

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pondok Pesantren sebagai lembaga keagamaan yang bergerak di bidang pendidikan, serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam, menjadikan pondok pesantren memiliki fungsi sebagai pusat pemikir-pemikir agama. Pondok pesantren juga memiliki fungsi sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia, dan sebagai lembaga yang memiliki kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (A. Halim, 2005: 233).

Dari fungsi pondok pesantren tersebut, telah menciptakan dinamika yang menarik kaitannya dengan hubungan ekonomi, pendidikan, politik, dan sosial kemasyarakatan. Dimana semakin baik status ekonomi, mutu pendidikan, dan semakin luas pengaruh kekuasaannya, maka semakin baik budaya dan tradisi yang dilahirkan dan dikembangkan (Siti Nur Azizah, 2012: 2).

Sejalan dengan berbagai macam tantangan global yang harus dihadapi dalam bidang ekonomi, seperti banyaknya kemiskinan, banyaknya pengangguran, sedikitnya lapangan kerja dan permasalahan ekonomi lainnya, menjadikan pondok pesantren juga ikut bersikap. Banyak pondok pesantren yang melakukan transformasi dengan memasukkan fungsi sosial ekonomi ke dalam program kegiatan pondok pesantren.

Program pemberdayaan ekonomi berbasis pondok pesantren, seperti memberikan pelatihan ketrampilan usaha, kewirausahaan dan bentuk kegiatan ekonomi lainnya, bertujuan sebagai penunjang dari tugas utama pondok pesantren yaitu membekali ilmu agama. Sehingga pondok pesantren diharapkan tidak hanya sebagai pencetak generasi intelektual yang produktif dan kompeten secara spiritual, namun juga produktif dan kompeten secara ekonomi (Harjito, 2015).

Pilihan kegiatan kewirausahaan santri ditentukan oleh kemampuan pengelola pondok pesantren dalam membaca, mendefinisikan, memanfaatkan, dan mengorganisasi sumber daya, baik *internal* maupun *eksternal*. Berbagai jenis kewirausahaan santri yang dapat dikembangkan pada pondok pesantren di antaranya adalah bidang agribisnis, jasa, perdagangan, dan industri. Bidang usaha yang dikembangkan biasanya mengikuti usaha lokal yang banyak dikembangkan di wilayah pondok tersebut. Beberapa pondok pesantren di Indonesia mulai bertransformasi menjadikan pesantrennya agar mampu menjadikan santri hidup mandiri dengan berwirausaha. Mengubah kurikulum pesantren yang dulunya hanya berfokus pada mengaji saat ini ditambah dengan adanya kurikulum berwirausaha. Diantaranya beberapa Pondok Pesantren yang sudah mengembangkan kewirausahaan salah satunya Pondok Pesantren An-nawawi Tanara sesuai dengan namanya, ingin mengambil spirit dari Syekh Nawawi Al Bantani, salah satu ulama asal Nusantara yang mampu menunjukkan kiprahnya di tingkat internasional pada zamannya. Visi inilah yang ingin dijadikan spirit oleh KH Ma'ruf Amin selaku pimpinan Pondok Pesantren An-nawawi Tanara ketika mendirikan pesantren An-Nawawi pada tahun 2001 yang menginginkan pesantren ini bisa menjadi tempat

untuk melahirkan ulama, khususnya para ahli fikih. Dengan pesatnya perkembangan zaman terutama di era modern saat ini Pondok Pesantren An-nawawi Tanara tidak hanya mengajarkan ilmu agama akan tetapi juga ilmu menjadi seorang pengusaha muslim yang mampu mensejahterakan dirinya sendiri dan juga orang lain.

Pondok Pesantren An-Nawawi memiliki ciri khas tersendiri dalam ranah kewirausahaan dengan julukan "Gus Iwan" yaitu santri bagus, pinter ngaji, dan usahawan. Beberapa wirausaha yang ada di Pondok Pesantren An-nawawi diantaranya bank wakaf mikro yang dikelola oleh para mahasiswa sekaligus santri yang berkuliah di Perguruan Tinggi Syekh Nawawi Tanara, dan menjadi nilai unggul dalam mempraktekkan ilmu kewirausahaan melalui bank wakaf mikro, kemudian dari wirausaha pengelolaan roti "santri anta bakery" dikelola oleh para santri dari berbagai tingkatan baik MTS, MA, maupun Mahasiswa, serta pengelola peternakan ikan lele dilakukan oleh para santri secara umum.

