

**STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT USAHA UNTUK
MENINGKATKAN KEMANDIRIAN EKONOMI PONDOK PESANTREN
DARUT TAQWA PONOROGO**

TESIS



Oleh:

MIKO WIHDAN ALZAM ZAKARIA ALI

NIM 501230023

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO**

**PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA**

UIN KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI

PONOROGO

2026

ABSTRAK

Ali, Miko Wihdan Alzam Zakaria. 2026. *Strategi Pengembangan Unit Usaha untuk Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo*. **Tesis.** Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Pembimbing 1: Dr. Hj. Ely Masykuroh, M.Si., Pembimbing 2: Dr. Aji Damanuri, M.E.I.

Kata kunci: Strategi Pengembangan; Unit Usaha; Kemandirian Ekonomi; Pondok Pesantren.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kemandirian ekonomi bagi lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren. Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo telah mengembangkan beberapa unit usaha seperti DT Mart, angkringan, wartel, laundry, bakso, konsinyasi, dan kontainer sebagai sumber pendanaan pesantren. Namun, perkembangan unit usaha tersebut dinilai belum optimal. Hal ini terlihat dari kontribusi unit usaha terhadap keuangan pesantren yang masih sekitar 10%, sementara sebagian besar sumber pendanaan masih bergantung pada pembayaran SPP santri.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengembangan unit usaha dalam meningkatkan kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, menganalisis kendala yang dihadapi dalam pengembangan unit usaha, serta menganalisis dampak unit usaha terhadap kemandirian ekonomi pesantren.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) dengan pendekatan kualitatif yang dilakukan di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) strategi pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dilaksanakan melalui tahapan manajemen strategis yang meliputi perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi. Pengembangan usaha dilakukan dengan memanfaatkan pasar internal pesantren melalui unit usaha seperti DT Mart, angkringan, laundry, dan wartel, serta menerapkan sistem konsinyasi dan pemanfaatan teknologi kasir digital dalam pengelolaannya; (2) kendala yang dihadapi dalam pengembangan unit usaha meliputi keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi kewirausahaan, sistem kelembagaan dan manajemen usaha yang masih berkembang, serta keterbatasan inovasi dan jaringan kerja sama dengan pihak eksternal; dan (3) pengembangan unit usaha memberikan dampak positif terhadap kemandirian ekonomi pesantren dengan kontribusi pendapatan sekitar 15%–25% dari kebutuhan operasional lembaga, serta memberikan manfaat dalam pemberdayaan ekonomi warga pesantren, pemenuhan kebutuhan santri, dan sebagai sarana pembelajaran kewirausahaan bagi santri.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Miko Wihdan Alzam Zakaria Ali, NIM 501230023 dengan judul: “Strategi Pengembangan Unit Usaha untuk Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo”, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqosah Tesis.

Ponorogo, 12 Maret 2026

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Hj. Ely Masykuroh, M.Si
NIP. 197202111999032003



Dr. Aji Damanuri, M.E.I.
NIP. 197506022002121003



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA

Terakreditasi Unggul sesuai SK BAN-PT Nomor: 1975/SK/BAN-PT/AK/PT/X/2024
Alamat: Jl. Prambuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 46189
Website : www.pasca.uinponorogo.ac.id/ E-Mail : pasca@uinponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Miko Wihdan Alzam Zakaria Ali**, NIM 501230023, Program Magister Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo dengan judul "*Strategi Pengembangan Unit Usaha untuk Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo*" telah diujikan dalam sidang Majelis Munaqashah Tesis Pascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada hari Selasa, tanggal 07 April 2026 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Dr. Ridho Rokamah, S.Ag., M.S.I. NIP. 197412111999032002 Ketua Sidang		11/6 2026
2.	Prof. Dr. Hj. Khusniati Rofiah, M.S.I. NIP. 197401102000032001 Penguji Utama		10 juni 26
3.	Dr. Hj. Ely Masykuroh, S.E., M.S.I. NIP. 197202111999032003 Penguji 2/Pembimbing 1		11/6 2026
4.	Dr. Aji Damanuri, M.E.I. NIP. 197506022002121003 Sekretaris Sidang/Pembimbing 2		11/6 2026

Ponorogo, 20 Mei 2026

Direktur Pascasarjana,



H. Agus Purnomo, M.Ag.
NIP. 197308011998031001

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Miko Wihdan Alzam Zakaria Ali
NIM : 501230023
Fakultas : Pascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Tesis : “Strategi Pengembangan Unit Usaha untuk Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo”

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.uinkiabesari.ac.id**. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 12 Maret 2026

Penulis,



(Miko Wihdan Alzam Zakaria Ali)

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini, saya **Miko Wihdam Alzam Zakaria Ali**, NIM **501230023**, Program Magister Prodi **Ekonomi Syariah** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: **“Strategi Pengembangan Unit Usaha untuk Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo”** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 12 Maret 2026

Pembuat Pernyataan,



Miko Wihdan Alzam Zakaria Ali
NIM 501230023

KAMPUS II
PONOROGO

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu usaha tidak terlepas dari strategi dan pengembangan usaha agar dapat berkembang dan mampu bertahan serta lebih maju dari para pesaingnya maupun bahkan hanya untuk sekedar bertahan untuk keberlanjutan usahanya.¹ Saat ini strategi sudah menjadi perbincangan yang sangat umum dan didefinisikan sedemikian rupa untuk satu kepentingan perusahaan maupun organisasi untuk mencapai tujuan.² Makna terpenting dari pemahaman strategi yakni mengambil tindakan yang berbeda dari pihak pesaing dalam satu industri guna mendapatkan posisi yang lebih baik. Strategi didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistik yang berarti setelah suatu strategi tersusun, semua unsur yang ada pada organisasi sudah menginternalisasi visi dan misi dengan baik dan benar, karena dalam perspektif jangka panjang, strategi dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misi korporasi.

Usaha atau bisnis adalah kegiatan menghasilkan suatu produk untuk memenuhi kebutuhan dan kegiatan konsumen dengan harapan mendapatkan keuntungan melalui penciptaan nilai dan proses transaksi.³ Mengembangkan usaha berarti mengembangkan kegiatan, mengembangkan produk, penjualan, mengembangkan konsumen, meningkatkan laba atau keuntungan, dan mengembangkan nilai produk, manfaat produk serta distribusi produk.

¹ Rina Nur Azizah et al., "Strategi Pengembangan Inovatif Dan Berkelanjutan Pada Produk Lokal UMKM Desa Dasok Kecamatan Pademawu Kabupaten Pamekasan: Innovative and Sustainable Development Strategy for Local Msme Products in Dasok Village Pademawu District Pamekasan Regency," *JAMAS: Jurnal Abdi Masyarakat* 4, no. 1 (February 2026): 1147–52, <https://doi.org/10.62085/jms.v4i1.241>.

² Mochammad Syafiuddin Shobirin, Agus Zaenul Fitri, and Muhammad al Fatih, "Memilih Formulasi Strategi Terbaik Untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan," *Jurnal Education and Development* 11, no. 2 (April 2023): 190–95, <https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4652>.

³ Nur Afni and Abdul Jalil, "Tinjauan Ekonomi Islam Terhadap Usaha Bisnis Busana Muslim," *Jurnal Ilmu Perbankan Dan Keuangan Syariah* 2, no. 2 (December 2020): 142–56, <https://doi.org/10.24239/jipsya.v2i2.34.142-156>.

Islam mewajibkan setiap muslim untuk bekerja, khususnya bagi kaum adam yang memiliki tanggung jawab menafkahi istri dan anaknya. Bekerja merupakan bagian dari ibadah serta jihad apabila mentaati peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakan-Nya. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah, Al-Quran Surah Al-Jumu'ah ayat 10 sebagai berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila telah ditunaikan Shalat. Maka bertebaranlah kamu di muka bumi : dan carilah karunia Allah dan ingat Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.

Makna ayat diatas yaitu bahwa Allah telah menurunkan karunia-Nya dimuka bumi agar kita mau mencari karunia yang telah diturunkan-Nya. Apabila telah menunaikan shalat maka diperintahkan agar kita kembali mencari karunia Allah dengan jalan yang halal, selalu mengingat Allah dalam mencari rizki supaya kamu beruntung.

Pondok Pesantren ialah lembaga keagamaan yang bergerak di bidang pembelajaran, meningkatkan serta menyebarkan ilmu agama Islam yang menjadikan Pondok Pesantren mempunyai guna selaku pusat pemikir agama.⁴ Selaku lembaga pembelajaran serta keagamaan, pesantren sudah teruji jadi pusat pembelajaran serta jadi suatu perlengkapan pertahanan moralitas umat sehingga sanggup melaksanakan pergantian ke arah transformasi nilai- nilai keislaman serta kebangsaan.⁵ Eksistensi pesantren selaku lembaga pembelajaran yang bercirikan Islam tidak asing lagi untuk warga, apalagi keberadaannya sudah diakui dalam sistem pembelajaran nasional.⁶

Di dalam Pondok Pesantren tidak hanya pusat pendalaman agama (*Tafaqquh fi Al-ddin*) namun pula wajib sanggup membagikan pemecahan dalam

⁴ H.M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80

⁵ R Lukman Fauroni, “Model Pemberdayaan Ekonomi Ala Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Kab. Bandung,” *INFERENSI* 5, no. 1 (January 2016): 1, <https://doi.org/10.18326/infsl3.v5i1.1-17>.

⁶ Fitria Fitria, “Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Program Entrepreneurship (Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Darun Najah Summersuko Lumajang),” *Risalatuna: Journal of Pesantren Studies* 2, no. 2 (2022): 221–36.

mengalami tantangan di masa globalisasi dengan menyesuaikan diri tanpa melenyapkan kemandirian serta adab santri. Salah satunya dengan meningkatkan ekonomi pesantren supaya mandiri secara kelembagaan serta mempersiapkan kesiapan untuk santri. Pondok Pesantren wajib sanggup dalam melahirkan sumber energi manusia yang kompetensi serta produktif dalam 3 perihal antara lain: Pertama, kompeten serta produktif secara spiritual. Kedua, kompeten serta produktif secara sosial. Ketiga, alumni pesantren wajib kompeten serta produktif secara ekonomi.⁷

Seiring kemajuan zaman pondok pesantren mengalami banyak kemajuan, yang mana pondok pesantren tidak berfokus hanya pada Lembaga pendidikan saja. Pesantren kemudian mencoba berinovasi dengan mengembangkan potensi pesantren dengan mendirikan unit-unit usaha dengan harapan para santri dan alumni tidak hanya mahir dalam ilmu agama saja, tetapi juga mampu bersaing dan mempunyai keterampilan dan kemandirian serta jiwa kewirausahaan.⁸

Sadar atas peluang bahwa masyarakat Pondok Pesantren merupakan konsumen primer maka Pondok Pesantren membentuk unit usaha untuk dapat memaksimalkan peluang tersebut. Tidak sedikit penelitian yang mengatakan bahwa lembaga pendidikan islam yang maju adalah lembaga pendidikan islam yang ditopang oleh unit usaha yang dimiliki mereka. Sangat penting adanya sebuah unit usaha untuk menunjang kemajuan Pondok Pesantren. Diantara unit usaha yang dapat di jalankan adalah dengan memperhatikan potensi lahan tempat serta budaya.⁹

Salah satu pesantren yang mulai berinovasi mengembangkan potensi ekonomi melalui unit usaha yaitu Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo,

⁷ D Agus Harjito et al., “Studi Potensi Ekonomi Dan Kebutuhan Pondok Pesantren Se Karesidenan Kedu Jawa Tengah,” *Jurnal Fakultas Hukum UII* 6, no. 1 (2008).

⁸ Moch Shofiyuddin et al., “Strategi Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Ekonomi Mandiri Santripreneur,” *Andragogi: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 3, no. 1 (2023): 44–61, <https://doi.org/10.31538/adrg.v3i1.1286>.

⁹ Alvan Fathony, Rokaiyah Rokaiyah, and Sofiyatul Mukarromah, “Pengembangan Potensi Unit Usaha Pondok Pesantren Nurul Jadid melalui Ekoproteksi,” *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, dan Humaniora* 2, no. 1 (April 2021): 22–34, <https://doi.org/10.33650/trilogi.v2i1.2098>.

dengan mendirikan unit usaha yang sudah mulai terproses dan terlihat memungkinkan untuk lebih maju lagi antara lain adalah: DT Mart, DT Laundry Angkringan DT, Wartel, Pabrik Sabun, Wartel dan Babershop Santri. Menurut (Triyawan dkk, 2019) perkembangan usaha adalah suatu bentuk usaha itu sendiri agar dapat lebih berkembang menjadi lebih baik lagi dan mampu mencapai pada puncak kesuksesan. perkembangan usaha merupakan suatu keadaan dimana terjadinya peningkatan omzet penjualan, unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo merupakan bentuk usaha yang sudah beroperasi dan masih berkembang secara berkala, namun perkembangan yang terjadi dirasa begitu lambat sehingga hasil yang dicapai belum begitu jelas. Padahal unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memiliki peluang yang begitu besar untuk berkembang lebih maju lagi, karena memiliki konsumen tetap yaitu masyarakat Pondok Pesantren.

Tabel Data Omset Penjualan Unit Usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

No	Unit Usaha	2022	2023	2024
1	DT Mart	Rp1.208.500.000	Rp1.563.119.200	Rp1.689.000.000
2	Angkringan	Rp47.720.000	Rp63.490.000	Rp71.550.000
3	Wartel	Rp13.500.000	Rp10.279.000	Rp12.555.000
4	Laundry	Rp4.740.000	Rp7.300.000	Rp9.345.000
5	Bakso	Rp44.000.000	Rp72.990.000	Rp62.256.000
6	Konsinyasi	Rp67.900.000	Rp90.245.000	Rp93.455.000
7	Kontainer	Rp120.672.000	Rp163.995.000	Rp173.569.000
	Total	Rp1.507.032.000	Rp1.971.418.200	Rp2.111.730.000

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa omset penjualan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo mengalami fluktuasi pada periode tahun 2022–2024. Secara umum, total pendapatan menunjukkan tren peningkatan, yaitu sebesar Rp1.507.032.000 pada tahun 2022 menjadi Rp1.971.418.200 pada tahun 2023 dan kembali meningkat menjadi Rp2.111.730.000 pada tahun 2024. Namun, jika dilihat pada masing-masing unit usaha, terdapat beberapa unit yang mengalami penurunan omset pada periode

tertentu, seperti pada unit usaha bakso dan wartel. Kondisi ini menunjukkan bahwa perkembangan usaha dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal, sehingga diperlukan formulasi strategi pengembangan usaha yang tepat untuk mempertahankan keberlangsungan dan meningkatkan daya saing unit usaha pesantren. Strategi merupakan rencana yang disusun manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, yang meliputi penetapan tujuan, kebijakan, dan tindakan operasional guna mempertahankan eksistensi serta keunggulan kompetitif organisasi.

Kondisi perkembangan unit usaha yang belum optimal menunjukkan bahwa keberhasilan suatu usaha tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya pasar yang dimiliki, tetapi juga ditentukan oleh strategi pengembangan usaha yang tepat. Dalam konteks pengelolaan usaha, inovasi produk dan kualitas pelayanan menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi daya saing dan keberlangsungan suatu usaha. Inovasi produk dan kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap peningkatan daya saing usaha, karena kemampuan usaha dalam memenuhi kebutuhan konsumen akan menentukan tingkat minat dan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, pengembangan unit usaha pesantren juga perlu memperhatikan aspek inovasi layanan, kualitas produk, dan strategi pengelolaan agar mampu berkembang secara berkelanjutan serta memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap kemandirian ekonomi pesantren.¹⁰

Selain mengalami fluktuasi omset, terdapat pula unit usaha yang tidak dapat mempertahankan keberlangsungan operasionalnya. Berdasarkan temuan awal peneliti di lapangan, unit usaha bakso yang sebelumnya menjadi salah satu unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo pada akhirnya mengalami penghentian operasional. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya kurang optimalnya kualitas pelayanan kepada konsumen serta cita rasa produk yang dinilai kurang sesuai dengan selera mayoritas konsumen

¹⁰ Ribut Muji Wahono and Ely Masykuroh, "Pengaruh Inovasi Produk dan Kualitas Pelayanan terhadap Daya Saing dengan Brand Image sebagai Variabel Intervening pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Nganjuk Yos Sudarso," *Falahiya: Journal of Islamic Banking and Finance* 1, no. 2 (December 2022): 156–72, <https://doi.org/10.21154/falahiya.v1i2.952>.

sehingga minat pembeli relatif rendah. Kondisi ini berdampak pada rendahnya tingkat penjualan dan keberlangsungan usaha. Selain itu, meskipun telah terdapat beberapa usulan perbaikan terkait pelayanan maupun kualitas produk, namun belum terdapat perubahan yang signifikan dalam pengelolaannya sehingga unit usaha tersebut tidak mampu berkembang dan akhirnya berhenti beroperasi. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha tidak hanya berkaitan dengan aspek pemasaran, tetapi juga pengelolaan kualitas produk dan pelayanan yang berpengaruh terhadap keberlanjutan unit usaha pesantren.

Kondisi perkembangan unit usaha pesantren menunjukkan bahwa keberhasilan suatu usaha tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya pasar yang dimiliki, tetapi juga oleh strategi pengelolaan usaha yang tepat. Keberhasilan suatu usaha dipengaruhi oleh kemampuan pengelola dalam memanfaatkan potensi usaha, memahami kebutuhan pasar, serta menerapkan strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis. Dalam konteks pesantren, strategi pengembangan unit usaha menjadi penting karena pasar utama usaha masih bersifat internal, sehingga diperlukan pengelolaan yang efektif agar unit usaha dapat berkembang dan memberikan kontribusi terhadap kemandirian ekonomi pesantren.¹¹

Strategi pengembangan yaitu tindakan menuntut suatu keputusan manajemen dalam pengembangan usaha dan untuk merealisasikannya.¹² Selain itu, strategi pengembanganpun mempengaruhi berjalannya suatu organisasi pada jangka panjang. Sifat yang dimiliki strategi pengembangan yaitu berorientasi ke masa depan. Fungsi strategi pengembangan yakni: perumusan dalam mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan juga faktor-faktor internal yang dihadapi perusahaan. Strategi pengembangan usaha yaitu suatu cara atau

¹¹ Yuni Puspitaningrum and Aji Damanuri, "Analisis Lokasi Usaha Dalam Meningkatkan Keberhasilan Bisnis Pada Grosir Berkah Doho Dolopo Madiun," *Niqosiya: Journal of Economics and Business Research* 2, no. 2 (December 2022): 289–304, <https://doi.org/10.21154/niqosiya.v2i2.977>.

¹² Nurintan Asyiah Siregar, Lenni Gusnina, and Nur'ainun Gulo, "Strategi Pengembangan Usaha Keripik Pisang Di Kecamatan Kotapinang Kabupaten Labuhanbatu Selatan," *J-MAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 5 (2023): 739–52.

proses memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan meningkatkan perluasan usaha serta kualitas dan kuantitas produksi daripada kegiatan ekonomi dengan menggerakkan pikiran, tenaga serta badan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sebuah perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam usahanya apabila penerapan strategi pengembangannya mampu memberikan kepuasan kepada konsumen.¹³ Semakin banyak konsumen yang merasa puas akan sebuah produk maka strategi yang dijalankan cukup berhasil. Hal ini dapat meningkatkan volume penjualan serta omset yang lebih besar.

Berjalanya roda kehidupan di pesantren tak terlepas dari masalah ekonomi. Ekonomi menjadi jantung atau poros dalam berjalanya kehidupan dan sistem yang ada. Oleh karena itu mayoritas masing-masing pesantren memiliki unit usaha atau sumber pendanaan yang bersifat mandiri tidak bersumber dari santri yang berfungsi sebagai sumber dana mandiri guna menopang keberlangsungan pesantren.¹⁴ Dari pandangan tersebut peneliti berencana akan mengangkat pembahasan mengenai kemandirian ekonomi sebuah pesantren melalui unit usaha yang dimiliki masing-masing pesantren.

Kemandirian dapat didefinisikan juga sebagai suatu keadaan ketika seseorang memiliki hasrat bersaing untuk maju demi kebaikan dirinya, mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk mengatasi masalah yang dihadapi, memiliki kepercayaan diri dalam mengerjakan tugas tugasnya, dan bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya.¹⁵ Kemandirian bagi seorang muslim adalah lambang perjuangan semangat jihad (*fighting spirit*) yang sangat mahal harganya¹⁶

¹³ Sari Rahayu, "Strategi Pemasaran Produk Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan," *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya* 3, no. 1 (2024): 109–13, <https://doi.org/10.47233/jppisb.v2i1.705>.

¹⁴ Inayah Swasti Ratih & Maidah Sufiani, "Manajemen Unit Usaha Pesantren", *Jurnal Manajemen dan Keuangan Syariah*, Volume 2, Nomor 2, (2021), 318.

¹⁵ Mukeri, "Kemandirian Ekonomi Solusi untuk Kemajuan bangsa," *Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanara*, 2012, dalam <https://jurnal.unpad.ac.id>.

¹⁶ Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 186

Adapun Bentuk-bentuk Kemandirian sebagaimana pendapatnya Robert Havighurst, ada kemandirian emosi, kemandirian intelektual, kemandirian sosial dan kemandirian ekonomi.¹⁷ Adapun yang dimaksud kemandirian ekonomi di sini adalah kemampuan seseorang dalam bertindak dan mengatur ekonominya sendiri sehingga tidak bergantung pemenuhan kebutuhan ekonomi dari orang lain.¹⁸

Kemandirian ekonomi tergolong dalam ekonomi mikro sebagaimana ditulis oleh Adam Smith (1723–1790), beliau dikenal sebagai "Bapak Ekonomi," yang mana membahas bagaimana individu atau entitas kecil, seperti pondok pesantren, dapat mengelola sumber daya yang terbatas dan menghasilkan pendapatan yang cukup untuk keberlanjutan mereka. Dalam konteks ini, kemandirian ekonomi dipengaruhi oleh kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien, memproduksi barang atau jasa, serta memperdagangkan produk tersebut.¹⁹ dalam pembahasan berikutnya oleh Mankin N. G pada bukunya yang berjudul *Principles of Economics* disebutkan bahwasanya kemandirian ekonomi dapat dilihat dari bagaimana individu dan organisasi kecil dapat mencapai kemandirian ekonomi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.²⁰

Program Kemandirian Pesantren dirancang sebagai suatu program yang setara bagi semua Pesantren (inklusif), berbasis kebutuhan Pesantren dengan mempertimbangkan aspek sektor bisnis dan kondisi geografis (fasilitatif), sebagai suatu kolaborasi antar pemangku kepentingan Kementerian lembaga/badan.²¹ Salah satunya dari kementerian agama memiliki program yang bernama Inkubasi Pesantren. Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren merupakan implementasi dari program Kemandirian Pesantren yang digulirkan

¹⁷ Mukeri, "Kemandirian Ekonomi Solusi untuk Kemajuan bangsa," Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanara, 2012, dalam <https://jurnal.unpad.ac.id>.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Adam Smith. *The Wealth of Nations*. (London : An Electronic Classics Series Publication, 2005), hlm. 6

²⁰ Mankiw, N. G. *Principles of Economics*. (Cengage Learning: 2021), hlm. 23

²¹ Website Kemandirian Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2024: <https://kemandirianpesantren.kemenag.go.id/>, (diakses pada 20 Mei 2024, 16.02 WIB).

Kementerian Agama di bawah kepemimpinan Menteri Yaquut Cholil Qoumas sejak tahun 2020. Program tersebut telah terdesain dalam sebuah konsep besar yang dinamakan Peta Jalan Kemandirian Pesantren.²²

Mandiri secara ekonomi bagi sebuah pondok pesantren adalah kondisi di mana pondok pesantren tersebut memiliki kapasitas untuk memenuhi kebutuhan operasional dan pengembangannya secara independen, tanpa tergantung pada bantuan eksternal dalam bentuk dana dari pemerintah, sumbangan masyarakat, atau pihak ketiga lainnya. Konsep ini berkaitan erat dengan prinsip keberlanjutan dan pengelolaan sumber daya yang optimal, yang memungkinkan pondok pesantren untuk berkembang secara mandiri, baik dari sisi finansial, sumber daya manusia, maupun materiil.²³

Pondok pesantren, sebagai salah satu bentuk pendidikan di Indonesia, mengalami tantangan dalam mencukupi kebutuhan keuangannya untuk mengelola proses kepondokan dan meningkatkan mutu pendidikan. Meskipun pemerintah menyediakan bantuan operasional pendidikan (BOP) yang diusulkan setiap tahun secara online, tidak semua pondok pesantren dapat menerima bantuan tersebut. Selain itu biaya operasional untuk pesantren mencakup dari segala aspek dari biaya Pendidikan dan biaya hidup seperti makan dan listrik juga menjadi salah satu tantangan tersendiri bagi sebuah pesantren.²⁴ Di sisi lain, pondok pesantren yang sudah berkembang menjadi besar telah memulai kebijakan menarik biaya sewa untuk asrama siswa sebagai sumber pendapatan. Selain itu, beberapa pondok pesantren juga menciptakan usaha mandiri untuk menambah pendapatan dan mendukung keberlanjutan operasional pendidikan. Akan tetapi unit usaha yang ada seringkali tidak terkelola dengan baik, hanya

²² Website Kemenag Agama RI: <https://pendis.kemenag.go.id/read/segera-daftar-bantuan-inkubasi-bisnis-pesantren-2024-resmi-dibuka> (diakses pada 20 Mei 2024, 16.34 WIB).

²³ Suyanto, I. (2020). Pengelolaan Keuangan dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 22(1), 101.

²⁴ Website Kemandirian Pesantren Kementrian Agama Republik Indonesia tahun 2024: <https://kemandirianpesantren.kemenag.go.id/>, (diakses pada 20 Mei 2024, 16.10 WIB).

berjalan apa adanya tanpa memiliki manajemen yang baik sehingga tidak menghasilkan dan memberikan laba yang maksimal terhadap pesantren.²⁵

Lokasi penelitian dilaksanakan di salah satu pesantren yang terletak di kabupaten ponorogo, yang bernama Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Pesantren tersebut berdiri sejak tahun 2010 dengan jumlah santri saat ini 430 santri putra dan 398 santri putri. Drs. KH. Samsudin Lc. Sebagai pimpinan pondok sekaligus pendiri pesantren tersebut. Dari segi sistem Pendidikan Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo tergolong pesantren modern dan untuk kurikulum Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo tergabung dalam kurikulum DIKNAS, jadi terdapat 2 tingkatan atau jenjang yakni jenjang SMP dan jenjang SMA. Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo tergabung kedalam satuan Sekolah Islam Terpadu atau SIT, jadi dari segi penamaan terdapat tambahan IT di belakang masing-masing jenjang yaitu SMPIT Darut Taqwa dan SMAIT Darut Taqwa.²⁶

Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memiliki beberapa unit usaha guna membantu sumber pendanaan pesantren. Yang salahsatu contohnya pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memiliki DT Mart dan berlokasi di dalam pondok. Yang mana DT Mart memiliki pasar seluruh santri dan karyawan Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Akan tetapi DT Mart tidak dapat berkembang dengan baik dan pesat. Padahal jika di lihat dari segi pasar dan pesaing DT Mart tidak memiliki pesaing atau bisa di sebut pemain tunggal di dalam pondok dan ditambahnya peraturan santri tidak diperkenankan belanja diluar lingkungan pondok.²⁷ Dengan segala keuntungan yang ada DT Mart belum bisa mendapatkan hasil yang maksimal, Setelah di telisik lebih dalam menurut pengamatan peneliti DT Mart masih kurang dalam perihal manajemen dan strategi dalam mengelola unit usaha tersebut. Sehingga DT Mart tidak dapat

²⁵ Muslimin, "Pengembangan Ekonomi Pesantren Melalui Gerakan Wirausaha (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur)", Tesis, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2019).

²⁶ Website Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo: <https://ppdaruttaqwa.com/> (diakses pada 20 Mei 2024, 17.22 WIB).

²⁷ Danang Eko Prasetyo (Kepala Bidang Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo), Wawancara, 5 Mei 2024.

berkembang dengan baik dan memberikan dampak terhadap kemandirian ekonomi pesantren secara maksimal.²⁸

Sesuai dengan temuan peneliti di lapangan Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo juga belum memiliki alur atau perputaran keuangan yang ideal menurut keuangan pesantren, yang mana menurut pakar bahwa keuangan pesantren yang baik adalah terdiri dari 40% dari pembayaran atau SPP santri, 30% dari badan wakaf yang dikelola pesantren dan 30% bersumber dari unit usaha/kegiatan peekonomian pesantren sehingga keuangan pesantren tidak bergantung terhadap pihak lain bisa dikatakan mandiri secara ekonomi.²⁹ Akan tetapi realita di lapangan pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo sangat berbanding terbalik dengan konsep tersebut, yang mana keuangan pondok pesantren darut taqwa ponorogo masih bergantung terhadap pembayaran SPP santri dan hanya 10% yang tercover oleh unit usaha pondok bahkan dari badan wakaf pondok belum berjalan sama sekali.³⁰ Hal ini menjadi sorotan serius yang mana masih sangat jauh dari kata ideal untuk pengelolaan keuangan suatu Lembaga.

Mandiri secara ekonomi sangat memiliki dampak terhadap jalannya roda perputaran kehidupan suatu Lembaga/Pesantren.³¹ Dengan mandiri secara ekonomi maka suatu Lembaga/pesantren dapat berkembang dan berinovasi dengan pesat karena suatu perubahan dan perkembangan juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit.³² Pesantren dapat dikatakan mandiri jika terkait keuangan tidak tergantung dengan pihak lain atau pihak luar seperti pembayaran santri, pinjaman bank donatur dan lain sebagainya.³³ Selain itu dikatakan mandiri juga

²⁸ Danang Eko Prasetyo (Kepala Bidang Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo), Wawancara, 5 Mei 2024.

²⁹ Arwani, Agus, and Muhamad Masrur. "Pengembangan kemandirian ekonomi pondok pesantren." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*.

³⁰ Muflihana (Kepala Bidang Administrasi Keuangan Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo), Wawancara, 10 Juni 2024.

³¹ Website Kemandirian Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2024: <https://kemandirianpesantren.kemenag.go.id/>, (diakses pada 20 Mei 2024, 16.10 WIB).

³² Ibid.

³³ Mukeri, "Kemandirian Ekonomi Solusi untuk Kemajuan bangsa," Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanara, 2012, dalam <https://jurnal.unpad.ac.id>.

dapat dilihat dari kemampuan mengatur keuangan, jumlah hutang yang dimiliki dan siap mengatasi gangguan finansial kapanpun. Karena dengan demikian suatu Lembaga/pesantren dapat dikatakan mandiri secara ekonomi.³⁴ Oleh karena itu dengan permasalahan dan kondisi yang ada yang sangat berbanding terbalik antara teori yang ada dengan realita temuan di lapangan maka peneliti memilih Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo sebagai lokasi penelitian dengan harapan peneliti dapat memberikan kontribusi guna kemajuan dan meningkatkan kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan unit usaha dalam meningkatkan kemandirian ekonomi di pondok pesantren Darut Taqwa Ponorogo?
2. Apa kendala yang dihadapi dalam mengembangkan unit usaha di pondok pesantren Darut Taqwa Ponorogo?
3. Bagaimana dampak Unit usaha yang dimiliki terhadap kemandirian ekonomi pondok pesantren darut taqwa ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis pengembangan unit usaha dalam meningkatkan kemandirian ekonomi di pondok pesantren Darut Taqwa Ponorogo.
2. Menganalisis kendala yang dihadapi dalam mengembangkan unit usaha di pondok pesantren Darut Taqwa Ponorogo.
3. Menganalisis dampak unit usaha yang dimiliki terhadap kemandirian ekonomi di pondok pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

³⁴ Arwani, Agus, and Muhamad Masrur. "Pengembangan kemandirian ekonomi pondok pesantren." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoretis

- a. Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam tentang strategi yang dilakukan oleh pondok pesantren darut taqwa ponorogo dalam menjalankan dan meningkatkan efektifitas unit usaha yang dimiliki guna membangun kemandirian ekonomi pesantren melalui unit usaha pondok yang dimiliki.
- b. Penelitian ini dapat menjadi landasan untuk penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen organisasi, khususnya dalam konteks kemandirian ekonomi lembaga atau organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan judul penelitian tersebut peneliti berharap agar penelitian ini dapat menambah pengalaman dalam melakukan sebuah penelitian, selain itu untuk mempermudah bagi penulis untuk menyusun hasil penelitian dan dapat juga menambah ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai kemandirian ekonomi pesantren.

b. Bagi Pesantren

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan pesantren dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan hasil dari unit usaha yang ada sehingga dapat meningkatkan kemandirian ekonomi secara maksimal.

c. Bagi Pembaca

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi pembaca terkait kemandirian ekonomi pesantren dan dapat dijadikan sebagai literatur dalam penelitian selanjutnya.

d. Bagi Dunia Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang ekonomi Islam

dan manajemen kewirausahaan pesantren, serta menjadi tambahan referensi ilmiah mengenai strategi pengembangan unit usaha pesantren.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber rujukan dan dasar pengembangan penelitian berikutnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan ekonomi pesantren, pengelolaan unit usaha, maupun kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam.

E. Studi Penelitian Terdahulu

Studi penelitian terdahulu dalam penelitian ini berisi tentang beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan unit usaha dan kemandirian ekonomi pesantren. Studi penelitian terdahulu pada penelitian ini berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu mengenai strategi pengembangan unit usaha dalam meningkatkan kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Adanya penelitian-penelitian terdahulu dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber inspirasi serta bahan perbandingan bagi penelitian yang akan dilakukan, sekaligus menunjukkan kebaruan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya terkait pengembangan ekonomi pesantren melalui optimalisasi unit usaha.

Penelitian Aáng Yusril Musyafa (2021) dan Duwi Kandi Gihani dkk. (2022) berfokus pada strategi pengembangan dan pengelolaan unit usaha pesantren. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada kajian mengenai pengembangan ekonomi pesantren melalui optimalisasi unit usaha. Adapun perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, yaitu penelitian ini akan dilakukan di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, serta pada fokus penelitian yang lebih spesifik pada strategi pengembangan unit

usaha untuk meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren secara kontekstual sesuai dengan kondisi objek penelitian.³⁵

Penelitian Ahmad Fauzul Hakim Hasibuan dkk. (2022) dan Maya Silvana dan Deni Lubis (2021) berfokus pada kemandirian ekonomi pesantren serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas kemandirian ekonomi pesantren. Perbedaannya terletak pada pendekatan penelitian dan fokus kajian, di mana penelitian ini lebih menekankan pada strategi pengembangan unit usaha sebagai upaya praktis dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren, bukan hanya mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya.³⁶

Shindu Irwansyah dkk. (2022) dan Miftahul Huda (2019) berfokus pada pengelolaan sumber ekonomi pesantren melalui optimalisasi fundraising dan wakaf produktif. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji penguatan ekonomi pesantren. Namun, penelitian ini lebih difokuskan pada strategi pengembangan unit usaha pesantren sebagai sumber kemandirian ekonomi, sedangkan penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada pengelolaan aset filantropi Islam sebagai sumber ekonomi pesantren.³⁷

Penelitian Nita Andriani (2020) berfokus pada pemberdayaan sumber daya manusia dan strategi komunikasi bisnis dalam mendukung aktivitas ekonomi pesantren. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada tujuan umum untuk meningkatkan kemandirian ekonomi

³⁵ Aáng Yusril Musyafa, "Manajemen Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi," *At-Tasyri: Jurnal Hukum Islam Dan Ekonomi Syariah* 2, no. 02 (2021): 69–84, <https://doi.org/10.55380/tasyri.v2i02.588>; Duwi Kandi Gihani, Iman Setya Budi, and Agus Purnomo, "Strategi Bank Indonesia KPWDN Kalimantan Selatan Dalam Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Holding Bisnis Pesantren Pada Pondok Pesantren Islahul Aulad," *Universitas Islam Kalimantan MAB* 21, no. 2 (2021).

³⁶ Ahmad Fauzul Hakim, Mukhlis Muhammad Nur, and Ichsan Ichsan, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren," *El-Amwal* 5, no. 2 (2022): 1–16; Maya Silvana dan Deni Lubis, "Faktor yang Mempengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung)," *Al-Muzara'ah* 9, no. 2 (December 2021): 129–46, <https://doi.org/10.29244/jam.9.2.129-146>.

³⁷ Redi Hadiyanto Redi, Shindu Irwansyah Shindu Irwansyah Shindu Irwansyah, and Zia Firdaus Nuzula Zia Firdaus Nuzula Zia Firdaus Nuzula, "Mewujudkan Kemandirian Pesantren Darul Falah Cimenteng Subang Dengan Konsep Wakaf Produktif Dan Penerapan Prinsip Hukum Islam," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 3 (November 2022): 3613, <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6192>.

pesantren.³⁸ Perbedaannya terletak pada objek dan fokus penelitian, yaitu penelitian ini lebih menitikberatkan pada strategi pengembangan unit usaha pesantren secara kelembagaan.

F. Sistematika Penulisan

Pembahasan pada penelitian ini terdiri dari enam bab yang saling berkaitan dan disusun untuk memberikan gambaran utuh mengenai strategi pengembangan unit usaha pesantren dalam meningkatkan kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

Bab I yaitu pendahuluan. Sistematika penulisan pada bagian pendahuluan dengan judul “Strategi Pengembangan Unit Usaha untuk Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo” mencakup beberapa elemen kunci. Pertama, latar belakang masalah yang menjelaskan pentingnya pengembangan unit usaha pesantren sebagai salah satu upaya memperkuat kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Kedua, rumusan masalah yang memuat tiga pertanyaan penelitian, yaitu mengenai strategi pengembangan unit usaha pesantren, kendala yang dihadapi dalam pengembangan unit usaha, dan dampak unit usaha terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Ketiga, tujuan penelitian yang berfokus pada analisis strategi pengembangan unit usaha, identifikasi kendala pengembangan unit usaha, serta evaluasi dampak unit usaha terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Keempat, manfaat penelitian yang mencakup kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan ekonomi pesantren. Selain itu, terdapat batasan penelitian untuk menjelaskan ruang lingkup kajian serta gambaran umum metode penelitian yang digunakan dalam penelitian.

Bab II membahas kajian teori mengenai strategi pengembangan unit usaha dan kemandirian ekonomi pesantren. Bab ini menguraikan konsep strategi pengembangan usaha, manajemen unit usaha pesantren, serta teori

³⁸ Nita Andriani, “Strategi Komunikasi Bisnis Mini Market Islam Sebagai Pendidikan Kemandirian Santri,” *Al-Hikmah* 18, no. 2 (2020): 157–68.

kemandirian ekonomi pesantren yang digunakan sebagai landasan analisis penelitian. Pembahasan dalam bab ini juga mencakup indikator kemandirian ekonomi pesantren, faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan unit usaha pesantren, serta peran unit usaha dalam mendukung keberlanjutan ekonomi lembaga pendidikan Islam.

Bab III membahas strategi pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren. Bab ini diawali dengan deskripsi profil pesantren dan kondisi unit usaha yang dimiliki, meliputi jenis unit usaha, sistem pengelolaan, serta peran unit usaha dalam mendukung aktivitas ekonomi pesantren. Selanjutnya, bab ini menguraikan hasil analisis strategi pengembangan unit usaha yang diterapkan pesantren, meliputi strategi manajemen usaha, strategi pemasaran, pengembangan produk, dan optimalisasi sumber daya pesantren.

Bab IV membahas kendala dalam pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Bab ini menguraikan berbagai faktor penghambat pengembangan unit usaha, baik yang berasal dari aspek internal pesantren seperti keterbatasan sumber daya manusia, sistem manajemen usaha, dan pengelolaan operasional unit usaha, maupun faktor eksternal seperti persaingan pasar dan keterbatasan akses pemasaran. Selain itu, bab ini juga menjelaskan upaya pesantren dalam mengatasi kendala tersebut.

Bab V membahas dampak unit usaha terhadap kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Bab ini menguraikan kontribusi unit usaha terhadap kondisi ekonomi pesantren, seperti peningkatan pendapatan pesantren, efektivitas pengelolaan unit usaha, serta indikator kemandirian ekonomi pesantren yang dapat diidentifikasi dari keberadaan unit usaha tersebut. Analisis juga menekankan pada keberlanjutan pengembangan unit usaha sebagai strategi penguatan ekonomi pesantren.

Bab VI merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan penelitian berdasarkan rumusan masalah, yaitu mengenai strategi pengembangan unit usaha, kendala pengembangan unit usaha, dan dampak unit usaha terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Bab ini juga menyajikan saran dan

rekomendasi bagi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo serta pihak terkait dalam pengembangan unit usaha pesantren di masa mendatang.



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO**

BAB II

TEORI STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT USAHA DAN KEMANDIRIAN EKONOMI

A. Strategi Pengembangan Unit Usaha

1. Pengertian Strategi

Istilah "strategi" berakar dari bahasa Yunani, "strategos," yang menggabungkan "stratos" (militer) dan "ag" (memimpin), pada awalnya merujuk pada seni kepemimpinan militer untuk memenangkan perang. Namun, secara luas, strategi dapat diartikan sebagai metode untuk meraih tujuan yang diinginkan, termasuk rencana jangka panjang dan serangkaian tindakan penting.

