

TESIS

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SARANA PRASARANA
BERBASIS USAHA MANDIRI DI PONDOK PESANTREN
MAMBAUL HUDA KRASAK TEGALSARI BANYUWANGI**



Oleh:

Mohammad Habib Imroni

NIM: 2311251012

**PROGRAM MAGISTERMANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH MUKHTAR SYAFAAT
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2025**

TESIS

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SARANA PRASARANA BERBASIS USAHA MANDIRI DI PONDOK PESANTREN MAMBAUL HUDA KRASAK TEGALSARI BANYUWANGI



Oleh:

Mohammad Habib Imroni

NIM: 2311251012

**PROGRAM MAGISTERMANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH MUKHTAR SYAFAAT
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2025**

PRASYARAT GELAR

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SARANA PRASARANA BERBASIS
USAHA MANDIRI DI PONDOK PESANTREN MAMBAUL HUDA
KRASAK TEGALSARI BANYUWANGI**

TESIS

**Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Menyelesaikan Program Magister Pendidikan (M.Pd.)**

Oleh:

Mohammad Habib Imroni

NIM: 2311251012

**PROGRAM MAGISTERMANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH MUKHTAR SYAFAAT
BLOKAGUNG BANYUWANGI
2025**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul:

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SARANA PRASARANA
BERBASIS USAHA MANDIRI DI PONDOK PESANTREN
MAMBAUL HUDA KRASAK TEGALSARI BANYUWANGI**

Telah disetujui untuk diajukan dalam sidang tesis.

Pada tanggal: 12 Juli 2025

Mengetahui,



Kaprodi

Dr. M. Bisri Ihwan, Lc., M.Pd
NIPY. 3151624068701

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters.

Dr. (Cand.) H. Zainul Mun'in, M.Pd
NIPY. 2124118802

PENGESAHAN PENGUJI

Tesis saudara Mohammad Habib Imroni telah di Munaqosah Kepada Dewan Penguji Tesis Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas KH.Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi pada tanggal:

12 Juli 2025

dan telah diterima serta disahkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.)

Tim penguji:
Ketua



Dr. Ainur Rofiq, M.Pd.I.
NIPY. 3152328097701

Penguji I



Dr. Nur Anim Jauhariyah, S.Pd., M.Si.
NIPY. 3150617028401

Penguji II



Nur Hidayati, M.Pd.I.
NIPY. 3151605048801

Dekan



Dr. Siti Aimah, S.Pd.I, M.Si.
NIPY. 3150801058001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

فَمَنْ يَّعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

“Barang Siapa Yang Mengerjakan Kebaikan Sekecil Apapun, Niscaya
Dia Akan Melihat (Balasan) Nya.”

(Q.S Al Zalzalah: 7)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin...

Puji syukur kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan rasa syukur dan bahagia. Penulis mempersembahkan tesis ini kepada:

1. Al Maghfurlah KH. Mukhtar Syafa'at Abdul Ghofur dan segenap masyayikh PP. Darussalam Blokagung yang selalu menguatkan pondasi iman kami.
2. Istri bernama Siti Alfiyah S.M yang selalu mendoakan dan menasehati saya sehingga saya bisa pada tahap ini.
3. Segenap dosen-dosen Universitas KH. Mukhtar Syafaat terutama Prodi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam yang selalu membimbing kami dengan penuh rasa kasih sayang.
4. Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si. dan Dr. M. Bisri Ihwan, Lc., M.Pd. yang telah memberikan tenaga, waktu, dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan tesis saya hingga saya dinyatakan lulus.
5. Teman-teman seperjuangan mahasiswa pascasajana MPI yang telah memberikan kesan indah selama masa perkuliahan.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Bismillahirrohmanirrohim.

Yang bertandatangan dibawah ini, saya:

Nama : Mohammad Habib Imroni

NIM : 2311251012

Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : Dadapan Kabat Banyuwangi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

- a. Tesis ini tidak pernah diserahkan oleh lembaga perguruan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun.
- b. Tesis ini benar-benar hasil karya pribadi dan bukan merupakan hasil tindak kecurangan atas karya orang lain.
- c. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa tesis ini hasil dari tindak kecurangan, maka saya siap menanggung segala konsekuensi hukum yang dibebankan.

Banyuwangi, 11 Juli 2025

Yang Menyatakan,

Mohammad Habib Imroni

ABSTRACT

Imroni, Mohammad Habib. 2025. Manajemen pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi. Postgraduate Program in Islamic Education Management, KH. Mukhtar Syafaat University, Blokagung.

Keywords: *management, infrastructure development, independent businesses and Islamic boarding schools*

Islamic boarding schools (pondok pesantren) as Islamic educational institutions carry a significant responsibility, not only in nurturing students' morals and academic knowledge, but also in fostering their independence and strengthening institutional sustainability. One strategic effort to support the operational continuity of pesantren is through the development of infrastructure based on independent economic enterprises. This study aims to provide an in-depth description of how infrastructure development based on independent enterprises is implemented at Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi.

This research adopts a descriptive qualitative approach, using a case study design. The data sources include the pesantren caretakers, managers of independent business units, students, and relevant documents. Data collection techniques involve direct observation, in-depth interviews, and documentation. For data analysis, the researcher employs the interactive model of Miles and Huberman, which consists of data reduction, data display, and conclusion drawing. The validity of the data is ensured through source and technique triangulation.

The results of the study show that the infrastructure development at Pondok Pesantren Mambaul Huda is carried out gradually by utilizing the pesantren's internal potential, such as the establishment of a student cooperative unit, integrated farming, and bottled drinking water production. This approach not only provides additional financial resources for the physical development of the pesantren, but also serves as a medium for character education, self-reliance, and entrepreneurship training for the students. The business management involves students in production, distribution, and basic financial management, making it a direct and practical learning platform.

The conclusion of this study is that the pesantren's independent enterprise has proven effective in supporting the development of infrastructure without full reliance on external donors. Moreover, this model

has a positive impact on strengthening the values of self-reliance and experiential learning. The implication of this study suggests that the independent enterprise-based development approach can be replicated by other pesantren with adjustments tailored to their respective local potentials.

ABSTRAK

Imroni, Mohammad Habib. 2025. Manajemen pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi. Prodi Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.

Kata kunci: manajemen, pengembangan sarana prasarana, usaha mandiri dan pondok pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki tanggung jawab besar tidak hanya dalam aspek pembinaan akhlak dan keilmuan, tetapi juga dalam membangun kemandirian santri dan kelembagaan. Salah satu upaya strategis dalam mendukung keberlangsungan operasional pondok pesantren adalah melalui pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam bagaimana pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri dilakukan di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan jenis penelitian studi kasus. Sumber data terdiri atas pengasuh pondok, pengelola unit usaha mandiri, santri, dan dokumen terkait. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Untuk analisis data, peneliti menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Mambaul Huda dilakukan secara bertahap dengan memanfaatkan potensi internal pesantren, seperti pendirian unit usaha koperasi santri, pertanian terpadu, dan produksi air minum kemasan. Pendekatan ini tidak hanya memberikan sumber pendanaan tambahan untuk pembangunan fisik pesantren, tetapi juga menjadi sarana pendidikan karakter, kemandirian, dan kewirausahaan bagi santri. Pengelolaan usaha dilakukan dengan melibatkan santri dalam proses produksi, distribusi, dan manajemen keuangan sederhana, sehingga menjadi wahana pembelajaran langsung.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa usaha mandiri pesantren terbukti efektif dalam mendorong pembangunan sarana dan prasarana tanpa ketergantungan penuh pada donatur eksternal. Selain itu, model ini

memberikan dampak positif dalam penguatan nilai-nilai kemandirian dan pendidikan berbasis pengalaman. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan pengembangan berbasis usaha mandiri dapat direplikasi oleh pesantren lain dengan penyesuaian terhadap potensi lokal masing-masing.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya.

Proposal tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islama di Universitas KH Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi. Penulisan tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. KH Ahmad Hisyam Syafa'at, S.Sos.I., M.H. Pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Blokagung.
2. Dr. H. Ahmad Munib Syafa'at, Lc., M.E.I. Rektor Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.
3. Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
4. Dr. Muhammad Bisri Ihwan, Lc., M.Pd. Ketua Prodi Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas KH Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi.
5. Dr. (Cand.) H. Zainul Mun'in, M.Pd. sebagai Dosen Pembimbing yang sangat telaten dan sabar dalam membimbing kami untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Keluarga atas support system yang *Masyaallah*.
7. Seluruh Dosen Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.
8. Teman teman mahasiswa Pascasarjana angkatan 2023.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan. Penulis berharap karya sederhana ini dapat memberikan kontribusi

positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang [bidang kajian]. Semoga Allah SWT berkenan mengabulkan doa ini. Amin.

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Luar	i
Halaman Sampul Dalam	ii
Halaman Persyaratan Gelar	iii
Halaman Persetujuan	iv
Halaman Pengesahan Penguji	v
Halaman Motto dan Persembahan	vi
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis	vii
Halaman Abstrak	viii
Halaman Abstract	ix
Halaman Kata Pengantar	x
Halaman Daftar Isi	xi
Halaman Tabel	xii
Halaman Ganbar	xiii
Halaman Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	6
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Definisi Istilah	8
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1 Teori-teori yang berkaitan dengan penelitian	12
2.2 Penelitian terdahulu	24
2.3 Alur Pikir Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis Penelitian	28
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	29
3.3 Kehadiran Peneliti	29
3.4 Subjek Penelitian (Informan)	29
3.5 Data dan Sumber Data	30
3.6 Prosedur Pengumpulan	31
3.7 Keabsahan Data	32
3.8 Analisis Data	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1 Gambaran Umum Penelitian	34
4.2 Verifikasi Data Lapangan	38
4.1 Gambaran Umum Penelitian	61

BAB V PENUTUP	73
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.1 Informan Penelitian	42

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 SURAT PENGANTAR PENELITIAN.....	80
LAMPIRAN 2 SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....	81
LAMPIRAN 3 HASIL CEK TURNITIN.....	82
LAMPIRAN 4 DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN.....	83
LAMPIRAN 5 HASIL WAWANCARA.....	96
LAMPIRAN 6 DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA.....	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pondok pesantren di Indonesia memiliki peran strategis tidak hanya sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai agen pemberdayaan sosial dan ekonomi. Dalam konteks pembangunan nasional, pesantren dipandang sebagai institusi yang mampu melahirkan generasi unggul yang tidak hanya menguasai ilmu agama, tetapi juga memiliki keterampilan hidup yang relevan dengan dinamika zaman. Hal ini menjadi semakin penting mengingat tantangan kehidupan modern yang menuntut kemandirian, kreativitas, dan kemampuan adaptasi tinggi dari para santri (Ulum & Wadud, 2023). Oleh karena itu, pesantren dituntut untuk tidak hanya fokus pada aspek spiritual, tetapi juga mulai mengembangkan model pendidikan yang terintegrasi dengan aspek kemandirian ekonomi.

Salah satu strategi yang kini mulai diterapkan oleh banyak pondok pesantren adalah pengembangan usaha mandiri sebagai sumber pendanaan alternatif. Usaha mandiri ini mencakup berbagai sektor, mulai dari pertanian, peternakan, konveksi, hingga layanan jasa dan perdagangan. Langkah ini diambil sebagai respons terhadap kebutuhan pembiayaan operasional pendidikan yang terus meningkat, serta sebagai upaya menciptakan sistem pesantren yang berdaya secara ekonomi (Mi'raj, et al., 2023). Selain itu, usaha mandiri juga diharapkan dapat menjadi media pembelajaran praktis bagi santri dalam mengasah keterampilan wirausaha. Namun, dalam praktiknya, tidak sedikit pesantren yang menghadapi tantangan serius dalam mengelola usaha tersebut secara efektif dan berkelanjutan.

Pengelolaan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri masih sering kali terkendala pada aspek manajerial, terutama terkait perencanaan, pengorganisasian, dan

evaluasi. Banyak pesantren belum memiliki sumber daya manusia yang kompeten di bidang manajemen, sehingga pengelolaan usaha berjalan secara konvensional tanpa arah strategis yang jelas. Selain itu, integrasi antara aktivitas usaha dan kegiatan pendidikan belum optimal, bahkan kadang menimbulkan ketegangan karena tidak terencana dengan baik. Di sisi lain, sistem pengelolaan yang belum berbasis data menyebabkan lemahnya kontrol dan pengambilan keputusan yang akurat (Aripin & Nugraha, 2025). Padahal, untuk mewujudkan pesantren yang mandiri secara ekonomi, dibutuhkan model pengelolaan yang profesional, transparan, dan terukur.

Salah satu contoh pesantren yang telah mencoba menerapkan konsep usaha mandiri adalah Pondok Pesantren Mambaul Huda di Desa Krasak, Kecamatan Tegalsari, Kabupaten Banyuwangi. Pesantren ini telah mengembangkan beberapa unit usaha sebagai bagian dari strategi peningkatan ekonomi pesantren sekaligus pembangunan sarana dan prasarana pendidikan. Harapannya, unit usaha tersebut tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan santri dan masyarakat sekitar. Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara idealisme konsep dengan praktik aktual. Beberapa kendala utama yang dihadapi adalah kurangnya pelatihan manajemen untuk pengelola usaha, minimnya perencanaan jangka panjang, serta belum terbangunnya sistem monitoring dan evaluasi yang konsisten.

Berbagai studi mendukung pentingnya penerapan prinsip-prinsip manajemen modern dalam pengelolaan usaha pesantren. Misalnya, Rahman (2022) menemukan bahwa pesantren yang mengadopsi pendekatan manajemen bisnis secara profesional mengalami peningkatan pendapatan hingga 40% dalam kurun waktu lima tahun. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang jelas, sistem kerja yang tertata, serta pelibatan tenaga profesional dapat menjadi faktor pendorong keberhasilan usaha mandiri

pesantren. Sebaliknya, pesantren yang masih mempertahankan pendekatan tradisional dan informal cenderung stagnan, bahkan mengalami kerugian dalam pengelolaan unit usahanya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan usaha mandiri di pondok pesantren bukan hanya soal keberadaan unit usaha semata, tetapi lebih pada bagaimana usaha tersebut dikelola secara sistematis, terukur, dan berorientasi pada keberlanjutan. Dalam hal ini, integrasi antara nilai-nilai pesantren dengan praktik manajemen modern menjadi kunci keberhasilan. Penguatan kapasitas sumber daya manusia, digitalisasi sistem pengelolaan, serta kemitraan strategis dengan pihak eksternal merupakan langkah penting yang harus diambil. Jika dikelola dengan baik, usaha mandiri bukan hanya menjadi sumber dana, tetapi juga alat transformasi sosial-ekonomi yang dapat memperkuat posisi pesantren sebagai agen perubahan di masyarakat (Adnani & Yuniarti, 2025)

Hasil observasi di Pondok Pesantren Mambaul Huda menunjukkan adanya semangat kemandirian ekonomi yang diwujudkan melalui pendirian berbagai unit usaha, meliputi sektor pertanian, peternakan, dan perdagangan. Ketiga sektor ini merupakan fondasi ekonomi produktif yang jika dikelola secara optimal dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pendanaan pesantren dan kesejahteraan santri. Diversifikasi usaha ini mencerminkan potensi besar pesantren dalam membangun ekosistem ekonomi berbasis komunitas yang tidak hanya menopang kebutuhan internal lembaga, tetapi juga berpotensi menciptakan dampak sosial ekonomi di lingkungan sekitar. Namun demikian, potensi ini masih belum sepenuhnya terealisasi secara maksimal karena masih banyak aspek pengelolaan yang bersifat tradisional dan belum terstandarisasi.

Salah satu permasalahan krusial yang ditemukan dalam pengelolaan usaha mandiri di pesantren ini adalah pencatatan keuangan yang belum terdigitalisasi. Sistem

administrasi keuangan yang masih menggunakan metode manual seperti buku catatan dan laporan tulis tangan menjadi tantangan tersendiri dalam hal akurasi, efisiensi, dan akuntabilitas. Pemasaran produk pun masih mengandalkan metode konvensional, seperti promosi dari mulut ke mulut dan jejaring personal terbatas, sehingga memperlambat ekspansi usaha ke pasar yang lebih luas. Salah satu pengelola mengakui bahwa keterbatasan ini disebabkan oleh minimnya pemahaman terhadap teknologi serta ketiadaan sistem digital yang terintegrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa modernisasi pengelolaan sangat dibutuhkan guna meningkatkan daya saing dan profesionalitas usaha pesantren (Wawancara, 2024).

Selain aspek manajerial internal, faktor regulasi dan kebijakan eksternal juga memengaruhi efektivitas dan keberhasilan usaha mandiri pesantren. Banyak pesantren masih terkendala dalam hal legalitas formal seperti perizinan usaha, nomor induk berusaha (NIB), atau sertifikasi produk yang menjadi syarat untuk masuk ke pasar yang lebih luas. Abdullah (2023) mengungkapkan bahwa sekitar 60% pesantren mengalami kesulitan dalam memenuhi aspek legal usaha mereka, yang kemudian berdampak pada terbatasnya peluang kerja sama dengan mitra eksternal seperti koperasi, distributor, atau platform e-commerce. Rendahnya literasi hukum dan administrasi bisnis menjadi penyebab utama keterlambatan ini, ditambah dengan minimnya pendampingan regulatif dari pihak terkait, seperti dinas koperasi atau kementerian agama.

Di tengah berbagai tantangan tersebut, perkembangan teknologi dan digitalisasi menawarkan peluang besar bagi pesantren untuk bertransformasi. Digitalisasi tidak hanya menyederhanakan proses pencatatan keuangan dan stok barang, tetapi juga membuka akses ke jaringan pemasaran online yang lebih luas, efisien, dan terukur. Hakim et al. (2022) menemukan bahwa digitalisasi sistem manajemen usaha di beberapa pesantren mampu meningkatkan efisiensi operasional hingga 40% dan memperluas jangkauan

pemasaran secara signifikan. Sayangnya, Pondok Pesantren Mambaul Huda masih belum sepenuhnya mampu mengadopsi peluang ini. Hambatan utama berasal dari rendahnya tingkat literasi digital para pengelola usaha dan belum tersedianya tenaga pendamping yang kompeten di bidang teknologi informasi (Ramadhani & Yusuf, 2023). Akibatnya, potensi integrasi digital dalam sistem manajemen usaha masih jauh dari optimal.

Melihat kompleksitas permasalahan dan tantangan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis strategi manajemen dalam pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda. Fokus utama dari studi ini adalah untuk mengeksplorasi praktik pengelolaan yang dilakukan saat ini, mengevaluasi efisiensi dan keberlanjutannya, serta mengidentifikasi peluang-peluang pengembangan berbasis pendekatan sistematis dan kontekstual. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai dinamika manajerial yang berlangsung di lingkungan pesantren, khususnya dalam konteks integrasi pendidikan, ekonomi, dan sosial keagamaan (Maulana, 2024).

Studi ini juga bermaksud untuk memberikan kontribusi dalam membangun model manajemen usaha mandiri yang adaptif dan berkelanjutan, yang tidak hanya berlaku untuk Pondok Pesantren Mambaul Huda, tetapi juga dapat dijadikan model percontohan bagi pesantren lain di Indonesia. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi rekomendasi strategis terkait peningkatan kapasitas manajerial, integrasi sistem digital, penguatan regulasi, serta pengembangan kemitraan yang mendukung kemandirian ekonomi pesantren. Dengan demikian, keberadaan unit usaha di pesantren tidak lagi sekadar sebagai pelengkap, tetapi menjadi instrumen utama dalam membangun ekosistem pendidikan Islam yang berdaya saing, profesional, dan berorientasi pada keberlanjutan (Yusuf, 2025).

Dalam perspektif Islam, keberlanjutan usaha mandiri di pesantren dapat dikaitkan dengan konsep keberkahan dan kesejahteraan ekonomi yang berbasis pada prinsip keadilan dan transparansi. Al-Qur'an menegaskan pentingnya kejujuran dan keadilan dalam berbisnis, sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Baqarah ayat 282:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكُنْ بِبَيْنِكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رَجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُنَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْمَعُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَى أَجَلٍ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْلَىٰ إِلَّا أَنْ تَرَئِبُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفْعَلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

"Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya..." Ayat ini menegaskan pentingnya pencatatan dan transparansi dalam transaksi bisnis, yang relevan dengan kebutuhan pesantren dalam mengelola usaha mandiri secara profesional dan akuntabel.

Selain itu, hadis Rasulullah SAW juga menekankan pentingnya keahlian dalam menjalankan usaha. Dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Tirmidzi, Rasulullah bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang jika bekerja, ia bekerja dengan itqan (sungguh-sungguh dan profesional)." (HR. Tirmidzi). Hadis ini mengisyaratkan bahwa pengelolaan usaha pesantren harus dilakukan dengan baik, profesional, dan berbasis pada ilmu pengetahuan agar dapat memberikan manfaat yang optimal.

Berdasarkan berbagai permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini menjadi sangat relevan dan penting untuk menggali lebih dalam strategi manajemen

dalam pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi. Fokus utama penelitian tidak hanya terbatas pada aspek operasional pengelolaan unit usaha, tetapi juga menitikberatkan pada sejauh mana kontribusi usaha mandiri dalam menunjang pembangunan sarana dan prasarana pesantren secara berkelanjutan dan mandiri.

Penelitian sebelumnya oleh Susanto (2020) menunjukkan bahwa pesantren yang menerapkan sistem manajemen bisnis secara profesional mampu meningkatkan pendapatan hingga 50% dibandingkan dengan pesantren yang masih menggunakan sistem tradisional. Temuan ini memperkuat bahwa manajemen yang efektif merupakan elemen kunci dalam kesuksesan pengelolaan usaha mandiri. Oleh sebab itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis dan aplikatif dalam merancang sistem pengelolaan usaha pesantren yang profesional, efisien, serta responsif terhadap perubahan zaman.

Lebih lanjut, selain berfokus pada konteks lokal Pondok Pesantren Mambaul Huda, penelitian ini juga ditujukan untuk memberikan kontribusi konseptual dalam merumuskan model manajemen usaha mandiri yang dapat direplikasi oleh pesantren-pesantren lain. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya bermanfaat secara praktis bagi pesantren yang menjadi objek kajian, tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas dalam membantu pengembangan model usaha mandiri sebagai sumber pendanaan alternatif bagi lembaga pendidikan Islam lainnya (Ningrum, et al., 2024).

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menggali secara mendalam pengalaman para pengelola, strategi manajerial yang diterapkan, serta tantangan nyata yang dihadapi dalam praktik pengelolaan usaha. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya pemahaman terhadap aspek regulasi, pemanfaatan teknologi digital, serta penerapan prinsip tata kelola yang akuntabel dan

profesional. Hidayatullah dan Arifin (2024) menekankan bahwa keberhasilan usaha pesantren sangat bergantung pada tiga aspek utama: digitalisasi sistem, keterbukaan manajerial, dan penguatan kapasitas sumber daya manusia.

Dengan pemahaman yang lebih baik terhadap aspek-aspek tersebut, diharapkan pesantren mampu mewujudkan kemandirian ekonomi secara berkelanjutan, memperkuat ketahanan kelembagaan, serta memberikan dampak sosial dan ekonomi yang lebih luas bagi masyarakat di sekitarnya.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana yang optimal merupakan faktor fundamental dalam peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan pondok pesantren. Pesantren sebagai institusi pendidikan Islam tidak hanya memiliki peran sebagai pusat pembelajaran keagamaan, tetapi juga sebagai agen penting dalam penanaman nilai kewirausahaan dan pemberdayaan ekonomi, baik bagi para santri maupun lembaga itu sendiri.

Realitas saat ini menunjukkan bahwa semakin banyak pesantren yang mulai menginisiasi usaha mandiri sebagai bentuk inovasi pendanaan alternatif untuk menunjang pembangunan sarana dan prasarana secara berkelanjutan, tanpa ketergantungan penuh terhadap bantuan eksternal. Namun demikian, tantangan yang dihadapi tidak sedikit—mulai dari absennya strategi manajemen yang sistematis, keterbatasan SDM yang berkompeten, hingga belum optimalnya potensi usaha yang dimiliki.