Masing-masing unit usaha tersebut memiliki seorang penanggung jawab (*manajer*), dimana manajer ini bertugas untuk mengawasi setiap santri yang bekerja, membagi tugas, dan mengarahkan tugas dari masing-masing santri. Selain itu, setiap hari manajer memberikan laporan terutama laporan keuangan kepada pengasuh sebagai pemilik usaha.

Dalam pelaksanaan di lapangan, semua aktifitas usaha tersebut tidak asal berjalan apa adanya. Ada proses perencanaan mengenai apa yang akan dikerjakan, ada pembagian kerja, dan ada tujuan dari apa yang mereka kerjakan. Hal tersebut

menggambarkan bahwa ada proses manajemen dalam pengelolaannya. Manajemen merupakan rangkaian dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang diarahkan pada sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara efektif dan efisien (Fathul Aminudin, 2012: 4)

Menurut George R Terry dalam buku *principles of management* (1972:4) memaparkan bahwa pengertian manajemen merupakan suatu proses yang unik yang mana didalamnya terdapat beberapa kegunaan ataupun fungsi dari manajemen tersebut diantaranya *planning, organizing, actuating, dan controlling* dari beberapa fungsi tersebut dilakukan guna mencapai suatu tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya (Puspitasari Mega, Jurnal Manajemen Dakwah).

Manajemen memiliki fungsi untuk mengatur dan mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan masjid maka dari itu penulis mengambil teori fungsi manajemen George R. Terry yaitu teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) karena menurut penulis teori ini sangat relevan jika diterapkan dalam penelitian penulis di Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara.

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh (Irawati N, Setiawan A. Jurnal Manajemen Dakwah) bahwa perencanaan suatu fungsi manajer yang berkaitan dengan pemilihan alternatif-alternatif dari seperangkat tujuan, serta kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan program-program.

Menurut George R. Terry dalam buku Sukarna (2011:38) *Principles of Management* bahwa pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan,

penempatan orang-orang terhadap kegiatan-kegiatan ini, faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang di limpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Menurut George R. Terry dalam buku Sukarna (2011:82) *Principles of Management* bahwa pengaktualisasian adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha perorganisasian dari pihak pimpinan.

Menurut George R. Terry dalam buku Sukarna (2011:110) *Principles of Management* bahwa pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar.

Dalam sebuah lembaga pasti diperlukan manajemen yang baik guna mengatur program-program yang sudah direncanakan oleh pihak lembaga, akan tetapi semua itu tidak terlepas dari peran pemimpin yang mempunyai hak untuk mengatur pondok pesantren supaya lebih baik kedepannya. Serta menjaga keberlangsungan pemberdayaan perekonomian pesantren, dibutuhkan manajemen pesantren yang ideal, efektif, efisien, dan profesional dalam pengelolaannya.

Dengan latar belakang tersebut peneliti terdorong untuk melakukan penelitian lebih jauh ihwal proses kemandirian ekonomi santri, mendalami lebih

jauh lagi proses berlangsungnya kemandirian ekonomi di sebuah pesantren yang masih tergolong muda ini, pesantren yang tidak hanya mengajarkan ilmu keagamaan dalam ranah kognitif, akan tetapi secara lebih jauh telah mengajarkan bagaimana santri belajar menghadapi hidup mandiri melalui pengasahan skill dan kreatifitas sesuai dengan talenta yang dimiliki oleh setiap santri, sehingga mereka mampu mensejahterakan diri mereka sendiri sejak di pesantren.

## **B. Rumusan Masalah**

Untuk mempermudah setelah melaksanakan penelitian maka menurut penulis perlu ada fokus pertanyaan terlebih dahulu diantaranya sebagai berikut :

1. Bagaimana Perencanaan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri?
2. Bagaimana Pengorganisasian Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri?
3. Bagaimana Pengaktualisasian Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri?
4. Bagaimana Pengawasan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk Mengetahui Perencanaan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.

2. Untuk Mengetahui Pengorganisasian Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.
3. Untuk Mengetahui Pengaktualisasian Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.
4. Untuk Mengetahui Pengawasan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan berguna bagi peneliti, pesantren, dan pembaca.

1. Secara Akademis

Semoga bisa menjadi referensi dan wawasan baru serta ilmu pengetahuan khususnya bagi mahasiswa Manajemen Dakwah untuk menambah wawasan keilmuan seputar manajemen pondok pesantren pada program kewirausahaan santri.

2. Secara Praktis

Penelitian yang dilakukan oleh penulis bertujuan khususnya untuk praktisi-praktisi dakwah agar bisa menjadi terobosan baru khusus Pondok Pesantren Modern maupun Pondok Pesantren Salafi.