Strategi, menurut berbagai ahli, memiliki definisi yang beragam. Namun, secara umum, seperti yang diungkapkan Stephanie K. Marrus, dan dikutip oleh Sukristono (1995), dapat dipahami sebagai suatu proses perencanaan yang dilakukan oleh pemimpin puncak organisasi, yang berfokus pada tujuan jangka panjang, dan disertai dengan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.³⁹

John A. Byrne melihat strategi sebagai pola dasar dari tujuan yang sedang dan akan dicapai, alokasi sumber daya, serta interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan lingkungan. Sementara itu, Jack Trout, dalam bukunya "Trout On Strategy," menekankan bahwa esensi strategi adalah kelangsungan hidup dalam persaingan, penciptaan persepsi positif di benak konsumen, pembedaan diri, pemahaman kekuatan dan kelemahan pesaing, spesialisasi, penguasaan pesan sederhana, kepemimpinan yang terarah, dan pemahaman realitas pasar dengan menjadi yang pertama, bukan hanya yang lebih baik.⁴⁰

³⁹ Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31.

⁴⁰ M. Suyanto, *Marketing Strategy* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2007), 16.

Strategi adalah sebuah rencana yang terperinci untuk memilih tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam persaingan perusahaan yang ketat, strategi yang dilakukan adalah untuk memperkuat posisi persaingan perusahaan. Dengan kata lain, strategi adalah semua tindakan yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini adalah solusi untuk pertanyaan bagaimana sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Sementara itu, strategi adalah kumpulan tujuan dan rencana tindakan yang telah ditentukan sebelumnya yang jika dipenuhi dapat memberikan keunggulan kompetitif yang diinginkan. Tujuan dan rencana aksi ini harus ditentukan dan dilaksanakan dengan menggunakan strategi. Strategi membutuhkan informasi untuk membuat keputusan strategi yang tepat berkaitan dengan pemilihan produk, metode produksi, saluran pemasaran dan hal lain yang bersifat jangka panjang.⁴¹

Freddy Rangkuti menjelaskan bahwa Chandler mendefinisikan strategi sebagai tujuan jangka panjang perusahaan, dan pemanfaatan serta alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang terkait, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Di dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Strategi bisnis memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapasitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal.⁴²

Menurut Yunus, di dalam organisasi atau perusahaan bisnis terdapat tiga tingkatan strategi:

- a. Strategi korporat, yang bertujuan untuk menjelaskan arah keseluruhan perusahaan.

⁴¹ M. Yatminiwati, *Manajemen Strategi* (Lumajang: Widyagama Press, 2019).

⁴² F. Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005).

- b. Strategi bisnis, yang bertujuan untuk mengembangkan posisi kompetitif sebuah produk atau jasa.
- c. Strategi fungsional, yang bertujuan untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya.

Dari beberapa definisi yang telah di berikan, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu proses yang di rencanakan untuk mencapai sasaran perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Strategi yang baik, harus memiliki koordinasi tim kerja, tema yang jelas, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Hasil dari strategi yang telah di terapkan, akan terlihat apakah gagal atau berhasil pada organisasi tersebut.

2. Pengembangan Unit Usaha

Kemajuan usaha sangat bergantung pada kemampuan pengusaha dan pengelola dalam menjalankan usaha sehari-hari. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengembangan adalah proses, cara, atau perbuatan mengembangkan. Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan di masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.⁴³

Pengembangan adalah suatu pembangunan, yaitu merubah sesuatu sehingga menjadi baru dan memiliki nilai yang lebih tinggi. Dengan demikian juga mengandung makna sebagai pembaharuan yaitu melakukan usaha-usaha untuk membuat sesuatu menjadi lebih sesuai atau cocok dengan kebutuhan, menjadi lebih baik atau bermanfaat. Dalam memudahkan konsep pengembangan, maka pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha

⁴³ F. L. Maulidah and R. Oktafia, "Strategi Pengembangan Usaha Kecil Dan Mikro Serta Dampak Kesejahteraan Masyarakat Desa Kweden Kecamatan Tarik Kabupaten Sidoarjo (Menurut Pandangan Maqashid Syariah)," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6, no. 3 (2020): 571–81.

untuk memajukan atau meningkatkan atau memperbaiki sesuatu yang sudah ada. Atau dapat dikatakan juga sebagai proses yang dilakukan dalam meningkatkan sesuatu sehingga memiliki nilai yang lebih tinggi. Pada penelitian AY Lubis, menurut Hafsah pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat melalui pemberian bimbingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha usaha kecil agar menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.⁴⁴

Usaha merupakan kegiatan yang di lakukan secara tetap dan berkelanjutan, yang memiliki tujuan untuk mencari keuntungan, baik yang di selenggarakan oleh individu ataupun badan usaha, yang berbentuk badan hukum atau tidak, yang di dirikan dan berada di suatu daerah di dalam sebuah negara. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, usaha adalah kegiatan yang menggunakan tenaga pikiran atau badan untuk mencapai suatu maksud.

Badan Pusat Statistik (BPS) menjelaskan bahwa unit usaha adalah unit yang melaksanakan kegiatan yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga atau suatu badan yang mempunyai kewenangan yang di tentukan berdasarkan kebenaran lokasi bangunan fisik, dan wilayah oprasinya.⁴⁵

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan ke depan, motivasi dan kreativitas. Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap pengusaha, maka ada harapan besar untuk mengubah usaha yang awalnya kecil, menjadi skala menengah, bahkan menjadi usaha yang besar. Pengembangan usaha juga merupakan upaya yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya untuk memberdayakan suatu usaha, melalui pemberian fasilitas, bimbingan,

⁴⁴ L. Surepi, A. Rahmat, and R. Julita, "Peranan Administrasi Bisnis Dalam Strategi Pengembangan Usaha," *Jurnal Aghiya* 4, no. 1 (2021): 1–10.

⁴⁵ D. L. Purnamawati and R. Khoirudin, "Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Manufaktur Di Jawa Tengah 2011-2015," *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)* 4, no. 1 (2019): 41–52.

pendampingan, dan bantuan penguatan, untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing sebuah usaha.

3. Strategi Pengembangan Unit Usaha

a. Strategi Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisis SWOT merupakan sebuah penilaian terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman. SWOT merupakan akronim dari kata *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan. Hal utama yang ditekankan adalah bahwa dalam proses perencanaan tersebut, suatu institusi memerlukan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran kedepan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan institusi. Dengan analisa SWOT akan didapatkan karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor internal, kelemahan utama dan kelemahan tambahan berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan.⁴⁶

Analisis SWOT merupakan salah satu metode strategis yang sangat penting dalam perencanaan dan pengembangan unit usaha pondok pesantren. Dengan analisis ini, pesantren dapat memetakan kekuatan internal seperti sumber daya manusia (santri dan alumni), fasilitas, dan nilai kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Di sisi lain, pesantren juga perlu mengidentifikasi kelemahan yang dimiliki, seperti keterbatasan modal, kurangnya pengetahuan manajerial, atau keterbatasan akses terhadap pasar luas. Selain itu, peluang dari luar seperti tren pasar halal, dukungan pemerintah terhadap UMKM, dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap ekonomi syariah juga perlu dimanfaatkan secara maksimal. Namun demikian, pesantren juga harus menyadari potensi

⁴⁶ Istiqomah and I. Andriyanto, "Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis (Studi Pada Sentra Jenang Di Desa Wisata Kaliputu Kudus)," *Bisnis* 5, no. 2 (2017).

ancaman, seperti persaingan pasar, perubahan regulasi, atau ketergantungan terhadap satu jenis usaha.

Metode Analisis SWOT merupakan suatu metodologi untuk mencari hubungan antara peluang dan ancaman eksternal perusahaan, dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Fungsi dari analisis SWOT adalah untuk menganalisis mengenai kelemahan, kekuatan dan keunggulan kompetitif yang dimiliki suatu usaha atau perusahaan, yang dilakukan melalui analisis terhadap kondisi internal, dan dilakukan melalui analisis terhadap kondisi eksternal perusahaan mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.⁴⁷

Analisis SWOT menggambarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi serta mampu memberikan solusi permasalahan yang sedang dihadapi. Komponen analisis SWOT ada 4 yaitu:

- 1) Kekuatan (*Strength*) adalah situasi internal perusahaan yang dimiliki saat ini kekuatan dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani ancaman.
- 2) Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi internal perusahaan dimana bisa menjadi kendala dalam mencapai sasaran organisasi dan menghadapi persaingan.
- 3) Peluang (*Opportunity*) adalah situasi eksternal perusahaan yang berpotensi memberikan peluang organisasi untuk berkembang di masa depan.
- 4) Ancaman (*Threat*) adalah suatu keadaan eksternal yang menggambarkan tantangan atau ancaman yang harus dihadapi organisasi. Ancaman ini berasal dari berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dan dapat menyebabkan kemunduran.⁴⁸

⁴⁷ B. Gunawan et al., "Strategi Pengembangan Teknologi E-Commerce UMKM Rumah Sayur Lembang Menggunakan Metode Analisa SWOT," *Teknologi Dan Open Source* 3, no. 1 (2020).

⁴⁸ Andriyanto, "Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis (Studi Pada Sentra Jenang Di Desa Wisata Kaliputu Kudus)," 363–82.

b. Strategi Kemitraan Strategis

Strategi berikutnya adalah membangun kemitraan strategis yang produktif dengan berbagai stakeholder, baik dari sektor pemerintahan, swasta, perbankan syariah, maupun komunitas lokal. Kemitraan ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti pendampingan pelatihan kewirausahaan, akses pembiayaan usaha, bantuan peralatan produksi, maupun perluasan jaringan distribusi dan pemasaran. Dengan menjalin hubungan kemitraan, pondok pesantren tidak hanya memperoleh dukungan sumber daya, tetapi juga mendapatkan peluang mempercepat pertumbuhan unit usahanya melalui pengalaman dan jejaring dari mitra eksternal. Salah satu contoh sukses adalah Pondok Pesantren Nurul Iman yang menjalin kerja sama dengan PT. ASJ Indonesia dalam bidang produksi karbon aktif dan pengolahan limbah, yang memberikan nilai tambah sekaligus edukasi kewirausahaan kepada para santri.⁴⁹

c. Strategi Diversifikasi Jenis Usaha

Diversifikasi usaha adalah upaya memperluas jenis unit usaha untuk meminimalkan risiko dan meningkatkan pendapatan pesantren. Dalam konteks pondok pesantren, diversifikasi ini bisa berupa usaha pertanian dan peternakan terpadu, percetakan, laundry, toko ritel (minimarket), produksi makanan ringan, katering, hingga unit jasa seperti travel haji-umrah dan lembaga pendidikan nonformal. Dengan mendiversifikasi usaha, pesantren memiliki fleksibilitas dalam menghadapi dinamika pasar dan tantangan ekonomi. Selain itu, diversifikasi juga memungkinkan lebih banyak keterlibatan santri untuk terjun langsung dalam berbagai bidang keahlian yang beragam. Contoh nyata dari strategi ini adalah Pondok Pesantren Al-Ittifaq di Ciwidey,

⁴⁹ Siti Nurhasanah and Maftuhah, "Strategi Pengembangan Usaha Di Pondok Pesantren Nurul Iman Parung: Perspektif Pendidikan Islam Di Era Disrupsi," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 4 (2023): 3219–32, <https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.5493>.

Bandung yang sukses mengembangkan usaha agribisnis modern dan menjadi mitra strategis koperasi dan supermarket besar di Jawa Barat.⁵⁰

d. Strategi Pelatihan dan Pendidikan Kewirausahaan

Strategi selanjutnya yang tidak kalah penting adalah memberikan pelatihan dan pendidikan kewirausahaan kepada para santri. Pondok pesantren idealnya tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai tempat kaderisasi wirausahawan Muslim yang kompeten dan berkarakter. Pelatihan ini dapat meliputi materi-materi dasar seperti manajemen usaha, perencanaan bisnis, akuntansi sederhana, pemasaran produk, hingga penggunaan teknologi digital dalam bisnis. Dengan adanya pelatihan kewirausahaan, santri dapat menumbuhkan jiwa kreatif, inovatif, dan mandiri yang sangat dibutuhkan dalam dunia usaha. Menurut hasil penelitian Fauzi, pelatihan kewirausahaan di lingkungan pesantren mampu menciptakan santri yang tidak hanya siap kerja, tetapi juga siap menciptakan lapangan kerja.⁵¹

e. Strategi Pemanfaatan Teknologi Digital

Di era digital, pemanfaatan teknologi informasi menjadi kebutuhan penting bagi keberhasilan unit usaha pesantren. Penggunaan media sosial seperti Instagram, Facebook, TikTok, dan WhatsApp Business dapat dimanfaatkan untuk promosi dan pemasaran produk secara luas dengan biaya rendah. Selain itu, pesantren juga dapat memanfaatkan platform e-commerce seperti Tokopedia, Shopee, Bukalapak, dan marketplace lokal untuk menjual produk-produknya ke seluruh Indonesia. Penggunaan aplikasi kasir digital dan sistem manajemen stok berbasis software juga akan meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam manajemen usaha. Salah satu pesantren yang berhasil menerapkan digitalisasi usaha adalah Pondok

⁵⁰ Fathu Rahman, "Pengembangan Usaha Bisnis Dalam Membangun Kemandirian Pesantren," *Jurnal Ilmiah Al-Tsarwah* 5, no. 2 (December 2022): 88–103, <https://doi.org/10.30863/al-tsarwah.v5i2.3832>.

⁵¹ Sonia Rosta Alannawa, "Strategi Manajemen Dalam Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Terhadap Aspek Sosial-Ekonomi," *Al-Rikaz: Jurnal Ekonomi Syariah* 3, no. 2 (2024): 64–78, <https://doi.org/10.35905/rikaz.v3i2.11334>.

Pesantren Al-Mawaddah di Cilegon yang meluncurkan program *digitalpreneur* untuk membekali santri dengan keahlian bisnis online, desain grafis, dan pembuatan konten digital.⁵²

4. Tahap-Tahap Manajemen Strategi

Pada dasarnya, manajemen strategi merupakan suatu proses sistematis yang terdiri dari beberapa tahapan utama yang saling berkaitan. Secara umum, tahapan manajemen strategi meliputi tiga fase pokok, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga tahapan ini menjadi kerangka penting dalam menentukan arah serta keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.⁵³

a. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Tahap perumusan strategi merupakan proses awal dalam manajemen strategi yang berfokus pada perencanaan arah organisasi. Pada tahap ini, organisasi merancang strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Fred R. David (2011), terdapat beberapa langkah dalam formulasi strategi, yaitu:

- 1) Mengembangkan visi dan misi organisasi sebagai dasar arah kebijakan.
- 2) Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.
- 3) Menganalisis kekuatan dan kelemahan yang berasal dari faktor internal.
- 4) Menetapkan tujuan jangka panjang.
- 5) Menghasilkan dan memilih alternatif strategi yang paling tepat.

Tahapan ini juga melibatkan proses pengambilan keputusan strategis, seperti menentukan jenis usaha yang akan dikembangkan atau dihentikan, alokasi sumber daya, kemungkinan ekspansi pasar, diversifikasi usaha, hingga pembentukan kerja sama atau kemitraan.

Dalam konteks ini, organisasi harus mampu menyesuaikan antara kondisi

⁵² Indrani Dharmayanti et al., “Strategi Pengembangan Program Wirausaha Baru Di Pondok Pesantren Menggunakan Analytical Network Process,” *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah* 16, no. 1 (February 2021): 9–16, <https://doi.org/10.29244/mikm.16.1.9-16>.

⁵³ Mukhlis Yunus et al., *Manajemen Strategi* (Deepublish, 2024), 7–8.

internal dan dinamika lingkungan eksternal agar strategi yang dirumuskan relevan dan realistis.

b. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Tahap implementasi merupakan proses pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan. Pada fase ini, strategi diterjemahkan ke dalam tindakan operasional yang nyata.

Menurut David (2011), keberhasilan implementasi strategi didukung oleh beberapa indikator penting, antara lain:

- 1) Penyusunan kebijakan operasional.
- 2) Penetapan tujuan tahunan.
- 3) Pengalokasian anggaran dan sumber daya secara efektif.
- 4) Pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi.
- 5) Pembentukan struktur organisasi yang mendukung pelaksanaan strategi.
- 6) Pemberian motivasi kepada karyawan agar kinerja selaras dengan tujuan organisasi.

Implementasi strategi juga menuntut adanya budaya organisasi yang mendukung, koordinasi yang jelas dalam struktur komando, serta pengelolaan biaya dan pemasaran yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Carl Von Clausewitz, strategi bukan hanya sekedar menyelesaikan persoalan, tetapi juga harus bersifat adaptif dan kreatif agar mampu menjawab tantangan masa depan.

Dengan demikian, tahap implementasi menekankan pentingnya konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan agar strategi tidak berhenti pada konsep, tetapi benar-benar menghasilkan kinerja nyata.

c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Tahap evaluasi merupakan proses peninjauan kembali terhadap strategi yang telah diimplementasikan. Evaluasi diperlukan karena lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, selalu mengalami perubahan.

Menurut David (2011), evaluasi strategi meliputi tiga kegiatan utama, yaitu:

- 1) Meninjau kembali faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar perumusan strategi.
- 2) Mengukur kinerja organisasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan strategi.
- 3) Mengambil tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan atau hambatan dalam pelaksanaannya.

Richard P. Rumelt (dalam Pearce et al., 2000) mengemukakan empat kriteria untuk menilai efektivitas suatu strategi, yaitu:

- 1) *Advantage* yaitu strategi harus mampu menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif.
- 2) *Consonance* yaitu strategi harus selaras dengan kondisi dan perubahan lingkungan eksternal.
- 3) *Consistency* yaitu strategi harus menunjukkan konsistensi antara tujuan dan kebijakan yang diterapkan.
- 4) *Feasibility* yaitu strategi harus realistis dan dapat dijalankan sesuai dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki tanpa menimbulkan masalah baru.

Melalui evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa strategi yang dijalankan tetap relevan, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan jangka panjang.

5. Jenis-jenis Unit Usaha Pondok Pesantren

a. Usaha Pertanian dan Perkebunan

Salah satu bentuk unit usaha yang umum dijumpai di pondok pesantren adalah usaha pertanian dan perkebunan. Usaha ini biasanya memanfaatkan lahan yang dimiliki pesantren untuk ditanami berbagai komoditas seperti sayuran, buah-buahan, dan tanaman perkebunan. Selain menghasilkan keuntungan ekonomi, kegiatan ini juga menjadi sarana pembelajaran bagi para santri dalam hal kemandirian, tanggung jawab, dan keterampilan teknis. Contoh pesantren yang berhasil mengelola usaha ini

adalah Pondok Pesantren Al-Ittifaq di Bandung, yang mengembangkan sistem pertanian terpadu dan berhasil menjalin kerja sama dengan berbagai retail modern. Melalui unit ini, pesantren dapat mengembangkan potensi agroeduwisata serta memperluas jaringan distribusi hasil pertanian.⁵⁴

b. Usaha Peternakan dan Perikanan

Unit usaha peternakan dan perikanan juga menjadi salah satu alternatif dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pondok pesantren. Kegiatan ini mencakup beternak ayam, kambing, sapi, maupun budidaya ikan seperti lele dan nila. Selain sebagai sumber pendapatan, unit ini berperan penting dalam mencukupi kebutuhan konsumsi internal pesantren, seperti daging dan telur. Beberapa pesantren bahkan sudah menerapkan sistem bioflok dalam budidaya ikan, sehingga lebih hemat lahan dan efisien dalam pengelolaan. Pondok Pesantren Sidogiri adalah salah satu contoh sukses yang memiliki peternakan ayam mandiri yang menunjang kebutuhan konsumsi para santri. Kegiatan ini juga mengajarkan santri untuk memiliki keterampilan teknis dan kepekaan terhadap kewirausahaan berbasis ternak.⁵⁵

c. Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren)

Koperasi pondok pesantren, atau lebih dikenal dengan sebutan kopontren, merupakan badan usaha yang berfungsi untuk mengelola kegiatan ekonomi pesantren secara kolektif. Koperasi ini menyediakan berbagai kebutuhan pokok santri, seperti makanan, pakaian, alat tulis, dan kitab, serta menjadi wadah penjualan produk-produk hasil karya santri. Kopontren tidak hanya berperan sebagai unit bisnis internal, tetapi juga menjalin kerja sama eksternal yang mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Salah satu kopontren paling terkenal di Indonesia adalah Kopontren Sidogiri, yang telah memiliki jaringan distribusi nasional. Keberadaan

⁵⁴ A. Rosyid, "Model Kemandirian Ekonomi Pesantren Al-Ittifaq Dalam Pengembangan Pertanian Terpadu," *Jurnal Eonomi Islam Nusantara* 5, no. 2 (2022): 98–100.

⁵⁵ F. Rizky, "Pengelolaan Budidaya Ikan Sistem Bioflok Di Pondok Pesantren," *Jurnal AgroIslam* 4, no. 1 (2021): 56–63.

koperasi ini mencerminkan nilai-nilai ekonomi Islam seperti tolong-menolong (ta'awun) dan keadilan dalam distribusi keuntungan (syirkah).⁵⁶

d. Usaha Dagang (Retail)

Usaha dagang atau retail merupakan bentuk unit usaha yang paling mudah diterapkan oleh pondok pesantren karena tidak membutuhkan modal besar dan bisa menyesuaikan dengan kebutuhan internal. Bentuk usaha ini meliputi toko kelontong, warung makan (kantin santri), hingga toko alat ibadah dan perlengkapan pesantren seperti sarung, peci, dan kitab. Dalam pengelolaannya, usaha ini bisa melibatkan santri senior maupun alumni untuk membina jiwa kewirausahaan. Banyak pondok pesantren yang mendirikan toserba mini (toko serba ada) sebagai unit dagang utama yang melayani kebutuhan harian santri. Dengan memanfaatkan teknologi, usaha ini juga dapat dikembangkan ke arah digitalisasi melalui platform e-commerce lokal untuk memperluas pasar.⁵⁷

e. Industri Kreatif dan Kerajinan

Industri kreatif merupakan salah satu unit usaha yang berbasis potensi dan bakat santri, seperti membuat kerajinan tangan, sablon kaos, kaligrafi, hingga karya seni bernuansa Islami. Unit ini sangat potensial karena selain berorientasi pada ekonomi, juga dapat meningkatkan apresiasi terhadap budaya dan seni Islam. Contohnya adalah Pesantren Kaligrafi Lemka di Sukabumi yang fokus pada pengembangan kaligrafi Islam dan telah menghasilkan karya yang dikenal di tingkat nasional bahkan internasional. Produk-produk dari unit ini dapat dijual melalui pameran, toko pesantren, maupun marketplace digital, sehingga memberi peluang ekonomi lebih luas bagi pesantren dan santri.⁵⁸

⁵⁶ M. Fadillah, "Kopontren Sidogiri Sebagai Model Koperasi Syariah Berbasis Pesantren," *Jurnal Koperasi Dan UMKM* 3, no. 3 (2020): 77–89.

⁵⁷ N. Hidayat, "Peran Usaha Dagang Pesantren Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi," *Jurnal Ekonomi Syariah* 6, no. 1 (2022): 12–20.

⁵⁸ H. Amirudin, "Industri Kaligrafi Di Pondok Pesantren Lemka: Studi Pengembangan Ekonomi Kreatif Berbasis Pesantren," *Jurnal Seni Islam* 8, no. 1 (2023): 35–47.

f. Layanan Pendidikan dan Kursus

Pesantren juga dapat mengembangkan unit usaha di bidang jasa pendidikan dan kursus. Jenis usaha ini berupa lembaga kursus bahasa asing, pelatihan komputer, program tahfidz intensif, hingga pelatihan wirausaha. Unit ini memanfaatkan keunggulan pesantren dalam bidang pendidikan dan sangat relevan di era keterampilan digital dan globalisasi. Misalnya, Pesantren Al-Mawaddah di Ponorogo menyediakan pelatihan entrepreneur berbasis digital kepada santri. Selain menambah pemasukan pesantren, layanan ini juga menjadi media dakwah dan pemberdayaan masyarakat sekitar. Peluang kerja sama dengan instansi pelatihan atau program pemerintah juga terbuka lebar bagi unit ini.⁵⁹

g. Usaha Kuliner dan Catering

Usaha kuliner juga menjadi peluang besar bagi pesantren, mengingat kebutuhan konsumsi harian para santri yang tinggi. Unit ini mencakup pengelolaan dapur santri, kantin, produksi makanan ringan (seperti keripik, kue, atau roti), hingga jasa katering untuk masyarakat umum. Beberapa pesantren bahkan telah memiliki merek makanan sendiri yang dipasarkan ke luar daerah. Selain menjanjikan secara ekonomi, usaha ini juga mengajarkan keterampilan dasar pengolahan makanan dan manajemen bisnis kepada santri. Unit kuliner yang dikelola dengan baik bisa dikembangkan menjadi waralaba makanan berbasis pesantren.⁶⁰

h. Usaha Digital dan Media

Di era teknologi informasi, pondok pesantren mulai merambah ke dunia digital dengan mengembangkan usaha berbasis media dan teknologi. Unit ini bisa berupa pengelolaan media dakwah digital (*YouTube*, *podcast*, *website*), toko online untuk produk pesantren, jasa desain grafis, hingga penerbitan buku digital. Pesantren Daarut Tauhiid di Bandung adalah

⁵⁹ D. Suharto, "Pemberdayaan Santri Melalui Program Digitalpreneur Di Pesantren Al-Mawaddah," *Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2021): 88–99.

⁶⁰ S. Nurhayati, "Usaha Kuliner Pesantren Dan Strategi Branding Produk Halal," *Jurnal Bisnis Halal Indonesia* 4, no. 1 (2020): 55–68.

contoh yang telah sukses memanfaatkan media digital untuk dakwah sekaligus usaha ekonomi. Pengembangan usaha ini sejalan dengan tren digitalisasi masyarakat dan dapat dijalankan oleh santri yang memiliki keterampilan IT. Pendapatan dari media digital bisa berasal dari monetisasi konten, jasa, atau penjualan produk digital.⁶¹

6. Kendala Pengembangan Usaha Pondok Pesantren

Pondok pesantren memiliki permasalahan krusial yang perlu diakui bersama, dan penanganannya harus segera diupayakan. Adapun permasalahannya yaitu:

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) di pesantren harus di tingkatkan, bukan hanya kemampuan dasar akademis, namun juga kemampuan keterampilan individu maupun kelompok. Pesantren sebagai pusat keunggulan, harus melengkapi kurikulum dan metodologinya, tidak hanya pada satu kemampuan, yaitu mencetak pemikir-pemikir agama, tetapi juga sekaligus praktisi-praktisi sosial yang berlandaskan agama. Kekurangan SDM harus segera di atasi, agar unit usaha yang di jalankan umat islam bisa berkembang dan mensejahterakan.

b. Kelembagaan

Secara garis besar, model kelembagaan pondok pesantren dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu:

1) Integrated Struktural

Setiap aspek dalam pondok pesantren saling terhubung dan merupakan bagian integral dari keseluruhan lembaga. Artinya, semua bidang, meskipun memiliki spesialisasi yang berbeda, terstruktur dalam satu organisasi. Model ini akan berjalan lancar jika setiap bidang memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas, termasuk hak dan tanggung jawabnya.

⁶¹ R. Maulana, "Media Digital Pesantren: Antara Dakwah Dan Unit Usaha," *Jurnal Komunikasi Islam* 10, no. 2 (2022): 102–15.

2) Integrated non-Struktural

Untuk mencapai kemandirian, pondok pesantren mengembangkan unit usaha yang terpisah secara struktur organisasi. Meskipun terpisah, unit usaha tersebut tetap terhubung dengan pondok pesantren secara emosional dan ideologis. Namun, pesantren masih memiliki kendala yang serius, dalam hal sumber daya manusia yang profesional, serta penerapan sistem manajemen yang masih bersifat konvensional. Seperti kurangnya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi, kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan, kurangnya distribusi peran pengelolaan pendidikan, dan banyaknya administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit kerja yang tidak berjalan sesuai dengan aturan baku organisasi.

3) Terobosan/Inovasi dan *Net-Working*

Masalah mendasar yang ketiga adalah, kurangnya keberanian pesantren untuk melakukan terobosan keluar, atau membangun jaringan, baik antar pesantren, maupun dengan institusi lain. Masyarakat pondok pesantren yang berada di daerah pelosok, umumnya menghadapi masalah yang klasik, yaitu rendahnya kualitas sumber daya manusia, kurang memiliki kemampuan manajemen dan kewirausahaan, sehingga mereka selalu berada di posisi yang lemah, apabila mengadakan transaksi kemitraan dengan pengusaha besar. Akibat lebih jauh, pondok pesantren tidak, atau kurang maksimal memfungsikan dirinya sebagai agen pembangunan. Oleh karena itu, agar dapat menjadi agen perubahan dan pemberdayaan, ada beberapa hal yang harus di penuhi, antara lain: wawasan, komunikasi, kekuasaan atau kekuatan, politik, dan modalitas ekonomi.⁶²

⁶² A. Halim, *Manajemen Pesantren* (n.d.), 240.

B. Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren

1. Pengertian Kemandirian Ekonomi

Kemandirian merupakan istilah yang berasal dari dasar kata “diri” berawalan “ke” serta berakhiran “an”, setelah itu menjadi kata benda atau menjadi kata yang menerangkan keadaan.⁶³ Oleh sebab itu, Ketika membahas kemandirian berarti membahas perkembangan yang terjadi pada diri sendiri, dalam ungkapan Carl Roger ia menyebut self sebagai kemandirian, oleh karena makna diri adalah inti dari kemandirian, yang biasanya ditandai dengan adanya rasa percaya pada diri sendiri dalam memutuskan dan menyelesaikan problem yang dialami dan tidak bergantung terhadap uluran tangan orang lain. Beberapa ahli berpendapat bahwa “kemandirian” memperlihatkan adanya adanya keahlian psikososial, meliputi kemerdekaan berbuat, mampu mengurus diri sendiri tanpa melibatkan orang lain, bebas mengatur keperluannya sendiri, serta bebas dari unsur pengaruh lingkungan.⁶⁴

Kemandirian dapat didefinisikan juga sebagai suatu keadaan ketika seseorang memiliki hasrat bersaing untuk maju demi kebaikan dirinya, mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk mengatasi masalah yang dihadapi, memiliki kepercayaan diri dalam mengerjakan tugas tugasnya, dan bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya.⁶⁵ Kemandirian bagi seorang muslim adalah lambang perjuangan semangat jihad (*fighting spirit*) yang sangat mahal harganya⁶⁶

Kemandirian ekonomi tergolong dalam ekonomi mikro sebagaimana ditulis oleh Adam Smith (1723–1790), dikenal sebagai "Bapak Ekonomi," yang mana membahas bagaimana individu atau entitas kecil, seperti pondok pesantren, dapat mengelola sumber daya yang terbatas dan menghasilkan

⁶³ Arwani, Agus, and Muhamad Masrur. "Pengembangan kemandirian ekonomi pondok pesantren." Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam.

⁶⁴ Habibi Zaman RA, Membangun Ekonomi Pesantren: Analisis Modal Sosial Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. (PSP Nusantara Press : 2018), hlm. 51

⁶⁵ Mukeri, "Kemandirian Ekonomi Solusi untuk Kemajuan bangsa," Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanara, 2012, dalam <https://jurnal.unpad.ac.id>.

⁶⁶ Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 186

pendapatan yang cukup untuk keberlanjutan mereka. Dalam konteks ini, kemandirian ekonomi dipengaruhi oleh kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien, memproduksi barang atau jasa, serta memperdagangkan produk tersebut.⁶⁷ dalam pembahasan berikutnya oleh Mankin N.G pada bukunya yang berjudul *Principles of Economics* disebutkan bahwasanya kemandirian ekonomi dapat dilihat dari bagaimana individu dan organisasi kecil dapat mencapai kemandirian ekonomi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.⁶⁸

Kemandirian adalah suatu sikap yang mengutamakan kemampuan diri sendiri dalam mengatasi berbagai masalah demi mencapai satu tujuan, tanpa menutupi diri terhadap berbagai kemungkinan kerjasama yang saling menguntungkan. Secara umum kemandirian dapat diartikan ketika dalam menghadapi suatu permasalahan yang harus diselesaikan dengan cepat langsung mengambil inisiatif atau solusi dan tidak bergantung kepada siapa pun.⁶⁹

Kemandirian merupakan suatu konsep yang seringkali dihubungkan dengan pembangunan. Konsep kemandirian menjadi faktor yang penting dalam sebuah pembangunan. Konsep ini mencakup tentang kecukupan diri (self-sufficiency) di bidang ekonomi, (self-discovery) penemuan diri, dan (self-confidence). Sikap mandiri harus dijadikan tolak ukur keberhasilan yakni apakah suatu rakyat atau masyarakat menjadi mandiri atau malah akan semakin bergantung.

Kemandirian ekonomi adalah kemampuan untuk mengatur ekonomi sendiri dan tidak tergantung kepada kebutuhan ekonomi orang lain. Kemandirian tersebut meliputi kemandirian berpikir, bertindak dan mengendalikan apa yang merekalakukan. Selanjutnya kemandirian masyarakat adalah kondisi yang dialami oleh masyarakat yang ditandai dengan kemampuan berpikir,

⁶⁷ Adam Smith. *The Wealth of Nations*. (London: An Electronic Classics Series Publication, 2005), hlm. 6

⁶⁸ Mankiw, N. G. *Principles of Economics*. (Cengage Learning: 2021), hlm. 23

⁶⁹ Mukeri, "Kemandirian Ekonomi Solusi untuk Kemajuan bangsa," Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanara, 2012, dalam <https://jurnal.unpad.ac.id>.

memutuskan serta melakukan sesuatu yang dipandang tepat demi mencapai pemecahan masalah yang dihadapi.⁷⁰

2. Indikator Kemandirian Ekonomi

a. Sumber Pendapatan

Diversifikasi Sumber Pendapatan: Indikator utama kemandirian ekonomi adalah keragaman sumber pendapatan. Ketika sebuah lembaga memiliki beberapa sumber pendapatan, seperti sumbangan, pendapatan dari usaha bisnis (misalnya, biaya pendidikan, penjualan produk, atau jasa), dan investasi, maka ketergantungan pada satu sumber akan berkurang. Semakin beragam pendapatan, semakin mandiri lembaga tersebut.⁷¹

b. Kemandirian dalam Pembiayaan

Cakupan Biaya Operasional: Hal ini mengacu pada kemampuan lembaga untuk menutupi biaya operasionalnya sendiri tanpa mencari bantuan keuangan dari donor eksternal atau pendanaan pemerintah. Kemandirian dalam pembiayaan dapat diukur dengan rasio pendapatan yang dihasilkan secara internal (melalui layanan atau produk) dibandingkan dengan pendanaan eksternal (hibah atau subsidi).⁷²

c. Keberlanjutan Sumber Daya Keuangan

Kesehatan Keuangan Jangka Panjang: Lembaga yang mandiri secara finansial sering kali memiliki strategi jangka panjang untuk mempertahankan biaya operasional dan pengembangannya melalui praktik-praktik yang berkelanjutan, termasuk berinvestasi pada proyek-proyek yang menghasilkan pendapatan dan membangun cadangan.⁷³

⁷⁰ Desmita, Psikologi Perkembangan Peserta Didik (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 186

⁷¹ Mankiw, N. Gregoy. *Principles of Economics*. (United States: Cengage Learning, 2021), hlm. 50

⁷² Mankiw, N. Gregoy. *Principles of Economics*. (United States: Cengage Learning, 2021), hlm. 56

⁷³ Mankiw, N. Gregoy. *Principles of Economics*. (United States: Cengage Learning, 2021), hlm. 108

d. Efektivitas Biaya

Penggunaan Sumber Daya yang Efisien: Lembaga yang memiliki kemandirian ekonomi mengelola sumber daya mereka secara efektif. Operasi berbiaya rendah, alokasi sumber daya yang efisien, dan ketergantungan minimal pada hibah atau sumbangan untuk menjalankan fungsi sehari-hari adalah tanda-tanda kemandirian ekonomi.⁷⁴

e. Akumulasi Modal

Investasi dalam Aset: Lembaga yang mandiri secara finansial dapat membangun dan memelihara aset yang menghasilkan pendapatan. Aset-aset ini dapat berupa fisik (misalnya, bangunan, infrastruktur) atau non-fisik (misalnya, kekayaan intelektual, reputasi).⁷⁵

f. Manajemen Utang

Rasio Utang terhadap Pendapatan: Tingkat utang yang rendah relatif terhadap pendapatan menunjukkan bahwa sebuah institusi mengelola keuangannya dengan baik dan tidak terlalu bergantung pada pinjaman untuk membiayai operasinya.⁷⁶

g. Profitabilitas dari Kegiatan Internal

Generasi Surplus (*Surplus Generation*): Kemampuan untuk menghasilkan surplus dari kegiatan internal seperti menawarkan kursus atau menyediakan layanan adalah indikator yang baik untuk kemandirian ekonomi. Hal ini memastikan lembaga dapat menginvestasikan kembali pendapatannya ke dalam program atau ekspansi.⁷⁷

h. Dukungan Masyarakat dan Pemangku Kepentingan

Keterlibatan dan Keterlibatan: Dukungan komunitas atau pemangku kepentingan yang kuat juga dapat mengindikasikan

⁷⁴ Mankiw, N. Gregoy. *Principles of Economics*. (United States: Cengage Learning, 2021),. hlm. 78

⁷⁵ Mankiw, N. Gregoy. *Principles of Economics*. (United States: Cengage Learning, 2021),. hlm. 203

⁷⁶ Mankiw, N. Gregoy. *Principles of Economics*. (United States: Cengage Learning, 2021),. hlm. 176

⁷⁷ Mankiw, N. Gregoy. *Principles of Economics*. (United States: Cengage Learning, 2021),. hlm. 106

kemandirian ekonomi. Hal ini termasuk memiliki jaringan pendukung yang mendanai atau membeli layanan secara konsisten, sehingga mengurangi ketergantungan pada donor besar yang bersifat sporadis.⁷⁸

3. Dampak Strategi Pengembangan Unit Usaha terhadap Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren

Strategi pengembangan unit usaha di lingkungan pondok pesantren memiliki peranan krusial dalam menciptakan kemandirian ekonomi lembaga tersebut. Dalam teori kemandirian ekonomi yang dikemukakan oleh Mubyarto (1997), kemandirian ekonomi didefinisikan sebagai kemampuan suatu lembaga atau komunitas untuk memenuhi kebutuhan ekonominya sendiri, tanpa bergantung sepenuhnya pada bantuan eksternal. Konsep ini sejalan dengan cita-cita pondok pesantren sebagai lembaga yang tidak hanya unggul dalam pendidikan keagamaan, tetapi juga tangguh secara ekonomi.⁷⁹

Pengembangan unit usaha yang dikelola dengan baik akan memberikan dampak signifikan terhadap kemampuan pesantren dalam membiayai operasional pendidikan, pemenuhan fasilitas, hingga pemberdayaan masyarakat sekitar.⁸⁰ Menurut Porter (1985) dalam teorinya tentang *competitive advantage*, strategi bisnis yang efektif dapat memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, termasuk dalam sektor sosial-religius seperti pondok pesantren. Keunggulan ini muncul ketika pesantren berhasil mengidentifikasi peluang pasar, mengoptimalkan sumber daya internal, serta membangun sistem manajerial yang profesional.

⁷⁸ Mankiw, N. Gregoy. *Principles of Economics*. (United States: Cengage Learning, 2021), hlm. 143

⁷⁹ Ismail Hasang and Muhammad Nur, *Perekonomian Indonesia*. (Ahlimedia Book, 2020).

⁸⁰ Khabib Solihin, "Strategi Penguatan Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui Usaha Mikro Kecil Menengah," *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 5, no. 1 (June 2024): 85–114, <https://doi.org/10.35878/santri.v5i1.1209>.

Berikut adalah penjelasan rinci mengenai dampak pengembangan unit usaha terhadap kemandirian ekonomi pondok pesantren.

a. Peningkatan Pendapatan Pesantren secara Mandiri

Pengembangan unit usaha di pondok pesantren saat ini menjadi salah satu strategi penting dalam membangun kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam tersebut. Banyak pesantren mulai merancang dan mengelola berbagai jenis unit usaha dengan tujuan untuk tidak hanya menopang keberlangsungan operasional pesantren, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi pesantren secara menyeluruh.⁸¹ Unit usaha yang dikelola ini sangat beragam, tergantung pada potensi dan kebutuhan pesantren masing-masing, seperti koperasi santri, usaha depot air minum isi ulang, usaha konveksi, percetakan, warung pesantren, hingga barbershop. Di Pesantren Baitunnur, unit-unit usaha tersebut telah menunjukkan hasil yang signifikan dalam menopang kebutuhan internal pesantren.

Kontribusi utama dari unit usaha ini dapat dilihat pada peningkatan pendapatan pesantren yang bersifat mandiri dan berkelanjutan. Tidak seperti dana hibah atau donasi yang bersifat musiman dan tidak menentu, keuntungan dari unit usaha bisa dihitung dan diproyeksikan secara periodik, sehingga membantu pesantren dalam merencanakan anggaran jangka pendek maupun jangka panjang. Pendapatan dari koperasi santri, misalnya, diperoleh dari transaksi harian para santri dan masyarakat sekitar yang membeli kebutuhan pokok di koperasi tersebut.⁸² Demikian pula dengan unit usaha lainnya, seperti depot air minum dan konveksi, yang hasilnya bisa digunakan untuk memenuhi berbagai keperluan internal pesantren.

⁸¹ Alvin Arifin, "Peran Pembangunan Pesantren Berbasis Agrobisnis Terhadap Masyarakat Sekitar," *Socio Politica : Jurnal Ilmiah Jurusan Sosiologi* 8, no. 2 (November 2018): 174–96, <https://doi.org/10.15575/socio-politica.v8i2.3610>.

