah atau Vokal Panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harakat dan Huruf	Huruf dan Tanda
-ا- ي	â
-ي-	î
-و-	û
-اي-	ai
-او-	au

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan taufiq dan hidayah-NYA sehingga penelitian tesis ini dapat terselesaikan. Shalawat serta salam Allah semoga senantiasa tercurahkan kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW yang menjadi rahmat bagi seluruh alam.

Dalam upaya penyelesaian tesis ini, peneliti telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua saya, Bapak A.Sardo dan Ibu Sunarmi yang selalu memotivasi dan memberikan dukungan serta doa dari dikandung hingga saat ini.
2. Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
3. Dr. Khoirurrijal, M.A., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
4. Prof. Dr. Ida Umami, M.Pd.Kons., selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Jurai Siwo Lampung.
5. Prof. Dr. Suhairi, S.Ag, M.H., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Jurai Siwo Lampung.
6. Bapak dan Ibu Dosen, serta Civitas Akademika Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Jurai Siwo Lampung yang telah menyediakan waktu dan fasilitas dalam penyusunan tesis ini.

7. Keluarga besar Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro Lampung yang telah memberikan kesempatan serta dukungan kepada peneliti.
8. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, semoga amal ibadah yang bapak/ibu/teman berikan mendapat balasan kebaikan dari Allah SWT.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran demi perbaikan tesis ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kerendahan hati. Akhir harapan dari peneliti semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Amin.

Metro, 7 Juli 2025
Mahasiswa Ybs.



Ahmad Luqmana I.A
NPM. 2271040113

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
MOTTO	iv
ABSTRAK.....	v
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian	11
C. Pertanyaan Penelitian	12
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian.....	13
F. Penelitian Relevan	14
G. Sistematika Penelitian	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	24
A. Manajemen	24
1. Pengertian Manajemen	24
2. Unsur-unsur Manajemen	25
3. Fungsi Manajemen	27
4. Strategi Manajemen.....	31

B. Pondok pesantren	34
C. Kemandirian Ekonomi	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	41
B. Latar dan Waktu Penelitian	42
C. Data dan Sumber Data.....	42
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	44
E. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	46
F. Teknik Analisis Data	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Gambaran Umum Tentang Lokasi Penelitian	52
1. Gambaran Umum Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung	52
2. Sejarah Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung.....	56
3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung.....	59
4. Profil Pengelolaan Unit Bisnis Pondok Pesantren Darul A'mal.....	60
B. Temuan Penelitian	61
1. Mulyojati Berkah Makmur (MBM) Mart	64
2. Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur	74
3. Green House Darul A'mal.....	80
4. Asrama Penginapan Al-Khorijiyah	85
C. Pembahasan Temuan.....	88
1. Formulasi Strategi Manajemen Unit Bisnis Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro.....	89
2. Implementasi Strategi Manajemen Unit Bisnis Pondok Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro ...	97

3. Evaluasi Strategi Manajemen Unit Bisnis Pondok Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro	103
4. Strategi Manajemen dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darul A'mal	110
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	114
A. Kesimpulan.....	114
B. Rekomendasi	116
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	130
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	139

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Penelitian Relevan.....	20
Tabel 2: Rekapitulasi Kebutuhan Awal MBM Mart.....	66
Tabel 3: Laporan Keuangan MBM Mart Per 31 Desember 2024.....	73
Tabel 4: Kebutuhan Awal Asrama Penginapan AlKhorijiah.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Denah Lokasi Pondok Pesantren Darul A'mal	56
Gambar 2: Struktur Organisasi Mulyojati Berkah Mandiri (MBM) Mart	65
Gambar 3: Pengurus Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur	75
Gambar 4: Pengurus Green House Yayasan Darul A'mal	81
Gambar 5: Pengurus Asrama Penginapan Al-Khorijiyah	85

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penghasilan per kapita masyarakat berkorelasi dengan jumlah enterpreneur (wirausaha) sebuah negara. Amerika Serikat memiliki enterpreneur sejumlah 12% dari warganya, sedangkan Jepang memiliki sejumlah 10% wirausaha baik mulai skala kecil hingga besar.¹ Sedangkan di wilayah Asia Tenggara, Singapura memiliki jumlah 7,2% wirausaha dan Malaysia memiliki 6% wirausaha.² Hal tersebut menjadikan negara-negara tersebut memiliki penghasilan per kapita yang cukup tinggi.

Word Bank menyebutkan indonesia sebagaimana update data pendapatan per kapita menjadi negara yang berpendapatan sedang dibawah Malaysia dengan PDB per kapita mencapai US\$ 4600 an. Kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan seperti sebagaimana pencaanangan pemerintah dengan menciptakan 5 juta wirausaha sampai dengan 2025 yang bertujuan untuk membangun pendapatan per kapita warga Indonesia.³

Pemerintah menyadari bahwa perlu adanya investasi dalam bidang pendidikan guna membangun pertumbuhan ekonomi. Peranan

¹ Sayu Ketut Sutrisna Dewi, *Konsep Dan Pengembangan Kewirausahaan Di Indonesia* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), h.29

² Barnawi and Mohammad Arifin, *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa* (Sleman: Ar Ruzz Media, 2012).

³ Sukirman, "Jiwa Kewirausahaan Dan Nilai Kewirausahaan Membangun Kemandirian Usaha Melalui Perilaku Kewirausahaan," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. No 1 (2017): 113–29.

ekonomi dalam pendidikan meliputi pemenuhan kebutuhan pendidikan, pembiayaan terhadap perlengkapan bangunan pendidikan dan jasa pendidikan, pengembangan personal yang berperilaku ekonomi, pemenuhan kebutuhan dasar personal pendidikan, peningkatan motivasi dan gairah kerja personal pendidikan dimana hal tersebut berhubungan erat dengan analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang memberikan nilai perubahan dari sebuah proses pendidikan.⁴

Hal tersebut hanya bisa dilakukan dengan prosedur manajemen dalam pendidikan yang saat ini telah berkembang dalam bentuk otonomi pendidikan dimana masyarakat memiliki wewenang dalam mengelola sumber daya yang dimiliki serta memberikan dorongan terhadap partisipasi masyarakat pendidikan.⁵ Otonomi pendidikan tersebut diwujudkan dalam bentuk manajemen berbasis sekolah dimana salah satu prinsip yang dimiliki adalah prinsip pengelolaan mandiri seperti yang dilakukan oleh pondok pesantren selama ini.

Saat ini eksistensi pesantren di tengah masyarakat tidak hanya merupakan lembaga pendidikan dan penyiaran Islam, namun juga berfungsi sebagai lembaga yang mengembangkan nilai-nilai kemandirian ekonomi. Pesantren saat ini juga memiliki tanggung jawab mengembangkan potensi santri dan memberdayakannya dalam segala bidang termasuk aspek ekonomi, merubah teknik dakwah yang dulunya cukup menggunakan cara *bil lisan* berubah menjadi *bil hal* di tengah persoalan masyarakat yang semakin banyak dengan

⁴ Apriyanti Widiansyah, "Peran Ekonomi Dalam Pendidikan Dan Pendidikan Dalam Pembangunan Ekonomi," *Cakrawala* 17, no. No. 2 (2017): 207–15.

⁵ Hendro Widodo and Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah Dan Pesantren* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020), h.129

memperdalam bidang keagamaan dan aspek ekonomi. Hal inilah yang memacu sejumlah pesantren untuk berusaha memadukan sistem pendidikan dengan praktik-praktik yang berkaitan dengan wirausaha serta pengembangan ekonomi lainnya agar tercapainya kemandirian pesantren.

Pengetahuan tentang strategi pengembangan bisnis dalam ilmu ekonomi tidak pernah ada habisnya untuk terus dikaji. Aktivitas ekonomi secara alami mengikuti pertumbuhan sosial masyarakat, sehingga tema tentang strategi manajemen terus berkembang. Kajian ekonomi yang lebih luas pun hadir diiringi dengan sebuah kelompok atau lembaga yang mempengaruhi berbagai kegiatan sosial ekonomi masyarakat, terlebih lagi masyarakat sering menjadikan pilihan dalam upaya memperbaiki dan membangun ekonomi individu.⁶ Mulanya yang dikaji hanya tentang pemenuhan kebutuhan individu manusia, hingga pembahasan yang lebih luas pada penguatan kebutuhan komunitas ataupun lembaga. Dalam berkembangnya lembaga akan selalu berusaha menyusun strategi yang relevan bagi lembaga tersebut, baik dengan persaingan ataupun kerjasama dengan lembaga lain demi memenuhi kebutuhan dan bertahan dalam masa yang lama. Menurut Porter, daya saing merupakan kemampuan pelaku usaha dalam menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan industri. Kondisi perkembangan bisnis yang semakin ketat dengan persaingan menjadikan pentingnya strategi manajemen dipelajari hingga sekarang.

⁶ Daryanto Arief, "Penguatan Kelembagaan Sosial Ekonomi Masyarakat Sebagai Modal Sosial Pembangunan" 9 (2004):h. 24–31.

Al-Quran mengistilahkan kata manajemen dengan sebutan *at-tadbir* (pengaturan), kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) seperti firman Allah SWT :

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

Artinya : Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (Q.S As-Sajdah ayat 5)⁷

Muhammad Quraish Shihab dalam bukunya menjelaskan kata (يدبر) *yudabbir* terambil dari akar kata (دبر) *dubur* yang berarti belakang. Kata ini digunakan untuk menjelaskan pemikiran atau pengaturan sedemikian rupa sehingga apa yang terjadi di belakang yakni kesudahan, dampak atau akibatnya telah diperhitungkan dengan matang, sehingga hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki.⁸

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (Al Mudabbir/manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Salah satu dasar ajaran islam yang tertuang dalam Al-Quran dan As Sunnah mengajarkan tentang kehidupan yang serba terarah dan

⁷ “Q.S As-Sajdah Ayat 5,” NU Online, di akses 5Juni 2024, <https://quran.nu.or.id/as-sajdah/5>.

⁸ M.Quraish Shihab Mumahmmad, *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol 11 (Jakarta: Lentera Hati, 2005), h.180

teratur merupakan contoh konkrit adanya manajemen yang mengarah kepada keteraturan. Puasa, haji dan amaliyah lainnya merupakan pelaksanaan manajemen yang monumental. Teori dan konsep manajemen yang digunakan saat ini sebenarnya bukan hal yang baru dalam perspektif islam. Manajemen itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam semesta beserta isinya. Unsur-unsur manajemen dalam pembuatan alam serta makhluk- makhluknya lainnya tidak terlepas dengan manajemen langit. Ketika Nabi Adam sebagai khalifah memimpin alam raya ini telah melaksanakan unsur-unsur manajemen tersebut. Demikian segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik, sehingga segala sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan mulai dari urusan terkecil sampai dengan urusan terbesar semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efisien dan efektif.⁹

Kelembagaan yang bersifat sosial juga terus bertumbuh dalam menata strategi manajemen pengelolaan lembaganya, yang bertujuan membangun kemandiriannya. Menurut Erikson, kemandirian merupakan upaya melepaskan diri dari orang tua dalam menemukan siapa dirinya melalui proses eksplorasi identifikasi ego, yang bertujuan untuk menjadi individu yang berkembang dan mandiri.¹⁰ Dengan demikian, kelembagaan sosial harusnya memiliki strategi manajemen

⁹ Goffar Abdul, "Manajemen Dalam Islam (Perspektif Al-Qur'an Dan Hadits)," *Islamic Akademika* 3 (2016): 36.

¹⁰ Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik: Panduan Bagi Orang Tua Dan Guru Dalam Memahami Psikologi Anak Usia SD, SMP Dan SMA* (PT Remaja Rosdakarya, 2009), h.18

pengelolaan kelembagaan dalam membangun kemandirian ekonominya.

Berbagai kelembagaan di lingkungan masyarakat pun terus berusaha untuk bertahan dan bahkan berkompetisi dalam menjaga kemandirian ekonominya, tidak terkecuali lembaga pendidikan seperti pondok pesantren. Pondok pesantren dianggap kelembagaan yang lahir dari gotong royong masyarakat karena kedekatan ikatan dalam pelayanan masyarakat dalam bidang keagamaan. Oepen dan Karcher menjelaskan bahwa masyarakat tidak segan memberikan hartanya secara cuma-cuma baik dalam bentuk uang ataupun tanah untuk pengembangan dan keberlanjutan pesantren.¹¹ Selaras dengan Arifin, menyatakan bahwa pondok pesantren adalah salah satu lembaga yang didirikan atas dasar bantuan dan gotong royong yang tulus dari masyarakat dalam berbagai bentuk seperti wakaf, hibah dan lainnya. Dengan demikian pondok pesantren telah mempunyai modal untuk keberlanjutan kemandirian lembaganya.¹²

Pesantren adalah model sistem pendidikan pertama dan tertua di Indonesia. Pendidikan pesantren telah mempengaruhi paradigma sistem pendidikan di Indonesia, khususnya pendidikan berasrama. Pesantren telah memberikan kontribusi terhadap pendidikan bangsa Indonesia. Pesantren melahirkan tokoh-tokoh perjuangan dan tokoh-tokoh nasionalis.¹³ Menurut Kementerian Agama Republik Indonesia, ada tiga variabel yang mempengaruhi sistem pengaturan pondok

¹¹ Manfred Oepen, *The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia* (Jakarta: P3M, 1988), h.63

¹² M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Umum Dan Agama)* (Semarang: Toha Putra, 1981), h.116

¹³ Purwanto Yedi and Siregar Chairil, "Pesantren Dalam Kebijakan Pendidikan Indonesia," *Jurnal Lektur Keagamaan* 15, no. 1 (2017): 239.

pesantren: 1) manajemen sebagai faktor upaya, 2) organisasi sebagai faktor sarana, dan 3) administrasi sebagai faktor daya. Alhasil, keberadaan komponen-komponen tersebut memberikan arah yang padu dalam perumusan kebijakan, pengendalian pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian dalam upaya menyelenggarakan kegiatan sesuai dengan tujuan pendidikan pesantren.¹⁴

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan yang dibentuk dan diasuh oleh kyai dengan pendanaan yang berasal dari pesantren itu sendiri, uang syahriyah bulanan santri dan bantuan masyarakat dalam bentuk zakat, shodaqoh, infak, hibah dan wakaf. Sebagaimana tertuang dalam Perpres nomor 82 tahun 2021 pada BAB II sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren bagian kesatu umum, pasal 4 pendanaan penyelenggaraan pesantren bersumber dari: a. masyarakat; b. pemerintah pusat; c. pemerintah daerah; d. sumber lain yang sah dan tidak mengikat; dan e. dana abadi pesantren.¹⁵

Anwar mengidentifikasi empat tantangan dalam pendanaan lembaga pendidikan: 1) kompetensi manajemen, 2) peningkatan kualitas, 3) keberlanjutan, dan 4) akuntabilitas.¹⁶ Solusi lain untuk membangun manajemen pesantren meliputi: 1) menerapkan manajemen profesional, 2) menerapkan kepemimpinan kolektif, 3) demokratisasi kepemimpinan, 4) menerapkan manajemen struktural, 5) menanamkan sosio-egalitarianisme atau setiap manusia memiliki hak yang sama, 6) menghindari pemahaman yang tidak menyucikan

¹⁴ Departemen Agama RI, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren* (Jakarta: DEPAG RI, 2000).

¹⁵ "Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 82 Tahun 2021 Tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren," 2021, <https://peraturan.bpk.go.id/Details/177017/perpres-no-82-tahun-2021>.

¹⁶ Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep Dan Isu* (Bandung: Alfabeta, 2003), h.90-93

agama, 7) memperkuat epistemologi dan metodologi, 8) mengembangkan sentra-sentra ekonomi, dan 9) melakukan kerjasama.¹⁷

Berdasarkan uraian diatas, pondok pesantren dituntut profesional dalam pengelolaan keuangan. Hal ini dapat terwujud jika sumber daya keuangan pondok pesantren mencukupi untuk memenuhi semua program dan kegiatan, meskipun kebijakan tertinggi pondok pesantren (top manager) ada pada seorang kyai. Menurut Hasbullah, setidaknya ada tiga hal yang menjadi perhatian utama dalam manajemen keuangan: 1) keuangan, yang mengacu pada sumber pembiayaan; 2) penganggaran, yang mengacu pada bagaimana dana pendidikan dialokasikan; dan 3) pertanggungjawaban, yang mengacu pada bagaimana uang yang diperoleh digunakan dan dicatat.¹⁸ Oleh karena itu, pondok pesantren harus melakukan perencanaan keuangan dan menentukan sumber-sumber pemasukan dan pengeluaran pondok pesantren agar keuangan pondok pesantren dapat mendukung kegiatan pondok pesantren yang sesuai dengan visi dan tujuan pondok pesantren.

Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung merupakan salah satu yayasan pendidikan yang didirikan oleh KH. Khusnan Mustofa Ghufroon pada tahun 1987. Berlokasi di Jalan Pesantren, Kelurahan Mulyojati, Kecamatan Metro Barat, Kota Metro, dan telah berusia 36 tahun.¹⁹ Di usianya yang ke-36 tahun ini, Pondok pesantren Darul

¹⁷ Sartono, "Manajemen Pondok Pesantren," accessed June 4, 2024, <https://managemenpesantren.wordpress.com/>.

¹⁸ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2010) h.122

¹⁹"Sejarah Singkat Pondok Pesantren Darul A'mal," di akses 5Juni 2024, <https://darulamalmetro.ponpes.id/sejarah-singkat-pondok-pesantren-darul-amal>.

A'mal terus mengukuhkan eksistensinya dengan membangun kualitas pendidikan dan berinovasi dalam bidang ekonomi pesantren dengan mendirikan unit-unit usaha pesantren. Saat ini Pesantren telah membangun unit-unit usaha seperti kantin, toko ritail dan penyewaan kamar untuk orang tua santri yang menginap ketika menjenguk anaknya.

Pondok pesantren pada umumnya memiliki kantin/warung untuk memenuhi kebutuhan para santri yang dikelola pihak pesantren, pondok pesantren Darul A'mal juga beberapa kantin yang tersedia di dalam pondok pesantren yang dikelola keluarga pendiri, selain itu pondok pesantren mendirikan toko ritail yang diberi nama MBM (Mulyojati Berkah Makmur) Mart. Toko ritail ini menyediakan berbagai macam kebutuhan masyarakat sekitar, santri, dewan guru serta wali santri yang mengunjungi anaknya di pesantren. Mulyojati Berkah Makmur (MBM) Mart pengelolaan tokonya meniru minimarket modern, dengan tata letak barang yang rapi, kebersihan ruang yang terjaga dan pelayanan kasir yang cepat dan ramah, selain itu terdapat koperasi simpan pinjam dibawah naungan MBM Mart. Pondok pesantren juga memiliki usaha konveksi dan printing yang dikembangkan para santri. Unit bisnis selanjutnya yang dimiliki pondok pesantren Darul A'mal adalah penginapan atau *home stay* yang diberi nama Asrama khorijiah. Penginapan ini ditujukan untuk orang tua santri atau alumni yang berkunjung ke pondok pesantren. Penginapan ini dikelola oleh para santri dengan merawat fasilitas kamar yang disewakan dan pihak pengelola akan melaporkan kondisi keuangan kepada pihak pesantren.

Selanjutnya unit usaha dalam bidang pertanian yaitu Green House yang dikelola oleh komunitas santri tani milenial.²⁰

Usaha yang telah dikembangkan di Pondok pesantren Darul A'mal, tidak hanya dikembangkan secara sederhana. Berdasarkan prasurvey yang dilakukan, seluruh usaha bisnis di pesantren ini terorganisir dalam naungan pondok pesantren, namun masih ada beberapa unit usaha yang kurang berkembang dan perlu perhatian lebih lanjut. Artinya, Pondok pesantren Darul A'mal terus berupaya membangun usaha bisnis yang mapan, yang dibuktikan dengan terbentuknya satuan kerja yang bertugas sebagai pelaksana usaha dalam hal ini adalah bidang usaha dan inkubasi bisnis pesantren yang bertugas untuk melakukan kajian usaha dan penyiapan sumber daya manusia (SDM).

Seluruh fakta dari Pondok pesantren Darul A'mal di atas, tentu merupakan hal unik, utamanya sebagai potret model pengembangan kelembagaan dalam unit bisnis guna membangun kemandirian pesantren. Adapun beberapa pertimbangan yang menjadikan pesantren ini unik untuk diteliti adalah pertama, Pondok pesantren Darul A'mal memiliki tujuan penguatan kemandirian ekonomi pesantren. Kedua, pondok pesantren Darul A'mal telah sukses menginisiasi dan mengakomodir gerak pengembangan ekonomi baik melalui santri dan kepengurusan dalam pengembangan ekonomi pesantren. Ketiga, pondok pesantren Darul A'mal berupaya mengembangkan unit bisnisnya sebagai pendorong ekonomi mandiri.

Berdasarkan uraian di atas, jelas terlihat bahwa Pondok pesantren Darul A'mal berniat untuk membangun ekonomi dalam rangka membangun pesantren yang mandiri. Untuk itu penelitian ini akan

²⁰ Prasurey peneliti 10 Oktober 2024 di Pondok pesantren Darul A'mal

mengkaji strategi yang diterapkan dalam rangka menunjang kemandirian ekonomi pesantren dengan judul **“Strategi Manajemen Unit Bisnis dalam Membangun Kemandirian Ekonomi pada Pondok Pesantren Darul A’mal Metro Lampung”**.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Penelitian ini akan berfokus pada analisa unit-unit bisnis yang ada didalam Pondok pesantren Darul A’mal Kota Metro Lampung. Penelitian ini akan dikaji menggunakan perspektif teori yang dikembangkan oleh R. David. Ia mengatakan “Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang”.²¹ Proses penyusunannya dilakukan dalam beberapa tahap. *Pertama*, perumusan strategi atau bisa juga disebut dengan tahap perencanaan. Beberapa tahapan yang dilakukan adalah penyusunan visi dan misi, penilaian internal dan eksternal, strategi yang diterapkan, analisis dan pemilahan.²² *Kedua*, pelaksanaan strategi juga disebut sebagai langkah-langkah pelaksanaan. Beberapa prosedurnya termasuk mengelola pelaksanaan kegiatan, keuangan, dan pemasaran.²³ *Ketiga*, pengawasan strategi. Pengawasan dikenal sebagai tahap penilaian dari pekerjaan perumusan strategi. Langkah-langkahnya meliputi pemeriksaan, penilaian, dan pengendalian pola bisnis.²⁴ hal tersebut akan menjadi dasar dari sub-fokus penelitian ini sehingga memberikan gambaran objektif tentang dampak dalam hal peningkatan kemandirian pesantren.

²¹ R. David Fred, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. (Pearson Education, 2011) h.13

²² *Ibid*, 40-172

²³ *Ibid*, 210-250

²⁴ *Ibid*, 284

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar penelitian, topik penelitian ini dispesifikasikan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi unit bisnis pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung?
2. Bagaimana implementasi strategi yang dilakukan unit bisnis pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung?
3. Bagaimana evaluasi strategi manajemen unit bisnis pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung?
4. Bagaimana strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan tiga pertanyaan penelitian yang tercantum di atas, maka ditetapkan tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini. Tujuan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Menggambarkan dan menganalisa formulasi strategi yang digunakan manajemen unit bisnis pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung.
2. Menggambarkan dan menganalisa implementasi strategi manajemen unit bisnis pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung.
3. Menggambarkan dan menganalisa evaluasi strategi manajemen unit bisnis pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung.
4. Menggambarkan dan menganalisa strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung

E. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Secara teoritis, penelitian diharapkan bermanfaat pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya kajian ilmiah terkait strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pondok pesantren.
- b. Menghasilkan temuan substantif, sehingga menambah wacana baru dalam tataran strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pondok pesantren.
- c. Memberikan informasi dalam strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pondok pesantren, khususnya pondok pesantren di Kota Metro.

2. Secara praktis

Adapun secara praksis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan meliputi:

a. Pengelola Pesantren yang diteliti

Bagi Pengelola Pesantren, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menganalisa manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi. Sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan lebih lanjut, terutama bagi pengelola pesantren yang dikaji pada khususnya, dan pengelola pesantren di Indonesia pada umumnya.

b. Pemerintah

Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan dan membuat peraturan perundang-undangan pesantren, khususnya mengenai langkah yang harus ditempuh sehubungan

dengan hal-hal yang mempengaruhi pengembangan serta kemandirian ekonomi pesantren.

c. Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tambahan ilmu dalam mempelajari ilmu ekonomi syariah dan menjadi sumbangan ilmiah. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi untuk dijadikan dasar dalam melakukan penelitian lebih lanjut tentang manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi.

F. Penelitian Relevan

Peneliti berusaha menggali sumber referensi yang mendukung dalam penelitian ini. Sumber referensi berupa penelitian dapat berupa tugas akhir di Universitas/ Perguruan Tinggi baik tesis maupun disertasi dan juga jurnal yang telah diterbitkan. Sumber referensi tersebut diuntukkan sebagai jangkar agar peneliti mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan selain itu juga peneliti menggali perbedaan dengan tujuan penelitian yang mereka lakukan.

1. Tesis Siti Nur Aini Hamzah (2015)

Penelitian dengan judul “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi Kasus di PP Mukmin Mandiri Sidoarjo Dan PP Nurul Karomah Pamekasan)” dilaksanakan pada tahun 2015. Peneliti menggali informasi tentang bagaimana manajemen Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Nurul Karomah Pamekasan mengembangkan kewirausahaan, agrobisnis atau *agroindustry* dikelola di dua pesantren tersebut dan seberapa besar kontribusi bagi pondok pesantren dengan menggunakan metode

penelitian kualitatif. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa manajemen PP Mukmin Mandiri Sidoarjo memiliki manajemen yang lebih modern dengan mengelola hasil biji kopi hingga berupa produk kopi dan hasil yang diperoleh mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan pondok pesantren baik dalam bentuk pengetahuan kepada santri maupun manfaat terhadap pembangunan dan perawatan sarana dan prasarana pondok pesantren, serta santri memiliki upah. Sedangkan PP Nurul Karomah dengan manajemen yang sederhana mengembangkan kewirausahaan bertumpu pada hasil pengolahan hasil pertanian dan penjualan langsung, adapun hasil bisnis digunakan untuk operasional lembaga pendidikan di bawah naungan pesantren.²⁵

Persamaan dalam penelitian ini adalah mengungkapkan manajemen pondok pesantren dalam pengembangan kewirausahaan, sedangkan perbedaannya adalah pengungkapan fungsi manajemen secara umum dalam unit bisnis pesantren.