#### **E. Landasan Pemikiran**

1. Hasil Penelitian Terdahulu

- a. Skripsi yang disusun oleh Ratna Kamila (2019) yang berjudul "*Manajemen strategi pondok pesantren dalam meningkatkan kompetensi santri*" menjelaskan tentang manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan kompetensi ini relevan dengan judul yang penulis muat, karena mencetak santri yang berkualitas adalah salah satu bagian dalam meningkatkan kompetensi santri.
- b. Skripsi yang disusun oleh Ai Nurholisoh (2016) yang berjudul "*Strategi pengembangan Pondok Pesantren Al - Muawanah dalam meningkatkan kreatifitas santri*" Skripsi ini menjelaskan tentang strategi pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan kreatifitas santri, dan didalam pembahasannya terdapat pembahasan yang relevan dan diambil sebagai rujukan penulis.
- c. Skripsi yang disusun oleh Siti Marwah (2020) yang berjudul "*Implementasi manajemen pondok pesantren dalam membentuk kader dai*" Skripsi ini menjelaskan tentang implementasi manajemen pondok pesantren dalam membentuk kader da'i, dan didalam pembahasannya terdapat implementasi manajemen pondok pesantren dalam pembentukan program, dan menjadi salah satu rujukan penulis dalam aspek implementasi.

## 2. Landasan Teoritis

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Implementasi berarti pelaksanaan bisa juga disebut proses pelaksanaan dalam mengesahkan sesuatu (Poewardamita 1976:167). Menurut hemat penulis implementasi adalah wujud atau bukti nyata



dalam melaksanakan apa yang sudah direncanakan dan dikerjakan dengan sebaik-baiknya.

Adapun manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2011:1).

Adapun teori manajemen penulis mengambil dari teori *George R. Terry* yaitu teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) karena menurut penulis teori ini sangat relevan jika diterapkan dalam penelitian penulis di Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara di Serang. Dan adapun manajemen dalam penelitian ini adalah sebuah rencana kegiatan atau manajemen yang dilakukan oleh pengasuh dan juga santri dalam manajemen pondok pesantren dalam pemberdayaan santri di bidang kewirausahaan.

Didalam KBBI Pondok Pesantren disebut juga asrama, atau tempat mengaji murid. Istilah pondok Pesantren berasal dari pengertian asrama-asrama para santri atau tempat tinggal yang terbuat dari bambu. Saat pelaksanaannya, Pondok pesantren memerlukan dukungan dalam segi program yang dapat menunjang segala dalam menciptakan kompetensi santri (Vella, 2018: 43).

Nurcholis Majid dalam Hamdani (2014:2) mendefinisikan bahwa pesantren sebagai lembaga yang dikatakan merupakan wujud proses wajar perkembangan sistem pendidikan nasional dikarenakan dari sudut historis bukan hanya

memberikan makna keislaman tetapi juga mengandung makna pesantren sebagai produk asli pesantren.

Istilah pesantren menurut *Cliffort Geertz* dalam Djamaluddin (1998:99) berasal dari kata santri yang ditambah dengan imbuhan *pe-an*. Pada dasarnya Pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus) yang santri-santrinya menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dan kepemimpinan seorang atau beberapa orang Kiayi dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta *independen* dalam segala hal.

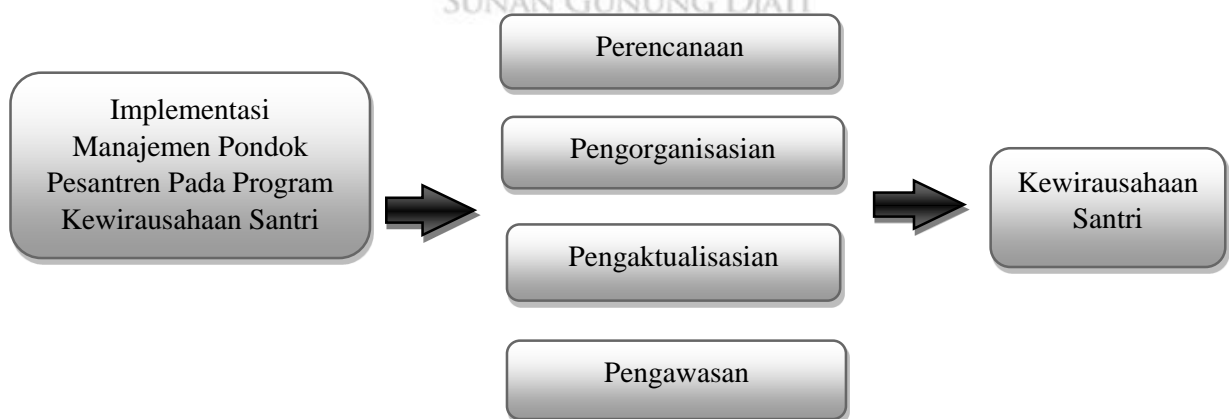
Menurut Zamakhsyari dalam Hamdani (2014:13) santri merupakan peserta didik atau mahasiswa yang di didik dalam lingkungan pondok pesantren. Santri adalah gelar kehormatan yang ditunjukkan terhadap seseorang yang memiliki ahlak yang tinggi dan berlainan dengan orang awam, sehingga apabila santri keluar dari pesantren ia tetap memiliki gelar santri karena ketinggian ahlakunya.