Kondisi ini menuntut adanya pendekatan manajerial yang lebih baik, terarah, dan berbasis data dalam pengelolaan usaha mandiri. Hanya dengan demikian, pondok pesantren dapat membangun fondasi ekonomi yang mandiri dan berdampak luas, baik di lingkungan internal pesantren maupun masyarakat secara keseluruhan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti menetapkan judul “Manajemen Pengembangan Sarana Prasarana Berbasis Usaha Mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi” sebagai fokus utama kajian. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi

strategi pengelolaan yang efektif, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi usaha mandiri, serta merumuskan model manajemen usaha yang mampu mendukung pembangunan sarana dan prasarana pesantren secara berkelanjutan dan sistematis.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri yang diterapkan di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi?
2. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi usaha mandiri sebagai sumber pendanaan pengembangan sarana prasarana di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis strategi pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri yang diterapkan di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi.
2. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi usaha mandiri sebagai sumber pendanaan pengembangan sarana prasarana di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

a. Penguatan Konsep Manajemen Pesantren

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait dengan manajemen pengembangan sarana dan prasarana di lingkungan pondok pesantren. Melalui kajian mendalam terhadap praktik usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap penguatan teori yang

mengintegrasikan manajemen pendidikan dengan kewirausahaan sosial berbasis nilai-nilai Islam.

b. Pengembangan Model Manajemen Berbasis Kemandirian

Studi ini berpotensi menjadi dasar teoritis dalam pengembangan model manajemen pesantren yang berorientasi pada kemandirian ekonomi. Dengan memberikan gambaran konkret mengenai pengelolaan unit usaha secara profesional, penelitian ini mendukung terciptanya konsep keberlanjutan lembaga pendidikan yang tidak hanya bergantung pada pendanaan eksternal, tetapi juga mampu menciptakan sumber pendanaan internal yang stabil dan produktif.

c. Referensi bagi Penelitian Selanjutnya

Temuan dari penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian akademik selanjutnya, baik yang berkaitan dengan manajemen pendidikan, ekonomi pesantren, kewirausahaan sosial, maupun pemberdayaan ekonomi berbasis lembaga keagamaan. Dengan pendekatan interdisipliner, hasil penelitian ini membuka ruang bagi eksplorasi kajian lanjutan yang lebih luas dan kontekstual.

d. Integrasi Ekonomi dan Pendidikan dalam Konteks Pesantren

Penelitian ini menawarkan perspektif baru mengenai pentingnya integrasi antara fungsi ekonomi dan fungsi pendidikan dalam sistem pesantren. Usaha mandiri diposisikan sebagai bagian integral dari strategi pendidikan Islam yang holistik, di mana kegiatan ekonomi tidak hanya menopang keuangan lembaga, tetapi juga menjadi media pembelajaran kewirausahaan yang aplikatif bagi para santri.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Pengelola Pondok Pesantren

Penelitian ini memberikan panduan yang aplikatif bagi para pengelola pesantren dalam merancang strategi pengelolaan usaha mandiri secara efektif dan efisien. Model manajemen yang dikembangkan diharapkan dapat mendukung pengembangan sarana dan prasarana secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat kemandirian finansial lembaga.

b. Bagi Santri dan Masyarakat Pesantren

Dengan adanya sistem pengelolaan usaha mandiri yang terstruktur, santri akan mendapatkan manfaat langsung berupa peningkatan kualitas fasilitas pendidikan serta pengalaman praktis dalam kewirausahaan. Hal ini dapat menjadi bekal keterampilan hidup (life skills) yang berguna untuk membangun kemandirian ekonomi setelah mereka menyelesaikan pendidikan di pesantren.

c. Bagi Pemerintah dan Lembaga Terkait

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi penting bagi pemerintah, Kementerian Agama, maupun lembaga pendamping pesantren dalam merumuskan kebijakan strategis terkait penguatan ekonomi pesantren. Termasuk dalam hal ini adalah perumusan program pelatihan manajerial, akses permodalan, serta legalisasi dan regulasi usaha pesantren secara sistematis.

d. Bagi Masyarakat Umum dan Dunia Pendidikan

Penelitian ini turut memberikan wawasan bagi masyarakat luas bahwa pesantren memiliki peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi umat. Selain sebagai pusat pendidikan agama, pesantren dapat berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi komunitas

melalui pengelolaan usaha mandiri yang profesional dan berkelanjutan, sekaligus memperkuat peran pesantren dalam pembangunan sosial ekonomi masyarakat sekitar.

1.5 Definisi Istilah

1.5.1 Pengembangan Sarana Prasarana Berbasis Usaha Mandiri

Pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri merupakan suatu strategi sistematis yang dilakukan oleh lembaga pendidikan, khususnya pondok pesantren, untuk membangun, memperluas, dan memelihara fasilitas fisik dan penunjang pendidikan melalui unit-unit usaha yang dikelola secara internal. Pendekatan ini bertujuan menciptakan sumber pendanaan alternatif yang berkelanjutan guna mendukung operasional pendidikan tanpa ketergantungan penuh pada bantuan eksternal, seperti donatur, hibah pemerintah, atau sumber pendanaan konvensional lainnya.

Dalam konteks pondok pesantren, sarana dan prasarana mencakup segala bentuk fasilitas yang mendukung proses pendidikan dan kehidupan santri, mulai dari ruang kelas, asrama, laboratorium, perpustakaan, hingga fasilitas kewirausahaan dan pelatihan keterampilan. Pengembangan fasilitas ini memerlukan dana yang tidak sedikit dan berkelanjutan. Oleh karena itu, usaha mandiri yang dikelola pesantren dapat menjadi solusi alternatif yang strategis dalam menjamin keberlangsungan pembangunan tersebut. Usaha mandiri yang dimaksud dapat berupa pertanian, peternakan, perdagangan, jasa, atau bentuk usaha lain yang sesuai dengan potensi lokal dan nilai-nilai pesantren.

Pendekatan berbasis usaha mandiri memungkinkan pesantren tidak hanya berfungsi sebagai institusi pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas. Dalam

praktiknya, hasil dari unit usaha pesantren dapat langsung dialokasikan untuk pembangunan sarana-prasarana seperti renovasi ruang belajar, pembangunan fasilitas ibadah, penyediaan alat pembelajaran, atau pengadaan teknologi pendidikan. Dengan demikian, keberadaan usaha mandiri memiliki peran strategis dalam menjawab tantangan pembiayaan pendidikan, khususnya di lembaga-lembaga pesantren yang berada di wilayah rural dan minim akses pendanaan formal.

Menurut Hakim (2023), pendekatan usaha mandiri dalam pengembangan pendidikan tidak hanya memberikan nilai ekonomi, tetapi juga memperkuat dimensi kemandirian institusional dan menumbuhkan karakter kewirausahaan di lingkungan pendidikan Islam. Hal ini menjadikan usaha mandiri sebagai instrumen penting dalam mewujudkan kemandirian pesantren secara menyeluruh—baik dari sisi keuangan, kelembagaan, maupun sosial. Oleh sebab itu, pengelolaan usaha mandiri harus dilakukan dengan pendekatan manajerial yang profesional dan partisipatif agar hasilnya optimal dan berkelanjutan.

Dengan demikian, pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri dapat didefinisikan sebagai suatu upaya kolektif pesantren untuk memperkuat infrastruktur pendidikan melalui pemanfaatan hasil unit usaha internal. Proses ini mencerminkan integrasi antara misi pendidikan, kewirausahaan, dan kemandirian ekonomi, yang menjadi landasan penting bagi keberlanjutan lembaga dalam jangka panjang.

1.5.2 Usaha Mandiri di Pondok Pesantren

Pondok pesantren di Indonesia memiliki peran ganda, yaitu sebagai lembaga pendidikan Islam sekaligus sebagai agen pemberdayaan ekonomi umat. Dalam beberapa dekade terakhir, banyak pesantren mulai mengembangkan unit usaha mandiri sebagai salah satu strategi untuk mencapai kemandirian ekonomi lembaga.

Usaha mandiri ini bertujuan untuk menyediakan sumber pendanaan alternatif yang dapat menopang operasional pendidikan, pengembangan sarana dan prasarana, serta kesejahteraan santri dan tenaga pengajar, tanpa terlalu bergantung pada bantuan eksternal.

Unit usaha yang dikembangkan oleh pondok pesantren sangat beragam, tergantung pada potensi lokal dan kapasitas masing-masing lembaga. Beberapa bentuk usaha yang umum dijalankan antara lain koperasi pesantren, pertanian terpadu, peternakan, perikanan, produksi makanan olahan, perdagangan ritel, hingga jasa pendidikan dan pelatihan. Misalnya, Pondok Pesantren Modern Darunnajat mengembangkan berbagai unit usaha secara mandiri untuk mendukung stabilitas keuangan pesantren (Pujianingsih, 2016). Praktik ini mencerminkan bahwa usaha mandiri tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan ekonomi, tetapi juga sebagai bagian dari strategi kelembagaan pesantren untuk mewujudkan keberlanjutan dan kemandirian.

Usaha mandiri di lingkungan pesantren juga memberikan manfaat langsung bagi santri sebagai bagian dari proses pembelajaran. Santri tidak hanya memperoleh pendidikan agama dan akademik, tetapi juga dilibatkan dalam praktik wirausaha secara nyata. Keterlibatan ini bertujuan menumbuhkan jiwa entrepreneur, tanggung jawab sosial, dan keterampilan manajerial sejak dini. Contohnya, Pondok Pesantren Muhammadiyah Darul Ulum Majenang mengelola Edu Mart sebagai unit usaha yang tidak hanya melayani kebutuhan internal pesantren, tetapi juga menjadi media pelatihan kewirausahaan bagi para santri.

Lebih jauh, keberadaan unit usaha mandiri pesantren juga memiliki dampak sosial dan ekonomi yang signifikan bagi masyarakat sekitar. Dalam banyak kasus, pesantren menjadi motor penggerak ekonomi lokal dengan melibatkan warga sekitar dalam kegiatan produksi, distribusi, dan pemasaran produk. Salah satu

contohnya adalah Pondok Pesantren Ummul Masakin di Jambi yang mengembangkan usaha hortikultura dan perikanan sebagai bagian dari program kemandirian. Inisiatif tersebut tidak hanya menambah pemasukan pesantren, tetapi juga menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Agar unit usaha mandiri di pesantren dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan, diperlukan penerapan manajemen yang terstruktur dan profesional, yang meliputi tahapan perencanaan usaha, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan operasional, serta pengawasan dan evaluasi. Tanpa manajemen yang baik, unit usaha berpotensi mengalami stagnasi, inefisiensi, bahkan kegagalan.

Dalam konteks penelitian ini, pengembangan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi diposisikan sebagai strategi utama dalam mewujudkan kemandirian ekonomi lembaga. Penelitian ini akan menggali bagaimana pesantren menginisiasi dan mengelola unit usaha tersebut, tantangan yang dihadapi, serta bagaimana usaha tersebut berkontribusi terhadap peningkatan sarana dan prasarana serta pemberdayaan santri. Dengan demikian, usaha mandiri di pondok pesantren bukan hanya menjadi instrumen ekonomi, melainkan juga sebagai bagian integral dari sistem pendidikan dan pemberdayaan masyarakat berbasis pesantren.

1.5.3 Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional yang telah lama berperan signifikan dalam masyarakat Indonesia. Menurut Dhofier (1994), pesantren merupakan lembaga yang mempelajari, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.

Fungsi utama pesantren mencakup pendidikan agama, pembentukan karakter, dan pengembangan keterampilan bagi santri. Dalam lingkungan pesantren, santri tidak hanya belajar ilmu-ilmu agama seperti tafsir, hadis, dan fiqh, tetapi juga mengembangkan nilai-nilai moral dan etika yang kuat.

Salah satu ciri khas pondok pesantren adalah sistem asrama yang memungkinkan santri tinggal dan belajar bersama dalam satu kompleks. Hal ini menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran intensif dan pembentukan karakter. Menurut Mansajul Ulum (2024), di pondok pesantren, para siswa tinggal bersama-sama di lingkungan yang terstruktur dan belajar tentang agama Islam, termasuk mempelajari Al-Qur'an, hadis, tafsir, fiqh, dan ilmu-ilmu agama lainnya.

Interaksi sehari-hari dengan kiai atau ustaz sebagai pembimbing utama memberikan kesempatan bagi santri untuk mendapatkan pendidikan yang holistik, mencakup aspek intelektual, spiritual, dan sosial.

Selain fokus pada pendidikan agama, banyak pesantren juga menyediakan pelatihan keterampilan hidup bagi santri. Keterampilan ini mencakup pertanian, kerajinan tangan, dan keterampilan lain yang dapat berguna dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini sejalan dengan pandangan Mansajul Ulum (2024) yang menyatakan bahwa pondok pesantren juga menyediakan pelatihan keterampilan hidup seperti pertanian, kerajinan tangan, dan keterampilan lain yang dapat berguna dalam kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian, pesantren tidak hanya berperan dalam pembentukan aspek religius santri, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk berkontribusi secara produktif dalam masyarakat.

Keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional telah memberikan kontribusi besar dalam pembentukan karakter dan

keterampilan santri. Melalui sistem asrama dan bimbingan langsung dari kiai atau ustaz, pesantren menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan intelektual, spiritual, dan sosial santri, sehingga mereka siap menghadapi tantangan kehidupan dengan landasan moral dan keterampilan yang kuat.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori-Teori Yang Berkaitan Dengan Penelitian

2.1.1 Teori Manajemen Strategis

Teori manajemen strategis merupakan fondasi penting dalam perumusan arah kebijakan dan tindakan jangka panjang suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan berbasis keagamaan seperti pondok pesantren. Dalam kerangka teoretis ini, organisasi dipandang sebagai entitas yang harus mampu beradaptasi secara berkelanjutan dengan lingkungan yang terus berubah, baik dari sisi internal maupun eksternal. Teori manajemen strategis tidak hanya membahas tentang bagaimana merancang strategi, tetapi juga bagaimana strategi tersebut diimplementasikan dan dievaluasi secara sistematis agar mampu mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam dunia korporat, konsep ini telah menjadi kerangka utama dalam pengambilan keputusan strategis. Namun, dalam konteks lembaga pendidikan Islam, penerapannya masih berkembang dan sangat menarik untuk dikaji lebih dalam, terutama karena pesantren memiliki karakteristik sosial, budaya, dan religius yang unik.

Pada dasarnya, manajemen strategis memiliki tiga tahap penting: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Tahapan ini bersifat siklikal dan dinamis, yang artinya setiap strategi yang telah dijalankan perlu dievaluasi untuk mengetahui efektivitasnya, lalu diperbarui sesuai kebutuhan dan perkembangan terkini. Dalam konteks lembaga pendidikan seperti pesantren, penerapan teori ini tidak hanya terbatas pada ranah akademik atau kurikulum, tetapi juga mencakup

manajemen sarana dan prasarana, sistem keuangan, pengembangan SDM, serta aspek-aspek non-akademik lainnya seperti pengelolaan usaha mandiri. Oleh karena itu, pendekatan manajemen strategis sangat relevan untuk menjawab tantangan-tantangan baru yang dihadapi oleh pesantren, khususnya dalam hal pencapaian kemandirian ekonomi dan keberlanjutan institusi.

Dalam penelitian ini, teori manajemen strategis menjadi kerangka kerja utama untuk menganalisis pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda, yang berlokasi di Desa Krasak, Tegalsari, Kabupaten Banyuwangi. Pesantren ini merupakan contoh menarik dari lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya fokus pada aspek pembinaan keagamaan, tetapi juga mulai menginisiasi langkah-langkah ekonomi produktif melalui pembentukan unit usaha dalam sektor pertanian, peternakan, dan perdagangan. Namun, potensi besar ini belum sepenuhnya dioptimalkan karena lemahnya perencanaan jangka panjang dan belum adanya sistem pengelolaan strategis yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik. Oleh karena itu, strategi pengembangan yang tepat sangat diperlukan untuk menyelaraskan usaha mandiri dengan visi dan misi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang modern, mandiri, dan inklusif.

Manajemen strategis harus diawali dengan pemetaan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi seluruh sumber daya yang dimiliki pesantren, seperti tenaga kerja, struktur organisasi, keuangan, infrastruktur, serta nilai-nilai dan budaya kerja yang berkembang dalam lembaga tersebut. Sementara itu, lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor seperti kebijakan pemerintah, perkembangan pasar lokal, kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar, dan tren globalisasi digital. Dengan memahami kedua sisi lingkungan ini secara menyeluruh, pesantren dapat merumuskan strategi pengembangan usaha mandiri yang tidak hanya relevan,

tetapi juga berdaya saing dan kontekstual. Misalnya, potensi agrikultur yang dimiliki oleh wilayah Banyuwangi dapat menjadi kekuatan lokal yang dikembangkan menjadi sumber ekonomi pesantren jika didukung oleh perencanaan strategis dan dukungan teknologi.

Lebih jauh lagi, implementasi teori manajemen strategis di Pondok Pesantren Mambaul Huda dapat terlihat dari bagaimana pesantren menyusun visi ekonomi jangka panjang yang terintegrasi dengan pembangunan fisik dan infrastruktur pendidikan. Unit-unit usaha yang ada tidak hanya diarahkan untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga sebagai instrumen untuk membiayai pembangunan ruang kelas, asrama, laboratorium, serta sarana pembelajaran berbasis teknologi digital. Dalam kerangka ini, strategi pesantren bukan hanya sekadar berdagang atau bertani, tetapi menciptakan ekosistem bisnis yang mendukung pengembangan kualitas pendidikan dan kesejahteraan santri. Usaha mandiri menjadi bagian integral dari perencanaan pengembangan lembaga, bukan sekadar aktivitas sampingan.

Evaluasi berkala menjadi salah satu komponen penting dalam siklus manajemen strategis. Di Pondok Pesantren Mambaul Huda, proses evaluasi idealnya dilakukan secara terstruktur, baik melalui laporan keuangan, pengawasan mutu produk, maupun pemantauan capaian jangka pendek dan menengah. Evaluasi ini tidak hanya diperlukan untuk mengukur kinerja usaha, tetapi juga untuk memastikan bahwa unit usaha tidak menyimpang dari nilai-nilai pesantren, serta tetap mendukung tujuan utama lembaga sebagai pusat pendidikan Islam. Evaluasi yang berkelanjutan juga memungkinkan pihak pesantren untuk melakukan penyesuaian strategi berdasarkan dinamika eksternal, seperti perubahan harga pasar, kebijakan pemerintah, hingga tren konsumsi masyarakat.

Dengan kata lain, teori manajemen strategis dalam konteks pesantren bukan sekadar alat perencanaan, tetapi juga sebagai pendekatan manajerial yang mampu menjembatani nilai-nilai religius dan profesionalisme dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Pendekatan ini menawarkan peluang besar untuk memperkuat eksistensi pesantren di tengah tantangan modernisasi dan persaingan ekonomi. Jika dijalankan dengan komitmen dan kapasitas manajerial yang memadai, maka strategi berbasis teori manajemen strategis akan mampu mengarahkan pesantren menjadi lembaga yang tidak hanya unggul dalam pendidikan keagamaan, tetapi juga mandiri secara ekonomi dan adaptif terhadap perubahan zaman.

2.2.2 Teori Kewirausahaan Sosial (*Social Entrepreneurship*)

Teori kewirausahaan sosial atau *social entrepreneurship* merupakan pendekatan konseptual yang lahir dari pertemuan antara dua dunia yang sering kali dipandang terpisah: dunia bisnis dan dunia sosial. Dalam pendekatan ini, kewirausahaan tidak hanya diposisikan sebagai sarana untuk memperoleh keuntungan finansial, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menciptakan perubahan sosial yang berdampak, berkelanjutan, dan bermakna. Kewirausahaan sosial mengedepankan prinsip-prinsip seperti inovasi, keberanian mengambil risiko, ketahanan menghadapi tantangan, dan fokus pada pemecahan masalah sosial. Dengan kata lain, pelaku kewirausahaan sosial atau *social entrepreneur* memiliki visi ganda: keberhasilan bisnis dan kontribusi terhadap kebaikan sosial.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren, teori ini menjadi sangat relevan karena nilai-nilai yang terkandung dalam kewirausahaan sosial

selaras dengan prinsip dasar pesantren, yaitu kemandirian, pengabdian, dan kebermanfaatan bagi umat. Pondok pesantren sejak lama telah menjadi institusi yang tidak hanya mencetak ahli agama, tetapi juga agen perubahan sosial. Dalam upaya menjalankan fungsi sosial dan pendidikan ini, banyak pesantren kini bertransformasi menjadi entitas yang juga mempraktikkan prinsip-prinsip ekonomi produktif. Kegiatan usaha mandiri yang dijalankan bukan sekadar untuk mencari keuntungan material, melainkan untuk mendukung keberlangsungan pendidikan, meningkatkan kualitas sarana dan prasarana, serta memberdayakan santri dan masyarakat sekitar.

Dalam praktiknya, kewirausahaan sosial di pesantren ini menciptakan ekosistem pembelajaran yang menyeluruh—tidak hanya bersifat kognitif (pengetahuan), tetapi juga afektif (sikap) dan psikomotorik (keterampilan). Santri menjadi pelaku aktif yang terlibat dalam dinamika kehidupan ekonomi yang bernilai pendidikan. Aktivitas usaha yang dilakukan tidak hanya bertujuan pada efisiensi operasional pesantren, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai kewirausahaan dan kebajikan sosial dalam diri para santri. Model ini menunjukkan bahwa pendidikan tidak harus terkurung dalam ruang kelas, tetapi bisa juga diwujudkan dalam bentuk kegiatan produktif yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam dan kemaslahatan masyarakat.

Kewirausahaan sosial adalah proses menciptakan nilai sosial dengan menggunakan inovasi untuk mengatasi tantangan-tantangan sosial. Inovasi di sini tidak selalu berarti teknologi canggih, tetapi dapat berupa pendekatan baru dalam memecahkan masalah lama. Dalam konteks pesantren, masalah klasik seperti pembiayaan pendidikan dan keterbatasan infrastruktur menjadi tantangan yang perlu

dijawab secara kreatif. Pendekatan usaha mandiri berbasis nilai sosial ini merupakan solusi alternatif yang menjanjikan, karena tidak hanya mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal, tetapi juga memperkuat kemandirian institusi serta meningkatkan partisipasi masyarakat. Keberadaan unit usaha di pesantren juga turut membuka lapangan kerja bagi warga sekitar, menyediakan produk-produk kebutuhan sehari-hari dengan harga bersaing, dan menjadi contoh praktik ekonomi berbasis nilai.

Lebih dari itu, penerapan teori kewirausahaan sosial di Pondok Pesantren Mambaul Huda bersifat transformatif. Usaha yang dijalankan tidak sekadar instrumen ekonomi, tetapi menjadi bagian dari gerakan dakwah, pendidikan karakter, dan pemberdayaan. Pesantren bukan hanya tempat menuntut ilmu, tetapi juga ruang aktualisasi potensi santri dalam dunia nyata. Melalui keterlibatan langsung dalam unit usaha, para santri belajar menghadapi risiko, menyusun strategi pemasaran, mengelola modal, dan berinteraksi dengan konsumen atau mitra usaha. Hal ini menjadikan mereka tidak hanya siap sebagai dai dan ulama, tetapi juga sebagai pemimpin masyarakat yang cakap secara ekonomi dan sosial.

Dari sudut pandang penelitian, teori kewirausahaan sosial memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami model usaha mandiri di pesantren sebagai bentuk social enterprise yang unik—yang berbasis nilai-nilai Islam dan ditujukan untuk kemaslahatan umat. Pesantren tidak kehilangan identitas spiritualnya dalam proses ini, justru memperluas peran dan jangkauan manfaatnya. Maka, dalam konteks pengembangan sarana dan prasarana pendidikan di pesantren, usaha mandiri bukan hanya pilihan praktis, tetapi strategi filosofis dan

struktural yang menyatukan visi keagamaan dengan efektivitas ekonomi.

Dengan demikian, kewirausahaan sosial bukan hanya menjadi alat untuk menggerakkan roda ekonomi pesantren, tetapi juga menjadi jiwa dari proses pendidikan yang menyeluruh, yang membentuk generasi santri yang berilmu, berakhlak, dan mandiri secara ekonomi. Dalam era disrupsi dan tantangan global saat ini, model seperti ini sangat layak dikembangkan dan direplikasi, tidak hanya oleh pesantren, tetapi juga oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya di Indonesia.

2.1.3 Teori Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Teori manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu komponen fundamental dalam sistem pengelolaan lembaga pendidikan, baik formal maupun non-formal. Teori ini berfokus pada bagaimana merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengevaluasi segala bentuk fasilitas yang menunjang proses pendidikan agar tercipta lingkungan belajar yang efektif, efisien, aman, dan nyaman. Dalam konteks pendidikan modern, sarana dan prasarana tidak lagi hanya dilihat sebagai pelengkap, melainkan sebagai instrumen utama yang mendukung terlaksananya seluruh proses pembelajaran, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik. Oleh sebab itu, teori ini berkembang menjadi suatu kerangka strategis yang membimbing pengelola lembaga dalam mengambil keputusan terkait penyediaan fasilitas pendidikan yang relevan, mutakhir, dan berorientasi pada masa depan.

Sarana pendidikan mengacu pada semua alat, media, dan perlengkapan yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar. Ini meliputi buku pelajaran, alat

peraga, perangkat teknologi informasi, perlengkapan laboratorium, serta sumber-sumber belajar digital lainnya. Sarana merupakan elemen aktif yang berinteraksi langsung dengan siswa dan guru dalam kegiatan belajar. Sementara itu, prasarana pendidikan merujuk pada segala bentuk fasilitas fisik dan struktural yang mendukung berlangsungnya proses pendidikan secara umum, seperti gedung sekolah, ruang kelas, asrama, masjid, perpustakaan, laboratorium, lapangan, serta fasilitas sanitasi dan air bersih. Prasarana menjadi dasar infrastruktur yang memungkinkan terselenggaranya proses pendidikan secara aman, tertib, dan berkelanjutan.