2. Tesis Slamet Widodo

Penelitian ini dilaksanakan pada 2016 dengan judul “Model Pemberdayaan Pondok Pesantren dalam Pengembangan Budaya Kewirausahaan”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa Secara kelembagaan, pondok pesantren memiliki peluang untuk dikembangkan dan diberdayakan dalam pengembangan budaya kewirausahaan. Jumlah pondok pesantren mencapai lebih dari 27 ribu dengan jumlah santri lebih dari 3 juta orang adalah sumberdaya yang patut diperhitungkan. Model pemberdayaan harus melibatkan

²⁵ Siti Nur Aini Hamzah, “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi Kasus di PP Mukmin Mandiri Sidoarjo Dan PP Nurul Karomah Pamekasan)” (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015).

seluruh stakeholder dan meliputi tahapan yang terstruktur dan sistematis. Tahap pemberdayaan antara lain, (a) identifikasi potensi usaha; (b) kapitalisasi permodalan; (c) peningkatan kapasitas pengelola; dan (d) pendidikan kewirausahaan. Terdapat peluang transformasi kelembagaan pondok pesantren, sebagai lembaga keuangan mikro syariah dan Pusat Pelatihan Pertanian dan Pedesaan Swadaya (P4S).²⁶

Penelitian ini, fokus Pembudayaan kewirausahaan yang dilakukan di pesantren. Sementara penelitian saat ini fokus pada strategi manajemen unit bisnis pesantren dalam membangun kemandirian ekonomi. Namun juga ada persamaanya, yakni juga sama membahas tentang pengembangan ekonomi pesantren untuk mandiri.

3. Tesis Nurmasiyah

Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2017 dengan judul “Manajemen Berbasis Enterpreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan”. Tesis ini menganalisis dan menemukan konsep tentang 1) perencanaan, 2) pelaksanaan, 3) pengawasan, dan 4) kontribusi serta dampak enterpreneurship dalam mengelola pembiayaan pendidikan yang dilakukan pondok pesantren sidogiri. Hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa pondok pesantren Sidogiri melakukan: 1) perencanaan yang bersifat bottom up dengan memfungsikan sumber daya yang dimiliki, 2) pelaksanaan pada lima fokus orientasi yaitu pelaksanaan program tahunan, pemotivasian

²⁶ Slamet Widodo, “Model Pemberdayaan Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Budaya Kewirausahaan” (Tesis, Program Studi Magister dan Doktor Penyuluhan Pembangunan/ Pemberdayaan Masyarakat, Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2018).

karyawan dan kinerja oleh pimpinan, pengembangan kultur organisasi, penetapan struktur organisasi, serta menetapkan anggaran, 3) pengawasan kontinue setiap minggu (jika diperlukan), bulanan atau tahunan dengan mewujudkan pengawasan yang ketat oleh pengawasan manajemen dan oleh direktur atau yang terkait lainnya, 4) kontribusi dan dampak entrepreneurship diantaranya terpenuhi anggaran dana untuk seluruh program pendidikan, tersedia sarana dan fasilitas modern, pengembangan SDM, pemberian beasiswa, terpenuhi peralatan ATK, tersedianya pendidikan murah secara merata.²⁷

Persamaan penelitian ini yaitu menganalisis fungsi manajemen kewirausahaan yang dilakukan pondok pesantren, sedangkan perbedaannya adalah peneliti menemukan konsep manajemen pondok pesantren berbasis entrepreneurship terhadap pengelolaan pembiayaan lembaga.

4. Tesis Miftahul Jannah

Penelitian dengan judul “Strategi Pembudayaan Entrepreneurship dalam Membangun Usaha Bisnis Pesantren Berbasis Alumni Network Forum (Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Ulum Banyuwangi Madura)”. Penelitian kualitatif ini dilakukan pada tahun 2019. Penelitian ini membuktikan secara teoritis bahwa Pesantren memiliki potensi pengembangan ekonominya. Salah satunya adalah dengan mengembangkan alumni-alumni. Potensi tersebut dapat disebut sebagai potensi sosial

²⁷ Nurmasithah, “Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan” (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017).

pesantren. Temuan penelitian memberikan model pengembangan perkonomian pesantren yang didasarkan jaringan alumni.²⁸

Penelitian ini mengkaji tentang model usaha yang dikembangkan pesantren. Adapun penelitian peneliti saat ini, fokus pada pengembangan lembaga bisnis pesantren. Adapun persamaanya adalah sama berkaitan upaya pengembangan ekonomi pesantren.

5. Jurnal Ilmiah Zahra Khusnul Latifah dan Veni Ayu Rahmayanti

Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2017, dengan judul “Manajemen Kewirausahaan Pesantren Dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepreneur”. Jurnal ilmiah ini meneliti tentang (1) Penerapan manajemen kewirausahaan pesantren dalam menumbuhkan jiwa entrepreneurship di Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor (2) Dampak penerapan manajemen kewirausahaan pesantren dalam menumbuhkan jiwa entrepreneurship di Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor, (3) Kontribusi riil dari pengembangan manajemen kewirausahaan pesantren dalam menumbuhkan jiwa entrepreneurship di Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitiannya menghasilkan Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor adalah lembaga pendidikan yang memiliki pola manajemen kewirausahaan pesantren yang sesuai dengan konsep manajemen kewirausahaan pesantren. Dibuktikan dengan kontribusi riil lulusan alumni Pesantren Pertanian Darul Fallah Bogor.²⁹

²⁸ Jannah Miftakhul, “Strategi Pembudayaan Entrepreneurship Dalam Membangun Bisnis Pesantren Berbasis Alumni Network Forum (Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Ulum Banyuwangor Pamekasan)” (Tesis, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2019).

²⁹ Zahra Latifah and Veni Rahmayanti, “Manajemen Kewirausahaan Pesantren Dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepreneur,” *Tadbir Muwahhid* 1, no. no 1 (2017): 42–56, <https://doi.org/https://doi.org/10.30997/jtm.v1i1.839>.

Persamaan dalam penelitian ini adalah Peneliti menganalisis peran fungsi manajemen unit bisnis dalam pengembangan pondok pesantren, sedangkan perbedaannya adalah Peneliti menganalisis capaian terhadap santri dalam memberikan bekal jiwa kewirausahaan.

6. Jurnal Ilmiah Moh. Rifai

Jurnal ilmiah pada tahun 2019 dengan judul “Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan”. Penelitian ini menggunakan pendekatan *mix methode* meneliti bagaimana mewujudkan perekonomian yang mandiri di lingkungan Pondok Pesantren sehingga berimplikasi terhadap berkualitasnya layanan yang diberikan kepada masyarakat secara universal. Hasil penelitian tersebut menghasilkan bahwa kualitas lembaga pendidikan dalam memberikan layanan dapat dilakukan dengan cara memandirikan perekonomian dengan mengoptimalkan segala sumber yang ada sehingga dapat memberikan kontribusi secara signifikan terhadap kualitas layanan pendidikan kebutuhan.³⁰

Persamaan penelitian ini adalah menganalisis bagaimana strategi pondok pesantren memandirikan secara ekonomi. Sedangkan perbedaannya adalah peneliti menggunakan sudut pandang implikasi pengelolaan manajemen ekonomi mandiri secara professional. Beberapa penjelasan di atas secara sederhana dijelaskan dalam table di bawah ini.

³⁰ Mohammad Rifa'i, “Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan,” *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan* 3, no. 1 (2019): 31–43.

Tabel 1.1 Penelitian Relevan

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Siti Nur Aini Hamzah, 2015, Tesis	Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi Kasus Di PP Mukmin Mandiri Sidoarjo Dan PP Nurul Karomah Pamekasan)	Peneliti mengungkapkan manajemen pondok pesantren dalam pengembangan unit bisnis	Peneliti mengkaji fungsi manajemen secara umum dalam pengembangan kewirausahaan
2	Slamet Widodo, 2016, Tesis	Model Pemberdayaan Pondok Pesantren dalam Pengembangan Budaya Kewirausahaan	Peneliti ini fokus pada strategi pengembangan bisnis pesantren dalam membangun kemandirian ekonomi	Peneliti fokus pada kebudayaan kewirausahaan yang dilakukan di pesantren.
3	Nurmasyitah, 2017, Tesis	Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan	Peneliti menganalisis fungsi manajemen unit bisnis yang dilakukan pondok pesantren	Peneliti menemukan konsep manajemen Pondok pesantren <i>entrepreneurship</i> terhadap pengelolaan pembiayaan Lembaga
4	Miftahul Jannah, 2020, Tesis	“Strategi Pembudayaan Entrepreneurship dalam Membangun	Peneliti mengkaji tentang model usaha yang dikembangkan pesantren	Peneliti mengkaji strategi manajemen unit bisnis pesantren dalam

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
		Usaha Bisnis Pesantren Berbasis Alumni Network Forum (Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Ulum Banyuwangi Madura)		membangun kemandirian
5	Zahra Khusnul Latifah dan Veni Ayu Rahmayanti, 2017, Jurnal Ilmiah	Manajemen Kewirausahaan Pesantren dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepreneur	Peneliti menganalisis peran fungsi manajemen dalam pengembangan unit bisnis pondok pesantren	Peneliti menganalisis capaian terhadap santri dalam memberikan bekal jiwa kewirausahaan
6	Badrudin Zaini Hafidz, 2018, Jurnal Ilmiah	Pesantren Dan Kemandirian Perekonomian: Studi Tentang Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Ar-Risalah Cijantung IV Ciamis	Peneliti menganalisis dampak usaha terhadap pemenuhan pendanaan pondok pesantren	Peneliti mengeksplorasi usaha mandiri yang dilakukan secara komprehensif
7	Moh. Rifai, 2019, Jurnal Ilmiah	Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan	Peneliti menganalisis bagaimana strategi pondok pesantren memandirikan secara ekonomi	Peneliti menggunakan sudut pandang pengelolaan manajemen ekonomi mandiri secara profesional

Sumber : Diolah Peneliti (2024)

G. Sistematika Penelitian

Tulisan yang sistematikanya teratur dapat memudahkan bagi pembaca untuk memahami isi maupun alur tulisan tesis dengan baik. Adapun sistematika penelitian karya tulis ilmiah tesis ini sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Langkah awal penelitian dengan menggambarkan alasan atau latar belakang munculnya permasalahan yang berhubungan dengan penelitian, kemudian menampilkan data pendukung permasalahan yang menjadi sebab adanya judul tesis, mengidentifikasi dan pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian relevan serta sistematika penelitian sehingga pembaca mengetahui alur garis besar penelitian dengan mudah.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Pembahasan lanjutan yaitu tinjauan pustaka yang memuat pemaparan deskripsi teori secara konseptual digunakan mendukung pengolahan data dengan memanfaatkan teori variabel penelitian yang sudah ada sebagai penjelas dan akan diakhiri dengan suatu teori.

BAB III : Metode Penelitian

Langkah selanjutnya yaitu menguraikan metode yang akan digunakan dari jenis dan pendekatan, latar dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik dan

prosedur pengumpulan data, teknik penjamin dan keabsahan data serta teknik analisis data secara terperinci dalam sebuah penelitian.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Berisi Pembahasan temuan penelitian berkaitan strategi pengembangan unit bisnis pesantren serta paparan data dan analisis yang membahas kondisi objektif strategi manajemen unit bisnis pesantren yang diteliti dan temuan penelitian berkaitan strategi pengembangan lembaga pesantren dalam membangun kemandirian pesantren.

BAB V : Penutup

Bab penutup berisi tentang kesimpulan dan rekomendasi hasil penelitian dari beberapa kajian yang dilakukan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya manangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.¹

Manajemen menurut Parker ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Meskipun banyak defenisi manajemen yang telah diungkapkan para ahli sesuai pandangan dan pendekatannya masing-masing. Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien.²

Hasrey dan Blanchard, berpendapat bahwa manajemen adalah proses kerja melalui individu-individu dan kelompok serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan organisasi.³ Sehingga aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintah, sekolah, industri,

¹ H Hartini, Sudirman Acai, and Wardhana Aditya, *MSDM (Digitalisasi Human Resources)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), h.1-2

² George R. Ferry, *Principle of Management* (Illinois: Richard D.Iwin nc, 1973) h.4

³ Paul Harsey dan Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Company Hal Company, 1988).

rumah sakit dan lain-lain. Sementara itu Haimann, Scoot dan Conner mendefinisikan: “ *Management is a social and technical proses order to accomplish the organization’s goals*”.⁴ Artinya manajemen adalah proses sosial dan teknik dengan memanfaatkan sumber-sumber, mempengaruhi aktivitas-aktivitas manusia dan memudahkan perubahan-perubahan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dari beberapa defenisi diatas dapat ditarik beberapa hal pokok antara lain:

- a. Manajemen menekankan adanya kerjasama antar unsur dalam organisasi
- b. Adanya usaha memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki organisasi
- c. Adanya tujuan yang jelas yang dicapai oleh organisasi.

2. Unsur-unsur Manajemen

Dalam manajemen memiliki unsur-unsur penting bagi terlaksananya kegiatan secara efektif dan efisien. Secara umum, unsur yang ada dalam manajemen dikenal dengan 6-M yaitu:⁵

- a. *Man* (manusia)

Manusia menjadi unsur penting di dalam manajemen, manusialah yang melakukan aktivitas untuk menjalankan roda organisasi demi tercapainya tujuan bersama. Manusia adalah aset yang sangat berharga badi organisasi. Manusia sebagai salah satu sumber daya yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

⁴ Theo Haiman et al., *Management* (Massachusetts: Houghton Mifflin Company, 1987).

⁵ Abbas Dirvi et al., *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Publik Dan Bisnis* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2020).

Peranan sumber daya manusia baik sebagai karyawan maupun pimpinan di dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, maupun pengawasan sangat menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Manusia yang menyusun perencanaan, menjalankan proses, melakukan tindakan untuk mencapai tujuan.

b. *Materials* (bahan)

Bahan merupakan salah satu unsur manajemen, yang tak kalah pentingnya di dalam pelaksanaan kegiatan, untuk mengubah input menjadi output, dibutuhkan bahan-bahan atau material. Mengubah bahan mentah menjadi bahan siap pakai atau bahan jadi di dalam proses produksi sangat tergantung pada bahan yang tersedia.

c. *Machine* (Mesin/peralatan)

Mesin juga dibutuhkan untuk proses produksi. Pemanfaatan mesin-mesin memudahkan pekerjaan manusia sehingga dapat tercapai efisiensi dan efektivitas. Kemajuan teknologi yang semakin canggih, membawa banyak perubahan, terutama kehadiran peralatan dan mesin-mesin semakin bervariasi dan tentu memberikan dampak besar bagi kehidupan manusia, pekerjaan yang biasa dilakukan dengan dua orang dan dalam waktu yang lama, dengan adanya mesin pekerjaan hanya dilakukan oleh satu orang dan dalam waktu yang singkat.

d. *Method*

Metode atau cara yang digunakan di dalam melakukan kegiatan secara efektif dan efisien. Metode merupakan sarana atau alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Setiap

kegiatan yang dilakukan membutuhkan strategi tertentu agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai harapan.

e. *Money* (Uang)

Modal atau uang merupakan sarana penting di dalam suatu kegiatan. Kegiatan dapat terwujud karena adanya modal atau uang yang digunakan. Tanpa adanya unsur money, maka seluruh kegiatan tidak dapat dilakukan. Dalam proses produksi, membutuhkan modal untuk membiayai seluruh kegiatan.

f. *Market* (Pasar)

Pasar merupakan unsur penting dalam manajemen. Dalam kegiatan industri, setelah proses produksi selesai, maka tentu hasil produksi akan dipasarkan.

3. Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen sangat penting dalam melaksanakan kegiatan dalam organisasi, pengelolaan yang dilakukan dengan baik akan menentukan tercapainya tujuan dan sasaran. Seperti halnya dengan definisi manajemen, fungsi manajemen juga banyak dikemukakan oleh para ahli di antaranya George R. Terry, Henry Fayol, Luther Cullick, Stoner, Robbins, Siagian, Handoko, Nawawi dan masih banyak ahli lain yang menjelaskan mengenai fungsi manajemen. Luther Cullick menyatakan bahwa dalam fungsi manajemen terdapat perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan (*staffing*), pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), pelaporan (*reporting*), penganggaran (*budgeting*). Sementara Henry Fayol membagi fungsi fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian komando atau pengkoordinasian perintah (*coordinating*), (*commanding*),

pengawasan (*controlling*). Lain dengan Sondang P. Siagian menyatakan bahwa dalam fungsi manajemen terdapat perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*motivating*), pengawasan (*controlling*), penilaian (*evaluation*).⁶

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, pada umumnya ada 4 (empat) yang menjadi unsur penting dalam fungsi manajemen. George R. Terry mengemukakan fungsi manajemen yang dikenal luas dengan singkatan *POAC*, yaitu:⁷

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi pertama dari fungsi manajemen. Secara umum, perencanaan (*planning*) dapat diartikan suatu proses dalam menentukan sesuatu yang ingin dicapai yaitu, tujuan di masa yang akan datang serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan tersebut, dapat juga dimaknai perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki.⁸

Schermerhorn menjelaskan proses perencanaan dalam lima tahapan yang dapat dirincikan sebagai berikut: 1) Sasaran telah tergambar dengan jelas melalui spesifikasi hasil yang diharapkan, 2) Situasi dan kondisi aktual tetap termonitor, 3) Gambaran kondisi masa depan, 4) Analisis alternatif tindakan

⁶ Yusuf M, *Teori Manajemen* (Sumatra Barat: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, 2023).

⁷ Hartini, Acai dan Aditya, *MSDM (DIGITALISASI HUMAN RESOURCES)*, h.9

⁸ Manulang M, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2009) h.15-17

dan rencana pencapaian sasaran, 5) Pelaksanaankan rencana dan pengawasan hasilnya.⁹

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan fungsi kedua dari fungsi manajemen. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses kegiatan dalam menyusun organisasi sesuai dengan tujuan, sumber daya, dan lingkungannya. Pengorganisasian adalah proses penghimpunan SDM, modal dan peralatan, dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan upaya pemaduan sumber daya atau juga dapat diartikan pengorganisasi adalah suatu langkah dalam penetapan, penggolongan dan pengaturan dari berbagai macam kegiatan dari suatu organisasi atau perusahaan.¹⁰

Wijayanto menjelaskan pengorganisasian merupakan proses pengaturan SDM dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Langkah yang paling krusial dalam pengorganisasian adalah pada pengembangan proses organisasi. Hal tersebut dapat dimaklumi dikarenakan penetapan dan penentuan SDM dan sumber daya lainnya akan mendukung efektifitas organisasi.¹¹

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi ketiga dari fungsi manajemen. Pelaksanaan (*actuating*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan

⁹ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), h.75-76.

¹⁰ Wijono Hadion dkk., *Pengantar Bisnis* (Sumatra Barat: Insan Cendekia Mandiri, 2021) h.53

¹¹ Wijayanto, *Pengantar Manajemen*.

manajerial dan usaha. Pelaksanaan adalah proses penggerakan untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga terwujud efisiensi proses dan efektivitas hasil kerja. *Actuating* juga dapat diartikan pengarahan, pengarahan sangat diperlukan pembagian tugas terhadap setiap individu atau kelompok dalam perusahaan sesuai dengan bidang masing-masing. Pengarahan dapat dilakukan dengan memberikan bimbingan, konsultasi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing individu atau kelompok.¹² Jadi, Pelaksanaan (*actuating*) dalam manajemen memiliki peran yang sangat penting, karena dengan pelaksanaan maka organisasi atau perusahaan dapat merealisasikan sebuah rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi terakhir dari fungsi manajemen. Pengendalian (*controlling*) adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Pengendalian juga dapat diartikan, suatu proses pengamatan terhadap berbagai pelaksanaan kegiatan organisasi atau perusahaan untuk menjamin agar kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, atau proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan dipelaksanaankan dapat berjalan sesuai dengan target.¹³

¹² Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Mandar Maju, 2011) h.84

¹³ Aditya Wardhana, *Management (Planning, Organizing, Leading, Coordinating, Controlling)* (Jawa Tengah: Eureka Media Aksara, 2024) h.198

Adapun pengendalian sebagai fungsi terakhir dalam manajemen. Stoner J.A, R.E Freeman dan D.R Gilbert Jr sebagaimana dikutip oleh Wijayanto bahwa alasan perlu adanya pengendalian dapat dijabarkan dalam beberapa hal yaitu, *to create better quality* (untuk menjadikan kualitas yang lebih baik), *to cope with change* (untuk mengantisipasi pada perubahan), *to create faster cycle* (untuk menjadikan perputaran menjadi lebih cepat), *to add value* (untuk penambahan nilai) dan *to facilitate delegation and teamwork* (untuk memfasilitasi pendelegasian dan kerjasama tim).¹⁴

Jadi, pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses pemberian balikan (umpan balik) dan tindak lanjut perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tindakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan dalam pelaksanaannya.

4. Strategi Manajemen

Manajemen strategi berasal dari dua kata yaitu dari kata “manajemen” dan kata “strategi”. Manajemen berasal dari *manage* dalam bahasa inggris yang artinya mengatur, mengelola, merencanakan sesuatu. Sehingga manajemen dapat diartikan seni mengatur orang lain yang tidak lepas dari unsur manajemen yaitu 6 M (*man, money, material, method, machine dan market*). Sedangkan kata strategi itu adalah seni pengaturan atau sasaran untuk jangka panjang, jika digabungkan dari kedua kata maka manajemen strategi merupakan seni atau suatu ilmu dalam

¹⁴ Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, h.217-219

pengelolaan, penyusunan, penerapan dan pengawasan keputusan dalam pencapaian hasil dan tujuan organisasi yang dibuat.¹⁵

Manajemen strategi pada dasarnya merupakan proses yang akan dilakukan dalam pengambilan keputusan, menerapkan adanya suatu tindakan dan pengawasan yang akan dilakukan dengan baik dalam pencapaian tujuan untuk jangka panjang dalam suatu perusahaan. Manajemen strategi yang akan diterapkan dalam suatu organisasi agar bisa menghadapi saingan dan memperlihatkan keunggulan perusahaannya. Lebih terperinci menurut beberapa para ahli tentang manajemen strategi yaitu:

Nawawi Hadari mendefinisikan manajemen strategi yaitu adanya suatu perencanaan yang berskala besar dan berorientasi dalam pencapaian masa mendatang yang jauh lebih baik dan merupakan keputusan pimpinan tertinggi yang fundamental.¹⁶ Pendapat yang kedua menurut Mulyadi mengatakan manajemen strategi merupakan sebuah proses yang dilakukan dalam tingkatan manajemen untuk merumuskan dan melaksanakan rencana jangka panjang dalam penyediaan nilai konsumen yang terbaik dalam pewujudan visi organisasi.¹⁷ Pendapat yang ketiga dari Bambang Haryadi mengemukakan manajemen strategi adalah suatu proses yang disusun secara terstruktur dalam suatu manajemen dan organisasi dapat mengpelaksanaannya serta mengawasi apa

¹⁵ Dian Sudiantini dan Hadita, *Manajemen Strategi* (Jawa Tengah: Pena Persada, 2022) h.4

¹⁶ Nawawi Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000).

¹⁷ Mulyadi, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, 3rd ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2007) h.4

yang telah dilakukan dalam organisasi terhadap strategi yang dijalankan.¹⁸

Menurut Aime, manajemen strategi adalah integrasi aktivitas manajemen dalam sebuah organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai dan kemampuan untuk mentransmisikan dan mendistribusikannya kepada para pemangku kepentingan atau pihak-pihak yang berkepentingan, ada lima tugas dalam manajemen strategis, yakni:¹⁹

- a. Mengembangkan visi dan misi.
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran.
- c. Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.
- d. Menerapkan dan melaksanakan strategi.
- e. Mengawasi strategi dan melakukan pengarahannya.

Berbagai pendekatan yang dikembangkan para ahli tentang strategi manajemen, salah satunya pendekatan klasik yang dipelopori oleh Fayol dan Weber, pendekatan sumber daya manusia yang dikembangkan oleh Maslow, pendekatan sistem yang dikenal sebagai pandangan berbasis sumber daya dan banyak lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan yang disampaikan David yang mengatakan bahwa manajemen strategy meliputi *strategy formulation*, *strategy implementation* dan *strategy evaluation*.²⁰

Strategy formulation meliputi visi dan misi, asesmen internal dan eksternal, strategi *in action*, analisis dan *choice*. *Strategy implementation* meliputi manajemen pelaksanaannya,

¹⁸ Hariadi bambang, *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, 1st ed. (Malang: Bayu Media, 2003).

¹⁹ Heene, Aime et al., *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Bandung: Refika Aditama, 2010), h.10

²⁰ Fred, *Strategic Management: Concepts and Cases* h.284

pembiayaan, pemasaran dan sebagainya. Sedangkan *strategy evaluation* meliputi review, penilaian dan kontrol usahanya.

B. Pondok pesantren

Pondok pesantren berasal dari kata pondok dan pesantren. Pondok berasal dari kata Arab "*fundug*" yang berarti hotel atau asrama.²¹ Sedang kata pesantren berasal dari kata santri yang dengan awalan "pe" dan akhiran "an" berarti tempat tinggal para santri.²² Keduanya mempunyai konotasi yang sama, yakni menunjuk pada suatu kompleks untuk kediaman dan belajar santri. Dengan demikian pondok pesantren dapat artikan sebagai asrama tempat tinggal para santri.