Thomas W. Zimmerer (1996:51) mendefinisikan bahwa kewirausahaan adalah suatu proses pengimplementasian kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan menemukan peluang yang dihadapi setiap orang dalam kehidupan sehari-hari. Inti dari kewirausahaan merupakan suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif demi terciptanya peluang.

Kewirausahaan adalah padanan kata dari *entrepreneurship* dalam bahasa Inggris, *unternehmer* dalam bahasa Jerman, *ondernemen* dalam bahasa Belanda. Sedangkan di Indonesia diberi nama kewirausahaan. Kata *entrepreneurship* sendiri sebenarnya berawal dari bahasa Prancis yaitu *entreprende* yang berarti petualang, pencipta, dan pengelola usaha. Istilah ini diperkenalkan pertama kali oleh Richard Cantillon (1755). Istilah ini makin populer setelah digunakan oleh pakar ekonomi J.B Say (1803) untuk menggambarkan para pengusaha yang mampu memindahkan sumber daya ekonomis dari tingkat produktivitas rendah ke tingkat yang lebih tinggi serta menghasilkan lebih banyak lagi (Suryana, 2010:24).

Kewirausahaan yang dimaksud adalah usaha-usaha yang ada di Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara. Diantaranya adalah bank wakaf mikro pesantren, pengelolaan roti santri, pengelolaan perikanan lele, koperasi pondok pesantren (kompontren).

### 1. Kerangka Konseptual



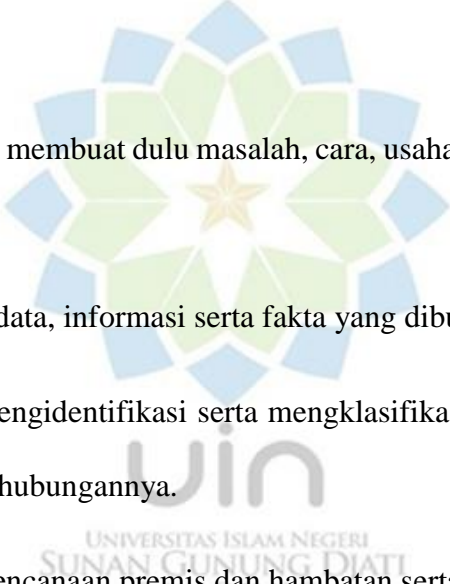
Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

Implementasi Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri

## 1. Perencanaan

Menurut *George R. Tery* dalam buku Sukarna (2011:10) *Principles of Management* bahwa perencanaan adalah memilih fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Adapun proses perencanaan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:112) yakni sebagai berikut :

- 
- a) Menjelaskan dan membuat dulu masalah, cara, usaha serta tujuan yang akan direncanakan.
  - b) Mengumpulkan data, informasi serta fakta yang dibutuhkan.
  - c) Menganalisis, mengidentifikasi serta mengklasifikasi data, informasi serta fakta dan segala hubungannya.
  - d) Menentukan perencanaan premis dan hambatan serta faktor pendorongnya.
  - e) Membuat rencana lain sebagai alternative.
  - f) Memilih rencana yang dirasa paling baik dari berbagai rencana alternative yang ada.
  - g) Tentuka urutan dan estimasi waktu dengan rinci terhadap setiap rencana yang telah diusulkan tersebut.
  - h) Lakukan kontroling tentang kemajuan rencana yang telah diusulkan.