Dalam konteks pondok pesantren, keberadaan dan pengelolaan sarana-prasarana memiliki nilai strategis yang sangat besar. Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya mendidik santri secara kognitif tetapi juga membentuk karakter dan spiritualitas mereka, membutuhkan lingkungan fisik yang kondusif untuk menciptakan proses pendidikan yang holistik. Tidak cukup hanya dengan ruang kelas, pesantren memerlukan masjid yang representatif untuk kegiatan ibadah, asrama yang sehat dan nyaman untuk tempat tinggal santri, ruang makan yang layak, serta fasilitas pendukung seperti perpustakaan, lapangan olahraga, dan bahkan akses internet untuk mendukung pembelajaran abad 21. Semua fasilitas ini harus dikelola dengan sistem manajemen yang baik agar memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan pendidikan pesantren.

Manajemen sarana dan prasarana yang efektif harus berdasarkan pada kebutuhan nyata dan mendesak dari lembaga pendidikan. Ini berarti setiap langkah pengadaan atau pengembangan fasilitas harus diawali dengan analisis kebutuhan yang menyeluruh, agar hasilnya benar-benar

sesuai dengan prioritas dan tidak menimbulkan pemborosan. Misalnya, membangun gedung perpustakaan digital menjadi prioritas jika sistem pembelajaran mulai berbasis teknologi. Selain itu, keberlanjutan (sustainability) juga menjadi kunci penting. Artinya, setelah sarana-prasarana tersedia, lembaga harus merancang sistem pemeliharaan rutin dan peremajaan agar fasilitas tetap terjaga dan tidak mengalami penurunan kualitas atau fungsi seiring waktu. Manajemen yang terencana dan terintegrasi seperti ini menjadi dasar dari efisiensi biaya jangka panjang dan kenyamanan belajar mengajar yang konsisten.

Dalam konteks Pondok Pesantren Mambaul Huda, manajemen sarana dan prasarana dihidupkan melalui pendekatan inovatif berbasis usaha mandiri. Ini merupakan respons terhadap tantangan klasik yang dihadapi banyak pesantren di Indonesia, yaitu keterbatasan dana operasional dan minimnya alokasi anggaran untuk pembangunan fisik. Di pesantren ini, berbagai unit usaha seperti pertanian, peternakan, perdagangan, dan jasa dikelola secara produktif untuk menghasilkan pendapatan tambahan. Keuntungan yang diperoleh dari usaha-usaha tersebut tidak hanya digunakan untuk kebutuhan konsumtif harian, tetapi juga secara strategis dialokasikan untuk pembangunan infrastruktur pendidikan, seperti pembangunan gedung kelas baru, renovasi asrama, pengadaan fasilitas kebersihan, hingga penyediaan peralatan pembelajaran berbasis digital.

Model ini menunjukkan adanya transformasi pendekatan manajemen sarana dan prasarana dari yang bersifat pasif-menunggu bantuan menjadi aktif-berbasis internal. Pesantren tidak lagi hanya menggantungkan pembangunan dari donatur eksternal atau bantuan pemerintah yang terbatas dan seringkali tidak berkelanjutan. Sebaliknya, melalui pendanaan internal

berbasis usaha produktif, lembaga memiliki kontrol lebih besar atas perencanaan pembangunan, termasuk dalam penentuan prioritas, waktu pelaksanaan, hingga standar kualitas. Ini menandai pergeseran paradigma dari sistem manajemen konvensional ke sistem manajemen yang visioner dan mandiri.

Lebih jauh lagi, integrasi antara usaha mandiri dan pengembangan sarana-prasarana ini bukan hanya bersifat fungsional, tetapi juga edukatif. Melibatkan santri dalam proses usaha, perawatan fasilitas, hingga pembangunan memberi nilai tambah berupa pembelajaran nyata. Santri tidak hanya diajarkan ilmu keagamaan dan akademik, tetapi juga keterampilan teknis, tanggung jawab sosial, dan etos kerja melalui pengalaman langsung di lapangan. Dalam hal ini, pengelolaan sarana-prasarana menjadi ruang belajar alternatif yang memperkaya dimensi psikomotorik dan afektif pendidikan santri.

Dengan demikian, teori manajemen sarana dan prasarana dalam praktik di Pondok Pesantren Mambaul Huda berkembang menjadi pendekatan yang tidak sekadar berorientasi pada ketersediaan fisik fasilitas, tetapi juga pada keberdayaan institusi dan pembentukan karakter peserta didik. Usaha mandiri menjadi sumber daya strategis yang tidak hanya menopang kelangsungan pesantren, tetapi juga menciptakan kemandirian yang sistemik, sesuai dengan nilai-nilai Islam dan semangat pemberdayaan umat. Model ini sangat potensial untuk direplikasi di berbagai lembaga pendidikan Islam lainnya di Indonesia, terutama dalam membangun sistem pendidikan yang berbasis nilai, mandiri, dan berkelanjutan.

2.1.4 Teori Kemandirian Lembaga Pendidikan

Teori kemandirian lembaga pendidikan merupakan pendekatan konseptual yang menempatkan kemampuan institusi untuk berdiri secara otonom sebagai indikator utama keberlanjutan dan kualitasnya. Dalam teori ini, lembaga pendidikan didorong untuk mengelola dan mengembangkan seluruh potensi sumber dayanya secara mandiri—baik dari sisi keuangan, sumber daya manusia, infrastruktur, hingga relasi sosial yang mendukung keberadaan dan fungsinya. Kemandirian tidak dimaknai sebagai sikap tertutup terhadap bantuan atau kolaborasi eksternal, melainkan sebagai upaya aktif untuk membangun daya tahan dan kekuatan internal institusi agar tetap bisa berjalan dan berkembang tanpa harus selalu bergantung pada intervensi luar. Dalam konteks pendidikan Indonesia yang dinamis dan penuh tantangan, pendekatan ini menawarkan solusi jangka panjang yang inklusif dan kontekstual.

Penerapan teori ini menjadi sangat relevan dalam konteks pondok pesantren, yang secara historis telah dikenal sebagai lembaga pendidikan berbasis komunitas dengan tradisi panjang kemandirian dan keberdayaan. Sejak masa kolonial hingga era modern, pesantren telah memainkan peran sebagai pusat pendidikan, dakwah, sekaligus pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal, meskipun seringkali berada di luar sistem formal negara. Kemandirian pesantren tercermin dari kemampuannya untuk mendidik santri, membangun infrastruktur secara swadaya, serta membiayai operasional lembaga melalui partisipasi masyarakat, wakaf, dan unit-unit usaha sederhana. Dengan demikian, teori kemandirian lembaga pendidikan tidak hanya cocok secara konseptual, tetapi juga sejalan dengan karakter dan nilai-nilai pesantren itu sendiri.

Dalam situasi sosial ekonomi yang semakin kompleks, pentingnya kemandirian lembaga pendidikan menjadi sangat strategis. Ketika lembaga seperti pesantren dapat mengatur keuangan dan pengembangan programnya secara otonom, maka ia tidak mudah terdampak oleh fluktuasi politik, kebijakan bantuan yang berubah-ubah, atau persaingan lembaga lain. Lembaga yang mandiri memiliki ruang lebih besar untuk mengeksplorasi inovasi kurikulum, pembelajaran berbasis kearifan lokal, dan pembangunan infrastruktur yang sesuai dengan kebutuhan nyata para santri. Mereka juga tidak tertekan oleh keharusan menyesuaikan diri dengan tuntutan donor eksternal yang kadang tidak sejalan dengan nilai dan visi pendidikan Islam.

Pendidikan yang berkualitas hanya akan terwujud melalui kelembagaan yang kuat dan mandiri. Sebuah lembaga yang bergantung penuh pada sumber dana dari luar akan sulit berkembang secara visioner, karena kebijakan strategisnya selalu ditentukan oleh pihak eksternal. Oleh karena itu, kemandirian adalah prasyarat utama bagi institusi pendidikan untuk dapat berkembang secara berkelanjutan dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Dalam hal ini, pengembangan unit usaha yang dikelola oleh pesantren merupakan bentuk nyata dari strategi kemandirian yang kontekstual. Unit usaha seperti pertanian, peternakan, perdagangan, hingga jasa pelayanan masyarakat menjadi sumber pemasukan yang tidak hanya menopang operasional harian pesantren, tetapi juga dapat dialokasikan untuk pengembangan fasilitas dan peningkatan kesejahteraan warga pesantren.

Pesantren ini membangun unit-unit usaha berbasis potensi lokal yang tidak hanya menghasilkan pendapatan, tetapi juga memberdayakan komunitas pesantren secara

luas. Usaha pertanian, peternakan, dan perdagangan yang dikembangkan tidak sekadar menjadi sumber pendanaan, tetapi juga menjadi wahana pendidikan kewirausahaan bagi santri. Pendapatan dari unit-unit ini secara langsung digunakan untuk pembangunan ruang kelas, laboratorium, asrama, hingga fasilitas sanitasi. Dalam jangka panjang, model ini menciptakan siklus keberlanjutan yang positif: semakin kuat unit usaha, semakin baik fasilitas pendidikan; semakin baik fasilitas, semakin tinggi kualitas pembelajaran; dan semakin tinggi kualitas pembelajaran, semakin besar kepercayaan publik terhadap pesantren.

Lebih dari sekadar pencapaian finansial, model ini mencerminkan bahwa kemandirian adalah sebuah strategi kelembagaan yang berdampak luas—baik bagi keberlangsungan lembaga, peningkatan kualitas pendidikan, maupun pemberdayaan individu yang terlibat di dalamnya. Santri tidak hanya menjadi subjek pendidikan, tetapi juga pelaku aktif dalam sistem ekonomi pesantren. Mereka belajar langsung tentang nilai-nilai produktivitas, integritas, tanggung jawab, dan solidaritas ekonomi, yang kelak menjadi bekal penting dalam kehidupan sosial kemasyarakatan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kemandirian lembaga bukan hanya menciptakan institusi yang kuat secara struktural, tetapi juga membentuk manusia-manusia yang tangguh secara spiritual dan sosial-ekonomi.

Dengan demikian, kemandirian pondok pesantren tidak lagi menjadi sekadar simbol romantisme masa lalu, tetapi telah berkembang menjadi pendekatan modern dalam manajemen pendidikan Islam. Pesantren dapat menjadi lembaga yang mampu bersaing di era global, tanpa kehilangan jati diri sebagai pusat keilmuan Islam dan benteng moral masyarakat. Teori kemandirian lembaga

pendidikan menjadi dasar konseptual sekaligus kerangka aksi dalam membangun pesantren yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Keberhasilan implementasi teori ini di Pondok Pesantren Mambaul Huda menjadi bukti nyata bahwa pendidikan yang kuat hanya bisa lahir dari institusi yang tidak hanya bergantung pada bantuan, tetapi mampu berdiri di atas kekuatan internalnya sendiri.

2.1.5 Teori Ekonomi Berbasis Komunitas (*Community-Based Economy*)

Teori ekonomi berbasis komunitas (*Community-Based Economy*) merupakan paradigma pembangunan yang menitikberatkan pada pengelolaan sumber daya ekonomi oleh dan untuk komunitas lokal secara partisipatif, adil, dan berkelanjutan. Pendekatan ini lahir sebagai respon atas model ekonomi konvensional yang cenderung bersifat sentralistik dan berorientasi pada akumulasi modal oleh segelintir pelaku ekonomi besar. Dalam kerangka ekonomi komunitas, masyarakat lokal bukan diposisikan sebagai penerima manfaat pasif dari pembangunan, melainkan sebagai aktor utama (subjek) yang memiliki kapasitas untuk merancang, mengelola, serta mengawasi sendiri aktivitas ekonomi yang mereka jalankan. Tujuan utamanya bukan sekadar keuntungan finansial semata, tetapi juga pemberdayaan kolektif, keadilan distribusi, pelestarian nilai-nilai lokal, dan peningkatan kesejahteraan bersama.

Inti dari teori ini adalah pelibatan aktif seluruh elemen komunitas dalam siklus ekonomi, mulai dari proses perencanaan usaha, pelaksanaan kegiatan produksi, hingga evaluasi dampak sosial dan ekonomi. Melalui pendekatan ini, masyarakat diharapkan dapat membangun ekosistem ekonomi yang inklusif, transparan, dan berbasis potensi lokal. Tidak hanya itu, penguatan ekonomi komunitas juga

dimaksudkan untuk menciptakan ketahanan ekonomi dari bawah, yaitu kemampuan masyarakat untuk bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan ekonomi global, krisis, atau ketidakstabilan sistemik yang berdampak pada kehidupan sehari-hari. Ekonomi berbasis komunitas menghidupkan kembali semangat gotong royong, kearifan lokal, dan solidaritas sosial yang selama ini terpinggirkan oleh model ekonomi individualistik dan eksploitatif.

Dalam konteks pondok pesantren, teori ini memiliki relevansi yang sangat kuat. Pesantren bukan hanya institusi pendidikan keislaman, tetapi juga merupakan bagian dari komunitas lokal yang hidup berdampingan secara sosial dan kultural dengan masyarakat sekitarnya. Tradisi kemandirian dan keberpihakan kepada masyarakat menjadikan pesantren sebagai entitas yang secara historis sangat dekat dengan semangat ekonomi komunitas. Banyak pesantren yang secara alamiah telah mengembangkan unit-unit usaha sederhana seperti koperasi santri, toko kelontong, pertanian, dan peternakan, yang hasilnya digunakan untuk menopang operasional lembaga atau membantu warga sekitar. Namun, dalam konteks teori ekonomi komunitas yang lebih sistemik, potensi ini bisa didorong menjadi model pemberdayaan ekonomi lokal yang terstruktur, terukur, dan berkelanjutan.

Pondok Pesantren Mambaul Huda di Krasak Tegalsari, Banyuwangi, menjadi contoh nyata dari penerapan prinsip-prinsip ekonomi berbasis komunitas secara bertahap dan progresif. Pesantren ini tidak hanya mengelola usaha untuk kepentingan internal lembaga, tetapi juga melibatkan warga sekitar sebagai tenaga kerja, mitra bisnis, hingga penerima manfaat dari keberadaan unit usaha tersebut. Beberapa kegiatan usaha yang telah dikembangkan meliputi pertanian organik yang melibatkan

petani lokal, peternakan yang melatih santri dan pemuda desa, serta perdagangan produk-produk hasil produksi komunitas. Bahkan, pelatihan kewirausahaan bagi santri dan masyarakat sekitar secara berkala menjadi bagian dari agenda pendidikan keterampilan hidup berbasis pesantren. Pendekatan ini menciptakan hubungan timbal balik yang positif dan memperkuat modal sosial antara pesantren dan masyarakat.

Pendekatan ekonomi komunitas memiliki kekuatan transformatif karena mampu menumbuhkan solidaritas sosial, memperluas kapasitas lokal, serta memperkuat ketahanan ekonomi kolektif. Hal ini menjadi sangat penting di era disrupsi ekonomi, ketika masyarakat akar rumput seringkali menjadi korban dari dinamika ekonomi makro yang tidak mereka pahami dan tidak mereka kendalikan. Melalui keterlibatan dalam aktivitas ekonomi bersama, masyarakat memperoleh akses terhadap keterampilan baru, pengalaman berorganisasi, dan rasa kepemilikan terhadap aset dan hasil usaha. Ini berdampak langsung pada pengurangan ketimpangan sosial, peningkatan taraf hidup, serta terbentuknya semangat gotong royong dan kepercayaan sosial (trust) antar anggota komunitas. Dalam jangka panjang, praktik ekonomi komunitas juga memperkuat demokrasi ekonomi—yakni keterlibatan masyarakat secara aktif dalam mengelola sumber daya dan menentukan arah pembangunan ekonomi lokal.

Penerapan ekonomi komunitas di lingkungan Pondok Pesantren Mambaul Huda juga sejalan dengan misi pendidikan Islam, yakni mencetak individu yang bukan hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kuat secara spiritual dan mandiri secara ekonomi. Melalui integrasi kegiatan ekonomi dalam lingkungan pendidikan, santri tidak hanya belajar di ruang kelas, tetapi juga mengalami

secara langsung proses produksi, pengelolaan usaha, interaksi pasar, dan pelayanan konsumen. Mereka dibekali dengan keterampilan nyata yang bisa mereka terapkan saat kembali ke masyarakat atau merintis usaha mandiri. Dalam hal ini, usaha mandiri pesantren tidak hanya menjadi sumber pendanaan pembangunan sarana-prasarana, tetapi juga berfungsi sebagai media pembelajaran kontekstual dan alat transformasi sosial yang sangat signifikan.

Lebih dari itu, keterlibatan pesantren dalam ekonomi komunitas menegaskan peran pesantren sebagai agen pembangunan lokal yang strategis. Pesantren tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga menjadi motor penggerak ekonomi dan pusat inovasi sosial di tengah masyarakat. Ketika pesantren membuka ruang partisipasi bagi warga sekitar dalam pengelolaan usaha, maka yang tercipta bukan hanya keuntungan ekonomi, tetapi juga rasa kepemilikan bersama, kebanggaan kolektif, dan loyalitas terhadap lembaga. Keberhasilan usaha pun tidak hanya diukur dari laba finansial, tetapi dari seberapa besar nilai manfaat sosial yang dirasakan oleh komunitas.

Dengan demikian, teori ekonomi berbasis komunitas memberikan fondasi teoritik yang sangat kuat dalam merancang dan mengevaluasi kegiatan usaha mandiri pesantren. Melalui pendekatan ini, lembaga pendidikan Islam seperti Pondok Pesantren Mambaul Huda dapat menjalankan peran ganda: sebagai institusi pendidikan dan sebagai katalisator pembangunan ekonomi berbasis masyarakat. Model ini layak dikembangkan sebagai alternatif sistem ekonomi yang tidak hanya mengedepankan efisiensi dan profit, tetapi juga keadilan sosial, partisipasi, dan keberlanjutan. Dalam kerangka yang lebih luas, praktik ekonomi komunitas di pesantren dapat direplikasi oleh berbagai lembaga pendidikan dan sosial lainnya, sebagai

wujud nyata dari ekonomi yang membebaskan, memanusiakan, dan membangun peradaban yang berkeadilan.

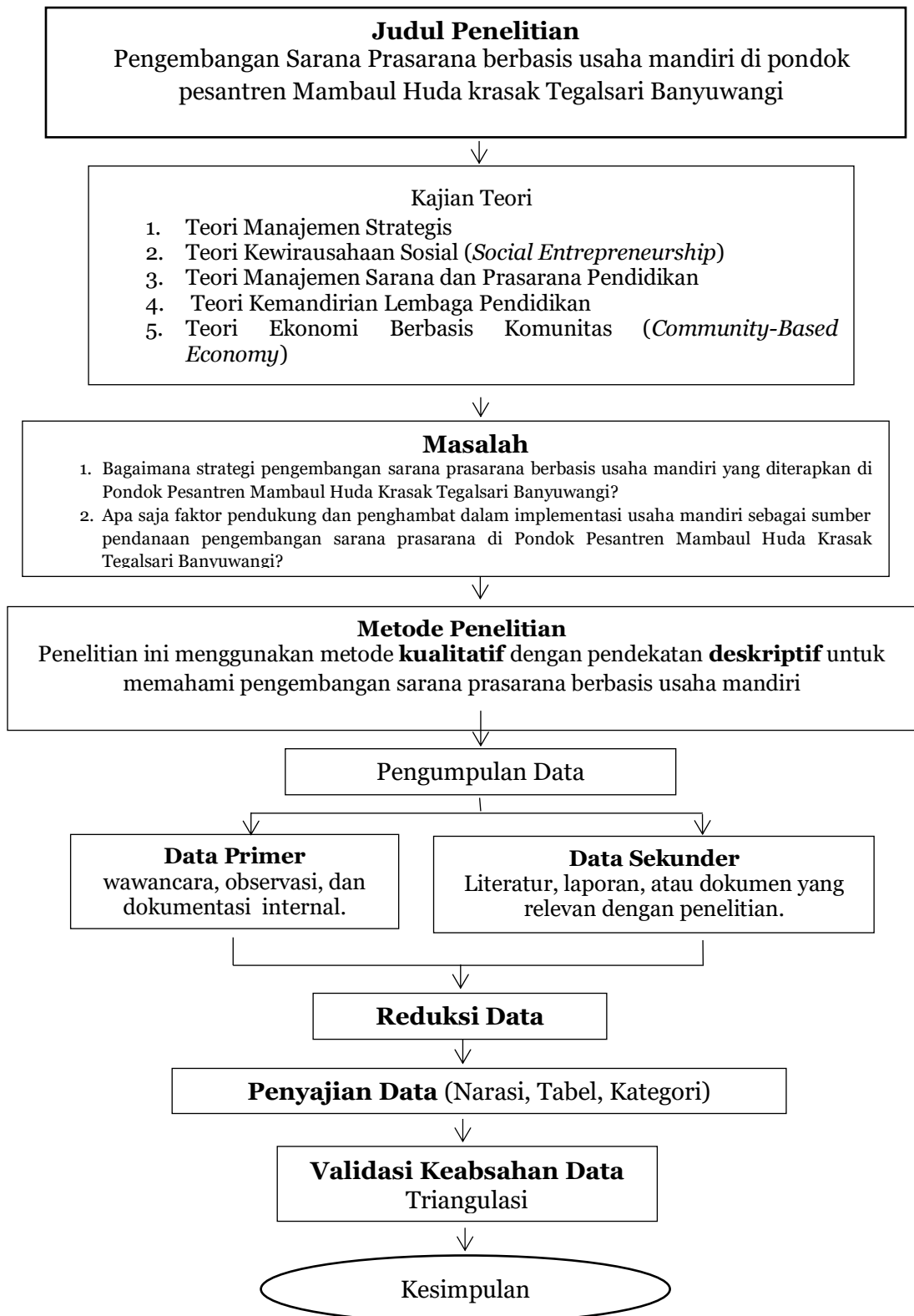
2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

N o	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Jurnal & Link OJS	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil/Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Arwani & Masrur (2022)	<i>Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren</i>	Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 8(3). DOI: 10.29040/jiei.v8i3.6001	Menganalisis strategi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren	Kualitatif, studi kasus	Pesantren berhasil mengelola usaha mandiri untuk mendukung pembiayaan operasional	Sama-sama fokus pada usaha mandiri pesantren	Tidak membahas sarana prasarana; fokus di Jawa Tengah, bukan Banyuwangi
2	Fitriyani et al. (2023)	<i>Pendirian dan Pengembangan Usaha Internal Pesantren dalam Upaya Mendorong Kemandirian Ekonomi</i>	JP2M, 4(1). DOI: 10.33474/jp2m.v4i1.19969	Mengkaji pendampingan usaha pesantren untuk meningkatkan kemandirian	ABCD (Asset-Based Community Development) & pendampingan	Minimarket pesantren sukses dijalankan sebagai sumber pendanaan	Sama-sama membahas unit usaha pesantren sebagai sumber dana	Fokus pada satu jenis usaha (minimarket) dan metode ABCD, tidak menyentuh aspek sarana-prasarana
3	Villatus Sholikha	<i>Implementasi Strategi</i>	Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 2(2). DOI:	Mendeskripsikan strategi	Deskriptif	Strategi pengelolaan	Sama-sama membahas	Fokus hanya pada

	h (2022)	<i>Pengembangan Koperasi Pesantren Al-Qodiri</i>	10.56013/jebi.v2i2.1636	pengembangan koperasi sebagai pusat ekonomi pesantren	kualitatif	koperasi meningkatkan kinerja ekonomi pesantren	manajemen strategis unit usaha	koperasi, tidak membahas aspek fisik sarana prasarana
4	Zainal Abidin (2022)	<i>Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Pengembangan Bisnis Usaha Mandiri</i>	ABDINUS, 6(2). DOI: 10.29407/ja.v6i2.16575	Menganalisis model pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren	Observasional dan dokumentasi	Usaha mandiri pesantren mendukung ekonomi lokal dan komunitas	Sama-sama menekankan pemberdayaan ekonomi	Fokus regional di Maluku, belum menyoroti manajemen pengembangan fisik lembaga
5	Yahya, Masse & Putra (2023)	<i>Manajemen Pengelolaan Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Nahdatul Ulum</i>	Ad Dariyah, 4(1). DOI: 10.55623/ad.v4i1.178	Menjelaskan model manajemen usaha mandiri di pesantren	Kualitatif deskriptif (wawancara & observasi)	Usaha mandiri terbukti meningkatkan kas dan memperkuat lembaga	Sama-sama mengkaji manajemen usaha mandiri	Fokus pada satu lokasi di Maros, tidak membahas pengaruhnya terhadap sarana prasarana

1.3 Alur Pikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana strategi manajemen pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri diterapkan di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika pengelolaan ekonomi pesantren dari perspektif berbagai pihak yang terlibat secara langsung. Menurut Creswell (2018, dalam Rusli, 2021), pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami makna yang dibangun individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan atau fenomena sosial yang kompleks. Dalam konteks ini, pendekatan kualitatif sangat relevan karena penelitian ini tidak hanya berfokus pada data numerik atau statistik, melainkan pada eksplorasi naratif mengenai bagaimana pesantren memaknai dan menjalankan usaha mandiri sebagai strategi keberlanjutan ekonomi dan pengembangan infrastruktur pendidikan.