⁸² Siti Nurjanah and M. Kholis Amrullah, "Inovasi Pesantren Dalam Membentuk Kemandirian Lembaga Dan Santri," *Nizham Journal of Islamic Studies* 9, no. 01 (June 2021): 137, <https://doi.org/10.32332/nizham.v9i01.3417>.

Penggunaan dana dari hasil unit usaha sangat strategis, mencakup kebutuhan operasional harian pesantren hingga pengembangan fasilitas dan program pendidikan.⁸³ Operasional harian yang dimaksud meliputi pembiayaan kebutuhan makan santri, pembelian perlengkapan pendidikan, listrik, air, hingga gaji untuk para staf pengajar dan karyawan pesantren. Di sisi lain, sebagian dana digunakan untuk pengembangan fisik dan infrastruktur pesantren, seperti pembangunan asrama, ruang kelas, perpustakaan, hingga pengadaan fasilitas olahraga dan teknologi. Hal ini membuktikan bahwa keberadaan unit usaha menjadi tulang punggung dalam memperkuat kualitas layanan pendidikan di pesantren.

Salah satu dampak positif yang sangat penting dari pengelolaan unit usaha ini adalah berkurangnya ketergantungan pesantren terhadap bantuan eksternal. Sebelum memiliki unit usaha, banyak pesantren sangat tergantung pada sumbangan dari donatur, lembaga sosial, dan bantuan pemerintah. Ketergantungan ini membuat program pesantren menjadi tidak stabil karena pelaksanaannya sangat bergantung pada ada tidaknya dana dari luar. Namun, setelah memiliki sumber pendapatan mandiri, pesantren memiliki keleluasaan dalam menentukan arah dan skala program yang ingin dijalankan, tanpa harus terlalu mengandalkan pihak ketiga.⁸⁴ Hal ini memberikan stabilitas finansial yang sangat dibutuhkan, terutama dalam menjaga keberlangsungan operasional pesantren di tengah dinamika ekonomi yang tidak menentu.

Lebih jauh lagi, keberhasilan unit usaha juga membuka peluang untuk memperluas manfaat ekonomi kepada santri dan masyarakat sekitar.⁸⁵ Salah satu bentuk kontribusinya adalah dengan pemberian

⁸³ Nia Rahmadani Sapriadi, Jamaluddin Majid, and Shadriyah Shadriyah, "Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi di Pesantren An Nahdliyyin Lerang," *Islamic Banking and Finance* 4, no. 2 (December 2024): 588–605, <https://doi.org/10.30863/ibf.v4i2.5694>.

⁸⁴ Ahmad Fauzi Mei, *Etos Bisnis Kaum Santri* (Bitread Publishing, 2021).

⁸⁵ Siti Nurhasanah and Maftuhah Maftuhah, "Strategi Pengembangan Usaha Di Pondok Pesantren Nurul Iman Parung: Perspektif Pendidikan Islam Di Era Disrupsi," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 04 (November 2023): 04, <https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.5493>.

beasiswa kepada santri yang berasal dari keluarga kurang mampu. Sebagian dari laba bersih unit usaha dialokasikan untuk kebutuhan pendidikan, seperti pembayaran uang sekolah, perlengkapan belajar, bahkan tempat tinggal bagi santri yatim piatu. Santri yang benar-benar tidak mampu dibebaskan dari biaya pendidikan, sementara yang berasal dari keluarga kurang mampu diberikan keringanan biaya, sehingga tidak ada lagi alasan untuk tidak melanjutkan pendidikan hanya karena faktor ekonomi.

Terakhir, pengembangan unit usaha juga menjadi sarana pelatihan kewirausahaan bagi para santri. Melalui keterlibatan langsung dalam pengelolaan koperasi, depot air, atau konveksi, para santri tidak hanya belajar teori, tetapi juga praktik manajerial dan teknis yang berguna ketika mereka kembali ke masyarakat. Ini menjadi nilai tambah dalam proses pendidikan di pesantren, di mana lulusan tidak hanya memiliki pemahaman agama yang kuat, tetapi juga memiliki keterampilan wirausaha yang bisa digunakan untuk menciptakan lapangan kerja sendiri. Dengan demikian, pengembangan unit usaha tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia lulusan pesantren.⁸⁶

b. Pengurangan Ketergantungan pada Donasi Eksternal

Pengembangan unit usaha di lingkungan pesantren merupakan langkah strategis untuk mengurangi ketergantungan terhadap donasi dari pihak eksternal.⁸⁷ Selama ini, banyak pesantren yang masih mengandalkan bantuan dari donatur, lembaga sosial, atau pemerintah untuk membiayai kegiatan operasional maupun pembangunan fasilitas. Ketergantungan seperti ini kerap kali menjadi kendala dalam perencanaan jangka panjang,

⁸⁶ Indrawati Indrawati et al., “Analisis Peningkatan Ekonomi Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Melalui Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren,” *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4, no. 5 (September 2024): 5, <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.14974>.

⁸⁷ Jenal Aripin and Mulyawan Safwandy Nugraha, “Manajemen Keuangan Berkelanjutan Di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan Dan Tantangannya,” *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (January 2025): 1, <https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223>.

terutama ketika bantuan tidak datang secara konsisten. Oleh karena itu, dengan memiliki sumber pendapatan sendiri melalui unit usaha, pesantren dapat mengelola keuangan secara lebih mandiri dan berkesinambungan.

Kemandirian ekonomi yang dicapai dari unit-unit usaha memberikan keleluasaan bagi pesantren dalam merespon berbagai kebutuhan dan tantangan yang muncul secara tiba-tiba. Misalnya, jika ada kebutuhan mendesak seperti perbaikan bangunan atau pengadaan sarana belajar, pesantren dapat segera mengambil keputusan dan melakukan tindakan tanpa harus menunggu bantuan dana dari luar. Hal ini mencerminkan tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam pengelolaan lembaga, yang sangat penting untuk memastikan keberlanjutan program pendidikan dan pemberdayaan santri.⁸⁸

Lebih jauh, kondisi keuangan yang stabil dan mandiri ini memungkinkan pesantren untuk fokus pada misinya sebagai lembaga pendidikan Islam. Tanpa dibebani kekhawatiran soal pendanaan, pesantren dapat lebih optimal dalam menyusun dan menjalankan program-program yang berorientasi pada peningkatan kualitas santri, baik dalam aspek keagamaan maupun keterampilan hidup. Dengan demikian, pengembangan unit usaha bukan hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga memperkuat kapasitas pesantren sebagai agen perubahan sosial dan pemberdayaan umat.

c. Penciptaan Lapangan Kerja bagi Santri dan Masyarakat Sekitar

Unit usaha yang dikembangkan oleh pesantren tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan untuk menopang kebutuhan operasional lembaga, tetapi juga memberikan manfaat ekonomi yang lebih luas. Keuntungan dari unit usaha ini digunakan untuk mendukung kegiatan pendidikan, pembangunan infrastruktur, serta kebutuhan harian santri.

⁸⁸ Ahmad Misbah, "Model Manajemen Keuangan Syariah Di Pesantren: Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lembaga Pendidikan Islam Di Era Digital," *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (July 2024): 2, <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v5i2.1940>.

Namun, lebih dari itu, keberadaan unit usaha tersebut juga membuka peluang kerja, baik bagi santri yang sedang menempuh pendidikan, maupun masyarakat di sekitar pesantren yang membutuhkan penghasilan tambahan.⁸⁹ Hal ini menjadikan pesantren tidak hanya sebagai pusat pendidikan agama, tetapi juga sebagai motor penggerak ekonomi lokal.

Melalui keterlibatan langsung dalam berbagai bentuk unit usaha seperti perdagangan, perbengkelan, peternakan, pertanian, dan jahitan, para santri memperoleh pengalaman praktis yang sangat berharga. Kegiatan ini memberikan ruang bagi santri untuk belajar tentang manajemen usaha, strategi pemasaran, keterampilan teknis, serta etika bisnis yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Pengalaman tersebut membekali mereka dengan keterampilan kewirausahaan yang dapat dimanfaatkan setelah lulus dari pesantren. Dengan demikian, pesantren turut mencetak generasi muda yang tidak hanya memiliki pemahaman agama yang kuat, tetapi juga siap bersaing di dunia kerja dan usaha.⁹⁰

Di sisi lain, pesantren yang aktif mengembangkan unit usaha turut berkontribusi besar terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal. Dengan melibatkan warga sekitar sebagai pekerja, mitra usaha, atau penyedia bahan baku, pesantren menciptakan ekosistem ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan ekonomi pesantren ini dapat meningkatkan pendapatan mereka, mengurangi angka pengangguran, serta memperkuat hubungan sosial antara pesantren dan lingkungan sekitarnya.⁹¹ Hal ini menjadikan

⁸⁹ Rony Edward Utama, "STRATEGI PEMBIAYAAN PESANTREN MELALUI PEMBERDAYAAN EKONOMI UMAT," *Jurnal Tahdzibi : Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (November 2020): 2, <https://doi.org/10.24853/tahdzibi.5.2.117-134>.

⁹⁰ Mohammad Zainal and Ahmad Ghufro, "Upaya Peningkatan Ekonomi Pondok Pesantren Melalui Pendidikan Ekonomi Syariah Bagi Generasi Pemuda Muslim Di Madura Dengan Ekstrakurikuler Sma," *Dinar: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam* 7, no. 1 (June 2020): 1, <https://doi.org/10.21107/dinar.v7i1.6460>.

⁹¹ Cecep Sobar Rochmat, Tazkiya Nurul, and Zahra Sukma, "Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Lokal: Studi Kasus Di Universitas Darussalam Gontor Kelas C," *Shibghoh: Prosiding Ilmu Kependidikan UNIDA Gontor* 3, no. 1 (March 2025): 1.

pesantren sebagai pusat pemberdayaan yang tidak hanya bermanfaat bagi internal lembaga, tetapi juga berdampak luas secara sosial dan ekonomi.

Lebih dari sekadar kontribusi ekonomi, sinergi antara pesantren dan masyarakat dalam menjalankan unit usaha juga memperkuat nilai-nilai gotong royong, tanggung jawab, dan kemandirian.⁹² Masyarakat tidak hanya merasa memiliki keterlibatan dalam kemajuan pesantren, tetapi juga memperoleh manfaat langsung dari keberadaan lembaga tersebut. Dengan model seperti ini, pesantren mampu mewujudkan peran ganda sebagai lembaga pendidikan dan pusat pemberdayaan ekonomi umat, yang sejalan dengan semangat ekonomi Islam berbasis keadilan sosial dan kesejahteraan bersama.

d. Peningkatan Aset dan Infrastruktur Pesantren

Keuntungan yang diperoleh dari unit usaha yang dikelola oleh pesantren memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan aset dan infrastruktur lembaga.⁹³ Pendapatan ini menjadi sumber keuangan alternatif yang stabil untuk membiayai berbagai program pengembangan fisik pesantren tanpa harus menunggu bantuan dari pihak luar. Dana tersebut dialokasikan untuk membangun dan memperbaiki fasilitas pendidikan seperti ruang kelas, laboratorium, serta fasilitas ibadah dan kegiatan santri lainnya. Selain itu, asrama yang nyaman dan bersih, perpustakaan dengan koleksi yang memadai, serta fasilitas pendukung lainnya menjadi prioritas utama dalam penggunaan keuntungan unit usaha tersebut.

Peningkatan infrastruktur ini tidak hanya bersifat fisik semata, tetapi juga memberikan dampak langsung pada peningkatan kualitas layanan pendidikan. Dengan fasilitas yang lebih lengkap dan layak, proses

⁹² Arif Rahman Nurul Amin and Maya Panorama, "Pesantren Sebagai Solusi Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan," *Jurnal Syntax Transformation* 2, no. 07 (July 2021): 895–914, <https://doi.org/10.46799/jst.v2i7.321>.

⁹³ Novy Dwi Febrianty, "Sistem Pengelolaan Wakaf Produktif Untuk Penguatan Kemandirian Ekonomi Pesantren: (Studi Pada Pondok Pesantren Trubus Iman)," *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan* 5, no. 1 (March 2024): 1, <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v5i1.339>.

belajar mengajar dapat berlangsung lebih optimal. Santri merasa lebih nyaman dan fokus dalam menimba ilmu, sementara para ustadz dan pengajar dapat memanfaatkan fasilitas pendukung untuk mengembangkan metode pembelajaran yang lebih variatif dan efektif. Lingkungan yang tertata dengan baik turut mendukung terciptanya suasana belajar yang kondusif, sehat, dan produktif.

Investasi dalam pengembangan fasilitas ini juga mencerminkan komitmen serius pesantren dalam menyediakan lingkungan pendidikan yang berkualitas.⁹⁴ Hal ini memperkuat citra pesantren sebagai lembaga yang tidak hanya mengedepankan pendidikan agama, tetapi juga memperhatikan aspek kenyamanan dan kelengkapan fasilitas bagi seluruh penghuninya. Komitmen ini menjadi nilai tambah yang sangat penting, terutama dalam menjawab tuntutan zaman yang menuntut lembaga pendidikan untuk lebih profesional dalam pengelolaan sumber daya dan sarana pendukungnya.

Sebagai dampaknya, peningkatan kualitas infrastruktur dan layanan pendidikan turut meningkatkan daya tarik pesantren di mata masyarakat. Pesantren yang mampu menyediakan fasilitas lengkap dan modern akan lebih mudah menarik minat orang tua untuk menyekolahkan anak-anak mereka.⁹⁵ Semakin banyak santri yang mendaftar akan memberikan peluang lebih besar bagi pesantren untuk berkembang, baik dari sisi jumlah sumber daya manusia maupun cakupan program pendidikannya. Dengan demikian, pengelolaan unit usaha yang baik menjadi salah satu pilar penting dalam membangun pesantren yang unggul, mandiri, dan berdaya saing tinggi.

⁹⁴ Muh Ibnu Sholeh, "Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Membangun Citra Positif Melalui Manajemen Pendidikan Yang Berkualitas," *TADBIRUNA* 3, no. 1 (August 2023): 43–55, <https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v3i1.622>.

⁹⁵ Muhammad Ilham Alfajri, Wahid Abdul Kudus, and Yustika Irfani Lindawati, "Rasionalitas Orang Tua Memilih Pondok Pesantren Modern Daar El-Qolam 3 Kampus Dza Izza Sebagai Lembaga Pendidikan Anak," *Edu Sociata : Jurnal Pendidikan Sosiologi* 6, no. 2 (December 2023): 2, <https://doi.org/10.33627/es.v6i2.1545>.

e. Penguatan Jiwa Kewirausahaan di Kalangan Santri

Keterlibatan santri dalam pengelolaan unit usaha pesantren memberikan pengalaman yang sangat berharga, khususnya dalam membentuk jiwa kewirausahaan.⁹⁶ Melalui keterlibatan langsung dalam kegiatan usaha seperti perdagangan, produksi barang, atau layanan jasa, para santri tidak hanya memahami teori bisnis, tetapi juga mempraktikkannya dalam situasi nyata. Mereka belajar bagaimana mengelola keuangan, menyusun strategi pemasaran, menangani pelanggan, serta menghadapi tantangan operasional sehari-hari. Proses ini secara alami menumbuhkan rasa percaya diri, kemandirian, dan keterampilan manajerial yang berguna bagi kehidupan mereka setelah lulus dari pesantren.

Pembelajaran kewirausahaan yang didapatkan santri bersifat praktis dan aplikatif, berbeda dari pembelajaran formal di ruang kelas. Dalam unit usaha, santri belajar bagaimana mengambil keputusan bisnis, menyusun laporan keuangan sederhana, serta memahami pentingnya efisiensi dalam operasional usaha. Mereka juga terlibat dalam kegiatan promosi dan penjualan, baik secara langsung maupun melalui platform digital sederhana, tergantung pada jenis usaha yang dijalankan pesantren. Dengan demikian, santri memiliki bekal nyata yang dapat mereka manfaatkan untuk membuka usaha sendiri atau bekerja di sektor industri setelah menyelesaikan pendidikan mereka.⁹⁷

Selain keterampilan teknis, keterlibatan dalam unit usaha juga menanamkan nilai-nilai penting dalam diri santri. Mereka belajar tentang tanggung jawab melalui tugas yang diberikan, disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta kerja sama tim dalam

⁹⁶ Yoga Gandara, Zulkifli Zulkifli, and Febri Saefullah, "Penanaman Nilai-Nilai Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Sebagai Implementasi Economic Civic," *Jurnal Civic Hukum* 6, no. 2 (November 2021): 2, <https://doi.org/10.22219/jch.v6i2.17999>.

⁹⁷ Dedi Ardiansyah and Basuki Basuki, "Implementasi Nilai-Nilai Kesalehan Sosial Di Pondok Pesantren Dalam Menghadapi Era Society 5.0," *Jurnal Inovasi Pendidikan* 1, no. 2 (July 2023): 2, <https://doi.org/10.60132/jip.v1i2.16>.

menjalankan usaha secara kolektif.⁹⁸ Nilai-nilai ini merupakan fondasi penting dalam dunia wirausaha, di mana kesuksesan tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan teknis, tetapi juga oleh karakter dan etika kerja yang baik. Melalui proses ini, pesantren tidak hanya mencetak santri yang cakap dalam bidang agama, tetapi juga pribadi yang siap bersaing secara etis di tengah masyarakat.

Dengan pembekalan semacam ini, pesantren berperan aktif dalam mencetak generasi muda yang tidak hanya saleh secara spiritual, tetapi juga produktif secara ekonomi. Santri yang pernah terlibat dalam unit usaha akan memiliki pandangan yang lebih luas tentang potensi masa depannya. Mereka tidak hanya berpikir untuk menjadi guru atau ustaz, tetapi juga membuka peluang menjadi wirausahawan yang mampu menciptakan lapangan kerja bagi orang lain.⁹⁹ Inilah wujud nyata dari konsep pendidikan Islam yang holistik, yang tidak hanya menekankan pada aspek ruhani, tetapi juga pada pemberdayaan ekonomi dan pembangunan karakter.

f. Kontribusi terhadap Perekonomian Lokal

Pesantren yang mengembangkan unit usaha tidak hanya mengejar kemandirian ekonomi bagi lembaganya sendiri, tetapi juga turut mengambil peran dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar. Dengan membuka peluang kerja melalui unit-unit usaha seperti pertanian, peternakan, perdagangan, atau jasa, pesantren memberi kontribusi nyata terhadap perputaran ekonomi lokal.¹⁰⁰ Masyarakat yang dilibatkan dalam proses produksi, distribusi, atau pemasaran produk pesantren dapat

⁹⁸ Engelen Engelen Yusniar Permanasari and Soebiantoro, "Strategi Pengembangan Pemberdayaan Sosial Entrepreneurship Berbasis Nilai-Nilai Islam DI Pondok Pesantren Sirojot Tholibin Sutojayan Blitar," *Jurnal Masyarakat Indonesia (Jumas)* 3, no. 02 (July 2024): 02, <https://doi.org/10.54209/jumas.v3i02.79>.

⁹⁹ Hikmah Muhaimin, "Membangun Mental Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto," *DIALEKTIKA : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (May 2018): 55–75, <https://doi.org/10.36636/dialektika.v3i1.82>.

¹⁰⁰ Angga Ade Saputra, Daud - -, and Sri- Kadarsih, "Peran Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Jarinabi Mart Dalam Meningkatkan Ekonomi Pondok Pesantren Jarinabi," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 3 (November 2023): 3, <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i3.10820>.

memperoleh penghasilan tambahan, yang pada akhirnya meningkatkan taraf hidup mereka secara keseluruhan.

Pelibatan masyarakat dalam operasional usaha pesantren juga memperkuat hubungan sosial antara pesantren dan lingkungan sekitarnya.¹⁰¹ Warga tidak lagi melihat pesantren sebagai lembaga yang eksklusif dan tertutup, melainkan sebagai mitra ekonomi yang aktif dalam kehidupan sehari-hari mereka. Kolaborasi ini menciptakan harmoni sosial dan memperkuat rasa saling memiliki terhadap pesantren. Dalam jangka panjang, kondisi ini mampu menciptakan ekosistem ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, di mana pertumbuhan ekonomi pesantren berjalan seiring dengan kemajuan masyarakat lokal.

Lebih dari sekadar aspek ekonomi, pesantren juga dapat menjadi motor penggerak pengembangan ekonomi syariah di lingkungannya.¹⁰² Dengan menerapkan prinsip-prinsip Islam dalam menjalankan unit usaha, seperti kejujuran, keadilan, dan larangan riba, pesantren memberikan teladan konkret tentang praktik bisnis yang sesuai syariah. Hal ini tidak hanya memperkuat karakter islami dalam aktivitas ekonomi, tetapi juga memberikan edukasi kepada masyarakat bahwa bisnis yang halal dan beretika mampu menghasilkan keuntungan dan berkah yang berkelanjutan.

Sebagai pusat ekonomi syariah lokal, pesantren memiliki potensi besar untuk mendorong transformasi pola pikir masyarakat tentang kewirausahaan.¹⁰³ Masyarakat yang sebelumnya terbiasa dengan sistem ekonomi konvensional, dapat mulai mengenal dan mengadopsi nilai-nilai ekonomi Islam dalam aktivitas mereka sehari-hari. Pesantren pun berperan

¹⁰¹ Saputra, Daud - -, and Kadarsih.

¹⁰² Angga Syahputra et al., "Pendekatan Ekonomi Syariah Bagi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren," *Dimasejati: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 4, no. 1 (June 2022): 1, <https://doi.org/10.24235/dimasejati.v4i1.10823>.

¹⁰³ Bachtiar Ridho Virgi Harindiarsyah and Firman Setiawan, "Analisa Aktor Dan Faktor Pada Penerapan Ekosistem Kewirausahaan Pondok Pesantren (Studi Kasus Ponpes Nurul Amanah Bangkalan): Sosial Dan Humaniora," *Maro: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis* 4, no. 2 (December 2021): 87–100, <https://doi.org/10.31949/maro.v4i2.1699>.

sebagai agen perubahan sosial dan ekonomi, yang tidak hanya mendidik secara spiritual, tetapi juga memberdayakan secara finansial, dengan tetap menjaga prinsip-prinsip keadilan dan keberkahan dalam setiap langkah usaha yang dijalankan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan, yang dilakukan langsung di lapangan. *Field research* adalah metode untuk memahami dan mengetahui secara langsung kejadian di masyarakat. Metode ini berfungsi untuk mengeksplorasi dan mendapatkan pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Tujuan dari metode ini adalah mengumpulkan data langsung dari sumbernya untuk mengatasi masalah sehari-hari.¹⁰⁴ Untuk itu peneliti akan terjun langsung ke lapangan untuk mengamati fenomena dari perilaku terkait tema penelitian yang dapat diamati.

Pendekatan yang digunakan dalam penulisan ini adalah pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penulisan seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainnya, secara menyeluruh. Fenomena yang diamati kemudian dijelaskan dalam bentuk kata-kata dan bahasa sesuai dengan konteks yang spesifik dan alami, dengan menggunakan berbagai metode ilmiah.¹⁰⁵ Peneliti terlibat langsung dalam penelitian skala sosial kecil dan mengamati budaya setempat. Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.¹⁰⁶ Studi kualitatif dipakai untuk menjelaskan strategi Pondok Pesantren Darut Taqwa dalam menumbuhkan kemandirian ekonomi pesantren melalui unit usaha yang dimiliki.

¹⁰⁴ Aji Damanuri, *Metodologi Penulisan Muamalah* (Ponorogo: STAIN Po Press, 2010), 6.

¹⁰⁵ J. Moleong Lexy, *Metodologi Penulisan Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdaarya, 2015), 6.

¹⁰⁶ Basrowi dan Suwandi, *Melajahi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rielnelka Cipta, 2008), 21.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga kehadiran peneliti dalam penelitian sangatlah penting dan utama.¹⁰⁷ Ciri-ciri penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan partisipan karena fungsi penelitian mempengaruhi keseluruhan situasinya.¹⁰⁸ Kehadiran peneliti dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh seluruh data yang dibutuhkan terkait strategi pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren. Peneliti akan terlibat langsung di lapangan untuk mengumpulkan data mengenai jenis unit usaha yang dimiliki pesantren, strategi pengembangan unit usaha yang diterapkan, kendala yang dihadapi dalam pengembangan unit usaha, serta dampak unit usaha terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pengelola pesantren dan pihak yang terlibat dalam pengelolaan unit usaha, observasi terhadap aktivitas unit usaha pesantren, serta dokumentasi yang mendukung penelitian. Peneliti akan mulai terjun ke lapangan setelah memperoleh izin penelitian dari pihak terkait dan akan tetap berada di lokasi penelitian selama proses pengumpulan data berlangsung sesuai dengan kebutuhan penelitian mengenai strategi pengembangan unit usaha pesantren.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo yang terletak di Desa Pintu, Kecamatan Jenangan Kabupaten Ponorogo. Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo didirikan oleh Drs. KH. Samsudin, Lc Pada tahun 2010, hingga sekarang Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo berumur 14 tahun. Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

¹⁰⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017).

¹⁰⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 117.

memiliki santri sejumlah 400 santri putra 375 santri putri dan 197 guru dan karyawan.

Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo tergolong pesantren modern menggunakan kurikulum diknas sehingga terdapat dua tingkatan jenjang sekolah yakni SMP dan SMA akan tetapi Pondok Pesantren Darut Taqwa termasuk Jaringan Sekolah Islam Terpadu sehingga sekolah formal Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memiliki nama SMPIT dan SMAIT Darut Taqwa Ponorogo.¹⁰⁹

D. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, menurut Burhan Bugin, terdapat dua jenis sumber data yaitu sumber data primer dan sekunder.¹¹⁰ Sumber data primer adalah data-data utama yang diperoleh secara langsung dari informan. Sumber data primer adalah data utama yang diperoleh langsung dari informan. Dalam penelitian ini, informan yang dimaksud meliputi pihak pengurus pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, staf, serta santri Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Sementara itu, sumber data sekunder adalah data yang tidak diperoleh langsung oleh pengumpul data, melainkan melalui perantara seperti orang lain atau dokumen. Penelitian ini juga menggunakan referensi dari berbagai pustaka seperti buku, jurnal, dan informasi lain yang relevan dengan tema penelitian untuk mendukung kelengkapan data.

Data yang diperoleh adalah data tentang strategi yang dipakai pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dalam membangun kemandirian ekonomi pondok, alasan Pondok Pesantren Darut Taqwa menggunakan strategi tersebut, dan dampak strategi yang digunakan terhadap kemandirian ekonomi pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

¹⁰⁹ Website Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo: <https://ppdaruttaqwa.com/> (diakses pada 10 Juni 2024, 22.43 WIB)

¹¹⁰ Burhan Bugin, Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Metodologis Kearifan Penguasaan Model Aplikasi (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 161

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dilapangan dalam rangka mendiskripsikan dan menjawab permasalahan yang sedang diteliti digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik pengumpulan data di mana peneliti mengamati langsung gejala-gejala objek yang diteliti. Pengamatan ini dapat dilakukan dalam situasi nyata maupun dalam situasi buatan yang diatur khusus.¹¹¹ Penelitian ini bergantung pada pengamatan yang dikumpulkan secara independen dari setiap aspek yang diamati.

2. Wawancara

Proses pengumpulan informasi yang bersifat kualitatif antara peneliti dan informan melalui dialog lisan dengan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan.¹¹² Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pihak terkait, seperti Pengurus Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, staf unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, dan beberapa santri Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai objek penelitian, terutama dokumen yang relevan dengan fokus masalah yang diteliti. Ini termasuk catatan penting, peraturan, naskah, foto, manuskrip, dan dokumen lain yang mendukung.¹¹³ Peneliti melakukan beberapa kali foto sebagai dokumentasi dalam penelitian.

¹¹¹ Sutrisno Hadi, *Metodel Relselarch* (Yogyakarta: Andi Offfselt, 1991), 136.

¹¹² Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penulisan* (Bumi Aksara: Jakarta, 2015), 70.

¹¹³ Untung Lasiyono dan Wira Yudha Alam, *Metode Penelitian Kualitatif* (Mega Press Nusantara, 2024), 62.

F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Metode triangulasi digunakan dalam penelitian ini untuk memvalidasi data. Triangulasi di sini mengacu pada pemeriksaan data dari berbagai sumber dengan menggunakan metode yang berbeda dan dilakukan pada waktu yang berlainan. Terdapat beberapa jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber, teknik pengumpulan data, dan waktu.¹¹⁴ Dalam penelitian ini, teknik triangulasi diterapkan dalam pengumpulan data dari berbagai sumber dengan menggunakan metode yang beragam, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi, yang dilakukan pada waktu yang berbeda dan dari narasumber yang berbeda-beda.

Metode triangulasi digunakan dalam penelitian ini untuk memvalidasi keabsahan data terkait strategi pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren. Triangulasi yang digunakan mengacu pada pemeriksaan data dari berbagai sumber dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pengelola pesantren, pengelola unit usaha, serta pihak lain yang terlibat dalam kegiatan ekonomi pesantren. Triangulasi teknik dilakukan dengan menggabungkan data hasil wawancara, observasi aktivitas unit usaha pesantren, dan dokumentasi yang berkaitan dengan strategi pengembangan unit usaha. Sementara itu, triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi yang diperoleh mengenai strategi pengembangan unit usaha dan dampaknya terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Penerapan triangulasi dalam penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan validitas data dan memastikan bahwa hasil penelitian mengenai strategi pengembangan unit usaha pesantren dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

¹¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 273.

G. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data merupakan teknik yang menjelaskan prosedur pengolahan dan analisis data yang sesuai dengan pendekatan penelitian. Karena penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka teknik pengolahan data dilakukan dengan menguraikan data dalam bentuk kalimat yang teratur, runtut, baku, efektif, dan logis sehingga memudahkan pemahaman dan interpretasi data. Beberapa tahap dalam teknik pengolahan data diantaranya:

1. Pemeriksaan Data (*Editing*)

Editing merupakan tahap meneliti data-data yang telah didapat mulai dari kelengkapan jawaban, keterbacaan tulisan, kejelasan makna, dan relevansinya dengan data-data yang lain.¹¹⁵ Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses *editing* terhadap hasil wawancara dengan para informan yang dipilih.

2. Klasifikasi (*Classifying*)

Klasifikasi merupakan tahap mengelompokkan semua data baik yang berasal dari hasil wawancara, observasi atau dokumentasi. Data yang diperoleh akan dibaca dan dikaji kembali sehingga mendapatkan data yang sesuai dengan kebutuhan.¹¹⁶ Dengan kata lain peneliti harus mengelompokkan data yang diperoleh. Data-data tersebut dipilah-pilah, bagian-bagian yang mana yang mempunyai persamaan berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan data yang diperoleh dari referensi. Hal ini bertujuan untuk memudahkannya dalam memberikan pemahaman dan informasi yang objektif.

3. Verifikasi (*Verifying*)

Verifikasi merupakan tahap memeriksa data dan informasi yang telah didapat agar valid sehingga dapat diakui dan dipakai dalam penelitian. Peneliti akan mengkonfirmasi ulang dengan menyerahkan data yang sudah

¹¹⁵ Abu Achmad and Cholid Narkubo, *Metode Penelitian* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005).

¹¹⁶ Molleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*.

diperoleh dari subjek penelitian sehingga menjamin bahwa data yang didapatkan benar-benar valid dan tidak dimanipulasi.

4. Kesimpulan (Concluding)

Kesimpulan merupakan tahap terakhir dalam proses pengolahan data. *Concluding* merupakan kesimpulan atas proses pengolahan data yang terdiri dari tiga proses sebelumnya. Kesimpulan inilah nantinya akan menjadi suatu data yang berkaitan dengan objek penelitian.¹¹⁷

H. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif melibatkan pengorganisasian data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi.¹¹⁸ Proses ini menggunakan pendekatan induktif, yaitu menganalisis data yang ada untuk mengidentifikasi pola hubungan atau merumuskan hipotesis. Hipotesis yang terbentuk kemudian diuji kembali dengan mengumpulkan data berulang kali untuk menentukan validitasnya. Jika hipotesis terbukti valid setelah pengujian berulang menggunakan teknik triangulasi, maka hipotesis tersebut dapat berkembang menjadi teori.¹¹⁹ Dalam penelitian ini, analisis data berfokus pada tiga aspek utama,¹²⁰ reduksi data (mempersempit informasi menjadi yang paling relevan), penyajian data (menyajikan data secara konsisten sesuai dengan fokus kajian melalui deskripsi atau metode lain), dan penarikan/verifikasi kesimpulan (menarik kesimpulan dari temuan data).

¹¹⁷ Nana Saudjana dan Ahwal Kusuma, *Proposal Penelitian Di Perguruan Tinggi* (Bandung: Sinar Baru Argasindo, 2002).

¹¹⁸ Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. Ella Deffi Lestari, 1st ed. (Jawa Barat: Jejak, 2018), 239.

¹¹⁹ Muh Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi Penelitian; Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus* (Jawa Barat: Jejak, 2017), 84

¹²⁰ Sabana, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), 54.

BAB IV
STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT USAHA DALAM
MENINGKATKAN KEMANDIRIAN EKONOMI DI PONDOK
PESANTREN DARUT TAQWA PONOROGO

A. Profil Pondok Pesantren Darut Taqwa

Pondok Pesantren Darut Taqwa merupakan lembaga pendidikan Islam yang berdiri pada 14 Juli 2010 di Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Pesantren ini didirikan oleh Drs. KH. Samsudin, Lc., sebagai manifestasi komitmen dakwah dan pendidikan dalam membangun generasi Qur'ani yang berdaya saing dan berkontribusi bagi umat. Berawal dari pembinaan santri secara sederhana di kediaman beliau, Darut Taqwa berkembang menjadi institusi pendidikan Islam yang terstruktur, modern, dan terus mengalami peningkatan baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

1. Latar Belakang Pendiri

Drs. KH. Samsudin, Lc. lahir pada 25 Juli 1966 di Desa Pintu, Kecamatan Jenangan, Kabupaten Ponorogo. Beliau merupakan putra pertama dari pasangan Kyai Muhammad Bajuri dan Nyai Marlijah yang dikenal religius. Pendidikan formal beliau dimulai dari SD Negeri Pintu, kemudian melanjutkan ke MTs Ma'arif Panjeng dan MA Al-Islam Joresan Mlarak. Pendidikan tinggi ditempuh di IAIN Sunan Ampel Ponorogo serta Universitas Umm al-Qura, Arab Saudi. Pengalaman pendidikan dalam dan luar negeri membentuk perspektif keilmuan yang integratif antara tradisi pesantren dan wawasan global.

Sepulang dari studi, beliau aktif berdakwah di berbagai wilayah Ponorogo sebelum akhirnya mendirikan Pondok Pesantren Darut Taqwa sebagai pusat pendidikan terpadu yang mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum.

Dalam kehidupan keluarga, beliau menikah dengan Nyai Nevik Nur Rahmawati, S.Ag., dan dikaruniai empat orang anak. Dukungan keluarga turut memperkuat pengembangan pesantren secara berkelanjutan.

2. Visi, Misi, dan Arah Pengembangan Pesantren

a. Visi Pondok

“Menjadi lembaga pendidikan Islam terdepan yang komprehensif dan kompetitif, berkontribusi kepada umat dan kemanusiaan.”

Visi ini menunjukkan orientasi jangka panjang pesantren untuk menjadi institusi pendidikan Islam yang unggul secara sistem, kurikulum, dan manajemen, serta mampu bersaing secara nasional maupun global.

b. Misi Pondok

“Mencetak pemimpin umat dengan pendidikan terpadu, untuk kemajuan dan kesejahteraan manusia.”

Misi tersebut menegaskan bahwa Darut Taqwa tidak hanya berfokus pada pembentukan individu yang saleh secara personal, tetapi juga menyiapkan kader pemimpin umat yang memiliki kompetensi akademik, spiritual, sosial, dan kepemimpinan.

c. Moto Pondok

- 1) Qur’ani
- 2) Mandiri
- 3) Berprestasi

Moto ini menjadi landasan operasional dalam penyelenggaraan pendidikan, yang menekankan keseimbangan antara kekuatan spiritual, kemandirian personal, dan pencapaian akademik maupun non-akademik.

3. Fokus Pengembangan Pendidikan

Dalam implementasinya, Pondok Pesantren Darut Taqwa memiliki lima fokus utama pendidikan, yaitu:

- a. Al-Qur’an – Penguatan tahfidz, tahsin, serta internalisasi nilai-nilai Al-Qur’an dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Bahasa – Penguasaan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai alat komunikasi global dan akses keilmuan.
- c. Karakter – Pembinaan akhlak, kedisiplinan, dan jiwa kepemimpinan.
- d. Akademik – Penguatan kompetensi ilmu pengetahuan umum dan agama secara seimbang.

- e. Prestasi – Pengembangan potensi santri dalam bidang akademik maupun non-akademik untuk meraih capaian yang kompetitif.

Kelima fokus ini menjadi kerangka implementatif dalam sistem pendidikan terpadu yang diterapkan di pesantren.

4. Nilai Dasar: Sapta Jiwa Pondok

Sebagai ruh pendidikan, Darut Taqwa menginternalisasikan Sapta Jiwa Pondok, yaitu:

- a. Keikhlasan
- b. Kesederhanaan
- c. Kemandirian
- d. Pengorbanan
- e. Ketaatan
- f. Totalitas
- g. Ukhuwah

Sapta Jiwa ini menjadi nilai inti yang membentuk budaya pesantren dan menjadi pedoman dalam interaksi sosial, pembelajaran, serta kehidupan sehari-hari santri.

5. Karakter Ideal Santri

Pesantren menetapkan sembilan karakter utama yang menjadi profil lulusan (*graduate profile*), yaitu:

- a. Kuat imannya
- b. Rajin ibadahnya
- c. Berakhlak mulia
- d. Berwawasan luas
- e. Berbadan sehat
- f. Pekerja keras
- g. Disiplin
- h. Mandiri
- i. Peduli

Karakter ini menunjukkan bahwa pendidikan di Darut Taqwa bersifat holistik, meliputi aspek spiritual, intelektual, emosional, sosial, dan fisik.

6. Perkembangan dan Struktur Kelembagaan

Dalam perkembangannya, Pondok Pesantren Darut Taqwa mengalami peningkatan signifikan jumlah santri hingga mencapai ratusan bahkan ribuan. Pesantren saat ini memiliki dua kampus utama, yaitu:

- a. Kampus Putra di Desa Pintu, Kecamatan Jenangan
- b. Kampus Putri di Desa Bekare, Kecamatan Bungkal

Keberadaan dua kampus tersebut menunjukkan sistem pengelolaan yang terstruktur dan responsif terhadap kebutuhan pendidikan berbasis gender.

B. Gambaran Umum Unit Usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

Unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa berada di bawah naungan Departemen Ekonomi dan mulai berkembang secara lebih terstruktur pasca tahun 2020. Unit-unit usaha ini dibentuk sebagai bagian dari strategi pondok dalam meningkatkan kemandirian ekonomi, mengurangi ketergantungan pada SPP santri, serta memberikan pelayanan kebutuhan internal santri, guru, dan karyawan.

Berikut gambaran umum masing-masing unit usaha:

1. Unit Usaha Angkringan

Angkringan merupakan unit usaha yang menyediakan makanan dan minuman ringan bagi santri serta SDM pondok. Angkringan ini beroperasi pada sore hingga malam hari, yakni sekitar pukul 17.00–22.00 WIB, menyesuaikan waktu kegiatan belajar malam santri.

Produk yang dijual meliputi minuman hangat seperti kopi dan teh, minuman dingin, gorengan, nasi kucing, aneka sundukan, serta jajanan ringan lainnya. Keberadaan angkringan berfungsi sebagai alternatif bagi santri yang membutuhkan tambahan lauk atau camilan di luar menu dapur pondok.

Dari sisi ekonomi, omzet kotor angkringan berkisar antara Rp3.000.000–Rp5.000.000 per bulan dengan laba bersih sekitar Rp1.000.000–Rp2.000.000 per bulan. Meskipun pasarnya terbatas pada

internal pondok, angkringan tetap berjalan dengan prinsip harga terjangkau dan pelayanan sederhana.

2. Unit Usaha DT Mart

DT Mart merupakan unit usaha dengan skala operasional terbesar di bawah Departemen Ekonomi. Unit ini memiliki 6 karyawan dan menyediakan berbagai kebutuhan harian santri dan SDM pondok, seperti perlengkapan mandi, alat tulis, makanan ringan, dan kebutuhan pribadi lainnya.

DT Mart telah berjalan sebelum tahun 2020, kemudian dikembangkan lebih lanjut dengan sistem pengelolaan yang lebih modern, termasuk penggunaan sistem kasir digital dan CCTV untuk pengawasan.

Strategi utama DT Mart adalah memastikan ketersediaan stok, harga terjangkau, serta pelayanan yang ramah. Evaluasi dilakukan secara pekanan untuk memantau perkembangan omzet dan kebutuhan konsumen. DT Mart menjadi salah satu penopang utama pemasukan departemen ekonomi.

3. Unit Usaha Konsinyasi

Unit usaha konsinyasi berfungsi sebagai tempat penitipan barang, khususnya makanan dan jajanan, yang diproduksi oleh istri-istri asatidz maupun pihak luar yang bekerja sama dengan pondok.

Sistem konsinyasi ini memungkinkan pemberdayaan ekonomi keluarga guru, karena mereka dapat menitipkan produk untuk dijual di lingkungan pondok. Keuntungan diperoleh dari sistem bagi hasil atau margin penjualan.