Salah satu cara menilai kegiatan perencanaan yang bermacam-macam menurut Terry ialah meninjau dari dimensi waktu. Adapun perencanaan menurut dimensi waktu sebagai berikut:

a) Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang biasanya memiliki jangka waktu lima sampai sepuluh tahun bahkan lebih, tergantung besar tidaknya perusahaan, organisasi maupun lembaga itu sendiri. Perencanaan jangka panjang memuat rencana-rencana yang umum, global serta belum terperinci.

b) Perencanaan jangka menengah

Perencanaan jangka menengah biasanya mempunyai jangka waktu dua sampai lima tahun. Perencanaan jangka menengah merupakan repeletika dari perencanaan jangka panjang. Didalamnya tercantumkan tujuan dan target secara lebih jelas sehingga memberikan dasar-dasar yang pasti bagi kegiatan yang direncanakan.

c) Perencanaan jangka pendek

Perencanaan jangka pendek biasanya mempunyai jangka waktu satu tahun sampai tiga tahun. Salah satu yang sering kita temukan dari perencanaan jangka pendek adalah rencana tahunan. Perencanaan tahunan sering juga disebut perencanaan operasional dan merupakan suatu siklus yang sering berulang setiap tahunnya.

## 2. Pengorganisasian

Menurut *George R. Tery* dalam buku *Sukarna (2011:38) Principles of Management* bahwa pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang terhadap kegiatan-kegiatan ini, faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Menurut *Malayu S.P. Hasibuan (2006:122)* menyatakan ada tujuh unsur-unsur pengorganisasian yaitu :

- a) Manusia, artinya suatu organisasi baru dikatakan ada jika terdapat unsur manusia yang bekerja sama, ada seorang pemimpin dan yang dipimpinnya.
- b) Tempat kedudukan, artinya organisasi baru dikatakan ada apabila ada tempat kedudukan didalamnya.
- c) Tujuan, artinya organisasi baru dikatakan ada apabila terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai.
- d) Pekerjaan, artinya organisasi baru dikatakan ada apabila didalamnya ada pekerjaan yang akan dikerjakan oleh anggotanya serta adanya pembagian kerja.
- e) Struktur, artinya apabila ada hubungan dan kerjasama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.

- f) Teknologi, artinya apabila organisasi ingin dikatakan ada maka didalamnya harus mempunyai unsur teknis.
- g) Lingkungan, artinya jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi didalamnya misalkan ada sistem kerjasama sosial.

### 3. Pengaktualisasian

Menurut *George R. Terry* dalam buku Sukarna (2011:82) *Principles of Management* bahwa pengaktualisasian adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha perorganisasian dari pihak pimpinan. Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan *organizing* yang baik, melainkan juga tergantung pada penggerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah merupakan landaan yang kuat untuk adanya penggerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Pengaktualisasian tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, *budget*, *standard*, metode kerja, prosedur dan program (Sukarna, 2011: 82-83).

Kemudian dalam aspek pengaktualisasian terdapat fungsi penggerakan atau *actuating*, fungsi tersebut merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama diantara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien (Ibnu Syamsi, 1998:96). Fungsi pengaktualisasian tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi pengaktualisasian dan pelaksanaan dalam istilah lainnya yaitu *motivating* (membangkitkan motivasi), *directing* (memberikan

arah), *influencing* (mempengaruhi), dan *commanding* (memberikan komando atau perintah).

a) Tujuan Fungsi Pengaktualisasian (*actuating*)

Fungsi Pengaktualisasian (*actuating*) haruslah dimulai pada pimpinan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu bersikap yaitu objektif dalam menghadapi berbagai persoalan organisasi melalui pengamatan, objektif dalam menghadapi perbedaan dan persamaan karakter stafnya baik sebagai individu maupun kelompok manusia. Pemimpin mempunyai tekad untuk mencapai kemajuan, peka terhadap lingkungan dan adanya kemampuan bekerja sama dengan orang lain secara harmonis.

Dengan kata lain, pemimpin harus peka dengan kodrat manusia yaitu mempunyai kekuatan dan kelemahan, tidak mungkin akan mampu bekerja sendiri dan pasti akan memerlukan bantuan orang lain, manusia mempunyai kebutuhan yang bersifat pribadi dan sosial, dan pada diri manusia kadang-kadang muncul juga sifat-sifat emosional. Berikut ini adalah tujuan dari fungsi pengaktualisasian (*actuating*).

- 1) Menciptakan kerja sama yang lebih efisien.
- 2) Mengembangkan kemampuan dan ketrampilan staf.
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan.
- 4) Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf.