Metode studi kasus dalam penelitian ini memungkinkan peneliti untuk mendalami satu lokasi secara intensif dan holistik, yakni Pondok Pesantren Mambaul Huda, sebagai contoh konkret penerapan model usaha mandiri di lingkungan pesantren. Penelitian ini melibatkan berbagai informan kunci seperti pimpinan pesantren, pengelola unit usaha, tenaga pendidik, santri, serta pihak eksternal seperti mitra usaha atau lembaga pendukung. Informasi yang diperoleh akan dianalisis secara tematik untuk mengungkap pola manajerial, strategi pemberdayaan, serta dampak nyata usaha mandiri terhadap penguatan sarana, prasarana, dan ekonomi lembaga. Sebagaimana dikemukakan oleh Assyakurrohim et al. (2023), penelitian kualitatif sangat berguna untuk menangkap nuansa-nuansa sosial dan budaya yang tidak dapat diwakili oleh angka-angka semata, terlebih dalam konteks pesantren yang memiliki karakteristik khas. Dengan demikian, pendekatan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan model ekonomi pesantren berbasis kemandirian.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi, yang dipilih sebagai lokasi studi karena telah mengimplementasikan usaha mandiri sebagai strategi dalam mendukung pengembangan sarana dan prasarana pendidikan bagi para santri. Pelaksanaan penelitian berlangsung selama dua bulan (Mei - Juni 2025), mencakup serangkaian tahapan seperti observasi langsung di lingkungan pesantren, wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait, pengumpulan dokumen pendukung, serta analisis data secara kualitatif. Pendekatan ini bertujuan untuk menggali secara menyeluruh praktik pengelolaan ekonomi berbasis usaha mandiri yang dilakukan oleh pesantren, sehingga diperoleh gambaran yang valid, detail, dan kontekstual mengenai kontribusi model usaha mandiri terhadap kemandirian dan keberlanjutan pengembangan fasilitas pendidikan di lingkungan pesantren.

3.3 Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti hadir secara langsung di lokasi Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi untuk melakukan observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta studi dokumen yang berkaitan dengan praktik pengelolaan usaha mandiri pesantren. Kehadiran peneliti bertujuan untuk memahami secara menyeluruh bagaimana proses manajemen usaha mandiri diterapkan dalam menunjang pengembangan sarana dan prasarana pesantren. Melalui keterlibatan langsung ini, peneliti dapat menangkap dinamika sosial dan ekonomi secara lebih autentik dan kontekstual, termasuk interaksi antara pengelola pesantren, santri, dan mitra eksternal yang turut mendukung usaha pesantren.

3.4 Subjek Penelitian (Informan)

Dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti memiliki peran yang sangat krusial sebagai instrumen utama dalam keseluruhan proses penelitian, mulai dari perencanaan hingga analisis data. Peneliti bukan sekadar pengumpul informasi, melainkan juga merupakan subjek aktif yang menjalin hubungan interpersonal dengan informan. Seperti yang dikemukakan oleh Ahmad & Muslimah (2021), dalam pendekatan kualitatif, kehadiran peneliti tidak hanya bersifat observasional, tetapi juga partisipatif dan humanistik. Peneliti dituntut untuk membangun relasi yang egaliter, empatik, dan saling percaya dengan subjek

penelitian agar informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas sosial yang sedang diteliti. Dalam konteks ini, kepekaan sosial, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan reflektif peneliti menjadi alat penting untuk menggali makna-makna yang tersembunyi di balik pernyataan verbal informan.

Penelitian ini melibatkan berbagai informan yang memiliki keterkaitan langsung dengan aktivitas usaha mandiri berbasis pesantren, di antaranya adalah pimpinan pondok pesantren yang berperan sebagai pengambil kebijakan strategis, pengelola unit usaha mandiri yang memahami praktik teknis operasional, santri yang terlibat aktif dalam kegiatan ekonomi, serta masyarakat sekitar yang merasakan dampak dari keberadaan usaha tersebut. Variasi informan ini memberikan spektrum pandangan yang luas dan mendalam tentang bagaimana konsep kemandirian ekonomi dijalankan dan diterima dalam konteks pesantren. Kehadiran peneliti di tengah komunitas ini memungkinkan proses wawancara dilakukan secara fleksibel dan kontekstual, di mana pertanyaan-pertanyaan dapat disesuaikan dengan dinamika sosial dan latar belakang informan, sehingga data yang dihasilkan lebih kaya dan mendalam (Abdussamad, 2022).

Lebih lanjut, kehadiran langsung peneliti di lapangan memungkinkan terjadinya pengamatan partisipatif, di mana peneliti tidak hanya merekam informasi, tetapi juga menghayati pengalaman sosial yang terjadi dalam konteks pesantren. Melalui interaksi yang intensif dan dialogis dengan para informan, peneliti dapat menangkap berbagai nuansa sosial, simbol, dan makna budaya yang mungkin tidak terungkap dalam teknik pengumpulan data yang lebih formal. Selain itu, kehadiran peneliti juga memungkinkan dilakukannya triangulasi data secara real-time, baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi, sehingga validitas data semakin terjamin. Dengan pendekatan ini, hasil penelitian tidak hanya menggambarkan fakta objektif, tetapi juga merefleksikan pemahaman subjektif dan kontekstual dari setiap aktor yang terlibat, menjadikan studi ini lebih kaya secara naratif dan bermakna secara sosial.

Tabel 3.1 Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan	Lama Mengabdikan di Pondok	Waktu Wawancara	Tempat Wawancara
1	Ustadz Rofiq	Pengurus Unit Usaha Mandiri	± 6 tahun	Rabu, 21 Mei 2025	Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi
2	Ustadz Nadhif	Pengurus Unit Usaha Mandiri	± 8 tahun	Rabu, 21 Mei 2025	Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi
3	Ustadz Hasan	Pengurus Unit Usaha Mandiri	± 7 tahun	Rabu, 21 Mei 2025	Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi
4	Ustadz Saiful	Pengurus Unit Usaha Mandiri	± 7 tahun	Rabu, 21 Mei 2025	Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi
5	Ustadz Farhan	Pengurus Unit Usaha Pesantren	± 6 tahun	Rabu, 21 Mei 2025	Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi
6	Ustadz	Pengurus	± 6 tahun	Rabu, 21	Pondok

	Salman	Unit Usaha Pesantren		Mei 2025	Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi
7	Ustadz Hakam	Pengelola Unit Usaha Pesantren	± 6 tahun	Rabu, 21 Mei 2025	Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi
8	Ustadz Rofiq	Pengurus Unit Usaha Pesantren	± 5 tahun	Rabu, 21 Mei 2025	Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi
9	Ustadz Mukhlis	Pengurus Unit Usaha Pesantren	± 5 tahun	Rabu, 21 Mei 2025	Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi

3.5 Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari lapangan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci seperti pimpinan pesantren, pengelola unit usaha, santri, serta pihak eksternal yang berkaitan dengan pengembangan usaha mandiri. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi langsung terhadap aktivitas ekonomi yang berlangsung di lingkungan pesantren serta diskusi informal guna menangkap dinamika manajerial dan partisipatif yang tidak tertulis dalam dokumen formal.

Data sekunder, di sisi lain, diperoleh dari dokumen-dokumen pendukung yang relevan. Dokumen tersebut mencakup laporan keuangan pesantren, catatan operasional dan perkembangan unit

usaha, kebijakan internal terkait pengelolaan ekonomi, hingga literatur akademik tentang manajemen pesantren, kewirausahaan sosial berbasis syariah, dan pemberdayaan ekonomi lembaga pendidikan. Kombinasi antara data primer dan sekunder ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif dan valid terhadap praktik usaha mandiri sebagai instrumen pengembangan sarana dan prasarana di pesantren.

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pertama, dilakukan wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan pengalaman dan keterlibatan langsung mereka dalam pengelolaan usaha mandiri. Wawancara ini bersifat terbuka dan fleksibel agar memungkinkan eksplorasi lebih dalam terhadap strategi, tantangan, serta harapan yang berkaitan dengan pengembangan ekonomi pesantren.

Kedua, peneliti melakukan observasi partisipatif terhadap aktivitas ekonomi pesantren, seperti pengelolaan produksi, distribusi, interaksi antar pelaku usaha, dan kegiatan pemasaran. Observasi ini membantu peneliti untuk menangkap realitas praktik di lapangan yang mungkin tidak terungkap melalui wawancara saja.

Ketiga, dilakukan teknik dokumentasi terhadap berbagai data tertulis yang tersedia, seperti laporan kegiatan usaha, catatan keuangan, arsip rapat manajemen, dan kebijakan internal pesantren. Penggabungan ketiga teknik ini bertujuan untuk membangun triangulasi data, sehingga informasi yang diperoleh memiliki tingkat validitas dan keandalan yang lebih tinggi.

3.7 Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber, metode, maupun waktu. Teknik triangulasi dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dengan data observasi dan dokumentasi, guna mendapatkan kesesuaian informasi dari berbagai sudut pandang.

Selain itu, peneliti juga menggunakan member checking, yaitu dengan mengonfirmasi hasil interpretasi sementara kepada informan untuk memastikan akurasi dan kesesuaian makna dari data yang diperoleh. Langkah ini penting agar tidak terjadi bias interpretatif dan misrepresentasi terhadap pengalaman subjek penelitian.

Sebagai tambahan, peneliti juga menyusun audit trail, yaitu pencatatan secara sistematis terhadap setiap tahap dalam proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data. Audit trail memungkinkan penelitian untuk ditinjau kembali secara metodologis jika dibutuhkan, dan menjadi bentuk pertanggungjawaban atas integritas proses riset (Abdussamad, 2022).

3.8 Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri atas tiga langkah utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles & Huberman, 1994; Nartin et al., 2024).

- a) Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan menyederhanakan informasi dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen yang telah dikumpulkan. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian akan disisihkan, sementara data yang bermakna diklasifikasikan berdasarkan tema-tema kunci.
- b) Selanjutnya, pada tahap penyajian data, informasi yang telah diringkas ditampilkan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel tematik, maupun bagan visual. Penyajian ini membantu peneliti untuk melihat keterkaitan antardata, pola-pola manajemen, serta dinamika yang muncul dari praktik pengelolaan usaha mandiri di pesantren.
- c) Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana peneliti menafsirkan temuan berdasarkan teori yang telah digunakan dalam kerangka berpikir serta menjawab tujuan dan pertanyaan penelitian. Proses ini berlangsung secara terus-menerus selama dan setelah pengumpulan data, untuk memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kenyataan di lapangan.

Dengan menggunakan pendekatan analisis ini, penelitian diharapkan mampu mengungkap secara menyeluruh dan sistematis bagaimana usaha mandiri menjadi instrumen penting dalam pengembangan sarana dan prasarana pesantren, serta mendukung terwujudnya kemandirian ekonomi lembaga.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Data Lapangan

Bab ini menyajikan gambaran umum mengenai lembaga yang menjadi lokasi penelitian, termasuk aspek historis, visi dan misi, struktur organisasi, serta kondisi sumber daya yang mendukung aktivitas operasional lembaga. Profil ini disusun untuk memberikan pemahaman kontekstual terhadap lingkungan tempat penelitian dilakukan, sehingga dapat memperkuat interpretasi hasil penelitian pada bab selanjutnya. Selain itu, uraian dalam bab ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi relevansi antara kondisi institusional lembaga dengan fokus kajian tesis, baik dari sisi kebijakan, praktik, maupun tantangan yang dihadapi dalam bidang terkait.

PROFIL LEMBAGA

1. Nomor Statistik Lembaga : 510035100037
2. Nama Lembaga : MAMBA'UL HUDA
3. No. SK Ijin Operasional : 1592/Kk13.03.3/PP.00.7/6/2020
4. Tanggal SK Ijin Operasional : 2022-10-06
5. No. Akta Pendirian : C.391.HT.03.01.TH.2007
6. Tanggal Akta Pendirian : 2022-10-06
7. Alamat : JL. KH. ABDUL MAJID KRASAK,
RT 002, RW 001
8. Kecamatan : Tegalsari
9. Kabupaten/Kota : Banyuwangi
10. Propinsi : Jawa Timur
11. Kode Pos : 68491
12. Nomor Telp : 085236858164
13. Nomor Fax : -
14. Email : mambaulhuda722@gmail.com
15. Website : -
16. Akreditasi : Tidak Terakreditasi

INFORMASI KEPALA SATUAN PENDIDIKAN

1. Nama Lengkap : MOHAMMAD KHOZIN MAJID
2. Status Kepegawaian : NON PNS
3. Pendidikan Terakhir : Tidak Memiliki Pendidikan Formal

Pondok Pesantren Mamba'ul Huda (PPMH) merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua dan paling berpengaruh di wilayah Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Terletak di Dusun Krasak, Desa Tegalsari, pesantren ini berdiri dengan latar belakang historis yang kuat dan semangat dakwah yang membara. Didirikan

pada tanggal 17 Agustus 1944 oleh KH. Abdul Majid, seorang ulama kharismatik yang berasal dari Yogyakarta, pesantren ini lahir dari keprihatinan mendalam terhadap kondisi masyarakat pedesaan saat itu yang masih mengalami keterbatasan dalam akses pendidikan, khususnya pendidikan berbasis nilai-nilai Islam. Berdasarkan data resmi dalam piagam pendirian dan akta notaris Yayasan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda, keberadaan pesantren ini merupakan wujud nyata pengabdian KH. Abdul Majid dalam membangun generasi yang berakhlak, berilmu, dan bertakwa, sekaligus merespon kebutuhan umat akan pendidikan yang mengintegrasikan dimensi spiritual, moral, dan intelektual.

Perjalanan KH. Abdul Majid menuju Krasak bukanlah sekadar perpindahan geografis, melainkan juga perjalanan spiritual yang sarat makna. Dalam pengembaraannya ke wilayah timur Pulau Jawa, beliau mencari lokasi yang tenang dan strategis untuk dijadikan pusat dakwah dan pendidikan Islam. Pilihan beliau akhirnya jatuh pada Dusun Krasak, sebuah daerah agraris yang kala itu relatif terpencil dan belum banyak tersentuh arus modernisasi. Dengan keteguhan hati dan kesederhanaan hidup, KH. Abdul Majid memulai aktivitas dakwah dan pendidikan dari nol. Ia membuka pengajian di rumah dan mushala kecil yang ia bangun bersama warga, lalu mulai mengajarkan ilmu-ilmu dasar agama Islam kepada anak-anak dan masyarakat sekitar secara langsung dan konsisten. Meski fasilitas sangat terbatas, semangat beliau untuk menyebarkan ajaran Islam tidak pernah surut. Keikhlasan dan keteladanan beliau dalam bersikap menjadi magnet tersendiri yang menarik simpati masyarakat untuk bergabung dan mendukung perjuangannya.

Lambat laun, benih perjuangan yang ditanam KH. Abdul Majid mulai menunjukkan hasil. Jumlah santri yang datang menuntut ilmu di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda meningkat dari waktu ke waktu. Tidak hanya dari Dusun Krasak atau Desa Tegalsari, para pencari ilmu berdatangan dari berbagai penjuru Banyuwangi bahkan dari luar daerah seperti Jember, Situbondo, Bondowoso, dan sekitarnya. Pesantren ini menjadi tempat "ngangsu kawruh", yaitu menimba ilmu dengan harapan mendapatkan pencerahan rohani dan panduan hidup yang sesuai dengan ajaran Islam. Masyarakat mulai menjadikan pesantren ini sebagai pusat rujukan keagamaan, tempat anak-anak mereka dididik tidak hanya secara intelektual, tetapi juga secara akhlak dan spiritual. Dalam tradisi pesantren, santri tidak hanya belajar di kelas, tetapi juga hidup bersama dalam satu

lingkungan yang sarat nilai-nilai kebersamaan, kedisiplinan, dan keteladanan. Hal inilah yang menjadikan PPMH bukan hanya sebagai lembaga pendidikan, melainkan juga sebagai pusat pembentukan karakter dan peradaban Islam.

Keberadaan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda juga membawa dampak transformatif terhadap tatanan sosial masyarakat Dusun Krasak. Sebelum pesantren berdiri, daerah ini dikenal sebagai kawasan yang cukup tertinggal dalam hal pendidikan dan pembangunan moral. Namun seiring waktu, keberadaan pesantren mampu mengubah wajah sosial masyarakat. Nilai-nilai keislaman mulai meresap ke dalam kehidupan sehari-hari warga, kesadaran akan pentingnya pendidikan meningkat, dan lahir berbagai kegiatan keagamaan serta sosial yang dipelopori oleh para santri dan alumni pesantren. Pesantren juga memberikan kontribusi ekonomi melalui keterlibatan dalam kegiatan usaha mandiri seperti pertanian dan perdagangan, yang turut menggerakkan roda perekonomian lokal. Bahkan kini, PPMH dikenal sebagai pesantren yang mengusung semangat kemandirian dan pemberdayaan umat, dengan mendorong santri untuk tidak hanya menjadi ustaz atau pendakwah, tetapi juga entrepreneur yang berintegritas.

Dengan latar belakang sejarah yang kaya dan kontribusi sosial yang nyata, Pondok Pesantren Mamba'ul Huda tidak hanya menjadi simbol pendidikan Islam di Banyuwangi, tetapi juga menjadi saksi perjuangan panjang seorang ulama dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dari akar rumput. Pesantren ini telah menjelma menjadi institusi yang adaptif terhadap perkembangan zaman, namun tetap menjaga nilai-nilai klasik pesantren seperti keikhlasan, kesederhanaan, dan ketaatan kepada ilmu. Kiprah KH. Abdul Majid pun menjadi warisan tak ternilai bagi generasi penerus yang kini meneruskan estafet kepemimpinan dan pengembangan lembaga. Melalui kombinasi nilai-nilai tradisional dan inovasi modern, PPMH terus berkembang sebagai pusat pendidikan, dakwah, dan transformasi sosial di wilayah timur Jawa.

Seiring berjalannya waktu, Pondok Pesantren Mamba'ul Huda mengalami pertumbuhan yang signifikan, baik dari segi jumlah santri maupun dinamika kebutuhan pendidikan yang semakin kompleks. Kenaikan jumlah santri dari tahun ke tahun menuntut pesantren untuk tidak hanya memperkuat aspek pengajaran tradisional, tetapi juga memperluas cakupan dan kualitas layanan pendidikan. Dalam konteks ini, kebutuhan akan sistem pendidikan yang lebih

terstruktur, terorganisasi, dan formal menjadi hal yang mendesak. Oleh karena itu, pengurus pesantren merespons dengan langkah strategis berupa pendirian unit-unit pendidikan formal dan nonformal yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan sistem kurikulum nasional dan keilmuan kontemporer.

Langkah awal dimulai dengan pendirian Madrasah Diniyah Miftahul Huda pada tahun 1954, sebagai lembaga pendidikan agama yang disusun secara sistematis untuk membekali para santri dengan pengetahuan keislaman yang mendalam dan berjenjang. Kehadiran madrasah ini menjadi tonggak penting yang menandai transformasi dari pola pendidikan tradisional berbasis halaqah menuju model pendidikan formal yang lebih terukur dan berdampak luas. Melihat antusiasme masyarakat serta tuntutan zaman yang terus berkembang, pengurus pesantren kemudian mendirikan berbagai jenjang pendidikan mulai dari tingkat dasar hingga menengah. Di antaranya adalah Taman Kanak-kanak (TK), Madrasah Ibtidaiyah (MI), dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang mulai beroperasi sejak tahun 1989 sebagai bentuk komitmen untuk mendidik anak-anak dari usia dini hingga remaja dalam lingkungan pendidikan Islam yang kondusif.

Kesadaran akan pentingnya pendidikan kejuruan untuk membekali santri dengan keterampilan praktis yang dibutuhkan di dunia kerja mendorong berdirinya SMK Negeri di lingkungan pesantren pada tahun 2005. Keberadaan SMK ini menjadi bentuk adaptasi pesantren terhadap kebutuhan ekonomi dan sosial masyarakat, dengan menawarkan program vokasional yang aplikatif, seperti pertanian, teknologi informasi, atau tata boga, tergantung kebutuhan lokal. Tidak berhenti sampai di situ, pada tanggal 22 Juli 2009, pesantren meluncurkan Madrasah Aliyah (MA) Unggulan Mamba'ul Huda, yang dirancang untuk melahirkan lulusan dengan keunggulan intelektual dan spiritual yang siap melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi maupun menjadi pemimpin masa depan di masyarakat. MA ini dirancang dengan pendekatan integratif antara kurikulum keislaman dan keilmuan umum secara proporsional dan modern.

Sebagai konsekuensi dari bertambahnya unit pendidikan, sosial, dan ekonomi, serta semakin kompleksnya tata kelola lembaga, pihak pengelola pesantren menyadari perlunya wadah legal formal yang mampu mengintegrasikan semua kegiatan secara administratif dan struktural. Maka pada tanggal 29 Maret 1988, atau bertepatan

dengan 14 Rajab 1408 Hijriah, dibentuklah Yayasan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda (YPPMH). Yayasan ini didirikan dengan tujuan utama untuk menjadi badan hukum resmi yang menaungi seluruh kegiatan dan aset pesantren, serta menjadi lembaga manajemen strategis dalam memastikan keberlangsungan program-program yang telah dan akan dijalankan. Dengan adanya yayasan, tata kelola pesantren menjadi lebih profesional dan akuntabel, mencakup pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, fasilitas fisik, serta perencanaan jangka panjang.

Kini, Yayasan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda telah berkembang menjadi institusi yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan aktif dalam pengembangan lembaga secara holistik, baik dari aspek pendidikan, sosial, ekonomi, maupun spiritual. Unit-unit di bawah naungan yayasan tumbuh menjadi pilar-pilar penting yang menopang kemandirian dan daya saing pesantren di tengah arus modernisasi. Melalui pengelolaan yang terstruktur ini, pesantren berhasil membangun sistem pendidikan terpadu dari tingkat prasekolah hingga menengah atas, serta memperluas peran sosialnya dalam pemberdayaan masyarakat dan peningkatan kualitas hidup umat. YPPMH menjadi simbol transformasi kelembagaan yang menegaskan bahwa pesantren mampu berkembang menjadi pusat peradaban Islam yang modern tanpa meninggalkan akar tradisi dan nilai-nilai keislaman yang telah diwariskan oleh para pendirinya.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis SWOT

Dalam konteks pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi, persaingan menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi. Meskipun bukan lembaga profit murni seperti perusahaan, pesantren tetap menghadapi dinamika kompetitif, terutama dalam hal menarik perhatian masyarakat, peningkatan kualitas pendidikan, serta pengelolaan unit-unit usaha mandiri yang menopang kemandirian pesantren. Oleh karena itu, strategi mempertahankan kualitas produk dan pelayanan menjadi penting, tidak hanya dalam konteks usaha komersial, tetapi juga dalam layanan pendidikan dan pengembangan ekonomi berbasis pesantren.

Kapabilitas pesantren dalam mengelola unit usaha mandiri relatif seimbang dengan lembaga sejenis di wilayahnya. Namun,

persaingan tetap dapat menjadi tantangan yang signifikan bagi keberlangsungan dan pengembangan ekonomi pesantren. Di sisi lain, persaingan tersebut juga dapat menjadi pemacu bagi pesantren untuk terus meningkatkan kinerjanya, baik dari segi manajerial maupun dari segi kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh unit usaha mandiri.

Secara umum, manajemen pengelolaan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda telah berjalan cukup baik. Upaya yang dilakukan lebih difokuskan pada optimalisasi kualitas layanan, peningkatan efisiensi operasional, serta pemanfaatan peluang ekonomi lokal. Strategi yang tepat dalam situasi ini adalah strategi **turn around** (putar haluan), yaitu dengan mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan internal guna memaksimalkan peluang eksternal yang tersedia. Hal ini penting agar pondok pesantren tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang secara berkelanjutan.

Dengan memperkuat kelemahan internal dan secara aktif memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan sekitar, Pondok Pesantren Mambaul Huda dapat meningkatkan kapasitasnya dalam mengembangkan sarana prasarana yang berkelanjutan. Salah satu pendekatan strategis yang perlu dioptimalkan adalah penguatan daya saing melalui keunggulan kualitas produk dari unit usaha mandiri yang dikelola, serta pelayanan yang prima kepada konsumen dan masyarakat sekitar, khususnya dalam aspek *after sales service* untuk produk-produk berbasis teknologi atau kerajinan pesantren.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri tidak hanya berdampak pada peningkatan kemandirian ekonomi pondok pesantren, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan daya saing kelembagaan. Dengan demikian, Pondok Pesantren Mambaul Huda memiliki potensi besar untuk tumbuh menjadi pusat pemberdayaan ekonomi umat berbasis pendidikan keagamaan, terutama di bidang usaha teknik dan kerajinan yang memiliki nilai jual tinggi di masyarakat.

Dalam mengembangkan sarana prasarana berbasis usaha mandiri, Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi perlu menerapkan strategi yang tepat agar mampu bersaing dan bertahan di tengah dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah. Persaingan tidak hanya muncul dari lembaga pesantren lain yang juga mengelola unit usaha serupa, tetapi juga dari pelaku usaha mandiri di sekitar wilayah Banyuwangi dan

sekitarnya yang memiliki produk sejenis, baik dalam bidang kerajinan, pertanian, maupun layanan berbasis teknologi tepat guna.