Evaluasi dilakukan dengan memantau progres penjualan harian. Produk yang kurang diminati akan dikurangi volumenya atau dihentikan. Unit ini tidak hanya berfungsi sebagai sumber pemasukan, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan ekonomi internal pondok.

4. Unit Usaha Kontainer

Unit usaha kontainer merupakan salah satu unit yang menyediakan kebutuhan konsumsi atau barang tertentu bagi santri dan SDM pondok. Unit ini dikelola dengan prinsip pelayanan ramah, harga terjangkau, serta penyesuaian produk dengan kebutuhan pasar internal.

Pasar yang terbatas menjadi tantangan utama, karena konsumen hanya berasal dari lingkungan pondok. Oleh karena itu, pengelolaan dilakukan secara efisien dengan evaluasi rutin terhadap operasional dan pendapatan.

Kontainer juga berperan dalam memperkuat sistem ekonomi internal pondok, karena kebutuhan warga pondok dapat dipenuhi tanpa harus keluar dari lingkungan pesantren.

5. Unit Usaha Laundry

Unit usaha laundry hadir untuk memenuhi kebutuhan santri dalam mencuci pakaian secara praktis dan efisien. Layanan ini membantu santri yang memiliki jadwal kegiatan padat sehingga tidak perlu mencuci sendiri.

Sistem laundry saat ini bekerja sama dengan pihak ketiga sebagai rekanan, dengan sistem pengambilan margin sebesar Rp1.000 per kilogram. Unit ini fokus pada pelayanan, pengelolaan, dan distribusi pakaian, sedangkan proses pencucian dilakukan oleh mitra.

Evaluasi dilakukan berdasarkan ketepatan waktu, kualitas hasil cucian, kepuasan konsumen, serta kestabilan pendapatan. Ke depan, terdapat harapan agar laundry dapat dikelola sepenuhnya oleh pondok agar lebih mandiri.

6. Unit Usaha Wartel

Wartel (warung telekomunikasi) merupakan unit usaha yang menyediakan layanan komunikasi bagi santri. Keberadaan wartel tetap relevan karena di lingkungan pondok terdapat pembatasan penggunaan ponsel pribadi.

Wartel berfungsi sebagai sarana komunikasi yang aman, terkontrol, dan sesuai dengan aturan pesantren. Selain melayani kebutuhan komunikasi, unit ini juga memberikan kontribusi ekonomi bagi pondok.

Pengelolaan dilakukan dengan menjaga harga tetap terjangkau, pelayanan ramah, serta evaluasi berkala terhadap operasional dan tingkat penggunaan layanan. Meskipun tidak menerapkan diversifikasi layanan secara luas, wartel tetap menyesuaikan sistem dengan kebutuhan santri dan kebijakan pesantren.

C. Data Strategi Pengembangan Unit Usaha dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

Pengembangan unit usaha merupakan salah satu langkah strategis yang dilakukan Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dalam upaya mewujudkan kemandirian ekonomi lembaga. Sebagai institusi pendidikan berbasis keagamaan, pesantren tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi pendidikan dan dakwah, tetapi juga mampu membangun sistem ekonomi yang mandiri guna menunjang keberlangsungan operasional dan pengembangan lembaga secara berkelanjutan. Strategi pengembangan unit usaha menjadi aspek penting yang menentukan keberhasilan pesantren dalam mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki. Strategi tersebut mencakup perencanaan, pengelolaan, pengembangan, serta evaluasi unit-unit usaha yang ada agar mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan pendapatan dan stabilitas keuangan pesantren. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, diperoleh berbagai data mengenai strategi yang diterapkan dalam pengelolaan enam unit usaha yang dimiliki Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

1. Perencanaan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perencanaan pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan kebutuhan serta kemampuan pondok. Berdasarkan hasil wawancara, pendirian dan pengembangan unit usaha tidak dilakukan secara sekaligus, melainkan berkembang sesuai kondisi keuangan, kebutuhan santri, serta peluang yang ada di lingkungan internal pesantren. Tujuan utamanya adalah memperkuat kemandirian ekonomi pondok agar tidak sepenuhnya bergantung pada SPP dan donasi.

Sebagaimana disampaikan oleh Drs. KH. Samsudin, Lc selaku Pimpinan Pondok, beliau menyampaikan:

“Unit usaha ini tujuannya memang dirancang supaya pondok itu tidak selalu bergantung pada SPP ya. Kalau ada kebutuhan mendesak atau

pembangunan, kita sudah punya sumber pemasukan sendiri walaupun belum sepenuhnya mencukupi.”¹²¹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara perencanaan, unit usaha diarahkan sebagai penopang keuangan jangka panjang.

Unit usaha pertama yang dikembangkan secara serius adalah DT Mart. Perencanaannya dilatarbelakangi oleh tingginya kebutuhan konsumsi santri terhadap barang-barang harian seperti makanan ringan, alat tulis, perlengkapan mandi, dan kebutuhan pribadi lainnya. Sebelum adanya DT Mart, sebagian besar kebutuhan tersebut diperoleh santri dari luar lingkungan pondok. Kondisi ini menimbulkan beberapa pertimbangan bagi pengelola, baik dari sisi pengawasan, kedisiplinan, maupun aspek ekonomi.

Secara pengawasan, belanja di luar pondok dinilai kurang terkontrol dengan baik. Santri harus keluar area pesantren untuk membeli kebutuhan, sehingga membutuhkan izin dan pengaturan waktu. Hal ini berpotensi mengganggu ketertiban serta efektivitas kegiatan belajar. Selain itu, pengelola juga tidak dapat mengontrol jenis barang yang dibeli maupun harga yang ditetapkan oleh penjual di luar.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Departemen Ekonomi:

“Dulu sebelum ada DT Mart, santri banyak belanja di luar. Itu kadang susah dikontrol, baik waktunya maupun barang yang dibeli. Akhirnya kita pikir lebih baik disediakan saja di dalam pondok supaya lebih tertib dan terarah.”¹²²

Dari sisi ekonomi, pengeluaran santri yang dibelanjakan di luar pondok berarti potensi perputaran uang keluar dari lingkungan pesantren. Hal ini menjadi pertimbangan penting dalam perencanaan pendirian DT Mart, karena dengan menyediakan pusat belanja internal, perputaran uang dapat tetap berada di lingkungan pondok dan memberikan kontribusi terhadap pemasukan lembaga.

¹²¹ 01/W/31/10/2025, Wawancara, 31 Oktober 2025.

¹²² 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Selain itu, dalam perencanaannya pengelola juga mempertimbangkan lokasi yang strategis agar mudah dijangkau seluruh santri, penataan produk yang sesuai kebutuhan utama, serta sistem harga yang tetap terjangkau. DT Mart tidak hanya dirancang sebagai tempat transaksi jual beli, tetapi juga sebagai bagian dari sistem pengelolaan ekonomi pesantren yang lebih tertib dan terstruktur.

Menurut Husni Mubaarak, M.Pd selaku Kepala Departemen Ekonomi, beliau juga menjelaskan:

“DT Mart itu kita rancang karena kebutuhan santri memang besar. Daripada uangnya keluar, lebih baik kita sediakan di dalam pondok. Jadi selain memudahkan santri, juga bisa jadi pemasukan untuk pondok.”¹²³

Dalam perencanaannya, DT Mart difokuskan pada penyediaan kebutuhan pokok santri seperti makanan ringan, minuman, alat tulis, perlengkapan mandi, serta kebutuhan harian lainnya yang paling sering dibutuhkan. Penentuan jenis barang dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan rutin santri agar produk yang tersedia benar-benar sesuai dengan kebutuhan pasar internal. Selain itu, harga ditetapkan dengan menyesuaikan kemampuan ekonomi santri sehingga tetap terjangkau dan tidak memberatkan. Lokasi DT Mart juga dirancang berada di area yang strategis dan mudah diakses oleh seluruh santri, sehingga memudahkan transaksi tanpa mengganggu aktivitas utama mereka. Dengan perencanaan tersebut, DT Mart diharapkan mampu menjadi pusat pemenuhan kebutuhan yang efektif sekaligus mendukung stabilitas ekonomi pondok

Sebagaimana disampaikan oleh Husni Mubaarak, M.Pd selaku Kepala Departemen Ekonomi, beliau menjelaskan:

“Barang-barang di DT Mart itu kita sesuaikan dengan kebutuhan santri sehari-hari. Kita tidak ambil barang yang aneh-aneh, tapi yang memang pasti dibutuhkan. Soal harga juga kita sesuaikan supaya tetap terjangkau.”¹²⁴

¹²³ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹²⁴ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Beliau juga menambahkan terkait lokasi usaha:

“Tempatnya kita pilih yang strategis, supaya santri mudah akses dan tidak perlu keluar pondok lagi.”

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa perencanaan DT Mart dilakukan dengan mempertimbangkan aspek kebutuhan, keterjangkauan harga, serta kemudahan akses sebagai bagian dari upaya meningkatkan pelayanan sekaligus memperkuat kemandirian ekonomi pondok.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, lokasi DT Mart berada di area yang cukup strategis dan mudah dijangkau oleh santri putra maupun santri putri. Penataan barang di dalam toko terlihat disesuaikan dengan kebutuhan harian santri, seperti makanan ringan, alat tulis, perlengkapan mandi, dan kebutuhan konsumsi lainnya. Selain itu, peneliti juga mengamati bahwa aktivitas pembelian cukup ramai terutama pada waktu istirahat sekolah dan setelah kegiatan pondok berlangsung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan DT Mart memang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar internal pesantren.

Selain DT Mart, pondok juga merencanakan angkringan sebagai usaha pendukung yang sifatnya lebih fleksibel dan sederhana. Munculnya angkringan dilatarbelakangi oleh kebutuhan santri terhadap makanan ringan dan minuman di luar jam makan utama yang telah disediakan dapur pondok. Dalam keseharian, tidak semua kebutuhan konsumsi santri bisa terpenuhi hanya dari jadwal makan resmi, sehingga muncul kebiasaan jajan tambahan. Kondisi ini kemudian dibaca oleh pengelola sebagai peluang usaha yang bisa dikelola secara internal.

Dalam proses perencanaannya, pengelola mempertimbangkan jenis usaha yang tidak membutuhkan modal besar, mudah dijalankan, serta memiliki perputaran uang yang relatif cepat. Menu yang disediakan pun dirancang sederhana dan terjangkau agar sesuai dengan kemampuan santri.

Sebagaimana disampaikan oleh Husni Mubaarak, M.Pd. selaku Kepala Departemen Ekonomi, beliau menjelaskan:

“Angkringan itu kita lihat santri memang butuh tempat jajan yang sederhana dan murah. Jadi kita buat konsep yang simpel saja, tidak terlalu besar. Modalnya juga tidak banyak, tapi alhamdulillah perputarannya cepat karena hampir setiap hari ada yang beli.”¹²⁵

Beliau juga menambahkan:

“Daripada santri cari jajan ke luar, tidak tahu apakah makanannya sehat atau tidak, lebih baik kan kita sediakan di dalam saja. Jadi tetap terkontrol kondisi makanannya dan uangnya juga muter di pondok sendiri.”¹²⁶

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa unit usaha angkringan biasanya mulai ramai pada sore hingga malam hari setelah kegiatan belajar santri selesai. Menu yang dijual tergolong sederhana dan memiliki harga yang relatif terjangkau bagi kalangan santri. Peneliti juga mengamati bahwa lokasi angkringan berada di area yang mudah diakses sehingga menjadi tempat alternatif santri untuk membeli makanan tambahan di luar jadwal makan utama pondok.

Perencanaan angkringan tidak hanya mempertimbangkan aspek kebutuhan konsumsi santri, tetapi juga aspek pengawasan dan efisiensi risiko usaha. Dengan modal yang relatif kecil dan permintaan yang stabil, angkringan dirancang sebagai unit usaha pendukung yang mampu memberikan pemasukan rutin bagi pondok sekaligus menjaga ketertiban lingkungan pesantren.

Selanjutnya, unit usaha wartel direncanakan sebagai fasilitas komunikasi resmi bagi santri. Latar belakang pendiriannya berkaitan dengan kebijakan pondok yang membatasi penggunaan telepon genggam pribadi di lingkungan pesantren. Kebijakan tersebut diterapkan untuk menjaga kedisiplinan dan fokus belajar santri. Namun demikian, pondok tetap memahami bahwa komunikasi antara santri dan orang tua merupakan kebutuhan penting yang tidak dapat diabaikan.

¹²⁵ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹²⁶ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Atas dasar itu, pondok merencanakan penyediaan wartel sebagai solusi komunikasi yang tetap terkontrol. Dengan adanya wartel, santri dapat menghubungi orang tua pada waktu-waktu tertentu sesuai aturan yang berlaku, tanpa harus membawa telepon pribadi. Sistem ini memudahkan pengawasan sekaligus menjaga ketertiban di lingkungan pesantren.

Sebagaimana dijelaskan oleh pengelola wartel, Bapak Hafidz Mahfudz, beliau menyampaikan:

“Wartel ini sebenarnya lebih ke pelayanan buat santri. Karena HP memang dibatasi ya di sini, tidak setiap waktu itu bisa pegang HP, jadi mereka tetap bisa komunikasi sama orang tua lewat sini. Tapi tetap ada jadwalnya, jadi tidak bebas kapan saja.”¹²⁷

Beliau juga menambahkan:

“Kalau untuk keuntungan besar sih tidak ya. Kalau pemasukan ya tetap, tapi tidak banyak. Yang penting itu santri tetap bisa komunikasi dengan orang tua, tapi tetap tertib dan terkontrol. Kalau gini kan bisa terkontrol, beda dengan pakai HP sendiri-sendiri jadinya tidak terkontrol dan takutnya kecanduan pada HP.”¹²⁸

Dalam perencanaannya, wartel tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan ekonomi. Fokus utamanya adalah pelayanan dan pengendalian komunikasi santri agar tetap sesuai dengan tata tertib pondok. Aspek ekonomi hadir sebagai dampak tambahan dari layanan yang diberikan, bukan sebagai tujuan utama. Dengan demikian, wartel direncanakan sebagai unit usaha berbasis layanan yang mendukung sistem pendidikan dan kedisiplinan pesantren, sekaligus tetap memberikan kontribusi terhadap pemasukan pondok meskipun dalam jumlah yang relatif terbatas.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, wartel masih digunakan oleh santri terutama pada jam-jam tertentu yang telah ditentukan pondok. Penggunaan layanan komunikasi tampak berjalan secara tertib dengan pengawasan pengelola. Hal ini menunjukkan bahwa wartel tidak hanya

¹²⁷ 09/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹²⁸ 09/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

berfungsi sebagai unit usaha, tetapi juga sebagai sarana kontrol komunikasi santri sesuai aturan pesantren.

Unit usaha laundry juga direncanakan berdasarkan kebutuhan riil santri di lingkungan pondok. Dengan jumlah santri yang cukup banyak serta jadwal kegiatan yang padat, tidak semua santri memiliki waktu dan tenaga untuk mencuci pakaian sendiri secara rutin. Terlebih bagi santri yang mengikuti kegiatan tambahan seperti madrasah diniyah, sekolah formal, maupun kegiatan ekstrakurikuler, waktu istirahat mereka relatif terbatas. Kondisi ini kemudian menjadi pertimbangan pengelola pondok untuk menghadirkan layanan laundry sebagai solusi praktis sekaligus peluang usaha jasa yang bersifat rutin dan berkelanjutan.

Perencanaan laundry tidak dilakukan secara spontan, tetapi melalui pertimbangan kebutuhan pasar internal yang sudah jelas, yaitu para santri. Dalam tahap perencanaannya, pondok menyiapkan peralatan seperti mesin cuci, alat pengering, setrika, serta menentukan lokasi operasional yang mudah dijangkau santri. Selain itu, ditunjuk pula tenaga pengelola yang bertanggung jawab terhadap proses pencucian, pencatatan, hingga pengambilan pakaian. Sistem pembayaran dibuat sederhana, biasanya dihitung per kilogram atau per paket bulanan agar memudahkan santri.

Sebagaimana disampaikan oleh pengelola laundry dalam wawancara:

“Laundry ini kita buat supaya santri lebih terbantu. Soalnya kan kegiatan mereka padat, mulai dari pagi sampai sore, belum juga Kegiatan pada malam harinya, kadang capek juga kan kalau harus nyuci sendiri. Jadi kita sediakan layanan biar lebih praktis dan mereka juga bisa fokus belajar.”¹²⁹

Beliau juga menambahkan:

“Selain membantu santri, ya tentu ada pemasukan juga untuk pondok. Memang bukan yang paling besar, tapi perputarannya rutin dan lumayan karena hampir tiap minggu pasti ada yang laundry.”¹³⁰

¹²⁹ 08/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹³⁰ 08/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa perencanaan unit laundry tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada aspek pelayanan dan kemudahan bagi santri. Namun karena sifatnya jasa rutin, usaha ini tetap memberikan kontribusi pemasukan yang stabil bagi pondok.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa layanan laundry cukup membantu aktivitas santri yang memiliki jadwal padat. Peneliti mengamati adanya sistem pengumpulan pakaian dan pencatatan laundry yang dilakukan secara teratur. Aktivitas laundry terlihat berlangsung rutin dengan jumlah pakaian yang relatif banyak, terutama pada hari-hari tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan jasa laundry di lingkungan pondok cukup tinggi dan memiliki pasar yang jelas.

Selain laundry, pondok juga mengembangkan sistem konsinyasi sebagai salah satu model usaha yang dinilai relatif minim risiko dan tidak terlalu membebani modal pondok. Sistem ini muncul dari pertimbangan bahwa tidak semua produk harus dibeli dan disediakan sendiri oleh pondok. Dalam praktiknya, konsinyasi dilakukan dengan cara menerima titipan barang dari pihak luar, seperti pelaku UMKM, supplier makanan ringan, minuman, atau produk kebutuhan santri lainnya untuk dijual di lingkungan pondok, terutama melalui DT Mart maupun unit usaha lain yang memungkinkan.

Perencanaan konsinyasi dilakukan dengan melihat dua hal utama, yaitu efisiensi modal dan perluasan variasi produk. Dengan sistem ini, pondok tidak perlu mengeluarkan dana besar untuk membeli stok barang di awal. Produk yang dijual merupakan titipan, sehingga jika barang belum laku, pondok tidak menanggung kerugian penuh sebagaimana sistem pembelian putus. Keuntungan diperoleh melalui sistem bagi hasil sesuai kesepakatan dengan pemilik barang.

Kepala Departemen Ekonomi, Bapak Huzni Mubaarak, M.Pd., menjelaskan dalam wawancara:

“Konsinyasi ini kita buat supaya tidak perlu keluar modal besar ya karena itu merupakan barang titipan, bukan pondok yang membeli sendiri. Jadi barang dari luar itu dititipkan ke kita, nanti kalau sudah

laku baru kita hitung bagi hasilnya. Jadi kita tidak terlalu berat di modal awalnya.”¹³¹

Beliau juga menambahkan dengan penjelasan yang lebih santai:

“Kalau semua barang kita beli sendiri kan butuh dana besar. Sementara dana pondok juga harus diputar untuk unit usaha lain. Jadi konsinyasi ini lebih aman karena kalau tidak laku bisa dikembalikan, dan risikonya tentunya kecil tapi tetap dapat pemasukan.”

Selain soal efisiensi modal, beliau juga menyampaikan bahwa sistem ini membantu memperkaya pilihan produk bagi santri:

“Dengan sistem titip jual seperti ini, produk yang masuk bisa lebih beragam. Santri jadi punya banyak pilihan. Kalau hanya mengandalkan barang yang kita beli sendiri, ya mungkin pilihannya terbatas dan mereka juga akan bosan kalau pilihannya sedikit.”

Perencanaan sistem konsinyasi didasarkan pada pertimbangan kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan. Pondok berupaya tetap mengembangkan usaha, tetapi dengan risiko yang terukur dan modal yang efisien. Strategi ini menunjukkan bahwa pengelola tidak hanya berpikir pada penambahan unit usaha, tetapi juga memperhitungkan keberlanjutan dan stabilitas keuangan pondok. Dengan demikian, konsinyasi menjadi salah satu langkah strategis dalam memperkuat kemandirian ekonomi pondok secara bertahap, tanpa harus membebani anggaran secara berlebihan, serta tetap memberikan manfaat ekonomi yang nyata bagi pesantren.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, produk konsinyasi yang dijual di lingkungan pondok cukup beragam, mulai dari makanan ringan, minuman, hingga kebutuhan santri lainnya. Produk-produk tersebut ditempatkan bersama barang dagangan lain di area penjualan sehingga memudahkan akses pembeli. Peneliti juga mengamati bahwa sistem ini memungkinkan adanya variasi produk tanpa harus menambah beban stok yang terlalu besar bagi pondok.

¹³¹ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Adapun unit usaha kontainer direncanakan sebagai bentuk pengembangan tempat usaha yang lebih fleksibel dan efisien. Latar belakang munculnya ide ini berawal dari adanya lahan kosong di area pondok yang belum dimanfaatkan secara maksimal. Daripada membangun bangunan permanen yang membutuhkan biaya besar dan waktu lama, pengelola memilih alternatif menggunakan kontainer sebagai tempat usaha.

Dalam perencanaannya, kontainer dipertimbangkan dari sisi biaya, kepraktisan, dan fleksibilitas penggunaan. Biaya pengadaan dan modifikasi kontainer relatif lebih ringan dibandingkan membangun kios permanen. Selain itu, kontainer bisa dipindahkan atau dialihfungsikan sewaktu-waktu jika ada kebutuhan baru di lingkungan pondok. Hal ini membuatnya lebih efisien dan adaptif terhadap perkembangan unit usaha.

Sebagaimana disampaikan oleh pengelola unit container yaitu Ibu Binti dalam wawancara:

“Kontainer itu kita manfaatkan dari lahan yang masih kosong. Kalau bangun permanen kan biayanya besar dan prosesnya lama. Jadi kita pilih yang lebih praktis dulu.”¹³²

Beliau juga menambahkan:

“Biayanya lebih ringan, tapi tetap bisa dipakai untuk jualan. Kalau nanti ada perubahan atau mau dipindah juga lebih gampang. Jadi lebih fleksibel.”¹³³

Perencanaan unit usaha kontainer didasarkan pada pertimbangan efisiensi anggaran dan pemanfaatan aset yang sudah ada, yaitu lahan pondok. Selain sebagai tempat usaha, keberadaan kontainer juga menjadi langkah strategis dalam mengembangkan unit usaha secara bertahap tanpa harus mengeluarkan investasi besar di awal. Dengan demikian, unit usaha kontainer menunjukkan bahwa pengembangan usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa tidak selalu dilakukan dengan model konvensional, tetapi juga

¹³² 07/W/09/10/2025, Wawancara, 09 Oktober 2025.

¹³³ 07/W/09/10/2025, Wawancara, 09 Oktober 2025.

mempertimbangkan solusi yang lebih hemat biaya, fleksibel, dan sesuai dengan kondisi keuangan pondok.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa unit usaha kontainer memanfaatkan area pondok yang sebelumnya belum digunakan secara optimal. Bentuk fisik kontainer tampak dimodifikasi menjadi tempat usaha sederhana yang tetap fungsional untuk aktivitas jual beli. Dari sisi lokasi, penempatannya cukup strategis sehingga masih dapat dijangkau oleh warga pondok.

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil wawancara dengan para pengelola unit usaha dan Kepala Departemen Ekonomi, dapat disimpulkan bahwa perencanaan keenam unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa dilakukan secara bertahap dan mempertimbangkan kondisi nyata di lapangan. Setiap unit usaha, baik DT Mart, angkringan, wartel, laundry, konsinyasi, maupun container, lahir dari kebutuhan riil yang ada di lingkungan pondok, khususnya kebutuhan santri sebagai pasar utama. Artinya, pengembangan usaha tidak dilakukan secara spekulatif, tetapi berdasarkan permintaan dan kebiasaan yang sudah terbentuk.

Selain mempertimbangkan kebutuhan santri, aspek kemampuan modal juga menjadi perhatian utama. Hal ini terlihat dari pemilihan model usaha yang relatif aman dan terukur, seperti sistem konsinyasi yang minim risiko, penggunaan kontainer yang lebih hemat dibanding bangunan permanen, serta pengembangan usaha jasa seperti laundry dan wartel yang memiliki perputaran rutin. Pondok berupaya menghindari pengeluaran besar yang berisiko tinggi, sehingga pengembangan dilakukan secara realistis sesuai kapasitas keuangan yang dimiliki.

Dari sisi manajemen risiko, pengelola juga menunjukkan sikap kehati-hatian. Beberapa unit usaha dirancang bukan semata-mata untuk mengejar keuntungan besar, tetapi juga untuk mendukung sistem pendidikan dan kedisiplinan pondok, seperti wartel yang berfungsi sebagai layanan komunikasi terkontrol. Sementara itu, unit seperti DT Mart dan angkringan

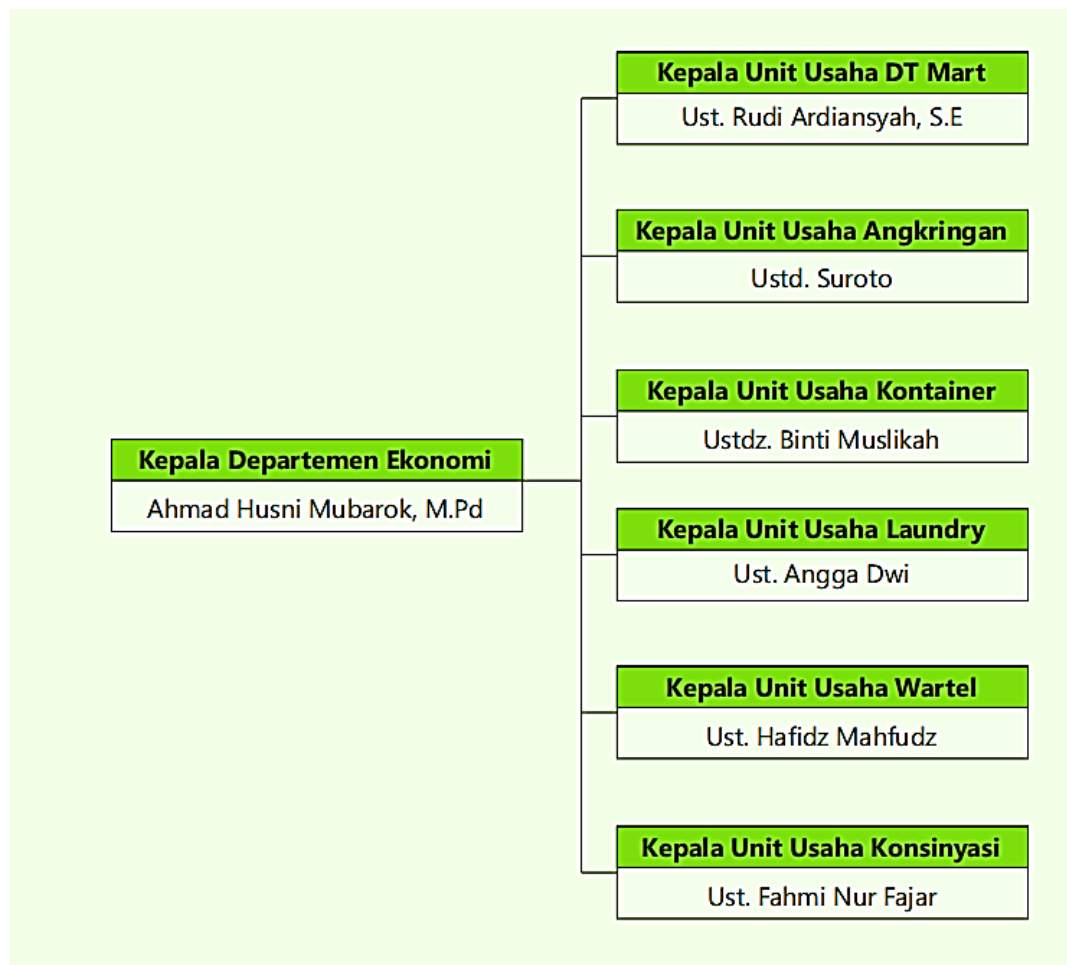
menjadi sumber pemasukan yang lebih dominan karena perputarannya cepat dan pasarnya jelas.

Meskipun tidak seluruh proses perencanaan tertuang secara rinci dalam dokumen formal tertulis, hasil wawancara menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan melalui mekanisme diskusi internal, musyawarah pengurus, serta rapat kerja tahunan. Dalam forum tersebut, pengelola mengevaluasi kebutuhan, kondisi keuangan, serta peluang yang dapat dikembangkan. Dengan demikian, proses perencanaan tetap berjalan secara sistematis meskipun bersifat internal dan berbasis kesepakatan bersama.

Dengan melihat keseluruhan proses tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa tidak dilakukan secara spontan, melainkan melalui pertimbangan kebutuhan pasar internal, kemampuan modal, efisiensi risiko, serta orientasi jangka panjang untuk memperkuat kemandirian ekonomi pondok secara bertahap dan berkelanjutan.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Setelah tahap perencanaan strategi disusun, langkah selanjutnya adalah tahap implementasi atau pelaksanaan strategi pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Tahap implementasi ini tidak hanya berupa pelaksanaan program secara teknis, tetapi juga mencakup penataan sistem manajerial agar seluruh unit usaha dapat berjalan secara lebih terarah, terkoordinasi, dan memiliki mekanisme kerja yang jelas. Oleh karena itu, pesantren membentuk struktur pengelolaan unit usaha yang berada di bawah koordinasi departemen ekonomi guna mengatur pembagian tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan setiap unit usaha yang dimiliki.



Gambar 2. Struktur Pengelolaan Unit Usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

Berdasarkan struktur tersebut, setiap unit usaha memiliki penanggung jawab masing-masing seperti unit usaha DT Mart, angkringan, konsinyasi, laundry, wartel, dan kontainer. Pembagian tugas ini menunjukkan bahwa pengelolaan unit usaha di pesantren telah dilakukan melalui sistem organisasi yang terstruktur sehingga memudahkan koordinasi, pengawasan, serta pengembangan usaha secara lebih efektif.

Implementasi strategi diwujudkan melalui pengorganisasian seluruh unit usaha di bawah satu koordinasi, yaitu Departemen Ekonomi. Dengan sistem ini, setiap unit tidak lagi berjalan sendiri-sendiri, melainkan berada dalam satu struktur yang terpusat sehingga memudahkan pengawasan, pelaporan, dan evaluasi. Selain itu, dilakukan pembagian tugas yang lebih

rinci antara pengelola, bendahara, dan penanggung jawab unit, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Penguatan sistem operasional juga dilakukan, seperti penertiban administrasi, pencatatan keuangan yang lebih rapi, serta penyusunan laporan secara berkala.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, masing-masing unit usaha telah memiliki pengelola yang bertanggung jawab terhadap operasional harian. Peneliti mengamati adanya pembagian tugas yang cukup jelas, mulai dari pengelolaan barang, pelayanan konsumen, hingga pencatatan keuangan sederhana pada beberapa unit usaha. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan unit usaha telah berjalan secara terstruktur meskipun masih dalam tahap pengembangan.

Pelaksanaan strategi ini dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusia dan kondisi internal pondok, terutama setelah adanya dampak pandemi Covid-19 yang sebelumnya sempat memengaruhi stabilitas unit usaha. Pasca pandemi, pihak pondok melakukan penataan ulang agar unit usaha dapat bangkit kembali dan berkembang secara lebih sistematis.

Kepala Departemen Ekonomi, Bapak Huzni Mubaarak, M.Pd., menjelaskan bahwa perubahan paling terasa terjadi setelah semua unit usaha disatukan dalam satu koordinasi. Beliau menyampaikan dalam wawancara:

“Dulu itu unit usaha jalan masing-masing, belum serapi sekarang. Setelah kita satukan di bawah Departemen Ekonomi, pengelolaannya jadi lebih jelas. Sekarang ada laporan rutin, ada evaluasi juga. Habis Covid kemarin memang kita benahi lagi dari awal, supaya lebih tertata dan bisa berkembang pelan-pelan.”¹³⁴

Dalam kesempatan lain beliau juga menambahkan:

“Yang penting itu sekarang alurnya jelas. Siapa yang tanggung jawab, siapa yang pegang keuangan, semuanya sudah kita atur. Jadi kalau ada kendala, kita bisa langsung evaluasi bareng.”¹³⁵

¹³⁴ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹³⁵ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Implementasi strategi diawali dengan penguatan sistem manajerial sebagai fondasi utama. Penataan struktur organisasi, kejelasan pembagian tugas, serta penerapan sistem laporan dan evaluasi rutin menjadi langkah konkret dalam memastikan setiap unit usaha berjalan sesuai dengan rencana pengembangan yang telah disusun. Dengan demikian, implementasi strategi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berdampak pada meningkatnya keteraturan, akuntabilitas, dan potensi pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

Dalam pelaksanaan strategi pengembangan unit usaha, DT Mart menjadi unit usaha dengan skala terbesar dan memiliki peran penting dalam menopang kegiatan ekonomi pondok. DT Mart menerapkan sistem pengelolaan modern dengan memanfaatkan teknologi kasir digital untuk membantu memantau arus pemasukan dan pengeluaran secara lebih akurat. Penggunaan sistem kasir digital ini bertujuan untuk meminimalisasi kesalahan pencatatan manual serta mempermudah pengawasan transaksi harian.

Selain sistem kasir, pengelolaan stok barang juga dilakukan secara rutin untuk menjaga ketersediaan produk dan stabilitas penjualan. Pengecekan stok dilakukan secara berkala, yaitu setidaknya dua kali dalam satu minggu. Sistem ini diterapkan agar barang yang dibutuhkan oleh santri maupun pengunjung tetap tersedia dan tidak terjadi kekosongan stok yang dapat mengganggu aktivitas penjualan.

Kepala DT Mart, Rudi Ardiansyah, menjelaskan dalam wawancara bahwa penerapan sistem kasir digital sangat membantu dalam memantau kondisi keuangan unit usaha. Beliau menyampaikan:

“Sekarang kita sudah pakai sistem kasir, jadi pemasukan dan pengeluaran langsung kelihatan. Kalau ada selisih sedikit saja, bisa langsung dicek. Untuk stok barang juga kita usahakan rajin kontrol, paling tidak dua kali seminggu supaya barang yang dicari santri tidak sampai habis.”¹³⁶

¹³⁶ 05/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Selain aspek pengelolaan transaksi dan stok barang, DT Mart juga menekankan pada kualitas pelayanan sebagai bagian dari strategi implementasi usaha. Pelayanan yang ramah, lingkungan toko yang bersih, serta penataan produk yang rapi menjadi perhatian utama dalam operasional harian. Untuk menarik minat pembeli, DT Mart juga sesekali memberikan program promo sederhana, khususnya bagi santri, sehingga aktivitas belanja tetap berlangsung secara aktif di lingkungan pondok.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Kepala DT Mart:

“Kita juga jaga pelayanan. Pegawai diingatkan untuk tetap ramah ke pembeli, tempatnya harus bersih dan nyaman. Kadang kalau ada waktu, kita kasih promo kecil-kecilan supaya santri juga semangat belanja di DT Mart.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi DT Mart tidak hanya berorientasi pada peningkatan volume penjualan, tetapi juga pada penguatan sistem kontrol operasional serta peningkatan kualitas pelayanan. Kombinasi antara pemanfaatan teknologi, pengawasan stok yang teratur, dan pendekatan pelayanan menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan dan perkembangan DT Mart sebagai unit usaha utama di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa DT Mart memiliki kondisi tempat yang cukup tertata dan bersih. Produk ditata berdasarkan kategori kebutuhan sehingga memudahkan santri dalam mencari barang. Peneliti juga mengamati penggunaan sistem kasir digital dalam proses transaksi, serta adanya aktivitas pengecekan stok barang oleh pengelola pada waktu tertentu. Selain itu, jumlah pembeli terlihat meningkat pada waktu istirahat dan setelah kegiatan belajar selesai.

Selain DT Mart, unit usaha Angkringan juga dijalankan dengan menyesuaikan pola aktivitas santri di lingkungan pondok. Operasional Angkringan lebih difokuskan pada waktu sore hingga malam hari karena pada rentang waktu tersebut santri biasanya membutuhkan makanan ringan atau jajanan setelah mengikuti kegiatan belajar maupun aktivitas pondok lainnya. Strategi utama yang diterapkan pada unit Angkringan adalah menjaga

keterjangkauan harga dan mempercepat perputaran barang agar usaha tetap berjalan stabil.

Kepala Angkringan, Bapak Suroto, menjelaskan dalam wawancara bahwa konsep usaha Angkringan memang dirancang sederhana tetapi tetap efektif untuk memenuhi kebutuhan santri. Beliau menyampaikan:

“Angkringan ini bukanya memang sore sampai malam, karena santri biasanya mulai mencari jajan setelah kegiatan selesai. Kami juga berusaha menjaga harga supaya tidak terlalu mahal, yang penting barangnya tetap bisa terjual dan perputaran dagangannya lancar.”¹³⁷

Terkait pendapatan, beliau juga memberikan gambaran kisaran omzet Angkringan setiap bulannya:

“Omzet kotor Angkringan kira-kira sekitar tiga sampai lima juta rupiah per bulan. Setelah dikurangi biaya operasional, biasanya keuntungan bersih yang diperoleh sekitar satu sampai dua juta rupiah.”¹³⁸

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi pada unit Angkringan lebih diarahkan pada stabilitas usaha melalui penyesuaian waktu operasional, pengendalian harga, serta menjaga perputaran penjualan. Unit Angkringan tidak hanya berorientasi pada keuntungan maksimal, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan konsumsi internal santri dengan model usaha yang sederhana dan berkelanjutan.

Sistem konsinyasi juga diterapkan dalam pengembangan unit usaha dengan menjalin kerja sama bersama pihak luar maupun keluarga asatidz tanpa harus mengeluarkan modal besar pada awal pengadaan barang. Melalui sistem ini, barang dagangan dititipkan terlebih dahulu ke unit usaha pondok, kemudian hasil penjualan akan dibagi sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan antara kedua belah pihak. Model konsinyasi ini dipilih sebagai salah satu strategi untuk menjaga efisiensi modal sekaligus mengurangi risiko kerugian usaha.

¹³⁷ 04/W/09/10/2025, Wawancara, 09 Oktober 2025.

¹³⁸ 04/W/09/10/2025, Wawancara, 09 Oktober 2025.

Kepala Konsinyasi, Bapak Fahmi Nur Fajar, menjelaskan dalam wawancara bahwa sistem konsinyasi sangat membantu dalam pengembangan usaha pondok karena tidak memerlukan modal awal yang besar. Beliau menyampaikan:

“Barangnya dititipkan dulu ke kita. Kalau barangnya laku baru nanti hasilnya dibagi sesuai kesepakatan. Dengan cara seperti ini, pondok tidak perlu mengeluarkan modal di awal.”¹³⁹

Beliau juga menambahkan bahwa sistem konsinyasi ini memberikan manfaat bagi banyak pihak, termasuk keluarga asatidz yang ingin memasarkan produknya melalui unit usaha pondok:

“Lumayan juga, istri-istri ustadz atau keluarga pondok yang punya produk bisa menitipkan barang di sini, jadi sama-sama saling membantu dan mendapatkan manfaat.”¹⁴⁰

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi konsinyasi dilakukan dengan prinsip efisiensi penggunaan modal serta pembagian risiko usaha. Selain menjadi sarana pengembangan unit usaha pondok, sistem konsinyasi juga berfungsi sebagai media pemberdayaan ekonomi bagi lingkungan internal Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

Unit Kontainer dikembangkan sebagai bentuk pemanfaatan lahan usaha yang lebih fleksibel dan efisien dalam pemanfaatan ruang yang tersedia di lingkungan pondok. Unit usaha ini dibangun dengan mempertimbangkan efisiensi biaya pengembangan dibandingkan dengan pembangunan bangunan permanen, namun tetap dapat digunakan untuk aktivitas perdagangan.

Pengelola Kontainer, Ibu Binti, menjelaskan dalam wawancara bahwa pemanfaatan kontainer merupakan salah satu solusi untuk mengoptimalkan lahan yang ada. Beliau menyampaikan:

“Kontainer ini kami manfaatkan untuk menggunakan lahan yang tersedia. Biayanya juga lebih ringan dibandingkan membangun bangunan permanen, tetapi tetap bisa dipakai untuk kegiatan jualan.”¹⁴¹

¹³⁹ 06/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹⁴⁰ 06/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹⁴¹ 07/W/09/10/2025, Wawancara, 09 Oktober 2025.

Implementasi unit Kontainer menunjukkan adanya strategi efisiensi biaya dalam pengembangan usaha pondok. Penggunaan sarana usaha berbasis kontainer menjadi alternatif yang cukup efektif untuk memperluas aktivitas ekonomi tanpa memerlukan investasi pembangunan yang besar, sehingga pengembangan unit usaha dapat dilakukan secara lebih bertahap dan berkelanjutan.

Sementara itu, unit usaha Laundry di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dijalankan melalui sistem kerja sama dengan pihak ketiga menggunakan pola bagi hasil berdasarkan jumlah cucian per kilogram. Model pengelolaan ini dipilih untuk mengurangi beban operasional pondok karena pengelolaan teknis laundry sepenuhnya dilakukan oleh mitra kerja sama, sedangkan pondok memperoleh bagian keuntungan dari setiap kilogram cucian yang masuk.