- 5) Membuat organisasi berkembang secara dinamis.
- b) Tahapan pengaktualisasian (*actuating*) terbagi menjadi tiga tahap, yaitu:
  - 1) Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para anggota untuk bekerja dengan baik. Tindakan ini juga disebut *motivating*.
  - 2) Pemberian bimbingan melalui contoh-contoh tindakan atau teladan. Tindakan ini juga disebut *directing* yang meliputi beberapa tindakan, seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi antara pimpinan dan staf, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok dan memperbaiki sikap, pengetahuan maupun ketrampilan staf.
  - 3) Pengarahan (*directing* atau *commanding*) yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas dan tegas. Segala saran-saran atau instruksi kepada staf dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas agar terlaksana dengan baik terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan.

#### 4. Pengawasan

Menurut *George R. Terry* dalam buku Sukarna (2011:110) *Principles of Management* bahwa pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standard*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan *standard*.

Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Winardi (1986:397) mengemukakan bahwa pengawasan merupakan suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah-langkah, meliputi :

a. Mengukur hasil sebuah pekerjaan

Mengukur berarti menentukan dengan tepat jumlah dan kapasitas keseluruhan. Tanpa pengukuran, manajer akan bertindak meraba-raba saja sehingga tidak bisa dipercayai. Untuk itu perlu dibuat unit pengukuran dan diadakan perhitungan berapa kali unit tersebut dibandingkan dengan keseluruhan jumlah.

Dalam mengukur jumlah keseluruhan selalu dipertanyakan apa ciri- cirinya. Secara umum pengukuran keseluruhan dikelompokkan dalam dua kelompok:

- a. Kelompok yang berkaitan dengan pencapaian seluruh program.
- b. Kelompok yang berkaitan dengan keluaran per unit yang dikerjakan.

Cakupan kelompok pertama lebih luas, dia menyangkut kemajuan menyeluruh dan ditangani pihak pimpinan. Pengukurannya bisa dilakukan secara objektif dengan menggunakan jumlah keuntungan dan biaya. Kelompok kedua bersifat lebih mendetail sehingga bisa menggunakan ukuran yang lebih tepat, karena lebih mudah mengukurnya. Pengukuran juga bisa dibedakan atas pengukuran yang nyata dan pengukuran yang tidak nyata. Unit yang dihasilkan, kartu, dan distribusi sampel merupakan pengukuran yang nyata. Sedangkan kemajuan eksekutif, membentuk semangat pekerja dan lain-lain merupakan pengukuran yang tidak nyata.

- a. Membandingkan suatu hasil pekerjaan dengan standard dan memastikan perbedaan (apabila didalamnya terdapat perbedaan).
- b. Kegiatan ini merupakan kegiatan menilai hasil yang dicapai, kalau ada hasil berbeda, antara yang dicapai dengan standar yang ditentukan, harus diputuskan pemecahan mana yang akan dilakukan. Tetapi harus diingat bahwa ada derajat perbedaan antara penyimpangan yang tidak berarti dengan penyimpangan yang relatif berarti. Untuk menentukan apakah penyimpangan tersebut berarti atau tidak, tergantung pada manajer sendiri setelah dia menganalisis dan menilai hasilnya.

Dalam menentukan penyimpangan dapat dimintakan bantuan seperti mengetahui tentang umpan balik (informasi) yang masuk dan atau meminta pendapat dari mereka yang melaksanakan pekerjaan. Disamping itu, diperhatikan juga data yang tidak bisa dikontrol, semuanya itu untuk mendapatkan data yang lebih mendekati kenyataan.

Dalam membandingkan hasil dengan standar yang ditentukan akan lebih menghemat waktu, kalau pimpinan cukup memperhatikan pada hal-hal yang berbeda saja. Ini merupakan *exception principle* (prinsip pengecualian). Dengan melihat pada hal-hal yang berbeda saja, maka perhatian diteruskan untuk mencari tahu penyebabnya, mirip dengan prinsip pengecualian adalah kegiatan pengawasan dengan memperhatikan hanya pada pembanding kunci (*key points*). Beraneka ragam kegiatan lain dalam perusahaan tidak perlu diperhatikan, pembanding kunci

tersebut akan berbeda untuk setiap jenis perusahaan, dalam melihat pembandingan kunci tersebut tidak boleh dilupakan bagian lain yang berkaitan dengannya.

- a. Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

Ini merupakan langkah terakhir dalam proses pengawasan. Tujuan utama langkah ini adalah untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan hasil yang diinginkan. Hasil yang berbeda harus segera diperbaiki dan tidak boleh ditunda, diusahakan atau dikompromikan, karena hal tersebut merupakan suatu keharusan. Tindakan perbaikan dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab atas hasil akhir.