Dengan semakin berkembangnya unit usaha mandiri berbasis komunitas atau lembaga pendidikan keagamaan lainnya, maka Pondok Pesantren Mambaul Huda dituntut untuk lebih adaptif dan inovatif dalam menerapkan strategi pengembangan yang kompetitif. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi posisi dan daya saing unit usaha pesantren secara menyeluruh, agar tetap relevan, unggul, dan berkelanjutan.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan sarana prasarana tersebut adalah **analisis SWOT**. Analisis ini digunakan untuk menilai faktor-faktor lingkungan internal pesantren (Strengths/kekuatan dan Weaknesses/kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (Opportunities/peluang dan Threats/ancaman). Dengan pemetaan ini, pesantren dapat menentukan langkah strategis yang bersifat jangka menengah hingga jangka panjang.

Penerapan analisis SWOT memungkinkan pengurus pesantren mengambil keputusan yang bersifat strategik dan berbasis data. Proses ini harus diawali dengan analisis mendalam mengenai kondisi aktual unit usaha dan potensi pengembangan sarana prasarana, sehingga terjadi titik temu antara faktor internal dan eksternal secara tepat. Sinergi antara keduanya akan memandu arah pencapaian tujuan pesantren dalam penguatan ekonomi melalui usaha mandiri, sekaligus sebagai sarana pembelajaran keterampilan hidup bagi para santri.

Dengan demikian, untuk mengetahui kebutuhan aktual pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri, Pondok Pesantren Mambaul Huda perlu melakukan identifikasi dan analisis strategi melalui pendekatan faktor internal (misalnya manajemen, SDM santri, kualitas produk, peralatan produksi) dan faktor eksternal (misalnya tren pasar lokal, dukungan pemerintah, kemitraan, dan kompetitor usaha sejenis). Hasil analisis ini diharapkan dapat dijadikan dasar dalam merumuskan strategi yang lebih tepat, efektif, dan berkelanjutan dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren. Sebagai berikut;

1. Kekuatan (*Strengths*) pada Usaha Mandiri Pondok Pesantren Mambaul Huda

Dalam mengembangkan sarana prasarana berbasis usaha mandiri, Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari

Banyuwangi memiliki sejumlah kekuatan yang menjadi modal penting dalam pengelolaan dan keberlangsungan usahanya. Kekuatan-kekuatan tersebut antara lain:

a. Memiliki Citra Baik (Brand Image) di Komunitas

Usaha mandiri yang dikembangkan di Pondok Pesantren Mambaul Huda telah membangun citra positif di lingkungan masyarakat sekitar. Produk-produk seperti hasil pertanian, peternakan, atau kerajinan yang dihasilkan sudah dikenal memiliki kualitas yang baik, sehingga dipercaya dan diminati oleh konsumen lokal.

b. Memiliki *Goodwill* atau Nama Baik di Kalangan Masyarakat dan Mitra

Kepercayaan masyarakat terhadap unit usaha pesantren tergolong tinggi. Hal ini karena usaha tersebut tidak semata berorientasi pada profit, tetapi juga mendukung pembinaan karakter dan keterampilan santri. Reputasi baik ini menjadi kekuatan penting dalam membangun loyalitas konsumen dan jaringan kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk mitra usaha dan donatur.

c. Inovasi dan Pembaruan Produk Secara Berkala

Unit usaha pesantren secara aktif melakukan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan pasar. Misalnya, dalam usaha kerajinan, dilakukan pembaruan desain dan penggunaan bahan baku lokal yang lebih awet dan bernilai tambah. Pembaruan ini juga mencakup metode produksi yang lebih efisien dan ramah lingkungan.

d. Diversifikasi Produk dan Layanan

Pondok pesantren memiliki berbagai varian produk hasil usaha mandiri, seperti olahan makanan, kerajinan tangan, pertanian terpadu, hingga jasa pelatihan kewirausahaan bagi santri. Diversifikasi ini membuat unit usaha pesantren lebih adaptif terhadap permintaan pasar dan potensi ekonomi lokal.

e. Standar Kualitas Produk yang Konsisten

Meskipun berbasis komunitas dan pendidikan, produk-produk yang dihasilkan oleh unit usaha pesantren tetap menjaga standar mutu yang konsisten. Misalnya, dalam produksi hasil tani atau peternakan, diterapkan praktik sanitasi dan pemrosesan sesuai standar kelayakan konsumsi. Hal ini menjadikan produk lebih kompetitif di pasaran.

f. Program Pelatihan dan Pemberdayaan bagi Santri dan Masyarakat

Salah satu kekuatan utama Pondok Pesantren Mambaul Huda adalah penyelenggaraan program pelatihan keterampilan, baik untuk santri maupun masyarakat sekitar. Kegiatan ini meliputi pelatihan kewirausahaan, teknik produksi, pemasaran digital, hingga manajemen keuangan usaha kecil. Kegiatan pelatihan ini dilakukan secara berkala sebagai bentuk pelayanan pendidikan berbasis praktis, sekaligus sarana promosi produk.

2. Kelemahan (*Weaknesses*) dalam Pengembangan Usaha Mandiri Pondok Pesantren Mambaul Huda

Meskipun Pondok Pesantren Mambaul Huda memiliki berbagai kekuatan dalam mengembangkan usaha mandiri, namun terdapat beberapa kelemahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan serta keberlanjutan pengembangan sarana prasarana pesantren. Beberapa kelemahan tersebut antara lain:

a. Harga Produk yang Relatif Tinggi

Beberapa produk dari unit usaha mandiri pesantren, seperti kerajinan atau hasil olahan makanan, memiliki harga jual yang lebih tinggi dibandingkan produk serupa di pasaran umum. Hal ini disebabkan oleh proses produksi manual, keterbatasan skala produksi, serta belum efisiennya manajemen rantai pasok. Kondisi ini sering menjadi kendala dalam menarik konsumen dari luar lingkungan pesantren.

b. Ketersediaan Produk Tidak Stabil

Unit usaha pesantren masih menghadapi tantangan dalam menjaga ketersediaan stok barang. Produksi seringkali dilakukan berdasarkan pesanan (*sistem made to order*), sehingga ketika ada permintaan mendadak atau dalam jumlah besar, pesantren tidak selalu siap memenuhi kebutuhan pasar. Hal ini dapat menyebabkan kehilangan peluang usaha dan kekecewaan dari konsumen.

c. Distribusi Produk yang Belum Optimal

Sistem distribusi produk hasil usaha mandiri pesantren masih bersifat terbatas dan belum terstruktur secara profesional. Penjualan umumnya masih mengandalkan jaringan lokal atau kunjungan langsung ke pesantren. Ketiadaan sistem pemasaran digital atau saluran distribusi

yang efisien menjadi hambatan dalam memperluas jangkauan pemasaran ke wilayah yang lebih luas.

d. Ketiadaan Skema Garansi Produk atau Layanan Purna Jual

Unit usaha pesantren belum memiliki kebijakan garansi produk atau layanan purna jual (*after-sales service*), khususnya untuk produk teknis atau bernilai tinggi. Padahal, keberadaan jaminan ini penting untuk membangun kepercayaan dan loyalitas konsumen, serta untuk menjaga reputasi produk pesantren di pasar.

e. Kompetisi Internal antar Lembaga Sejenis

Di lingkungan sekitar, terdapat beberapa pesantren atau lembaga pendidikan keagamaan lain yang juga mengembangkan usaha mandiri dengan produk sejenis. Dalam beberapa kasus, persaingan ini tidak terkelola dengan baik, sehingga terjadi perang harga atau perebutan pasar lokal yang tidak sehat. Tanpa adanya kerja sama atau segmentasi pasar yang jelas, hal ini berpotensi menurunkan daya saing unit usaha pesantren secara keseluruhan.

3. Peluang (*Opportunities*) dalam Pengembangan Usaha Mandiri Pondok Pesantren Mambaul Huda

Peluang merupakan faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh Pondok Pesantren Mambaul Huda dalam memperkuat dan memperluas usaha mandiri yang dikelola. Pengelolaan peluang ini sangat penting untuk mendukung pengembangan sarana prasarana secara berkelanjutan. Adapun peluang-peluang yang dapat dimaksimalkan antara lain sebagai berikut:

a. Hubungan Baik dengan Konsumen dan Masyarakat Sekitar

Unit usaha mandiri pesantren menjalin hubungan yang harmonis dan terbuka dengan masyarakat sebagai konsumennya. Pelayanan yang ramah, transparansi dalam proses produksi, serta pendekatan sosial-religius menjadi nilai tambah yang memperkuat loyalitas konsumen terhadap produk pesantren. Kepercayaan ini menjadi peluang besar untuk memperluas pasar.

b. Kerja Sama dan Kontrak Berkelanjutan dengan Mitra

Pondok pesantren berpeluang menjalin kemitraan jangka panjang dengan instansi pemerintah, koperasi, maupun toko-toko lokal melalui skema kerja sama seperti kontrak pasokan barang secara rutin. Dengan sistem ini, unit usaha pesantren dapat menstabilkan pendapatan, menjaga kontinuitas produksi, dan menawarkan harga yang lebih kompetitif.

c. Keberagaman Produk yang Terus Berkembang

Varian produk yang dihasilkan oleh unit usaha mandiri pesantren terus bertambah seiring meningkatnya kreativitas santri dan kebutuhan pasar. Mulai dari produk pangan, kerajinan tangan, hingga jasa keterampilan, semuanya dapat disesuaikan dengan perkembangan tren dan teknologi lokal. Keberagaman ini membuka peluang untuk masuk ke pasar yang lebih luas, termasuk e-commerce atau pameran UMKM.

d. Citra Pesantren yang Positif di Mata Konsumen

Nama baik Pondok Pesantren Mambaul Huda sebagai lembaga pendidikan Islam yang terpercaya dan mandiri memberikan citra positif bagi semua produk yang dihasilkannya. Banyak konsumen tertarik membeli produk bukan hanya karena kualitasnya, tetapi juga karena ingin turut berkontribusi dalam mendukung pendidikan dan pemberdayaan ekonomi umat.

e. Meningkatkan Permintaan Produk Lokal Berkualitas

Dalam beberapa tahun terakhir, kesadaran masyarakat terhadap pentingnya mendukung produk lokal dan halal semakin meningkat. Hal ini menjadi peluang besar bagi unit usaha pesantren untuk memperkuat posisinya di pasar sebagai produsen yang tidak hanya menjual produk berkualitas, tetapi juga membawa nilai-nilai keagamaan, edukatif, dan sosial. Bahkan banyak konsumen rela membayar lebih demi mendapatkan produk berkualitas tinggi dengan nilai keberkahan.

4. Ancaman (*Threats*) dalam Pengembangan Usaha Mandiri Pondok Pesantren Mambaul Huda

Ancaman merupakan faktor eksternal yang berpotensi menghambat jalannya usaha dan pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda. Jika tidak diantisipasi, berbagai bentuk ancaman ini dapat menjadi kendala besar bagi keberlanjutan usaha pesantren. Beberapa

bentuk ancaman yang perlu diwaspadai antara lain sebagai berikut:

a. Strategi Pesaing yang Lebih Inovatif dan Agresif

Lembaga lain, baik pesantren maupun pelaku UMKM di sekitar wilayah Banyuwangi, mulai menerapkan strategi usaha yang lebih inovatif dan agresif, seperti pemanfaatan media digital, sistem pemasaran berbasis komunitas, hingga penawaran diskon dan bundling produk. Strategi-strategi ini dapat menggeser minat konsumen dari produk pesantren, terutama jika usaha mandiri pesantren tidak cepat beradaptasi.

b. Peniruan Konsep oleh Pelaku Usaha Lain

Tidak sedikit pelaku usaha lokal yang meniru konsep dan jenis produk yang dihasilkan oleh unit usaha pesantren. Meskipun hal ini menunjukkan bahwa produk pesantren memiliki nilai pasar yang tinggi, peniruan ini juga dapat mengganggu keberlangsungan usaha jika tidak disertai dengan inovasi yang berkelanjutan dari pihak pesantren sendiri.

c. Tingginya Tingkat Persaingan Usaha di Pasar Lokal

Persaingan dalam dunia usaha semakin ketat, baik dari pelaku usaha sejenis maupun yang berbeda jenis tetapi menasar konsumen yang sama. Mereka bersaing dalam hal harga, kecepatan layanan, inovasi produk, dan penggunaan teknologi. Tanpa strategi adaptif, unit usaha pesantren berisiko tertinggal dalam kompetisi pasar.

d. Persepsi Konsumen terhadap Harga Produk Pesantren

Beberapa konsumen menganggap harga produk yang dihasilkan pesantren relatif tinggi, terutama jika dibandingkan dengan produk komersial massal. Persepsi ini dapat membatasi jangkauan pasar pesantren hanya pada kalangan tertentu, sehingga berpengaruh terhadap volume penjualan dan keberlanjutan produksi.

e. Fluktuasi Kondisi Ekonomi Masyarakat

Perubahan kondisi ekonomi, terutama dalam situasi krisis atau inflasi, sangat memengaruhi daya beli masyarakat. Dalam kondisi tersebut, konsumen cenderung mengurangi pengeluaran dan memilih produk yang lebih murah, bahkan jika kualitasnya lebih rendah. Ini menjadi tantangan bagi usaha pesantren yang mengutamakan kualitas dan keberkahan dalam produksinya.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya yang diperoleh melalui *focus group discussion* (FGD) bersama beberapa pihak terkait, seperti pengurus pondok pesantren, pengelola unit usaha mandiri, santri, serta mitra usaha lokal, maka dapat dilakukan pengelompokan terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi.

Adapun pengelompokan faktor-faktor tersebut disusun sebagai dasar dalam analisis strategi pengembangan usaha mandiri yang berkelanjutan dan adaptif terhadap tantangan lingkungan sekitar, sebagai berikut;

Tabel 4.1 Analisis Faktor Internal dan Eksternal dalam Pengembangan Usaha Mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kekuatan (Strengths)	Peluang (Opportunities)
1. Dukungan kuat dari pengasuh dan pengurus pesantren.	1. Potensi pasar lokal yang cukup besar untuk produk pesantren.
2. Adanya SDM santri yang dapat dilibatkan dalam kegiatan usaha.	2. Dukungan dari instansi pemerintah dan lembaga mitra.
3. Adanya lahan dan fasilitas milik pondok yang dapat dimanfaatkan untuk usaha.	3. Kebutuhan masyarakat terhadap produk berbasis spiritual dan halal.
4. Memiliki semangat kemandirian ekonomi berbasis nilai-nilai pesantren.	4. Tren masyarakat mendukung ekonomi syariah dan produk lokal.
5. Produk usaha telah dikenal di lingkungan sekitar.	5. Peluang kolaborasi dengan pelaku UMKM dan koperasi pesantren.
Kelemahan (Weaknesses)	Ancaman (Threats)
1. Keterbatasan dalam manajemen usaha profesional.	1. Meningkatnya persaingan usaha dari pelaku bisnis luar pesantren.
2. Belum adanya sistem pemasaran digital yang optimal.	2. Fluktuasi harga bahan baku dan distribusi produk.
3. Keterbatasan modal dalam pengembangan usaha.	3. Perubahan selera konsumen yang cepat.
4. Kurangnya pelatihan kewirausahaan bagi santri dan	4. Ketergantungan pada pasar lokal yang sempit.

pengelola.	
5. Belum adanya sistem evaluasi dan pengendalian mutu secara berkelanjutan.	5. Ketidakpastian kondisi ekonomi nasional yang memengaruhi daya beli.

Sumber: Data diolah dari hasil observasi, wawancara, dan FGD di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi.

4.2.2. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi proses pengembangan usaha mandiri di Pondok Pesantren. Analisis ini dilakukan dengan menghubungkan antara kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) terhadap tujuan dan sasaran pengembangan sarana prasarana pesantren secara mandiri.

Melalui pendekatan ini, pihak pengelola Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi dapat merumuskan empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat diambil dalam menghadapi dinamika dan tantangan lingkungan eksternal yang semakin kompleks, khususnya dalam konteks ekonomi, sosial, dan teknologi.

Dengan pemanfaatan Matriks SWOT, pesantren diharapkan mampu meningkatkan kapasitasnya dalam membangun kemandirian ekonomi berbasis nilai-nilai keislaman, serta mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan sekaligus pelaku usaha yang kompetitif. Kemampuan yang dimaksud mencakup kemampuan untuk merespon perubahan lingkungan, meningkatkan efisiensi usaha, memperluas pangsa pasar, serta menjaga keberlanjutan bisnis yang dijalankan secara kolektif bersama para santri dan pengurus.

Pesantren dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mampu menawarkan nilai tambah dibanding pelaku usaha lainnya, khususnya dalam hal kedekatan dengan masyarakat, nilai spiritual dalam produk, serta etos kerja berbasis pendidikan karakter. Hal ini menjadi modal sosial dan kultural penting dalam memperkuat posisi usaha mandiri pesantren di tengah kompetisi pasar, baik lokal maupun regional.

Adapun hasil analisis Matriks SWOT terkait pengembangan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Matriks SWOT dalam Manajemen Pengembangan Sarana Prasarana Berbasis Usaha Mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi

IFAS / EFAS	Kekuatan / Strengths (S)	Kelemahan / Weaknesses (W)
	1. Memiliki semangat kemandirian yang tinggi.	1. Keterbatasan dana operasional.
	2. Dukungan penuh dari pengasuh pondok dan warga pesantren.	2. Keterbatasan tenaga profesional dalam manajemen usaha.
	3. Aset lahan dan bangunan yang dapat dimanfaatkan untuk usaha produktif.	3. Manajemen keuangan yang belum tertata secara modern.
	4. Keterlibatan aktif santri dalam kegiatan produktif.	4. Kurangnya pelatihan kewirausahaan dan pengelolaan bisnis.
	5. Adanya jaringan dengan mitra lokal dan alumni pondok.	5. Pemasaran produk masih bersifat lokal dan belum menjangkau pasar lebih luas.
	Peluang / Opportunities (O)	Ancaman / Threats (T)
	1. Dukungan program pemerintah terhadap ekonomi pesantren (seperti Kemenag dan Kemenkop UKM).	1. Persaingan dengan pelaku usaha mandiri dari luar pesantren.
	2. Kesadaran masyarakat yang meningkat terhadap produk berbasis syariah dan lokal.	2. Fluktuasi harga bahan baku dan ketergantungan pada distributor eksternal.
	3. Perkembangan teknologi digital untuk pemasaran produk.	3. Kurangnya jaminan keberlanjutan pendanaan dari pihak luar.
	4. Peluang kerja sama dengan Lembaga ZIS dan CSR perusahaan besar.	4. Perubahan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi kelangsungan program.
	5. Potensi pasar internal dari	5. Pandangan masyarakat

	santri dan wali santri yang besar.	yang meragukan profesionalitas pesantren dalam mengelola usaha.
--	------------------------------------	---

Strategi SWOT

Strategi S-O (Strength - Opportunity)
1. Mengembangkan unit usaha baru berbasis potensi aset pondok pesantren.
2. Menjalin kerja sama dengan lembaga eksternal seperti Baznas, BUMN, dan koperasi pesantren.
3. Memanfaatkan santri sebagai SDM produktif dengan pelatihan kewirausahaan.
4. Meningkatkan penggunaan media sosial dan marketplace dalam promosi produk pesantren.
5. Memaksimalkan dukungan alumni dan mitra strategis untuk memperluas jaringan usaha.
Strategi W-O (Weakness - Opportunity)
1. Meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan manajemen dan kewirausahaan.
2. Menyusun sistem keuangan usaha pesantren yang modern dan transparan.
3. Menggali sumber pendanaan dari program pemerintah atau swasta.
4. Membuat tim pemasaran digital untuk meningkatkan jangkauan pasar produk pondok.
5. Melakukan benchmarking dengan pesantren lain yang telah sukses dalam usaha mandiri.
Strategi S-T (Strength - Threat)
1. Memperkuat branding produk pesantren dengan pendekatan nilai religius dan lokalitas.
2. Meningkatkan efisiensi produksi untuk menghadapi persaingan harga.
3. Menyediakan layanan pelanggan untuk menumbuhkan loyalitas konsumen internal dan eksternal.
4. Menjaga hubungan baik dengan distributor dan pemasok agar tetap stabil.
5. Menyusun SOP dan kebijakan usaha untuk menjaga keberlanjutan di tengah dinamika regulasi.
Strategi W-T (Weakness - Threat)
1. Mengelola risiko usaha dengan perencanaan keuangan yang matang dan fleksibel.

2. Mengadakan pelatihan rutin untuk peningkatan kualitas produk dan pelayanan.
3. Menyusun sistem logistik dan distribusi yang efisien untuk mengurangi ketergantungan eksternal.
4. Menumbuhkan semangat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.
5. Menjalin kemitraan untuk mitigasi dampak ekonomi makro terhadap usaha pesantren.

Sumber: Diolah dari hasil diskusi, observasi lapangan, dan adaptasi model SWOT (Rangkuti, 2014).

Analisis Matriks SWOT dan Strategi Pengembangan

Berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT yang telah disusun, dapat dirumuskan empat sel strategi alternatif yang merepresentasikan kombinasi antara kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats). Strategi-strategi ini menjadi dasar bagi pimpinan pondok pesantren dalam merumuskan kebijakan pengembangan usaha mandiri serta dalam menghadapi tantangan dan persaingan yang semakin dinamis. Berikut penjabaran masing-masing strategi:

a. Strategi Strengths–Opportunities (S–O)

Strategi ini bertujuan untuk memanfaatkan seluruh kekuatan internal guna meraih dan mengoptimalkan peluang eksternal yang tersedia. Dalam konteks pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda, strategi ini mencakup:

- Menjaga dan meningkatkan hubungan baik yang telah terjalin dengan konsumen atau mitra usaha.
- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan pesantren.
- Melakukan promosi yang lebih intensif dan tepat sasaran untuk menjangkau pasar yang potensial.
- Mendorong inovasi secara berkelanjutan serta memperkuat diferensiasi produk agar dapat bersaing dan menyesuaikan dengan kebutuhan pasar.

b. Strategi Strengths–Threats (S–T)

Strategi ini mengarahkan penggunaan kekuatan internal untuk mengantisipasi dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal. Untuk itu, Pondok Pesantren Mambaul Huda dapat:

- Menawarkan promo harga secara berkala sebagai strategi untuk menarik minat konsumen di tengah persaingan yang ketat.
- Melakukan edukasi kepada konsumen mengenai kualitas dan nilai produk/jasa yang meskipun memiliki harga lebih tinggi, namun menawarkan manfaat jangka panjang sebagai bentuk investasi yang efisien.
- Terus berinovasi dalam strategi pemasaran agar memiliki keunikan dan nilai jual tersendiri dibandingkan pesaing.

c. Strategi Weaknesses–Opportunities (W–O)

Strategi ini diterapkan ketika terdapat peluang besar yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai kelemahan internal. Dalam hal ini, Pondok Pesantren Mambaul Huda dapat:

- Melakukan inovasi dalam produk atau layanan guna membangun citra yang lebih kuat di mata konsumen.
- Menyediakan stok produk yang memadai untuk memenuhi permintaan pasar, khususnya produk yang menjadi kebutuhan utama konsumen.
- Menetapkan harga yang lebih kompetitif agar dapat bersaing dengan pelaku usaha lain, tanpa mengurangi kualitas produk yang ditawarkan.

d. Strategi Weaknesses–Threats (W–T)

Strategi ini bertujuan untuk meminimalisasi kelemahan sekaligus menghindari potensi ancaman yang dapat menghambat pengembangan usaha mandiri di pondok pesantren. Langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan adalah:

- Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen melalui pelatihan SDM dan peningkatan standar pelayanan.
- Menyusun kebijakan harga dan distribusi yang tepat, termasuk penetapan standar unit dan mekanisme distribusi produk dari produsen hingga ke konsumen.
- Mengambil langkah antisipatif dan adaptif secara cepat ketika menghadapi kendala eksternal, guna memastikan tujuan pengembangan sarana dan prasarana tetap tercapai secara berkelanjutan.

4.2.3. Matriks Internal Strategy Factor Analysis (IFAS)

Matriks Internal Strategy Factor Analysis (IFAS) adalah alat yang digunakan untuk merumuskan dan mengevaluasi faktor-faktor internal utama yang meliputi kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan usaha mandiri di Pondok Pesantren. Matriks ini berfungsi sebagai dasar dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara berbagai faktor internal guna menyusun strategi pengembangan yang efektif.

Pengembangan Matriks IFAS dilakukan melalui beberapa tahapan berikut (David, 2009:206):

1. Identifikasi Faktor Internal

Tuliskan faktor-faktor internal utama yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Sebaiknya faktor yang ditulis berjumlah antara sepuluh hingga dua puluh item, dimulai dengan kekuatan terlebih dahulu, kemudian kelemahan. Faktor-faktor ini harus dideskripsikan secara rinci, termasuk penggunaan data kuantitatif seperti persentase, rasio, atau angka komparatif bila memungkinkan.

2. Pemberian Bobot

Berikan bobot untuk setiap faktor internal dengan skala antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot ini merefleksikan tingkat kepentingan relatif faktor tersebut dalam mempengaruhi kinerja usaha mandiri pesantren. Total bobot seluruh faktor harus berjumlah tepat 1,0.