Pengelola Laundry menjelaskan bahwa sistem kerja sama ini cukup membantu dalam menjaga keberlangsungan layanan tanpa harus menanggung biaya operasional yang besar. Beliau menyampaikan dalam wawancara:

“Laundry ini kita kerja samakan dengan pihak luar. Pondok dapat bagian sekitar seribu rupiah per kilo cucian. Dengan sistem seperti ini, beban operasional pondok juga tidak terlalu berat karena yang mengelola langsung adalah mitranya.”¹⁴²

Selain itu, pelayanan laundry juga menekankan pada aspek ketepatan waktu karena aktivitas santri yang cukup padat. Keterlambatan dalam pengembalian pakaian dapat memicu keluhan dari pengguna jasa. Beliau menambahkan:

“Santri itu kegiatannya cukup padat, jadi kalau cucian telat sedikit saja bisa langsung komplain. Makanya kami usahakan pengerjaan laundry bisa selesai sesuai jadwal supaya pelayanan tetap baik.”¹⁴³

¹⁴² 08/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹⁴³ 08/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi pada unit Laundry lebih diarahkan pada efisiensi pengelolaan usaha melalui kerja sama dengan pihak ketiga serta peningkatan kualitas layanan, terutama dalam hal ketepatan waktu penyelesaian cucian. Model kerja sama ini memungkinkan pondok tetap memperoleh manfaat ekonomi tanpa harus mengelola operasional laundry secara langsung.

Unit usaha Wartel di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dikelola oleh Bapak Hafidz Mahfudz dengan fokus utama pada penyediaan layanan komunikasi bagi santri. Keberadaan Wartel ini bertujuan untuk memfasilitasi santri agar tetap dapat berkomunikasi dengan orang tua atau keluarga, namun tetap berada dalam pengawasan dan aturan yang berlaku di lingkungan pondok pesantren. Dari sisi keuntungan, unit Wartel memang tidak menjadi sumber pemasukan utama, tetapi tetap memberikan kontribusi ekonomi bagi pondok.

Beliau menjelaskan dalam wawancara:

“Wartel ini lebih ke pelayanan untuk santri. Jadi mereka tetap bisa komunikasi dengan orang tua, tapi tetap dalam pengawasan pondok. Hasilnya memang tidak terlalu besar, tapi tetap ada pemasukan untuk pondok.”¹⁴⁴

Selain pengelolaan operasional unit usaha, pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh unit usaha dilakukan secara rutin melalui rapat mingguan yang diselenggarakan oleh Departemen Ekonomi. Kepala Departemen Ekonomi, Bapak Huzni Mubaarak, M.Pd., menyampaikan bahwa evaluasi dilakukan untuk memantau perkembangan penjualan serta mengidentifikasi kendala yang muncul dalam pengelolaan unit usaha.

“Biasanya setiap minggu kami mengadakan evaluasi. Kita lihat perkembangan penjualan masing-masing unit, kalau ada masalah kita bahas bersama untuk mencari solusi yang paling tepat.”¹⁴⁵

¹⁴⁴ 09/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

¹⁴⁵ 02/W/31/10/2025, Wawancara, 31 Oktober 2025.

Dari sisi kontribusi ekonomi, Kepala Biro Keuangan, Ibu Muflihana, S.Pd., menjelaskan bahwa hasil dari pengelolaan unit usaha pesantren belum menjadi sumber utama pembiayaan operasional pondok. Kontribusi unit usaha terhadap kebutuhan tahunan pondok berkisar antara 15 hingga 25 persen.

“Kontribusi unit usaha itu sekitar 15 sampai 25 persen untuk kebutuhan pondok dalam satu tahun. Jadi memang belum sepenuhnya menopang kebutuhan pondok.”¹⁴⁶

Hal serupa juga ditegaskan oleh Pimpinan Pondok, Bapak Drs. KH. Samsudin, Lc., yang menyampaikan bahwa Pondok Pesantren Darut Taqwa masih belum sepenuhnya mandiri secara ekonomi karena masih terdapat ketergantungan pada pembayaran SPP santri serta bantuan dari pihak luar.

“Kita memang belum bisa sepenuhnya mandiri secara ekonomi. Saat ini masih ada pemasukan dari SPP santri dan bantuan dari luar yang ikut membantu operasional pondok.”¹⁴⁷

Berdasarkan keseluruhan data tersebut, dapat dipahami bahwa implementasi strategi pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dilakukan melalui penguatan sistem manajemen usaha, penyesuaian pola operasional masing-masing unit, serta pelaksanaan evaluasi secara berkala. Strategi yang diterapkan lebih menekankan pada keberlanjutan usaha dan fungsi pelayanan internal dengan tujuan jangka panjang untuk memperkuat kemandirian ekonomi pesantren secara bertahap.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi menjadi salah satu bagian penting dalam pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Evaluasi tidak hanya dimaknai sebagai bentuk pengawasan terhadap jalannya usaha, tetapi juga sebagai sarana untuk memperbaiki sistem manajemen usaha agar tetap sejalan dengan tujuan utama pesantren dalam mewujudkan

¹⁴⁶ 02/W/31/10/2025, Wawancara, 31 Oktober 2025.

¹⁴⁷ 01/W/31/10/2025, Wawancara, 31 Oktober 2025.

kemandirian ekonomi. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi strategi pada unit usaha pesantren dilakukan secara berkelanjutan dan terjadwal, sehingga setiap permasalahan yang muncul dapat segera diidentifikasi dan dicari solusi yang tepat.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa koordinasi antar pengelola unit usaha berjalan cukup aktif. Peneliti mengamati adanya komunikasi yang terbuka antara pengelola unit usaha dengan Departemen Ekonomi ketika membahas kendala operasional maupun perkembangan usaha. Suasana evaluasi berlangsung secara musyawarah dan kekeluargaan, sehingga permasalahan yang muncul dapat dibahas bersama untuk mencari solusi yang tepat.

Pelaksanaan evaluasi strategi dilakukan melalui koordinasi antara Departemen Ekonomi dan kepala unit usaha. Evaluasi menjadi forum untuk membahas perkembangan usaha, kondisi penjualan, kendala operasional, serta langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen unit usaha pesantren menerapkan pendekatan evaluasi yang bersifat adaptif dan responsif terhadap dinamika lapangan.

Bapak Husni Mubaarak, M.Pd. selaku Kepala Departemen Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo menjelaskan bahwa evaluasi usaha dilakukan secara rutin setiap pekan. Evaluasi tersebut bertujuan untuk memantau perkembangan usaha dan menyelesaikan kendala yang muncul selama proses operasional unit usaha.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan dalam wawancara berikut:

“Kami melakukan evaluasi rutin setiap satu pekan sekali... biasanya ya ngobrolin soal penjualan, kalau ada kendala di lapangan juga dicari solusi bareng-bareng supaya masalahnya tidak berlarut-larut.”¹⁴⁸

Secara praktis, evaluasi mingguan ini menjadi ruang komunikasi antara pengelola departemen dan kepala unit usaha. Dengan adanya evaluasi rutin, pengelola usaha dapat segera menyesuaikan strategi apabila terjadi

¹⁴⁸ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

penurunan penjualan, kekosongan stok barang, atau masalah pelayanan kepada konsumen internal pesantren. Pendekatan evaluasi yang digunakan cenderung bersifat kekeluargaan dan musyawarah, sehingga setiap pengelola unit usaha merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap perkembangan usaha pondok.

Strategi evaluasi pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo juga diterapkan dalam pengelolaan persediaan barang pada unit DT Mart. Pengelolaan stok barang menjadi salah satu fokus utama dalam evaluasi usaha karena berkaitan langsung dengan kelancaran pelayanan kepada konsumen internal pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelola unit DT Mart berusaha menjaga keseimbangan antara ketersediaan barang dan tingkat permintaan santri, guru, maupun karyawan pondok. Dengan sistem evaluasi persediaan yang terkontrol, unit usaha dapat menghindari kondisi kekurangan stok yang dapat mengganggu pelayanan maupun penumpukan barang yang berpotensi menurunkan efisiensi usaha.

Pelaksanaan evaluasi stok barang dilakukan melalui pengecekan persediaan secara berkala. Bapak Rudi Ardiansyah selaku Kepala Unit DT Mart menjelaskan bahwa monitoring stok dilakukan minimal dua kali dalam satu minggu. Pengecekan rutin ini bertujuan untuk memastikan bahwa barang kebutuhan santri tetap tersedia, namun tetap mempertimbangkan efisiensi penyimpanan dan perputaran produk.

Hal tersebut disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Untuk stok barang kami lakukan pengecekan seminggu dua kali... kami usahakan tidak sampai kehabisan, tapi juga tidak menumpuk terlalu banyak.”¹⁴⁹

Pendekatan pengendalian persediaan ini menunjukkan bahwa strategi evaluasi pada unit DT Mart tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan konsumen, tetapi juga pada efisiensi operasional usaha. Pengelola unit berusaha mengatur jumlah barang yang disediakan sesuai dengan pola

¹⁴⁹ 05/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

konsumsi warga pesantren sehingga perputaran barang dapat berjalan secara lebih optimal. Sistem evaluasi stok yang diterapkan juga memungkinkan pengelola untuk melakukan penyesuaian jenis maupun jumlah produk apabila terjadi perubahan selera atau kebutuhan konsumen internal.

Pada unit usaha konsinyasi, evaluasi strategi pengembangan dilakukan dengan memantau tingkat perputaran produk yang dititipkan untuk dijual di lingkungan pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelola unit konsinyasi menerapkan sistem seleksi produk berdasarkan tingkat minat beli santri dan warga pesantren. Produk yang memiliki tingkat penjualan rendah tidak dipertahankan dalam jumlah besar, melainkan dilakukan penyesuaian agar operasional usaha tetap efisien dan sesuai dengan kebutuhan pasar internal.

Bapak Fahmi Nur Fajar selaku Kepala Unit Konsinyasi menjelaskan bahwa evaluasi produk dilakukan secara fleksibel dengan memperhatikan respon konsumen terhadap barang yang dijual. Apabila terdapat produk yang kurang diminati, maka pengelola akan mengurangi jumlah stok atau mengganti produk tersebut dengan jenis barang lain yang memiliki potensi permintaan lebih tinggi.

Hal tersebut disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kalau ada barang yang kurang laku, volumenya bisa dikurangi... bahkan bisa dihapus dari daftar penjualan.”¹⁵⁰

Strategi evaluasi perputaran produk pada unit konsinyasi menunjukkan bahwa pengelolaan usaha pesantren menerapkan prinsip efisiensi operasional dan adaptasi terhadap selera konsumen internal. Sistem ini memungkinkan unit usaha untuk menghindari penumpukan barang yang tidak laku sekaligus menjaga ketersediaan produk yang memang dibutuhkan oleh santri dan SDM pondok.

Evaluasi strategi pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo juga diterapkan pada unit layanan jasa, khususnya unit

¹⁵⁰ 06/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

laundry dan wartel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan unit usaha jasa tidak hanya menitikberatkan pada aspek operasional, tetapi juga pada kualitas pelayanan dan tingkat kepercayaan konsumen internal pesantren. Dalam konteks ini, evaluasi pelayanan menjadi instrumen penting untuk menjaga keberlanjutan usaha sekaligus memastikan kebutuhan santri, guru, dan karyawan dapat terpenuhi dengan baik.

Pada unit laundry, evaluasi pelayanan dilakukan dengan memperhatikan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan serta kualitas hasil cucian. Apabila terjadi keterlambatan proses pelayanan atau terdapat kerusakan pada barang milik konsumen, pengelola unit segera melakukan klarifikasi dan memberikan solusi yang dianggap adil bagi konsumen. Pendekatan ini dilakukan untuk mempertahankan kepercayaan pengguna layanan laundry di lingkungan pesantren.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh pengelola unit laundry dalam wawancara berikut:

“Kalau terjadi keterlambatan atau kerusakan pakaian, kami segera meminta maaf dan memberikan solusi supaya kepercayaan tetap terjaga.”¹⁵¹

Strategi evaluasi pelayanan juga diterapkan pada unit wartel sebagai salah satu unit usaha pesantren yang masih dipertahankan sesuai dengan kebijakan lingkungan pondok. Evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi komunikasi yang semakin maju. Meskipun penggunaan telepon pintar semakin meluas di masyarakat, wartel tetap dipertahankan karena berfungsi sebagai sarana komunikasi santri dengan orang tua secara lebih terkontrol.

Bapak Hafidz Mahfudz selaku Kepala Unit Wartel menjelaskan bahwa keberadaan wartel masih relevan karena adanya pembatasan penggunaan telepon seluler di lingkungan pesantren sehingga santri tetap dapat melakukan komunikasi tanpa melanggar aturan pondok.

¹⁵¹ 08/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Hal tersebut disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Wartel tetap relevan karena di pondok ada pembatasan penggunaan HP... santri tetap bisa komunikasi tanpa melanggar aturan pondok.”¹⁵²

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja pada unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo relatif kondusif dan mendukung proses pengembangan usaha. Komunikasi antara pimpinan pondok, kepala departemen ekonomi, kepala unit usaha, dan karyawan berjalan secara terbuka sehingga setiap permasalahan yang muncul dapat dibahas dan diselesaikan melalui mekanisme musyawarah. Pola komunikasi yang bersifat kekeluargaan ini menjadi salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan strategi evaluasi usaha pesantren, karena pengelola unit usaha merasa memiliki ruang untuk menyampaikan kendala maupun memberikan masukan terkait pengembangan usaha.

Selain faktor komunikasi, motivasi kerja pengelola unit usaha juga menunjukkan karakteristik yang khas. Sebagian besar pengelola unit usaha menyatakan bahwa motivasi utama dalam bekerja bukan hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi lebih kepada nilai pengabdian terhadap pesantren dan harapan memperoleh keberkahan dari pekerjaan yang dilakukan. Kondisi ini mencerminkan bahwa pengelolaan unit usaha di lingkungan pesantren tidak sepenuhnya menggunakan pendekatan bisnis murni, tetapi juga mempertimbangkan dimensi nilai sosial dan spiritual yang melekat pada lembaga pesantren.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator keberhasilan unit usaha pesantren belum diformalkan dalam bentuk standar penilaian kinerja yang tertulis dan terstruktur. Evaluasi kinerja usaha saat ini masih bersifat praktis dan berbasis pengamatan terhadap perkembangan omzet, stabilitas operasional usaha, serta tingkat kepuasan pengguna layanan internal pesantren.

¹⁵² 09/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh pengelola dalam wawancara berikut:

“Untuk saat ini belum ada indikator tertulis... penilaian masih melihat dari perkembangan omzet dan kestabilan operasional.”

Berdasarkan hasil observasi peneliti, unit usaha bakso yang sebelumnya pernah beroperasi di lingkungan Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo saat ini sudah tidak berjalan lagi. Peneliti mengamati bahwa rendahnya minat pembeli dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang dinilai kurang optimal serta cita rasa produk yang kurang sesuai dengan selera mayoritas konsumen santri. Selain itu, berdasarkan informasi lapangan, meskipun telah terdapat beberapa usulan perbaikan terkait pelayanan maupun kualitas rasa, perubahan yang dilakukan belum menunjukkan hasil yang signifikan sehingga usaha tersebut akhirnya berhenti beroperasi. Kondisi ini menunjukkan pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap kualitas produk dan pelayanan sebagai bagian dari strategi pengembangan unit usaha pesantren.

Secara umum, model evaluasi strategi pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dapat dipahami sebagai sistem evaluasi adaptif berbasis kebutuhan internal pesantren, yang mengintegrasikan aspek pelayanan, efisiensi operasional, serta nilai pengabdian dalam pengelolaan usaha.

Dengan demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi evaluasi unit usaha pesantren lebih menekankan pada pendekatan adaptif berbasis pelayanan internal dan nilai pengabdian, meskipun sistem indikator kinerja usaha secara formal masih perlu dikembangkan untuk mendukung profesionalitas manajemen ekonomi pesantren di masa mendatang.

D. Analisis Strategi Pengembangan Unit Usaha dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

Pengembangan unit usaha merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren, dalam

meningkatkan kemandirian ekonomi lembaga. Pondok pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan dan pembinaan keagamaan, tetapi juga memiliki potensi besar dalam mengembangkan kegiatan ekonomi yang mampu mendukung keberlangsungan operasional lembaga. Melalui pengelolaan unit usaha yang baik dan terarah, pesantren dapat menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan sehingga tidak sepenuhnya bergantung pada pembayaran SPP santri maupun bantuan dari pihak luar.

Dalam pengembangan unit usaha, diperlukan strategi yang tepat agar kegiatan usaha yang dijalankan dapat berjalan secara efektif dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan ekonomi lembaga. Strategi tersebut meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi terhadap unit usaha yang dikelola. Dengan adanya strategi yang jelas, pesantren dapat mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki, memanfaatkan peluang yang ada, serta meminimalkan berbagai risiko yang mungkin muncul dalam pengelolaan usaha.¹⁵³

Menurut Fred R. David (2011), manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan utama yang saling berkaitan, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*).¹⁵⁴ Tahapan tersebut menjadi kerangka penting dalam menentukan arah pengembangan organisasi serta memastikan bahwa strategi yang dirancang dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengembangan unit usaha pesantren, ketiga tahapan tersebut dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana proses perencanaan usaha dilakukan, bagaimana pelaksanaannya di lapangan, serta bagaimana evaluasi dilakukan untuk memperbaiki dan mengembangkan usaha di masa mendatang.

¹⁵³ Alvan Fathony, Rokaiyah Rokaiyah, and Sofiyatul Mukarromah, "Pengembangan Potensi Unit Usaha Pondok Pesantren Nurul Jadid melalui Ekoproteksi," *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, dan Humaniora* 2, no. 1 (April 2021): 22–34, <https://doi.org/10.33650/trilogi.v2i1.2098>.

¹⁵⁴ Fred R. David, *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/211565/strategic-management-manajemen-strategis-konsep-buku-1->.

Selain itu, dalam proses perencanaan dan pengembangan usaha juga dapat digunakan pendekatan analisis SWOT, yaitu analisis terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*).¹⁵⁵ Analisis ini membantu organisasi dalam memahami kondisi internal dan eksternal sehingga strategi yang dirumuskan dapat lebih realistis dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

1. Perencanaan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perencanaan strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk menentukan arah pengembangan organisasi melalui identifikasi tujuan, peluang, serta pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.¹⁵⁶ Menurut Fred R. David, perumusan strategi (*strategy formulation*) mencakup kegiatan mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, mengenali kekuatan dan kelemahan internal, serta menetapkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁵⁷

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, dapat diketahui bahwa perencanaan pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dilakukan secara bertahap dan menyesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan internal pondok. Perencanaan tersebut tidak dilakukan secara sekaligus, tetapi berkembang sesuai dengan kemampuan modal, kebutuhan santri, serta peluang usaha yang terdapat di lingkungan pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan strategi di pondok telah mempertimbangkan kondisi nyata yang dihadapi oleh lembaga.

Tujuan utama dari pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa adalah untuk memperkuat kemandirian ekonomi pesantren

¹⁵⁵ Miftakhul Jannah et al., "Pentingnya Analisis Swot Dalam Suatu Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis," *IJESPG (International Journal of Engineering, Economic, Social Politic and Government)* 2, no. 2 (April 2024): 9–17, <https://doi.org/10.26638/ijespg.113>.

¹⁵⁶ Yulistira Sari et al., "Analisis Sinergis Antara Perencanaan Manajemen Strategik Dan Kepuasan Kerja Dalam Mengoptimalkan Kinerja Organisasi," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (JUMAWA)* 1, no. 3 (April 2024): 149–64.

¹⁵⁷ Shobirin, Fitri, and Fatih, "Memilih Formulasi Strategi Terbaik Untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan."

sehingga tidak sepenuhnya bergantung pada sumber pemasukan utama seperti SPP santri maupun donasi dari pihak luar. Hal ini sejalan dengan konsep kemandirian ekonomi pesantren yang menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya internal untuk mendukung keberlangsungan operasional lembaga secara berkelanjutan.¹⁵⁸

Perencanaan unit usaha yang dilakukan oleh pihak pondok menunjukkan adanya pertimbangan terhadap kebutuhan pasar internal, yaitu para santri. Hal ini terlihat dari pendirian beberapa unit usaha seperti DT Mart, angkringan, wartel, dan laundry yang secara langsung berkaitan dengan kebutuhan sehari-hari santri. Dengan menjadikan santri sebagai pasar utama, pondok memiliki target konsumen yang jelas sehingga risiko kegagalan usaha dapat diminimalkan.¹⁵⁹ Strategi ini menunjukkan bahwa pondok memanfaatkan kekuatan internal berupa jumlah santri yang cukup besar sebagai peluang ekonomi yang potensial.¹⁶⁰

Selain mempertimbangkan kebutuhan pasar, aspek efisiensi modal juga menjadi perhatian dalam proses perencanaan strategi.¹⁶¹ Hal ini dapat dilihat dari penerapan sistem konsinyasi yang memungkinkan pondok menjual barang tanpa harus mengeluarkan modal besar di awal. Sistem ini mengurangi risiko kerugian karena barang yang tidak terjual dapat dikembalikan kepada pemiliknya. Di sisi lain, pengembangan unit usaha kontainer juga menunjukkan adanya strategi efisiensi biaya, karena penggunaan kontainer sebagai tempat usaha dinilai lebih praktis dan

¹⁵⁸ M. Bintang Nasrullah et al., "Sumber Daya Perencanaan Ekonomi Pesantren: Study Kasus Pondok Pesantren An-Nur Probolinggo," *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 6 (June 2025): 524–30, <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.385>.

¹⁵⁹ Moh Ainun Najib, Abd Ghafur, and Lailatul Azizah, "Kontribusi Mini Market Pesantren Sebagai Potensi Kemandirian Ekonomi Dan Pembentukan Jiwa Santripreneur," *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, June 30, 2024, 522–28, <https://doi.org/10.37034/infeb.v6i2.898>.

¹⁶⁰ Maulia Yeni et al., "Analisis Potensi Dan Strategi Pengembangan Koperasi Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Nurul Islam Jember," *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 6 (June 2025): 443–49, <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.372>.

¹⁶¹ Nurhidayah Nurhidayah, Melsa Safitri, and Ismail Badollahi, "Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah," *Advances in Management & Financial Reporting* 3, no. 2 (May 2025): 180–98, <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i2.518>.

membutuhkan biaya yang lebih rendah dibandingkan pembangunan bangunan permanen.

Perencanaan yang dilakukan oleh pengelola pondok juga menunjukkan adanya pertimbangan terhadap aspek pelayanan dan pengendalian lingkungan pesantren. Hal ini dapat dilihat dari pendirian wartel yang berfungsi sebagai fasilitas komunikasi bagi santri dengan orang tua, namun tetap berada dalam pengawasan pihak pondok. Dengan adanya wartel, kebutuhan komunikasi santri tetap terpenuhi tanpa harus menggunakan telepon genggam pribadi yang dapat mengganggu kedisiplinan belajar.

Meskipun sebagian proses perencanaan tidak selalu dituangkan dalam dokumen formal tertulis, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan melalui diskusi internal dan musyawarah antara pimpinan pondok, pengurus, serta pengelola unit usaha. Proses ini biasanya dilakukan dalam rapat kerja atau forum koordinasi yang membahas kebutuhan pondok, kondisi keuangan, serta peluang pengembangan usaha. Dengan demikian, proses perencanaan tetap berjalan secara sistematis meskipun bersifat internal dan berbasis kesepakatan bersama.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diidentifikasi beberapa faktor strategis dalam pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Dari aspek *strengths* (kekuatan), pesantren memiliki pasar internal yang stabil berupa santri, guru, dan karyawan pondok yang menjadi konsumen utama unit usaha. Selain itu, dukungan kelembagaan pesantren serta keberadaan Departemen Ekonomi juga menjadi faktor pendukung dalam pengelolaan usaha.

Dari aspek *weaknesses* (kelemahan), pengelolaan unit usaha masih menghadapi keterbatasan dalam hal modal usaha serta sistem manajemen yang masih berkembang secara bertahap. Beberapa mekanisme administrasi dan indikator kinerja usaha juga belum sepenuhnya terdokumentasi secara formal sebagaimana praktik dalam organisasi bisnis modern.

Sementara itu, dari aspek *opportunities* (peluang), keberadaan jumlah santri yang cukup besar memberikan peluang ekonomi yang stabil bagi

pengembangan usaha berbasis kebutuhan sehari-hari santri. Selain itu, peluang kerja sama dengan pihak eksternal melalui sistem konsinyasi maupun kemitraan usaha juga membuka kesempatan bagi pesantren untuk memperluas jaringan ekonomi.

Adapun dari aspek *threats* (ancaman), perkembangan usaha di lingkungan pesantren juga dihadapkan pada potensi persaingan dengan usaha di luar pesantren serta perubahan pola konsumsi masyarakat yang semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan sistem perdagangan modern.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dipahami bahwa strategi pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo cenderung memanfaatkan kekuatan pasar internal pesantren sekaligus meminimalkan risiko usaha melalui pengelolaan usaha yang bertahap dan efisien.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo telah mempertimbangkan berbagai aspek penting, yaitu kebutuhan pasar internal, kemampuan modal, efisiensi risiko, serta tujuan jangka panjang untuk meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren. Perencanaan yang dilakukan secara bertahap dan realistis ini menunjukkan bahwa pondok berupaya mengembangkan unit usaha secara berkelanjutan sesuai dengan kapasitas dan kondisi yang dimiliki.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Tahap implementasi strategi merupakan proses penerapan rencana strategis yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata organisasi.¹⁶² Dalam perspektif manajemen strategi, implementasi strategi mencakup kegiatan pengorganisasian sumber daya, pembagian tugas, pengelolaan operasional, serta pengawasan agar strategi yang telah direncanakan dapat berjalan secara

¹⁶² Villatus Sholikhah, "Manajemen Strategi Ekonomi Agribisnis dalam Konteks Ilmu Ekonomi Mikro," *LAN TABUR: Jurnal Ekonomi Syariah* 2, no. 2 (March 2021): 113–29, <https://doi.org/10.53515/lantabur.2021.2.2.113-129>.

efektif. Menurut Fred R. David, implementasi strategi merupakan tahap yang menuntut organisasi untuk mengembangkan struktur organisasi yang sesuai, menetapkan tanggung jawab yang jelas, serta mengalokasikan sumber daya secara tepat agar tujuan strategis dapat tercapai.¹⁶³

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi strategi pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dilakukan melalui penguatan sistem manajemen yang terpusat di bawah koordinasi Departemen Ekonomi. Langkah ini menunjukkan adanya upaya pengorganisasian unit usaha agar tidak berjalan secara terpisah, tetapi berada dalam satu struktur yang terintegrasi. Dengan adanya koordinasi tersebut, proses pengawasan, pelaporan, serta evaluasi terhadap setiap unit usaha menjadi lebih mudah dilakukan. Hal ini sejalan dengan pendapat Wheelen dan Hunger yang menyatakan bahwa implementasi strategi memerlukan struktur organisasi yang jelas agar aktivitas operasional dapat berjalan secara terkoordinasi dan terarah.¹⁶⁴

Penataan struktur organisasi juga disertai dengan pembagian tugas yang lebih rinci antara pengelola unit usaha, bendahara, serta penanggung jawab operasional. Kejelasan pembagian peran ini merupakan salah satu unsur penting dalam implementasi strategi karena dapat mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan serta meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha.¹⁶⁵ Menurut Robbins dan Coulter, kejelasan tanggung jawab dalam organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program kerja dan pencapaian tujuan organisasi.¹⁶⁶

¹⁶³ Suhari Muharam et al., “Penerapan Strategi Organisasi Dalam Penyusunan Rencana Strategis: Sebuah Perspektif Fred R. David,” *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 10, no. 2 (August 2025): 23–36, <https://doi.org/10.29103/j-mind.v10i2.21887>.

¹⁶⁴ Pajar Machmud, “Pengembangan Model Manajemen Strategik (Wheelen and Hunger),” *JIMAD: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 3 (March 2024): 134–44, <https://doi.org/10.59585/jimad.v1i3.293>.

¹⁶⁵ Yeli Polar et al., “Optimalisasi Peran Sumber Daya Manusia dalam Mengurangi Keterlambatan Pelayanan Usaha pada UMKM Wong Kito Galo,” *Jurnal Akademik Pengabdian Masyarakat* 4, no. 1 (December 2025): 339–53, <https://doi.org/10.61722/japm.v4i1.7906>.

¹⁶⁶ Eliagus Telaumbanua and Al-Amin, “Kepemimpinan Manajerial Dan Akuntabilitas Kerja: Tinjauan Literatur Terhadap Pengaruh Pimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi,” *Borjuis: Jurnal of Economy* 2, no. 4 (August 2025): 284–95.

Selain penguatan struktur organisasi, implementasi strategi juga terlihat dari upaya penataan sistem administrasi dan pengelolaan keuangan unit usaha.¹⁶⁷ Pencatatan transaksi, penyusunan laporan keuangan, serta pelaporan secara berkala menjadi bagian penting dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas pengelolaan usaha.¹⁶⁸ Sistem administrasi yang tertata dengan baik memungkinkan pengurus pondok untuk memantau perkembangan unit usaha secara lebih terukur. Hal ini sesuai dengan pendapat Anthony dan Govindarajan yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.¹⁶⁹

Implementasi strategi juga tercermin dalam pengelolaan operasional masing-masing unit usaha yang disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan pasar internal pesantren. Salah satu contoh implementasi strategi dapat dilihat pada pengelolaan DT Mart sebagai unit usaha dengan skala terbesar di lingkungan pondok. DT Mart menerapkan sistem kasir digital dalam proses pencatatan transaksi sehingga arus pemasukan dan pengeluaran dapat dipantau secara lebih akurat. Pemanfaatan teknologi ini menunjukkan adanya upaya modernisasi pengelolaan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi potensi kesalahan pencatatan manual. Menurut Laudon dan Laudon, penggunaan sistem informasi dalam kegiatan bisnis dapat meningkatkan akurasi data, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta memperkuat pengawasan terhadap aktivitas operasional.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Renya Rosari et al., "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Keuangan BUMDES Di Era Digitalisasi," *Owner : Riset Dan Jurnal Akuntansi* 6, no. 3 (July 2022): 3040–49, <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.870>.

¹⁶⁸ Riza Indriani et al., "Analisis Penyusunan Laporan Keuangan Guna Mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Dalam Etika Keuangan," *MES Management Journal* 3, no. 2 (July 2024): 427–41, <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i2.243>.

¹⁶⁹ Karsam Sunaryo, *Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku Disfungsional: Studi Empiris terhadap 12 BUMN Industri Strategis di Indonesia* (Bogor: CergasPublika, 2018).

¹⁷⁰ Siti Nur Fadillah and Muhammad Irwan Padli Nasution, "Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Untuk Efisiensi Pengelolaan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM)," *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. 3 (October 2025): 66–72, <https://doi.org/10.70134/jukoni.v2i3.946>.

Selain penggunaan teknologi kasir digital, pengelolaan DT Mart juga menerapkan sistem pengawasan stok barang secara berkala. Pengecekan stok yang dilakukan secara rutin bertujuan untuk menjaga ketersediaan barang agar tetap sesuai dengan kebutuhan santri sebagai konsumen utama. Strategi ini menunjukkan bahwa pengelola unit usaha berupaya menjaga keseimbangan antara permintaan dan ketersediaan barang sehingga aktivitas penjualan dapat berjalan secara stabil. Dalam perspektif manajemen operasional, pengendalian persediaan merupakan salah satu aspek penting dalam menjaga kelancaran aktivitas bisnis serta mencegah terjadinya kekurangan maupun kelebihan stok barang.¹⁷¹

Implementasi strategi juga terlihat dalam pengelolaan unit usaha Angkringan yang menyesuaikan waktu operasional dengan pola aktivitas santri. Angkringan beroperasi pada sore hingga malam hari, yaitu waktu ketika santri biasanya mencari makanan ringan setelah menyelesaikan kegiatan belajar maupun aktivitas pondok lainnya. Penyesuaian waktu operasional ini menunjukkan adanya strategi pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan konsumen. Menurut Kotler dan Keller, strategi pemasaran yang efektif harus mampu menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan serta perilaku konsumen yang menjadi target pasar.¹⁷²

Selain memperhatikan waktu operasional, unit Angkringan juga menerapkan strategi harga yang terjangkau agar tetap sesuai dengan kemampuan santri. Penetapan harga yang relatif rendah bertujuan untuk menjaga stabilitas penjualan sekaligus memastikan bahwa produk yang dijual dapat dijangkau oleh konsumen utama di lingkungan pondok. Strategi ini menunjukkan bahwa orientasi usaha tidak hanya berfokus pada pencapaian

¹⁷¹ Putri Kharisma Andini, Andri Indrawan, and Evi Martaseli, "Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Persediaan Barang Dagang (Sparepart) Dalam Upaya Mempertahankan Laba Pada PT. Selamat Lestari Mandiri," *Akuntansi* 45 5, no. 2 (November 2024): 643–56, <https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v5i2.3386>.

¹⁷² Zenitha Maulida and Dewi Rosa Indah, "Analisis Strategi Pemasaran Sebagai Strategi Persaingan Bisnis: Studi Kasus Bisnis Kuliner Rumah Makan Khas Aceh 'Hasan' Di Kota Banda Aceh," *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra* 2, no. 3 (July 2021): 188–202.

keuntungan maksimal, tetapi juga pada keberlanjutan usaha dan pemenuhan kebutuhan internal pesantren.

Implementasi strategi efisiensi modal juga terlihat pada penerapan sistem konsinyasi dalam pengembangan unit usaha. Melalui sistem ini, barang dagangan dititipkan oleh pihak luar kepada unit usaha pondok tanpa harus mengeluarkan modal awal yang besar. Sistem konsinyasi memungkinkan pondok memperoleh keuntungan dari hasil penjualan tanpa menanggung risiko kerugian secara penuh jika barang tidak terjual. Menurut Suryana, model usaha berbasis kerja sama seperti konsinyasi merupakan salah satu strategi yang sering digunakan oleh usaha kecil untuk mengurangi keterbatasan modal serta memperluas jaringan pemasaran.¹⁷³

Selain memberikan manfaat bagi pondok, sistem konsinyasi juga membuka peluang pemberdayaan ekonomi bagi lingkungan internal pesantren, seperti keluarga asatidz yang memiliki produk usaha sendiri. Dengan adanya sistem ini, produk mereka dapat dipasarkan melalui unit usaha pondok sehingga memberikan manfaat ekonomi bagi kedua belah pihak. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi unit usaha pesantren tidak hanya berorientasi pada keuntungan lembaga, tetapi juga memiliki dimensi sosial dalam memberdayakan masyarakat di sekitar pesantren.¹⁷⁴

Strategi efisiensi biaya juga terlihat pada pengembangan unit usaha berbasis kontainer. Penggunaan kontainer sebagai tempat usaha merupakan alternatif yang lebih hemat dibandingkan pembangunan bangunan permanen. Selain biaya yang lebih rendah, kontainer juga memiliki kelebihan dari sisi fleksibilitas karena dapat dipindahkan atau dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha di masa depan. Dalam perspektif

¹⁷³ Ahmad Sarifudin, Sutrisno Sutrisno, and Anas Hidayat, "Tantangan Implementasi Nilai-Nilai Bisnis Islami Dalam Strategi Pemasaran Konsinyasi: Studi Kasus Pada Bisnis Seragam Sekolah Agung Jaya," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 4, no. 1 (June 2025): 208–30, <https://doi.org/10.36490/jmdb.v4i1.1769>.

¹⁷⁴ Ahmad Hadi Setiawan and Wiwin Windayanti, "Pesantren Dan Transformasi Sosial: Studi Kualitatif Tentang Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Bandar Lampung," *Jurnal At-Taghyir: Jurnal Dakwah Dan Pengembangan Masyarakat Desa* 7, no. 2 (June 2025): 401–26, <https://doi.org/10.24952/taghyir.v7i2.16888>.

manajemen usaha, pemanfaatan sarana usaha yang efisien merupakan salah satu strategi penting untuk menjaga keseimbangan antara investasi dan potensi keuntungan yang diperoleh.

Sementara itu, implementasi strategi pada unit usaha Laundry dilakukan melalui kerja sama dengan pihak ketiga menggunakan sistem bagi hasil berdasarkan jumlah cucian per kilogram. Model kerja sama ini memungkinkan pondok memperoleh pemasukan tanpa harus menanggung beban operasional yang besar seperti pengadaan peralatan, tenaga kerja, maupun biaya perawatan mesin. Menurut Tjiptono, kerja sama dengan mitra usaha merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperluas layanan kepada konsumen.¹⁷⁵

Unit usaha Wartel juga menjadi bagian dari implementasi strategi yang berorientasi pada pelayanan internal pesantren. Meskipun keuntungan yang diperoleh tidak terlalu besar, keberadaan Wartel tetap memberikan kontribusi ekonomi sekaligus memenuhi kebutuhan komunikasi santri dengan keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan unit usaha di pesantren tidak semata-mata didasarkan pada potensi keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan fungsi pelayanan dan pengawasan terhadap aktivitas santri.

Untuk memastikan seluruh unit usaha berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, Departemen Ekonomi juga melakukan evaluasi secara rutin melalui rapat mingguan. Evaluasi ini bertujuan untuk memantau perkembangan penjualan, mengidentifikasi kendala operasional, serta merumuskan solusi terhadap permasalahan yang muncul dalam pengelolaan usaha. Dalam teori manajemen strategi, evaluasi berkala merupakan bagian

¹⁷⁵ Shinta Sekar Tanjung, Derriawan Derriawan, and Supriadi Thalib, "Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Mitra yang dimoderasi oleh Kepuasan Mitra melalui Kinerja Pemasaran pada Kerja Sama Operasi (KSO) Laundry Medik," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)* 3, no. 2 (May 2021): 260–74, <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i2.784>.

penting dari implementasi strategi karena memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang terus berubah.¹⁷⁶

Dari sisi kontribusi ekonomi, hasil pengelolaan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo saat ini masih berada pada tahap penguatan dan belum sepenuhnya menjadi sumber pembiayaan utama operasional pondok. Kontribusi unit usaha terhadap kebutuhan tahunan pondok berkisar antara 15 hingga 25 persen. Meskipun demikian, perkembangan ini menunjukkan adanya upaya nyata dari pihak pesantren untuk membangun kemandirian ekonomi secara bertahap.

Berdasarkan keseluruhan implementasi yang dilakukan, strategi pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo menunjukkan beberapa pendekatan penting dalam pelaksanaan strategi usaha. Hal ini tercermin dari penerapan strategi diversifikasi usaha melalui pengembangan berbagai unit usaha seperti DT Mart, angkringan, laundry, dan wartel yang berfungsi untuk memperluas sumber pendapatan pesantren. Selain itu, terdapat pula strategi kemitraan usaha yang dilakukan melalui sistem konsinyasi dan kerja sama dengan pihak ketiga, sehingga pengelolaan usaha dapat berjalan lebih efisien tanpa membutuhkan modal yang terlalu besar. Pemanfaatan teknologi digital pada sistem kasir DT Mart juga menunjukkan adanya upaya modernisasi dalam pengelolaan usaha guna meningkatkan efisiensi pencatatan transaksi dan pengawasan keuangan. Di samping itu, penggunaan kontainer sebagai tempat usaha serta penerapan sistem konsinyasi mencerminkan strategi efisiensi modal dalam pengembangan unit usaha pesantren.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep implementasi strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi strategi ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya, menerapkan kebijakan operasional, serta

¹⁷⁶ Reska Agusnawati et al., "Efektivitas Evaluasi Strategi Dalam Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi," *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research* 2, no. 1 (March 2024): 87–105, <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i1.148>.

mengembangkan sistem manajemen yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, berbagai langkah yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan unit usaha telah dilakukan melalui pengelolaan sumber daya yang adaptif dan efisien sesuai dengan kondisi serta kebutuhan lembaga.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi strategi pada unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dilakukan secara berkala melalui koordinasi antara Departemen Ekonomi dan pengelola masing-masing unit usaha. Evaluasi dilaksanakan secara rutin setiap satu pekan sekali dan menjadi forum komunikasi untuk membahas perkembangan usaha, kondisi penjualan, kendala operasional, serta langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Praktik ini menunjukkan bahwa pengelolaan unit usaha pesantren telah menerapkan mekanisme evaluasi sebagai bagian dari proses manajemen strategis dalam pengembangan usaha pesantren.

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Fred R. David yang menyatakan bahwa evaluasi strategi merupakan tahap penting dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk meninjau kembali strategi yang telah dijalankan agar tetap relevan dengan kondisi organisasi.¹⁷⁷ David menjelaskan bahwa evaluasi strategi meliputi tiga kegiatan utama, yaitu meninjau faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja organisasi, serta mengambil tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan dalam pelaksanaan strategi. Berdasarkan temuan penelitian, ketiga aspek tersebut pada dasarnya telah tercermin dalam praktik evaluasi yang dilakukan oleh pengelola unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

Pertama, kegiatan meninjau kembali faktor internal dan eksternal tercermin dari proses evaluasi rutin yang dilakukan oleh Departemen

¹⁷⁷ Mukhlis Yunus et al., *Manajemen Strategi*.