Mungkin tindakan tersebut berupa perbaikan perencanaan seperti perubahan dalam memotivasi karyawan untuk mendapatkan pandangan baru terhadap kebijaksanaan yang ada, atau perubahan dalam prosedur ataupun cara mengecek hasil yang ada. Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimpangan harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu tugas, satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang perlu untuk mendapatkan hasil yang memuaskan (Siagan Sondang, 2012:36).

## 5. Manajemen Pondok Pesantren

Adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

M. Arifin, sebagaimana dikutip oleh Mujamil Qomar, mendefinisikan Pondok Pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui

oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kompleks) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seseorang atau beberapa orang kyai dengan cirri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.

Jadi Manajemen Pondok Pesantren adalah proses pendidikan agama yang diakui oleh masyarakat dengan sistem asrama yang berada di bawah kedaulatan kyai.

#### 6. Kewirausahaan

Menurut Hisrich, Peter dan Shepherd kewirausahaan merupakan proses yang dinamis untuk memperoleh tambahan kekayaan. Hanya individu yang berani mengambil resiko utama dalam hal modal, waktu, dan komitmen karir atau dapat menyediakan nilai bagi beberapa produk dan jasa saja yang bisa menambah kekayaan

Idealnya program kewirausahaan santri dibagi menjadi dua jenis yaitu program formal dan nonformal. Program formal adalah usaha dengan metode pelatihan dan biasanya melalui lembaga pendidikan dan memiliki target tertentu dalam meningkatkan program kewirausahaan. Sedangkan program nonformal biasanya bersifat seadanya biasanya dengan cara pelatihan kewirausahaan dalam rangka perlombaan produk santri maupun kegiatan secara umum.

### **F. Langkah-Langkah Penelitian**

#### 1. Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara Kecamatan Tanara, Serang-Banten, yang bertempat di Kampung Kemuludan, desa Tanara Kecamatan Tanara, Kabupaten Serang Provinsi Banten, yang melatarbelakangi penulis memilih Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara untuk diteliti ialah karena Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara berada dalam ruang lingkup Yayasan Pendidikan Islam An-Nawawi Tanara Kabupaten Serang dan Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara juga termasuk pesantren yang memadukan salafi dan modern dan menambah unik karena berada dalam lingkup pusat tempat wisata religi di daerah Serang dan Pesantren An-Nawawi Tanara dikelilingi makam tujuh Syekh Ulama Nusantara di Tanara. Selain itu, alasan penulis tertarik untuk meneliti Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara ialah sudah berjalannya praktik pelatihan program kewirausahaan untuk santri, akan tetapi masih ada kekurangan yang ada dalam praktik pelatihan kewirausahaan untuk santri dan menjadi bahan penelitian penulis di Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara.

## 2. Paradigma dan Pendekatan

Paradigma dan Pendekatan yang diambil oleh penulis yakni pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sadiah, 2015:19).

### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan metode deskriptif, metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan serta menjabarkan dan menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan secara luas (Sugiono, 2015:21). Alasan penulis menggunakan metode deskriptif karena pada proses pengumpulan datanya bersifat observasi dan alamiah sehingga proses penelitian yang dilakukan penulis mejadi tergambarkan dengan jelas dan bersifat menyeluruh.

### 4. Jenis Data

Jenis data yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian adalah jenis data kualitatif. Jenis data ini jika dikumpulkan merupakan jawaban atas pertanyaan yang di muat dalam penelitian yaitu :

1. Data Tentang Perencanaan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.
2. Data Tentang Pengorganisasian Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.
3. Data Tentang Pelaksanaan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.
4. Data Tentang Pengawasan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.

### 5. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam melakukan penelitian terdiri dari dua macam, yaitu data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang menjadi latar rumusan masalah yang didapatkan langsung dari objek penelitian dengan barometer ukuran langsung diambil pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari oleh penulis. Data diambil dari proses tanya jawab, wawancara dan dialog serta melibatkan beberapa sumber untuk diamati. Untuk subjek penelitian penulis menjadikan Koordinator pesantren yaitu, Bapak Syauqi Ma'ruf Amin, dan Bapak Andri sebagai salah satu staf yayasan yang dijadikan sumber data primer.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai macam *literature* buku yang sesuai dengan permasalahan yang didapat, tujuan dari data sekunder karena sumber data tertulis akan mempermudah proses pertanggungjawaban dan validitasnya.

### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Observasi dapat dilakukan secara langsung dan tidak



langsung. Karena diperlukan ketelitian dan kecermatan. Dalam praktiknya observasi membutuhkan sejumlah alat, seperti daftar catatan dan alat-alat perekam elektronik, *tape recorder*, kamera dan sebagainya sesuai dengan kebutuhan (Sadiah, 2015:87). Teknik ini dilakukan guna untuk mengamati dan mencatat sebagai gambaran awal untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana seberapa pengaruhnya terhadap lingkungan sekitar. Observasi yang dilakukan lapangan dilakukan berhubungan langsung dengan data yang dicari oleh penulis terkait Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.

b. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan informan. Komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik responden merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal (Gulo, 2010:119).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara bebas terpimpin yang menurut Sutrisno Hadi yaitu peneliti melakukan tanya jawab langsung dan dalam melakukan wawancara yang dipersiapkan sebelumnya dengan cakupan beberapa pertanyaan (Irawan Soeharto, 1999: 40).

Akan tetapi wawancara tersebut hanya memuat garis besar mengenai hal yang ditanyakan oleh peneliti. Metode ini digunakan karena metode ini paling praktis dan efisien untuk mendapatkan data disamping itu karena pertanyaan ini menyangkut pertanyaan umum, oleh karena itu pendapat mereka harus melibatkan dan dijadikan sumber utama. Adapun yang terlibat dalam proses wawancara ini

yaitu koordinator Bapak Syauqi Ma'ruf Amin, dan Bapak Andri sebagai salah satu staf yayasan.

### c. Studi Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah proses pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen berupa buku, catatan, arsip, surat-surat, majalah, surat kabar, jurnal, laporan penelitian dan lain-lain (Sadiah, 2015:91).

Dapat juga dikatakan bahwa teknik ini dalam pengumpulan datanya tidak langsung ditunjukkan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen. Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang berhubungan dengan gambaran umum objek yang diteliti, dan dokumentasi yang diharapkan dapat diperoleh di Pondok Pesantren An-Nawawi Tanara adalah berupa sejarah berdirinya, visi dan misi, struktur pengurus, progra kerja pengurus, jadwal kegiatan, serta berbagai program-program yang telah terlaksana dan yang belum terlaksana.

### H. Teknik Analisis Data

Setelah data di lapangan lengkap, baik itu dari hasil obeservasi, wawancara, dan dokumentasi serta studi kepustakaan, maka tahapan berikutnya adalah menganalisis semua data yang diperoleh (Sadiah, 2015:93).

Untuk memperoleh hasil yang benar dan tepat dalam menganalisa data, penulis menggunakan metode analisa kualitatif, yaitu analisa yang tidak menggunakan model matematika, model statisti dan ekonometrik atau m odel-model tertentu lainnya. Dalam menganalisa penulis berusaha mengaitkan antara teori dengan fakta di lapangan. Kemudian langkah selanjutnya adalah penulis

mengambil sebuah kesimpulan, maka metode yang diambil penulis adalah metode berfikir deduktif, yaitu mengambil keputusan dari hal-hal yang bersifat umum untuk memperoleh kesimpulan, yang berkaitan dengan penelitian yaitu tentang Implentasi Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri. Peneliti berharap, apa yang simpulkan terhadap hasil penelitian yang telah dilaksanakan, menjadi jawaban terhadap masalah yang ada.

Adapun langkah-langkah sebagai berikut :

a. Reduksi Data

Dalam proses reduksi data dilakukan proses pengumpulan data lalu dirangkum sesuai kebutuhan penulis dan mencari hal-hal penting untuk melengkapi data bertujuan untuk mengungkap permasalahan untuk dimuat ditema. Maka dari itu penelitian memerlukan langkah-langkah reduksi data yaitu dengan cara merekap dan mengambil poin-poin penting apabila sudah terkumpul maka diklasifikasikan sesuai dengan tujuan penelitian yaitu sebagai berikut : *Pertama*, mengumpulkan data tentang perencanaan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri, *Kedua*, data tentang pengorganisasian Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri, *Ketiga*, data tentang pelaksanaan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri, *keempat*, pengawasan Manajemen Pondok Pesantren Pada Program Kewirausahaan Santri.

b. Display Data

Display data adalah mengkategorikan data berdasarkan fokus penelitian yang diteliti, atau laporan lapangan yang bersifat tebal dengan sendirinya akan

sukar melihat gambaran keseluruhan untuk mengambil kesimpulan akhir yang tepat.

c. Menyimpulkan dan Verifikasi

Langkah terakhir adalah menyimpulkan data-data yang sudah terverifikasi (terbukti) dengan data yang baru di dapat dan diperoleh keabsahan penelitian.