3. Pemberian Peringkat

Berikan peringkat pada setiap faktor dengan nilai antara 1 sampai 4, di mana:

- Nilai 1 = tidak penting
- Nilai 2 = agak penting
- Nilai 3 = penting
- Nilai 4 = sangat penting

Faktor kekuatan sebaiknya mendapatkan nilai 3 atau 4, sedangkan faktor kelemahan diberikan nilai 1 atau 2.

4. Penghitungan Skor Tertimbang

Kalikan bobot faktor dengan peringkat yang diberikan untuk memperoleh skor tertimbang setiap faktor.

5. Penjumlahan Skor Tertimbang

Jumlahkan seluruh skor tertimbang untuk mendapatkan total skor tertimbang yang mencerminkan kondisi internal organisasi.

Nilai total skor tertimbang IFAS berkisar antara 1,0 hingga 4,0 dengan nilai tengah 2,5 sebagai ambang batas:

- Skor di bawah 2,5 menunjukkan kondisi internal yang lemah.
- Skor di atas 2,5 menunjukkan kondisi internal yang kuat.

Besarnya jumlah faktor yang dimasukkan akan mempengaruhi distribusi skor tertimbang, namun total bobot tetap harus berjumlah 1,0.

**Tabel 4.3 Matriks Internal Strategy Factor Analysis (IFAS)
Pengembangan Sarana Prasarana Berbasis Usaha Mandiri di
Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari
Banyuwangi**

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan (Strengths)			
1. Brand Image Pondok Pesantren	0,10	4	0,40
2. Good Will dan Dukungan Pengasuh	0,09	4	0,36
3. Pembaharuan dan Inovasi Usaha	0,09	4	0,36
4. Varian Usaha dan Produk yang Beragam	0,10	4	0,40
5. Standar Kualitas Sarana Prasarana Sesuai Standar	0,08	3	0,24
6. Program Pelatihan dan Pemberdayaan Santri	0,08	3	0,24
Total Skor Kekuatan	0,54		2,00
Kelemahan (Weaknesses)			
1. Keterbatasan Dana Operasional	0,11	2	0,22
2. Ketersediaan Sumber Daya yang Terbatas	0,10	1	0,10
3. Sistem Distribusi dan Logistik Belum Optimal	0,08	2	0,16
4. Kurangnya Jaminan Mutu dalam Pelayanan	0,09	3	0,27
5. Persaingan dengan Usaha Mandiri Sejenis di Lingkungan Pesantren	0,08	2	0,16
Total Skor Kelemahan	0,46		0,91
Jumlah Total (Kekuatan + Kelemahan)	1,00		2,91

Kelemahan)			
-------------------	--	--	--

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil penelitian dan analisis lapangan.

4.2.4. Matriks External Strategy Factor Analysis (EFAS)

Matriks External Strategy Factor Analysis (EFAS) merupakan alat yang digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha mandiri, meliputi aspek ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, hukum, teknologi, serta persaingan di lingkungan eksternal pondok pesantren.

Pengembangan Matriks EFAS dilakukan melalui beberapa tahap berikut (David, 2009:143):

1. Identifikasi Faktor Eksternal

Buat daftar faktor eksternal utama yang terdiri dari peluang dan ancaman. Faktor-faktor ini sebaiknya berjumlah antara sepuluh hingga dua puluh item. Tuliskan peluang terlebih dahulu, kemudian ancaman. Usahakan deskripsi faktor menggunakan data kuantitatif seperti persentase, rasio, dan nilai komparatif agar analisis lebih mendalam.

2. Pemberian Bobot

Berikan bobot pada masing-masing faktor dengan skala antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot ini menunjukkan tingkat kepentingan relatif faktor terhadap keberhasilan usaha mandiri. Peluang umumnya diberikan bobot lebih besar dibandingkan ancaman, kecuali jika ancaman tersebut sangat signifikan. Total bobot seluruh faktor harus berjumlah 1,0.

3. Pemberian Peringkat

Berikan peringkat pada masing-masing faktor berdasarkan efektivitas strategi yang diterapkan dalam merespons faktor tersebut, dengan skala sebagai berikut:

- 4 = sangat baik
- 3 = baik
- 2 = rata-rata
- 1 = kurang baik

Peringkat ini menilai kinerja usaha mandiri dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman.

4. Penghitungan Nilai Tertimbang

Kalikan bobot dengan peringkat setiap faktor untuk memperoleh nilai tertimbang. Kemudian jumlahkan seluruh nilai tertimbang untuk mendapatkan total skor EFAS.

Nilai total skor EFAS berkisar antara 1,0 sampai 4,0, dengan nilai rata-rata 2,5 sebagai titik tengah:

- Nilai 4,0 menunjukkan usaha mandiri memiliki respon yang sangat baik terhadap peluang dan ancaman eksternal.
- Nilai 1,0 menunjukkan respon yang sangat buruk dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman.

Tabel 4.4
Matriks External Strategy Factor Analysis (EFAS) pada
Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari
Banyuwangi

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot Rating x
Peluang			
Hubungan baik dengan para konsumen	0,11	3	0,33
Jalinan kerjasama antara konsumen dengan pesantren	0,12	2	0,24
Dampak positif dari keberagaman program usaha mandiri	0,10	2	0,20
Citra pesantren yang baik di masyarakat	0,09	3	0,27
Tingkat permintaan pasar terhadap produk pesantren	0,10	2	0,20
Total Skor Peluang	0,52		1,24
Ancaman			
Strategi pesaing dari lembaga pendidikan lain	0,10	2	0,20
Pesaing meniru strategi pesantren dalam usaha mandiri	0,08	2	0,16
Tingkat persaingan lembaga serupa yang tinggi	0,10	2	0,20
Persepsi masyarakat terhadap harga produk yang tinggi	0,11	1	0,11
Ketidakstabilan perekonomian Indonesia	0,09	2	0,18
Total Skor Ancaman	0,48		0,85
Total Peluang + Ancaman	1,00		2,09

Sumber: Data diolah dari hasil penelitian, 2025.

4.2.5. Kuadran SWOT

Setelah dilakukan analisis terhadap Matriks IFAS dan EFAS, serta diketahui hasil pengelompokan faktor-faktor internal dan eksternal Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi, maka selanjutnya dapat ditentukan posisi strategis pesantren melalui kuadran SWOT. Penentuan posisi dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

ini

$x = \text{Total Skor Kekuatan (Strengths)} - \text{Total Skor Kelemahan (Weaknesses)}$

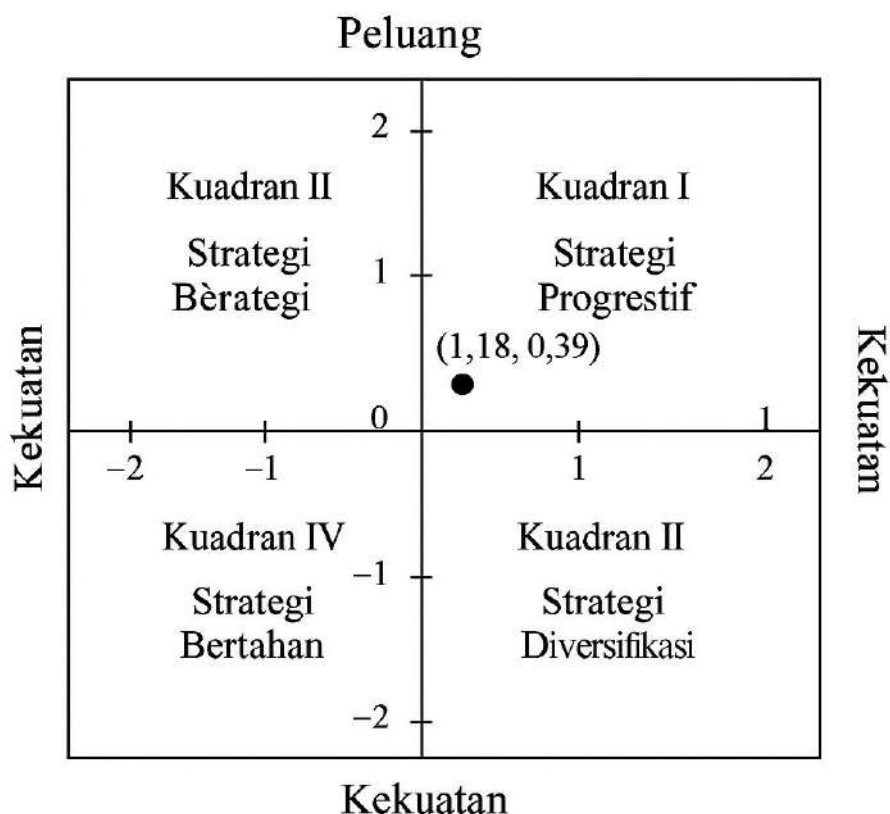
$y = \text{Total Skor Peluang (Opportunities)} - \text{Total Skor Ancaman (Threats)}$

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai:

$$x = 2,00 - 0,82 = 1,18$$

$$y = 1,24 - 0,85 = 0,39$$

Dengan demikian, nilai koordinat ($x = 1,18$; $y = 0,39$) menunjukkan bahwa posisi strategis Pondok Pesantren Mambaul Huda berada pada **Kuadran I**, yaitu kuadran yang mendukung strategi **agresif** (growth-oriented strategy). Posisi ini menggambarkan bahwa pesantren memiliki kekuatan internal yang tinggi dan peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan secara optimal, sehingga strategi yang paling tepat adalah pengembangan usaha mandiri secara lebih luas dan profesional untuk memperkuat sarana prasarana pendidikan serta kemandirian ekonomi pesantren.



Gambar 4.1 Posisi Kuadran SWOT
DI PONDOK PESANTREN MAMBAUL HUDA KRASAK BARI
TEGALSARI BANYUWANGI

4.3 Pembahasan

4.3.1 Analisis SWOT

Hasil penelitian melalui analisis SWOT yang telah dilakukan dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan strategi pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri yang tepat di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi. Hal ini sesuai dengan pendapat Rangkuti (2009) yang menyatakan bahwa melalui analisis SWOT, dapat diidentifikasi kekuatan (strength) yang dimiliki lembaga atau organisasi, kelemahan (weaknesses) yang menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan, peluang (opportunities) yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan, serta ancaman (threats) yang dapat mengganggu keberlanjutan program atau kegiatan lembaga.

Temuan penelitian ini juga selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syamsudin Noor (2014) dalam studi berjudul “Penerapan Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu LUXIO di Malang (Studi Kasus Pada PT. Astra International Tbk. – Daihatsu Malang)”. Dalam penelitian tersebut digunakan metode mix method, yaitu gabungan antara pendekatan deskriptif kualitatif dan analisis kuantitatif, yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada Kuadran I dalam matriks SWOT. Strategi yang direkomendasikan adalah strategi SO (strength-opportunities) untuk meningkatkan pemasaran dan volume penjualan produk.

Mengacu pada indikator-indikator SWOT yang telah dianalisis dalam penelitian ini, maka disusunlah sebuah matriks SWOT sebagai dasar dan acuan dalam merumuskan strategi pengembangan sarana prasarana secara berkelanjutan di Pondok Pesantren Mambaul Huda. Sesuai dengan yang dijelaskan oleh Rangkuti (2009), matriks SWOT secara sistematis dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal dapat disesuaikan dengan kekuatan serta kelemahan internal yang dimiliki lembaga, sehingga menghasilkan alternatif strategi yang aplikatif dan tepat sasaran.

Analisis SWOT dan Strategi Pengembangan Usaha Mandiri Pondok Pesantren Mambaul Huda

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang diperoleh dari Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi, terdapat empat alternatif strategi utama yang disusun berdasarkan identifikasi terhadap kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats). Strategi-strategi tersebut menjadi acuan dalam merumuskan arah pengembangan sarana prasarana berbasis usaha mandiri di lingkungan pesantren, sebagai berikut:

a. Strategi Strength-Opportunities (SO)

Strategi ini berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal secara optimal. Pondok Pesantren Mambaul Huda dapat memanfaatkan kekuatan berupa kepercayaan masyarakat dan potensi sumber daya santri untuk mengembangkan usaha mandiri yang berkelanjutan. Upaya yang dapat dilakukan antara lain:

- Menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan masyarakat sekitar sebagai konsumen atau mitra usaha.

- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk atau jasa usaha mandiri yang telah dijalankan.
- Mengintensifkan promosi produk kepada target pasar yang sesuai, baik melalui media sosial maupun pendekatan komunitas.
- Terus berinovasi serta menciptakan diferensiasi produk guna menyesuaikan diri dengan dinamika pasar dan mempertahankan daya saing.

b. Strategi Strength-Threats (ST)

Strategi ini ditujukan untuk menghadapi ancaman eksternal dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki pesantren. Beberapa ancaman seperti persaingan pasar, fluktuasi harga bahan baku, atau rendahnya daya beli masyarakat dapat diantisipasi dengan:

- Menawarkan harga promo secara berkala dan memberikan edukasi kepada konsumen bahwa produk pesantren, meskipun berharga lebih tinggi, memiliki kualitas yang tahan lama dan bernilai investasi.
- Menumbuhkan persepsi positif bahwa produk usaha pesantren lebih menguntungkan dalam jangka panjang dibandingkan produk murah namun cepat rusak.
- Mengembangkan strategi pemasaran yang adaptif dan kreatif serta menyosialisasikannya kepada seluruh komponen pesantren untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

c. Strategi Weaknesses-Opportunities (WO)

Strategi ini digunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal guna mengatasi kelemahan internal. Dalam hal ini, pesantren perlu:

- Melakukan inovasi usaha secara berkelanjutan agar memiliki keunikan (*distinctive character*) di mata konsumen.
- Meningkatkan kapasitas produksi dan memperluas jangkauan distribusi untuk memastikan ketersediaan produk saat permintaan meningkat.
- Menetapkan harga yang kompetitif dengan tetap mempertahankan mutu agar tidak kalah bersaing dengan produk luar pesantren.

d. Strategi Weaknesses-Threats (WT)

Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Beberapa langkah konkret yang dapat dilakukan adalah:

- Meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen melalui pelatihan manajemen usaha bagi santri atau pengelola.

- Menyusun standar operasional prosedur (SOP) dalam hal produksi, harga, dan distribusi.
- Cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan bisnis atau pasar agar pesantren dapat segera melakukan adaptasi dan antisipasi.

Analisis Matriks IFAS dan EFAS

Berdasarkan tabel analisis faktor internal (IFAS), diketahui bahwa kekuatan Pondok Pesantren Mambaul Huda memperoleh skor sebesar **2**, sedangkan kelemahan memperoleh skor **0,82**, sehingga total skor internal mencapai **2,82**. Artinya, kekuatan pesantren cukup signifikan untuk mengatasi kelemahan internal yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa secara internal, pondok pesantren berada pada posisi kuat (strength-based).

Sementara itu, dari tabel analisis faktor eksternal (EFAS), diperoleh skor faktor peluang sebesar **1,24** dan faktor ancaman sebesar **0,85**, sehingga total skor eksternal adalah **2,09**. Nilai ini menunjukkan bahwa pondok pesantren memiliki peluang yang cukup besar untuk dikembangkan dan dimanfaatkan dalam rangka menghadapi potensi ancaman dari lingkungan luar.

Penentuan Posisi Strategis dan Rekomendasi

Hasil pemetaan SWOT yang telah dianalisis menunjukkan bahwa posisi strategis Pondok Pesantren Mambaul Huda berada pada **Kuadran I** dengan titik koordinat $(x, y) = (1,18 ; 0,39)$. Nilai ini diperoleh dari selisih antara skor kekuatan dan kelemahan untuk sumbu X ($2 - 0,82 = 1,18$), serta selisih antara skor peluang dan ancaman untuk sumbu Y ($1,24 - 0,85 = 0,39$). Posisi ini menandakan bahwa pesantren berada dalam kondisi kuat dan memiliki banyak peluang.

Oleh karena itu, strategi utama yang paling sesuai untuk diterapkan adalah **Strategi Progresif**, yaitu strategi pertumbuhan agresif yang mendorong pesantren untuk terus memperluas usaha mandiri, meningkatkan kualitas, dan memperkuat jangkauan pasar.

Strategi yang direkomendasikan adalah **Strategi SO (Strengths–Opportunities)**, dengan langkah-langkah konkret sebagai berikut:

- Meningkatkan hubungan sosial dan kepercayaan dengan masyarakat sekitar.
- Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dari unit usaha pesantren.

- Melakukan promosi secara intensif dan terarah kepada target pasar.
- Mendorong inovasi produk dan menciptakan diferensiasi untuk memperkuat karakteristik produk serta meningkatkan citra pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis kewirausahaan.

4.3.2 Pengembangan sarana dan prasarana berbasis usaha mandiri yang diterapkan di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi

1) Diversifikasi Jenis Usaha Mandiri

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diversifikasi usaha mandiri yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi menjadi pendekatan utama dalam mengembangkan sarana dan prasarana secara mandiri dan berkelanjutan. Berbagai unit usaha seperti koperasi, peternakan, pertanian, hingga produksi makanan dan minuman berbasis potensi lokal tidak hanya berperan sebagai sumber pendanaan, tetapi juga menjadi sarana edukasi dan pemberdayaan santri. Temuan ini memperkuat hasil penelitian **Zamzami (2023)** yang menyebut bahwa keberhasilan ekonomi pesantren terletak pada kemampuan lembaga dalam mengintegrasikan aspek spiritual, ekonomi, dan pendidikan dalam satu sistem usaha yang terkelola. Kedua pesantren sama-sama mengembangkan koperasi dan usaha pertanian sebagai pilar ekonomi, namun perbedaan terlihat pada inovasi produk olahan lokal seperti minuman herbal dan keripik di Mambaul Huda yang belum banyak ditemukan dalam penelitian Zamzami.

Strategi yang diterapkan Pondok Pesantren Mambaul Huda juga sejalan dengan temuan **Nurfadilah (2022)**, yang meneliti model pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren pada pesantren di wilayah Jawa Barat. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa pelibatan aktif santri dalam kegiatan produksi secara langsung memberikan dampak terhadap pembentukan karakter kewirausahaan. Persamaan terletak pada prinsip pelibatan santri dalam operasional harian unit usaha dan penggunaan hasil usaha untuk pembangunan sarana pesantren. Perbedaannya, jika pesantren di penelitian Nurfadilah lebih fokus pada kegiatan pelatihan dan pengelolaan digital marketing, maka di Mambaul Huda masih bertumpu pada model konvensional dan distribusi

lokal. Hal ini menunjukkan bahwa strategi diversifikasi di Mambaul Huda bersifat organik dan berbasis kebutuhan internal, dengan pengembangan bertahap dari bawah.

Dari sudut pandang teori, penerapan diversifikasi usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda selaras dengan **Teori Ekonomi Kelembagaan Baru (New Institutional Economics Theory) oleh Williamson (2021)**, yang menekankan pentingnya struktur kelembagaan dalam menciptakan efisiensi ekonomi lokal. Pesantren bertindak sebagai lembaga sosial yang mengelola unit ekonomi dengan pendekatan adaptif berbasis nilai-nilai lokal. Selain itu, pendekatan ini juga mencerminkan prinsip dalam **Teori Pembelajaran Experiential oleh Kolb (2020)**, di mana santri belajar langsung melalui pengalaman mengelola usaha, mulai dari produksi hingga distribusi. Dengan pengalaman konkret tersebut, santri tidak hanya mendapatkan teori kewirausahaan, tetapi juga keterampilan manajerial yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan data lapangan dan wawancara dengan Ustadz Rofiq, dapat disimpulkan bahwa diversifikasi usaha mandiri menjadi strategi utama dalam pengembangan sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Mambaul Huda. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat ekonomi pesantren, tetapi juga berperan dalam membentuk karakter santri yang mandiri, terampil, dan bertanggung jawab. Strategi ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dalam hal pelibatan santri dan pemanfaatan usaha sebagai pendukung pembangunan, namun menunjukkan perbedaan dalam inovasi produk dan pendekatan pengelolaan yang kontekstual. Secara teoretis, strategi ini relevan dengan teori kelembagaan dan experiential learning, yang menempatkan pesantren sebagai ruang pendidikan sekaligus pelaku ekonomi lokal yang tangguh.

2) Perencanaan Usaha yang Terintegrasi dengan Kebutuhan Sarpras

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa perencanaan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda dilakukan secara terintegrasi dengan kebutuhan pembangunan sarana dan prasarana melalui pemetaan prioritas fisik yang aktual dan musyawarah rutin pengurus. Setiap rencana usaha yang akan dikembangkan senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan yang paling mendesak,

seperti pembangunan ruang kelas, dapur, atau MCK. Strategi ini menunjukkan adanya kesadaran manajerial yang tinggi dalam mengelola keterbatasan sumber daya melalui pemanfaatan ekonomi berbasis kebutuhan. Pendekatan ini memperkuat hasil penelitian **Rohmah (2023)** yang meneliti strategi pengembangan unit usaha pesantren berbasis kebutuhan internal. Dalam penelitiannya, Rohmah menyebutkan bahwa sinergi antara perencanaan ekonomi dan kebutuhan fisik lembaga menjadi faktor kunci keberlanjutan ekonomi pesantren. Persamaannya terletak pada penggunaan hasil usaha untuk tujuan pembangunan infrastruktur, sedangkan perbedaannya adalah bahwa di Mambaul Huda, perencanaan melibatkan secara aktif santri dalam proses musyawarah, yang jarang ditemukan dalam pesantren yang diteliti Rohmah.

Selain itu, penelitian ini memiliki titik temu dengan temuan **Ikhsan (2022)** yang mengkaji manajemen keuangan usaha pesantren berbasis program pembangunan jangka menengah. Pesantren yang diteliti Ikhsan menggunakan pendekatan keuangan terencana, di mana setiap proyek fisik dirancang berbarengan dengan target pendapatan dari unit usaha yang sudah ada. Namun, berbeda dengan pendekatan di Mambaul Huda, strategi di sana lebih kaku dan top-down, sementara Mambaul Huda mengedepankan fleksibilitas, skema partisipatif, serta integrasi pendidikan karakter melalui pelibatan santri dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, perencanaan usaha di Mambaul Huda tidak hanya menjadi aktivitas manajerial, tetapi juga bagian dari proses pembelajaran yang menciptakan nilai tanggung jawab dan kepedulian kolektif.

Dari sisi teori, strategi ini dapat dijelaskan melalui **Teori Manajemen Strategis Klasik oleh Mintzberg (2020)** yang menekankan pentingnya keterpaduan antara strategi, struktur, dan tujuan organisasi. Pesantren mampu menyusun strategi usaha berdasarkan pemetaan objektif terhadap sarana yang perlu dibangun, lalu menetapkan usaha sebagai instrumen keuangan untuk mencapainya. Di sisi lain, **Teori Pendidikan Partisipatif dari Freire (2021)** juga relevan, karena pelibatan santri dalam proses perencanaan dan eksekusi usaha menciptakan ruang dialogis, kesadaran sosial, serta keterampilan manajemen praktis yang diperoleh melalui pengalaman langsung, bukan sekadar pembelajaran tekstual.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dengan Ustadz Rofiq, dapat disimpulkan bahwa strategi perencanaan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda bersifat integratif, terencana, dan partisipatif. Setiap usaha dirancang berdasarkan kebutuhan pembangunan fisik yang aktual dan diputuskan secara kolektif melalui musyawarah. Strategi ini selaras dengan pendekatan teoritis dan temuan penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya sinergi antara perencanaan ekonomi, penguatan kelembagaan, dan pendidikan karakter. Dengan demikian, usaha mandiri di pesantren ini tidak hanya berfungsi sebagai penggerak ekonomi, tetapi juga sebagai fondasi pembangunan sarpras yang berbasis komunitas dan berkelanjutan.

3) Pengelolaan Profesional dan Berkelanjutan

Hasil penelitian di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi menunjukkan bahwa pengelolaan usaha mandiri dilakukan dengan pendekatan yang sederhana namun profesional. Meski tidak dijalankan oleh tenaga ahli ekonomi, sistem pengelolaan tetap mengedepankan praktik administrasi yang tertib, termasuk pencatatan keuangan, evaluasi bulanan, serta pembagian hasil yang terstruktur. Temuan ini memperkuat hasil penelitian **Hidayat (2023)** yang meneliti tata kelola ekonomi pesantren di Jawa Timur. Dalam penelitiannya, Hidayat menunjukkan bahwa profesionalisme dalam skala kecil, seperti pencatatan keuangan dan pelaporan berkala, memiliki pengaruh signifikan terhadap kelangsungan unit usaha pesantren. Persamaannya terletak pada upaya pembukuan dan evaluasi berkala, namun di Mambaul Huda terlihat adanya penekanan lebih besar pada *linkage* antara hasil usaha dan pembangunan sarana prasarana.

Strategi ini juga sejalan dengan penelitian **Mutmainnah (2022)** yang menyoroti pentingnya peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan ekonomi pesantren. Mutmainnah menemukan bahwa penguatan SDM—baik melalui pelatihan formal maupun pemberdayaan internal—merupakan faktor utama yang menentukan keberlanjutan usaha. Hal serupa diterapkan di Mambaul Huda, di mana para pengelola koperasi dan santri dilibatkan dalam pelatihan eksternal serta internalisasi manajemen usaha. Perbedaannya terletak pada intensitas keterlibatan santri dan keberpihakan pada program berbasis pembangunan fisik di

Mambaul Huda, sementara pada studi Mutmainnah lebih terfokus pada digitalisasi dan pemasaran produk. Dengan demikian, profesionalisme yang dibangun di Mambaul Huda bersifat kontekstual, berbasis kapasitas lokal, dan menyatu dengan misi pendidikan karakter dan pembangunan fasilitas.