Pondok pesantren pertama kali di Indonesia berada di pulau Jawa di desa Gapura daerah Gresik, didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim pada abad XV Masehi yang berasal dari Gujarat India.²³ Tokoh yang dianggap berhasil mendidik ulama dan mengembangkan pondok pesantren adalah Sunan Ampel yang mendirikan pesantren di Kembang Kuning, Surabaya dan pada waktu pertama kali didirikan hanya memiliki tiga orang santri yaitu Wiryo Suroyo, Abu Hurairah dan Kyai Bangkuning. Selanjutnya Sunan Ampel mendirikan pondok pesantren di Ampel Denta, Surabaya, yang kemudian dikenal sebagai Sunan Ampel, misinya menyiarkan agama Islam mencapai sukses dan

²¹ Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 2010), h.18

²² Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, diterjemahkan oleh Butche B. Soendjojo (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 2013), h.9

²³ M Saridjo, *Sejarah Pondok Pesantren Di Indonesia* (Jakarta: Dharma Bhakti, 2012), h.25

pesantrennya semakin lama semakin berpengaruh dan menjadi terkenal di seluruh Jawa Timur pada waktu itu.²⁴

Para alumni pesantren Ampel Denta kemudian mendirikan pesantren-pesantren baru diberbagai tempat, seperti di Giri oleh Sunan Giri Gresik, di Tuban oleh Sunan Bonang, di Lamongan oleh Sunan Drajad dan di Demak oleh Raden Patah. Awal tumbuhnya pondok pesantren berfungsi sebagai alat Islamisasi, yang sekaligus berfungsi memadukan tiga unsur pendidikan yaitu (1) ibadah untuk menanamkan iman, (2) tabligh untuk menyebarkan ilmu dan amal, dan (3) untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan dalam kehidupan sehari-hari.²⁵ Proses berdirinya pondok pesantren sangat sederhana seorang menguasai beberapa bidang ilmu agama Islam, misalnya: ilmu fiqih, ilmu tafsir, ilmu hadits, dan ilmu tauhid, yang biasanya dalam bentuk penguasaan beberapa kitab-kitab Islam klasik, mulai mengajarkan ilmunya dalam suatu surau atau masjid kepada masyarakat lingkungannya. Lama kelamaan makin terkenal sang Kyai tersebut dan pengaruhnya makin luas.

C. Kemandirian Ekonomi

Untuk memilih istilah yang tepat untuk menggambarkan kemandirian ekonomi, pertimbangkan arti dari setiap komponen yang membentuk kata tersebut. Dari segi struktur dan dasar bahasa, kemandirian berasal dari kata mandiri dengan awalan ke dan akhiran an. Mandiri merupakan pengembangan dari kata diri. Oleh karena itu,

²⁴ Agus Suntoyo, "Ajaran Tasawuf dan Pembinaan Sikap Hidup Santri Studi Kasus : Pesantren Nurul Haq Surabaya" (Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang, 1990), h.53

²⁵ Arifin Imron, "Kepemimpinan Kyai Dalam Sistem Pengajaran Kitab-Kitab Islam Klasik (Studi Kasus: Pondok Pesantren Tebuireng Jombang)" (Universitas Negeri Malang (UM), 2010), h.55-56

maknanya sangat erat kaitannya dengan penelitian pengembangan diri. Seperti yang dikatakan oleh Carl Rogers istilah kemandirian berasal dari kata diri, karena diri merupakan inti dari kemandirian.²⁶

Lebih jelasnya JP. Chaplin memperkuat konsep ini dalam kamus psikologinya, dengan menjelaskan bahwa kemandirian berasal dari kata "*independence*", yang didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana seseorang tidak bergantung pada orang lain dalam mengambil keputusan dan memiliki sikap percaya diri.²⁷ Senada dengan Parker, yang mendefinisikan kemandirian sebagai ketergantungan pada diri sendiri (*self reliance*). Hal ini menunjukkan bahwa kemandirian adalah kemampuan untuk mengelola semua aset yang dimiliki, waktu, berusaha dan berpikir sendiri dalam mengambil risiko dan menyelesaikan permasalahan. Seseorang yang mandiri tidak membutuhkan instruksi yang rinci dan berkelanjutan tentang bagaimana cara mencapai tujuan. Dia juga menyatakan bahwa kemandirian membutuhkan kepercayaan terhadap ide sendiri, tidak ragu-ragu dalam menentukan tujuan, dan tidak terkekang oleh kegagalan.²⁸

Kewirausahaan sosial menurut Lars Hulgard memberikan definisi, sebagai *the creation of a social value that is produced in collaboration with people and organization from the civil society who are engaged in social innovation that usually imply an economy activity*.²⁹ Kewirausahaan sosial sebagaimana disampaikan oleh Muliadi Paselangi³⁰, meliputi:

²⁶ Mohammad Ali & Mohammad Asrori, *Psikologi Remaja* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h.109

²⁷ J. P. Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h.343

²⁸ Deborah K. Parker, *Menumbuhkan Kemandirian Dan Harga Diri Anak*. Alih Bahasa Bambang Wibisono, ed. Sunarni (Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2005), h. 226-227

²⁹ Asyhabuddin, 40-41.

³⁰ Asyhabuddin, 41-42.

- a. *Social Value*, model bisnis demi menciptakan manfaat sosial yang nyata bagi masyarakat dan lingkungan sekitar
- b. *Civil Society*, membutuhkan masyarakat sipil dalam penopang dalam dua pilar sebagai partisipan
- c. *Innovation*, memecahkan masalah sosial dengan memadukan kearifan lokal dan inovasi social
- d. *Economic activity*, kegiatan ini untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan misi sosial kelembagaan.

Jika kita melihat perilaku ekonomi pesantren secara umum, kita dapat melihat model-model apa yang layak untuk digunakan dalam usaha-usaha tersebut. Setidaknya ada empat macam pola usaha ekonomi yang mungkin dilakukan di lingkungan pesantren:³¹

Pertama, bisnis ekonomi yang berpusat pada kyai sebagai penanggung jawab atas pengembangan pesantren. Sebagai contoh, seorang kyai memiliki perkebunan cengkeh yang luas. Sang kyai melibatkan tugas perawatan dan pemanenan kepada para santrinya. Jadi ada hubungan yang saling menguntungkan, kiai dapat memperoleh hasil dari perkebunannya, santri memiliki pendapatan tambahan, dan kyai dapat menggunakan pendapatan dari tanaman cengkeh untuk membantu pengembangan pesantrennya.

Kedua, usaha ekonomi pesantren untuk biaya operasional pesantren. Sebagai contoh, pesantren memiliki unit usaha produktif seperti menyewakan tempat pertemuan, penginapan, dan sebagainya. Pesantren dapat membiayai dirinya sendiri melalui keuntungan dari

³¹ Mursyid, "Dinamika Pesantren Dalam Perspektif Ekonomi," *Jurnal Millah* 11, no. 1 (2011): 180–81, <https://doi.org/10.20885/millah.vol11.iss1.art8>.

usaha-usaha produktif tersebut, sehingga usaha-usaha ekonomi ini dapat menutupi seluruh biaya operasional pesantren.

Ketiga, usaha ekonomi dengan membekali para santri keterampilan dan kemampuan yang dapat mereka gunakan setelah meninggalkan pesantren. Pesantren mengembangkan program-program pendidikan yang relevan dengan usaha-usaha ekonomi seperti pertanian dan peternakan. Tujuannya adalah untuk memberikan santri kemampuan tambahan dengan harapan bahwa mereka akan berfungsi sebagai bekal untuk mencari nafkah.

Keempat, inisiatif ekonomi untuk alumni. Pihak pesantren melibatkan para alumni, menggagas bisnis tertentu dengan tujuan memberdayakan alumni secara ekonomi, sementara sisanya untuk pengembangan pesantren.

Kemandirian suatu kelompok terutama di pesantren merupakan konsep kemandirian psikologis yang dikembangkan dalam kemandirian sosial sebagai dasar-dasar pedomannya. Mayoritas ahli berpendapat bahwa ada tiga prinsip yang mendefinisikan kemandirian: *autonomy, independency, dan self reliance*.³² Wolman mendefinisikan *autonomy* sebagai *autonomy drive*. Maksudnya kecenderungan untuk mencapai sesuatu yang sesuai dengan harapan sendiri. Menurutnya kemandirian adalah aktivitas spontan dan orisinal. Artinya, kelompok yang otonom akan selalu bebas dan mengelola secara murni tanpa ada intervensi dari pihak lain.³³ Bhatia mendefinisikan *independency*

³² Masrun, *Studi Mengenai Kemandirian Pada Penduduk Di Tengah Suku Bangsa* (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 1986).

³³ Benjamin B. Wolman, *Victims of Success: Emotional Problems of Executives* (Universitas Michigan: Quadrangle, 1973) h.37

sebagai tindakan yang tidak mencari arahan. Bahkan menyelesaikan semua kesulitannya sendiri, tanpa meminta bantuan dari orang lain.³⁴

Menurut Berzonsky, kemandirian yang disebut *independency* ini memiliki dua bentuk. *Pertama volitional independency*, yaitu memiliki keyakinan yang lebih kuat pada kemampuan sendiri. *Kedua executive independency*, didefinisikan sebagai bertindak sesuai dengan harapan dan motivasi diri sendiri untuk berhasil. Kedua jenis kemandirian ini dinilai berpengaruh dalam mencapai kemandirian total dalam suatu kelompok masyarakat.³⁵

Selanjutnya kemandirian juga diistilahkan sebagai *self reliance*, seperti dijelaskan sebelumnya bahwa kemandirian adalah tanggung jawab dan keterampilan bagaimana melakukan sesuatu untuk mencapai sesuatu dan mengelola sesuatu. Berzonsky menyatakan bahwa memiliki tanggung jawab atas tindakannya sendiri dan penuh inisiatif. Hal ini menjadi penting dalam kerangka manajemen lembaga pendidikan karena berjalannya lembaga pendidikan sesuai dengan kualitas inovasinya.³⁶

Kemandirian suatu kelompok setidaknya terdiri dari empat komponen. *Pertama*, Bebas. Komponen ini ditunjukkan dengan tindakan yang diambil atas pilihan sendiri, bukan oleh orang lain. *Kedua*, progresif dan gigih. Komponen ini diwakili oleh usaha untuk mengejar tujuan dengan kegigihan dalam merancang sesuatu yang menjadi harapannya. *Ketiga*, inisiatif. Komponen ini melibatkan kemampuan dan kemauan untuk berpikir dan bertindak dengan cara yang inovatif, kreatif, dan berdasarkan ide. *Keempat*, kemandirian diri.

³⁴ HR. Bhatia, *A Text Book of Educational Psychology* (New Delhi: The MCMillan Company, 1977) h.554

³⁵ M.D. Berzonsky, *Adolescent Development* (New York: Macmillan, 1981) h.101

³⁶ M.D. Berzonsky, *Adolescent Development.*, h.102-103

Komponen ini terdiri dari kepercayaan diri dan kebanggaan atas usaha sendiri.

Kemandirian pesantren dapat dilihat dari berbagai aspek. Aspek-aspek tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut.

- a. Kemandirian dalam bidang pendidikan, sebagai sarana untuk mengembangkan Pendidikan, kurikulum pesantren sepenuhnya dirumuskan sendiri dan tidak terpengaruh oleh paksaan pemerintah dan negara. Semuanya tetap berpusat pada program pengajian kitab klasik. Dengan demikian, pesantren memiliki kemandirian pendidikan yang kuat, yang merupakan prinsip yang harus dipegang teguh oleh pesantren.
- b. Kemandirian pesantren di bidang ekonomi, berkaitan dengan kegiatan usaha pesantren dalam membangun kemandirian ekonomi. dengan mendirikan usaha ritel, percetakan, koperasi, home industry, dan lain-lain.
- c. Kemandirian pesantren di bidang politik, yaitu komitmen pesantren untuk berdiri di atas semua golongan, tidak berpihak pada partai politik manapun.³⁷

³⁷ Abdul Basit, "Model Pemberdayaan Dan Kemandirian Ekonomi Di Pondok Pesantren Mamba'us Sholihin Gresik," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan* 6, no. 4 (2019): 806.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan di lapangan atau di lokasi penelitian, suatu tempat yang dipilih sebagai lokasi untuk menyelidiki gejala objektif sebagai terjadi di lokasi tersebut yang dilakukan juga untuk menyusun laporan ilmiah”.¹ Penelitian *Field research* dikerjakan dengan menggali data yang bersumber dari lokasi atau lapangan penelitian berkenaan dengan strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pada lembaga pondok pesantren Darul A’mal Metro Lampung.

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Penelitian ini terfokus pada usaha mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, yang diteliti dan dipelajari sebagai sesuatu yang utuh. Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.² Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat pecandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat daerah tertentu.³

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa penelitian deskriptif adalah menguraikan atau memaparkan kejadian secara teliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menguraikan atau

¹ Sandu Siyoto, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015) h.121

² Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h.11

³ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h.11

memaparkan data hasil wawancara dan membandingkan dengan literatur buku atau pustaka yang ada. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan mengenai strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pada lembaga pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung yang diuraikan dengan kata-kata atau kalimat untuk memperoleh kesimpulan.

B. Latar dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Darul A'mal. Pesantren ini memiliki lokasi yang berada di Jalan Pesantren, Kelurahan Mulyojati, Kecamatan Metro Barat, Kota Metro, Provinsi Lampung. Sedangkan waktu penelitian ini dilaksanakan mulai bulan maret 2024.

C. Data dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh. Sumber data diperoleh dengan cara mengumpulkan data-data dari berbagai sumber kepustakaan, kemudian ditelaah dan dianalisa dan memformulasikannya dalam bentuk uraian yang argumentatif. Buku-buku yang dikaji adalah buku-buku yang membahas persoalan mengenai tema yang peneliti bahas. Sumber data dalam penelitian dibagi menjadi dua yaitu sumberdata primer dan sumber data sekunder.⁴

Penetapan sumber data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan dan menjaring sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber/informan. Sebelum melakukan pengumpulan

⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h.172

data yang akan dikumpulkan pada penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu, sebagai berikut:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah “peneliti secara langsung melakukan observasi atau penyaksian kejadian-kejadian yang diteliti, Data-data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian.⁵ Sumber data primer adalah informasi yang diperoleh dengan cara melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi mengenai strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pada lembaga pondok pesantren Darul A’mal Metro Lampung. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini yaitu:

- a. Pimpinan pondok pesantren
- b. Bendahara pondok pesantren
- c. Pimpinan atau pengurus unit bisnis pondok pesantren
- d. Pengelola unit bisnis pondok pesantren

Berdasarkan sumber data tersebut, peneliti dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* untuk mendapatkan data penelitian yang dibutuhkan. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan tidak berdasarkan random, daerah atau strata, melainkan atas dasar adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu.⁶

⁵ Suryabrata, *Metodologi Penelitian.*, h.74

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), h.94

2. Sumber Data Skunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang dihasilkan dan diharapkan dapat berperan membantu mengungkapkan data yang diharapkan. Sumber data sekunder dapat membantu memberi keterangan atau data pelengkap sebagai bahan pembanding.⁷ Data sekunder terdiri atas berbagai macam, dari surat-surat pribadi, kitab harian, *notulen* rapat perkumpulan, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Sumber sekunder ini sungguh kaya dan siap sedia menunggu penggunaannya oleh peneliti yang memerlukannya.

D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Menurut Burhan Bungin, dalam setiap kegiatan penelitian dibutuhkan obyek atau sasaran penelitian yang obyek sasaran tersebut umumnya eksis dalam jumlah yang besar atau banyak.⁸ Data merupakan salah satu komponen riset, artinya tanpa data tidak akan ada riset. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini yaitu gabungan antara penelitian pustaka dan lapangan. Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka metode pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi digunakan para ilmuwan sebagai dasar untuk menghasilkan data karena fakta suatu kenyataan dapat diperoleh melalui observasi secara langsung. Observasi yaitu pengamatan melibatkan semua indera manusia dan dapat dibantu dengan alat

⁷ Burhan Bugin, *Metodologi Penelitian Sosial Dan Ekonomi* (Jakarta: Kencana Prenada, 2013).

⁸ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2003), h.43

rekam elektronik untuk pengumpulan informasi. Instrumen yang digunakan berpedoman panduan pengamatan, lembar pengamatan dan paduan wawancara untuk mendapatkan informasi tentang tempat (lokasi), kegiatan, objek, perbuatan, pelaku, waktu, perasaan dan kejadian atau peristiwa.⁹ Peneliti memilih untuk observasi agar dapat menyajikan gambaran realitas yang terjadi, membantu mengerti perilaku manusia, menjawab pertanyaan dan melakukan pengawasan.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai.¹⁰ Suharsimi Arikunto membedakan wawancara menjadi 3 macam yaitu:

- a. Wawancara Bebas
- b. Wawancara Terpimpin
- c. Wawancara Bebas Terpimpin

Peneliti menggunakan jenis wawancara bebas terpimpin, yang dalam pelaksanaan wawancara ini, peneliti membawa pedoman pertanyaan tentang hal-hal apa saja yang akan dijadikan pertanyaan dan dapat dijawab secara bebas sehingga wawancara yang dilakukan lancar dan tidak kaku. Metode wawancara ini peneliti gunakan untuk memperoleh dari narasumber terkait dengan hal yang dikaji dalam penelitian ini.

⁹ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (Makasar: CV. Syakir Media Press, 2021).

¹⁰ Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h.105

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan melihat sumber-sumber dokumen yang ada kaitannya dengan jenis data yang diperlukan.¹¹ Metode dokumentasi adalah cara yang efisien untuk melengkapi hal-hal yang belum didapat dari wawancara. Dokumentasi diambil dari dokumen yang tertulis ataupun elektronik tentang strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pada lembaga pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung.

E. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Teknik penjaminan dalam memeriksa data penelitian menggunakan teknik triangulasi, di mana triangulasi ini berfungsi sebagai pemeriksa keabsahan data. Teknik ini dapat dimanfaatkan sebagai pembanding terhadap informasi data utama dengan informasi dari sumber lain yang relevan. Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data sangat penting untuk diperhatikan karena hasil penelitian tidak akan memiliki nilai jika tidak mendapatkan pengakuan atau kepercayaan dari pihak lain. Oleh karena itu, penerapan triangulasi dapat membangun validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif adalah sebagai berikut, konsep uji kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan

¹¹ Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.h.129

(*dependability*), kepastian (*confirmability*) dan keaslian (*authenticity*).¹²

1. *Credibility* (Kredibilitas)

Uji kepercayaan (*credibility*) terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan. Sugiyono merancang uji kredibilitas dengan beberapa tahapan yaitu sebagai berikut;

a. Pengamatan

Aktivitas pengamatan panjang dapat membangun kredibilitas data karena panjangnya pengamatan akan membentuk jalinan baik antara peneliti dengan informan semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, semakin akrab sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap. Setelah dicek kembali data yang telah diperoleh sudah dapat dipertanggungjawabkan benar berarti kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri.

b. Ketelitian

Cermat di setiap proses penelitian perlu dilakukan untuk membangun kualitas hasil yang akan ditemukan. Membangun kecermatan menjadi tahapan dalam mengontrol pekerjaan apakah cara yang dilakukan dan hasil data yang didapatkan sudah sesuai dan benar atukah belum memenuhi syarat tersebut. Peningkatan kualitas data agar semakin kredibilitas dapat didukung dari berbagai referensi seperti buku, penelitian relevan serta dokumen-dokumen pembanding yang selaras.

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D...*, h.276-277

c. Triangulasi

Proses triangulasi data dapat dipercaya dan diyakini sebagai kesaksian sendiri terhadap logika, kebenaran, kejujuran, ditempat penelitian yang dilakukan dengan ketekunan pengamatan dan pemeriksaan. Wiliam Wiersma mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.

- 1) Triangulasi Teknik. Menguji kredibilitas data dengan mengecek data kepada sumber yang sama menggunakan teknik berbeda seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Diskusi lebih lanjut dilakukan jika terdapat perbedaan data.
- 2) Triangulasi Waktu. Mengumpulkan data pada waktu yang berbeda untuk menguji konsistensi. Peneliti akan melakukan wawancara pada pagi hari, sore hari dan malam hari untuk memastikan validitas data.

d. Menggunakan Referensi.

Sugiyono berpendapat bahwa “yang dimaksud dengan bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti”.¹³

Pemahaman yang bisa diambil bahwa adanya bukti apabila peneliti telah melakukan penelitian dilapangan untuk mencari data. Bukti-bukti tersebut dapat berupa rekaman wawancara, foto-foto dokumentasi, catatan hasil wawancara dan aneka

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D...*, h.280

informasi pendukung lainnya pada saat melaksanakan penelitian kualitatif ini sehingga data yang diperoleh dapat dipercaya kebenarannya.

2. *Transferability* (Keteralihan)

Transferability dalam penelitian ini merujuk pada sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau ditransfer ke konteks lain yang serupa. Untuk mencapai *transferability*, penelitian ini menyediakan deskripsi yang rinci tentang setting penelitian, karakteristik peserta, dan konteks di mana penelitian dilakukan. Dengan demikian, pembaca dapat menilai apakah temuan penelitian ini dapat diterapkan pada konteks pesantren lain atau lembaga pendidikan Islam yang serupa.

3. *Dependability* (Ketergantungan)

Dependability dalam penelitian kualitatif setara dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. *Dependability* merujuk pada konsistensi dan stabilitas data penelitian dari waktu ke waktu. *Dependability* penelitian ini, dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara mendetail, termasuk metode pengumpulan data, analisis data, dan refleksi tentang bagaimana data tersebut dikumpulkan dan dianalisis. Teknik audit trail juga digunakan, di mana seorang peneliti luar mengaudit proses penelitian untuk memastikan bahwa penelitian dilakukan dengan konsisten dan dapat diandalkan.

4. *Confirmability* (Kepastian)

Confirmability merujuk pada objektivitas penelitian, yaitu sejauh mana hasil penelitian dapat dikonfirmasi atau diverifikasi oleh orang lain. Untuk mencapai *confirmability*, penelitian ini menyediakan bukti yang jelas dan rinci dari data yang mendukung

temuan penelitian. Data mentah, catatan lapangan, dan dokumen lain yang relevan disimpan dan dianalisis untuk menunjukkan bagaimana temuan dihasilkan dari data tersebut. Teknik triangulasi juga digunakan untuk membangun confirmability dengan menggabungkan berbagai sumber data, metode, atau teori untuk menguatkan temuan penelitian.

5. *Authenticity* (Keaslian)

Authenticity merujuk pada sejauh mana penelitian ini secara akurat menggambarkan berbagai perspektif peserta dan memberikan gambaran yang benar tentang pengalaman mereka. Penelitian ini mencapai *authenticity* dengan memastikan bahwa suara dan perspektif para santri dan pengelola Pondok Pesantren terwakili dengan baik dalam temuan penelitian. Hal ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis mendalam terhadap data kualitatif untuk menangkap nuansa dan kompleksitas pengalaman peserta.¹⁴

F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif. Analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul.¹⁵ Sedangkan analisis data kualitatif adalah proses secara sistematis mencari dan mengolah berbagai data yang bersumber dari wawancara, pengamatan lapangan, dan kajian

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.*, h.285-290

¹⁵ Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.*,h.129

dokumen (Pustaka) untuk menghasilkan suatu laporan temuan penelitian.¹⁶

Data tersebut dianalisis dengan cara berfikir induktif. Berfikir induktif adalah suatu cara berfikir yang berawal dari fakta-fakta yang khusus dan kongkrit kemudian dari fakta tersebut ditarik kesimpulan.¹⁷ Berdasarkan keterangan tersebut di atas, maka dalam menganalisis data yang telah diperoleh kemudian data tersebut dianalisis dengan menggunakan cara berfikir Induktif yang berangkat dari informasi tentang strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pada lembaga pondok pesantren Darul A'mal Metro Lampung.

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.*,h.147

¹⁷ Sugiyono, "Matthew B. Miles and A. Michael Huberman Tentang Qualitative Data," in *Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.334.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Tentang Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung

Pondok pesantren Darul A'mal merupakan salah satu pondok pesantren yang berada di Kelurahan Mulyojati 16 B, Kecamatan Metro Barat, Kota Metro, Provinsi Lampung. Pondok pesantren Darul A'mal merupakan salah satu pondok pesantren terbaik dan favorit di Lampung, yang memiliki ribuan santri dan alumni yang berasal dari seluruh provinsi Lampung bahkan Indonesia.¹ Perjalanan menuju ke pondok pesantren ini bisa di akses menggunakan angkutan umum berupa angkot dan bus serta dapat di akses menggunakan aplikasi jasa ojek online seperti Grab, Gojek, dan Maxim. Dari jalan utama, tepatnya di seberang sebelah kanan MBC Muhammadiyah, sudah terlihat plang di depan gang menuju ke pondok pesantren Darul A'mal. Setelah tiba di sana, tepat di ujung gang tersebut, akan terlihat bangunan yang berwarna hijau dan gerbang utama yang berwarna hijau tua sebagai ciri dari pondok pesantren ini.

Ketika memasuki halaman pondok pesantren dari gerbang utama, terlihat bangunan tiga tingkat berwarna kuning dan bergaris hijau yang biasa digunakan untuk salat berjamaah yang bernama masjid Nurun Nabawi. Selain itu, masjid ini juga biasanya digunakan untuk kegiatan gabungan santri putra dan putri, seperti;

¹Ani Ramdhani, "Pondok Pesantren Terbaik Dan Terfavorit Di Lampung," <https://www.pinhome.id/blog/pondok-pesantren-di-lampung-terbaik-dan-favorit/>.di akses pada tanggal 29 Desember 2024, pukul 21.00 WIB.

pengajian tafsir al-Jalalain, pengajian IhyaUlumuddin, istighosah, salat tasbih, manaqib kubra, muhadhoroh, LCT putra/putri, khususiyah, wagean, dan semaan Al-Qur'an. Masjid Nurun Nabawi, tidak hanya digunakan untuk kegiatan santri saja, namun masyarakat sekitar juga biasanya menggunakan masjid ini untuk acara pengajian dan acara lainnya seperti Peringatan Hari Besar Islam (PHBI).