Ekonomi bersama kepala unit usaha. Dalam forum evaluasi mingguan tersebut, pengelola usaha membahas berbagai kondisi yang memengaruhi jalannya usaha, seperti tingkat penjualan, kendala operasional, ketersediaan barang, serta kebutuhan konsumen internal pesantren. Kegiatan ini menunjukkan bahwa pengelola usaha secara aktif memantau kondisi internal unit usaha sekaligus memperhatikan dinamika kebutuhan pasar internal pesantren yang sebagian besar terdiri dari santri, guru, dan karyawan pondok. Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menjadi sarana untuk memahami perubahan kondisi operasional usaha yang terjadi di lapangan.¹⁷⁸

Kedua, kegiatan pengukuran kinerja organisasi juga terlihat dari cara pengelola unit usaha menilai perkembangan usaha melalui indikator praktis seperti perkembangan omzet, stabilitas operasional, serta tingkat kepuasan konsumen internal pesantren. Meskipun indikator kinerja tersebut belum diformalkan dalam bentuk standar tertulis, pengelola usaha tetap melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap perkembangan usaha. Hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi kinerja masih bersifat praktis dan berbasis pengalaman pengelola, namun tetap memberikan gambaran mengenai kondisi keberhasilan atau kendala yang dihadapi oleh unit usaha pesantren.¹⁷⁹

Ketiga, kegiatan pengambilan tindakan korektif juga tampak dalam berbagai bentuk penyesuaian operasional yang dilakukan oleh pengelola unit usaha. Sebagai contoh, pada unit DT Mart pengelola secara rutin melakukan pengecekan stok barang minimal dua kali dalam satu minggu untuk memastikan ketersediaan barang kebutuhan santri tetap terpenuhi. Apabila ditemukan kondisi kekurangan stok atau penumpukan barang, pengelola akan segera melakukan penyesuaian jumlah persediaan agar kegiatan operasional

¹⁷⁸ Syamratun Nurjannah, Reni Helvira, and Nia Zulinda, *Santripreneurship, Membangun Kemandirian Ekonomi Berbasis Pesantren*, 1st ed. (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2025).

¹⁷⁹ M Izzu Maulal Akmal and M Masrukhan, "Evaluasi Kinerja Keuangan dan Operasional Usaha di Pondok Pesantren," *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam* 6, no. 5 (2025).

tetap berjalan secara efisien. Tindakan ini menunjukkan adanya upaya perbaikan operasional berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan secara berkala.¹⁸⁰

Selain itu, pada unit usaha konsinyasi, evaluasi strategi juga dilakukan dengan memantau tingkat perputaran produk yang dijual di lingkungan pesantren. Produk yang memiliki tingkat penjualan rendah akan dikurangi jumlahnya atau bahkan tidak lagi dipasarkan, sementara produk yang memiliki permintaan tinggi akan diprioritaskan dalam penyediaan stok. Langkah tersebut menunjukkan bahwa pengelola unit usaha berusaha menyesuaikan strategi penjualan dengan kebutuhan dan minat konsumen internal pesantren. Dengan demikian, proses evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan, tetapi juga menjadi dasar dalam melakukan penyesuaian strategi usaha agar tetap efektif dan efisien.

Praktik evaluasi strategi juga terlihat dalam pengelolaan unit usaha jasa seperti laundry dan wartel. Pada unit laundry, evaluasi pelayanan dilakukan dengan memperhatikan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan serta kualitas hasil cucian. Apabila terjadi keterlambatan atau kerusakan pada barang milik konsumen, pengelola unit segera memberikan klarifikasi dan solusi yang dianggap adil bagi konsumen. Pendekatan ini menunjukkan bahwa evaluasi strategi tidak hanya berkaitan dengan aspek keuntungan ekonomi, tetapi juga mencakup upaya menjaga kepercayaan konsumen terhadap layanan yang diberikan.¹⁸¹

Sementara itu, pada unit wartel evaluasi strategi dilakukan dengan mempertimbangkan perubahan perkembangan teknologi komunikasi. Meskipun penggunaan telepon pintar semakin luas di masyarakat, wartel tetap dipertahankan karena berfungsi sebagai sarana komunikasi santri

¹⁸⁰ Angga Pratama and Siti Qamariyah, "Analisis Manajemen Unit Usaha Pesantren Ma'had Darut Tauhid (Madad) di Desa Rapa Laok Kecamatan Omben Kabupaten Sampang," *Revenue : Jurnal Ekonomi Pembangunan dan Ekonomi Islam* 4, no. 02 (December 2021): 43–53, <https://doi.org/10.56998/jr.v4i02.41>.

¹⁸¹ Maryam Dzubyhan, "Persepsi Komunitas Pondok terhadap Manajemen Unit Bisnis Laundry," *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 6 (2025).

dengan orang tua secara lebih terkontrol sesuai dengan kebijakan pesantren. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan unit usaha pesantren tidak hanya berorientasi pada pertimbangan ekonomi semata, tetapi juga mempertimbangkan aspek kebijakan dan nilai pendidikan yang berlaku di lingkungan pesantren.¹⁸²

Jika dianalisis menggunakan perspektif kriteria evaluasi strategi menurut Richard P. Rumelt, maka strategi pengelolaan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo menunjukkan beberapa karakteristik yang sesuai dengan prinsip efektivitas strategi. Pertama, dari aspek *advantage*, unit usaha pesantren memiliki keunggulan tersendiri karena melayani kebutuhan konsumen internal yang relatif stabil, yaitu santri, guru, dan karyawan pondok.¹⁸³ Kondisi ini memberikan peluang bagi unit usaha pesantren untuk mempertahankan keberlanjutan usaha melalui pemenuhan kebutuhan sehari-hari warga pesantren.

Kedua, dari aspek *consonance*, strategi pengelolaan usaha menunjukkan kesesuaian dengan kondisi lingkungan pesantren. Misalnya, keberadaan unit wartel tetap dipertahankan karena sesuai dengan kebijakan pesantren yang membatasi penggunaan telepon seluler oleh santri. Hal ini menunjukkan bahwa strategi usaha disesuaikan dengan karakteristik lingkungan pesantren sehingga dapat berjalan secara harmonis dengan aturan yang berlaku.¹⁸⁴

Ketiga, dari aspek *consistency*, strategi pengelolaan unit usaha juga menunjukkan adanya konsistensi antara tujuan pesantren untuk mewujudkan kemandirian ekonomi dengan kebijakan operasional usaha yang dijalankan.

¹⁸² Syaiful Anwar, "Strategi Pondok Pesantren Dalam Membina Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Bustanul Huda Malus Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan," *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam Dan Pengembangan Masyarakat* 5, no. 2 (December 2020): 69–87, <https://doi.org/10.24014/jmm.v5i2.11404>.

¹⁸³ Ahmad Hijazi, "Manajemen Strategik Modernisasi Pondok Pesantren Di Era Society 5.0 (Kajian Pondok Pesantren Khairul Ummah)" (Disertasi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, 2025).

¹⁸⁴ Sonia Rosta Alannawa, "Strategi Manajemen Dalam Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Terhadap Aspek Sosial-Ekonomi," *Al Rikaz: Jurnal Ekonomi Syariah* 3, no. 1 (December 2024): 64–78, <https://doi.org/10.35905/rikaz.v3i2.11334>.

Unit usaha tidak hanya diarahkan untuk memperoleh keuntungan finansial, tetapi juga menjadi sarana pelayanan bagi warga pesantren serta media pembelajaran kewirausahaan bagi santri.¹⁸⁵

Keempat, dari aspek *feasibility*, strategi pengelolaan usaha yang diterapkan tergolong realistis karena disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki pesantren. Pengelolaan unit usaha dilakukan oleh departemen ekonomi bersama pengelola unit yang memahami kondisi lingkungan pesantren, sehingga strategi yang dijalankan dapat diimplementasikan secara praktis tanpa menimbulkan beban operasional yang berlebihan.¹⁸⁶

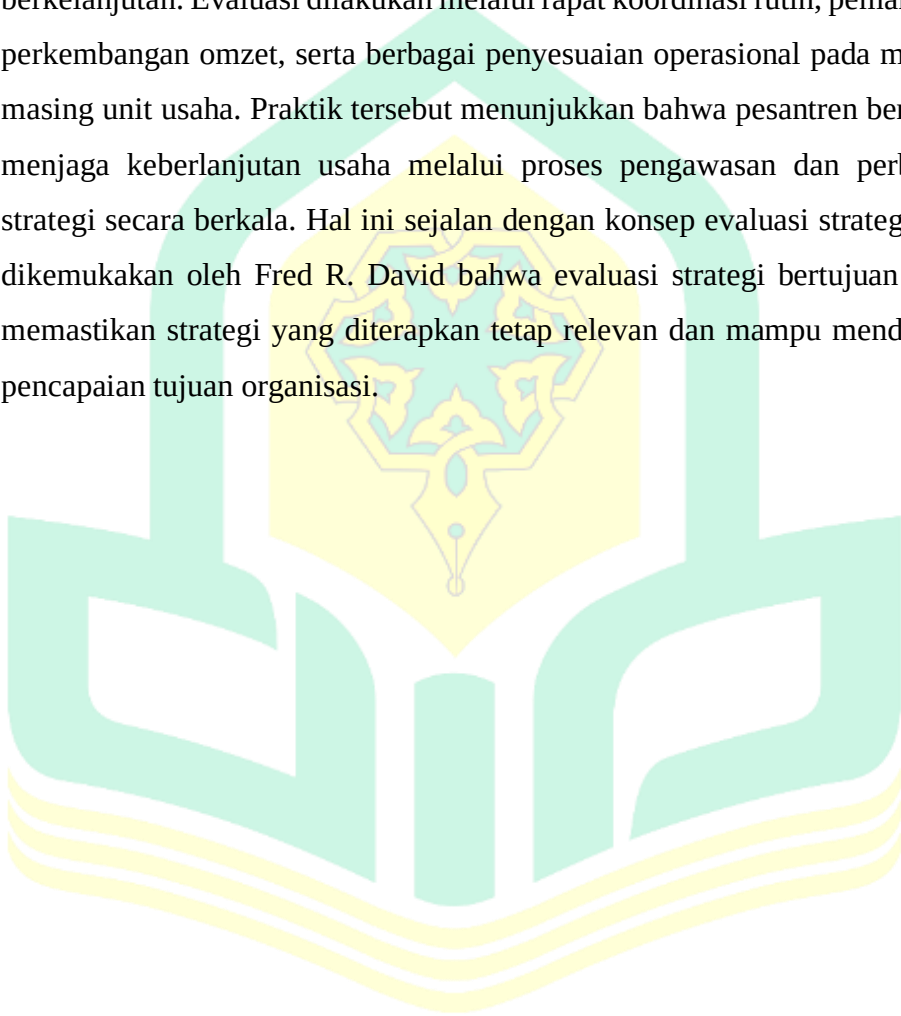
Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sistem evaluasi strategi pada unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo masih memiliki keterbatasan, khususnya dalam hal formalitas indikator penilaian kinerja usaha. Saat ini evaluasi masih dilakukan secara praktis melalui pengamatan terhadap perkembangan omzet, stabilitas operasional, dan kepuasan konsumen. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem evaluasi usaha masih bersifat sederhana dan belum sepenuhnya menggunakan standar penilaian kinerja yang terstruktur sebagaimana diterapkan dalam organisasi bisnis modern.

Meskipun demikian, pendekatan evaluasi yang diterapkan tetap memberikan kontribusi positif terhadap keberlanjutan usaha pesantren karena dilakukan secara rutin, terbuka, dan berbasis musyawarah. Pola komunikasi yang bersifat kekeluargaan antara pimpinan pondok, kepala departemen ekonomi, dan pengelola unit usaha memungkinkan setiap permasalahan yang muncul dapat segera dibahas dan dicari solusi secara bersama-sama.

¹⁸⁵ Bayu Firmansyah, "Empowerment Model as a Form of Pesantren Economic Welfare with a Triple Bottom Line Approach a Case Study of Pondok Pesantren Karangasem Muhammadiyah Paciran," *Jurnal Ekonomi Syariah* 10, no. 2 (November 2025): 214–24, <https://doi.org/10.37058/jes.v10i2.16687>.

¹⁸⁶ Asep Munawar and Franciskus Antonius Alijoyo, "Manajemen Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi (Studi kasus di Pondok Pesantren Riyadlul Ulum Wadda'wah Kota Tasikmalaya)," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)* 5, no. 3 (2024), <https://doi.org/10.38035/jimt.v5i3>.

Berdasarkan keseluruhan proses evaluasi yang dilakukan, dapat dipahami bahwa pengelolaan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo telah menerapkan mekanisme evaluasi strategi secara berkelanjutan. Evaluasi dilakukan melalui rapat koordinasi rutin, pemantauan perkembangan omzet, serta berbagai penyesuaian operasional pada masing-masing unit usaha. Praktik tersebut menunjukkan bahwa pesantren berupaya menjaga keberlanjutan usaha melalui proses pengawasan dan perbaikan strategi secara berkala. Hal ini sejalan dengan konsep evaluasi strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David bahwa evaluasi strategi bertujuan untuk memastikan strategi yang diterapkan tetap relevan dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB V

KENDALA YANG DIHADAPI DALAM MENGEMBANGKAN UNIT USAHA DI PONDOK PESANTREN DARUT TAQWA PONOROGO

A. Data Kendala yang dihadapi dalam Mengembangkan Unit Usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo masih menghadapi beberapa kendala yang berkaitan dengan karakteristik ekonomi pesantren sebagai lingkungan usaha yang berbasis komunitas internal. Secara umum, unit usaha pesantren memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai sarana pelayanan kebutuhan warga pesantren sekaligus sebagai sumber pendapatan yang mendukung kemandirian ekonomi pesantren.

Kendala utama dalam pengembangan unit usaha pesantren adalah keterbatasan pasar usaha. Unit usaha pesantren lebih banyak beroperasi dalam ruang ekonomi internal yang terdiri dari santri, guru, dan karyawan pondok. Kondisi ini menyebabkan peluang ekspansi usaha menjadi relatif terbatas sehingga perkembangan usaha cenderung berlangsung secara bertahap dan stabil tanpa peningkatan omzet yang signifikan.

Daya beli konsumen internal juga menjadi faktor yang memengaruhi tingkat penjualan unit usaha. Beberapa santri telah dibekali kebutuhan pribadi oleh wali santri sebelum memasuki lingkungan pesantren sehingga kebutuhan pembelian di unit usaha pondok menjadi berkurang. Selain itu, masih ditemukan perilaku sebagian santri yang melakukan pembelian di luar lingkungan pondok secara tidak resmi sehingga proteksi ekonomi internal pesantren belum sepenuhnya optimal dalam menjaga perputaran transaksi ekonomi di dalam pondok.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Bapak Rudi Ardiansyah selaku Kepala Unit DT Mart Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Beliau menyampaikan bahwa:

“Tantangan utamanya itu kalau banyak santri yang sudah dibekali paketan barang dari wali santri... akhirnya daya beli di DT Mart jadi menurun. Karena kan yang beli hanya internal pondok, kebanyakan juga santri sini. jadi kalau mereka dikirim paket oleh kedua orang tuanya jadinya daya beli di DT Mart juga menurun.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengelola unit usaha perlu lebih cermat dalam memahami pola kebutuhan konsumsi santri. Strategi yang diterapkan lebih mengarah pada penyediaan barang yang benar-benar dibutuhkan, dengan prinsip menjaga kelengkapan produk, harga yang terjangkau, dan kemudahan akses agar santri tidak terdorong untuk melakukan pembelian di luar lingkungan pondok.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, aktivitas pembelian pada unit usaha pondok cenderung mengalami peningkatan pada waktu-waktu tertentu, seperti setelah kegiatan belajar atau pada akhir pekan, namun pada waktu lain jumlah pembeli terlihat relatif fluktuatif. Peneliti juga mengamati bahwa sebagian santri telah memiliki persediaan kebutuhan pribadi yang dibawa dari rumah atau dikirim oleh wali santri, sehingga intensitas pembelian di unit usaha pondok menjadi berkurang. Selain itu, masih ditemukan adanya sebagian santri yang berupaya memperoleh kebutuhan tertentu dari luar lingkungan pondok melalui cara tidak resmi, sehingga perputaran ekonomi internal pesantren belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbatasan pasar internal menjadi tantangan tersendiri dalam pengembangan unit usaha pesantren.

Kendala kedua dalam pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) pengelola unit usaha. Pengembangan unit usaha pesantren tidak hanya membutuhkan pengelola yang memiliki semangat pengabdian sosial, tetapi juga memerlukan SDM yang memiliki kompetensi kewirausahaan yang profesional, khususnya dalam pengelolaan manajemen usaha modern.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pengelola unit usaha pesantren masih banyak dipengaruhi oleh nilai pengabdian terhadap lingkungan pesantren. Bagi sebagian pengelola, bekerja di unit usaha pesantren tidak hanya

dipandang sebagai aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan kontribusi sosial terhadap pendidikan santri.

Hal tersebut tercermin dalam pernyataan salah satu pengelola unit usaha yang menyatakan bahwa motivasi utama bekerja adalah untuk menjalankan nilai pengabdian dan memperoleh keberkahan dalam bekerja. Sebagaimana disampaikan oleh pengelola unit usaha bahwa:

“Yang pertama tentu untuk menambah amal ibadah... karena di sini kami melayani para santri.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa orientasi kerja pengelola unit usaha masih didominasi oleh motivasi spiritual dan pengabdian sosial. Kondisi ini sebenarnya merupakan kekuatan budaya kerja pesantren, namun di sisi lain juga menunjukkan bahwa proses profesionalisasi SDM kewirausahaan pesantren masih perlu terus diperkuat.

Secara manajerial, pengelolaan unit usaha pesantren membutuhkan keterampilan tambahan di luar motivasi pengabdian, seperti kemampuan membaca pasar, perencanaan bisnis, manajemen stok barang, strategi pemasaran, serta inovasi produk dan layanan. Penguatan kapasitas SDM menjadi penting karena unit usaha pesantren tidak hanya berfungsi sebagai sarana pelayanan sosial, tetapi juga sebagai instrumen untuk mendukung kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa pengelolaan beberapa unit usaha masih sangat bergantung pada pengalaman praktis para pengelola di lapangan. Dalam aktivitas operasional sehari-hari, sebagian pengelola menjalankan tugas berdasarkan kebiasaan kerja yang telah berlangsung sebelumnya tanpa menggunakan sistem administrasi dan perencanaan usaha yang sepenuhnya terstandarisasi. Peneliti juga mengamati bahwa koordinasi antar pengelola lebih banyak dilakukan secara langsung dan berbasis komunikasi informal melalui musyawarah. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek profesionalisme dan penguatan kapasitas manajerial masih menjadi kebutuhan dalam pengembangan unit usaha pesantren.

Proses pengembangan profesionalisme SDM kewirausahaan pesantren masih berada pada tahap penguatan kemampuan dasar. Pengelola unit usaha masih lebih banyak mengandalkan pengalaman kerja lapangan dan sistem evaluasi sederhana yang dilakukan secara musyawarah internal, belum sepenuhnya menggunakan pendekatan manajemen usaha modern yang berbasis indikator kinerja terukur.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM menjadi salah satu faktor penting dalam pengembangan unit usaha pesantren di masa yang akan datang. Pengelolaan usaha pesantren perlu diarahkan pada keseimbangan antara nilai pengabdian sosial dan profesionalisme manajerial agar unit usaha dapat berkembang secara optimal tanpa meninggalkan karakteristik pesantren sebagai lembaga pendidikan dan sosial keagamaan.

Kendala berikutnya berkaitan dengan sistem kelembagaan unit usaha pesantren yang belum memiliki standar indikator kinerja usaha yang tertulis dan terstruktur. Evaluasi pengelolaan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo saat ini masih lebih banyak dilakukan dengan melihat perkembangan omzet penjualan dan kestabilan operasional unit usaha secara umum.

Ketiadaan indikator kinerja yang baku menyebabkan proses penilaian keberhasilan unit usaha belum memiliki ukuran yang benar-benar terstandarisasi. Evaluasi usaha lebih banyak dilakukan melalui mekanisme diskusi dan musyawarah internal antar pengelola unit usaha dan Departemen Ekonomi pondok pesantren.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh pengelola unit usaha bahwa:

“Untuk saat ini belum ada indikator tertulis... penilaian masih melihat dari perkembangan omzet dan kestabilan operasional.”¹⁸⁷

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian usaha pesantren masih cenderung menggunakan pendekatan manajerial tradisional yang bersifat fleksibel dan berbasis pengalaman lapangan. Meskipun pendekatan musyawarah internal mencerminkan budaya organisasi pesantren yang kolektif,

¹⁸⁷ 03/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

namun dari sisi manajemen usaha modern, unit usaha pesantren masih membutuhkan pengembangan sistem evaluasi kinerja yang lebih terukur.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, evaluasi unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo lebih banyak dilakukan melalui komunikasi langsung dan pembahasan bersama antar pengelola dibandingkan menggunakan laporan indikator kinerja yang terdokumentasi secara rinci. Peneliti mengamati bahwa penilaian perkembangan usaha umumnya dilihat dari kondisi operasional harian, kestabilan penjualan, serta kemampuan unit usaha dalam memenuhi kebutuhan warga pondok. Hal ini menunjukkan bahwa sistem evaluasi yang diterapkan masih bersifat praktis dan berbasis pengalaman lapangan.

Penggunaan indikator kinerja usaha yang terstruktur penting untuk membantu pengelola dalam memantau perkembangan usaha secara lebih objektif, termasuk dalam mengukur efisiensi operasional, tingkat perputaran barang, kualitas pelayanan, serta kepuasan konsumen internal pesantren. Dengan adanya standar penilaian yang jelas, pengembangan unit usaha diharapkan dapat dilakukan secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

Kendala pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo juga terlihat dari keterbatasan pengembangan inovasi produk dan jaringan usaha eksternal. Unit usaha pesantren saat ini masih lebih banyak berfokus pada pemenuhan kebutuhan konsumsi warga pesantren sehingga ruang pengembangan usaha ke pasar yang lebih luas masih relatif terbatas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pasar internal pesantren menyebabkan perkembangan usaha berlangsung secara bertahap dan cenderung stabil. Jumlah konsumen unit usaha sangat dipengaruhi oleh jumlah santri dan tenaga kependidikan yang berada di lingkungan pondok. Kondisi ini menjadi salah satu faktor yang membatasi potensi peningkatan omzet secara signifikan.

Pengelola unit usaha juga menyatakan bahwa strategi pemasaran yang digunakan lebih menekankan pada kualitas pelayanan dibandingkan promosi usaha dalam skala besar. Pendekatan usaha yang diterapkan adalah menjaga

ketersediaan produk yang sesuai kebutuhan santri, harga yang terjangkau, serta pelayanan yang ramah untuk mempertahankan loyalitas konsumen internal.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Kepala Unit Konsinyasi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo yang menjelaskan bahwa unit usaha berusaha menyesuaikan produk dengan kebutuhan konsumen internal pesantren.

“Kami berusaha menyediakan tempat yang proper, bersih, dan tertata rapi... dan menyesuaikan jenis jajanan dengan selera santri agar tetap relevan.”¹⁸⁸

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa sebagian besar unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan internal warga pondok. Produk dan layanan yang tersedia umumnya disesuaikan dengan kebutuhan santri sehingga ruang pengembangan usaha ke pasar eksternal masih terlihat terbatas. Peneliti juga mengamati bahwa promosi usaha belum dilakukan secara luas di luar lingkungan pesantren dan lebih mengandalkan konsumen tetap dari kalangan santri, guru, serta karyawan pondok. Kondisi ini menyebabkan perkembangan unit usaha berjalan relatif stabil, namun belum menunjukkan ekspansi usaha yang signifikan.

Selain itu, pada aspek SDM pengelola unit usaha ditemukan bahwa motivasi kerja masih banyak dipengaruhi oleh nilai pengabdian sosial terhadap pesantren. Pengelola unit usaha cenderung menempatkan pekerjaan sebagai bagian dari bentuk ibadah dan pengabdian, meskipun tetap mempertimbangkan aspek ekonomi operasional usaha.

Hal tersebut tercermin dari pernyataan pengelola unit usaha bahwa:

“Motivasi saya lebih ke pengabdian... bukan hanya mencari kekayaan, tapi ingin ikut berkontribusi untuk pondok.”

Kondisi ini menunjukkan bahwa profesionalisme manajemen usaha pesantren masih perlu terus dikembangkan, khususnya dalam aspek perencanaan bisnis modern, pengembangan inovasi layanan, dan pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan usaha.

¹⁸⁸ 06/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Pada unit laundry dan beberapa unit usaha yang bergerak dalam pelayanan jasa, kendala utama yang dihadapi lebih banyak berkaitan dengan tuntutan kualitas layanan serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Unit usaha berbasis jasa di lingkungan pesantren memiliki karakteristik yang berbeda dengan usaha perdagangan barang karena tingkat kepuasan konsumen sangat dipengaruhi oleh kualitas hasil layanan dan kecepatan pelayanan.

Pengelola unit laundry menyadari bahwa kepercayaan konsumen merupakan faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha. Reputasi pelayanan menjadi aspek yang sangat menentukan karena lingkungan pesantren merupakan komunitas yang relatif dekat secara sosial sehingga informasi mengenai kualitas pelayanan dapat menyebar dengan cepat di antara warga pesantren.

Jika terjadi keterlambatan pelayanan atau ditemukan kerusakan pada barang milik konsumen, pengelola unit usaha berupaya memberikan respons yang cepat dengan menyampaikan permohonan maaf dan menawarkan solusi yang dianggap adil bagi konsumen. Pendekatan tersebut dilakukan untuk mempertahankan kepercayaan pengguna layanan dan menjaga hubungan sosial antara pengelola unit usaha dengan warga pesantren.

Hal tersebut disampaikan oleh pengelola unit laundry bahwa:

“Kalau terjadi keterlambatan atau kerusakan pakaian, kami segera meminta maaf dan memberikan solusi supaya kepercayaan tetap terjaga.”¹⁸⁹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa manajemen pelayanan unit laundry lebih menekankan aspek tanggung jawab moral dan sosial dalam pengelolaan usaha. Pengelolaan usaha jasa di lingkungan pesantren tidak hanya berorientasi pada efisiensi operasional, tetapi juga pada pemeliharaan hubungan sosial dan kepercayaan pelanggan internal.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, unit laundry memiliki tingkat aktivitas yang cukup tinggi karena banyaknya kebutuhan pencucian pakaian

¹⁸⁹ 08/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

santri. Peneliti mengamati bahwa volume cucian yang meningkat pada waktu tertentu terkadang memengaruhi ketepatan waktu penyelesaian layanan. Selain itu, karena karakteristik pengguna jasa didominasi santri dengan kebutuhan harian yang padat, keterlambatan pengembalian pakaian berpotensi menimbulkan keluhan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan manajemen waktu menjadi tantangan penting dalam pengembangan unit usaha jasa laundry di lingkungan pesantren.

Selain itu, pengelola unit usaha juga mengatur kualitas dan kecepatan pelayanan melalui pembagian jadwal kerja yang jelas, pengawasan proses pelayanan, serta optimalisasi penggunaan waktu dan peralatan kerja agar proses operasional dapat berjalan secara efektif.

Secara keseluruhan, pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo masih menghadapi kendala yang berkaitan dengan struktur pasar internal pesantren, pengembangan SDM kewirausahaan, sistem manajemen usaha yang belum sepenuhnya terstandarisasi, serta keterbatasan inovasi dan jaringan ekonomi eksternal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa unit usaha pesantren masih berada pada tahap penguatan manajemen internal dengan orientasi utama pada pelayanan kebutuhan komunitas pesantren.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo sebelumnya juga pernah mengembangkan unit usaha bakso, namun pada saat penelitian dilakukan unit usaha tersebut sudah tidak lagi beroperasi. Peneliti mengamati bahwa rendahnya minat konsumen dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang belum optimal serta cita rasa produk yang dinilai kurang sesuai dengan preferensi sebagian besar santri. Selain itu, meskipun telah terdapat beberapa masukan dan usulan perbaikan terkait pelayanan maupun kualitas produk, perubahan yang dilakukan belum menunjukkan hasil yang signifikan sehingga unit usaha tersebut tidak mampu bertahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha pesantren tidak hanya membutuhkan pasar internal yang jelas, tetapi juga inovasi produk, pelayanan yang baik, serta kemampuan pengelola dalam merespons kebutuhan konsumen secara berkelanjutan.

B. Analisis Kendala yang dihadapi dalam Mengembangkan Unit Usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

Pengembangan unit usaha di lingkungan pondok pesantren merupakan salah satu strategi penting dalam mewujudkan kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam. Unit usaha pesantren tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan bagi lembaga, tetapi juga berperan sebagai sarana pemenuhan kebutuhan warga pesantren serta sebagai media pembelajaran kewirausahaan bagi santri. Melalui pengelolaan unit usaha yang baik, pesantren dapat mengurangi ketergantungan terhadap sumber pendanaan eksternal sekaligus membangun sistem ekonomi yang mandiri dan berkelanjutan.

Namun demikian, pengembangan unit usaha pesantren tidak terlepas dari berbagai kendala yang berkaitan dengan karakteristik kelembagaan pesantren, kualitas sumber daya manusia, serta sistem manajemen usaha yang diterapkan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, ditemukan beberapa kendala utama yang memengaruhi perkembangan unit usaha pesantren. Kendala tersebut meliputi keterbatasan pasar internal pesantren, keterbatasan kualitas sumber daya manusia kewirausahaan, sistem kelembagaan dan manajemen usaha yang belum terstandarisasi secara optimal, serta keterbatasan inovasi dan jaringan usaha eksternal.

1. Kendala Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan hasil penelitian, salah satu kendala yang dihadapi dalam pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang manajemen usaha dan kewirausahaan. Pengelolaan unit usaha pesantren pada umumnya masih dilakukan oleh pengurus atau pihak internal pondok yang memiliki latar belakang pendidikan keagamaan. Kondisi tersebut menyebabkan pengelolaan usaha belum sepenuhnya didukung oleh kemampuan manajerial yang profesional sebagaimana praktik dalam organisasi bisnis modern. Beberapa aspek pengelolaan usaha seperti

perencanaan bisnis, pengelolaan operasional, serta pengembangan inovasi usaha masih dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan pengelola yang ada.

Selain itu, keterbatasan pengalaman dalam bidang kewirausahaan juga memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Pengelola usaha pada umumnya lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan internal pesantren, seperti penyediaan barang dan jasa bagi santri, guru, dan karyawan pondok. Meskipun pendekatan tersebut memiliki kelebihan karena pasar internal pesantren relatif stabil, namun keterbatasan kapasitas manajerial dapat menjadi kendala dalam mengembangkan usaha yang lebih inovatif dan kompetitif di masa mendatang.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan pengembangan unit usaha pesantren.¹⁹⁰ Sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional usaha, tetapi juga sebagai pengambil keputusan strategis yang menentukan arah pengembangan usaha.¹⁹¹ Oleh karena itu, kemampuan manajerial, keterampilan kewirausahaan, serta pemahaman terhadap sistem bisnis modern menjadi aspek yang sangat diperlukan dalam pengelolaan unit usaha pesantren.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan pada dasarnya memiliki peran yang sangat penting dalam mencetak sumber daya manusia yang tidak hanya unggul dalam bidang keilmuan agama, tetapi juga memiliki kemampuan praktis dalam bidang sosial dan ekonomi.¹⁹² Dalam perspektif pengembangan pesantren modern, lembaga pesantren tidak hanya berfungsi

¹⁹⁰ Farid Ilham Al Qorni et al., "Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Pada Koperasi Guna Mencapai Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren," *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman* 8, no. 2 (2022): 425–43.

¹⁹¹ Khaeruman Khaeruman et al., "Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi," *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa* 7, no. 1 (May 2024): 41–50, <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v7i1.23910>.

¹⁹² Sadali Sadali, "Eksistensi Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam," *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (November 2020): 53–70, <https://doi.org/10.30863/attadib.v1i2.964>.

sebagai pusat pendidikan agama, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan masyarakat yang mampu mendorong kemandirian ekonomi umat.¹⁹³ Oleh karena itu, pengembangan keterampilan kewirausahaan dan manajemen usaha menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan pesantren di era ekonomi modern.

Keterbatasan sumber daya manusia juga dapat berdampak pada aspek pengelolaan administrasi dan keuangan unit usaha. Pengelolaan usaha yang belum sepenuhnya didukung oleh sistem administrasi yang profesional dapat menyebabkan proses pencatatan transaksi dan pelaporan keuangan belum dilakukan secara optimal.¹⁹⁴ Padahal, sistem administrasi dan pengelolaan keuangan yang tertata dengan baik sangat diperlukan untuk memantau perkembangan usaha serta melakukan evaluasi kinerja usaha secara lebih terukur.¹⁹⁵

Dalam perspektif manajemen strategis, kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal yang sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Fred R. David, keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.¹⁹⁶ Tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai, strategi yang telah direncanakan akan sulit diimplementasikan secara efektif.

Kondisi keterbatasan sumber daya manusia tersebut menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha pesantren masih berada pada tahap

¹⁹³ Farah Qalbia and M. Reza Saputra, "Kontribusi Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Umat," *Jurnal Riset Manajemen* 1, no. 4 (December 2023): 437–49, <https://doi.org/10.54066/jurma.v1i4.2666>.

¹⁹⁴ Reika Happy Sugiastuti et al., "Analisis Pengelolaan Keuangan Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Unggul Di Kota Malang," *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis* 10, no. 01 (August 2025): 52–63.

¹⁹⁵ Ummul Bisriah Fatrah et al., "Peran Audit Keuangan Internal Sebagai Alat Pengendalian Dan Evaluasi Manajemen Keuangan Pada UMKM Jasa Daraugiiart," *Jurnal Lentera Akuntansi* 10, no. 2 (December 2025): 346–58, <https://doi.org/10.34127/jrakt.v10i2.1931>.

¹⁹⁶ Nuhzatul Ainiyah et al., "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi," *Jurnal Bisnis Mahasiswa* 5, no. 3 (August 2025), <https://jurnalbisnismahasiswa.com/index.php/jurnal/article/view/619>.

penguatan kapasitas internal. Meskipun pesantren telah memiliki berbagai unit usaha yang berpotensi meningkatkan kemandirian ekonomi lembaga, keberhasilan pengembangan usaha tersebut sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola usaha secara profesional. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan kewirausahaan, pelatihan manajemen usaha, serta penguatan sistem administrasi dan keuangan menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan. Dengan adanya peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan unit usaha pesantren diharapkan dapat berjalan lebih efektif, inovatif, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo di masa mendatang.

2. Kendala Kelembagaan dan Sistem Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian, kendala lain yang dihadapi dalam pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo berkaitan dengan aspek kelembagaan dan sistem manajemen organisasi. Dalam praktik pengelolaannya, struktur organisasi yang mengatur pengelolaan unit usaha pesantren masih berkembang secara bertahap menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Hal tersebut terlihat dari pembagian tugas pengelolaan usaha yang masih dilakukan oleh pengurus pesantren atau pihak internal pondok yang juga memiliki tanggung jawab dalam kegiatan pendidikan. Kondisi ini menyebabkan fungsi manajerial dalam pengelolaan unit usaha belum sepenuhnya terpisah secara jelas dari kegiatan pendidikan yang menjadi fungsi utama pesantren.

Selain itu, mekanisme administrasi dan sistem pengawasan dalam pengelolaan unit usaha juga masih berada dalam tahap penguatan. Beberapa proses administrasi usaha, seperti pencatatan transaksi, pengelolaan laporan keuangan, serta pengawasan operasional usaha, masih dilakukan secara sederhana dan menyesuaikan dengan kemampuan pengelola yang ada. Meskipun demikian, pesantren telah berupaya melakukan pengembangan

secara bertahap agar sistem pengelolaan usaha dapat berjalan lebih tertata dan profesional.

Jika dilihat dari perspektif kelembagaan, model pengelolaan pesantren pada umumnya dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk, yaitu model *integrated structural* dan *integrated non-structural*. Model *integrated structural* merupakan sistem kelembagaan yang menempatkan seluruh aktivitas pesantren, baik pendidikan, sosial, maupun ekonomi, dalam satu struktur organisasi yang terintegrasi. Dalam model ini, setiap unit kegiatan berada dalam satu sistem manajemen yang sama sehingga memiliki hubungan yang jelas dalam struktur organisasi pesantren. Penerapan model ini menuntut adanya pembagian tugas yang jelas, koordinasi antarbagian yang efektif, serta sistem pengawasan yang terstruktur agar seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan secara terarah.

Sementara itu, model *integrated non-structural* memberikan ruang bagi unit usaha pesantren untuk berkembang secara lebih mandiri di luar struktur organisasi utama pesantren. Meskipun secara struktural unit usaha tersebut dapat memiliki pengelolaan yang lebih fleksibel, secara ideologis dan kelembagaan tetap berada dalam naungan pesantren. Model ini sering digunakan oleh pesantren yang ingin mengembangkan unit usaha secara lebih profesional karena memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan bisnis serta pengelolaan operasional usaha.

Namun demikian, dalam praktiknya pengembangan unit usaha pesantren masih menghadapi beberapa kendala kelembagaan. Salah satu kendala yang sering muncul adalah belum optimalnya pemisahan fungsi antara pengelola lembaga pendidikan dengan pengelola unit usaha. Pengurus pesantren yang memiliki tanggung jawab dalam kegiatan pendidikan sering kali juga terlibat langsung dalam pengelolaan usaha, sehingga fokus pengelolaan usaha belum dapat dilakukan secara maksimal. Selain itu, keterbatasan sistem administrasi yang terstandar juga menjadi tantangan tersendiri dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Standar administrasi yang belum sepenuhnya tertata dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan usaha,

terutama dalam hal pengelolaan data usaha, pencatatan transaksi, serta penyusunan laporan keuangan secara sistematis.

Kendala lainnya berkaitan dengan aspek transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan usaha. Dalam pengelolaan organisasi modern, transparansi keuangan menjadi salah satu indikator penting untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya dilakukan secara profesional dan dapat dipertanggungjawabkan.¹⁹⁷ Oleh karena itu, sistem pengelolaan keuangan yang tertata dengan baik sangat diperlukan agar pengelolaan unit usaha dapat berjalan secara lebih akuntabel dan mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Jika dianalisis dari perspektif manajemen organisasi, kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengembangan unit usaha pesantren. Menurut teori manajemen strategis yang dikemukakan oleh Fred R. David, keberhasilan implementasi strategi organisasi sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang terarah, serta sistem pengendalian manajemen yang efektif.¹⁹⁸ Struktur organisasi yang baik memungkinkan setiap bagian dalam organisasi memahami peran dan tanggung jawabnya, sehingga proses koordinasi dan pengambilan keputusan dapat berjalan lebih efisien.¹⁹⁹

Selain itu, penguatan kelembagaan juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam membangun sistem manajemen yang profesional, termasuk dalam hal pengelolaan administrasi, sistem pelaporan, serta mekanisme pengawasan internal. Dalam konteks pengembangan ekonomi pesantren,

¹⁹⁷ Heru Totok Tri Wahono, "Peran Sistem Informasi Manajemen Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas," *Paradigma: Jurnal Filsafat, Sains, Teknologi, Dan Sosial Budaya* 30, no. 5 (December 2024): 97–110.

¹⁹⁸ Rizki Lala Amelia and Suparto, "Komponen Pembentukan Struktur Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Karyawan," *Indonesian Journal of Multidisciplinary Studies* 1, no. 3 (December 2025): 145–54.

¹⁹⁹ Balqis Shalah Munajah, Christian Wiradendi Wolor, and Eka Dewi Utari, "Analisis Struktur Organisasi Pada PT X," *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi* 2, no. 3 (May 2025): 20–25, <https://doi.org/10.69714/pnh34m34>.

kelembagaan yang kuat akan memberikan landasan yang lebih stabil bagi pengelolaan unit usaha agar dapat berkembang secara berkelanjutan.

Secara kritis, kondisi kelembagaan yang masih berkembang menunjukkan bahwa proses pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo masih berada dalam tahap konsolidasi organisasi. Meskipun pesantren telah memiliki berbagai unit usaha yang berpotensi meningkatkan kemandirian ekonomi lembaga, keberhasilan pengembangan usaha tersebut sangat dipengaruhi oleh kekuatan sistem kelembagaan yang mengatur pengelolaannya. Oleh karena itu, penguatan struktur organisasi, pemisahan fungsi yang lebih jelas antara pengelolaan pendidikan dan pengelolaan usaha, serta pengembangan sistem administrasi dan keuangan yang lebih profesional menjadi langkah penting yang perlu dilakukan.

Dengan adanya penguatan kelembagaan dan sistem manajemen organisasi yang lebih tertata, pengelolaan unit usaha pesantren diharapkan dapat berjalan secara lebih efektif, transparan, dan profesional, sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam mendukung kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.

3. Kendala Inovasi dan Jaringan Kerja Sama (*Networking*)

Berdasarkan hasil penelitian, kendala lain yang dihadapi dalam pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo berkaitan dengan keterbatasan dalam aspek inovasi usaha serta jaringan kerja sama dengan pihak eksternal. Dalam praktiknya, pengelolaan unit usaha pesantren masih lebih banyak berfokus pada pemenuhan kebutuhan internal pesantren, seperti menyediakan berbagai kebutuhan santri, guru, dan masyarakat sekitar pondok. Meskipun pendekatan ini memberikan keuntungan berupa adanya pasar internal yang relatif stabil, namun ruang untuk melakukan pengembangan usaha yang lebih luas masih belum dimanfaatkan secara optimal.

Selain itu, lokasi pesantren yang berada di lingkungan masyarakat dengan akses ekonomi yang terbatas juga menjadi salah satu faktor yang

memengaruhi perkembangan jaringan usaha pesantren. Interaksi ekonomi dengan pelaku usaha yang lebih besar atau dengan lembaga ekonomi modern masih relatif terbatas, sehingga peluang untuk mengembangkan kerja sama bisnis yang lebih luas belum sepenuhnya terbuka. Kondisi ini menyebabkan pengembangan unit usaha pesantren cenderung berjalan secara bertahap sesuai dengan kemampuan internal lembaga.