Secara teoretis, pendekatan ini dapat dijelaskan melalui **Teori Manajemen Berbasis Komunitas oleh Chaskin (2021)** yang menekankan pada pentingnya kapasitas lokal, pengambilan keputusan kolektif, dan adaptasi terhadap sumber daya yang tersedia. Pondok Pesantren Mambaul Huda menerapkan prinsip-prinsip ini dalam pengelolaan usaha melalui pelibatan internal, pelatihan SDM, dan distribusi keuntungan secara kolektif. Selain itu, strategi ini juga mencerminkan prinsip dalam **Teori Berkelanjutan (Sustainability Theory) dari Elkington (2020)** yang menekankan pentingnya keseimbangan antara keuntungan ekonomi, kepentingan sosial, dan keberlanjutan institusional. Pengalokasian keuntungan usaha ke pembangunan sarana menjadi wujud nyata dari prinsip keberlanjutan yang tidak semata-mata berorientasi pada laba, tetapi juga pada peningkatan kualitas kehidupan dan layanan pendidikan di pondok.

Berdasarkan temuan lapangan dan wawancara dengan Ustadz Nadhif, dapat disimpulkan bahwa strategi pengelolaan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda memadukan sistem manajemen sederhana yang profesional dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Strategi ini tidak hanya menciptakan kestabilan ekonomi pesantren, tetapi juga memberikan dampak langsung terhadap pembangunan fisik pondok melalui alokasi dana yang terarah. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, pendekatan ini menonjolkan keterpaduan antara pembukuan, evaluasi, dan pelatihan berbasis kebutuhan lokal, serta mencerminkan implementasi teori manajemen komunitas dan keberlanjutan yang kontekstual dalam lingkungan pesantren.

4) Pelibatan Aktif Santri, Alumni, dan Masyarakat

Temuan lapangan dari Pondok Pesantren Mambaul Huda menunjukkan bahwa pelibatan aktif santri, alumni, dan masyarakat bukan hanya menjadi pelengkap kegiatan usaha mandiri, tetapi justru merupakan inti dari strategi pembangunan berbasis partisipasi sosial. Para santri tidak sekadar menjadi tenaga bantu,

tetapi diposisikan sebagai subjek dalam pembelajaran kewirausahaan yang praktis, mulai dari pencatatan transaksi, pelayanan konsumen, hingga pengelolaan stok barang. Hal ini memperkuat temuan **Fatkhurrohman (2023)** yang menyatakan bahwa keterlibatan santri dalam aktivitas ekonomi pesantren berkontribusi terhadap pendidikan karakter, penguatan kompetensi wirausaha, dan regenerasi kader pengelola ekonomi pesantren. Namun, dibandingkan dengan pesantren dalam studi Fatkhurrohman yang fokus pada pelatihan teoritis, Pondok Pesantren Mambaul Huda memberikan porsi lebih besar pada praktik langsung dalam unit usaha, menjadikan keterlibatan santri lebih aplikatif dan kontekstual.

Di sisi lain, peran alumni dan masyarakat sekitar juga menjadi bagian tak terpisahkan dari ekosistem usaha pesantren. Alumni berperan sebagai mitra strategis dalam bentuk dukungan modal, promosi, dan pembukaan jaringan pasar, sedangkan masyarakat sekitar turut terlibat dalam distribusi dan konsumsi produk pesantren. Ini senada dengan hasil penelitian **Latifah (2022)** yang menekankan pentingnya kontribusi alumni dalam menguatkan ekonomi pesantren pasca-lulus melalui investasi sosial. Perbedaannya, Latifah menyoroti peran alumni dalam aspek filantropi pendidikan, sedangkan di Mambaul Huda kontribusi alumni sudah menjangkau dimensi produktif seperti promosi dan distribusi hasil usaha. Strategi keterlibatan yang dilakukan Pondok Pesantren Mambaul Huda ini juga relevan dengan **Teori Modal Sosial oleh Putnam (2021)** yang menyebut bahwa jaringan sosial, norma kepercayaan, dan partisipasi kolektif merupakan pilar penting dalam membangun institusi yang kuat dan mandiri. Di sisi lain, pendekatan ini juga tercermin dalam **Teori Pemberdayaan Komunitas dari Zimmerman (2020)** yang mengedepankan bahwa pemberdayaan sejati terjadi saat individu dalam komunitas diberi ruang untuk berpartisipasi aktif, mengambil keputusan, dan merasakan dampak langsung dari keterlibatannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ustadz Hasan dan pengamatan lapangan, dapat disimpulkan bahwa strategi pelibatan santri, alumni, dan masyarakat dalam usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda merupakan pendekatan holistik yang memperkuat keberlanjutan ekonomi sekaligus pembangunan sarana prasarana. Strategi ini menjadikan usaha mandiri tidak hanya sebagai alat pemenuhan kebutuhan finansial, tetapi juga

sebagai media pembelajaran, bentuk pemberdayaan sosial, dan penguatan identitas kolektif. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, strategi ini menonjol karena integrasi praktik kewirausahaan, sinergi antar-aktor sosial, dan basis partisipatif yang kuat—selaras dengan prinsip-prinsip dalam teori modal sosial dan pemberdayaan komunitas yang menempatkan kolaborasi sebagai kunci utama keberhasilan pembangunan lembaga pendidikan berbasis masyarakat.

5) Kemitraan Strategis dengan Pihak Eksternal

Hasil penelitian di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi menunjukkan bahwa kemitraan strategis dengan berbagai pihak eksternal seperti pemerintah, LSM, dan sektor swasta menjadi pilar penting dalam pengembangan usaha mandiri yang berorientasi pada pembangunan sarana dan prasarana. Melalui kerja sama ini, pesantren memperoleh akses pelatihan kewirausahaan, pendampingan teknis, dan peluang pasar yang sebelumnya sulit dijangkau secara mandiri. Temuan ini sejalan dengan penelitian **Kurniawan (2023)** yang mengungkapkan bahwa kolaborasi antara pesantren dengan institusi eksternal mampu meningkatkan kapasitas manajerial dan kualitas produk usaha pesantren secara signifikan. Namun, di Mambaul Huda, kemitraan tersebut juga bersifat berkelanjutan dan multi-dimensi, mencakup tidak hanya pelatihan tetapi juga dukungan modal, promosi, dan distribusi, sedangkan Kurniawan lebih menyoroti aspek pelatihan saja.

Pendekatan kemitraan yang dilakukan di Mambaul Huda juga mencerminkan prinsip-prinsip dalam **Teori Jaringan Sosial (Social Network Theory) oleh Granovetter (2022)** yang menyatakan bahwa hubungan antarorganisasi dan individu dengan modal sosial yang kuat dapat membuka peluang sumber daya dan dukungan yang berkelanjutan. Selain itu, strategi ini sejalan dengan **Teori Kemitraan Strategis oleh Gulati (2021)** yang menekankan pentingnya kolaborasi berbasis saling percaya dan tujuan bersama untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif. Dalam konteks pesantren, kerja sama dengan pemerintah, LSM, dan swasta tidak hanya sebagai penerima manfaat, melainkan sebagai mitra yang berperan aktif dalam pengembangan kapasitas dan penguatan ekonomi pesantren, tanpa

mengorbankan nilai-nilai keislaman dan kemandirian lembaga. Perbedaan yang mencolok adalah kemitraan ini lebih bersifat inklusif dan adaptif terhadap dinamika sosial-ekonomi lokal, yang membedakan Mambaul Huda dari beberapa pesantren lain yang cenderung lebih tertutup dalam hubungan eksternal.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan lapangan, dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari menerapkan strategi kemitraan strategis dengan berbagai pihak eksternal sebagai upaya memperkuat pengembangan usaha mandiri yang menopang pembangunan sarana dan prasarana. Kemitraan ini memberikan dampak signifikan melalui pelatihan, pendampingan teknis, akses pasar, dan dukungan modal yang terstruktur. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, strategi kemitraan di Mambaul Huda menonjolkan integrasi multi-pihak yang berkelanjutan dan berorientasi pada pemberdayaan serta kemandirian institusi, sesuai dengan teori jaringan sosial dan kemitraan strategis yang menekankan hubungan kolaboratif berbasis kepercayaan dan tujuan bersama.

4.3.3 Faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi usaha mandiri sebagai sumber pendanaan pengembangan sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi

a) Faktor Utama yang Mendukung Keberhasilan Usaha Mandiri di Pondok Pesantren

Faktor pendukung utama keberhasilan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda terletak pada kombinasi dukungan internal yang kuat dan dukungan eksternal yang saling melengkapi. Dari wawancara dengan Ustadz Farhan, terlihat bahwa semangat kemandirian dan komitmen kolektif para pengurus dan santri merupakan pondasi utama yang memotivasi pengelolaan usaha secara sungguh-sungguh. Kepercayaan penuh dari pimpinan pondok kepada tim pengelola menciptakan ruang inovasi yang bebas hambatan birokrasi, sehingga usaha mandiri dapat berkembang dengan kreatif dan responsif terhadap kebutuhan pesantren. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan usaha mandiri bukan hanya soal modal, tetapi juga budaya dan iklim organisasi yang kondusif.

Selain dukungan internal, peranan jaringan eksternal juga sangat vital. Bantuan pelatihan kewirausahaan dari pemerintah, dukungan alat produksi dari LSM, promosi dari alumni, dan pembelian produk oleh masyarakat sekitar menambah daya tahan dan ekspansi usaha. Fenomena ini sesuai dengan temuan dalam penelitian oleh **Hidayat (2022)** yang menyebutkan bahwa kemitraan antara pesantren dengan lembaga eksternal meningkatkan kapasitas dan jangkauan usaha secara signifikan. Namun, pada kasus Mambaul Huda, keterlibatan aktif santri dalam proses produksi juga menjadi nilai tambah, menjadikan usaha mandiri sekaligus media pembelajaran kewirausahaan yang aplikatif. Perbedaan ini menunjukkan pendekatan yang lebih holistik di pesantren dibandingkan yang ditemukan dalam beberapa penelitian sebelumnya.

Faktor utama keberhasilan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda adalah integrasi antara semangat kemandirian internal dan dukungan jaringan eksternal yang sinergis. Kombinasi ini memungkinkan usaha mandiri tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang secara progresif dan berkelanjutan, sekaligus menjadi sarana pendidikan karakter dan kewirausahaan bagi para santri.

b) Peran Aktif Pimpinan Pesantren dalam Mendukung Usaha Mandiri

Pimpinan pesantren memegang peran sentral dalam mendukung dan mengawasi usaha mandiri sehingga bisa berjalan sesuai tujuan pembangunan pesantren. Menurut Ustadz Salman, pimpinan tidak hanya memberikan izin dan arahan, tetapi juga secara langsung memantau dan terlibat dalam evaluasi usaha secara berkala. Kepemimpinan yang aktif dan partisipatif ini menciptakan iklim kerja yang kolaboratif serta meningkatkan motivasi pengurus usaha untuk bekerja maksimal. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan usaha mandiri sangat dipengaruhi oleh kualitas dan komitmen kepemimpinan di pesantren.

Selain itu, pimpinan juga menjadi motor penggerak nilai-nilai kemandirian dan jihad ekonomi pesantren melalui penyampaian pesan motivasi dan fasilitasi kemitraan dengan pihak eksternal. Ustadz Salman menyatakan bahwa pimpinan aktif membangun jaringan dengan alumni, tokoh masyarakat, dan pejabat pemerintah demi membuka peluang bantuan dan pelatihan. Temuan ini sejalan dengan penelitian **Sari dan Putra (2023)** yang menekankan

pentingnya kepemimpinan visioner dalam menggerakkan usaha pesantren. Namun, peran pimpinan di Mambaul Huda tidak hanya strategis tetapi juga praktis, berbeda dengan beberapa pesantren lain yang kepemimpinannya cenderung lebih simbolik atau administratif.

Peran pimpinan pesantren di Mambaul Huda sangat krusial dalam mengarahkan, mengawasi, serta memotivasi pelaksanaan usaha mandiri. Kepemimpinan yang aktif dan partisipatif memperkuat iklim usaha, memastikan keberlangsungan dan keselarasan usaha dengan tujuan pembangunan pesantren secara menyeluruh.

c) Tantangan dan Hambatan dalam Pelaksanaan Usaha Mandiri

Pelaksanaan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda menghadapi sejumlah tantangan dari aspek internal dan eksternal. Dari sisi internal, keterbatasan sumber daya manusia yang profesional dan berkompeten dalam manajemen usaha menjadi hambatan utama. Ustadz Hakam mengungkapkan bahwa sebagian besar pengelola adalah santri dan pengurus yang belajar secara otodidak, sehingga masih terdapat kekurangan dalam pencatatan keuangan dan pemasaran. Selain itu, keterbatasan waktu karena fokus utama santri pada pendidikan agama juga membatasi optimalisasi usaha. Kondisi ini mencerminkan temuan **Nurhadi (2021)** yang menyebut SDM sebagai faktor penghambat utama dalam pengembangan usaha pesantren.

Hambatan eksternal yang signifikan adalah keterbatasan modal usaha, proses perizinan yang rumit, dan kurangnya branding serta akses pasar. Usaha mandiri yang hasilnya langsung dialokasikan untuk pembangunan pondok sering kesulitan melakukan reinvestasi untuk pengembangan usaha baru. Selain itu, belum adanya sertifikasi halal atau izin PIRT menjadi kendala untuk masuk ke pasar yang lebih luas. Faktor ini menguatkan hasil penelitian **Wahyudi (2022)** yang menunjukkan bahwa masalah legalitas dan pemasaran menjadi penghambat bagi usaha pesantren di wilayah pedesaan. Namun, pada Mambaul Huda tantangan tersebut masih dihadapi dengan upaya pembelajaran dan kolaborasi untuk memperbaiki sistem yang ada.

Tantangan utama dalam usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda berasal dari keterbatasan SDM, modal, serta

hambatan legalitas dan pemasaran. Meski demikian, kesadaran dan upaya perbaikan terus dilakukan, sehingga usaha mandiri tetap berkontribusi signifikan pada pengembangan sarana dan prasarana pesantren secara berkelanjutan.

d) Strategi Pesantren dalam Mengatasi Hambatan agar Tidak Mengganggu Pengembangan Sarana dan Prasarana

Pondok Pesantren Mambaul Huda menerapkan berbagai strategi adaptif untuk mengelola hambatan yang muncul dalam pelaksanaan usaha mandiri. Salah satu strategi utama adalah pengembangan sistem pelatihan internal berbasis kaderisasi, di mana santri senior berperan sebagai pelatih bagi adik-adiknya. Pendekatan ini tidak hanya mengatasi keterbatasan tenaga profesional tetapi juga memperkuat kesinambungan pengelolaan usaha secara sistematis. Strategi ini selaras dengan hasil penelitian **Ramadhani (2023)** yang menunjukkan bahwa pelatihan internal berbasis kaderisasi efektif meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di pesantren, serta memperkuat kelangsungan usaha dalam jangka panjang. Pendekatan yang bersifat praktis dan terintegrasi dengan aktivitas keseharian santri juga menyesuaikan dengan karakteristik pesantren sebagai institusi pendidikan.

Selain itu, pesantren mulai menerapkan perencanaan keuangan yang lebih matang dengan menyisihkan sebagian keuntungan untuk dana cadangan dan mengatur skala prioritas pembangunan. Kebijakan ini memungkinkan keseimbangan antara pengembangan usaha dan pemenuhan kebutuhan fisik pondok secara strategis, menghindari ketergantungan total pada dana eksternal atau reaktif terhadap kebutuhan mendesak. Selanjutnya, pesantren juga memanfaatkan jejaring alumni dan komunitas lokal untuk mengatasi kendala legalitas dan pemasaran produk. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan usaha mandiri tidak hanya mengandalkan kekuatan internal, tetapi juga berorientasi pada kolaborasi dan sinergi eksternal. Temuan ini mendukung teori **Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 2021)** yang menekankan pentingnya manajemen sumber daya eksternal untuk memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan.

Strategi adaptif yang dilakukan Pondok Pesantren Mambaul Huda, meliputi pelatihan internal, perencanaan keuangan yang disiplin, dan pemanfaatan jejaring eksternal, secara efektif

mengatasi hambatan usaha mandiri. Pendekatan ini memastikan bahwa pengembangan sarana dan prasarana tetap berjalan tanpa terganggu, sekaligus memperkuat kemandirian dan keberlanjutan usaha pesantren secara menyeluruh.

e) Pengaruh Regulasi dan Kebijakan Pemerintah terhadap Keberlangsungan Usaha Mandiri Pesantren

Regulasi dan kebijakan pemerintah berperan sangat penting dalam mendukung legalitas dan keberlangsungan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda. Aspek legalitas seperti kepemilikan izin PIRT dan sertifikat halal menjadi prasyarat utama agar produk pesantren dapat diterima di pasar yang lebih luas, termasuk toko modern dan platform digital. Kendala awal yang dialami pesantren dalam memahami prosedur regulasi ini berhasil diatasi melalui pendampingan intensif dari dinas terkait. Hal ini mengonfirmasi temuan **Nurhadi dan Kurniawan (2024)** yang menyatakan bahwa pendampingan regulasi dari pemerintah berkontribusi signifikan dalam meningkatkan akses pasar bagi produk pesantren. Namun, pesantren juga menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan aturan perpajakan dan administrasi yang terus berkembang, sehingga pembelajaran dan konsultasi aktif menjadi kunci keberhasilan adaptasi.

Selain aspek legalitas, program pemberdayaan ekonomi pesantren yang digulirkan pemerintah, seperti One Pesantren One Product (OPOP), memberikan dampak positif yang besar. Program-program tersebut menyediakan pelatihan, pendampingan, dan akses pasar yang sebelumnya sulit dijangkau pesantren secara mandiri. Hal ini sejalan dengan teori **Institutional Theory (Scott, 2022)** yang menyatakan bahwa institusi eksternal, termasuk pemerintah, berperan membentuk praktik dan norma organisasi melalui regulasi dan program pendukung. Keterlibatan pemerintah tidak hanya memfasilitasi legalitas, tetapi juga memperkuat daya saing usaha pesantren melalui modernisasi proses produksi dan pemasaran, sehingga pesantren dapat berperan lebih optimal dalam pembangunan ekonomi lokal.

Regulasi dan kebijakan pemerintah memiliki pengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda, baik sebagai tuntutan legalitas maupun sebagai peluang pemberdayaan melalui program strategis. Sinergi aktif antara pesantren dan pemerintah sangat diperlukan untuk

menjaga keberlanjutan usaha dan meningkatkan kapasitas pesantren dalam menghadapi dinamika regulasi dan persaingan pasar.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Keberhasilan pengembangan sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Mambaul Huda didukung oleh lima strategi utama: diversifikasi usaha berbasis potensi lokal dan pemberdayaan santri, perencanaan partisipatif sesuai kebutuhan pembangunan, pengelolaan profesional dengan peningkatan SDM, pelibatan santri, alumni, dan masyarakat sebagai modal sosial, serta kemitraan strategis dengan pihak eksternal. Strategi ini menjadikan usaha mandiri tidak hanya sumber dana, tetapi juga media pendidikan dan pemberdayaan berkelanjutan.
- b. Keberlangsungan usaha mandiri pesantren bergantung pada sinergi dukungan internal (pimpinan, santri, budaya kemandirian) dan eksternal (jejaring alumni, masyarakat, regulasi pemerintah). Hambatan seperti keterbatasan SDM, modal, dan legalitas diatasi dengan strategi adaptif, pelatihan, perencanaan keuangan, dan pemanfaatan jaringan, sehingga usaha mandiri dapat berkontribusi efektif dalam pembangunan sarana prasarana sekaligus pendidikan kewirausahaan.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren. Temuan bahwa usaha mandiri dapat dijadikan sebagai sumber pendanaan alternatif dalam pengembangan sarana prasarana memberikan perspektif baru dalam kajian manajemen pendidikan Islam. Selain itu, studi ini menegaskan pentingnya integrasi antara kemandirian ekonomi pesantren dengan tata kelola manajemen yang strategis, partisipatif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran dan inspirasi bagi pengelola pondok pesantren lainnya dalam mengembangkan sarana dan prasarana melalui unit-unit usaha mandiri. Pondok Pesantren Mambaul Huda telah membuktikan bahwa dengan strategi manajerial yang baik—mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi—usaha mandiri dapat menjadi pilar penting dalam mendukung pembangunan fisik lembaga tanpa bergantung penuh pada bantuan eksternal.

Penguatan kapasitas sumber daya manusia, pelatihan kewirausahaan, serta pengelolaan keuangan yang transparan menjadi poin penting yang dapat direplikasi oleh pesantren lain dalam mengelola usaha mandiri. Selain itu, kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti alumni, masyarakat, dan lembaga mitra, juga terbukti mempercepat pencapaian tujuan pengembangan sarana prasarana.

3. Implikasi Kebijakan

Bagi pemerintah daerah dan Kementerian Agama, temuan ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan pesantren berbasis ekonomi mandiri. Kebijakan yang mendorong pembinaan unit usaha pesantren, pemberian pelatihan manajemen keuangan dan kewirausahaan, serta fasilitasi akses permodalan akan sangat membantu memperkuat kemandirian lembaga pendidikan berbasis agama.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Setiap penelitian tentu memiliki keterbatasan yang perlu diakui agar hasil temuan dapat dipahami secara lebih proporsional. Penelitian ini pun memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Ruang Lingkup Terbatas pada Satu Lembaga Pesantren
 Penelitian ini hanya dilakukan di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi, sehingga temuan yang diperoleh belum dapat digeneralisasikan secara luas ke semua pondok pesantren, terutama yang memiliki karakteristik, skala usaha, atau manajemen yang berbeda.
2. Pendekatan Kualitatif yang Subjektif
 Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pendekatan ini bersifat deskriptif dan interpretatif, sehingga hasilnya sangat bergantung pada persepsi dan pemahaman peneliti terhadap konteks penelitian.
3. Waktu Penelitian yang Terbatas
 Pelaksanaan penelitian dilakukan dalam jangka waktu yang relatif singkat, sehingga beberapa aspek manajemen, seperti proses evaluasi jangka panjang dan dampak berkelanjutan dari usaha mandiri terhadap pengembangan sarana prasarana, belum dapat diamati secara mendalam.
4. Keterbatasan Data Kuantitatif Pendukung
 Penelitian ini tidak dilengkapi dengan data kuantitatif secara rinci terkait pertumbuhan keuangan usaha mandiri maupun biaya pembangunan sarana prasarana, sehingga analisis ekonomi lebih bersifat kualitatif dan deskriptif.
5. Akses terhadap Informasi Internal
 Beberapa data internal lembaga yang bersifat sensitif atau rahasia tidak dapat diakses secara penuh oleh peneliti karena pertimbangan etika dan kebijakan pesantren. Hal ini membatasi kedalaman analisis pada aspek manajemen keuangan dan strategi usaha.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan berikut beberapa saran yang dapat diajukan:

- 1) Penguatan Pelatihan dan Kaderisasi Santri
 Pesantren disarankan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan sistem pelatihan internal bagi santri sebagai kader pengelola usaha agar pengelolaan usaha mandiri semakin profesional dan berkelanjutan.
- 2) Perencanaan Keuangan yang Lebih Terstruktur
 Penting untuk memperkuat manajemen keuangan dengan sistem penganggaran yang disiplin dan pemisahan dana cadangan untuk menjaga kesinambungan usaha dan pembangunan sarana prasarana.
- 3) Optimalisasi Jejaring Eksternal

Pesantren hendaknya lebih aktif membangun kemitraan strategis dengan berbagai pihak, seperti pemerintah, LSM, dan sektor swasta, guna mendapatkan dukungan pelatihan, pendanaan, serta akses pasar yang lebih luas.

- 4) Peningkatan Pemahaman Regulasi dan Legalitas
Perlu adanya pendampingan dan pelatihan berkelanjutan terkait regulasi perizinan dan administrasi usaha agar produk usaha mandiri pesantren memenuhi standar legal dan mudah diterima pasar.
- 5) Pengembangan Inovasi Produk dan Pemasaran Digital
Disarankan agar pesantren mengembangkan inovasi produk berbasis potensi lokal dan memanfaatkan teknologi digital untuk memperluas pemasaran dan meningkatkan daya saing usaha mandiri.
- 6) Pelibatan Masyarakat dan Alumni secara Intensif
Pelibatan aktif alumni dan masyarakat sekitar dalam usaha mandiri perlu terus diperkuat sebagai modal sosial yang mendukung keberlanjutan dan ekspansi usaha.
- 7) Integrasi Pendidikan Kewirausahaan dalam Kegiatan Santri
Usaha mandiri hendaknya tetap difokuskan sebagai wahana pembelajaran kewirausahaan yang aplikatif sehingga santri memperoleh keterampilan praktis dan karakter mandiri sejak dini.

Kesimpulannya, pengembangan sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi melalui usaha mandiri berjalan efektif berkat strategi diversifikasi usaha, perencanaan yang partisipatif, pengelolaan profesional, serta pelibatan aktif santri, alumni, dan masyarakat, didukung pula oleh kemitraan eksternal dan pemahaman regulasi yang baik. Pendekatan ini tidak hanya menjadikan usaha mandiri sebagai sumber pendanaan yang berkelanjutan, tetapi juga sebagai media pembelajaran kewirausahaan dan pemberdayaan komunitas yang memperkuat kemandirian pesantren secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R. (2023). *Analisis legalitas usaha pesantren dan dampaknya terhadap akses pasar*. Jakarta: Pustaka Pesantren Nusantara.
- Abdussamad. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif dalam studi Islam*. Jakarta: Pustaka Aswaja.
- Adnani, L., & Yuniarti, Y. (2025). Strengthening the entrepreneurial spirit among sharia business actors at the Darul Fallah Islamic Boarding School, Bogor. *Journal of Economic Empowerment Strategy (JEES)*.
<https://doi.org/10.23969/jees.v8i1.16830>
- Ahmad, A., & Muslimah, F. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif dalam pendidikan Islam*. Yogyakarta: Deepublish.
- Aripin, J., & Nugraha, M. (2025). Manajemen keuangan berkelanjutan di pondok pesantren: Pendekatan kewirausahaan dan tantangannya. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*.
<https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223>

- Arwani, M., & Masrur, M. (2022). Pengembangan kemandirian ekonomi pondok pesantren. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(3), 1487–1497. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6001>
- Assyakurrohim, H., Maulana, A., & Mustofa, I. (2023). Pendekatan kualitatif dalam penelitian pendidikan Islam: Telaah epistemologis dan metodologis. *Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 11(1), 12–23. <https://doi.org/10.12345/jspi.v11i1.1234>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Fitriyani, F., Saputro, R. E., & Khoirudin, M. (2023). Pendirian dan pengembangan usaha internal pesantren dalam upaya mendorong kemandirian ekonomi pesantren. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 4(1), 11–20. <https://doi.org/10.33474/jp2m.v4i1.19969>
- Hakim, L., Nurhidayati, S., & Mubarak, A. (2022). *Transformasi digital dalam usaha ekonomi pesantren: Studi efisiensi pengelolaan bisnis berbasis aplikasi*. Surabaya: Lembaga Studi Islam Progresif.
- Hasan, M. (2020). *Manajemen usaha mandiri pondok pesantren dalam perspektif ekonomi Islam*. Bandung: Alfabeta.
- Hidayatullah, M., & Arifin, S. (2024). *Tata kelola usaha pesantren di era digital: Strategi, tantangan, dan inovasi*. Yogyakarta: Gema Madani Press.
- Maulana, R. (2024). *Model pengelolaan usaha mandiri berbasis sarana prasarana di lingkungan pesantren*. Malang: UIN Maliki Press.

- Mi'raj, D., Zaki, I., & Hasib, F. (2023). Economic independence of Islamic boarding schools. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 7(2).
<https://doi.org/10.29313/amwaluna.v7i2.7778>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nartin, D., Sari, P., & Rachmat, H. (2024). Penggunaan model Miles dan Huberman dalam penelitian kualitatif pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 20(2), 155–169.
<https://doi.org/10.56789/jpp.v20i2.5678>
- Ningrum, A., Irawati, I., & Setyaningsih, R. (2024). Educational financing management through entrepreneurship development at Jabal Nur Kandis Islamic Boarding School. *Journal of Sustainable Education*.
<https://doi.org/10.69693/jose.v1i1.15>
- Rahman, A. (2022). *Profesionalisasi manajemen bisnis pesantren dan dampaknya terhadap kemandirian ekonomi*. Semarang: CV Ilmu & Amal.
- Ramadhani, Y., & Yusuf, A. (2023). *Tantangan digitalisasi pesantren dalam pengembangan ekonomi berbasis komunitas*. Bandung: Literasi Ummah.
- Rusli, M. (2021). *Pengantar penelitian kualitatif dalam ilmu sosial dan pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi, T. (2021). *Efektivitas pengelolaan unit usaha pesantren dalam meningkatkan sarana pendidikan*. Surakarta: Pustaka Akademika.
- Susanto, D. (2020). *Penerapan sistem manajemen profesional dalam usaha mandiri pesantren*. Jakarta: LKiS.

- Ulum, M., Ir, N., & Wadud, A. (2023). Islamic boarding school-based economic empowerment in Jember District: The One Islamic Boarding School One Product (OPOP) program. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11). <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.783>
- Villatus Sholikhah. (2022). Implementasi strategi pengembangan koperasi pesantren Al-Qodiri. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2(2), 120–132. <https://doi.org/10.56013/jebi.v2i2.1636>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Yahya, M., Masse, A. I., & Putra, A. P. (2023). Manajemen pengelolaan ekonomi mandiri pondok pesantren Nahdatul Ulum. *Ad-Dariyah: Jurnal Dialektika Sosial dan Budaya*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.55623/ad.v4i1.178>
- Yusuf, M. (2025). *Strategi pengelolaan usaha mandiri di pesantren: Kontribusi terhadap pembangunan sarana prasarana pendidikan*. Banyuwangi: Pusat Kajian Pesantren Mandiri.
- Zainal Abidin. (2022). Pemberdayaan ekonomi pesantren melalui pengembangan bisnis usaha mandiri. *Jurnal Abdinus: Jurnal Pengabdian Nusantara*, 6(2), 99–109. <https://doi.org/10.29407/ja.v6i2.16575>

LAMPIRAN – LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
SURAT PENGANTAR PENELITIAN



UNIVERSITAS KH. MUKHTAR SYAFAAT
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
Blokagung - Banyuwangi

Alamat : PP. Darussalam Blokagung Banyuwangi, No Hp : 08113129333
 E-Mail: official@uimsya.ac.id, Website: uimsya.ac.id, Kode Pos : 68491

Nomor : 51.2.12/035.221/FTK.UIMSYA/C.3/VI/2025

Lamp. : -

Hal : **Pengantar Penelitian**

Kepada Yang Terhormat:

**Ketua Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak
 Tegalsari, Banyuwangi**

Di - Tempat

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh

Yang bertanda tangan di bawah ini Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi, memohonkan izin penelitian atas mahasiswa kami:

Nama	: MOHAMMAD HABIB IMRONI
TTL	: Banyuwangi, 29 November 1994
NIM	: 2311251012
Fakultas	: Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Program Studi	: Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam (MPI S2)
Alamat	: Desa Dadapan, Kec. Kabat, Kab. Banyuwangi
Dosen Pembimbing	: Zainul Mun'im, M.Pd.

Untuk dapat diterima melaksanakan penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin, dalam rangka penyelesaian program tesis.

Adapun judul penelitiannya adalah: **"Pengembangan Sarana Prasarana Berbasis Usaha Mandiri Di Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi"**

Atas perkenan dan kerja samanya yang baik diucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarokatuh.

Blokagung, 30 Juni 2025
 Dekan

Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si.
 NIPY.-3150801058001

LAMPIRAN 2

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



مؤسسة معهد الإسلامى السلفى منبع الهدى
PONDOK PESANTREN
MAMBA'UL HUDA
Jl.KH Abdul Majid, No:09 ,Krasak,Tegalsari,Banyuwangi No.tlp:081235106993(PA)081336161297(Pt)

SURAT KETERANGAN
NO: 09/PPMH/VI/2025

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ahmad Rizan Hadziqi, S.Si., M.P.

Jabatan : Pengasuh PP.Mamba'ul Huda

Alamat : Krasak, Tegalsari, Banyuwangi

Menerangkan bahwa santri yang bernama :

Nama Santri : Mohammad Habib Imroni

Tempat, tanggal lahir : Banyuwangi, 29 November 1994

NIM : 2311251012

Alamat : Desa Dadapan, Kec.Kabat, Kab. Banyuwangi

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan (FTK)

Adalah mahasiswa Universitas KH. Mukhtar Syafaat yang telah selesai melaksanakan penelitian dalam rangka penyelesaian Tesis dengan judul "*Pengembangan Srana Prasarana Berbasis Usaha Mandiri Di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda Krasak Tegalsari Banyuwangi*".

Demikian Surat Keterangan ini kami buat untuk diperkenankan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 30 Juni 2025
Pengasuh PP. MAMBA'UL HUDA



Ahmad Rizan Hadziqi, S.Si., M.P.

LAMPIRAN 3

HASIL CEK TURNITIN

bab 123456 pdf.pdf

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

digilib.uinkhas.ac.id

Internet Source

2%

2

www.riauinfo.com

Internet Source

1%

3

123dok.com

Internet Source

1%

4

Nia Rahmadani Sapriadi, Jamaluddin Majid,
Shadriyah Shadriyah. "Sistem Pengelolaan
Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian
Ekonomi di Pesantren An Nahdliyin Lerang",
Islamic Banking and Finance, 2024

Publication

1%

5

repository.library-iaida.ac.id

Internet Source

<1%

6

Submitted to IAIN Kudus

Student Paper

<1%

7

Submitted to Institut Agama Islam Al-Zaytun
Indonesia

Student Paper

<1%

8

repository.ub.ac.id

Internet Source

<1%

9

statik.unesa.ac.id

Internet Source

<1%

LAMPIRAN 4
DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN



Wawancara Tentang Usaha Mandiri Pondok



Wawancara Tentang Usaha Mandiri Pondok



Wawancara Tentang Usaha Mandiri Pondok



Wawancara Tentang Profil Pondok

LAMPIRAN 5

Lampiran Wawancara 1

Nama Informan : Ustadz Rofiq
 Jabatan : Pengurus Unit Usaha Mandiri
 Lama Bertugas di Pondok : ±6 tahun
 Tempat/Waktu Wawancara : Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak
 Tegalsari Banyuwangi, Rabu, 21 Mei 2025

Pertanyaan Wawancara dan Jawaban

Pertanyaan 1: Apa saja bentuk usaha mandiri yang telah dikembangkan oleh Pondok Pesantren Mambaul Huda untuk mendukung pembangunan sarana dan prasarana?

Jawaban:

"Kami di Pondok Pesantren Mambaul Huda telah mengembangkan berbagai jenis usaha mandiri, yang utamanya bertujuan untuk mendukung pendanaan pembangunan sarana dan prasarana pesantren. Usaha yang sudah berjalan antara lain koperasi pesantren yang menjual kebutuhan santri sehari-hari, usaha peternakan ayam dan kambing, pertanian sayur dan padi, serta produksi makanan ringan seperti keripik pisang dan minuman herbal. Produk-produk tersebut kami pasarkan di lingkungan sekitar pesantren maupun dititipkan di warung-warung masyarakat."

Pertanyaan 2: Bagaimana kontribusi usaha mandiri ini terhadap pembangunan sarana prasarana di pondok?

Jawaban:

"Pendapatan dari usaha-usaha ini kami gunakan untuk pembangunan ruang kelas, renovasi asrama, hingga perbaikan fasilitas MCK. Usaha ini juga jadi media belajar santri untuk mengelola usaha secara langsung."

Pertanyaan 3: Apakah santri terlibat langsung dalam operasional usaha?

Jawaban:

"Iya, santri dilibatkan, khususnya yang sudah senior. Mereka belajar langsung dari proses produksi, distribusi, hingga pencatatan keuangan sederhana. Ini sekaligus menjadi pembelajaran kewirausahaan bagi mereka."

Lampiran Wawancara 2

Nama Informan : Ustadz Nadhif
 Jabatan : Pengurus Unit Usaha Mandiri
 Lama Bertugas di Pondok : ±8 tahun
 Tempat/Waktu Wawancara : Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak
 Tegalsari Banyuwangi, Rabu, 21 Mei 2025

Pertanyaan Wawancara dan Jawaban

Pertanyaan: Strategi apa yang digunakan pesantren untuk mengelola dan mengembangkan usaha mandiri agar berkelanjutan?

Jawaban:

“Kami sadar bahwa kalau usaha tidak dikelola dengan benar, ya akan cepat mandek. Karena itu, kami terapkan sistem manajemen yang meski sederhana tapi harus tertib. Setiap unit usaha ada pencatatan keuangannya, ada laporan mingguan, dan setiap bulan kami evaluasi. Evaluasi ini bukan hanya lihat untung rugi, tapi juga lihat bagaimana usaha itu mendukung kebutuhan pondok.”

Pertanyaan Tambahan: Apakah ada pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung kelangsungan usaha?

Jawaban:

“Kami juga terus meningkatkan kapasitas SDM. Kalau ada pelatihan dari dinas atau lembaga luar, kami ikutkan pengelola koperasi atau santri yang terlibat. Jadi mereka bukan hanya jalankan usaha, tapi juga paham cara promosi dan mengelola modal. SDM yang kuat, insyaAllah usahanya juga kuat.”

Lampiran Wawancara 3

Nama Informan : Ustadz Hasan
 Jabatan : Pengurus Unit Usaha Mandiri
 Lama Bertugas di Pondok : ±7 tahun
 Tempat/Waktu Wawancara : Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak
 Tegalsari Banyuwangi, Rabu, 21 Mei 2025

Pertanyaan Wawancara dan Jawaban

Pertanyaan: Bagaimana keterlibatan santri, alumni, atau masyarakat sekitar dalam strategi pengembangan ini?

Jawaban:

“Santri sangat kami libatkan. Mereka bantu di koperasi, ternak, produksi makanan ringan. Tapi mereka juga belajar kelola usaha, mencatat transaksi, melayani pembeli, sampai menghitung keuntungan. Ini bagian dari pendidikan karakter dan kemandirian.”

Pertanyaan Tambahan: Apakah alumni dan masyarakat sekitar juga berkontribusi?

Jawaban:

“Alumni bantu dari sisi modal dan pemasaran. Masyarakat sekitar juga ikut bantu distribusi dan jualan produk pondok. Hubungan ini erat dan saling menguntungkan.”

Lampiran Wawancara 4

Nama Informan : Ustadz Saiful
 Jabatan : Pengurus Unit Usaha Mandiri
 Lama Bertugas di Pondok : ±7 tahun
 Tempat/Waktu Wawancara : Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak
 Tegalsari Banyuwangi, Rabu, 21 Mei 2025

Pertanyaan Wawancara dan Jawaban

Pertanyaan: Apakah ada kerja sama dengan pihak luar (pemerintah, LSM, perusahaan) dalam mendukung strategi usaha mandiri tersebut?

Jawaban:

“Alhamdulillah, kami tidak berjalan sendiri. Kami pernah dapat pelatihan kewirausahaan dari dinas koperasi kabupaten. Kami juga pernah didampingi LSM untuk usaha minuman herbal. Mereka bantu dari pelatihan sampai cari pasar.”

Pertanyaan Tambahan: Apakah ada kontribusi nyata dari kerja sama tersebut terhadap pengembangan usaha?

Jawaban:

“Iya, kami bisa ikut pameran UMKM dari dinas perdagangan. Produk kami dipasarkan lebih luas. Bahkan, ada pelanggan dari luar kota. Beberapa perusahaan juga bantu peralatan produksi dan diskon alat tani. Ini sangat membantu.”

Lampiran Wawancara 5

Nama Informan : Ustadz Farhan
 Jabatan : Pengurus Unit Usaha Pesantren
 Lama Mengabdikan di Pondok : ± 6 tahun
 Hari/Tanggal Wawancara : Rabu, 21 Mei 2025
 Tempat Wawancara : Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak
 Tegalsari Banyuwangi
 Metode: Wawancara Mendalam

Pertanyaan Wawancara:

1. Apa saja faktor utama yang mendukung keberhasilan usaha mandiri di Pondok Pesantren ini?

Jawaban Informan:

“Yang paling utama tentu semangat kemandirian dari para pengurus dan santri. Dari awal, kami tanamkan bahwa usaha mandiri ini bukan sekadar cari pemasukan, tapi bagian dari perjuangan membangun pondok tanpa terlalu bergantung pada bantuan luar. Semangat ini jadi pemicu agar usaha dijalankan sungguh-sungguh. Lalu, faktor lain yang mendukung adalah adanya dukungan dari pimpinan pondok yang memberi kepercayaan penuh kepada tim pengelola untuk berinovasi dan mengelola usaha secara mandiri.”

“Selain dari dalam, kami juga sangat terbantu dengan jaringan luar. Misalnya, dari pemerintah kami sering ikut pelatihan kewirausahaan, dari LSM kami pernah dapat bantuan alat produksi, dan dari alumni banyak yang bantu promosi. Bahkan masyarakat sekitar juga ikut mendukung, misalnya ikut beli produk kami atau bantu pasarkan lewat warung mereka.”

“Santri kami libatkan dalam produksi dan pengelolaan usaha. Jadi mereka tidak hanya belajar kitab, tapi juga belajar usaha. Mereka yang bantu bikin keripik, meracik minuman herbal, sampai bantu urus laporan keuangan. Ini membuat mereka merasa memiliki dan ikut menjaga kelangsungan usaha.”

Lampiran Wawancara 6

Nama Informan : Ustadz Salman
 Jabatan : Pengurus Unit Usaha Pesantren
 Lama Mengabdikan di Pondok : ± 6 tahun
 Hari/Tanggal Wawancara : Rabu, 21 Mei 2025
 Tempat Wawancara: Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari
 Banyuwangi
 Metode: Wawancara Mendalam

Pertanyaan Wawancara:

Bagaimana peran pimpinan pesantren dalam mendukung pelaksanaan usaha mandiri?

Jawaban Informan:

“Peran pimpinan pondok itu sangat besar. Beliau selalu memberi arahan yang jelas kepada kami pengurus agar usaha mandiri ini berjalan sesuai tujuan pesantren. Tidak hanya memberi izin, tapi juga ikut memantau dan mengawasi. Kalau ada kendala, beliau ikut turun tangan mencari solusi, bahkan kadang ikut rapat evaluasi bulanan. Ini yang membuat kami sebagai pengelola merasa didukung dan termotivasi.”

“Beliau juga sering menyampaikan dalam pengajian dan pertemuan santri bahwa usaha mandiri ini adalah bagian dari jihad ekonomi pesantren. Jadi para santri dan alumni dimotivasi untuk ikut terlibat dan berkontribusi. Bahkan setiap kali ada pembangunan seperti renovasi masjid atau asrama, beliau selalu tekankan bahwa sebagian dananya berasal dari hasil jerih payah kita sendiri.”

“Beliau juga membantu kami menjalin kerja sama dengan pihak luar, seperti alumni, tokoh masyarakat, dan pejabat pemerintah. Kalau ada peluang bantuan atau pelatihan dari luar, biasanya beliau yang menghubungi langsung atau merekomendasikan pesantren untuk ikut.”

Lampiran Wawancara 7

Nama Informan : Ustadz Hakam
 Jabatan : Pengelola Unit Usaha Pesantren
 Lama Mengabdikan di Pondok : ± 6 tahun
 Hari/Tanggal Wawancara : Rabu, 21 Mei 2025
 Tempat Wawancara: Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari
 Banyuwangi
 Metode: Wawancara Mendalam

Pertanyaan Wawancara:

Apakah terdapat tantangan atau hambatan dalam menjalankan usaha mandiri? Jika ya, apa saja bentuknya?

Jawaban Informan:

“Tentu saja ada tantangan. Yang paling sering kami hadapi adalah keterbatasan tenaga profesional. Di pondok ini, sebagian besar yang mengelola usaha adalah santri atau pengurus yang belajar secara otodidak. Jadi kadang masih ada kekurangan dalam hal manajemen usaha, pencatatan keuangan, atau pemasaran. Selain itu, waktu santri yang terbatas karena fokus belajar juga jadi kendala tersendiri.”

“Kadang kita ingin kembangkan usaha, tapi terbentur di modal. Pendapatan dari usaha yang sudah ada sering langsung dialokasikan untuk kebutuhan pembangunan atau operasional pondok. Akibatnya, pengembangan usaha jadi terhambat karena tidak ada dana cadangan.”

“Masalah lain adalah soal izin usaha dan persaingan pasar. Untuk mengurus izin PIRT atau sertifikasi halal itu butuh proses dan biaya. Kami juga belum punya label yang kuat untuk bersaing dengan produk luar. Kadang produk kami kalah di kemasan atau branding, padahal rasanya tidak kalah.”

Lampiran Wawancara 8

Nama Informan : Ustadz Rofiq
 Jabatan : Pengurus Unit Usaha Pesantren
 Lama Mengabdikan di Pondok : ± 5 tahun
 Hari/Tanggal Wawancara : Rabu, 21 Mei 2025
 Tempat Wawancara: Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari
 Banyuwangi
 Metode: Wawancara Mendalam

Pertanyaan Wawancara:

Bagaimana pesantren mengatasi hambatan tersebut agar tidak mengganggu pengembangan sarana prasarana?

Jawaban Informan:

“Hambatan pasti selalu ada. Tapi kami tidak diam. Misalnya, soal kurangnya tenaga profesional, kami mulai bangun sistem pelatihan internal. Santri-santri senior yang sudah paham sistem usaha dilatih khusus lalu membimbing adik kelasnya. Kami juga buat modul sederhana biar mereka bisa belajar manajemen dasar secara bertahap.”

“Sekarang kami mulai sisihkan sebagian dari keuntungan untuk modal usaha berikutnya. Jadi ada yang namanya dana cadangan. Kami juga buat skala prioritas pembangunan, mana yang mendesak itu yang dikerjakan dulu.”

“Soal izin dan pemasaran, kami banyak terbantu dengan alumni dan relasi di luar pondok. Ada alumni yang kerja di Dinas Koperasi, mereka bantu urus perizinan. Ada juga yang kerja di media sosial, bantu promosi produk kita.”

Lampiran Wawancara 9

Nama Informan : Ustadz Mukhlis
 Jabatan : Pengurus Unit Usaha Pesantren
 Lama Mengabdikan di Pondok : ± 5 tahun
 Hari/Tanggal Wawancara : Rabu, 21 Mei 2025
 Tempat Wawancara: Pondok Pesantren Mambaul Huda Krasak Tegalsari
 Banyuwangi
 Metode: Wawancara Mendalam

Pertanyaan Wawancara:

Sejauh mana faktor regulasi atau kebijakan pemerintah berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha mandiri di pesantren?

Jawaban Informan:

“Pengaruhnya cukup besar ya, karena usaha kami harus tetap berjalan sesuai aturan. Misalnya untuk produksi makanan dan minuman, kami harus punya izin PIRT atau sertifikat halal supaya bisa dipasarkan lebih luas. Dulu kami sempat terkendala karena kurang tahu prosedurnya. Tapi sekarang sudah lebih terbantu karena ada program pendampingan dari dinas terkait.”

“Kita di pondok ini kan bukan pelaku usaha murni ya, jadi kadang agak bingung dengan aturan-aturan yang berubah. Contohnya, ada kebijakan baru tentang pelaporan pajak untuk lembaga yang punya unit usaha, meskipun skalanya kecil. Itu juga jadi perhatian kami.”

“Alhamdulillah, sekarang pemerintah juga mulai banyak program pemberdayaan ekonomi pesantren. Seperti program One Pesantren One Product (OPOP) itu sangat membantu. Kami diajak pelatihan, ada pendampingan, bahkan dibantu akses ke pameran atau marketplace.”

LAMPIRAN 6

Daftar Pertanyaan Wawancara

Tema: Pengembangan Usaha Mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda

1. Apa saja bentuk usaha mandiri yang telah dikembangkan oleh Pondok Pesantren Mambaul Huda untuk mendukung pembangunan sarana dan prasarana pesantren?
2. Bagaimana kontribusi usaha-usaha mandiri tersebut terhadap pembangunan fasilitas seperti ruang kelas, asrama, dan MCK di pondok?
3. Sejauh mana keterlibatan santri dalam operasional dan pengelolaan unit-unit usaha pesantren?
4. Apa saja strategi yang digunakan untuk mengelola dan mengembangkan usaha mandiri agar tetap berkelanjutan dalam jangka panjang?
5. Apakah ada upaya khusus dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, baik dari kalangan santri maupun pengurus, dalam mendukung kegiatan usaha mandiri?
6. Bagaimana peran santri, alumni, dan masyarakat sekitar dalam menunjang strategi pengembangan usaha mandiri?
7. Apakah pihak alumni turut berkontribusi dalam bentuk dukungan modal, pemasaran, atau jaringan lainnya?
8. Apakah pondok menjalin kerja sama dengan pihak eksternal seperti instansi pemerintah, LSM, atau perusahaan dalam rangka pengembangan usaha? Jika iya, seperti apa bentuk kerja samanya?
9. Bagaimana kontribusi konkret dari kerja sama eksternal tersebut dalam memperluas pasar atau penguatan usaha pesantren?
10. Apa saja faktor utama yang mendukung keberhasilan dan keberlanjutan usaha mandiri di Pondok Pesantren Mambaul Huda?

11. Bagaimana peran dan keterlibatan pimpinan pondok dalam mendukung dan mengarahkan jalannya usaha mandiri?
12. Apakah pimpinan pondok juga berperan dalam menjalin kemitraan dan mencari dukungan dari pihak luar untuk menunjang kegiatan usaha?
13. Apa saja tantangan atau hambatan utama yang dihadapi dalam menjalankan dan mengembangkan usaha mandiri pesantren?
14. Bagaimana solusi yang dilakukan pesantren dalam mengatasi keterbatasan modal, tenaga profesional, atau legalitas produk usaha?