Disebelah kanan dari masjid Nurun Nabawi, terdapat gedung Madrasah Tsanawiyah (MTs) Darul A'mal yang dikelilingi pepohonan hijau bernuansa alam. Sebagaimana sekolah pada umumnya, MTs ini terdiri dari tiga tingkatan kelas, yaitu; kelas VII, kelas VIII, dan kelas IX dengan jumlah kelas sebanyak 33, jumlah mata pelajaran sebanyak 18, jumlah guru sebanyak 85, dan jumlah siswa sebanyak 956.

Di belakang gedung Madrasah Tsanawiyah Darul A'mal, terdapat asrama santri putra yang terdiri dari 10 bangunan dan 59 kamar santri putra. Adapun jumlah santri putra yang mukim di pondok pesantren sebanyak 774 santri yang berasal dari berbagai wilayah Lampung dan juga luar Lampung.

Kemudian di sebelah kiri depan masjid Nurun Nabawi, terdapat gedung Madrasah Aliyah (MA) Darul A'mal yang terdiri dua gedung. Gedung pertama, terdiri dari dua lantai, dan gedung kedua terdiri dari tiga lantai. Sebagaimana sekolah pada umumnya, Madrasah Aliyah Darul A'mal ini terdiri dari jurusan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), yang mana masing-masing jurusan mempunyai tiga tingkatan kelas, yaitu; kelas X, kelas XI, dan kelas XII dengan jumlah kelas

sebanyak 18, jumlah mata pelajaran sebanyak 22, jumlah guru sebanyak 55, dan jumlah siswa sebanyak 586.

Di sebelah kiri dari masjid Nurun Nabawi, terdapat asrama santri putri yang terdiri dari 15 bangunan dan 70 kamar santri putri. Adapun jumlah santri putri yang mukim di pondok pesantren sebanyak 1.305 santri yang berasal dari berbagai wilayah Lampung, bahkan luar Lampung.

Kemudian selanjutnya, di sebelah kiri dari asrama 2 santri putri, terdapat Institut Agama Islam Darul A'mal (IAIDA) yang baru saja launching di tahun 2022 lalu. Adapun visi dari IAIDA yaitu terwujudnya perguruan tinggi yang unggul dalam bidang ilmu keislaman berdasarkan nilai-nilai Ahlussunnah Wal Jama'ah An Nahdliyah dan keindonesiaan pada tahun 2040. Sedangkan misi dari IAIDA yaitu; menyelenggarakan pendidikan yang integratif dan sinergis dalam berbagai bidang ilmu pengetahuan, melaksanakan penelitian yang berkualitas, melaksanakan pengabdian yang berorientasi pada sinergi dan pemberdayaan 72 masyarakat Indonesia, dan menjalin kerjasama dalam rangka mewujudkan tri dharma perguruan tinggi. Institut Agama Islam Darul A'mal (IAIDA) memiliki tiga fakultas dan delapan jurusan diantaranya adalah:

- a. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK)
 - 1) Pendidikan Bahasa Arab
 - 2) Tadris Biologi
 - 3) Tadris Fisika
 - 4) Tadris Matematika
 - 5) Tadris Bahasa Inggris

b. Fakultas Syariah

- 1) Ekonomi Syariah
- 2) Hukum Keluarga Islam
- 3) Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah
- 4) Komunikasi Penyiaran Islam

Kemudian di sebelah kiri dari gedung IAIDA, terdapat gedung Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Darul A'mal. Sebagaimana sekolah kejuruan pada umumnya, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Darul A'mal ini terdiri dari jurusan Teknik Komputer Jaringan (TKJ) dan Tata Busana (TB), yang mana masing-masing jurusan mempunyai tiga tingkatan kelas, yaitu; kelas X, kelas XI, Kemudian di sebelah kiri dari gedung IAIDA, terdapat gedung Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Darul A'mal. Sebagaimana sekolah kejuruan pada umumnya, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Darul A'mal ini terdiri dari jurusan Teknik Komputer Jaringan (TKJ) dan Tata Busana (TB), yang mana masing-masing jurusan mempunyai tiga tingkatan kelas, yaitu; kelas X, kelas XI, dan kelas XII dengan jumlah kelas sebanyak 13, jumlah mata pelajaran sebanyak 15, jumlah guru sebanyak 35, dan jumlah siswa sebanyak 317.²

Adapun denah lokasi pondok pesantren Darul A'mal yang berada di kota Metro, provinsi Lampung dapat dilihat pada gambar berikut:

² "Profil Pondok Pesantren Darul A'mal," *Arsip Dokumen Darul A'mal*, 2023.



Gambar 1: Denah Lokasi Pondok Pesantren Darul A'mal

2. Sejarah Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung

Pondok Pesantren Darul A'mal merupakan pondok rintisan Almarhum Almaghfurlah KH. Khusnan Musthofa Ghufron. Beliau merupakan seorang aktivis yang memiliki kemampuan luar biasa yang tinggi. Selain itu, beliau juga dikenal sebagai "Singa Putih Penjaga Rimba Ulama Lampung" yang menjadi aktivis organisasi terbesar Nahdlatul Ulama selama kurang lebih sepuluh tahun. Kemudian pada tahun 1987, beliau memutuskan mendirikan lembaga pendidikan agama untuk mengabdikan dirinya kepada masyarakat yang lebih luas. Dengan dibantu oleh sahabatnya KH. Syamsudin Tohir, beliau pertama kali membuka Pesantren Darul A'mal yang berada di Jl. Pesantren, Mulyojati 16 B Metro Barat.

Lokasi yang hendak beliau jadikan sebuah pesantren ini, ternyata pada masa itu adalah tempat yang sangat rawan dengan kejahatan, sering digunakan untuk penyembelihan sapi-sapi hasil dari curian atau tindakan orang-orang yang tidak bertanggung

jawab. Hal ini sudah tentu menjadi suatu tantangan tersendiri yang harus dihadapi, dalam mewujudkan keinginan beliau.

Namun semua itu tidak menjadikan beliau ragu untuk melangkah ke depan, justru dengan munculnya tantangan tersebut, menjadikan diri beliau semangat dan termotivasi, mengingat dengan masih banyaknya tindakan-tindakan kriminal yang masih merajalela dimana-mana yang dilatar belakangi oleh miskinnya keimanan dan keilmuan. Sedangkan masyarakat sekitar sangat membutuhkan sarana untuk dapat merubah nuansa kehidupan yang sangat nista itu.

Kedatangan beliau untuk merintis pondok pesantren di Kota Metro itu, ternyata mendapat banyak dukungan dari masyarakat sekitar. Dibuktikan dengan sumbangan tenaga yang diberikan oleh masyarakat untuk membangun dan mendirikan pondok pesantren, selain itu mereka juga tampak semangat dan ikut berperan. Sehingga dengan dukungan seperti ini, dapat mempermudah beliau dalam mendirikan pondok pesantren ini.

Perjalanan dalam merintis pondok pesantren Darul A'mal, KH. Khusnan Musthofa Ghufron memulai dengan membeli sebidang tanah secara bertahap dan memperluas wilayah pondok pesantren secara berkala, dimulai dengan membangun sebuah mushola kecil, guna untuk sarana tempat peribadatan, dan ndalem untuk tempat istirahat beliau bersama keluarga dan santrinya. Santri pertama pada awal didirikannya pondok pesantren Darul A'mal ini kurang lebih berjumlah sepuluh santri yang mukim di ndalem beliau. Adapun tenaga pengajar pada saat itu adalah K.H. Syamsudin Thohir, beliau ini adalah rekan yang setia berjuang bersama K.H. Khusnan Musthofa Ghufron sedari muda dan ikut

serta dalam pembangunan merintis Pondok Pesantren Darul A'mal.³

Pada tahun 1989, sejumlah santri berdatangan menemui beliau dengan kegiatan ubudiyah dan mengaji bandongan (pengajaran dalam bentuk kelas) di mushola dan kamar yang baru dibangun. Kemudian pada tahun 1990, beliau mulai mendirikan lembaga formal bernama Madrasah Tsanawiyah Darul A'mal seiring dengan bertambahnya jumlah anak yang ingin belajar dan mengaji.

Seiring dengan perkembangannya, Pondok Pesantren Darul A'mal banyak diketahui masyarakat dan semakin banyak peminatnya, hingga pada tahun 1993, beliau pun akhirnya mendirikan lembaga formal lainnya seperti Madrasah Aliyah Darul A'mal dan Sekolah Dasar asuh. Kemudian di tahun 2008, beliau mendirikan lembaga formal yang setara Madrasah Aliyah, yaitu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Darul A'mal dengan fokus pada keilmuan komputer. Pesantren yang luasnya kurang lebih dari lima hektar ini berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir, baik dari segi kuantitas dan kualitas santrinya, maupun fasilitas dan layanan penunjang yang diberikan oleh pondok pesantren Darul A'mal, bahkan didirikannya Institut Agama Islam Darul A'mal (IAIDA) pada tahun 2022.⁴ Terbukti dengan diikutsertakannya siswa atau santri dalam kegiatan lokal maupun nasional yang biasanya diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dan upaya dalam membina dan memetakan pondok pesantren terus

³ Wawancara dengan KH. Syamsudin Thohir. Pengasuh Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 28 Januari 2025.

⁴ "Profil Pondok Pesantren Darul A'mal."

dikembangkan dengan membangun asrama baru, perluasan masjid, ruang belajar..

3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung

a. Visi:

Mewujudkan Santri yang beriman, taqwa, berwawasan luas dan memiliki skill.

b. Misi:

- 1) Mengoptimalkan semua elemen pembelajaran.
- 2) Mengikut sertakan Santri dalam kegiatan eksternal dan internal.
- 3) Melengkapi sarana dan prasarana pondok pesantren.
- 4) Membangun pelayanan dan kemandirian dalam berbagai sektor.
- 5) Open management.

c. Tujuan:

1. Membangun keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Mengembangkan potensi santri, agar menjadi manusia yang berakhlakul karimah, berilmu, berdedikasi tinggi, kreatif, peduli, mandiri, dan bertanggung jawab.⁵

Pesantren memiliki komitmen untuk membekali santri dengan keterampilan (skill) yang tidak hanya bersifat akademik dan keagamaan, tetapi juga keterampilan kewirausahaan, produksi, dan pengelolaan unit usaha. Santri dilibatkan dalam praktik kerja lapangan, magang, dan teaching factory untuk

⁵ "Profil Pondok Pesantren Darul A'mal."

mendukung pengalaman bisnis riil serta membuka jejaring usaha. Santri selalu dibina untuk menjadi pelaku ekonomi yang mandiri dan bertanggung jawab, siap menghadapi tantangan hidup dengan kompetensi yang dimiliki, serta menjadi agen perubahan di masyarakat.

4. Profil Pengelolaan Unit Bisnis Pondok Pesantren Darul A'mal⁶

Nama program	:	Bisnis Kemandirian Pesantren
Alamat	:	Jl. Pesantren Mulyojati 16B Metro Barat Kota Metro Lampung
Visi program	:	Terwujudnya kemandirian pondok pesantren melalui pemaksimalan sumber daya
Misi program	:	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan internal pondok pesantren b. Membantu memberikan kontribusi finansial pondok pesantren c. Mengembangkan potensi wirausaha santri dan pengurus pondok pesantren
Tujuan program	:	Memberikan kontribusi financial pondok pesantren melalui pengembangan potensi santri.
Penasehat	:	KH. Syamsuddin Thohir
Ketua Program	:	Marhaban Ilyas, S.H., M.Pd.

⁶ "Dokumen Perencanaan Program Kemandirian Pesantren," *Arsip Dokumen Darul A'mal*, 2022.

Jenis usaha & pengelola	:	<ul style="list-style-type: none"> a. Mulyojati Berkah Makmur (MBM) Mart (Marhaban Ilyas) b. Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur (Toni Wijaya) c. Green House Darul A'mal (Zakaria Mahmudi) d. Asrama Penginapan Al-Khorijiyah (Imam Turmudzi)
-------------------------	---	--

B. Temuan Penelitian

Strategi pengembangan unit bisnis di pondok pesantren menjadi salah satu fokus utama program Pondok Pesantren Darul A'mal secara umum, mengingat salah satu misi pondok pesantren adalah melakukan usaha-usaha untuk mencapai kemandiri pesantren, khususnya bidang ekonomi.

KH. Syamsuddin Thohir selaku pengasuh pondok pesantren menjelaskan :

“Pengembangan bisnis saat ini menjadi salah satu fokus utama pesantren, dalam rangka kemandirian pesantren, walaupun demikian banyak hal yang perlu pesantren siapkan, tapi kita tetap berupaya untuk mencapai pesantren yang mandiri dalam ekonomi, sehingga nantinya laba usaha menjadi salah satu pemasukan pesantren.”⁷

Transformasi ini menunjukkan bahwa pesantren tidak semata-mata berperan sebagai pusat pendidikan keagamaan, tetapi juga

⁷ Wawancara dengan KH. Syamsudin Thohir. Pengasuh Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 28 Januari 2025.

sebagai institusi yang mampu mengelola potensi ekonomi secara mandiri dan profesional. Meskipun demikian, masih banyak aspek yang perlu dipersiapkan, seperti penguatan manajemen usaha, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta perencanaan bisnis yang terstruktur dan berkelanjutan. Untuk mencapai program kemandirian Ekonomi Pesantren, diperlukan formulasi strategi pengembangan unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren yang memiliki tahapan manajerial tertentu. Proses formulasi adalah upaya perencanaan yang dilakukan dalam rangka memberikaan pedoman atau pelaksanaan yang terarah. Setelah penelitian pengumpulan data, ada beberapa tahapan formulasi yang dilakukan pesantren dalam rangka mengembangkan usaha bisnsinya.

Adapun tahapan formulasi strategi pengembangan unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren adalah perumusan arah kebijakan pengembangan ekonomi pesantren. Perumusan ini berdasar pada Program Kemandirian Pesantren, seperti yang disampaikan oleh pengasuh pondok pesantren Darul A'mal yang menyebutkan bahwa penguatan usaha ekonomi menuju pesantren mandiri dan berdaya saing. Program ini yang dijadikan acuan dalam penyusunan strategi manajemen bisnis di Pondok Pesantren Darul A'mal.

Perumusan program ini melibatkan beberapa elemen kerja pesantren yaitu, kordinator program kemandirian pesantren, pengurus/dewan guru, dan santri. Pengasuh pondok pesantren memberikan kepercayaan kepada bapak Marhaban sebagai Kordinator Program Kemandirian Pesantren yang dinilai memiliki kapabilitas.

Penanggung jawab program kemandirian ekonomi pesantren idealnya memiliki kriteria tertentu, seperti kompetensi manajerial, integritas, pengalaman usaha, serta pemahaman terhadap nilai-nilai pesantren. Dalam konteks ini, sosok Bapak Marhaban dinilai memenuhi kualifikasi tersebut. Sepengetahuan kami, beliau memiliki kapabilitas yang memadai untuk mengemban peran sebagai penanggung jawab program kemandirian pesantren. Hal ini didukung oleh pengalaman beliau yang luas (jam terbang) dalam mengelola unit usaha dan memimpin organisasi, baik di lingkungan pesantren maupun di luar. Kapasitas ini mencakup keterampilan dalam perencanaan usaha, pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan strategis, serta kemampuan membangun sinergi antara aspek ekonomi dan pendidikan. Dengan rekam jejak tersebut, Bapak Marhaban tidak hanya mampu menjalankan fungsi teknis operasional usaha pesantren, tetapi juga berperan sebagai mentor dan inspirator bagi para santri dalam penguatan karakter kewirausahaan. Oleh karena itu, keterlibatan beliau diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan program kemandirian pesantren.

Bapak Marhaban sebagai kordinator program kemandirian juga diberikan kesempatan untuk menggunakan tenaga baik santri maupun pengurus yang ada. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Marhaban dalam hasil wawancara:

“Kami diberikan kepercayaan untuk menggunakan tenaga yang tersedia seperti dewan guru, pengurus dan santri maka kami

mencoba mengambil beberapa orang tersebut dalam menjalankan program ini.”⁸

Kepercayaan dari pengasuh pesantren kepada tim pelaksana untuk mengoptimalkan potensi internal yang ada. Strategi ini sejalan dengan prinsip pemberdayaan sumber daya manusia yang berlandaskan pada kearifan lokal pesantren. Dengan melibatkan dewan guru, pengurus, dan santri dalam pelaksanaan program, diharapkan tercipta rasa memiliki, kebersamaan, dan penguatan nilai-nilai tanggung jawab kolektif.

Selanjutnya yakni pembentukan struktural usaha bisnis pesantren. Seluruh kepengurusan pesantren dan bagian perencanaan program kemandirian pesantren bermusyawarah guna mempersiapkan tim pengembangan unit usaha pesantren. Pembentukan didasarkan pada banyaknya unit usaha yang ada di pondok pesantren, diantaranya sebagai berikut.

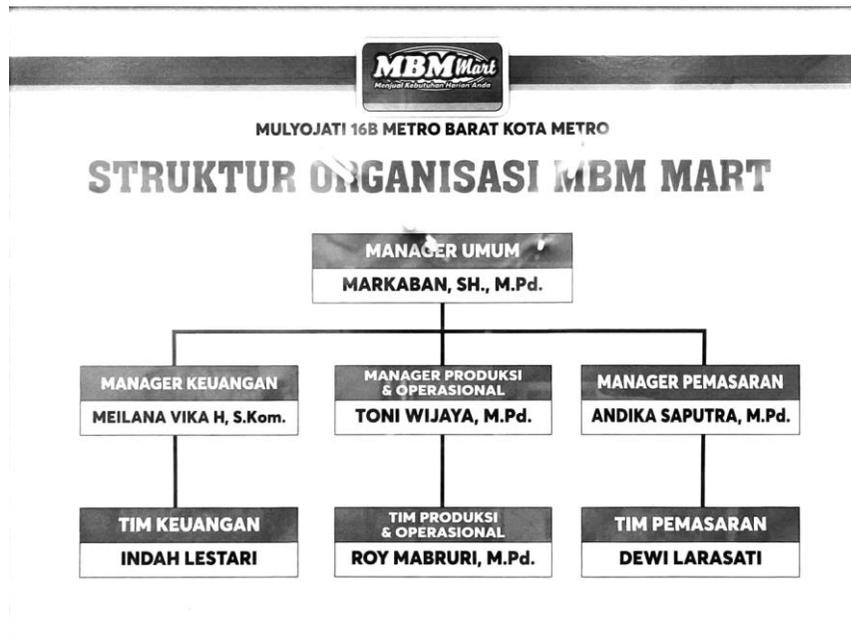
1. Muyojati Berkah Makmur (MBM) Mart

MBM Mart merupakan unit usaha ritel modern berbasis pesantren yang didirikan pada tahun 2023. MBM Mart menyediakan berbagai kebutuhan pokok harian, alat tulis, perlengkapan sekolah, hingga kebutuhan dapur santri. MBM Mart didirikan sebagai respon terhadap kebutuhan internal pesantren dan masyarakat sekitar akan toko yang mudah dijangkau, terjangkau, dan terpercaya.

MBM Mart dikelola oleh tim yang dibantu dengan beberapa tenaga dari santri yang dilibatkan secara langsung dalam

⁸ Wawancara dengan Bapak Marhaban . Pimpinan Program Kemandirian Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025

operasional harian toko. Berikut adalah bagan struktur organisasi Mulyojati Berkah Mandiri (MBM) Mart.



Gambar 2: Struktur Organisasi Mulyojati Berkah Mandiri (MBM) Mart⁹

Proses pembentukan MBM Mart terdapat beberapa kekurangan yaitu minimnya tenaga profesional bisnis, tidak memiliki platform bisnis online dan belum ada produk bisnis yang khas. Dengan bermodal faktor internal ini, perlu di susun analisis strategi perencanaan bisnis di Pondok Pesantren Darul A'mal untuk mencapai kemandirian ekonomi pesantren, langkah dasar yang dibuat adalah dengan menyusun visi, misi dan tujuan serta rancangan kelayakan bisnis, Hal ini disampaikan oleh bapak Marhaban, ketika di wawancara oleh peneliti,

⁹ Observasi peneliti pada tanggal 4 Februari 2024

“kami juga melakukan analisis strategi perencanaan bisnis dalam penyusunan program yang akan dijalankan yang meliputi kebutuhan toko agar mengetahui modal untuk diajukan ke pondok pesantren.”¹⁰

Visi, misi dan tujuan unit bisnis MBM Mart mengikuti program kemandirian yang telah disebutkan diatas. Selain faktor internal diatas, pengelola unit bisnis menjabarkan dokumen unit bisnis dan kebutuhannya, diantaranya :

RENCANA ANGGARAN BIAYA PEMBUKAAN MBM				
NAMA TOKO	: Mulyojati Berkah Makmur			
CABANG	: -			
TYPE	: A (8 RAK)			
*PERKIRAAN INVESTASI				
DESKRIPSI	HARGA UNIT	QTY	NILAI	KETERANGAN
Persediaan barang dagangan			32.128.797	review item
Rak Starting Single 30x90x170	409.590	3	1.228.770	
Rak Jointing Single 30x90x171	297.480	5	1.487.400	
Selving 90x30	93.018	56	5.209.008	
Rak Hanger	252.525	2	505.050	
Data Strip IP (PVC Label)	7.215	64	461.760	
Device TAB	2.735.040	1	2.735.040	peralatan dari HO
Scanner Cable	1.404.150	1	1.404.150	
Printer Bluetooth	720.390	1	720.390	
Converter	286.935	1	286.935	
Materai	10.000	2	20.000	
Ongkir Rak	470.000	1	470.000	ongkos kirim dari HO
Ongkir Data Strip Ip Pvc	102.500	1	102.500	
Ongkir Set Pos Kasir + Rak Hanger	165.200	1	165.200	
Showcase/Cooler Minuman	3.800.000	1	3.800.000	
Etalase Rokok	500.000	1	500.000	Dana dipegang oleh member, dibantu cabang dan dibayar oleh member setelah barang datang
Etalase Kaca 100x40x100	1.000.000	1	1.000.000	
Spanduk Nama Toko TMI	130.000	1	130.000	
Banner Nama Toko TMI (X banner)	145.000	1	145.000	
Ice Cream	1.500.000	1	1.500.000	
PPOB	1.000.000	1	1.000.000	
Rekap				
1. Barang Dagangan			32.128.797	
2. Peralatan dari HO			14.058.503	
3. Peralatan Beli Sendiri & Dibantu Cabang			5.575.000	
4. PPOB & Ice Cream			2.500.000	
TOTAL INVESTASI :			54.262.300	
Total Ongkos Kirim			737.700	
TOTAL INVESTASI			55.000.000	
*PERKIRAAN BIAYA OPRASIONAL PER BULAN				
Listrik				800.000
Biaya Kirim Barang Dari IGR estimasi (34 X 3.500) 4 kali kirim				476.000
lain-lain				600.000
TOTAL BIAYA OPRASIONAL PER BULAN				1.876.000
*PERKIRAAN PAYBACK PERIODE INCLUDE BARANG DAGANGAN				
DISKRIPSI	PER HARI	PER BULAN	KETERANGAN	
Penjualan	1.700.000	42.500.000	25 hari kerja	
Harga Pokok	1.445.000	36.125.000		
Labas Penjualan	255.000	6.375.000	15%	
Biaya Oprasional		1.876.000		
Labas Oprasional		4.499.000		
PAYBACK PERIODE	12,2		BULAN	

Tabel 2: Rekapitulasi Kebutuhan Awal MBM Mart¹¹

¹⁰ Wawancara dengan Bapak Marhaban, Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025.

¹¹ Arsip Mulyojati Berkah Makmur. Kebutuhan Awal Unit Bisnis. (3 Februari 2025)

Kemudian target konsumen yang di tuju sesuai dengan peluang yang dimiliki MBM Mart diantaranya adalah lokasi yang strategis, SDM dari pondok pesantren baik santri sampai dewan guru, pesantren memiliki alumni dan wali santri yang banyak, pesantren telah dikenal di tengah masyarakat, hal ini disampaikan oleh bapak Marhaban:

“Target pasar kita menyesuaikan dengan peluang-peluang yang dimiliki mas. Misalnya lokasi yang kita miliki sangat strategis untuk masyarakat sekitar belanja dan pesantren juga banyak dikenal luas, terus dari SDM pondok sendiri dan wali santri yang menjenguk anaknya juga banyak.”¹²

Oleh karena itu, kesempatan pesantren untuk melakukan pengembangan bisnis sangat besar, mengingat objek market, jaringan kerjasama pemasaran dan SDM sudah dimiliki oleh Pesantren.

Kegiatan operasional Mulyojati Berkah Mandiri (MBM) Mart dalam pengelolaan unit bisnis menggunakan tenaga santri dan pengurus struktural yang ditunjuk dengan latar belakang yang mumpuni. Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Marhaban dalam wawancara,

“Operasional harian toko, kami masih melibatkan para santri sebagai bagian dari tenaga kerja. Mereka diberikan tanggung jawab seperti melayani di bagian kasir, menata dan mengelola penempatan barang, serta melakukan kontrol terhadap ketersediaan stok. Sementara itu, pengelolaan administratif seperti pembukuan dan pencatatan keuangan dibantu oleh para

¹² Wawancara Dengan Bapak Marhaban, Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025.

pengurus yang telah dipercaya dan memiliki kapasitas dalam manajemen usaha.”¹³

Keterlibatan santri dalam kegiatan operasional ini tidak hanya bertujuan untuk mendukung kelancaran usaha, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran dan pembentukan karakter kerja. Melalui aktivitas ini, santri dilatih untuk bertanggung jawab, disiplin, serta memahami dasar-dasar pengelolaan usaha secara langsung.