Kemampuan untuk melakukan inovasi menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu usaha.²⁰⁰ Inovasi tidak hanya berkaitan dengan penciptaan produk baru, tetapi juga mencakup pengembangan model bisnis, peningkatan kualitas pelayanan, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional usaha.²⁰¹ Tanpa adanya inovasi yang berkelanjutan, unit usaha yang dijalankan cenderung mengalami stagnasi dan sulit berkembang secara lebih kompetitif di tengah persaingan ekonomi yang semakin dinamis.²⁰²

Di samping itu, kemampuan untuk membangun jaringan kerja sama atau *networking* juga memiliki peran yang sangat penting dalam memperkuat pengembangan usaha. Melalui jaringan kerja sama yang luas, suatu lembaga dapat memperoleh berbagai dukungan strategis, seperti akses terhadap pasar yang lebih besar, peluang investasi, transfer pengetahuan manajemen usaha, serta pengembangan inovasi bisnis.²⁰³ Jaringan kerja sama juga dapat membuka peluang kemitraan dengan berbagai pihak, seperti lembaga

²⁰⁰ Dea Putri Amanda and Zuhrinal M. Nawawi, "Pengaruh Jiwa Kewirausahaan Dan Inovasi Terhadap Keberhasilan Usaha," *ManBiz: Journal of Management and Business* 2, no. 2 (2023): 146–49, <https://doi.org/10.47467/manbiz.v2i2.1906>.

²⁰¹ A. Arifin, Umar Winarno, and Arif Badrudin, "Inovasi Teknologi Guna Meningkatkan Produktivitas Dan Daya Saing UMKM Dalam Rangka Ketahanan Ekonomi," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 17, no. 2 (July 2025): 145–58, <https://doi.org/10.55598/jmk.v17i2.67>.

²⁰² Evi Suvianti et al., "Dinamika Struktur Pasar Dan Tantangan Daya Saing Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Indonesia," *Jurnal Ekonomi & Bisnis* 13, no. 2 (August 2025): 209–18, <https://doi.org/10.58406/jeb.v13i2.2116>.

²⁰³ Ayu Nursasi et al., "Implementasi Kebijakan Integrasi Ekonomi Dan Dampaknya Terhadap Pengembangan UMKM Di Indonesia," *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN* 2, no. 12 (December 2024): 429–40, <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i12.3271>.

pendidikan, pelaku usaha, lembaga keuangan, maupun institusi pemerintah yang memiliki program pemberdayaan ekonomi masyarakat.²⁰⁴

Namun dalam praktiknya, keterbatasan pengalaman dalam menjalin kemitraan usaha dengan pihak eksternal sering kali menjadi tantangan tersendiri bagi pesantren. Lembaga pesantren pada umumnya lebih fokus pada kegiatan pendidikan dan pembinaan keagamaan, sehingga pengalaman dalam melakukan negosiasi kerja sama bisnis, pengembangan jaringan pasar, maupun pengelolaan kemitraan usaha masih relatif terbatas. Kondisi ini dapat menyebabkan posisi pesantren menjadi kurang kuat ketika melakukan kerja sama ekonomi dengan pihak yang memiliki pengalaman bisnis yang lebih besar.

Jika dianalisis dari perspektif manajemen strategis, kemampuan organisasi dalam membangun jaringan kerja sama dan melakukan inovasi merupakan bagian penting dalam proses pengembangan strategi organisasi. Menurut teori manajemen strategis yang dikemukakan oleh Fred R. David, keberhasilan organisasi dalam mengembangkan usahanya tidak hanya ditentukan oleh kekuatan sumber daya internal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal melalui kerja sama strategis dan pengembangan inovasi.²⁰⁵ Dengan kata lain, organisasi yang mampu menjalin hubungan kerja sama yang luas dan mengembangkan inovasi secara berkelanjutan akan memiliki peluang yang lebih besar untuk berkembang dan mempertahankan keberlanjutan usahanya.

Dalam konteks pengembangan ekonomi pesantren, penguatan jaringan kerja sama dengan berbagai pihak menjadi langkah yang sangat penting untuk meningkatkan kapasitas usaha pesantren. Kerja sama antar pesantren, misalnya, dapat membuka peluang pertukaran pengalaman dalam

²⁰⁴ Mukhammad Taufiqur Rakhman, "Optimizing Entrepreneurship and Strategic Partnerships for the Economic Independence of Pesantren in Indonesia Optimalisasi Kewirausahaan Dan Kemitraan Strategis Untuk Kemandirian Ekonomi Pesantren Di Indonesia," *Jurnal Ilmiah Gema Perencana* 4, no. 2 (2025).

²⁰⁵ Zamsiswaya et al., "Model Deskriptif Manajemen Strategik: Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi," *Jurnal Adzkiya* 7, no. 1 (June 2023): 46–58.

pengelolaan unit usaha. Sementara itu, kerja sama dengan lembaga pendidikan, dunia usaha, maupun instansi pemerintah dapat memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan kewirausahaan, penguatan manajemen usaha, serta akses terhadap program pemberdayaan ekonomi masyarakat.²⁰⁶

Secara kritis, keterbatasan inovasi dan jaringan kerja sama menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha pesantren masih berada pada tahap penguatan kapasitas internal. Meskipun pesantren telah memiliki potensi ekonomi yang cukup besar melalui berbagai unit usaha yang dijalankan, pengembangan usaha tersebut masih memerlukan perluasan jaringan kerja sama dan peningkatan inovasi agar mampu berkembang secara lebih kompetitif. Oleh karena itu, upaya untuk memperluas jaringan kemitraan usaha serta mendorong inovasi dalam pengelolaan unit usaha menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan oleh pesantren. Dengan adanya penguatan inovasi dan jaringan kerja sama yang lebih luas, unit usaha pesantren diharapkan dapat berkembang secara lebih dinamis, meningkatkan kemandirian ekonomi lembaga, serta memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya.

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo masih menghadapi beberapa kendala yang berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang manajemen usaha dan kewirausahaan, sistem kelembagaan serta manajemen organisasi yang masih berkembang secara bertahap, serta keterbatasan dalam aspek inovasi dan jaringan kerja sama dengan pihak eksternal. Ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan unit usaha pesantren tidak hanya dipengaruhi oleh potensi usaha yang dimiliki, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, kekuatan sistem kelembagaan, serta kemampuan

²⁰⁶ Zainal Muttaqin and Cinthiya Zakiah Arifah, "Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Penguatan Unit Usaha BUMS Di Pondok Pesantren Pangeran Diponegoro," *Journal of Innovation and Contribution to Community Service* 1, no. 2 (July 2025): 128–45, <https://doi.org/10.63321/jiccs.v1i2.106>.

lembaga dalam membangun inovasi dan memperluas kemitraan usaha. Oleh karena itu, upaya penguatan kapasitas sumber daya manusia, penataan sistem manajemen yang lebih profesional, serta pengembangan jaringan kerja sama menjadi langkah strategis yang penting untuk mendukung keberlanjutan dan kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB VI

DAMPAK UNIT USAHA YANG DIMILIKI TERHADAP KEMANDIRIAN EKONOMI PONDOK PESANTREN DARUT TAQWA PONOROGO

A. Data Dampak Unit Usaha yang dimiliki terhadap Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memberikan dampak positif terhadap penguatan kemandirian ekonomi pesantren. Keberadaan unit usaha menjadi salah satu strategi pesantren dalam memperkuat stabilitas ekonomi lembaga dengan cara menyediakan sumber pendapatan tambahan yang dapat digunakan untuk membantu memenuhi kebutuhan operasional pendidikan dan pelayanan santri.

Secara umum, unit usaha pesantren berfungsi sebagai bagian dari sistem pendukung ekonomi lembaga yang membantu menjaga keberlangsungan aktivitas pesantren. Pendapatan yang diperoleh dari berbagai unit usaha, seperti DT Mart, angkringan, laundry, dan wartel, dialokasikan untuk mendukung kebutuhan operasional pondok, termasuk pembayaran tenaga pengajar dan karyawan, pemeliharaan fasilitas pendidikan, serta kebutuhan pelayanan santri sehari-hari.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, aktivitas unit usaha di lingkungan Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo berjalan secara rutin dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas keseharian pesantren. Peneliti mengamati bahwa keberadaan DT Mart, angkringan, laundry, dan wartel cukup membantu memenuhi kebutuhan santri tanpa harus keluar dari lingkungan pondok. Selain memberikan kemudahan akses layanan, aktivitas transaksi yang berlangsung secara rutin juga menunjukkan adanya perputaran ekonomi internal yang membantu menopang kebutuhan operasional pesantren secara bertahap.

Meskipun unit usaha telah memberikan kontribusi terhadap pemasukan pesantren, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kontribusi tersebut masih belum dominan jika dibandingkan dengan total kebutuhan pembiayaan

pesantren secara keseluruhan. Kebutuhan operasional pesantren yang terus berkembang, baik dari sisi jumlah santri, peningkatan fasilitas pendidikan, maupun pengembangan program pesantren, menyebabkan peran unit usaha masih berada pada tahap penguatan bertahap dalam struktur ekonomi pesantren.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh pimpinan pondok pesantren yang menjelaskan bahwa tujuan pembentukan unit usaha adalah untuk membantu memperkuat kemandirian ekonomi pesantren, meskipun saat ini kontribusinya masih relatif kecil jika dibandingkan dengan kebutuhan pendanaan pondok yang semakin meningkat.

“Unit usaha ini dibentuk supaya bisa menjadi penopang kemandirian ekonomi pesantren... tapi kalau dilihat sekarang, kontribusinya masih kecil kalau dibanding kebutuhan pondok.”²⁰⁷

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa unit usaha pesantren telah memberikan kontribusi nyata terhadap aktivitas ekonomi pondok, meskipun belum menjadi sumber utama pembiayaan lembaga. Peneliti mengamati bahwa sebagian kebutuhan operasional tertentu dapat terbantu melalui hasil pengelolaan unit usaha, namun dalam praktiknya pesantren masih mengandalkan sumber pendanaan lain seperti pembayaran SPP santri dan dukungan eksternal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemandirian ekonomi pesantren masih berada pada tahap penguatan secara bertahap.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perkembangan unit usaha pesantren cenderung stabil dan menunjukkan tren yang positif dari waktu ke waktu. Pengelolaan usaha dilakukan secara bertahap dengan prinsip kehati-hatian agar aktivitas ekonomi tidak mengganggu sistem pendidikan dan kegiatan kepesantrenan.

Strategi pengelolaan unit usaha lebih menekankan pada keseimbangan antara aspek pelayanan dan aspek ekonomi. Pesantren tidak hanya berorientasi pada peningkatan keuntungan semata, tetapi juga mempertimbangkan fungsi sosial dan pendidikan dari keberadaan unit usaha tersebut.

²⁰⁷ 01/W/31/10/2025, Wawancara, 31 Oktober 2025.

Pendekatan pengembangan usaha dilakukan dengan menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan konsumen internal pesantren. Unit usaha berusaha menyediakan barang dan jasa yang memang diperlukan oleh santri, guru, dan karyawan pondok, dengan harga yang relatif terjangkau serta pelayanan yang ramah dan mudah diakses.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, unit usaha pesantren memberikan dampak positif terhadap kemudahan akses kebutuhan santri sehari-hari. Peneliti mengamati bahwa santri lebih mudah memperoleh kebutuhan pribadi seperti makanan ringan, alat tulis, perlengkapan mandi, maupun layanan jasa tanpa harus keluar lingkungan pondok. Kondisi ini turut mendukung kedisiplinan santri serta membantu pesantren dalam menjaga kontrol aktivitas konsumsi di lingkungan internal.

Pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo telah memberikan dampak positif terhadap stabilitas ekonomi pesantren melalui peningkatan sumber pendapatan mandiri, meskipun tingkat kemandirian ekonomi pesantren secara penuh belum tercapai. Unit usaha pesantren masih berperan sebagai penunjang ekonomi lembaga yang potensinya masih dapat terus dikembangkan melalui penguatan manajemen usaha, inovasi layanan, serta perluasan jaringan ekonomi di masa mendatang.

Pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo menjadi salah satu strategi untuk memperkuat kemandirian ekonomi pesantren. Unit usaha yang dimiliki pesantren berfungsi sebagai sumber pendapatan tambahan yang digunakan untuk membantu memenuhi kebutuhan operasional pendidikan dan pelayanan santri. Keberadaan unit usaha membantu menjaga stabilitas ekonomi pesantren, meskipun kontribusinya terhadap total kebutuhan keuangan pondok masih berada pada tahap penguatan secara bertahap.

Unit usaha pesantren yang dikelola meliputi DT Mart yang dipimpin oleh Bapak Rudy Ardiansyah, angkringan, laundry, wartel, konsinyasi, kontainer, dan beberapa layanan pendukung lainnya. Masing-masing unit usaha memiliki fungsi tersendiri dalam mendukung aktivitas ekonomi internal pesantren. Pendapatan yang diperoleh dari unit-unit usaha tersebut digunakan untuk

membantu pembiayaan operasional pondok, seperti kebutuhan pendidikan santri, pembayaran tenaga pengajar dan karyawan, serta pemeliharaan fasilitas pesantren.

Kontribusi unit usaha terhadap total kebutuhan ekonomi pesantren memang belum dominan jika dibandingkan dengan kebutuhan operasional pesantren yang terus berkembang. Pimpinan pondok menjelaskan bahwa unit usaha memang dirancang sebagai salah satu penopang kemandirian ekonomi pesantren, namun secara persentase kontribusinya masih relatif kecil.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh pimpinan pondok pesantren:

“Unit usaha ini dibentuk supaya bisa menjadi penopang kemandirian ekonomi pesantren... tapi kalau dilihat sekarang, kontribusinya masih kecil kalau dibanding kebutuhan pondok.”²⁰⁸

Meskipun demikian, perkembangan unit usaha menunjukkan arah yang stabil dan cenderung positif. Pengelolaan usaha dilakukan secara bertahap dengan prinsip kehati-hatian agar aktivitas ekonomi tetap berjalan seiring dengan sistem pendidikan pesantren. Strategi pengelolaan lebih menekankan keseimbangan antara pelayanan dan aspek ekonomi dengan menyesuaikan produk serta layanan sesuai kebutuhan santri, guru, dan karyawan pondok.

Pengelolaan keuangan pesantren dilakukan secara terstruktur dan transparan. Semua pemasukan dan pengeluaran dicatat dengan rapi mulai dari laporan harian, bulanan, hingga laporan tahunan yang digunakan sebagai bahan evaluasi manajemen pondok. Sistem pencatatan tersebut bertujuan menjaga akuntabilitas keuangan dan kepercayaan internal lembaga.

Hal ini disampaikan oleh Kepala Biro Keuangan Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo:

“Semua pemasukan dan pengeluaran dicatat dengan baik... laporan juga dibuat harian, bulanan, dan tahunan untuk evaluasi.”²⁰⁹

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan unit usaha dilakukan secara cukup tertib melalui pencatatan transaksi dan pelaporan

²⁰⁸ 01/W/31/10/2025, Wawancara, 31 Oktober 2025.

²⁰⁹ 02/W/31/10/2025, Wawancara, 31 Oktober 2025.

berkala. Peneliti mengamati adanya dokumentasi administrasi pada beberapa unit usaha yang menunjukkan upaya pesantren dalam menjaga transparansi serta akuntabilitas keuangan. Hal ini memberikan dampak positif terhadap penguatan sistem pengelolaan ekonomi pesantren secara lebih terstruktur.

Sumber pendapatan pesantren tidak hanya berasal dari unit usaha, tetapi juga dari SPP santri, donasi masyarakat, bantuan pemerintah, wakaf, dan infaq. Diversifikasi sumber pendanaan menjadi strategi penting dalam menjaga stabilitas ekonomi pesantren sehingga tidak terlalu bergantung pada satu sumber pemasukan saja.

Pimpinan pondok menyampaikan bahwa pondok terus mengembangkan berbagai sumber pendapatan untuk mendukung kebutuhan operasional pesantren.

“Pondok mengembangkan sumber pendapatan yang beragam seperti SPP, donasi, infaq, wakaf, dan kegiatan ekonomi pondok.”²¹⁰

Keberadaan unit usaha memberikan fleksibilitas bagi pesantren dalam merencanakan kebutuhan dana jangka panjang maupun menghadapi kebutuhan mendesak. Misalnya ketika diperlukan perbaikan fasilitas pendidikan atau pengadaan sarana belajar, pesantren dapat mengambil keputusan secara lebih cepat tanpa harus menunggu bantuan dana dari pihak luar.

Secara umum, unit usaha pesantren berperan sebagai instrumen pendukung stabilitas ekonomi lembaga. Meskipun belum menjadi sumber utama pembiayaan pesantren, unit usaha telah menunjukkan kontribusi nyata dalam membantu operasional pondok dan menjadi bagian penting dalam strategi menuju kemandirian ekonomi pesantren.

Pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo tidak hanya memberikan dampak ekonomi, tetapi juga membawa manfaat sosial bagi lingkungan pesantren. Salah satu bentuk implementasinya adalah sistem konsinyasi yang diterapkan pada unit usaha tertentu, khususnya pada unit yang menyediakan makanan ringan dan jajanan santri. Sistem ini memungkinkan

²¹⁰ 01/W/31/10/2025, Wawancara, 31 Oktober 2025.

warga pesantren, terutama keluarga tenaga pendidik atau masyarakat yang memiliki keterampilan produksi makanan, untuk menitipkan produk mereka untuk dijual di unit usaha pondok.

Melalui mekanisme konsinyasi, unit usaha pesantren menjadi sarana pemberdayaan ekonomi internal. Keluarga asatidz yang memiliki kemampuan memasak atau membuat jajanan dapat memperoleh tambahan pendapatan dari hasil penjualan produk yang dititipkan. Di sisi lain, santri dan warga pesantren memperoleh keuntungan berupa variasi pilihan jajanan yang lebih banyak tanpa harus keluar lingkungan pondok. Sistem ini sekaligus memperkuat sirkulasi ekonomi internal pesantren dan menjaga aktivitas ekonomi tetap terkontrol sesuai dengan kebijakan lembaga.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, sistem konsinyasi memberikan ruang bagi keluarga asatidz maupun pihak internal pesantren untuk ikut terlibat dalam aktivitas ekonomi pondok. Peneliti mengamati adanya produk titipan berupa makanan ringan dan jajanan yang dijual di unit usaha pesantren. Kondisi ini menunjukkan bahwa unit usaha tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan lembaga, tetapi juga menjadi sarana pemberdayaan ekonomi bagi warga pesantren secara internal.

Selain manfaat ekonomi, unit usaha pesantren juga berfungsi sebagai media pembelajaran keterampilan bagi santri. Keterlibatan santri dalam aktivitas usaha memberikan pengalaman praktis mengenai pelayanan konsumen, pengelolaan stok barang, kedisiplinan kerja, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Proses tersebut secara tidak langsung membentuk karakter kerja santri yang lebih mandiri, disiplin, dan memiliki wawasan kewirausahaan dasar.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa beberapa santri turut terlibat dalam aktivitas unit usaha, baik dalam membantu pelayanan, pengelolaan barang, maupun menjaga operasional tertentu sesuai arahan pengelola. Peneliti mengamati bahwa keterlibatan tersebut secara tidak langsung melatih tanggung jawab, kedisiplinan, serta pemahaman dasar mengenai aktivitas ekonomi dan pelayanan konsumen. Kondisi ini memberikan

pengalaman praktik kewirausahaan yang bermanfaat bagi santri di lingkungan pesantren.

Pengelola unit usaha menekankan bahwa aktivitas kerja di lingkungan pesantren tidak hanya dipandang sebagai pekerjaan profesional, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian terhadap lembaga pendidikan. Orientasi kerja tidak semata-mata mengejar keuntungan ekonomi, melainkan juga mengutamakan kebermanfaatan bagi pesantren dan warga di dalamnya.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh salah satu pengelola unit usaha:

“Motivasi saya lebih ke pengabdian... bukan hanya mencari kekayaan, tapi ingin ikut berkontribusi untuk pondok.”

Pengembangan unit usaha pesantren memberikan dampak positif terhadap terciptanya ekosistem ekonomi internal yang lebih stabil, sekaligus mendukung fungsi sosial pesantren sebagai lembaga pendidikan, pemberdayaan, dan pelayanan masyarakat. Pengelolaan unit usaha dilakukan dengan prinsip keseimbangan antara aspek ekonomi dan nilai pengabdian yang menjadi karakter lingkungan pesantren.

Di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, unit usaha jasa seperti laundry dikelola dengan sistem kemitraan bersama pihak eksternal. Pendekatan ini dipilih untuk menjaga kualitas layanan sekaligus mempercepat proses operasional. Sistem keuntungannya sederhana, yakni pengelola memperoleh margin sekitar Rp1.000 per kilogram layanan laundry. Jika terjadi kendala seperti keterlambatan pengambilan atau kerusakan pakaian milik pelanggan, pengelola segera memberikan klarifikasi dan solusi agar kepercayaan tetap terjaga. Salah satu pengelola menyatakan:

“Kalau terjadi keterlambatan atau kerusakan pakaian, kami segera meminta maaf dan memberikan solusi supaya kepercayaan tetap terjaga.”²¹¹

²¹¹ 08/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

Selain itu, unit wartel tetap beroperasi sebagai sarana komunikasi bagi santri, mengingat kebijakan pesantren yang membatasi penggunaan telepon seluler. Meskipun pasar layanan terbatas karena pelanggan utama adalah santri, keberadaan wartel tetap penting secara sosial sebagai media komunikasi yang terkontrol. Seorang pengelola mengungkapkan:

“Tantangan utamanya memang karena pelanggan hanya santri saja... pasarnya terbatas sekali.”²¹²

Pengembangan unit usaha, baik berupa jasa maupun perdagangan, memberikan dampak positif terhadap stabilitas ekonomi pesantren. Unit usaha membantu meningkatkan pendapatan mandiri, memperkuat sistem pelayanan internal, membuka peluang kerja bagi santri dan masyarakat sekitar, serta mendukung peningkatan aset dan fasilitas pesantren. Dengan pengelolaan yang terstruktur dan berorientasi pada kualitas serta pengabdian, unit-unit usaha ini turut memperkuat kemandirian ekonomi lembaga sekaligus memberikan pengalaman praktik kewirausahaan bagi para santri.

Meskipun tingkat kemandirian ekonomi pesantren belum sepenuhnya optimal, keberadaan unit usaha menunjukkan potensi yang cukup baik untuk terus dikembangkan melalui penguatan manajemen usaha dan peningkatan kualitas pelayanan sesuai kebutuhan lingkungan pesantren.

Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memiliki peran penting dalam mendukung stabilitas ekonomi pesantren. Temuan utama penelitian ini adalah bahwa unit usaha pesantren berfungsi sebagai sumber pendapatan tambahan yang membantu mengurangi ketergantungan terhadap sumber dana eksternal, meskipun tingkat kemandirian ekonomi pesantren secara keseluruhan masih berada pada tahap penguatan bertahap.

Kontribusi unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo terhadap kebutuhan ekonomi pesantren berada pada kisaran yang masih relatif terbatas, yaitu sekitar 15–25% dari total kebutuhan pendanaan pesantren per tahun,

²¹² 09/W/08/10/2025, Wawancara, 08 Oktober 2025.

tergantung pada perkembangan aktivitas usaha dan kondisi operasional masing-masing unit usaha. Meskipun belum menjadi sumber utama pembiayaan pesantren, kontribusi tersebut tetap memberikan dampak nyata dalam membantu menopang sebagian kebutuhan operasional lembaga dan menjaga stabilitas keuangan pesantren.

Dampak strategis pengembangan unit usaha tidak hanya terlihat pada aspek ekonomi, tetapi juga pada aspek sosial dan pendidikan. Unit usaha memberikan manfaat berupa penyediaan lapangan kerja, pemberdayaan warga pesantren, peningkatan kualitas pelayanan santri, serta penguatan aset dan infrastruktur pesantren. Selain itu, pengembangan unit usaha juga menjadi sarana pembentukan karakter kewirausahaan santri melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas ekonomi pesantren.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha pesantren masih menghadapi beberapa keterbatasan, terutama terkait dengan karakteristik pasar internal yang terbatas, kebutuhan inovasi usaha, serta penguatan profesionalisme manajemen ekonomi pesantren. Oleh karena itu, keberlanjutan pengembangan unit usaha pesantren perlu diarahkan pada peningkatan kualitas pelayanan, penguatan jaringan ekonomi, dan optimalisasi pengelolaan usaha agar kontribusi ekonomi pesantren dapat meningkat pada masa yang akan datang.

Secara umum, berdasarkan hasil observasi peneliti, keberadaan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo telah menciptakan ekosistem ekonomi internal yang cukup aktif dan mendukung keberlangsungan aktivitas pesantren. Peneliti mengamati bahwa unit usaha menjadi bagian penting dalam memenuhi kebutuhan warga pondok sekaligus membantu menciptakan sumber pemasukan tambahan bagi lembaga. Meskipun kontribusi terhadap total pembiayaan pesantren belum dominan, keberadaan unit usaha menunjukkan peran strategis dalam proses menuju kemandirian ekonomi pesantren secara bertahap dan berkelanjutan.

Pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo berada pada tahap penguatan sistem ekonomi internal pesantren. Unit usaha

belum berfungsi sebagai sumber utama kemandirian ekonomi, tetapi telah menunjukkan peran strategis sebagai penunjang stabilitas keuangan, sarana pemberdayaan sosial, serta media pembelajaran kewirausahaan bagi santri dan warga pesantren. Keberhasilan pengembangan unit usaha tidak hanya diukur dari besarnya keuntungan ekonomi, tetapi juga dari kemampuan unit usaha dalam menjaga keseimbangan antara fungsi pelayanan pendidikan, nilai pengabdian pesantren, dan keberlanjutan aktivitas usaha.

B. Analisis Dampak Unit Usaha yang dimiliki terhadap Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, pengembangan berbagai unit usaha yang dimiliki pesantren memberikan dampak terhadap penguatan kemandirian ekonomi lembaga. Unit usaha seperti DT Mart, angkringan, laundry, wartel, sistem konsinyasi, serta beberapa layanan usaha lainnya tidak hanya berfungsi sebagai fasilitas pendukung kebutuhan santri, tetapi juga menjadi sumber kegiatan ekonomi yang memberikan kontribusi bagi keberlangsungan operasional pesantren. Keberadaan unit usaha tersebut menunjukkan bahwa pesantren telah berupaya mengembangkan sistem ekonomi internal sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kemandirian finansial lembaga. Meskipun kontribusi ekonomi yang dihasilkan masih berada pada tahap penguatan dan belum sepenuhnya menjadi sumber utama pendanaan pesantren, pengembangan unit usaha tersebut tetap memberikan berbagai dampak positif terhadap stabilitas ekonomi lembaga serta pemberdayaan lingkungan pesantren.

Adapun beberapa dampak yang dihasilkan dari pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan Pendapatan Pesantren

Salah satu dampak utama dari keberadaan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo adalah meningkatnya sumber pendapatan lembaga secara mandiri. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui

observasi dan wawancara dengan pengelola unit usaha, diketahui bahwa beberapa unit usaha yang dikembangkan oleh pesantren, seperti DT Mart, angkringan, layanan laundry, serta wartel, mampu memberikan kontribusi terhadap pemasukan lembaga. Aktivitas ekonomi yang berlangsung pada unit-unit usaha tersebut dilakukan secara rutin untuk memenuhi berbagai kebutuhan santri dan warga pesantren, sehingga menghasilkan pendapatan yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung kegiatan operasional pesantren. Pendapatan yang diperoleh dari unit usaha tersebut tidak hanya berasal dari transaksi penjualan barang kebutuhan santri, tetapi juga dari berbagai layanan yang disediakan bagi penghuni pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi ekonomi dari unit usaha pesantren diperkirakan berada pada kisaran sekitar 15% hingga 25% dari total kebutuhan operasional pesantren. Persentase tersebut menunjukkan bahwa meskipun unit usaha belum menjadi sumber pendanaan utama lembaga, namun keberadaannya telah memberikan dukungan finansial yang cukup signifikan dalam membantu menjaga stabilitas ekonomi pesantren. Pendapatan yang dihasilkan dari unit usaha tersebut digunakan untuk berbagai kebutuhan operasional, seperti pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, pembayaran tenaga kerja yang terlibat dalam pengelolaan unit usaha, serta mendukung berbagai kegiatan operasional yang berlangsung di lingkungan pesantren. Selain itu, adanya sumber pendapatan tambahan dari unit usaha juga memberikan fleksibilitas bagi pesantren dalam memenuhi kebutuhan yang bersifat mendesak tanpa harus sepenuhnya bergantung pada bantuan eksternal seperti donasi masyarakat atau bantuan dari pemerintah.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa unit usaha pesantren telah mulai berperan sebagai salah satu instrumen dalam membangun kemandirian ekonomi lembaga. Dalam perspektif ekonomi kerakyatan, kemandirian ekonomi merupakan kemampuan suatu lembaga atau komunitas untuk memenuhi kebutuhan ekonominya secara mandiri melalui pemanfaatan

potensi yang dimiliki tanpa bergantung sepenuhnya pada pihak luar.²¹³ Dalam konteks pesantren, pengembangan unit usaha dapat dipandang sebagai bentuk pemanfaatan sumber daya internal lembaga untuk menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan. Dengan adanya aktivitas ekonomi yang dikelola secara mandiri, pesantren dapat memperkuat kapasitas ekonominya sekaligus mengurangi tingkat ketergantungan terhadap sumber pendanaan eksternal.²¹⁴

Selain itu, keberadaan unit usaha juga dapat dianalisis dari perspektif manajemen strategis. Menurut Michael E. Porter, suatu organisasi dapat memperoleh keunggulan dalam pengelolaan usahanya apabila mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki serta mengidentifikasi peluang pasar yang tersedia di lingkungannya.²¹⁵ Dalam kasus Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, pengembangan unit usaha seperti DT Mart, angkringan, dan layanan laundry menunjukkan adanya upaya pesantren dalam memanfaatkan potensi pasar internal yang relatif stabil, yaitu kebutuhan konsumsi santri dan warga pesantren. Strategi ini memungkinkan unit usaha pesantren memiliki pasar yang jelas sehingga aktivitas ekonomi dapat berjalan secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas ekonomi semata, tetapi juga menjadi bagian dari strategi pesantren dalam membangun sistem ekonomi yang lebih mandiri. Meskipun kontribusi pendapatan dari unit usaha masih berada pada kisaran 15% hingga 25% dari kebutuhan operasional pesantren, keberadaannya telah memberikan dampak positif dalam memperkuat stabilitas keuangan lembaga serta

²¹³ Antonius Ary Setyawan et al., “Pemberdayaan Masyarakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lokal: Penelitian,” *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 1 (July 2025): 1494–503, <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1769>.

²¹⁴ Nia Rahmadani Sapriadi, Jamaluddin Majid, and Shadriyah Shadriyah, “Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi Di Pesantren An Nahdliyin Lerang,” *Islamic Banking and Finance* 4, no. 2 (2024): 588–605.

²¹⁵ Siska Maulidya and Hesti Kusumaningrum, “Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan,” *MANTRA (Jurnal Manajemen Strategis)* 1, no. 2 (2024): 119–28.

membuka peluang bagi pengembangan ekonomi pesantren secara lebih berkelanjutan di masa mendatang.

2. Membuka Peluang Pemberdayaan Ekonomi Internal Pesantren

Pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo juga memberikan dampak terhadap terciptanya peluang pemberdayaan ekonomi bagi warga pesantren dan masyarakat di sekitarnya. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan pengelola unit usaha, diketahui bahwa aktivitas ekonomi yang dijalankan oleh pesantren tidak hanya melibatkan pengurus internal, tetapi juga membuka kesempatan bagi pihak lain di lingkungan pesantren untuk ikut terlibat dalam kegiatan usaha tersebut. Keterlibatan tersebut dapat dilihat dari adanya kerja sama dalam pengelolaan unit usaha, baik dalam bentuk tenaga kerja, penyediaan barang dagangan, maupun partisipasi dalam sistem usaha yang dikembangkan oleh pesantren.

Salah satu bentuk keterlibatan masyarakat dalam aktivitas ekonomi pesantren dapat dilihat pada penerapan sistem konsinyasi yang dilakukan di unit usaha DT Mart. Dalam sistem ini, beberapa pihak seperti santri, pengurus pesantren, maupun masyarakat sekitar diberikan kesempatan untuk menitipkan produk dagangan mereka agar dapat dipasarkan melalui toko yang dikelola oleh pesantren. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat sekitar 5 hingga 10 pihak yang secara aktif menitipkan produk dagangannya di DT Mart untuk dipasarkan kepada santri dan warga pesantren. Produk yang dititipkan umumnya berupa makanan ringan, minuman kemasan, serta beberapa produk kebutuhan harian yang sesuai dengan kebutuhan santri. Melalui sistem konsinyasi tersebut, pihak yang menitipkan barang dapat memperoleh tambahan penghasilan dari hasil penjualan produk mereka, sementara pesantren juga memperoleh keuntungan dari sistem bagi hasil yang telah disepakati.

Selain memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk memasarkan produk, keberadaan unit usaha pesantren juga membuka peluang

bagi pengurus dan sebagian santri untuk terlibat dalam kegiatan operasional usaha, seperti membantu proses penjualan, pengelolaan barang, maupun pelayanan kepada konsumen. Keterlibatan tersebut tidak hanya memberikan pengalaman praktis dalam kegiatan ekonomi, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran bagi santri untuk memahami proses pengelolaan usaha secara langsung. Dengan demikian, unit usaha pesantren tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan ekonomi semata, tetapi juga menjadi media pemberdayaan yang memberikan manfaat bagi berbagai pihak di lingkungan pesantren.²¹⁶

Jika dianalisis lebih lanjut, kondisi tersebut menunjukkan bahwa unit usaha pesantren memiliki peran penting dalam mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat. Menurut Jim Iffe, pemberdayaan masyarakat merupakan proses memberikan kesempatan kepada individu atau kelompok untuk meningkatkan kemampuan, kemandirian, serta akses terhadap sumber daya ekonomi sehingga mereka dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya.²¹⁷ Dalam konteks pengembangan unit usaha pesantren, sistem konsinyasi yang melibatkan beberapa pihak dalam aktivitas ekonomi menunjukkan adanya upaya pemberdayaan melalui pemberian akses pasar bagi masyarakat sekitar.

Selain itu, konsep pemberdayaan ekonomi juga menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan pembangunan ekonomi lokal. Dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas usaha pesantren, lembaga pendidikan seperti pesantren dapat berperan sebagai agen pemberdayaan ekonomi yang tidak hanya berfokus pada kegiatan pendidikan, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat di sekitarnya.²¹⁸ Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha pesantren tidak hanya memberikan manfaat

²¹⁶ Achmad Luthfi Chamidi, "Peran Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Mendorong Kemandirian Ekonomi (Studi Kasus Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang)," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 2 (July 2023): 3079, <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.8713>.

²¹⁷ Antonius Ary Setyawan et al., "Pemberdayaan Masyarakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lokal."

²¹⁸ Mochammad Afifuddin, "Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Syariah (Studi pada Pondok Pesantren Nurul Jadid dan Pondok Pesantren Zainul Hasan)," *ILTIZAMAT: Journal of economic sharia law and business studies* 2, no. 1 (December 2022): 214–30, <https://doi.org/10.55120/iltizamat.v2i1.915>.

bagi lembaga secara internal, tetapi juga memiliki dampak sosial dan ekonomi yang lebih luas bagi lingkungan sekitar pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan lembaga, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan ekonomi bagi warga pesantren dan masyarakat sekitar. Melalui sistem usaha yang melibatkan berbagai pihak, pesantren mampu menciptakan peluang ekonomi baru yang dapat membantu meningkatkan pendapatan serta memperluas partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi yang berkembang di lingkungan pesantren.²¹⁹

3. Mendukung Pemenuhan Kebutuhan Santri dan Lingkungan Pesantren

Pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo juga memberikan dampak dalam mendukung pemenuhan kebutuhan sehari-hari santri dan warga pesantren. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi di lingkungan pesantren, keberadaan unit usaha seperti DT Mart, angkringan, layanan laundry, dan wartel memberikan kemudahan bagi santri dalam memperoleh berbagai kebutuhan tanpa harus keluar dari lingkungan pesantren. Unit usaha tersebut menyediakan berbagai barang kebutuhan harian seperti makanan ringan, minuman, perlengkapan mandi, alat tulis, serta layanan jasa yang dibutuhkan oleh santri selama menjalani kegiatan pendidikan di pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar kebutuhan harian santri dipenuhi melalui unit usaha yang tersedia di lingkungan pesantren. Diperkirakan sekitar 70% hingga 80% kebutuhan konsumsi harian santri diperoleh dari unit usaha yang dikelola oleh pesantren, terutama melalui DT Mart dan angkringan yang menjadi pusat aktivitas transaksi ekonomi di lingkungan pesantren. Selain itu, layanan laundry juga memberikan kemudahan bagi santri dalam mengelola kebutuhan kebersihan pakaian,

²¹⁹ Mochammad Afifuddin.

sementara wartel menjadi sarana komunikasi bagi santri untuk berhubungan dengan keluarga. Dengan adanya berbagai fasilitas usaha tersebut, santri tidak perlu keluar dari area pesantren untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, sehingga aktivitas pendidikan dan pembinaan santri dapat berjalan lebih tertib dan terkontrol.

Keberadaan unit usaha tersebut juga memberikan manfaat bagi pengelolaan kehidupan santri secara lebih terstruktur. Dengan tersedianya fasilitas pemenuhan kebutuhan di dalam lingkungan pesantren, pihak pengelola pesantren dapat lebih mudah melakukan pengawasan terhadap aktivitas santri serta menjaga ketertiban lingkungan pesantren. Selain itu, sistem usaha yang dikelola oleh pesantren juga memungkinkan adanya pengaturan harga dan jenis barang yang disesuaikan dengan kebutuhan santri, sehingga kegiatan konsumsi santri tetap berada dalam batas yang wajar dan terkontrol.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha pesantren tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga sebagai bagian dari sistem pelayanan internal lembaga. Dalam perspektif manajemen organisasi, Fred R. David menjelaskan bahwa strategi pengembangan organisasi tidak hanya berorientasi pada peningkatan keuntungan ekonomi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menyediakan layanan yang mendukung efektivitas operasional lembaga. Dalam konteks pesantren, unit usaha yang menyediakan berbagai kebutuhan santri dapat dipandang sebagai bagian dari strategi lembaga dalam menciptakan sistem pelayanan internal yang mendukung keberlangsungan aktivitas pendidikan.

Selain itu, keberadaan unit usaha yang mampu memenuhi kebutuhan santri juga mencerminkan adanya pemanfaatan potensi pasar internal pesantren. Dalam teori strategi bisnis, pemanfaatan pasar internal merupakan salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan usaha secara berkelanjutan dengan risiko yang relatif lebih

rendah.²²⁰ Lingkungan pesantren yang memiliki jumlah santri yang cukup besar menciptakan pasar yang stabil bagi unit usaha yang dikembangkan. Dengan demikian, aktivitas ekonomi yang berlangsung dalam unit usaha pesantren dapat berjalan secara berkelanjutan sekaligus memberikan manfaat langsung bagi kehidupan santri.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memberikan dampak yang cukup penting dalam mendukung pemenuhan kebutuhan santri serta menciptakan sistem pelayanan internal yang lebih efektif. Unit usaha tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan bagi pesantren, tetapi juga menjadi sarana yang membantu menunjang kelancaran aktivitas kehidupan santri di lingkungan pesantren.

4. Menjadi Sarana Pengembangan Pengalaman Kewirausahaan

Pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo juga memberikan dampak terhadap pembentukan pengalaman dan jiwa kewirausahaan bagi santri yang berada di lingkungan pesantren. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dan wawancara dengan pengelola unit usaha, diketahui bahwa dalam beberapa kegiatan operasional usaha, santri maupun pengurus pesantren diberikan kesempatan untuk ikut terlibat dalam aktivitas pengelolaan usaha. Keterlibatan tersebut dapat dilihat dari partisipasi santri dalam membantu kegiatan operasional seperti melayani pembeli di unit usaha, mengatur barang dagangan, membantu proses penjualan, serta memahami mekanisme transaksi yang terjadi dalam kegiatan usaha pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan santri dalam pengelolaan unit usaha masih bersifat terbatas, namun terdapat sekitar 5 hingga 8 santri atau pengurus yang secara bergantian membantu kegiatan

²²⁰ Herna Salsabila, "Manajemen Risiko Dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 1, no. 1 (n.d.): 22–28.

operasional usaha, khususnya pada unit usaha seperti DT Mart dan angkringan. Melalui keterlibatan tersebut, santri dapat memperoleh pengalaman langsung dalam memahami aktivitas ekonomi dan proses pengelolaan usaha secara sederhana. Pengalaman ini menjadi sarana pembelajaran praktis yang dapat membantu santri mengenal konsep dasar kewirausahaan, seperti pengelolaan barang dagangan, pelayanan konsumen, serta proses transaksi dalam kegiatan bisnis.