Dalam pelaksanaan pengembangan lembaga bisnis, terdapat beberapa langkah strategis yang dijalankan, salah satunya adalah pemberian pelatihan dan pengembangan. Fokus utama dari kegiatan ini adalah penguatan kapasitas sumber daya manusia, khususnya bagi para pengelola unit bisnis. Hal ini disampaikan Bapak Marhaban dalam wawancara,

“Untuk pengembangan lembaga bisnis, kami melakukan beberapa langkah, salah satunya melalui pemberian pelatihan dan pengembangan. Fokusnya memang lebih kepada pelatihan sumber daya manusia, terutama untuk para pengelola unit bisnis. Walaupun saat ini pelatihannya masih berskala internal, tapi itu sudah cukup membantu membangun pemahaman mereka terkait pengelolaan usaha.”¹⁴

Meskipun pelatihan yang diberikan masih berskala internal, namun kegiatan ini menjadi fondasi penting dalam membangun kompetensi dan pemahaman manajerial para pengelola.

¹³ Wawancara dengan Bapak Marhaban, Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025.

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Marhaban, Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025.

Diharapkan melalui pelatihan ini, pengelolaan unit bisnis dapat berjalan lebih efektif, terarah, dan berkelanjutan.

Mulyojati Berkah Mandiri (MBM) Mart beroperasi mengusung konsep *one stop shopping*. Konsep ini memungkinkan konsumen untuk memenuhi berbagai kebutuhan sehari-hari dalam satu lokasi dan satu waktu, sehingga menciptakan pengalaman berbelanja yang praktis dan efisien. Selain itu dalam rangka memperluas jangkauan produk dan membangun keterlibatan masyarakat, pengelola juga menerapkan sistem jasa titip jual (*konsinyasi*). Melalui sistem ini, MBM Mart menerima barang dari berbagai pihak, termasuk masyarakat sekitar yang ingin memasarkan produknya. Hal ini dijelaskan Bapak Marhaban,

“Secara umum, permodalan MBM Mart berasal dari dana internal yang diberikan oleh pihak pondok pesantren. Ini merupakan bentuk investasi pesantren dalam mengembangkan kemandirian ekonominya. Tapi selain itu, kami juga menerapkan sistem jasa titip jual atau konsinyasi. Jadi, kami membuka kesempatan bagi masyarakat, termasuk warga sekitar, untuk menitipkan produknya di toko kami. Tidak kami batasi hanya untuk produk tertentu, yang penting produknya layak jual dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Ini juga jadi salah satu cara kami untuk memberdayakan masyarakat sekitar agar bisa ikut terlibat dalam aktivitas ekonomi pesantren.”¹⁵

Penerapan model *konsinyasi* ini memberikan keuntungan ganda: di satu sisi memperkaya variasi produk yang tersedia di

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Marhaban, Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025.

toko, dan di sisi lain memberikan peluang ekonomi bagi masyarakat sekitar untuk menjual produknya tanpa harus memiliki toko sendiri.

Selain melakukan kerjasama dengan masyarakat, MBM Mart juga bekerjasama dengan berbagai pihak lain, baik dengan unit bisnis internal pesantren maupun luar pesantren. Bapak Marhaban menjelaskan dalam wawancara,

“Betul, selain bekerja sama dengan masyarakat melalui sistem konsinyasi, MBM Mart juga menjalin kerja sama dengan berbagai pihak lainnya. Kami terbuka untuk berkolaborasi, baik dengan unit bisnis internal yang ada di lingkungan pesantren maupun pihak eksternal. Dari internal, kami bekerja sama dengan unit seperti konveksi, pertanian pesantren, dan dapur santri untuk memasok produk ke toko. Sementara dari luar, kami bermitra dengan pelaku usaha lokal maupun pemasok dari luar daerah yang dapat menyediakan barang sesuai kebutuhan konsumen. Salah satunya, kami bekerja sama dengan MWCNU Metro Selatan. Kerja sama ini penting untuk menjaga keberlanjutan usaha dan memperluas jangkauan layanan toko kami.”¹⁶

Strategi kolaboratif ini tidak hanya memperluas cakupan layanan toko, tetapi juga menciptakan sinergi yang saling menguntungkan antara pesantren, masyarakat, dan mitra usaha lainnya.

Pengawasan MBM Mart dilakukan melalui pendekatan berlapis dan terpadu. Pengawasan internal dilaksanakan oleh tim

¹⁶ Wawancara dengan Bapak Marhaban, Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025.

manajemen unit bisnis dengan sistem evaluasi berkala terhadap aspek keuangan, operasional, dan pemasaran. Evaluasi ini mencakup penyusunan laporan keuangan bulanan, pencatatan transaksi harian, serta pengawasan stok barang dengan sistem digital yang telah diimplementasikan. Hal ini dijelaskan Bapak Marhaban dalam wawancara,

“Dalam pelaksanaannya, pengawasan MBM Mart kami jalankan dengan sistem pengawasan internal yang dilakukan langsung oleh tim manajemen unit bisnis. Kami secara rutin melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek, mulai dari keuangan, operasional, sampai pemasaran. Setiap bulannya, kami menyusun laporan keuangan sebagai bentuk akuntabilitas. Selain itu, semua transaksi dicatat secara harian agar alur keuangan bisa dipantau dengan baik. Untuk pengelolaan stok barang, kami juga sudah menggunakan sistem digital, jadi lebih akurat dan mudah untuk diawasi.¹⁷

Selain itu menurut bapak Marhaban, pengawasan juga melibatkan struktur kepengurusan yayasan pesantren sebagai bentuk akuntabilitas moral dan spiritual. Pengurus yayasan pesantren memiliki peran sebagai pembina serta memastikan bahwa seluruh aktivitas MBM Mart tetap sejalan dengan nilai-nilai pesantren. Rapat evaluasi bersama secara periodik menjadi media koordinasi antara pengelola, pengurus pesantren, dan pihak terkait lainnya.¹⁸ Dengan adanya sistem pengawasan yang terstruktur,

¹⁷ Wawancara dengan Bapak Marhaban, Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025.

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Marhaban, Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025.

MBM Mart mampu menjaga kepercayaan dari seluruh stakeholder serta memastikan keberlanjutan usaha.

Tim pengelola memberikan salah satu dokumen laporan keuangan MBM Mart sebagai berikut.

LAPORAN KEUANGAN MULYOJATI BERKAH MAKMUR	
PER 31 DESEMBER 2024	
NERACA	
Keterangan	Jumlah (Rp)
Aset Lancar	
Kas	30.000.000
Piutang Usaha	5.000.000
Persediaan Barang	25.000.000
Total Aset Lancar	60.000.000
Aset Tetap	
Peralatan Toko (Neto)	30.000.000
Total Aset Tetap	1.300.000.000
Total Aset	1.330.000.000
Liabilitas	
Hutang Usaha	5.000.000
Total Liabilitas	5.000.000
Ekuitas	
Modal Awal	100.000.000
Laba Bulan Ini	10.000.000
Total Ekuitas	110.000.000

LABA RUGI	
Keterangan	Jumlah (Rp)
Pendapatan Penjualan	45.000.000
Retur Penjualan	500.000
Total Pendapatan	44.500.000
Harga Pokok Penjualan (HPP)	30.000.000
Laba Kotor	14.500.000
Beban Operasional	
- Gaji Karyawan	4.000.000
- Listrik & Air	3.000.000
- Transportasi	500.000
- Perlengkapan Toko	300.000
- Penyusutan Rak & Etalase	200.000
Total Beban Operasional	8.000.000
Laba Bersih Bulanan	6.500.000

ARUS KAS	
Keterangan	Jumlah (Rp)
Arus Kas Masuk	
Penjualan Tunai	40.000.000
Penerimaan Piutang	4.000.000
Pendapatan Lain-lain	1.000.000
Total Kas Masuk	45.000.000
Arus Kas Keluar	
Pembelian Barang Dagang	29.000.000
Gaji	4.000.000
Biaya Operasional	1.550.000
Pembayaran Hutang	5.000.000
Total Kas Keluar	39.550.000
Kenaikan Kas Bulanan	5.450.000

Tabel 3: Laporan Keuangan MBM Mart Per 31 Desember 2024¹⁹

¹⁹ Arsip Mulyojati Berkah Makmur. Laporan Keuangan Per 31 Desember 2024 (3 Februari 2025)

Berdasarkan laporan keuangan bulanan ini, dapat disimpulkan bahwa kegiatan operasional MBM Mart berjalan dengan cukup stabil. Perputaran modal menunjukkan adanya efektivitas dalam manajemen stok dan transaksi penjualan. Meski demikian, beberapa pos pengeluaran mengalami peningkatan, khususnya pada biaya operasional dan pengadaan barang, yang perlu mendapatkan perhatian untuk efisiensi di bulan berikutnya.²⁰

Keuntungan bersih yang diperoleh menjadi indikator positif bahwa unit usaha MBM Mart telah mampu menghasilkan surplus yang dapat berkontribusi pada penguatan kemandirian ekonomi pesantren. Hal ini sejalan dengan visi MBM Mart sebagai unit bisnis sosial pesantren yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada pemberdayaan dan pelayanan terhadap kebutuhan santri, wali santri, serta masyarakat sekitar.

2. Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur

Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur adalah koperasi simpan pinjam yang berada di bawah naungan unit usaha MBM Mart, Pondok Pesantren Darul A'mal. Koperasi ini dibentuk sebagai bagian dari strategi penguatan ekonomi pesantren dan pemberdayaan masyarakat, khususnya dalam menyediakan akses layanan keuangan berbasis syariah yang aman, transparan, dan berkelanjutan.²¹

Koperasi ini dikelola oleh tim manajemen yang terdiri dari pengurus inti pesantren dan tenaga yang sudah melakukan

²⁰ Penjelasan Manager Keuangan Mulyojati Berkah Makmur Mart pada 3 Februari 2025

²¹ Wawancara dengan Ibu Vika, Bendahara Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur pada 25 Maret 2025.

pelatihan internal sumber daya manusia (SDM). Struktur kepengurusan mencakup ketua, sekretaris, bendahara dan pengawasan. Hal ini dapat dilihat dari dokumen surat keputusan yayasan sebagai berikut.

**TENTANG
PENGANGKATAN PENGURUS PENGELOLA UNIT USAHA
KOPERASI KONSUMEN MULYOJATI BERKAH MAKMUR
YAYASAN DARUL A'MAL LAMPUNG**

Pelindung	: Yayasan Darul A'mal Lampung
Ketua	: Toni Wijaya. M.Pd.
Sekretaris	: Imam Mustofa. M.Sy
Wakil Sekretaris	: Andika Saputra, M.Pd
Bendahara	: Meilana Vika Hermawati. S.Kom
Pengawas	: 1. H. Sutrisno, M.Pd
	: 2. Markaban, SH, M.Pd.
	: 3. Wahid Asngari. M.Pd

Ditetapkan di : Mulyojati
Pada tanggal : 10 September 2023

Yang Menyetujui,
Ketua Yayasan Darul A'mal

Dr. (Cand) H. KODRATTULLOH SIDIQ KHUSNAN SH., M.Pd.

Mengetahui -
Sekretaris Umum



WAHADI GHUNA, SHI., MHI.

**Gambar 3: Pengurus Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah
Makmur²²**

Pada awal berdirinya, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur menghadapi beberapa kelemahan, seperti sistem pencatatan manual, keterbatasan SDM profesional, dan rendahnya literasi keuangan anggota. Namun, koperasi ini memiliki kekuatan berupa anggota tetap dari komunitas pesantren dan masyarakat sekitar, yang menjadi basis pendukung utama. Dari sisi peluang, MBM melihat potensi besar dalam pembiayaan mikro untuk UMKM, serta pengembangan produk pinjaman berbasis usaha anggota. Selain itu, ada peluang untuk memperkuat branding

²² Arsip Yayasan Darul A'mal Lampung, diperoleh peneliti pada 25 Maret 2025

koperasi syariah berbasis pesantren. Adapun tantangan yang dihadapi meliputi persaingan dengan lembaga pembiayaan non-koperasi, serta risiko gagal bayar jika belum ada sistem penilaian pinjaman yang memadai.

Dalam pelaksanaannya setiap calon anggota diwajibkan menyetorkan dana sebesar Rp2.000.000,- sebagai simpanan pokok dan simpanan wajib awal. Dana ini merupakan bentuk partisipasi dan komitmen awal anggota dalam mendukung kegiatan koperasi. Selain menjadi modal bersama, dana tersebut juga menjadi dasar bagi anggota untuk mendapatkan hak-hak keanggotaan, termasuk pembagian SHU (Sisa Hasil Usaha) di akhir tahun sesuai ketentuan yang berlaku di koperasi. Hal ini disampaikan Ibu Vika dalam wawancara,

“Untuk menjadi anggota koperasi simpan pinjam, calon anggota diwajibkan menyetorkan dana sebesar Rp2.000.000. Dana ini terdiri dari simpanan pokok dan simpanan wajib awal. Simpanan tersebut berfungsi sebagai modal dasar koperasi dan menjadi syarat utama untuk memperoleh hak keanggotaan, seperti mengakses layanan simpan pinjam serta berpartisipasi dalam pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) setiap akhir tahun. Selain itu, dengan menjadi anggota, seseorang juga turut serta dalam pengambilan keputusan koperasi melalui rapat anggota.”²³

Dalam operasionalnya, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur membatasi layanan simpan pinjam hanya bagi kalangan internal, yaitu guru dan staf yang berada di bawah

²³ Wawancara dengan Ibu Vika, Bendahara Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur pada 25 Maret 2025.

naungan Yayasan Darul A'mal. Kebijakan ini diambil untuk menjaga fokus pelayanan, membangun efisiensi pengelolaan dana, serta memperkuat solidaritas ekonomi di lingkungan yayasan.

“Untuk saat ini, layanan simpan pinjam di Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur memang kami batasi hanya untuk kalangan internal, yaitu guru dan staf yang berada di bawah naungan Yayasan Darul A'mal. Kebijakan ini kami ambil agar pelayanan bisa lebih terfokus, pengelolaan dana lebih efisien, dan sekaligus memperkuat solidaritas ekonomi di lingkungan yayasan. Harapannya, koperasi benar-benar menjadi wadah yang bermanfaat dan mendukung kesejahteraan para pendidik serta pegawai di lingkungan pesantren.”²⁴

Dengan sistem ini, koperasi dapat memastikan bahwa setiap aktivitas simpan pinjam benar-benar memberikan manfaat langsung kepada para pendidik dan pegawai yang terlibat dalam kegiatan pendidikan dan dakwah pesantren.

Setiap anggota dapat menyetorkan simpanan secara berkala (harian, mingguan, atau bulanan) sesuai dengan kemampuan dan ketentuan koperasi. Simpanan ini menjadi modal bersama koperasi dan dicatat dalam buku simpanan anggota. Sedangkan anggota Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur yang membutuhkan dana dapat mengajukan pinjaman dengan terlebih dahulu mengisi formulir permohonan pinjaman yang telah disediakan oleh koperasi. Selain itu, anggota juga diwajibkan melampirkan dokumen pendukung seperti fotokopi identitas diri, slip gaji, dan dokumen lain sesuai ketentuan koperasi. Setelah

²⁴ Wawancara dengan Ibu Vika, Bendahara Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur pada 25 Maret 2025.

berkas diterima, pengurus koperasi akan melakukan proses verifikasi dan analisis kelayakan, termasuk menilai kemampuan anggota dalam mengembalikan pinjaman. Setelah itu tiap anggota yang menerima pinjaman berkewajiban melakukan pembayaran cicilan setiap bulan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama pada saat pencairan. Pembayaran cicilan dapat dilakukan secara langsung ke koperasi atau melalui sistem pemotongan gaji/stipend yang telah disepakati dengan pihak yayasan. Mekanisme ini dirancang untuk memudahkan anggota dalam memenuhi kewajibannya serta membantu koperasi dalam menjaga kelancaran arus kas dan keberlanjutan layanan simpan pinjam.

Seluruh transaksi, baik yang berkaitan dengan simpanan maupun pinjaman, dicatat secara tertib, sistematis, dan transparan oleh pengurus koperasi. Setiap data dicatat menggunakan sistem administrasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Anggota memiliki hak penuh untuk mengetahui informasi keuangan mereka dan akan menerima laporan berkala yang memuat detail saldo simpanan, cicilan yang telah dibayarkan, serta sisa pinjaman yang masih berjalan.²⁵ Hal ini merupakan bentuk komitmen koperasi dalam menjaga akuntabilitas serta membangun kepercayaan dan keterbukaan kepada seluruh anggota.

Dalam rangka menjaga tata kelola yang baik dan menjamin kepercayaan anggota, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur menerapkan sistem pengawasan melalui pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT). RAT menjadi forum tertinggi dalam koperasi, di mana seluruh anggota memiliki hak untuk

²⁵ Wawancara dengan Ibu Vika, Bendahara Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur pada 25 Maret 2025.

menilai dan mengevaluasi kinerja pengurus serta menyampaikan masukan atas jalannya kegiatan usaha koperasi. Melalui RAT, pengurus menyampaikan laporan pertanggungjawaban tahunan yang mencakup laporan keuangan, kegiatan usaha, serta rencana kerja koperasi ke depan. Dalam forum ini pula dilakukan evaluasi terhadap kebijakan simpan pinjam, penetapan Sisa Hasil Usaha (SHU), serta pemilihan atau pengesahan pengurus dan pengawas jika diperlukan.

“Bentuk pengawasan utama yang kami terapkan adalah melalui Rapat Anggota Tahunan atau RAT. RAT ini menjadi forum tertinggi dalam koperasi, di mana seluruh anggota bisa ikut serta mengevaluasi kinerja pengurus secara langsung. Dalam RAT, kami menyampaikan laporan pertanggungjawaban, laporan keuangan, serta rencana kerja koperasi ke depan. Anggota juga diberi ruang untuk memberikan masukan, mengoreksi jika ada kekurangan, dan bersama-sama menetapkan kebijakan penting seperti pembagian SHU dan pemilihan pengurus jika diperlukan.”²⁶

Dengan mekanisme pengawasan berbasis musyawarah dan keterlibatan aktif seluruh anggota, koperasi memastikan bahwa prinsip transparansi, akuntabilitas, dan demokrasi tetap terjaga.

²⁶ Wawancara dengan Ibu Vika, Bendahara Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur pada 25 Maret 2025.

3. Green House Darul A'mal

Dalam rangka mendukung program kemandirian ekonomi pesantren serta pembelajaran berbasis lingkungan hidup, Pondok Pesantren Darul A'mal mengembangkan unit usaha Green House sebagai bagian dari kegiatan pertanian terpadu. Green House ini didirikan pada tahun 2022 melalui kerja sama strategis antara Pondok Pesantren Darul A'mal, Bank Indonesia, dan Himpunan Ekonomi Bisnis Pesantren (Hebitren).²⁷

Green House Darul A'mal dikelola oleh tim manajemen yang terdiri dari pengurus inti pesantren serta tenaga kerja yang telah mengikuti pelatihan internal sumber daya manusia (SDM). Struktur kepengurusan meliputi ketua, sekretaris, bendahara, dan anggota, serta dilengkapi dengan pembina, pengawas, dan penanggung jawab. Hal tersebut dibuktikan melalui dokumen Surat Keputusan Yayasan sebagaimana terlampir.

²⁷ Wawancara dengan Bapak Zakaria . Ketua Pengelola Green House Darul A'mal, 27 Maret 2025.



Gambar 4: Pengurus Green House Yayasan Darul A'mal²⁸

Green House Darul A'mal menghadapi beberapa kendala dalam awal pendiriannya, seperti keterbatasan modal, pengalaman manajemen agribisnis yang masih terbatas, serta pencatatan keuangan semi-manual yang mengurangi efisiensi. Selain itu walaupun sistem greenhouse mengurangi risiko cuaca, akan tetapi kegiatan budidaya tetap dipengaruhi iklim atau musim. Dari sisi pemasaran, penjualan masih terbatas pada lingkungan internal pesantren dan mitra dekat. Namun, permintaan kebutuhan sayur di internal serta dukungan penuh yayasan pesantren memberikan legitimasi, akses sumber daya, dan tenaga pendampingan yang memahami teknis budidaya.

²⁸ Arsip Yayasan Darul A'mal Lampung, diperoleh peneliti pada 27 Maret 2025

“Pada awal pendirian, Green House Darul A’mal memang menghadapi beberapa tantangan. Modal kerja yang terbatas membuat pengembangan teknologi dan peningkatan skala produksi belum bisa maksimal. Pengalaman kami dalam mengelola agribisnis juga masih terbatas, sehingga perlu banyak belajar dan beradaptasi. Dari sisi administrasi, pencatatan keuangan sebagian masih dilakukan secara semi-manual sehingga efisiensinya belum optimal. Walaupun sistem greenhouse membantu mengurangi risiko cuaca, kegiatan budidaya tetap dipengaruhi oleh iklim atau musim. Untuk pemasaran, saat ini penjualan lebih banyak menasar lingkungan internal pesantren dan mitra dekat. Namun, kami bersyukur karena permintaan sayuran di internal cukup tinggi, ditambah dengan dukungan penuh dari yayasan pesantren. Dukungan ini memberi kami legitimasi, akses sumber daya, serta pendampingan teknis budidaya dengan baik.”²⁹

Pengelolaan Green House Darul A’mal dilakukan secara terpadu dengan mengedepankan efisiensi dan keberlanjutan. Kegiatan operasional mencakup perencanaan tanam, perawatan tanaman, pengendalian hama terpadu, hingga panen dan distribusi. Tenaga kerja yang terlibat merupakan santri dan staf pesantren yang telah mendapatkan pelatihan teknis budidaya, sehingga mampu mengelola tanaman secara optimal sesuai standar agribisnis. Sistem greenhouse digunakan untuk menjaga stabilitas lingkungan tumbuh, mengurangi risiko cuaca ekstrem, serta

²⁹ Wawancara dengan Bapak Zakaria . Ketua Pengelola Green House Darul A’mal, 27 Maret 2025.

membangun kualitas dan kuantitas produksi. Dari sisi manajemen, pengelolaan keuangan dan operasional dijalankan secara terstruktur, meski sebagian pencatatan masih semi-manual. Pemasaran hasil panen difokuskan untuk memenuhi kebutuhan internal pesantren dan mitra usaha terdekat. Hal ini disampaikan Bapak Zakaria,

“Pengelolaan Green House Darul A’mal kami lakukan secara menyeluruh dengan tetap mengutamakan efisiensi dan keberlanjutan. Mulai dari perencanaan tanam, perawatan, pengendalian hama, hingga panen dan distribusi, semua kami jalankan dengan teratur. Tenaga kerja yang terlibat adalah santri dan staf pesantren yang sudah mengikuti pelatihan, jadi mereka cukup paham cara mengelola tanaman sesuai standar agribisnis. Dengan sistem greenhouse, kami bisa menjaga kondisi tanaman tetap stabil, meminimalkan risiko cuaca, dan menghasilkan panen yang lebih baik. Pengelolaan keuangan dan operasional sudah terstruktur, meski pencatatan masih sebagian manual. Untuk pemasaran, sementara ini kami fokus memenuhi kebutuhan pesantren dan mitra terdekat.”³⁰

Pengawasan Green House Darul A’mal dilakukan secara rutin dan berlapis untuk memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai standar. Pengawasan operasional mencakup pemantauan kondisi tanaman, sistem pengairan, suhu, kelembapan, dan penerapan pengendalian hama secara terpadu. Setiap aktivitas dicatat dalam laporan harian sebagai bahan evaluasi. Dari sisi manajemen, pengawasan dilakukan oleh tim internal pesantren

³⁰ Wawancara dengan Bapak Zakaria . Ketua Pengelola Green House Darul A’mal, 27 Maret 2025.

yang melibatkan pengelola, staf teknis, serta unsur pembina dari yayasan. Rapat evaluasi dilaksanakan secara berkala untuk membahas perkembangan produksi, kendala yang dihadapi, dan langkah perbaikan. Selain memastikan kualitas hasil panen, pengawasan juga difokuskan pada kedisiplinan tenaga kerja, efisiensi penggunaan sumber daya, serta penerapan prinsip keberlanjutan.

“Pengawasan di Green House Darul A’mal kami lakukan secara rutin supaya semua kegiatan berjalan sesuai standar. Setiap hari kami memantau kondisi tanaman, sistem irigasi, suhu, kelembapan, sampai pengendalian hama. Semua kegiatan dicatat dalam laporan harian sebagai bahan evaluasi. Dari sisi manajemen, pengawasan melibatkan tim internal pesantren, mulai dari pengelola, staf teknis, sampai pembina dari yayasan. Kami juga mengadakan rapat evaluasi secara berkala untuk membahas perkembangan, kendala, dan solusi. Selain menjaga kualitas panen, pengawasan ini juga penting untuk memastikan kedisiplinan tenaga kerja, efisiensi penggunaan sumber daya, dan keberlanjutan usaha.”³¹

Berbekal sistem pengawasan tersebut, Green House Darul A’mal dapat mendeteksi permasalahan lebih cepat dan mengambil langkah korektif sebelum berdampak pada hasil produksi. Pemantauan yang konsisten juga membantu menjaga stabilitas kondisi lingkungan tumbuh, sehingga kualitas tanaman tetap terjaga. Selain itu, pengawasan yang terstruktur memudahkan pengendalian penggunaan pupuk, air, dan energi agar lebih efisien.

³¹ Wawancara dengan Bapak Zakaria . Ketua Pengelola Green House Darul A’mal, 27 Maret 2025.

Ke depan, pengelola berencana mengintegrasikan teknologi monitoring otomatis untuk membangun akurasi, mempercepat respons terhadap perubahan kondisi, serta mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

4. Asrama Penginapan Al-Khorijiyah

Asrama Penginapan Al-Khorijiyah merupakan fasilitas akomodasi yang disediakan oleh Pondok Pesantren Darul A'mal untuk memenuhi kebutuhan hunian para tamu, wali santri, maupun peserta kegiatan pesantren. Bangunan asrama dirancang dengan konsep sederhana namun nyaman, mengutamakan kebersihan, keamanan, dan ketertiban lingkungan. Fasilitas yang tersedia meliputi kamar tidur serta kamar mandi dalam yang memadai.³²

Asrama Penginapan Al-Khorijiyah dikelola oleh tim pengurus yang terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara di bawah koordinasi Yayasan Pesantren.



Gambar 5: Pengurus Asrama Penginapan Al-Khorijiyah³³

³² Wawancara dengan Bapak Imam Turmudzi. Ketua Pengelola Asrama Penginapan Al-Khorijiyah, 30 Maret 2025.

³³ Arsip Yayasan Darul A'mal Lampung, diperoleh peneliti pada 27 Maret 2025

Pada awal berdirinya, Asrama Penginapan Al-Khorijiyah memiliki sejumlah keunggulan. Pelanggan utamanya berasal dari wali santri yang rutin menjenguk anaknya, ditunjang dengan lokasi yang strategis dan dekat dengan fasilitas umum. Selain itu, kedatangan tamu tidak dibatasi oleh waktu, sehingga memberikan fleksibilitas bagi pengunjung. Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan, antara lain jumlah kamar yang belum memadai untuk menampung lonjakan tamu pada waktu-waktu tertentu, serta sistem reservasi dan pencatatan administrasi yang masih dilakukan secara manual, sehingga kurang efisien dalam pengelolaan operasional.³⁴

Kegiatan operasional dimulai dari perencanaan kebutuhan dan pengaturan jadwal pemakaian kamar, hingga pemeliharaan fasilitas. Setiap kamar dibersihkan secara rutin, dengan pengecekan berkala terhadap ketersediaan perlengkapan seperti sprei, bantal, dan fasilitas pendukung lainnya. Berikut penjabaran kebutuhan awal asrama penginapan Al-Khorijiah.

KEBUTUHAN AWAL PENGINAPAN ASRAMA ALKHORIJIAH			
Kebutuhan	Jumlah Unit	Harga per Unit	Total
Renovasi Bangunan		Rp 10.000.000	Rp 10.000.000
Kasur Lantai	20	Rp 150.000	Rp 3.000.000
Kipas Angin	20	Rp 100.000	Rp 2.000.000
Kamar Mandi + Instalasi Air		Rp 5.000.000	Rp 5.000.000
Perlengkapan Ibadah (Sajadah, Al-Qur'an, dll)		Rp 500.000	Rp 500.000
Instalasi Listrik & Air		Rp 3.000.000	Rp 3.000.000
Lain-lain (alat kebersihan, administrasi, dll)		Rp 1.000.000	Rp 1.000.000
TOTAL			Rp 24.500.000

Tabel 4 : Kebutuhan Awal Asrama Penginapan AlKhorijiah³⁵

³⁴ Wawancara dengan Bapak Imam Turmudzi. Ketua Pengelola Asrama Penginapan Al-Khorijiah, 30 Maret 2025.

³⁵ Arsip Kebutuhan Awal Penginapan Al-Khorijiah. (3 April 2025)

Untuk penerimaan tamu, sistem reservasi saat ini masih dilakukan secara manual melalui telepon atau komunikasi langsung. Setiap tamu akan disambut dengan ramah oleh petugas dan diberikan penjelasan mengenai tata tertib yang berlaku, guna menjaga ketertiban dan suasana kondusif di lingkungan asrama. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Imam Turmudzi dalam wawancara,

“Untuk saat ini, sistem reservasi masih dilakukan secara manual, biasanya melalui telepon atau komunikasi langsung. Ketika tamu datang, mereka akan disambut dengan ramah oleh petugas. Kami juga memberikan penjelasan mengenai tata tertib yang berlaku, supaya ketertiban dan suasana kondusif di lingkungan asrama tetap terjaga.”³⁶

Pengelolaan keuangan dilakukan secara transparan oleh Bendahara dengan pencatatan setiap pemasukan dari biaya sewa kamar dan pengeluaran untuk operasional, perawatan, serta pengembangan fasilitas. Laporan keuangan disampaikan secara berkala kepada pimpinan pesantren sebagai bentuk akuntabilitas.

“Pengelolaan keuangan kami dilakukan secara transparan oleh bendahara. Setiap pemasukan, seperti dari biaya sewa kamar, dan setiap pengeluaran untuk operasional, perawatan, maupun pengembangan fasilitas, dicatat dengan rapi. Laporan keuangan ini kami sampaikan secara berkala kepada pimpinan pesantren sebagai bentuk akuntabilitas.”³⁷

³⁶ Wawancara dengan Bapak Imam Turmudzi. Ketua Pengelola Asrama Penginapan Al-Khorijiah, 30 Maret 2025.

³⁷ Wawancara dengan Bapak Imam Turmudzi. Ketua Pengelola Asrama Penginapan Al-Khorijiah, 30 Maret 2025.

Dalam rangka menjaga kualitas layanan, pengurus secara berkala melakukan evaluasi dan perbaikan fasilitas seperti pengecatan ulang, perbaikan perabot, hingga penambahan fasilitas penunjang. Selain itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia juga menjadi perhatian melalui pelatihan keramahan pelayanan dan manajemen penginapan.

“Kami secara berkala melakukan evaluasi dan perbaikan fasilitas, mulai dari pengecatan ulang, perbaikan perabot, hingga penambahan fasilitas penunjang. Selain itu, kami juga memperhatikan peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan keramahan pelayanan dan manajemen penginapan, supaya tamu mendapatkan pelayanan yang maksimal.”³⁸

C. Pembahasan Temuan

Pembahasan temuan ini menyajikan penjelasan teoretis terhadap hasil penelitian yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Uraian dilakukan dengan mengelompokkan temuan berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, kajian ini menggunakan kerangka manajemen strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *strategy evaluation*. Melalui penerapan ketiga tahapan tersebut, dalam rangka peningkatan kemandirian pesantren dapat dianalisis dan dipaparkan secara komprehensif.

³⁸ Wawancara dengan Bapak Imam Turmudzi. Ketua Pengelola Asrama Penginapan Al-Khorijiah, 30 Maret 2025.

1. Formulasi Strategi Manajemen Unit Bisnis Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro

Formulasi strategi di Pondok Pesantren Darul A'mal tidak dapat dipisahkan dari falsafah serta kepentingan pendirinya dalam mengembangkan lembaga. Meskipun tergolong pesantren semi modern, pengaruh kyai tetap kuat sebagai sumber nilai dan penentu arah pengembangan pesantren di masa depan. Demikian pula dalam penetapan strategi pengembangan unit bisnis, tujuan utamanya senantiasa berpijak pada visi dan arahan kyai sebagai sumber utama kepemimpinan organisasi pesantren.

Adanya temuan tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa program pengembangan bisnis pesantren sepenuhnya sejalan dengan varian model yang disusun oleh Mursyid dalam penelitiannya. Mursyid mengemukakan bahwa terdapat bentuk bisnis pesantren yang dijalankan berdasarkan aset serta kapasitas modal kiai selaku pengasuh pesantren.³⁹

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran kiai lebih berfungsi sebagai sumber perumusan tujuan utama, bukan sebagai perumus sistem usaha yang didasarkan pada modal pribadi. Dalam konteks pengembangan arah kebijakan, posisi kiai berperan sebagai sumber falsafah yang bersifat umum. Hal ini sejalan dengan pandangan para pakar yang menegaskan bahwa strategi sebaiknya diawali dengan perumusan visi dan misi pesantren. Penjelasan ini konsisten dengan kajian yang dikemukakan oleh Aimee dkk. dan R. David, yang menjelaskan bahwa proses formulasi strategi mencakup penyusunan visi dan misi sebagai pedoman dalam melakukan asesmen terhadap alternatif strategi.

³⁹ Mursyid, "Dinamika Pesantren Dalam Perspektif Ekonomi.", h.180-181

Tahap ini mencakup identifikasi visi, misi, tujuan, analisis faktor internal dan eksternal, serta penentuan strategi yang akan dipilih. MBM Mart, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, Green House Darul A'mal dan Asrama Penginapan Al-Khorijiyah memiliki visi mendukung kemandirian ekonomi pesantren dan misi melayani kebutuhan santri, wali santri, serta masyarakat sekitar. Misi ini sejalan dengan program kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darul A'mal.

Hal ini sesuai dengan teori Fred R. David menyatakan bahwa visi merupakan pernyataan yang menjelaskan kondisi masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Visi berfungsi sebagai pedoman jangka panjang (*long-term direction*) dan menjadi sumber motivasi bagi seluruh pemangku kepentingan. Pernyataan visi yang baik harus mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan arah strategis yang jelas bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.⁴⁰ Selanjutnya Fred R. David menjelaskan misi adalah pernyataan tujuan yang menjelaskan alasan keberadaan organisasi, menguraikan siapa yang dilayani, dan nilai yang diberikan kepada para pemangku kepentingan. Misi berfungsi membedakan suatu organisasi dari organisasi lain yang sejenis, sekaligus menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan strategis.⁴¹

Visi atau arahan pengembangan yang memuat nilai serta falsafah pandangan kyai menjadi landasan utama dalam menjalankan amanah pengembangan pesantren dan pemberdayaan masyarakat. Salah satunya diwujudkan melalui program penguatan

⁴⁰ David, F. R., & David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education, h.46

⁴¹ Fred, *Strategic Management: Concepts and Cases*.h.49

usaha ekonomi menuju pesantren mandiri dan berdaya saing. Dari submisi inilah gerak pengembangan kelembagaan bisnis pesantren diarahkan untuk mendorong peningkatan kemandirian pesantren.

Selanjutnya proses perumusan strategi dimulai dari tahap input (mengidentifikasi faktor internal-eksternal). Faktor internal mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta faktor eksternal Mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan luar. Berikut klasifikasinya berdasarkan analisa peneliti.

A. Muyojati Berkah Mandiri (MBM) Mart

- 1) Kekuatan (*Strengths*)
 - a) Lokasi strategis dekat pesantren dan pemukiman warga.
 - b) SDM dari santri dan pengurus pesantren yang loyal.
 - c) Jaringan internal pesantren (alumni, wali santri, dewan guru).
 - d) Konsep one stop shopping yang memudahkan konsumen.
 - e) Dukungan modal awal dari pesantren.
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*)
 - a) Minim tenaga profesional di bidang bisnis ritel.
 - b) Tidak memiliki platform bisnis online.
 - c) Belum memiliki produk khas yang membedakan dari pesaing.
 - d) Modal pengembangan usaha terbatas.
 - e) Promosi masih konvensional.
- 3) Peluang (*Opportunities*)
 - a) Pasar internal pesantren (santri, guru, karyawan, wali santri).

- b) Reputasi pesantren yang sudah dikenal luas.
 - c) Kemitraan dengan masyarakat dan usaha lokal.
 - d) Dukungan organisasi seperti MWCNU.
 - e) Potensi pengembangan produk khas dan layanan online.
- 4) Ancaman (*Threats*)
- a) Persaingan dengan toko ritel sekitar.
 - b) Fluktuasi harga barang dari pemasok.
 - c) Ketergantungan pada pasokan tertentu.
 - d) Perubahan preferensi konsumen terhadap belanja online

B. Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur

- 1) Kekuatan (*Strengths*)
- a) Memiliki basis anggota tetap dari komunitas pesantren dan masyarakat sekitar, sehingga ada dukungan yang stabil.
 - b) Sistem keanggotaan internal (guru dan staf yayasan) membuat hubungan lebih erat dan risiko lebih rendah.
 - c) Mekanisme potong gaji/stipend untuk mempermudah pembayaran cicilan pinjaman.
 - d) Fokus pada prinsip solidaritas ekonomi di lingkungan yayasan.
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*)
- a) Keterbatasan SDM profesional dalam manajemen koperasi.
 - b) Literasi keuangan anggota masih rendah, sehingga perlu edukasi berkelanjutan.
 - c) Ruang lingkup layanan simpan pinjam masih terbatas hanya untuk internal, sehingga potensi pertumbuhan anggota terbatas.

- 3) Peluang (*Opportunities*)
 - a) Potensi besar dalam pembiayaan mikro untuk UMKM yang dikelola anggota.
 - b) Pengembangan produk pinjaman berbasis usaha anggota.
 - c) Peluang memperkuat branding sebagai koperasi syariah berbasis pesantren yang memiliki identitas unik.
- 4) Ancaman (*Threats*)
 - e) Persaingan dari lembaga pembiayaan non-koperasi, termasuk bank dan fintech.
 - f) Risiko gagal bayar jika belum ada sistem penilaian kelayakan pinjaman yang memadai.

C. Green House Darul A'mal

- 1) Kekuatan (*Strengths*)
 - a) Dukungan penuh dari yayasan pesantren yang memberikan legitimasi, akses sumber daya, dan pendampingan teknis.
 - b) Permintaan internal yang tinggi dari lingkungan pesantren.
 - c) Tenaga pendampingan yang memahami teknis budidaya.
 - d) Akses pasar internal yang relatif stabil (lingkungan pesantren dan mitra dekat).
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*)
 - a) Keterbatasan modal kerja untuk pengembangan teknologi dan peningkatan skala produksi.

- b) Pengalaman manajemen agribisnis masih terbatas, sehingga perlu adaptasi dan pembelajaran.
 - c) Pencatatan keuangan semi-manual yang mengurangi efisiensi administrasi.
 - d) Ketergantungan pada pasar internal, yang membatasi potensi pertumbuhan.
- 3) Peluang (*Opportunities*)
- d) Kebutuhan sayuran segar dan sehat meningkat, baik di internal pesantren maupun masyarakat umum.
 - e) Dukungan program pemerintah terkait ketahanan pangan dan pertanian modern.
 - f) Potensi ekspansi pasar ke luar pesantren (pasar lokal, ritel, katering).
 - g) Pengembangan produk turunan (olahan sayuran, paket sayuran organik).
 - h) Perkembangan teknologi pertanian modern yang dapat membangun produktivitas.
- 4) Ancaman (*Threats*)
- a) Fluktuasi iklim atau musim yang tetap memengaruhi hasil meskipun menggunakan greenhouse.
 - b) Kenaikan harga input produksi seperti pupuk, benih, dan peralatan.
 - c) Serangan hama atau penyakit tanaman yang masih mungkin terjadi.

D. Asrama Penginapan Al-Khorijiyah

- 1) Kekuatan (*Strengths*)
 - a) Pelanggan utama berasal dari wali santri yang rutin berkunjung, sehingga ada pasar yang stabil.
 - b) Lokasi strategis, dekat dengan fasilitas umum.
 - c) Kedatangan tamu tidak dibatasi waktu, memberikan fleksibilitas tinggi bagi pengunjung.
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*)
 - a) Jumlah kamar terbatas, sehingga tidak mampu menampung lonjakan tamu pada periode tertentu.
 - b) Sistem reservasi masih manual, sehingga kurang praktis dan memakan waktu.
 - c) Pencatatan administrasi masih manual, mengurangi efisiensi pengelolaan.
- 3) Peluang (*Opportunities*)
 - a) Peningkatan permintaan penginapan saat ada acara pesantren atau kegiatan masyarakat.
 - b) Pengembangan sistem reservasi online untuk memudahkan tamu.
 - c) Penambahan fasilitas pendukung (Wi-Fi, ruang pertemuan, layanan konsumsi).
- 4) Ancaman (*Threats*)
 - a) Fluktuasi jumlah tamu bergantung pada jadwal kegiatan pesantren.
 - b) Kenaikan biaya operasional dan perawatan.
 - c) Kerusakan fasilitas yang bisa mengganggu pelayanan.

Berdasarkan keterangan di atas, assessment internal mencakup penilaian terhadap kelemahan dan kekuatan yang dimiliki. Artinya, aspek yang dinilai dari kondisi internal meliputi keterbatasan modal atau faktor lain yang menjadi kelemahan, serta potensi yang dimiliki oleh kelembagaan pesantren. Sementara itu, assessment eksternal mencakup tantangan dan peluang yang berasal dari lingkungan di luar pesantren. Penggabungan kedua hasil assessment tersebut menjadi dasar dalam perumusan desain program bisnis pesantren, sehingga program yang dirancang dapat selaras dengan karakteristik sosial dan kondisi ekonomi masyarakat pesantren.

Hal ini selaras dengan Fred R. David dalam bukunya menjelaskan, tahap awal dalam proses manajemen strategis adalah melakukan assessment terhadap faktor internal dan eksternal organisasi. Internal assessment bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan (strengths) serta kelemahan (weaknesses) organisasi melalui analisis berbagai bidang fungsional, seperti manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan (research and development), serta sistem informasi manajemen. Sementara itu, external assessment dilakukan untuk mengenali dan menilai peluang (opportunities) serta ancaman (threats) yang berasal dari lingkungan di luar organisasi, mencakup faktor ekonomi, sosial-budaya, demografi, lingkungan alam, politik-hukum, teknologi, persaingan, dan global.⁴² Kedua penilaian tersebut berfungsi sebagai input utama dalam analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), yang menjadi dasar

⁴² Fred, *Strategic Management: Concepts and Cases*, h.90

perumusan strategi agar organisasi dapat mengoptimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengantisipasi ancaman.

2. Implementasi Strategi Manajemen Unit Bisnis Pondok Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro

Tahap keputusan atau implementasi strategi merupakan fase penting dalam manajemen strategis menurut Fred R. David, dimana strategi yang telah dirumuskan pada tahap sebelumnya mulai diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Pada tahap ini, keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketepatan strategi yang dipilih, tetapi juga oleh sejauh mana strategi tersebut dapat dioperasionalkan secara efektif melalui program, kebijakan, pengalokasian anggaran, serta mekanisme pengawasan yang terukur.⁴³

A. Muyojati Berkah Makmur (MBM) Mart

Pada tahap keputusan atau implementasi strategi, MBM Mart mulai menerjemahkan rencana strategis menjadi langkah-langkah operasional yang terukur. Program yang disusun berfokus pada penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan produk, digitalisasi sistem operasional, serta perluasan jaringan kemitraan. Melalui program pelatihan SDM, santri dan pengelola diberikan pembekalan dalam manajemen ritel, pelayanan konsumen, dan pengelolaan stok, yang dirancang dalam bentuk kurikulum pelatihan berkala.

Selain itu, program pengembangan produk khas pesantren menjadi prioritas untuk menciptakan identitas merek yang

⁴³ Fred, h.93

membedakan MBM Mart dari kompetitor. Produk-produk tersebut diharapkan dapat dipasarkan baik di lingkungan internal pesantren maupun ke masyarakat luas, sekaligus memperkuat citra pesantren sebagai pusat ekonomi kreatif. Upaya ini didukung oleh penerapan konsep one stop shopping, dengan tambahan fasilitas pembayaran digital dan sistem pemesanan online untuk membangun kenyamanan konsumen. Dalam rangka membangun efisiensi operasional, program digitalisasi menjadi langkah penting yang meliputi pengadaan perangkat kasir modern, penerapan sistem inventori berbasis teknologi, serta pengembangan katalog online yang memudahkan proses transaksi dan pengawasan stok. Untuk menunjang pelaksanaan program tersebut, disusun anggaran strategis dengan alokasi yang jelas, meliputi biaya pelatihan, pengadaan perangkat digital, pengembangan produk, promosi, dan administrasi kemitraan konsinyasi.

Agar strategi dapat dijalankan secara konsisten, ditetapkan sejumlah kebijakan yang mencakup standar mutu barang titipan, prosedur pelayanan konsumen, pengelolaan stok berbasis sistem digital, pelaporan keuangan bulanan, serta kewajiban pelatihan bagi santri yang terlibat dalam operasional. Kebijakan-kebijakan ini berfungsi sebagai pedoman teknis sekaligus alat kontrol agar seluruh aktivitas usaha tetap sejalan dengan visi kemandirian ekonomi pesantren dan prinsip pemberdayaan masyarakat.

B. Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur

Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur mengimplementasikan strategi pengembangan yang berorientasi pada penguatan peran koperasi sebagai motor penggerak ekonomi pesantren, peningkatan kesejahteraan anggota, serta keberlanjutan usaha berbasis syariah. Strategi ini diwujudkan melalui program peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang mencakup pelatihan manajemen koperasi, pencatatan keuangan berbasis sistem, dan literasi keuangan anggota; program digitalisasi administrasi untuk beralih dari pencatatan manual ke sistem terkomputerisasi; program simpan pinjam syariah yang memfokuskan pembiayaan mikro bagi guru dan staf Yayasan Darul A'mal dengan prosedur mudah dan aman; program edukasi keuangan anggota; serta program penguatan branding koperasi syariah pesantren.

Pengelolaan anggaran dilaksanakan dengan prinsip efisiensi dan transparansi, bersumber dari simpanan pokok dan wajib anggota, sisa hasil usaha (SHU), serta dana operasional, dengan prioritas alokasi pada pengadaan perangkat administrasi digital, biaya pelatihan, cadangan risiko pembiayaan, dan operasional rutin. Kebijakan operasional ditetapkan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan strategi, meliputi pembatasan keanggotaan pada guru dan staf yayasan, aturan simpanan dan pinjaman dengan verifikasi kelayakan, mekanisme pembayaran pinjaman melalui pemotongan gaji atau setoran langsung, transparansi laporan keuangan melalui RAT, serta akuntabilitas pengurus terhadap hasil musyawarah

anggota. Melalui pendekatan ini, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur berupaya membangun tata kelola yang profesional, akuntabel, dan berlandaskan prinsip syariah, sehingga mampu menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan di lingkungan pesantren.

C. Green House Darul A'mal

Green House Darul A'mal menetapkan serangkaian program inti yang meliputi perencanaan tanam, perawatan tanaman, pengendalian hama terpadu, panen, hingga distribusi hasil. Program tersebut dijalankan oleh santri dan staf pesantren yang telah mengikuti pelatihan teknis budidaya, sehingga mampu menerapkan standar agribisnis secara optimal. Penerapan sistem greenhouse berperan menjaga stabilitas lingkungan tumbuh, mengurangi risiko cuaca ekstrem, serta membangun kualitas dan kuantitas produksi. Dari sisi pemasaran, strategi difokuskan pada pemenuhan kebutuhan sayuran internal pesantren dan mitra dekat, sehingga terbentuk pasar yang relatif stabil meski skala distribusi masih terbatas.

Pengelolaan keuangan Green House Darul A'mal dijalankan dengan prinsip efisiensi dan keberlanjutan. Keterbatasan modal awal menjadi tantangan utama, sehingga prioritas pengeluaran difokuskan pada pengadaan sarana produksi, perawatan infrastruktur greenhouse, dan penyediaan input pertanian berkualitas. Meskipun sebagian pencatatan masih dilakukan secara semi-manual, struktur keuangan sudah terorganisir untuk memastikan setiap pos anggaran mendukung

kelancaran operasional. Ke depan, alokasi anggaran diarahkan pula untuk investasi teknologi monitoring otomatis guna membangun efisiensi dan akurasi pengelolaan.

Kebijakan operasional Green House Darul A'mal menekankan pada keterlibatan tenaga kerja internal pesantren, penerapan standar budidaya berbasis agribisnis, dan pemeliharaan keberlanjutan lingkungan. Kebijakan pengawasan dilakukan secara rutin dan berlapis, mencakup pemantauan kondisi tanaman, sistem pengairan, suhu, kelembapan, hingga penerapan pengendalian hama. Setiap kegiatan dicatat dalam laporan harian dan dibahas dalam rapat evaluasi berkala bersama tim manajemen dan pembina yayasan. Kebijakan pemasaran membatasi distribusi pada segmen internal dan mitra strategis, dengan orientasi jangka panjang memperluas jaringan pasar setelah kapasitas produksi meningkat.

D. Asrama Penginapan Al-Khorijiyah

Asrama Penginapan Al-Khorijiyah melaksanakan berbagai program operasional yang meliputi perencanaan kebutuhan fasilitas, penjadwalan pemakaian kamar, pemeliharaan rutin, dan penerimaan tamu. Setiap kamar dibersihkan secara teratur, dengan pengecekan berkala terhadap ketersediaan perlengkapan seperti sprei, bantal, dan fasilitas pendukung lainnya. Program penerimaan tamu menekankan pelayanan ramah dan penjelasan tata tertib untuk menjaga ketertiban lingkungan asrama. Selain itu, terdapat program evaluasi dan perbaikan fasilitas secara berkala, mulai dari pengecatan ulang,

perbaikan perabot, hingga penambahan fasilitas penunjang, serta pelatihan keramahan pelayanan dan manajemen penginapan bagi pengurus.

Pengelolaan keuangan dilaksanakan secara transparan oleh bendahara dengan pencatatan rinci atas setiap pemasukan dari biaya sewa kamar dan pengeluaran untuk operasional, perawatan, serta pengembangan fasilitas. Anggaran dialokasikan secara prioritas untuk menjaga kelayakan fasilitas kamar, kebersihan lingkungan, dan peningkatan kenyamanan tamu. Sebagian dana juga diarahkan untuk mendukung pelatihan sumber daya manusia di bidang hospitality agar kualitas pelayanan terus meningkat. Laporan keuangan disampaikan secara berkala kepada pimpinan pesantren sebagai bentuk akuntabilitas dan pengawasan internal.

Kebijakan operasional Asrama Penginapan Al-Khorijiyah mencakup pengaturan reservasi yang saat ini masih dilakukan secara manual melalui telepon atau komunikasi langsung, penerimaan tamu dengan pelayanan ramah, serta pemberian informasi jelas terkait tata tertib yang berlaku. Kebijakan pengelolaan fasilitas menekankan pada perawatan rutin dan evaluasi berkala untuk memastikan kualitas tetap terjaga. Dalam hal pengelolaan keuangan, kebijakan transparansi dan akuntabilitas menjadi prinsip utama, di mana setiap transaksi dicatat dan dilaporkan secara berkala. Kebijakan peningkatan kapasitas SDM dilakukan melalui pelatihan pelayanan dan manajemen penginapan guna menciptakan standar layanan yang konsisten dan profesional.

Sejalan dengan pandangan Fred R. David, tahap implementasi strategi merupakan proses sistematis untuk menerjemahkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata melalui perancangan program, pengalokasian anggaran, dan penetapan kebijakan yang tepat. Tahap ini berperan penting dalam memastikan bahwa visi dan misi organisasi tidak hanya berhenti pada tataran perencanaan, tetapi benar-benar diwujudkan dalam aktivitas operasional yang terukur.⁴⁴ Dalam konteks Pondok Pesantren Darul A'mal, unit-unit usaha yang meliputi Mulyojati Berkah Makmur Mart, Koperasi Mulyojati Berkah Makmur, Green House Darul A'mal, dan Asrama Penginapan Al-Khorijiyah menerapkan prinsip ini dengan memastikan setiap program kerja, penggunaan sumber daya, dan kebijakan operasional terintegrasi secara konsisten dengan tujuan strategis masing-masing unit. Integrasi ini tidak hanya memperkuat efektivitas operasional, tetapi juga mendukung keberlanjutan usaha dan pencapaian peran pesantren sebagai pusat pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas.

3. Evaluasi Strategi Manajemen Unit Bisnis Pondok Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro

Tahap Evaluasi Strategi Manajemen bersifat berkelanjutan dan dinamis karena lingkungan internal dan eksternal organisasi selalu mengalami perubahan. Evaluasi strategi bukan hanya berfokus pada pengukuran kinerja, tetapi juga melibatkan peninjauan kembali faktor-faktor yang menjadi dasar perumusan strategi, serta penetapan langkah korektif apabila ditemukan

⁴⁴ F. R. David, *Manajemen Strategis: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Terjemahan Dono Sunardi, Edisi 15, (Jakarta: Salemba Empat, 2016).

ketidaksesuaian antara hasil yang dicapai dan target yang direncanakan.

A. Muyojati Berkah Makmur (MBM) Mart

MBM Mart telah memanfaatkan kekuatan internal seperti lokasi strategis, jaringan alumni dan wali santri, serta keterlibatan SDM pesantren dalam operasional. Selain itu, peluang eksternal seperti dukungan masyarakat sekitar dan kerja sama dengan pihak luar (misalnya MWCNU Metro Selatan) menjadi modal pengembangan. Namun, terdapat kelemahan seperti minimnya tenaga profesional bisnis, belum adanya platform online, dan keterbatasan produk khas yang menjadi pembeda. Faktor-faktor ini perlu terus dievaluasi secara berkala untuk memastikan strategi tetap relevan dengan dinamika pasar.

Pengelolaan MBM Mart telah menggunakan laporan keuangan bulanan, pencatatan transaksi harian, dan sistem pengawasan stok berbasis digital. Data ini menjadi indikator penting untuk menilai stabilitas perputaran modal, efektivitas manajemen stok, dan tingkat profitabilitas. Keuntungan bersih yang diperoleh menunjukkan keberhasilan strategi awal, namun peningkatan pada pos biaya operasional dan pengadaan barang menandakan perlunya langkah efisiensi.

Tindakan korektif diperlukan bila terdapat deviasi antara kinerja aktual dengan target yang ditetapkan. Pada MBM Mart, beberapa tindakan korektif yang relevan meliputi:

- 1) Penguatan kompetensi SDM melalui pelatihan eksternal yang lebih terstruktur.

- 2) Pengembangan platform bisnis online untuk memperluas jangkauan pasar.
- 3) Pengembangan produk khas pesantren guna memperkuat brand identity.
- 4) Optimalisasi biaya operasional melalui pengendalian anggaran dan negosiasi harga dengan pemasok.

B. Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur

Pada tahap ini, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur telah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, seperti keberadaan anggota tetap dari komunitas pesantren (kekuatan) dan keterbatasan sistem pencatatan manual (kelemahan). Dari sisi eksternal, koperasi juga mengenali peluang seperti potensi pembiayaan mikro untuk UMKM dan tantangan berupa persaingan dengan lembaga pembiayaan non-koperasi. Tinjauan ini penting untuk memastikan bahwa strategi simpan pinjam berbasis internal yayasan tetap relevan dengan dinamika lingkungan usaha dan kebutuhan anggota.

Selanjutnya kinerja koperasi diukur melalui beberapa indikator, antara lain:

- 1) Pertumbuhan modal melalui simpanan pokok dan simpanan wajib anggota.
- 2) Kepatuhan anggota dalam pembayaran cicilan pinjaman, yang dipermudah dengan sistem potong gaji/stipend.
- 3) Transparansi administrasi keuangan, yang diwujudkan dalam pencatatan tertib dan pelaporan berkala. Partisipasi anggota dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) sebagai

forum evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan strategis.

Pengukuran ini memungkinkan koperasi mengetahui sejauh mana program yang dijalankan mampu memberikan manfaat langsung bagi anggota sekaligus menjaga kesehatan keuangan.

Berdasarkan hasil tinjauan dan pengukuran, tindakan korektif dapat meliputi:

- 1) Digitalisasi pencatatan dan pelaporan untuk menggantikan sistem manual sehingga efisiensi dan akurasi data meningkat.
- 2) Peningkatan literasi keuangan anggota melalui pelatihan, agar anggota memahami hak dan kewajiban keuangan mereka. Penguatan sistem penilaian kelayakan pinjaman guna meminimalkan risiko gagal bayar.
- 3) Diversifikasi produk keuangan berbasis syariah untuk memperluas manfaat dan menarik anggota baru di masa depan.

C. Green House Darul A'mal

Hasil evaluasi strategi menunjukkan adanya kekuatan yang signifikan, seperti dukungan penuh dari yayasan pesantren sebagai induk kelembagaan, keterlibatan tenaga kerja santri yang telah mendapatkan pembekalan teknis budidaya, serta penerapan sistem greenhouse yang secara efektif mampu mengurangi risiko fluktuasi produksi akibat kondisi iklim yang tidak menentu. Kekuatan ini menjadi fondasi bagi

keberlanjutan usaha sekaligus membedakannya dari model pertanian konvensional di wilayah sekitar.

Meskipun demikian, evaluasi juga mengidentifikasi kelemahan strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius. Beberapa di antaranya adalah keterbatasan modal yang menghambat perluasan skala usaha, rendahnya pengalaman manajemen agribisnis secara profesional, serta pencatatan keuangan yang masih bersifat semi-manual sehingga menurunkan tingkat akurasi dan efisiensi dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, dari aspek peluang, Green House Darul A'mal memiliki prospek pasar internal yang stabil di lingkungan pesantren serta peluang ekspansi penjualan ke masyarakat sekitar, mengingat meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap konsumsi produk pertanian segar dan berkualitas. Di sisi lain, tantangan yang dihadapi meliputi dampak perubahan iklim terhadap kualitas hasil panen, keterbatasan jaringan pemasaran di luar lingkungan pesantren, dan kebutuhan untuk mengintegrasikan teknologi modern yang lebih canggih guna membangun produktivitas.

Upaya perbaikan dilakukan melalui penyusunan mekanisme evaluasi berkala, penguatan sistem monitoring berbasis teknologi Internet of Things (IoT) untuk mengawasi kondisi tanaman secara real-time, optimalisasi pemanfaatan lahan, serta peningkatan kapasitas manajemen melalui pelatihan intensif di bidang agribisnis dan manajemen keuangan. Langkah-langkah korektif ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap aktivitas operasional terintegrasi secara optimal dengan tujuan strategis organisasi, memperkuat

daya saing, dan menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Dengan demikian, Green House Darul A'mal tidak hanya mampu mempertahankan keberlangsungan produksi, tetapi juga membangun nilai tambah dan citra lembaga sebagai pusat inovasi agribisnis berbasis pesantren.

D. Asrama Penginapan Al-Khorijiyah

Pada aspek peninjauan kembali faktor internal dan eksternal, Asrama Penginapan Al-Khorijiyah memiliki sejumlah kekuatan internal, seperti lokasi strategis dekat dengan fasilitas umum, basis pelanggan tetap yang berasal dari wali santri, serta fleksibilitas waktu kunjungan yang tidak dibatasi. Faktor ini menjadi daya tarik utama dan membentuk diferensiasi dibandingkan penginapan di luar area pesantren. Di sisi lain, kelemahan internal yang ditemukan meliputi jumlah kamar yang belum memadai pada periode puncak kunjungan, serta sistem reservasi dan administrasi yang masih manual sehingga menurunkan efisiensi operasional. Dari sisi eksternal, peluang yang dapat dimanfaatkan mencakup meningkatnya kebutuhan akomodasi di lingkungan pesantren karena tingginya intensitas kunjungan wali santri dan peserta kegiatan. Namun, tantangan eksternal meliputi persaingan dengan fasilitas penginapan di sekitar pesantren serta tuntutan pelanggan akan layanan yang lebih modern dan berbasis digital.

Klasifikasi pengukuran kinerja, Asrama Penginapan Al-Khorijiyah telah menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam hal kebersihan, keamanan, dan pelayanan ramah yang

konsisten. Pengelolaan keuangan dilakukan secara transparan dan akuntabel, di mana setiap pemasukan dan pengeluaran dicatat secara rapi oleh bendahara, kemudian dilaporkan secara berkala kepada pimpinan pesantren. Hal ini sesuai dengan prinsip manajemen strategis yang menekankan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya. Meskipun demikian, kinerja pada aspek efisiensi operasional masih dapat ditingkatkan, terutama dalam hal pengelolaan reservasi, pencatatan administrasi, dan pemanfaatan teknologi digital.

Pada dimensi tindakan korektif, pengurus asrama telah mengambil langkah-langkah perbaikan berkelanjutan, seperti pengecatan ulang, perbaikan perabot, penambahan fasilitas penunjang, serta pelatihan sumber daya manusia dalam bidang keramahan pelayanan dan manajemen penginapan. Namun, sesuai dengan kerangka Fred R. David, upaya korektif dapat diperluas melalui digitalisasi sistem reservasi, pengembangan strategi pemasaran online, serta perluasan kapasitas kamar untuk mengantisipasi lonjakan tamu. Dengan langkah ini, strategi pengelolaan asrama tidak hanya responsif terhadap kebutuhan saat ini, tetapi juga adaptif terhadap perubahan kebutuhan di masa depan.

Menurut Fred R. David evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam proses manajemen strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diimplementasikan tetap relevan, efektif, dan mampu membawa organisasi menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁵ Unit bisnis Mulyojati Berkah Makmur Mart, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah

⁴⁵ Fred, *Strategic Management: Concepts and Cases*, h.109

Makmur, Green House Darul A'mal, dan Asrama Penginapan Al-Khorijiyah telah menerapkan prinsip evaluasi strategi ini dengan melakukan peninjauan berkala terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman; memantau kinerja melalui data keuangan, operasional, dan kepuasan pelanggan; serta melaksanakan langkah-langkah korektif yang meliputi digitalisasi sistem, penguatan kompetensi SDM, diversifikasi produk dan layanan, serta pengembangan jaringan pemasaran.

Pendekatan evaluasi strategi ini tidak hanya memastikan efektivitas setiap unit usaha dalam mencapai target, tetapi juga memperkuat keberlanjutan usaha dan peran pesantren sebagai pusat inovasi dan pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas.

4. Strategi Manajemen dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darul A'mal

Kemandirian ekonomi pesantren merupakan konsep pengelolaan sumber daya yang bertujuan menjadikan pesantren tidak hanya sebagai pusat pendidikan dan pembinaan moral, tetapi juga sebagai entitas yang mampu memenuhi kebutuhan finansialnya secara mandiri. Dalam konteks ini, pesantren tidak sekadar bergantung pada donasi atau bantuan eksternal, melainkan membangun ekosistem usaha yang produktif, berkelanjutan, dan berbasis pada potensi internal serta jejaring komunitasnya. Model kemandirian ekonomi ini menjadi semakin relevan di era modern, di mana pesantren dihadapkan pada tuntutan untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman, membangun kualitas layanan pendidikan, dan memperkuat peran sosialnya di tengah masyarakat.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori Berzonsky, yang menjelaskan bahwa individu atau kelompok yang memiliki *identity achievement* (identitas tercapai) cenderung mampu mengambil keputusan secara mandiri, mengelola sumber daya secara efektif, dan merespons tantangan dengan sikap adaptif. Dalam konteks kelembagaan, pesantren yang memiliki visi, misi, dan orientasi ekonomi yang jelas akan lebih mudah membentuk strategi usaha yang konsisten dan berkelanjutan.⁴⁶

Kemandirian ekonomi pesantren Darul A'mal sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana pesantren mampu menetapkan arah dan tujuan yang jelas dalam mengembangkan unit bisnisnya. Pesantren telah melakukan eksplorasi dan refleksi mendalam mengenai peranannya tidak hanya sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai entitas ekonomi yang mandiri dan produktif. Setelah proses tersebut, pesantren berhasil membentuk identitas yang mantap sebagai pusat pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas, yang tercermin dalam visi dan misi pengembangan unit-unit usaha seperti MBM Mart, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, Green House Darul A'mal, dan Asrama Penginapan Al-Khorijiyah.

Dengan identitas yang telah jelas dan tujuan yang terarah, pesantren mampu mengambil keputusan strategis yang tepat, mengelola sumber daya secara efisien, dan menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri. Komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai pesantren dan prinsip-prinsip bisnis yang profesional menjadi fondasi utama dalam membangun kemandirian ekonomi secara berkelanjutan.

⁴⁶ Berzonsky, *Adolescent Development*, h.109

Selain itu, Pondok Pesantren Darul A'mal menerapkan prinsip kewirausahaan sosial sebagaimana dikemukakan oleh Muliadi Paselangi dalam upaya mengembangkan unit bisnis yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga memberikan manfaat sosial yang nyata.⁴⁷ Pertama, aspek *Social Value* tercermin dalam model bisnis pesantren yang dirancang untuk menciptakan nilai tambah sosial, baik bagi lingkungan internal pesantren maupun masyarakat sekitar. Unit-unit usaha seperti MBM Mart dan Koperasi Mulyojati Berkah Makmur berfungsi sebagai sarana pemberdayaan ekonomi yang membantu membangun kesejahteraan komunitas lokal.

Kedua, *Civil Society* atau masyarakat sipil menjadi pilar penting dalam pelaksanaan kewirausahaan sosial pesantren. Pesantren melibatkan berbagai elemen, mulai dari santri, guru, pengurus yayasan, hingga masyarakat sekitar sebagai partisipan aktif dalam mengelola dan mengembangkan unit usaha. Keterlibatan ini memperkuat hubungan sosial dan memastikan keberlangsungan usaha berbasis nilai kolektif.

Selanjutnya, aspek *Innovation* menjadi kunci dalam menyelesaikan tantangan sosial yang dihadapi pesantren. Dengan memadukan kearifan lokal pesantren dan inovasi sosial, seperti penggunaan sistem konsinyasi di MBM Mart dan pengembangan Green House sebagai pertanian terpadu berbasis teknologi greenhouse, pesantren mampu menghadirkan solusi yang efektif sekaligus menjaga kelestarian budaya dan lingkungan.

Terakhir, *Economic Activity* atau kegiatan ekonomi yang dilakukan pesantren tidak semata-mata untuk meraih laba, tetapi

⁴⁷ Mulyadi, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, h.4

juga untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan misi sosial pesantren. Melalui pengelolaan unit bisnis yang profesional dan terstruktur, Pondok Pesantren Darul A'mal memastikan bahwa sumber daya yang diperoleh dapat mendukung program pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pada Pondok Pesantren Darul A'mal, maka pada bagian ini disampaikan kesimpulan sebagai jawaban atas rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Kesimpulan ini disusun berdasarkan temuan-temuan utama dari hasil observasi, wawancara, dan analisis data, serta dikaitkan dengan teori-teori yang relevan. Adapun kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Strategi pengembangan Pondok Pesantren Darul A'mal berlandaskan arahan kyai yang menetapkan visi, misi, dan tujuan strategis lembaga. Perumusan sistem usaha disesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitas pesantren, mengacu pada manajemen strategis Fred R. David melalui analisis SWOT untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasilnya diwujudkan dalam unit usaha seperti MBM Mart, Koperasi Mulyojati Berkah Makmur, Green House, dan Asrama Penginapan, yang bertujuan memperkuat kemandirian ekonomi sekaligus memberdayakan masyarakat sekitar. Strategi ini memadukan pertimbangan ekonomi, sosial, dan budaya demi keberlanjutan pesantren.
2. Tahap implementasi strategi di Pondok Pesantren Darul A'mal merupakan fase krusial dalam menerjemahkan perencanaan strategis ke dalam tindakan operasional yang konkret dan terukur. Setiap unit bisnis MBM Mart, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, Green House Darul A'mal, dan Asrama

Penginapan Al-Khorijiyah mengembangkan program, kebijakan, serta pengelolaan anggaran yang disesuaikan dengan karakteristik dan tujuan strategis masing-masing. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen strategis Fred R. David, yang menekankan pentingnya pengalokasian sumber daya dan mekanisme pengawasan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan strategi. Dengan integrasi yang baik antara visi, misi, dan pelaksanaan operasional, Pondok Pesantren Darul A'mal berhasil memperkuat kemandirian ekonomi dan memberdayakan komunitasnya secara berkelanjutan.

3. Tahap evaluasi strategi di Pondok Pesantren Darul A'mal merupakan proses berkelanjutan yang penting untuk memastikan kesesuaian dan efektivitas pelaksanaan strategi dalam menghadapi dinamika lingkungan internal dan eksternal. Setiap unit bisnis MBM Mart, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, Green House Darul A'mal, dan Asrama Penginapan Al-Khorijiyah melakukan peninjauan komprehensif terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta mengukur kinerja berdasarkan indikator keuangan, operasional, dan kepuasan pelanggan. Evaluasi ini menjadi dasar bagi pelaksanaan tindakan korektif seperti peningkatan kompetensi SDM, digitalisasi sistem, pengembangan produk dan layanan, serta optimalisasi sumber daya. Dengan pendekatan evaluasi yang sistematis dan adaptif, Pondok Pesantren Darul A'mal mampu mempertahankan keberlanjutan dan daya saing unit-unit bisnisnya, sekaligus memperkuat peran pesantren sebagai pusat inovasi dan pemberdayaan ekonomi komunitas.

4. Pondok Pesantren Darul A'mal berhasil membangun kemandirian ekonomi yang berlandaskan identitas kelembagaan yang jelas dan tujuan strategis yang terarah. Melalui pengelolaan sumber daya yang efektif dan pengambilan keputusan yang mandiri, pesantren mampu mengembangkan unit-unit bisnis produktif dan berkelanjutan seperti MBM Mart, Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, Green House Darul A'mal, dan Asrama Penginapan Al-Khorijiyah. Pendekatan kewirausahaan sosial yang mengintegrasikan nilai sosial, keterlibatan masyarakat sipil, inovasi berbasis kearifan lokal, serta aktivitas ekonomi yang mendukung misi sosial menjadi kunci keberhasilan pesantren dalam membangun kesejahteraan komunitas sekaligus menjaga keberlanjutan pendidikan dan dakwah. Dengan demikian, strategi manajemen yang diterapkan tidak hanya memperkuat kemandirian finansial pesantren, tetapi juga mengukuhkan peran pesantren sebagai pusat pemberdayaan ekonomi dan sosial berbasis nilai-nilai keislaman dan budaya lokal.

B. Rekomendasi

Untuk membangun kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung, diperlukan penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan manajemen dan digitalisasi sistem operasional agar unit bisnis dapat berjalan profesional dan efisien. Diversifikasi produk berbasis kearifan lokal perlu dikembangkan untuk menciptakan nilai tambah dan diferensiasi pasar. Selain itu, perlu diperkuat jejaring kemitraan dengan berbagai pihak guna memperluas akses pasar dan sumber daya. Sistem evaluasi dan pengawasan berkala harus diterapkan untuk memastikan keberlanjutan usaha. Pengelolaan keuangan yang transparan juga penting guna

menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. Terakhir, peran koperasi dan penerapan kewirausahaan sosial perlu diperkuat sebagai fondasi pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan bagi pesantren dan masyarakat sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Goffar. "Manajemen Dalam Islam (Perspektif Al-Qur'an Dan Hadits)." *Islamic Akademika* 3 (2016): 36.
- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makasar: CV. Syakir Media Press, 2021.
- Aime dkk, Heene. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Aini Hamzah, Siti Nur. "Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi Kasus Di PP Mukmin Mandiri Sidoarjo Dan PP Nurul Karomah Pamekasan)." UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015.
- Ali, Mohammad, Asrori, Mohammad. *Psikologi Remaja*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Anwar, Idochi. *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep Dan Isu*. Bandung: Alfabeta, 2003.
- Arief, Daryanto. "Penguatan Kelembagaan Sosial Ekonomi Masyarakat Sebagai Modal Sosial Pembangunan" 9 (2004): 24–31.
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan (Umum Dan Agama)*. Semarang: Toha Putra, 1981.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Asyhabuddin. *Memupuk Kemandirian Dengan Kewirausahaan Sosial*. Yogyakarta: Lontar Mediatama, 2018.
- Barnawi, and Mohammad Arifin. *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa*. Sleman: Ar Ruzz Media, 2012.
- Basit, Abdul. "Model Pemberdayaan Dan Kemandirian Ekonomi Di Pondok Pesantren Mamba'us Sholihin Gresik." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan* 6, no. 4 (2019): 806.
- Berzonsky, M.D. *Adolescent Development*. New York: Macmillan, 1981.

- Bhatia, HR. *A Text Book of Educational Psychology*. New Delhi: The MCMillan Company, 1977.
- Bugin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial Dan Ekonomi*. Jakarta: Kencana Prenada, 2013.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2003.
- Chaplin, J. P. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- David, F. R. *Manajemen Strategis: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Terjemahan Dono Sunardi*. Edisi 15., Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Desmita. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik: Panduan Bagi Orang Tua Dan Guru Dalam Memahami Psikologi Anak Usia SD, SMP Dan SMA*. PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 2010.
- Dirvi, Abbas, Agustina Yuli, Sari Maya, Ardiana Dewa, and Hartini. *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2020.
- “Dokumen Perencanaan Program Kemandirian Pesantren.” *Arsip Dokumen Darul A’mal*, 2022.
- Fathoni, Abdurrahmat. *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Fred, R. David. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Pearson Education, 2011.
- Hadari, Nawawi. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- Hadion, Wijono, Sunarsi Denok, Cahyono Yoyok, and Ariyanto Aris. *Pengantar Bisnis*. Sumatra Barat: Insan Cendekia Mandiri, 2021.
- Haiman dkk, Theo. *Management*. Massachusetts: Houghton Mifflin Company, 1987.

- Hariadi bambang. *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. 1st ed. Malang: Bayu Media, 2003.
- Harsey dan Kenneth Blanchard, Paul. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Company Hal Company, 1988.
- Hartini, H, Sudirman Acai, and Wardhana Aditya. *MSDM (DIGITALISASI HUMAN RESOURCES)*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2021.
- Hasbullah. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Imron, Arifin. “Kepemimpinan Kyai Dalam Sistem Pengajaran Kitab-Kitab Islam Klasik (Studi Kasus: Pondok Pesantren Tebuireng Jombang).” Universitas Negeri Malang (UM), 2010.
- J Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.
- Latifah, Zahra, and Veni Rahmayanti. “Manajemen Kewirausahaan Pesantren Dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepeneur.” *Tadbir Muwahhid* 1, no. no 1 (2017): 42–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.30997/jtm.v1i1.839>.
- M, Yusuf, Haryoto Cecep, Husainah Nafizah, and Nuraeni. *Teori Manajemen*. Sumatra Barat: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, 2023.
- Manulang M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2009.
- Masrun. *Studi Mengenai Kemandirian Pada Penduduk Di Tengah Suku Bangsa*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 1986.
- Miftakhul, Jannah. “Strategi Pembudayaan Entrepreneurship Dalam Membangun Bisnis Pesantren Berbasis Alumni Network Forum (Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Ulum Banyuanyar Pamekasan).” Tesis, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2019.
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. 3rd ed. Jakarta: Salemba Empat, 2007. https://books.google.co.id/books?id=UKBxNmEi4CEC&pg=PR19&hl=id&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false.

- Mumahmmad, Quraish Shihab. *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*. Vol 11. Jakarta: Lentera Hati, 2005.
- Mursyid. "Dinamika Pesantren Dalam Perspektif Ekonomi." *Jurnal Millah* 11, no. 1 (2011): 180–81. <https://doi.org/10.20885/millah.vol11.iss1.art8>.
- NU Online. "Q.S As-Sajdah Ayat 5." Accessed June 5, 2024. <https://quran.nu.or.id/as-sajdah/5>.
- Nurmasithah. "Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan." UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017.
- Oepen, Manfred. *The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*. Jakarta: P3M, 1988.
- Parker, Deborah K. *Menumbuhkan Kemandirian Dan Harga Diri Anak. Alih Bahasa Bambang Wibisono*. Edited by Sunarni. Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2005.
- "Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 82 Tahun 2021 Tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren," 2021. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/177017/perpres-no-82-tahun-2021>.
- "Profil Pondok Pesantren Darul A'mal." *Arsip Dokumen Darul A'mal*, 2023.
- R. Ferry, George. *Principle of Management*. Illinois: Richard D.Iwin nc, 1973.
- Ramdhani, Ani. "Pondok Pesantren Terbaik Dan Terfavorit Di Lampung," n.d. <https://www.pinhome.id/blog/pondok-pesantren-di-lampung-terbaik-dan-favorit/>.
- RI, Departemen Agama. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*. Jakarta: DEPAG RI, 2000.
- Rifa'i, Mohammad. "Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan." *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan* 3, no. 1 (2019): 31–43.
- Saridjo, M. *Sejarah Pondok Pesantren Di Indonesia*. Jakarta: Dharma Bhakti, 2012.

- Sartono. "Manajemen Pondok Pesantren." Accessed June 4, 2024. <https://managemenpesantren.wordpress.com/>.
- "Sejarah Singkat Pondok Pesantren Darul A'mal." Accessed June 5, 2024. <https://darulamalmetro.ponpes.id/sejarah-singkat-pondok-pesantren-darul-amal>.
- Siyoto, Sandu. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Sudiantini, Dian, and Hadita. *Manajemen Strategi*. Jawa Tengah: Pena Persada, 2022.
- Sugiyono. "Matthew B. Miles and A. Michael Huberman Tentang Qualitative Data." In *Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, 334. Bandung: Alfabeta, 2010.
- . *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sukarna. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Mandar Maju, 2011.
- Sukirman. "Jiwa Kewirausahaan Dan Nilai Kewirausahaan Meningkatkan Kemandirian Usaha Melalui Perilaku Kewirausahaan." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. No 1 (2017): 113–29.
- Suntoyo, Agus. "Ajaran Tasawuf Dan Pembinaan Sikap Hidup Santri Studi Kasus : Pesantren Nurul Haq Surabaya." Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang, 1990.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Sutrisna Dewi, Sayu Ketut. *Konsep Dan Pengembangan Kewirausahaan Di Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Wardhana, Aditya. *Management (Planning, Organizing, Leading, Coordinating, Controlling)*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara, 2024.
- "Wawancara Dengan Bapak Imam Turmudzi. Ketua Pengelola Asrama Penginapan Al-Khorijiah, 30 Maret 2025.," n.d.
- "Wawancara Dengan Bapak Marhaban . Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro, 30 Januari 2025," n.d.

- “Wawancara Dengan Bapak Zakaria . Ketua Pengelola Green House Darul A’mal, 27 Maret 2025,” n.d.
- “Wawancara Dengan Ibu Vika, Bendahara Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, 4 Februari 2025,” n.d.
- “Wawancara Dengan KH. Syamsudin Thohir. Pengasuh Pondok Pesantren Darul A’mal Kota Metro, 28 Januari 2025,” n.d.
- Widiansyah, Apriyanti. “Peran Ekonomi Dalam Pendidikan Dan Pendidikan Dalam Pembangunan Ekonomi.” *Cakrawala* 17, no. No. 2 (2017): 207–15.
- Widodo, Hendro, and Etyk Nurhayati. *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah Dan Pesantren*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020.
- Widodo, Slamet. “Model Pemberdayaan Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Budaya Kewirausahaan.” Tesis, Program Studi Magister dan Doktor Penyuluhan Pembangunan/ Pemberdayaan Masyarakat, Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2018.
- Wijayanto, Dian. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- Wolman, Benjamin B. *Victims of Success: Emotional Problems of Executives*. Universitas Michigan: Quadrangle, 1973.
- Yedi, Purwanto, and Siregar Chairil. “Pesantren Dalam Kebijakan Pendidikan Indonesia.” *Jurnal Lektur Keagamaan* 15, no. 1 (2017): 239.
- Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 2013.
- Abdul, Goffar. “Manajemen Dalam Islam (Perspektif Al-Qur’an Dan Hadits).” *Islamic Akademika* 3 (2016): 36.
- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makasar: CV. Syakir Media Press, 2021.
- Aime dkk, Heene. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Aini Hamzah, Siti Nur. “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kewirausahaan Berbasis Agrobisnis (Studi Multi

- Kasus Di PP Mukmin Mandiri Sidoarjo Dan PP Nurul Karomah Pamekasan).” UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015.
- Ali, Mohammad, Asrori, Mohammad. *Psikologi Remaja*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Anwar, Idochi. *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep Dan Isu*. Bandung: Alfabeta, 2003.
- Arief, Daryanto. “Penguatan Kelembagaan Sosial Ekonomi Masyarakat Sebagai Modal Sosial Pembangunan” 9 (2004): 24–31.
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan (Umum Dan Agama)*. Semarang: Toha Putra, 1981.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Asyhabuddin. *Memupuk Kemandirian Dengan Kewirausahaan Sosial*. Yogyakarta: Lontar Mediatama, 2018.
- Barnawi, and Mohammad Arifin. *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa*. Sleman: Ar Ruzz Media, 2012.
- Basit, Abdul. “Model Pemberdayaan Dan Kemandirian Ekonomi Di Pondok Pesantren Mamba’us Sholihin Gresik.” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan* 6, no. 4 (2019): 806.
- Berzonsky, M.D. *Adolescent Development*. New York: Macmillan, 1981.
- Bhatia, HR. *A Text Book of Educational Psychology*. New Delhi: The MCMillan Company, 1977.
- Bugin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial Dan Ekonomi*. Jakarta: Kencana Prenada, 2013.
- Bugin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2003.
- Chaplin, J. P. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- David, F. R. *Manajemen Strategis: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Terjemahan Dono Sunardi*. Edisi 15., Jakarta: Salemba Empat, 2016.

- Desmita. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik: Panduan Bagi Orang Tua Dan Guru Dalam Memahami Psikologi Anak Usia SD, SMP Dan SMA*. PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 2010.
- Dirvi, Abbas, Agustina Yuli, Sari Maya, Ardiana Dewa, and Hartini. *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2020.
- “Dokumen Perencanaan Program Kemandirian Pesantren.” *Arsip Dokumen Darul A’mal*, 2022.
- Fathoni, Abdurrahmat. *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Fred, R. David. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Pearson Education, 2011.
- Hadari, Nawawi. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- Hadion, Wijono, Sunarsi Denok, Cahyono Yoyok, and Ariyanto Aris. *Pengantar Bisnis*. Sumatra Barat: Insan Cendekia Mandiri, 2021.
- Haiman dkk, Theo. *Management*. Massachusetts: Houghton Mifflin Company, 1987.
- Hariadi bambang. *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. 1st ed. Malang: Bayu Media, 2003.
- Harsey dan Kenneth Blanchard, Paul. *Management of Oganizational Behavior*. New Jersey: Prentice Company Hal Company, 1988.
- Hartini, H, Sudirman Acai, and Wardhana Aditya. *MSDM (DIGITALISASI HUMAN RESOURCES)*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2021.
- Hasbullah. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Imron, Arifin. “Kepemimpinan Kyai Dalam Sistem Pengajaran Kitab-Kitab Islam Klasik (Studi Kasus: Pondok Pesantren Tebuireng Jombang).” Universitas Negeri Malang (UM), 2010.

- J Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.
- Latifah, Zahra, and Veni Rahmayanti. "Manajemen Kewirausahaan Pesantren Dalam Menumbuhkan Jiwa Entrepreneur." *Tadbir Muwahhid* 1, no. 1 (2017): 42–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.30997/jtm.v1i1.839>.
- M, Yusuf, Haryoto Cecep, Husainah Nafizah, and Nuraeni. *Teori Manajemen*. Sumatra Barat: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, 2023.
- Manulang M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2009.
- Masrun. *Studi Mengenai Kemandirian Pada Penduduk Di Tengah Suku Bangsa*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 1986.
- Miftakhul, Jannah. "Strategi Pembudayaan Entrepreneurship Dalam Membangun Bisnis Pesantren Berbasis Alumni Network Forum (Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Ulum Banyuwangi Pamekasan)." Tesis, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2019.
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. 3rd ed. Jakarta: Salemba Empat, 2007. https://books.google.co.id/books?id=UKBxNmEi4CEC&pg=PR19&hl=id&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false.
- Mumahmmad, Quraish Shihab. *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*. Vol 11. Jakarta: Lentera Hati, 2005.
- Mursyid. "Dinamika Pesantren Dalam Perspektif Ekonomi." *Jurnal Millah* 11, no. 1 (2011): 180–81. <https://doi.org/10.20885/millah.vol11.iss1.art8>.
- NU Online. "Q.S As-Sajdah Ayat 5." Accessed June 5, 2024. <https://quran.nu.or.id/as-sajdah/5>.
- Nurmasithah. "Manajemen Berbasis Entrepreneurship Untuk Mengelola Pembiayaan Pendidikan." UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017.
- Oepen, Manfred. *The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*. Jakarta: P3M, 1988.

- Parker, Deborah K. *Menumbuhkan Kemandirian Dan Harga Diri Anak. Alih Bahasa Bambang Wibisono*. Edited by Sunarni. Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2005.
- “Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 82 Tahun 2021 Tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren,” 2021. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/177017/perpres-no-82-tahun-2021>.
- “Profil Pondok Pesantren Darul A’mal.” *Arsip Dokumen Darul A’mal*, 2023.
- R. Ferry, George. *Principle of Management*. Illinois: Richard D. Irwin, 1973.
- Ramdhani, Ani. “Pondok Pesantren Terbaik Dan Terfavorit Di Lampung,” n.d. <https://www.pinhome.id/blog/pondok-pesantren-di-lampung-terbaik-dan-favorit/>.
- RI, Departemen Agama. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*. Jakarta: DEPAG RI, 2000.
- Rifa’i, Mohammad. “Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan.” *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan* 3, no. 1 (2019): 31–43.
- Saridjo, M. *Sejarah Pondok Pesantren Di Indonesia*. Jakarta: Dharma Bhakti, 2012.
- Sartono. “Manajemen Pondok Pesantren.” Accessed June 4, 2024. <https://managemenpesantren.wordpress.com/>.
- “Sejarah Singkat Pondok Pesantren Darul A’mal.” Accessed June 5, 2024. <https://darulamalmetro.ponpes.id/sejarah-singkat-pondok-pesantren-darul-amal>.
- Siyoto, Sandu. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Sudiantini, Dian, and Hadita. *Manajemen Strategi*. Jawa Tengah: Pena Persada, 2022.
- Sugiyono. “Matthew B. Miles and A. Michael Huberman Tentang Qualitative Data.” In *Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, 334. Bandung: Alfabeta, 2010.

- . *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sukarna. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Mandar Maju, 2011.
- Sukirman. “Jiwa Kewirausahaan Dan Nilai Kewirausahaan Meningkatkan Kemandirian Usaha Melalui Perilaku Kewirausahaan.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. No 1 (2017): 113–29.
- Suntoyo, Agus. “Ajaran Tasawuf Dan Pembinaan Sikap Hidup Santri Studi Kasus : Pesantren Nurul Haq Surabaya.” Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang, 1990.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Sutrisna Dewi, Sayu Ketut. *Konsep Dan Pengembangan Kewirausahaan Di Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Wardhana, Aditya. *Management (Planning, Organizing, Leading, Coordinating, Controlling)*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara, 2024.
- “Wawancara Dengan Bapak Imam Turmudzi. Ketua Pengelola Asrama Penginapan Al-Khorijiah, 30 Maret 2025.” n.d.
- “Wawancara Dengan Bapak Marhaban . Manager Mulyojati Berkah Makmur Pondok Pesantren Darul A’mal Kota Metro, 30 Januari 2025,” n.d.
- “Wawancara Dengan Bapak Zakaria . Ketua Pengelola Green House Darul A’mal, 27 Maret 2025,” n.d.
- “Wawancara Dengan Ibu Vika, Bendahara Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur, 4 Februari 2025,” n.d.
- “Wawancara Dengan KH. Syamsudin Thohir. Pengasuh Pondok Pesantren Darul A’mal Kota Metro, 28 Januari 2025,” n.d.
- Widiansyah, Apriyanti. “Peran Ekonomi Dalam Pendidikan Dan Pendidikan Dalam Pembangunan Ekonomi.” *Cakrawala* 17, no. No. 2 (2017): 207–15.
- Widodo, Hendro, and Etyk Nurhayati. *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah Dan Pesantren*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020.
- Widodo, Slamet. “Model Pemberdayaan Pondok Pesantren Dalam

Pengembangan Budaya Kewirausahaan.” Tesis, Program Studi Magister dan Doktor Penyuluhan Pembangunan/ Pemberdayaan Masyarakat, Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2018.

Wijayanto, Dian. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.

Wolman, Benjamin B. *Victims of Success: Emotional Problems of Executives*. Universitas Michigan: Quadrangle, 1973.

Yedi, Purwanto, and Siregar Chairil. “Pesantren Dalam Kebijakan Pendidikan Indonesia.” *Jurnal Lektur Keagamaan* 15, no. 1 (2017): 239.

Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 2013.

LAMPIRAN

ALAT PENGUMPUL DATA

A. Pedoman dokumentasi

1. Dokumen profil Pondok Pesantren Darul A'mal
2. Foto-foto kegiatan unit bisnis Pondok Pesantren Darul A'mal

B. Acuan wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal

1. Kapan pondok pesantren ini didirikan?
2. Apa motivasi atau alasan di balik pendirian pondok pesantren ini?
3. Bagaimana perkembangan pondok pesantren dari masa ke masa?
4. Apa visi dan misi pondok pesantren ini?
5. Bagaimana pelaksanaan pondok pesantren mewujudkan visi misinya?

C. Acuan wawancara dengan pimpinan unit bisnis Pondok Pesantren Darul A'mal

1. Apa tujuan berdirinya unit bisnis ini?
2. Bagaimana awal pendirian dan dari mana modal unit bisnis ini?
3. Bagaimana Anda menentukan strategi manajemen yang akan diterapkan?
4. Bagaimana memastikan bahwa strategi manajemen usaha bisnis selaras dengan visi dan misi pondok pesantren?
5. Bagaimana memastikan bahwa strategi manajemen unit bisnis dapat beradaptasi dengan pondok pesantren?

6. Bagaimana memastikan bahwa strategi manajemen unit bisnis dikomunikasikan secara efektif kepada semua pemangku kepentingan pondok pesantren?
7. Apa strategi perencanaan pengembangan unit bisnis dalam membangun kemandirian pesantren?
8. Apakah ada usaha atau lembaga lain di luar pondok pesantren yang sudah menjalin kerjasama?
9. Bagaimana strategi pelaksanaan manajemen yang dilakukan unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren?
10. Bagaimana mengawasi keberhasilan strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren?

D. Acuan wawancara dengan pengelola unit bisnis Pondok Pesantren Darul A'mal

1. Bagaimana unit bisnis ini memungkinkan memperluas operasi jangkauan bisnisnya?
2. Apa yang dilakukan dalam membangun SDM serta teknologi dalam menunjang strategi manajemen unit bisnis pesantren?
3. Bagaimana pelaporan strategi manajemen dalam unit bisnis pesantren?



المعهد الاسلامي دارالاعمال
PONDOK PESANTREN "DARUL A'MAL"

Alamat : Jl. Pesantren Mulyojati 16B Metro Barat Kota Metro Telp. (0725) 44418 Kode Pos 34125

Nomor : 418/PPDA/II/2025
Lampiran : -
Perihal : Surat Balasan Izin Prasurvey

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Metro
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Menindak lanjuti surat nomor 0041/In.28.5/D.PPs/PP.009/02/2025 tentang izin prasurvey/ research.

Menerangkan bahwa :

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu Alfaruq
NIM : 2271040113
Semester : VI (Enam)

Telah kami setuju untuk melaksanakan prasurvey/ research di Pondok Pesantren Darul A'mal untuk data penelitian dalam rangka Penulisan Tesis dengan judul : **"Strategi Manajemen Unit Bisnis Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pada Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung"**.

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Wallahul Muwaffiq Ila Aqwamith Thorieq

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Metro, 13 Februari 2025



FOTO DOKUMENTASI



Peneliti melakukan wawancara dengan KH. Syamsudin Thohir, Pengasuh Pondok Pesantren Darul A'mal.



Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Marhaban Ilyas, Pimpinan Program Kemandirian Pondok Pesantren Darul A'mal dan MBM Mart.



Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Zakaria Mahmudi, Ketua Green House Pondok Pesantren Darul A'mal.

1. Mulyojati Berkah Mandiri Mart



2. Asrama Penginapan Al-Khorijiah



3. Green House Darul A'mal



4. Koperasi Konsumen Mulyojati Berkah Makmur





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111
Telp. (0725) 41507. Fax. (0725) Email: psaiainmetro@yahoo.com
Website: www.ppsIAINmetro.ac.id

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu Al Faruq
NPM : 2271040113
Prodi : Ekonomi Syariah
Semester/TA : IV/2024

No	Tanggal	Saran Perbaikan	Halaman Perbaikan
1.	Jumat 9/2024 18	Perbaiki Bab I-III a) Latar belakang masalah dimulai dengan menampikan masalah-masalah apa saja yang ada di lokasi penelitian. b) Latar belakang masalah didukung dengan data-data hasil prasarvey.	

Pembimbing II,

Dr. Khoirurrijal, MA
NIP. 197210011999031003

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana Ibnu Al Faruq
NPM. 2271040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111
Telp. (0725) 41507. Fax. (0725) Email: ppsiaimetro@yahoo.com
Website: www.ppsIAINmetro.ac.id

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu Al Faruq
NPM : 2271040113
Prodi : Ekonomi Syariah
Semester/TA : IV/2024

No	Tanggal	Saran Perbaikan	Halaman Perbaikan
1.	Jum'at 9/8/2024	Perbaiki Bab I - III a) Latar belakang masalah dimulai dengan menampilkan masalah - masalah apa saja yang ada di lokasi penelitian. b) Latar belakang masalah didukung dengan data-data hasil prasurvey.	

Pembimbing II,

Dr. Khoirurrijal, MA
NIP. 197210011999031003

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana Ibnu Al Faruq
NPM. 2271040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Tomur Kota Metro Lampung 34111
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: pps.metrouniv.ac.id; email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PTESIS
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Metro

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A. Prodi : Ekonomi Syariah
NIM : 22171040113 Smt/TA : Ganjil/2024

No.	Hari/Tgl	Hari Yang Dibicarakan	TTD
2.	Kamis, 19/2024. g	f). Nomor halaman di Daftar Pustaka di- cek lagi, masih tertulis dua kali. g). Landasan teori masih minim, perlu ditambah. Acc Bab I - III konsultasikan ke Pembimbing ±	 

Mengetahui,
Dosen Pembimbing II,

Dr. Khoirurrijal, MA
NIP. 197210011999031003

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana I.A
NPM. 2271040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111
Telp. (0725) 41507. Fax. (0725) Email: ppsiaimetro@yahoo.com
Website: www.ppsIAINmetro.ac.id

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM : 22171040113

Prodi : Ekonomi Syariah
Semester/ TA : Ganjil/ 2024

No	Tanggal	Hal Yang di Bicarakan	Paraf
	Senin/ 28-10-24	agar di publikasi sesuai catatan berikut :- - CBA - penggunaan kata penulis menjadi peneliti - cejira pustaka dan relevansi dug penelitian - harus di lengkapi suaat omubij berduy	hy

Mengetahui,
Dosen Pembimbing I.

Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111
Telp. (0725) 41507. Fax. (0725) Email: ppsiaimetro@yahoo.com
Website: www.ppsIAINmetro.ac.id

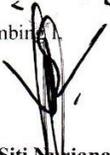
FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM : 22171040113

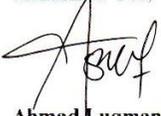
Prodi : Ekonomi Syariah
Semester/ TA : Ganjil/ 2024

No	Tanggal	Hal Yang di Bicarakan	Paraf
	8-11-24	Ceritanya berhasil semua, persua ajak kembali	ly

Mengetahui,
Dosen Pembimbing


Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs.


Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA (PPS)

Jalan Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Kota Metro Lampung 34111
Telpon (0725) 41507, Faksimili (0725). Website: pps.metrouniv.ac.id.,
email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM : 22171040113

Prodi : Ekonomi Syariah
Semester/ TA : Ganjil/ 2024

No	Tanggal	Hal Yang di Bicarakan	Paraf
	22-11-24	<p>pelajari buku-buku terkait dalam dokumen terkait</p> <ul style="list-style-type: none">- UTM- penulisan ayat- penggunaan literatur harus dipelajari dengan cukup penelitian sdr.- kemandirian Ekonomi pesentre terhadap ekonomis bel tersebut- metopen sdr baru selat tersebut bel mengambur baru sdr mengambur- Dokumen bimbingan sdr harus telah dipelajari	

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA (PPS)

Jalan Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Kota Metro Lampung 34111
Telpon (0725) 41507, Faksimili (0725), Website: pps.metrouniv.ac.id,
email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A. Prodi : Ekonomi Syariah
NPM : 22171040113 Semester/ TA : Ganjil/ 2024

No	Tanggal	Hal Yang di Bicarakan	Paraf
	Jumat/ 6-12-2024	Publis: agenda Catatan Dan catatan ^{catatan} halam 209 Diperbaiki	by

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA (PPS)

Jalan Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Kota Metro Lampung 34111
Telpon (0725) 41507, Faksimili (0725), Website: pps.metrouniv.ac.id.,
email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM : 22171040113

Prodi : Ekonomi Syariah
Semester/ TA : Ganjil/ 2024

No	Tanggal	Hal Yang di Bicarakan	Paraf
	kelas/ 31-12-24	Ada untuk disetujui proses berikutnya	ly

Mengetahui,
Dosen Pembimbing I,

Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana Ibnu A.
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Tomur Kota Metro Lampung 34111
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: pps.metrouniv.ac.id; email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

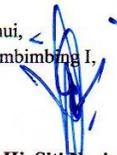
LEMBAR BIMBINGAN TESIS
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Metro

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NIM : 22171040113

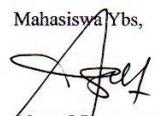
Prodi : Ekonomi Syariah
Smt/TA : 2025

No.	Hari/Tgl	Hari Yang Dibicarakan	TTD
	Senin / 13-1-25	- Pertemuan APO bel samping keps Forum peneliti - Out class masih berda bersifat umum berda pedana agar di pengingat kembali Forum peneliti	hy

Mengetahui,
Dosen Pembimbing I.


Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs,


Ahmad Luqmana I.A.
NPM. 2271040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111
Telepon (0725)41507; Faksimili (0725) 47296; Website: pps.metrouniv.ac.id; email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Metro

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NIM : 22171040113

Prodi: Ekonomi Syariah
Smt/TA : 2025

No.	Hari/Tgl	Hari Yang Dibicarakan	TTD
	Kamis, 16 Januari 2025	Outline diperbaiki sesuai yang disarankan. APD diperbaiki, tambahkan pertanyaan penelitiannya.	
	Selasa, 21/1 2025	Acc APD Konsultasikan ke Pembim- bing I	

Mengetahui,
Dosen Pembimbing II,

Dr. Khorurrijal, MA
NIP. 197303212003121002

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana I.A
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: pps.metrouniv.ac.id; email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Metro

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NIM : 22171040113

Prodi : Ekonomi Syariah
Smt/TA : 2025

No.	Hari/Tgl	Hari Yang Dibicarakan	TTD
	Kamis/ 20-1-2025	Ace APD lanjut	ly

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs,

Ahmad Luqmana I.A
NPM. 2271040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Kota Metro Lampung 34111 Telp. (0725) 41507, Fax (0725) 47296,
Website: pps.metrouniv.ac.id, email: pps@metrouniv.ac.id

KARTU KONSULTASI BIMBINGAN TESIS MAHASISWA
PASCASARJANA (PPs) IAIN METRO

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A
NPM : 22171040113

Prodi : Ekonomi Syariah
Semester : VI

NO	Hari/Tgl	Materi yang dikonsultasikan	Tanda Tangan Dosen
	11/2025 6	Revisi Bab IV - V a) Perhatikan batas margin penulisan. atas : 4 cm bawah : 3 cm kiri : 4 cm kanan : 3 cm . b) Perhatikan sistem tata letak penulisan . c) Kesimpulan diberi prolog . d) Tambahkan abstrak	

Mengetahui,
Dosen Pembimbing II

Dr. Khoirurrijal, MA
NIP. 197210011999031003

Mahasiswa Ybs

Ahmad Luqmana Ibnu A
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSITUT AGAMA ISLAM NEGERI(IAIN) METRO
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Kota Metro Lampung 34111 Telp. (0725) 41507, Fax (0725) 47296,
Website: pps.metrouniv.ac.id. email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

KARTU KONSULTASI BIMBINGAN TESIS MAHASISWA
PASCASARJANA (PPs) IAIN METRO

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A
NPM : 22171040113

Prodi : Ekonomi Syariah
Semester : VI

NO	Hari/Tgl	Materi yang dikonsultasikan	Tanda Tangan Dosen
	Selasa 17/2025 /6	Acc Bab IV - V Konsultasikan ke Pembimbing I	

Mengetahui,
Dosen Pembimbing II

Dr. Khoirurrijal, MA
NIP. 197210011999031003

Mahasiswa Ybs

Ahmad Luqmana Ibnu A
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: pps.metrouniv.ac.id; email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Metro

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NIM : 22171040113

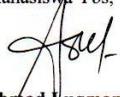
Prodi : Ekonomi Syariah
Smt/TA : 2025

No.	Hari/Tgl	Hari Yang Dibicarakan	TTD
	Kamis/ 26-6-25	- Agar di kelas setiap akhir pertemuan dalam sub bab - Sub II, sesuai hasil pembahasa namun sdr masih banyak menuliskan referensi dan tidak & kelas perbaikan!	h.

Mengetahui,
Dosen Pembimbing I


Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs,


Ahmad Luqmana I.A.
NPM. 22171040113



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: pps.metrouniv.ac.id; email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Metro

Nama : Ahmad Luqmana Ibnu A.
NIM : 22171040113

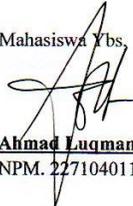
Prodi : Ekonomi Syariah
Smt/TA : 2025

No.	Hari/Tgl	Hari Yang Dibicarakan	TTD
	Rabu / 2-7-25	leptiapi lembar awal. dan all untuk di'ayak ke sidang monev yg h' fisis	ly

Mengetahui,
Dosen Pembimbing


Prof. Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA.
NIP. 19680530 199403 2003

Mahasiswa Ybs.


Ahmad Luqmana I.A
NPM. 22171040113

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Ahmad Luqmana Ibnu Alfaruq, dilahirkan di Mulyosari, Kecamatan Pasir Sakti, Kabupaten Lampung Timur, pada tanggal 16 Juli 1998, anak kedua dari pasangan Bapak A. Sardo dan Ibu Sunarmi..

Pendidikan Dasar penulis ditempuh di MI Tarbiyatul Athfal pasir sakti, lulus pada tahun 2010. Pada tahun itu juga peneliti melanjutkan pendidikan di MTs Maarif 18 Roudlotul Ulum Pasir sakti dan lulus pada tahun 2013. Kemudian melanjutkan Sekolah menengah atas di MA Darul A'mal Kota Metro dan lulus pada tahun 2016. Pada tahun 2016 peneliti melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi islam negeri, tepatnya di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) yang telah berganti menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, lulus pada tahun 2022.