Selain memberikan pengalaman praktis dalam kegiatan usaha, keterlibatan santri dalam unit usaha pesantren juga dapat menumbuhkan sikap kemandirian, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama dalam lingkungan kerja. Aktivitas tersebut secara tidak langsung melatih santri untuk memiliki pola pikir yang lebih produktif serta memahami pentingnya usaha dalam menciptakan nilai ekonomi. Dengan demikian, unit usaha pesantren tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan lembaga, tetapi juga menjadi sarana pendidikan nonformal yang memberikan pembelajaran kewirausahaan bagi santri.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep pendidikan kewirausahaan yang dikemukakan oleh Peter F. Drucker yang menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan kemampuan individu dalam memanfaatkan peluang serta menciptakan nilai melalui aktivitas ekonomi yang inovatif dan produktif.²²¹ Dalam konteks pendidikan, pengalaman langsung dalam kegiatan usaha menjadi salah satu metode yang efektif dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan, karena individu dapat belajar melalui praktik nyata dalam mengelola aktivitas ekonomi.²²²

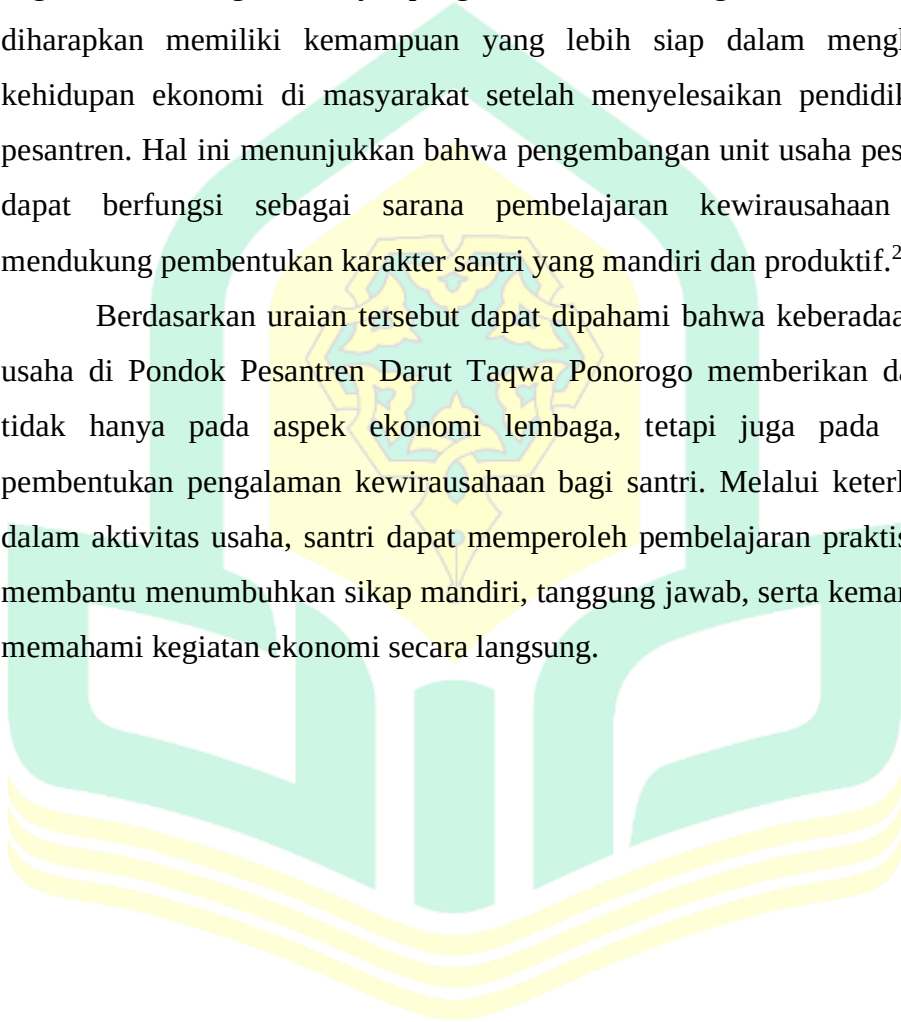
Selain itu, keterlibatan santri dalam unit usaha juga mencerminkan peran pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya berfokus pada

²²¹ Indarto Indarto, Djoko Santoso, and Chatarina Yekti Prawihatmi, "Model Kewirausahaan Strategik Pada Usaha Ekonomi Kreatif," *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 3 (December 2020): 223–35, <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i3.3150>.

²²² Sucipto Sucipto, "Membangun Jiwa Kewirausahaan Siswa Sejak Dini: Pentingnya Pendidikan Kewirausahaan Dalam Membentuk Karakter Siswa," *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)* 10, no. 1 (April 2025), <https://doi.org/10.31932/jpe.v10i1.3690>.

pembelajaran keagamaan, tetapi juga memberikan bekal keterampilan praktis bagi santri. Dengan adanya pengalaman dalam kegiatan usaha, santri diharapkan memiliki kemampuan yang lebih siap dalam menghadapi kehidupan ekonomi di masyarakat setelah menyelesaikan pendidikan di pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan unit usaha pesantren dapat berfungsi sebagai sarana pembelajaran kewirausahaan yang mendukung pembentukan karakter santri yang mandiri dan produktif.²²³

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa keberadaan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memberikan dampak tidak hanya pada aspek ekonomi lembaga, tetapi juga pada proses pembentukan pengalaman kewirausahaan bagi santri. Melalui keterlibatan dalam aktivitas usaha, santri dapat memperoleh pembelajaran praktis yang membantu menumbuhkan sikap mandiri, tanggung jawab, serta kemampuan memahami kegiatan ekonomi secara langsung.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

²²³ Nasron Hakim, Fatakhul Huda, and Imam Rohani, "Integrasi Pendidikan Agama Islam Dan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren: Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Santri Di Pondok Pesantren Dalwa," *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 6, no. 2 (July 2025): 214–32, <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v6i2.1090>.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Pengembangan Unit Usaha untuk Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo dilakukan melalui tahapan perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi. Pada tahap perencanaan, pengembangan unit usaha dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kebutuhan santri, kondisi internal pesantren, serta kemampuan modal. Implementasi strategi dilakukan melalui penguatan pengelolaan di bawah koordinasi Departemen Ekonomi, pembagian tugas yang jelas, serta pengelolaan administrasi dan keuangan secara berkala. Sementara itu, evaluasi dilakukan melalui rapat rutin untuk memantau perkembangan usaha dan menyelesaikan berbagai kendala operasional. Strategi ini menunjukkan adanya upaya sistematis pesantren dalam memperkuat kemandirian ekonomi lembaga.
2. Kendala pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo meliputi keterbatasan sumber daya manusia dalam aspek manajerial dan kewirausahaan, sistem pengelolaan usaha yang belum sepenuhnya terstandarisasi, serta terbatasnya inovasi dan jaringan kerja sama dengan pihak eksternal. Selain itu, unit usaha masih bergantung pada pasar internal pesantren sehingga perkembangan usaha berjalan secara bertahap. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM, penguatan sistem manajemen, dan pengembangan inovasi usaha menjadi langkah penting untuk mendukung keberlanjutan usaha pesantren.
3. Dampak pengembangan unit usaha di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo memberikan kontribusi positif terhadap penguatan kemandirian ekonomi pesantren. Unit usaha seperti DT Mart, angkringan, laundry, wartel, konsinyasi, dan kontainer membantu menambah pendapatan pondok,

mendukung kebutuhan operasional, serta memenuhi kebutuhan santri dan warga pesantren. Meskipun kontribusinya masih sekitar 15–25% dari kebutuhan operasional pondok, keberadaan unit usaha juga memberikan dampak sosial berupa pemberdayaan ekonomi warga pesantren dan pengalaman kewirausahaan bagi santri. Dengan demikian, unit usaha menjadi salah satu penunjang penting dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren secara bertahap.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan unit usaha dalam meningkatkan kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi pengelola Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo, diharapkan dapat terus meningkatkan pengelolaan unit usaha secara lebih profesional melalui penguatan sistem manajemen, penataan administrasi dan keuangan yang lebih tertata, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam bidang kewirausahaan dan manajemen usaha. Selain itu, pesantren juga diharapkan dapat mendorong inovasi usaha serta memperluas jaringan kerja sama dengan berbagai pihak agar unit usaha yang dimiliki dapat berkembang lebih optimal dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kemandirian ekonomi pesantren.
2. Bagi santri dan warga pesantren, diharapkan dapat memanfaatkan keberadaan unit usaha pesantren sebagai sarana pembelajaran kewirausahaan serta meningkatkan partisipasi dalam kegiatan ekonomi yang ada di lingkungan pesantren. Dengan adanya keterlibatan tersebut, diharapkan santri tidak hanya memperoleh pendidikan keagamaan, tetapi juga memiliki pengalaman dan keterampilan dalam bidang ekonomi yang dapat bermanfaat ketika kembali ke masyarakat.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian yang lebih mendalam mengenai pengelolaan unit usaha pesantren dengan menggunakan pendekatan atau metode penelitian yang berbeda, seperti

penelitian kuantitatif atau mixed methods, serta memperluas objek penelitian pada beberapa pesantren sekaligus sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai strategi pengembangan ekonomi pesantren dalam mewujudkan kemandirian lembaga.

C. Rekomendasi

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada satu lokasi penelitian, yaitu Pondok Pesantren Darut Taqwa Ponorogo. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya direkomendasikan untuk mengembangkan penelitian dengan menggunakan pendekatan yang berbeda, seperti metode kuantitatif untuk mengukur secara lebih terperinci kontribusi unit usaha terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai strategi pengembangan unit usaha pesantren. Peneliti berikutnya juga disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melakukan studi pada beberapa pesantren sehingga dapat dilakukan perbandingan mengenai model pengelolaan unit usaha pesantren dalam meningkatkan kemandirian ekonomi lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Arifin, Umar Winarno, and Arif Badrudin. "Inovasi Teknologi Guna Meningkatkan Produktivitas Dan Daya Saing UMKM Dalam Rangka Ketahanan Ekonomi." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 17, no. 2 (July 2025): 145–58. <https://doi.org/10.55598/jmk.v17i2.67>.
- Achmad Luthfi Chamidi. "Peran Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Mendorong Kemandirian Ekonomi (Studi Kasus Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang)." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 2 (July 2023): 3079. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.8713>.
- Ahmad Hadi Setiawan and Wiwin Windayanti. "Pesantren Dan Transformasi Sosial: Studi Kualitatif Tentang Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Bandar Lampung." *Jurnal At-Taghyir: Jurnal Dakwah Dan Pengembangan Masyarakat Desa* 7, no. 2 (June 2025): 401–26. <https://doi.org/10.24952/taghyir.v7i2.16888>.
- Ahmad Sarifudin, Sutrisno Sutrisno, and Anas Hidayat. "Tantangan Implementasi Nilai-Nilai Bisnis Islami Dalam Strategi Pemasaran Konsinyasi: Studi Kasus Pada Bisnis Seragam Sekolah Agung Jaya." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 4, no. 1 (June 2025): 208–30. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v4i1.1769>.
- Alannawa, Sonia Rosta. "Strategi Manajemen Dalam Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Terhadap Aspek Sosial-Ekonomi." *Al Rikaz: Jurnal Ekonomi Syariah* 3, no. 1 (December 2024): 64–78. <https://doi.org/10.35905/rikaz.v3i2.11334>.
- . "Strategi Manajemen Dalam Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Terhadap Aspek Sosial-Ekonomi." *Al-Rikaz: Jurnal Ekonomi Syariah* 3, no. 2 (2024). <https://doi.org/10.35905/rikaz.v3i2.11334>.
- Alfajri, Muhammad Ilham, Wahid Abdul Kudus, and Yustika Irfani Lindawati. "Rasionalitas Orang Tua Memilih Pondok Pesantren Modern Daar El-Qolam 3 Kampus Dza Izza Sebagai Lembaga Pendidikan Anak." *Edu Sociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi* 6, no. 2 (December 2023): 2. <https://doi.org/10.33627/es.v6i2.1545>.
- Alvan Fathony, Rokaiyah Rokaiyah, and Sofiyatul Mukarromah. "Pengembangan Potensi Unit Usaha Pondok Pesantren Nurul Jadid melalui Ekoproteksi." *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, dan Humaniora* 2, no. 1 (April 2021): 22–34. <https://doi.org/10.33650/trilogi.v2i1.2098>.

- Amirudin, H. "Industri Kaligrafi Di Pondok Pesantren Lemka: Studi Pengembangan Ekonomi Kreatif Berbasis Pesantren." *Jurnal Seni Islam* 8, no. 1 (2023).
- Andriani, Nita. "Strategi Komunikasi Bisnis Mini Market Islam Sebagai Pendidikan Kemandirian Santri." *Al-Hikmah* 18, no. 2 (2020): 157–68.
- Angga Pratama and Siti Qamariyah. "Analisis Manajemen Unit Usaha Pesantren Ma'had Darut Tauhid (Madad) di Desa Rapa Laok Kecamatan Omben Kabupaten Sampang." *Revenue : Jurnal Ekonomi Pembangunan dan Ekonomi Islam* 4, no. 02 (December 2021): 43–53. <https://doi.org/10.56998/jr.v4i02.41>.
- Antonius Ary Setyawan, Eva Desembrianita, Muhammad Hery Santoso, Syahril, and Rieneke Ryke Kalalo. "Pemberdayaan Masyarakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lokal: Penelitian." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 1 (July 2025): 1494–503. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1769>.
- Anwar, Syaiful. "Strategi Pondok Pesantren Dalam Membina Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Bustanul Huda Malus Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan." *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam Dan Pengembangan Masyarakat* 5, no. 2 (December 2020): 69–87. <https://doi.org/10.24014/jmm.v5i2.11404>.
- Ardiansyah, Dedi, and Basuki Basuki. "Implementasi Nilai-Nilai Kesalehan Sosial Di Pondok Pesantren Dalam Menghadapi Era Society 5.0." *Jurnal Inovasi Pendidikan* 1, no. 2 (July 2023): 2. <https://doi.org/10.60132/jip.v1i2.16>.
- Arifin, Alvin. "Peran Pembangunan Pesantren Berbasis Agrobisnis Terhadap Masyarakat Sekitar." *Socio Politica : Jurnal Ilmiah Jurusan Sosiologi* 8, no. 2 (November 2018): 174–96. <https://doi.org/10.15575/socio-politica.v8i2.3610>.
- Aripin, Jenal, and Mulyawan Safwandy Nugraha. "Manajemen Keuangan Berkelanjutan Di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan Dan Tantangannya." *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 1 (January 2025): 1. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223>.
- Asep Munawar and Franciskus Antonius Alijoyo. "Manajemen Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi (Studi kasus di Pondok Pesantren Riyadlul Ulum Wadda'wah Kota Tasikmalaya)." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)* 5, no. 3 (2024). <https://doi.org/10.38035/jimt.v5i3>.
- Azizah, Rina Nur, M. Nur Prasetyo Adi, Zahira Tasyukurina, and Nurul Aini Al-zubair. "Strategi Pengembangan Inovatif Dan Berkelanjutan Pada Produk Lokal UMKM Desa Dasok Kecamatan Pademawu Kabupaten Pamekasan:

- Innovative and Sustainable Development Strategy for Local Msme Products in Dasok Village Pademawu District Pamekasan Regency.” *JAMAS : Jurnal Abdi Masyarakat* 4, no. 1 (February 2026): 1147–52. <https://doi.org/10.62085/jms.v4i1.241>.
- Balqis Shalah Munajah, Christian Wiradendi Wolor, and Eka Dewi Utari. “Analisis Struktur Organisasi Pada PT X.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi* 2, no. 3 (May 2025): 20–25. <https://doi.org/10.69714/pnh34m34>.
- D Agus Harjito, Suparwoko Suparwoko, Supriyanto Abdi, and Saru Arifin. “Studi Potensi Ekonomi Dan Kebutuhan Pondok Pesantren Se Karesidenan Kedu Jawa Tengah.” *Jurnal Fakultas Hukum UII* 6, no. 1 (2008).
- Dea Putri Amanda and Zuhrinal M. Nawawi. “Pengaruh Jiwa Kewirausahaan Dan Inovasi Terhadap Keberhasilan Usaha.” *ManBiz: Journal of Management and Business* 2, no. 2 (2023): 146–49. <https://doi.org/10.47467/manbiz.v2i2.1906>.
- Dharmayanti, Indrani, Renny Kurniawati, Eko Pratomo, and Intan Maria. “Strategi Pengembangan Program Wirausaha Baru Di Pondok Pesantren Menggunakan Analytical Network Process.” *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah* 16, no. 1 (February 2021): 9–16. <https://doi.org/10.29244/mikm.16.1.9-16>.
- Dzubyan, Maryam. “Persepsi Komunitas Pondok terhadap Manajemen Unit Bisnis Laundry.” *J-CEKI : Jurnal Cendekiailmiah* 4, no. 6 (2025).
- Fadillah, M. “Kopontren Sidogiri Sebagai Model Koperasi Syariah Berbasis Pesantren.” *Jurnal Koperasi Dan UMKM* 3, no. 3 (2020).
- Farah Qalbia and M. Reza Saputra. “Kontribusi Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Umat.” *Jurnal Riset Manajemen* 1, no. 4 (December 2023): 437–49. <https://doi.org/10.54066/jurma.v1i4.2666>.
- Farid Ilham Al Qorni, Nuri Herachwati, Akhmad Rofiki, and Ridan Muhtadi. “Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Pada Koperasi Guna Mencapai Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren.” *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman* 8, no. 2 (2022): 425–43.
- Fathony, Alvan, Rokaiyah Rokaiyah, and Sofiyatul Mukarromah. “Pengembangan Potensi Unit Usaha Pondok Pesantren Nurul Jadid melalui Ekoproteksi.” *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, dan Humaniora* 2, no. 1 (April 2021): 22–34. <https://doi.org/10.33650/trilogi.v2i1.2098>.
- Febrianty, Novy Dwi. “Sistem Pengelolaan Wakaf Produktif Untuk Penguatan Kemandirian Ekonomi Pesantren: (Studi Pada Pondok Pesantren Trubus Iman).” *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan*

Pendidikan 5, no. 1 (March 2024): 1. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v5i1.339>.

Firmansyah, Bayu. "Empowerment Model as a Form of Pesantren Economic Welfare with a Triple Bottom Line Approach a Case Study of Pondok Pesantren Karangasem Muhammadiyah Paciran." *Jurnal Ekonomi Syariah* 10, no. 2 (November 2025): 214–24. <https://doi.org/10.37058/jes.v10i2.16687>.

Fitria Fitria. "Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Program Entrepreneurship (Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Darun Najah Sumberuko Lumajang)." *Risalatuna: Journal of Pesantren Studies* 2, no. 2 (2022): 221–36.

Fred R. David. *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*. 12th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2011. <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/211565/strategic-management-manajemen-strategis-konsep-buku-1->.

Gandara, Yoga, Zulkifli Zulkifli, and Febri Saefullah. "Penanaman Nilai-Nilai Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Sebagai Implementasi Economic Civic." *Jurnal Civic Hukum* 6, no. 2 (November 2021): 2. <https://doi.org/10.22219/jch.v6i2.17999>.

Gihani, Duwi Kandi, Iman Setya Budi, and Agus Purnomo. "Strategi Bank Indonesia KPWDN Kalimantan Selatan Dalam Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Holding Bisnis Pesantren Pada Pondok Pesantren Islahul Aulad." *Universitas Islam Kalimantan MAB* 21, no. 2 (2021).

Gunawan, B., M. Shaleh, N. Anbar, and R. Sanjaya. "Strategi Pengembangan Teknologi E-Commerce UMKM Rumah Sayur Lembang Menggunakan Metode Analisa SWOT." *Teknologi Dan Open Source* 3, no. 1 (2020).

Hakim, Ahmad Fauzul, Mukhlis Muhammad Nur, and Ichsan Ichsan. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren." *El-Amwal* 5, no. 2 (2022): 1–16.

Halim, A. *Manajemen Pesantren*. n.d.

Harindiarsyah, Bachtiar Ridho Virgi, and Firman Setiawan. "Analisa Aktor Dan Faktor Pada Penerapan Ekosistem Kewirausahaan Pondok Pesantren (Studi Kasus Ponpes Nurul Amanah Bangkalan): Sosial Dan Humaniora." *Maro: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis* 4, no. 2 (December 2021): 87–100. <https://doi.org/10.31949/maro.v4i2.1699>.

Hasang, Ismail, and Muhammad Nur. *Perekonomian Indonesia*. Ahlimedia Book, 2020.

- Herna Salsabila. "Manajemen Risiko Dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 1, no. 1 (n.d.): 22–28.
- Heru Totok Tri Wahono. "Peran Sistem Informasi Manajemen Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas." *Paradigma: Jurnal Filsafat, Sains, Teknologi, Dan Sosial Budaya* 30, no. 5 (December 2024): 97–110.
- Hidayat, N. "Peran Usaha Dagang Pesantren Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi." *Jurnal Ekonomi Syariah* 6, no. 1 (2022).
- Hijazi, Ahmad. "Manajemen Strategik Modernisasi Pondok Pesantren Di Era Society 5.0 (Kajian Pondok Pesantren Khairul Ummah)." Disertasi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, 2025.
- Indarto Indarto, Djoko Santoso, and Chatarina Yekti Prawihatmi. "Model Kewirausahaan Strategik Pada Usaha Ekonomi Kreatif." *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 3 (December 2020): 223–35. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i3.3150>.
- Indrawati, Indrawati, Mukhtar Latif, Muhammad Taridi, Romanda Aldila, and Sahroni Sahroni. "Analisis Peningkatan Ekonomi Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Melalui Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4, no. 5 (September 2024): 5. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.14974>.
- Istiqomah, and I. Andriyanto. "Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis (Studi Pada Sentra Jenang Di Desa Wisata Kaliputu Kudus)." *Bisnis* 5, no. 2 (2017).
- Jannah, Miftakhul, Anisa Nur Faizah, Aimee Josephira Indraputri, Vania Eka Puspita, Rusdi Hidayat, and Maharani Ikaningtyas. "Pentingnya Analisis Swot Dalam Suatu Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis." *IJESPG (International Journal of Engineering, Economic, Social Politic and Government)* 2, no. 2 (April 2024): 9–17. <https://doi.org/10.26638/ijespg.113>.
- Khaeruman Khaeruman, Ahmad Mukhlis, Abdul Bahits, and Tabroni Tabroni. "Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi." *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa* 7, no. 1 (May 2024): 41–50. <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v7i1.23910>.
- M Izzu Maulal Akmal and M Masrukhan. "Evaluasi Kinerja Keuangan dan Operasional Usaha di Pondok Pesantren." *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam* 6, no. 5 (2025).

- Machmud, Pajar. "Pengembangan Model Manajemen Strategik (Wheelen and Hunger)." *JIMAD : Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 3 (March 2024): 134–44. <https://doi.org/10.59585/jimad.v1i3.293>.
- Maulana, R. "Media Digital Pesantren: Antara Dakwah Dan Unit Usaha." *Jurnal Komunikasi Islam* 10, no. 2 (2022).
- Maulidah, F. L., and R. Oktafia. "Strategi Pengembangan Usaha Kecil Dan Mikro Serta Dampak Kesejahteraan Masyarakat Desa Kweden Kecamatan Tarik Kabupaten Sidoarjo (Menurut Pandangan Maqashid Syariah)." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6, no. 3 (2020).
- Maya Silvana, and Deni Lubis. "Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung)." *Al-Muzara'ah* 9, no. 2 (December 2021): 129–46. <https://doi.org/10.29244/jam.9.2.129-146>.
- Mei, Ahmad Fauzi. *Etos Bisnis Kaum Santri*. Bitread Publishing, 2021.
- Misbah, Ahmad. "Model Manajemen Keuangan Syariah Di Pesantren: Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Lembaga Pendidikan Islam Di Era Digital." *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (July 2024): 2. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v5i2.1940>.
- Moch Shofiyuddin, M. Afif Zamroni, Warti'ah, and Lu' Lu' Il Maknuun. "Strategi Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Ekonomi Mandiri Santripreneur." *Andragogi: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 3, no. 1 (2023): 44–61. <https://doi.org/10.31538/adrg.v3i1.1286>.
- Mochammad Afifuddin. "Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Syariah (Studi pada Pondok Pesantren Nurul Jadid dan Pondok Pesantren Zainul Hasan)." *ILTIZAMAT: Journal of economic sharia law and business studies* 2, no. 1 (December 2022): 214–30. <https://doi.org/10.55120/iltizamat.v2i1.915>.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- Muhaimin, Hikmah. "Membangun Mental Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto." *DIALEKTIKA : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (May 2018): 55–75. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v3i1.82>.
- Mukhlis Yunus, Mahdani Ibrahim, Said Musnadi, Akmal, Abdul Muthalib Buchari, Marzuki, Syarifah Maihani, et al. *Manajemen Strategi*. Deepublish, 2024.
- Musyafa, Aáng Yusril. "Manajemen Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi." *At-Tasyri: Jurnal Hukum Islam Dan Ekonomi Syariah* 2, no. 02 (2021): 69–84. <https://doi.org/10.55380/tasyri.v2i02.588>.

- Najib, Moh Ainun, Abd Ghafur, and Lailatul Azizah. "Kontribusi Mini Market Pesantren Sebagai Potensi Kemandirian Ekonomi Dan Pembentukan Jiwa Santripreneur." *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, June 30, 2024, 522–28. <https://doi.org/10.37034/infef.v6i2.898>.
- Nasron Hakim, Fatakhul Huda, and Imam Rohani. "Integrasi Pendidikan Agama Islam Dan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren: Model Pengembangan Kemandirian Ekonomi Santri Di Pondok Pesantren Dalwa." *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 6, no. 2 (July 2025): 214–32. <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v6i2.1090>.
- Nasrullah, M. Bintang, Imam Qolyubi, Hayyu Tastaftiyan, M. Robithul Mahbub, and Ahmad Rofiqi. "Sumber Daya Perencanaan Ekonomi Pesantren: Study Kasus Pondok Pesantren An-Nur Probolinggo." *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 6 (June 2025): 524–30. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.385>.
- Nuhzatul Ainiyah, Rifky Kurniawan, Agus Setia Irfandi, Syunu Trihantoyo, and Muhammad Sholeh. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi." *Jurnal Bisnis Mahasiswa* 5, no. 3 (August 2025). <https://jurnalbisnismahasiswa.com/index.php/jurnal/article/view/619>.
- Nur Afni and Abdul Jalil. "Tinjauan Ekonomi Islam Terhadap Usaha Bisnis Busana Muslim." *Jurnal Ilmu Perbankan Dan Keuangan Syariah* 2, no. 2 (December 2020): 142–56. <https://doi.org/10.24239/jipsya.v2i2.34.142-156>.
- Nurhasanah, Siti, and Maftuhah. "Strategi Pengembangan Usaha Di Pondok Pesantren Nurul Iman Parung: Perspektif Pendidikan Islam Di Era Disrupsi." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.5493>.
- Nurhasanah, Siti, and Maftuhah Maftuhah. "Strategi Pengembangan Usaha Di Pondok Pesantren Nurul Iman Parung: Perspektif Pendidikan Islam Di Era Disrupsi." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 04 (November 2023): 04. <https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.5493>.
- Nurhayati, S. "Usaha Kuliner Pesantren Dan Strategi Branding Produk Halal." *Jurnal Bisnis Halal Indonesia* 4, no. 1 (2020).
- Nurhidayah, Nurhidayah, Melsa Safitri, and Ismail Badollahi. "Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah." *Advances in Management & Financial Reporting* 3, no. 2 (May 2025): 180–98. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i2.518>.

- Nurintan Asyiah Siregar, Lenni Gusnina, and Nur'ainun Gulo. "Strategi Pengembangan Usaha Keripik Pisang Di Kecamatan Kotapinang Kabupaten Labuhanbatu Selatan." *J-MAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 5 (2023): 739–52.
- Nurjanah, Siti, and M. Kholis Amrullah. "Inovasi Pesantren Dalam Membentuk Kemandirian Lembaga Dan Santri." *Nizham Journal of Islamic Studies* 9, no. 01 (June 2021): 137. <https://doi.org/10.32332/nizham.v9i01.3417>.
- Nursasi, Ayu, Nanda Hanifah, Rifani Tri Handani, and Sarpini Sarpini. "Implementasi Kebijakan Integrasi Ekonomi Dan Dampaknya Terhadap Pengembangan UMKM Di Indonesia." *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN* 2, no. 12 (December 2024): 429–40. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i12.3271>.
- Permanasari, Engalien Engalien Yusniar, and Soebiantoro. "Strategi Pengembangan Pemberdayaan Sosial Entrepreneurship Berbasis Nilai-Nilai Islam DI Pondok Pesantren Sirojut Tholibin Sutojayan Blitar." *Jurnal Masyarakat Indonesia (Jumas)* 3, no. 02 (July 2024): 02. <https://doi.org/10.54209/jumas.v3i02.79>.
- Purnamawati, D. L., and R. Khoirudin. "Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Manufaktur Di Jawa Tengah 2011-2015." *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)* 4, no. 1 (2019).
- Puspitaningrum, Yuni, and Aji Damanuri. "Analisis Lokasi Usaha Dalam Meningkatkan Keberhasilan Bisnis Pada Grosir Berkah Doho Dolopo Madiun." *Niqosiya: Journal of Economics and Business Research* 2, no. 2 (December 2022): 289–304. <https://doi.org/10.21154/niqosiya.v2i2.977>.
- Putri Kharisma Andini, Andri Indrawan, and Evi Martaseli. "Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Persediaan Barang Dagang (Sparepart) Dalam Upaya Mempertahankan Laba Pada PT. Selamat Lestari Mandiri." *Akuntansi* 45 5, no. 2 (November 2024): 643–56. <https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v5i2.3386>.
- R Lukman Fauroni. "Model Pemberdayaan Ekonomi Ala Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Kab. Bandung." *INFERENSI* 5, no. 1 (January 2016): 1. <https://doi.org/10.18326/infsl3.v5i1.1-17>.
- Rahman, Fathu. "Pengembangan Usaha Bisnis Dalam Membangun Kemandirian Pesantren." *Jurnal Ilmiah Al-Tsarwah* 5, no. 2 (December 2022): 88–103. <https://doi.org/10.30863/al-tsarwah.v5i2.3832>.
- Rahman Nurul Amin, Arif, and Maya Panorama. "Pesantren Sebagai Solusi Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan." *Jurnal Syntax Transformation* 2, no. 07 (July 2021): 895–914. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i7.321>.

- Rakhman, Mukhammad Taufiqur. "Optimizing Entrepreneurship and Strategic Partnerships for the Economic Independence of Pesantren in Indonesia Optimalisasi Kewirausahaan Dan Kemitraan Strategis Untuk Kemandirian Ekonomi Pesantren Di Indonesia." *Jurnal Ilmiah Gema Perencana* 4, no. 2 (2025).
- Rangkut, F. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Redi, Redi Hadiyanto, Shindu Irwansyah Shindu Irwansyah Shindu Irwansyah, and Zia Firdaus Nuzula Zia Firdaus Nuzula Zia Firdaus Nuzula. "Mewujudkan Kemandirian Pesantren Darul Falah Cimenteng Subang Dengan Konsep Wakaf Produktif Dan Penerapan Prinsip Hukum Islam." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 3 (November 2022): 3613. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6192>.
- Reika Happy Sugiasuti, Nadia Fara Kaila Putri, Achla Fahdina, and Candra Puspita Ningtyas. "Analisis Pengelolaan Keuangan Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Unggul Di Kota Malang." *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis* 10, no. 01 (August 2025): 52–63.
- Reska Agusnawati, Nurfadillah Nurfadillah, Naldi Wiradana, and Ahmad Mukhtar. "Efektivitas Evaluasi Strategi Dalam Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi." *Indonesian Journal of Innovation Multidiscipliner Research* 2, no. 1 (March 2024): 87–105. <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i1.148>.
- Riza Indriani, Hilma Harmen, Gracella Rosnah S. Hutagalung, Muhammad Ilham Fiqri, Novia Grace Christin Limbong, Olivia Sembiring, Rebecca Putri Sihalo, Rojelita Catrina Simarmata, and Serly Sahfitri. "Analisis Penyusunan Laporan Keuangan Guna Mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Dalam Etika Keuangan." *MES Management Journal* 3, no. 2 (July 2024): 427–41. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i2.243>.
- Rizki Lala Amelia and Suparto. "Komponen Pembentukan Struktur Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Karyawan." *Indonesian Journal of Multidisciplinary Studies* 1, no. 3 (December 2025): 145–54.
- Rizky, F. "Pengelolaan Budidaya Ikan Sistem Bioflok Di Pondok Pesantren." *Jurnal AgroIslam* 4, no. 1 (2021).
- Rochmat, Cecep Sobar, Tazkiya Nurul, and Zahra Sukma. "Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Lokal: Studi Kasus Di Universitas Darussalam Gontor Kelas C." *Shibghoh: Prosiding Ilmu Kependidikan UNIDA Gontor* 3, no. 1 (March 2025): 1.

- Rosari, Renya, Pandu Adi Cakranegara, Ratih Pratiwi, Irsyad Kamal, and Chitra Indah Sari. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Keuangan BUMDES Di Era Digitalisasi." *Owner : Riset Dan Jurnal Akuntansi* 6, no. 3 (July 2022): 3040–49. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.870>.
- Rosyid, A. "Model Kemandirian Ekonomi Pesantren Al-Ittifaq Dalam Pengembangan Pertanian Terpadu." *Jurnal Eonomi Islam Nusantara* 5, no. 2 (2022).
- Sadali Sadali. "Eksistensi Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam." *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (November 2020): 53–70. <https://doi.org/10.30863/attadib.v1i2.964>.
- Sapriadi, Nia Rahmadani, Jamaluddin Majid, and Shadriyah Shadriyah. "Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi Di Pesantren An Nahdliyin Lerang." *Islamic Banking and Finance* 4, no. 2 (2024): 588–605.
- Sapriadi, Nia Rahmadani, Jamaluddin Majid, and Shadriyah Shadriyah. "Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi di Pesantren An Nahdliyin Lerang." *Islamic Banking and Finance* 4, no. 2 (December 2024): 588–605. <https://doi.org/10.30863/ibf.v4i2.5694>.
- Saputra, Angga Ade, Daud - -, and Sri- Kadarsih. "Peran Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Jarinabi Mart Dalam Meningkatkan Ekonomi Pondok Pesantren Jarinabi." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 3 (November 2023): 3. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i3.10820>.
- Sari Rahayu. "Strategi Pemasaran Produk Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan." *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya* 3, no. 1 (2024): 109–13. <https://doi.org/10.47233/jppisb.v2i1.705>.
- Shinta Sekar Tanjung, Derriawan Derriawan, and Supriadi Thalib. "Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Mitra yang dimoderasi oleh Kepuasan Mitra melalui Kinerja Pemasaran pada Kerja Sama Operasi (KSO) Laundry Medik." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)* 3, no. 2 (May 2021): 260–74. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i2.784>.
- Shobirin, Mochammad Syafiuddin, Agus Zaenul Fitri, and Muhammad al Fatih. "Memilih Formulasi Strategi Terbaik Untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan." *Jurnal Education and Development* 11, no. 2 (April 2023): 190–95. <https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4652>.

- Sholeh, Muh Ibnu. "Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Membangun Citra Positif Melalui Manajemen Pendidikan Yang Berkualitas." *TADBIRUNA* 3, no. 1 (August 2023): 43–55. <https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v3i1.622>.
- Sholikhah, Villatus. "Manajemen Strategi Ekonomi Agribisnis dalam Konteks Ilmu Ekonomi Mikro." *LAN TABUR: Jurnal Ekonomi Syariah* 2, no. 2 (March 2021): 113–29. <https://doi.org/10.53515/lantabur.2021.2.2.113-129>.
- Siska Maulidya and Hesti Kusumaningrum. "Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan." *MANTRA (Jurnal Manajemen Strategis)* 1, no. 2 (2024): 119–28.
- Siti Nur Fadillah and Muhammad Irwan Padli Nasution. "Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Untuk Efisiensi Pengelolaan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM)." *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. 3 (October 2025): 66–72. <https://doi.org/10.70134/jukoni.v2i3.946>.
- Solihin, Khabib. "Strategi Penguatan Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui Usaha Mikro Kecil Menengah." *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 5, no. 1 (June 2024): 85–114. <https://doi.org/10.35878/santri.v5i1.1209>.
- Sucipto Sucipto. "Membangun Jiwa Kewirausahaan Siswa Sejak Dini: Pentingnya Pendidikan Kewirausahaan Dalam Membentuk Karakter Siswa." *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)* 10, no. 1 (April 2025). <https://doi.org/10.31932/jpe.v10i1.3690>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Suhari Muharam, Rizky Nur Afni, Ni'mah Fitria, and Burhanuddin. "Penerapan Strategi Organisasi Dalam Penyusunan Rencana Strategis: Sebuah Perspektif Fred R. David." *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 10, no. 2 (August 2025): 23–36. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v10i2.21887>.
- Suharto, D. "Pemberdayaan Santri Melalui Program Digitalpreneur Di Pesantren Al-Mawaddah." *Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2021).
- Sunaryo, Karsam. *Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku Disfungsional: Studi Empiris terhadap 12 BUMN Industri Strategis di Indonesia*. Bogor: CergasPublika, 2018.
- Surepi, L., A. Rahmat, and R. Julita. "Peranan Administrasi Bisnis Dalam Strategi Pengembangan Usaha." *Jurnal Aghiya* 4, no. 1 (2021).
- Suvianti, Evi, Tasya Dwi Aprilia, Nadila Arsita Cahyati, Eti Saputri, and Y. Yunita. "Dinamika Struktur Pasar Dan Tantangan Daya Saing Usaha Mikro Kecil

Dan Menengah (UMKM) Di Indonesia.” *Jurnal Ekonomi & Bisnis* 13, no. 2 (August 2025): 209–18. <https://doi.org/10.58406/jeb.v13i2.2116>.

Suyanto, M. *Marketing Strategy*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2007.

Syahputra, Angga, Ismaulina Ismaulina, Khalish Khairina, Zulfikar Zulfikar, and Heny Rofizar. “Pendekatan Ekonomi Syariah Bagi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren.” *Dimasejati: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 4, no. 1 (June 2022): 1. <https://doi.org/10.24235/dimasejati.v4i1.10823>.

Syamratun Nurjannah, Reni Helvira, and Nia Zulinda. *Santri preneurship, Membangun Kemandirian Ekonomi Berbasis Pesantren*. 1st ed. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2025.

Telaumbanua, Eliagus, and Al-Amin. “Kepemimpinan Manajerial Dan Akuntabilitas Kerja: Tinjauan Literatur Terhadap Pengaruh Pimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi.” *Borjuis: Jurnal of Economy* 2, no. 4 (August 2025): 284–95.

Umar, Husein. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.

Ummul Bisriah Fatrah, Rini Bella Vista, Fitri Faizah Nayanty, Muhammad Arya Rezqy Firmansyah, and Ahmad Siddiq Madi. “Peran Audit Keuangan Internal Sebagai Alat Pengendalian Dan Evaluasi Manajemen Keuangan Pada UMKM Jasa Daraugiiart.” *Jurnal Lentera Akuntansi* 10, no. 2 (December 2025): 346–58. <https://doi.org/10.34127/jrakt.v10i2.1931>.

Utama, Rony Edward. “STRATEGI PEMBIAYAAN PESANTREN MELALUI PEMBERDAYAAN EKONOMI UMAT.” *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (November 2020): 2. <https://doi.org/10.24853/tahdzibi.5.2.117-134>.

Wahono, Ribut Muji, and Ely Masykuroh. “Pengaruh Inovasi Produk dan Kualitas Pelayanan terhadap Daya Saing dengan Brand Image sebagai Variabel Intervening pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Nganjuk Yos Sudarso.” *Falahiya: Journal of Islamic Banking and Finance* 1, no. 2 (December 2022): 156–72. <https://doi.org/10.21154/falahiya.v1i2.952>.

Yatminiwati, M. *Manajemen Strategi*. Lumajang: Widyagama Press, 2019.

Yeli Polar, Fitriasuri Fitriasuri, Efan Elpanso, Andrian Noviardy, and Dina Mellita. “Optimalisasi Peran Sumber Daya Manusia dalam Mengurangi Keterlambatan Pelayanan Usaha pada UMKM Wong Kito Galo.” *Jurnal Akademik Pengabdian Masyarakat* 4, no. 1 (December 2025): 339–53. <https://doi.org/10.61722/japm.v4i1.7906>.

- Yeni, Maulia, Audy Febriyanti, Siti Yuliana, Siti Khabibatun, and Putri Kusuma. "Analisis Potensi Dan Strategi Pengembangan Koperasi Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Nurul Islam Jember." *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 6 (June 2025): 443–49. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.372>.
- Yulistira Sari, Aldi Setiawan, Besse Friska Marina, and Ahmad Mukhtar. "Analisis Sinergis Antara Perencanaan Manajemen Strategik Dan Kepuasan Kerja Dalam Mengoptimalkan Kinerja Organisasi." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (JUMAWA)* 1, no. 3 (April 2024): 149–64.
- Zainal, Mohammad, and Ahmad Ghufro. "Upaya Peningkatan Ekonomi Pondok Pesantren Melalui Pendidikan Ekonomi Syariah Bagi Generasi Pemuda Muslim Di Madura Dengan Ekstrakurikuler Sma." *Dinar: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam* 7, no. 1 (June 2020): 1. <https://doi.org/10.21107/dinar.v7i1.6460>.
- Zainal Muttaqin and Cinthia Zakiah Arifah. "Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Penguatan Unit Usaha BUMS Di Pondok Pesantren Pangeran Diponegoro." *Journal of Innovation and Contribution to Community Service* 1, no. 2 (July 2025): 128–45. <https://doi.org/10.63321/jiccs.v1i2.106>.
- Zamsiswaya, Miswanto, Syukron Darsyah, and Syawaluddin. "Model Deskriptif Manajemen Strategik : Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi." *Jurnal Adzkiya* 7, no. 1 (June 2023): 46–58.
- Zenitha Maulida and Dewi Rosa Indah. "Analisis Strategi Pemasaran Sebagai Strategi Persaingan Bisnis: Studi Kasus Bisnis Kuliner Rumah Makan Khas Aceh 'Hasan' Di Kota Banda Aceh." *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra* 2, no. 3 (July 2021): 188–202.



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO**