

MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN PONDOK PESANTREN BERBASIS
AGROBISNIS
(Studi Kasus di PP Mukmin Mandiri dan PP Nurul Karomah)

Eko Mardyanto

STAI Al Azhar, Menganti Gresik Jl. Raya Menganti Krajan No 447 Gresik
eko_fulcom@yahoo.com

ABSTRAK

Artikel ilmiah ini adalah hasil penelitian penulis terkait perkembangan model-model kemandirian yang diimplementasikan di pondok pesantren. Selama ini, kemandirian pesantren diasumsikan dengan tiga hal; *pertama*, 'kekayaan' Sumber Daya Alam yang dimiliki kiai. *Kedua*, kekuatan swadaya dan partisipasi masyarakat di dalam membantu pesantren. *Ketiga*, kegiatan bisnis yang ada di dalam pondok pesantren berbentuk koperasi dan kantin. Penelitian ini mengangkat dimensi yang berbeda di dua lokus pondok pesantren. Di PP. Mukmin Mandiri yang mengandalkan tata kelola agrobisnis modern. Yakni, memiliki SDM mumpuni, alat produksi, dan hal-hal lainnya. Serta di PP. Nurul Karomah yang mengorientasikan bisnis pertanian di pondok pesantrennya pada proses pengambilan laba langsung tanpa mereproduksi menjadi produk baru secara masif. Kendati ada, namun tidak begitu signifikan. Selain akan mendeskripsikan manajemen kewirausahaan, tulisan ini juga akan menggambarkan seberapa besar kontribusi yang diberikan kepada pondok pesantren melalui dunia usaha pertanian tersebut.

Keyword: *Manajemen, Kewirausahaan, Agrobisnis, Pondok Pesantren*

Pendahuluan

Pondok pesantren dan kemandirian ekonomi – dalam upaya mengembangkan pondok pesantrennya – adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Semenjak lahir dan terus berkembang sesuai dengan percaturan kesejarahan, pondok pesantren selalu mandiri. Oleh karenanya, tak jarang, para peneliti di era modern ini menjadikan pondok pesantren sebagai objek penelitian yang tak kunjung usai dibahas. Misalnya, di awal-awal pendirian pondok pesantren, cakupan kajiannya hanya terfokus pada identitas asli pondok pesantren. Selanjutnya, sistem pendidikan yang dianut oleh pondok pesantren. Pasca itu manajerialisme atau kepemimpinan pondok pesantren.

Kajian-kajian tersebut, nampaknya, tidak berhenti. Seiring dengan perkembangan kajian keilmuan pendidikan, pondok pesantren mulai digali dari sisi lainnya. Misalnya, cakupan ideologi yang dimiliki pondok pesantren, sistem tata kelola yang berbasis ilmu-ilmu kemodernan, atau bahkan, nilai-nilai penting keekonomian pesantren. Penelitian ini, hanya ingin mengangkat sebuah fakta-fakta tambahan tentang kelebihan pondok pesantren dalam memainkan peranan kemandiriannya. Peneliti akan mengangkat dua pondok pesantren yang menfokuskan kemandirian ekonomi pada hasil tanah (agraria), baik berupa hasil langsung, melalui bercocok tanam, atau diolah dan dikemas secara modern. Ada dua pondok pesantren yang memiliki dua *treatment* berbeda dengan hasil pertanahan. Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo sebagai representasi pesantren modern yang menghasilkan produk agrobisnis yang diakui oleh pemerintah dan pondok pesantren Nurul

Karomah Pamekasan, yang langsung menjual hasil pertaniannya yang dihasilkan pondok pesantren.

Sebagaimana dilansir dalam website resminya, Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo, sudah mengembangkan kopi 4 in 1 sebagai produk unggulan pertanian yang dijual secara luas.¹ Dari sisi manajerialisme, pondok pesantren ini tergolong sudah modern. Kepemimpinan dominan kiai, tidak begitu terlihat. Bahkan, sebagaimana informasi yang didapat penulis dari salah seorang pengurus, kiai lebih sibuk mengurus aspek-aspek pengembangan pondok pesantren dari sisi melakukan kolaborasi dengan banyak pihak, di luar pondok pesantren.²

Setidaknya itulah hal-hal unik dan menarik yang dilakukan di pondok pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo. Nampaknya, begitu halnya di Pondok Pesantren Nurul Karomah di Pamekasan. Secara observasional, manajemen kewirausahaan yang dikembangkan di pondok pesantren ini lebih condong pada pola tradisional. Artinya, pengelolaannya masih tersentralisasi terhadap sosok kiai (baca: pengasuh pondok pesantren). Meskipun, KH. Ahmad Suwardi Maulani, sudah menunjuk Ir. Hazin Mukti, Mt. MM. sebagai penanggung jawab bidang ekonomi.³

Secara singkat, Ir. Hazin Mukti, Mt. MM. mengatakan bahwa pola manajerial di pondok pesantren Nurul Karomah masih sangat tradisional. Bidang usaha yang digarap adalah beberapa bidang tanah yang dimiliki oleh kiai dan sebagian masyarakat yang menghibahkan hasil pertaniannya kepada pondok pesantren. Dia melanjutkan bahwa usaha-usaha yang dilakukan pun masih tergolong tradisional. Semua usaha yang dilaksanakan masih berbentuk pada produk-produk pertanian masyarakat. Seperti beras, jagung, tembakau, dan produk lainnya, yang ditanam dan jual kepada para tengkulak.

Meskipun memiliki kategorisasi bisnis yang sama (agrobisnis), namun dua pondok pesantren ini mempunyai produk unggulan yang berbeda-beda. Terlepas dari itu, ada satu kesamaan yang ditunjukkan oleh dua pondok pesantren tersebut, yakni keinginan untuk bisa mandiri dan mengembangkan pondok pesantren melalui usaha serta bisnis yang dihasilkan sendiri. Meskipun, juga penulis akui belum ada data-data signifikan yang menunjukkan seberapa besar sumbangsih usaha-usaha ini terhadap pondok pesantren. Serta, bagaimanakah pola manajemen yang diimplementasikan dalam sistem bisnis yang dilakukan.

Kewirausahaan Agro-Bisnis di Pondok Pesantren

Kewirausahaan, secara kebahasaan, adalah sebuah keberanian diri/kelompok untuk menghadapi resiko, independensi diri, kemampuan untuk menciptakan sesuatu hal yang baru, dan khusus dalam dunia usaha, maka bermakna kemandirian diri untuk menghadapi seluruh problema sosial, ekonomi, dan politik.⁴ Namun, jika kewirausahaan dikaitkan dengan proses pengembangan perekonomian, kewirausahaan biasanya didefinisikan sebagai aktivitas/sikap kemandirinya untuk menciptakan program berbasis ekonomi dengan mengoptimalkan kelebihan dan

¹ www.mukminmandiri.com (diakses pada 13 Nopember 2014)

² Wawancara dengan Moh. Najib Salah satu Pengurus Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo.

³ Wawancara dengan Ir. Hazin Mukti pada 23 Agustus 2014, di Pamekasan Madura.

⁴ Tjahja Muhandri (2002). Strategi Penciptaan Wirausaha (Pengusaha) Kecil Menengah Yang Tangguh. Makalah Falsafah Sains (PPs 702). Program Pasca Sarjana (S3) – Institut Pertanian Bogor – November 2002.

kecakapan yang dimilikinya.⁵ Kegiatan-kegiatan tersebut dibagi menjadi dua macam; yakni sektor formal dan informal. Sektor formal seperti industri, perdagangan, jasa dan transportasi, agraris, lapangan pertambangan, dan usaha-usaha lainnya yang berbentuk korporasi. Sektor informal yang dimaksud seperti jasa perdagangan kecil, industri rumah tangga, agraria dalam lingkup kecil, dan bentuk-bentuk perkumpulan ekonomi lain, yang tidak dikelola dengan model struktural.⁶

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah sebuah keyakinan pribadi, kelompok, atau kelompok usaha agar mampu berkembang pesat, melalui inovasi, keberanian mengambil resiko, dan aspek-aspek lainnya yang memang dibutuhkan untuk progresifitas suatu aktifitas perekonomian. Berhubungan dengan penelitian ini, penulis bersepakat definisi kewirausahaan ini, adalah sebuah kemandirian diri menghadapi seluruh problematika yang dihadapi di masyarakat, berdasarkan pada potensi dan kekuatan yang dimilikinya sendiri.

Dalam pandangan Islam, nilai-nilai kewirausahaan ini bisa dilihat dari beberapa ayat dan sunnah Nabi Muhammad saw. Ausaf Ahmad mengatakan bahwa doktrin kemandirian dan *sense of creating* di dalam diri manusia sudah dianugerahkan tuhan. Oleh karenanya, proses hadirnya jiwa kewirausahaan harus berawal dari kesadaran setiap individu. Ada beberapa ayat dan hadits yang menjelaskan itu.⁷ Misalnya, seruan Allah kepada seluruh umatnya untuk menggali dunia setelah dia menunaikan shalat (*fa antasiru fil ardhi*).⁸ Menurutnya, ayat ini menegaskan bahwa setiap manusia harus memiliki keseimbangan antara kehidupan akhirat dan duniawi.⁹ Salah satu caranya adalah dengan berdagang atau berbisnis. Selain berlandaskan pada ayat, dia juga menegaskan pendapatnya berdasar hadits nabi Muhammad. Seperti sejarah pribadi Muhammad saw, yang sempat menjadi pembantu Siti Khadijah.

Dalam kaitan ini, Aflazul Rahman memberikan *keywords* penting untuk mengenal bagaimana rasulullah menjalankan roda bisnisnya. Menurutnya, Rasulullah selalu mendahulukan pelayanan yang unggul, jujur, amanah, dan sangat transparan.¹⁰ Selain menjelaskan tauladan nabi, dia juga menganjurkan agar proses-proses dan strategi Nabi Muhammad berbisnis bisa dijadikan etika bisnis Islam.¹¹ Di sisi lain, ada banyak juga serjana muslim lainnya, yang sebenarnya mengapresiasi kekuatan sejarah dan tauladan Nabi Muhammad dalam berbisnis. Yang pada intinya ingin menegaskan bahwa berwirausaha adalah wujud pengamalan kehidupan dunia yang sesungguhnya. Dan, pastinya, harus diimbui dengan nilai-nilai dan ketauladan Islam.

Berhubungan dengan konteks penelitian ini, maka pondok pesantren yang merupakan lembaga transmisi keilmuan dan ajaran Islam seyogyanya bisa mampu menggerakkan jiwa kewirausahaan yang dikembangkan oleh Nabi Muhammad. Kendati, porsi kajian tentang hal ini akan lebih sedikit, dibandingkan dari aspek-

⁵Ida Nuraini, *Pengantar Ekonomi Mikro* 2006 (Malang: Aditnya Media UPT. Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang), hlm.5

⁶*Ibid*, hlm.6

⁷Ausaf Ahmad, *Lecture of Islamic Economics* (Jeddah; Islamic Development Bank, 1992), hlm.19

⁸ Al Jumu'ah (62: 10)

⁹*Ibid*, 19

¹⁰ Afzalul Rahman, *Muhammad Is Trader* (Bandung; Pustaka Iqra', 2010), hlm. 3

¹¹ *Ibid*, hlm.6

aspek manajerialisme yang ada di dalam pondok pesantren tersebut. Penulis menganggap, bahwa kewirausahaan yang dibangun di dalam sebuah pesantren, bukan manifestasi individu semata, melainkan sebuah sistem dan kesadaran kolektif dari seluruh pihak; kiai, stakeholder, masyarakat, dan para santri yang ada di dalamnya.

Setelah berkuat terkait terminologi manajemen, strategi pengembangan pondok pesantren yang selama ini ada, dan nilai-nilai kemandirian yang dipegang teguh di dalam Islam, khususnya pondok pesantren. Maka, pembahasan selanjutnya adalah berhubungan dari produk usaha (bisnis), atau lebih tepatnya, model-model bisnis yang bisa dikembangkan dan dilakukan oleh seseorang atau lembaga. Variasi-varian usaha (bisnis), mungkin yang paling dikenal masyarakat, biasanya berbasis pada barang dan jasa. Barang berorientasi pada produksi, sedangkan jasa pada aspek pelayanan (*services*). Sehubungan dengan konteks penelitian ini, kerangka bisnis yang akan dibahas adalah berbasis pada usaha pertanian. Yang akan diulas sebagai berikut;

Pengertian agraria secara umum tertuang dalam berbagai kamus bahasa, yang berasal dari bahasa latin *ager* yang berarti tanah atau sebidang tanah. Selanjutnya Kamus Latin Indonesia menyebutkan bahwa *Agrarius* diartikan sebagai perladangan, persawahan, pertanian.¹² Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, agraria diartikan urusan pertanian atau tanah pertanian, juga urusan pemilikan tanah.¹³ Dalam bahasa Inggris agraria diartikan sebagai tanah dan dihubungkan dengan usaha pertanian. Lebih lanjut disebutkan *agraria law* merujuk pada perangkat peraturan-peraturan hukum yang bertujuan mengadakan pembagian tanah-tanah yang luas dalam rangka lebih meratakan penguasaan dan pemilikannya.¹⁴ Di Indonesia sendiri, konsep pengelolaan agraria (dalam arti pertanahan) biasanya dipusatkan pada peran institusional. Misalnya, kementerian pertanahan. Dan bahkan, pada saat ini, ada satu nomenklatur kementerian yang spesifik diberi nama Kementerian Agraria dan Tata Ruang.

Secara konstitusional, Pengertian agraria dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok Agraria yang dikenal dengan istilah Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA) digunakan dalam arti yang luas, sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 33 ayat (3) UUD 1945, yang kemudian menjadi kebijakan dasar pertanahan, menyatakan bahwa “ bumi, air, ruang angkasa beserta segala kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”. Pasal 1 ayat (2) UUPA, menyatakan bahwa “ bumi, air, ruang angkasa beserta segala kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dalam wilayah Republik Indonesia sebagai karunia Tuhan Yang Maha Esa adalah bumi, air dan ruang angkasa bangsa Indonesia dan merupakan kekayaan nasional. Selanjutnya pada ayat (4), dalam pengertian bumi, selain permukaan bumi, termasuk pula tubuh bumi di bawahnya serta yang berada di bawah air. Pada ayat (5), dalam pengertian air, termasuk baik perairan pedalaman

¹² Saleh Sumardjono, *Tanah dalam Perspektif Ekonomi, Sosial, dan Budaya* (Jakarta; PT Gramedia Pustaka, 2008), hlm.3

¹³ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online

¹⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Law_Agraria (diakses pada 20 Desember 2014)

maupun laut wilayah Indonesia. Pada ayat (6), yang dimaksud dengan ruang angkasa ialah ruang di atas bumi dan air tersebut pada ayat (4) dan ayat (5).¹⁵

Terlepas dari konsepsi pengertian dan tinjauan hukum tentang Agraria di atas, *concern* penelitian ini sebenarnya lebih cocok diarahkan pada konsepsi terminologi agrobisnis. Agrobisnis atau agribisnis adalah sebuah usaha pertanian atau bidang lain yang mendukungnya, baik itu faktor hulu ataupun hilir. Konsep hulu berarti penyediaan bahan-bahan yang dibutuhkan dalam proses pertanian. Sedangkan hilir berarti penyaluran dari hasil pertanian yang sudah diproduksi.¹⁶ Ng and Seiber mengatakan bahwa :

“agribusiness has subsequently been defined in various ways, such as agro-industrialization ..., value, or net chains ...or agriceuticals These definitions share a common emphasis for the “interdependence” of the various sectors of the agri-food supply chain that work towards the production, manufacturing, distribution, and retailing of food products and services ...Despite such an attention to the interdependent nature of agribusinesses, this interdependence cannot be understood independently of the behavior of the underlying agribusiness firm. Agribusiness researchers contend that the behavior of the agribusiness firm is typically explained by neoclassical economic principles of the production theory of the firm ...”¹⁷

Secara singkat kutipan ini bermakna bahwa agribisnis adalah memiliki banyak aspek pendefinisian, dimulai dari industrialisasi pertanian, nilai atau hasil yang dicapai, dan sektor-sektor lain yang berhubungan erat dengan produk makanan, *retailing* makanan, dan distribusi serta reproduksi hasil pertanian berwujud pada hal-hal yang lain. Secara teoritik, dalam pengelolaannya, seluruh aspek tersebut sangat erat kaitannya dengan teori-teori pertanian.

Produksi agribisnis dapat diartikan sebagai seperangkat prosedur dan kegiatan yang terjadi dalam penciptaan produk agribisnis (produk usaha pertanian, perikanan, peternakan, kehutanan, dan hasil olahan produk-produk tersebut). Manajemen agribisnis dapat diartikan sebagai seperangkat keputusan untuk mendukung proses produksi agribisnis, mulai dari keputusan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, hingga evaluasi proses produksi.

Manajemen produksi memiliki dampak menyeluruh dan terkait dengan berbagai fungsi, seperti fungsi personalia, keuangan, penelitian dan pengembangan, pengadaan dan penyimpanan, dan lain-lain. Manajemen produksi, terutama menyangkut keputusan lokasi, ukuran atau volume, dan tata letak fasilitas, pembelian, persediaan, dan penjadwalan serta mutu produk, akan menjadi perhatian khusus dari para manajer produksi.

Ukuran Keberhasilan pembangunan agribisnis yang mengacu pada tujuan diukur dengan indikator sebagai berikut: Meningkatkan kesejahteraan petani. Meningkatkan nilai tukar petani. Meningkatkan keunggulan komparatif dan kompetitif Meningkatkan produktifitas usahatani maupun usaha pengolahan hasil

¹⁵ Risnanto, *Analisis Manajemen Agraria di Indonesia* (PDF Vesion, diakses melalui Risnarto_Bab_1-7.pdf, pada 20 Desember 2014)

¹⁶ <http://id.wikipedia.org/wiki/Agribisnis> (diakses pada 20 Desember 2014)

¹⁷ Ng, Desmond; Siebert, John W. (2009). "Toward Better Defining the Field of Agribusiness Management". *International Food and Agribusiness Management Review* 12 (4)

pertanian. Meningkatnya mutu produk usaha tani maupun usaha pengolahan hasil pertanian. Meningkatnya nilai ekspor komoditas pertanian. Meningkatkan kesempatan kerja.

Relasi Pondok Pesantren dan Agrobisnis

Tak ayal memang jika menyebut bahwa pondok pesantren tidak memiliki kegiatan agrobisnis dalam proses pengembangan lembaganya. Namun, adalah sebuah fakta bahwa tidak banyak pondok pesantren yang berusaha untuk *concern* menjadikan pertanian sebagai tajuk pengembangan ekonomi atau kemandirian ekonomi mereka. Di Jawa Timur misalnya, seperti yang disebutkan oleh Abd. Halim, Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan adalah salah satu contoh pondok pesantren yang menjadi PD Pontrennya sebagai alat penampungan hasil pertanian pondok pesantren. Meski, disaat Baitul Mal wa Tamwil lebih progresif dan berkembang, maka keberadaan ini terbalik. Usaha tani Pondok Pesantren Sidogiri lebih fokus pada jasa keuangan.¹⁸

Begitu juga penelitian Ahmad Zaini, dia menyebut bahwa ada beberapa pondok pesantren di Jawa Timur yang mengandalkan hasil pertanian sebagai bagian kemandirian ekonomi mereka. Proses manajemennya dipasrahkan kepada suatu lembaga tertentu. Dia mencontohkan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Pautin, melalui Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (BP2M). Lembaga ini *concern* mengurus dan mendistribusikan hasil pertanian tembakau di daerah Paiton. Namun, kegiatan ini, malah lebih banyak merugikan pesantren. Hingga akhirnya diberhentikan.¹⁹

Di sisi lain, liputan metrokini.com, menyebut ada sebuah pondok pesantren di Jawa Barat bernama PP. Al Ittifaq yang menyelenggarakan proses pendidikan agribisnis dan menjadikannya sebagai produk unggulan yang bisa menyumbang terhadap pengembangan pesatrennya.²⁰ Di dalam profil pondok tersebut juga dijelaskan bahwa pondok pesantrennya berupaya untuk menciptakan produksi pertanian terpadu, yang menjembatani antara kepentingan petani dan para pelaku perdagangan di pasar. Namun, masih belum ada angka kongkret berapa kontribusi yang diberikan proses bisnis ini terhadap pengembangan pesantren.²¹

Kendati demikian, secara teoritik, penulis masih berkeyakinan bahwa proses pengembangan pondok pesantren melalui agrobisnis, sangatlah menjanjikan, dengan syarat; adanya manajerial yang modern dan terencana dengan baik, kepemimpinan yang baik, strategi khusus yang jitu, dan didukung oleh Sumber Daya Manusia serta teknologi yang memadai. Sama seperti yang terjadi dikala Pondok Pesantren Darut Tauhid dan Sidogiri masa lampau yang bisa memproduksi banyak hasil pertanian dan bisa bersaing dalam kanca lokal atau nasional.

¹⁸ Abd. Halim, *Op.Cit, Manajemen Pesantren*, hlm.204

¹⁹ Ahmad Zaini, *Pengembangan Pondok Pesantren berbasis Usaha Kecil dan Menengah* (Surabaya; Idea Press, 2012), hlm.78

²⁰ <http://metroterkini.com/berita-12011-kembangkan-ukm-dan-agribisnis-kadin-bengkalis-belajar-ke-bandung.html> (diakses pada 20 desember 2014)

²¹ <http://industri.bisnis.com/read/20140929/99/261010/pesantren-al-ittifaq-ketika-santri-menggeluti-agribisnis> (diakses pada 20 desember 2014)

Temuan Penelitian

1. PP. Mukmin Mandiri

Sebagaimana yang sudah tertera dalam *website* resminya, Pondok Pesantren Mukmin Mandiri memang menasbihkan identitas sebagai salah satu pondok pesantren yang sangat concern terhadap sikap kewirausahaan. Oleh karenanya, pasti akan diperlukan sistem manajerial yang spesifik untuk bisa menjalankan dua dimensi atau tujuan ini. Tujuan pondok pesantren sebagai basis transmisi ilmu pengetahuan Islam, dan pondok pesantren penggerak dan pemberdaya masyarakat. Dengan kondisi dan identitas ini, maka secara manajerial, PP Mukmin Mandiri membentuk dua divisi penting secara struktural; Bidang Usaha/Bisnis dan Bidang Pendidikan. Selain itu, oleh karena alasan kesibukan, Kiai juga menunjuk pengganti posisinya sebagai penanggung jawab PP. Mukmin Mandiri, yakni seorang Wakil Pengasuh dan Direktur Pondok Pesantren Mukmin Mandiri.

Tugas dan perannya disesuaikan dengan nama jabatan yang diembannya; Wakil Pengasuh mengambil tugas kiai jika sedang tidak berada di tempat. Adapun Direktur Pondok Pesantren berperan untuk mengoperasikan dua bidang di bawahnya; Yakni Bidang Usaha/Bisnis dan Pendidikan. Temuan yang lebih unik, dibandingkan hanya sebagai konsepsi prosedur pelaksanaan manajemen, adalah profesionalisme dan modernisasi sistem manajemen. Orang-orang atau para pengurus yang menjabat di struktur kepengurusan PP. Mukmin Mandiri memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman dalam konteks manajemen pendidikan. Selain itu, karakter kepemimpinan pondok pesantren yang dipasrahkan juga menunjukkan bahwa mereka menjalankan ilmu manajemen modern.

Di samping itu, sesuai dengan instrumentasi yang ada, mereka (para pengurus tersebut) juga bisa menderivasi kerangka manajerial dengan baik. Dari identitas diri secara institusional, visi, misi, dan program-program yang unik dan kreatif. Ini menunjukkan bahwa PP. Mukmin Mandiri sudah sangat ideal sebagai contoh pengelolaan pondok pesantren secara modern.

Terlepas dari temuan manajemen wirausaha, temuan lainnya adalah PP. Mukmin Mandiri mengikutsertakan para santrinya menjadi bagian dari bisnis yang sedang digelutinya. Ini menambah pengetahuan bagi santri yang ada disana untuk hidup berkembang menjadi seorang pengusaha yang sukses. Keikutsertaan santri juga bisa di dunia usaha, meskipun bukan fokus penelitian kami, menjadikan PP. Mukmin Mandiri tambah menunjukkan citra sebagai Pondok Pesantren yang mandiri dan memandirikan semua elemen yang ada.

Berikut ini adalah alur yang menggambarkan manajemen kewirausahaan yang ada di PP. Mukmin Mandiri :

Tahap Pertama : Kiai mendelegasikan kewenangan kepada Direktur dan Kepala Bidang Usaha untuk mengelola, menjalankan, serta mengevaluasi kegiatan usaha.

Tahap Kedua : Kiai juga membentuk struktur kepengurusan khusus yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap terlaksananya kegiatan kepesantrenan.

Tahap Ketiga : Seluruh pengurus di bidang masing-masing harus memberikan progress report kepada kiai dan masyarakat terhadap usaha dan kegiatan kependidikan yang akan atau sudah dilakukan.

Tahap Keempat : Melibatkan para santri untuk mengetahui dan memahami nilai-nilai kewirausahaan yang ada di PP. Mukmin Mandiri.

Tabel berikut bisa menggambarkan temuan kami di lapangan terkait dengan tata kelola sistem agro-bisnis yang ada di PP. Mukmin Mandiri:

Bagan 1
Tata kelola sistem agrobisnis PP. Mukmin Mandiri



Selain bagan di atas, ada dua hal penting yang perlu peneliti jelaskan: *Pertama*, produksi yang ada di PP. Mukmin Mandiri sangat besar. Bahkan, bisa puluhan ton perharinya. Oleh karena kebutuhan yang banyak tersebut, maka mereka juga bekerja sama dengan kelompok kerja petani kopi yang ada di Malang dan daerah lainnya. Hal ini yang membuat penulis sedikit terkejut di awal-awal wawancara. Pasalnya, isu yang terdengar perkebunan mereka ada di Malang.

Kedua, kata promosi blended with do'a. Ini selalu ada di kemasan kopi yang dijual oleh PP. Mukmin Mandiri. Kata Direktur PP. Mukmin Mandiri kata-kata ini benar-benar didoakan bukan hanya sekedar strategi promosi saja. Prosesnya dilakukan dikala ada pengajian umum, pengajian kiai dan masyarakat, bahkan disaat proses pembungkusan yang dilakukan oleh santri. Do'a-do'a yang dibaca sederhana; yakni memberi kebarokahan kepada seluruh umat Islam.

Pada bagian ini, sebenarnya ada dua hal penting ingin peneliti gali; pertama, proses pengembangan pesantren yang dibasiskan pada dunia usaha. Kedua, seberapa besar kontribusi yang diberikan dunia usaha itu kepada pesantren, baik material ataupun moral. Data di lapangan menunjukkan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1
Kontribusi dan Pengembangan Pesantren berbasis Bisnis Agraria

Kontribusi Material	Kontribusi Moral
1) Pembiayaan Operasional Kegiatan Pondok Peantren, yang diambil dari 100% Laba penjualan produk Kopi. 2) Selain itu, Pembangunan dan Perawatan sarana prasarana pondok pesantren 3) Penyejahteraan kehidupan para santri, karena selain mondok dan bekerja, mereka juga dibayar.	1) Memberikan pengalaman lebih bagi para santri 2) Pembelajaran bagi santri untuk berwirausaha. 3) Sedang diproses gagasan untuk membuat perguruan tinggi yang berbasis pada bisnis, seperti Universitas Ciputera. Concern-nya khusus pengelolaan hasil produksi pertanian.

2. Pesantren Nurul Karomah

Kalau di PP. Mukmin Mandiri manajemennya modern. Suasana berbeda ada di PP. Nurul Karomah Madura ini. Meskipun, secara tipe kepemimpinan, kiai juga mendelegasikan kewenangannya kepada Ir. Hazin Mukti, MM. Manajemen kewirausahaan yang ada di PP. Nurul Karomah ini memang terpisah dari Yayasan PP. Nurul Karomah. Ada Unit khusus saja yang bertanggung jawab untuk mengelola sawah-sawah yang dimiliki kiai dan PP. Nurul Karomah.

Unit usaha ini berisikan setidaknya enam orang yang terbagi sebagai sekretaris, bendahara, dan bagian-bagian struktural lainnya. Hanya saja, usaha yang dijalankan di PP. Nurul Karomah tidak banyak pada aspek produksi. Melainkan pada penjualan hasil pertanian secara langsung kepada para pedagang.

Sebagai sebuah catatan temuan, para santri di PP. Nurul Karomah tidak banyak terlibat dalam proses wirausaha ini. Para santri terkonsentrasi untuk mendalami keilmuan agama, atau belajar di lembaga-lembaga formal yang ada di PP. Nurul Karomah. Wirausaha ini sepenuhnya dikelola oleh pengurus pesantren dan masyarakat sekitar pesantren.

Secara garis besar, tata kelolanya sama seperti seorang petani menjaga pertaniannya. Tapi, pada aspek pengembangannya PP. Nurul Karomah akhirnya juga membuat produk hasil pertanian. Ada kripik Jagung, Regginang, dan Rokok Tembakau. Sistem produksi hasil pertanian ini masih secara manual dan tradisional. Dalam artian, pengelolaannya dilakukan oleh masyarakat sekitar. Begitu pula sistem marketingnya juga masih menggunakan sistem yang tradisional. PP. Nurul Karomah mengoptimalkan relasi dan kedekatan pondok pesantren dengan alumni, wali santri, dan masyarakat. Tipe ini, memang menjadi ciri khas pesantren yang sedang mengembangkan proses usahanya.

Kendati memiliki sistem manajmen usaha atau bisnis yang tidak modern, dan hanya bertumpu pada sumber daya alam yang dimilikinya, bukan berarti tidak ada kontribusi yang besar terhadap PP. Nurul Karomah. Bahkan, bisa peneliti katakan, bahwa penghibahan seluruh proses usaha ini kepada pondok pesantren, tanpa lebih banyak dihabiskan untuk proses produksi, nominal yang diberikan lebih banyak dibandingkan harus melalui proses produksi. Perbandingan angka tersebut bisa dilihat di tabel paparan data. Oleh sebab itulah,

betapapun, kontribusi material sangat mendominasi proses operasionalisasi kegiatan pendidikan yang ada di PP. Nurul Karomah.

Analisis Studi Multi-Kasus

Bagian ini, tentunya, akan menjadi kerangka konprehensif dan koheren dari *puzzle of matters* yang ada sebelum-sebelumnya. Dimulai dari fokus masalah yang ingin dikaji; yakni pertama, sistem manajemen kewirausahaan yang diimplementasikan di dua objek penelitian ini, akankah itu bertipe atau bercorak modern atau tradisional, bagaimanakah keterlibatan kiai, santri, pengurus, dan elemen masyarakat sekitar, dan pastinya, mekanisme kerja organisasi secara spesifik yang dijalankan. Kedua, isu tentang bagaimana alur dan proses produksi bisnis agraria yang ada di dua pondok pesantren. Terakhir, ketiga, seberapa besarkah kontribusi yang diberikan kegiatan wirausaha tersebut yang dilakukan terhadap pengembangan pondok pesantren.

Tiga fokus di atas, bisa saja dianggap, sebagai postulasi fenomena yang sudah tertera di dalam beberapa teori-teori pengembangan lembaga pendidikan Islam, khususnya, pondok pesantren, kewirausahaan, manajemen bisnis agraria, dan beberapa hasil penelitian empirik tentang kontribusi perubahan paradigmatis Pondok pesantren yang sudah diteliti sebelumnya. Oleh karenanya, teori-teori yang ada di bagian kedua penelitian ini, akan sangat berguna untuk mendeskripsikan fenomena, merumuskan temuan baru, dan mengeksplorasi implikasi kajian, apakah itu teoritik ataupun praktis.

Terminologi Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren, merupakan bahasa lain dari proses independensi, keberanian, dan usaha kreatif pondok pesantren untuk melaksanakan perubahan (baca; pengembangan) terhadap identitas, kultur, dan sistem manajemen yang ada di dalamnya. Setidaknya, jika kita membicarakan makna manajemen, maka tidak akan pernah lepas dari dua kultus utama dan penting; efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah ketepatan merencanakan program dan meletakkan orang yang bisa melaksanakan program tersebut dengan baik dan benar. Adapun yang dimaksud efisiensi adalah kesesuaian waktu dan anggaran yang akan digunakan. Oleh karena itu, Griffin dan Hani Handoko selalu menekankan bahwa seni dari manajemen terletak pada dua hal tersebut.

Sebagaimana juga dibahas sebelumnya, manajemen pondok pesantren, awalnya, berada pada kekuasaan mutlak kepemimpinan seorang kiai. Kepemimpinan kiai di pondok pesantren memang bukanlah suatu jabatan yang dimulai dari proses suksesi. Melainkan karena kiai merupakan pemilik kuasa dan hak terhadap pondok pesantren yang dibangunnya. Dengan demikian, dalam beberapa kurun waktu yang sangat lama, pondok pesantren tak ubahnya sebuah institusi yang diselenggarakan oleh satu orang. Hingga sampai pada perubahan sistem sosial, ilmu pengetahuan, dan teknologi di masyarakat.

Pasca perkembangan zaman tersebut, dominasi kiai – mau tidak mau – harus mulai dirubah atau berubah dengan sendirinya. Pasalnya, cara kepemimpinan yang sangat mutlak lagi sudah tidak relevan pada kehidupan hari ini. Tuntutan dan kebutuhan untuk beradaptasi pada kehidupan modern ini, kemudian, diidentifikasi oleh para peneliti sebagaimana berikut:

Pertama, menurut Masyhud, pondok pesantren membutuhkan perubahan model dan sistem pendidikan untuk mengadaptasi perkembangan sosial, ekonomi, dan kebutuhan masyarakat kekinian. Adapun menurut Halim, perubahan paradigma

pondok pesantren mencakup pertama Sumber Daya Manusia (SDM). Kedua, pengembangan manajemen pondok pesantren. Ketiga, pengembangan komunikasi pondok pesantren. Keempat, pengembangan ekonomi pondok pesantren. Kelima, pengembangan ekonomi pondok pesantren. Keenam, pengembangan teknologi pondok pesantren.

Dari apa yang diungkapkan Masyhud dan Halim di atas, maka terumuskanlah beberapa point-point yang secara strategis dan implementatif bisa dilakukan oleh pondok pesantren manapun dimanapun. Kata kuncinya, sebenarnya, menurut hemat penulis, tidak jauh dari dua kata seni manajemen. Yakni; efektif dan efisien. Apakah itu berhubungan dengan perubahan melalui Sumber daya Manusia, Pola Komunikasi pondok pesantren, perubahan kurikulum, dan lain sebagainya. Semuanya itu, membutuhkan perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian dengan baik dan benar.

Setidaknya, itulah beberapa gagasan teoritik untuk membaca manajemen pondok pesantren saat ini. Dari teori tersebut terlihat jelas beberapa pondok pesantren mulai bergeser dari sistem manajemen yang konvensional ke arah yang lebih modern. Persoalan selanjutnya adalah; bagaimana dengan pondok pesantren dari objek penelitian ini.

Pertama, peneliti akan mengulas lebih awal tentang pondok pesantren Mukmin Mandiri – selanjutnya disingkat PP. Mukmin Mandiri. Dalam penilaian peneliti, pondok pesantren ini merupakan contoh koheren dan komprehensif dari tata kelola manajemen pondok pesantren modern. Peranan kiai sangat kecil. Beliau (baca; KH Zaki) hanya merupakan penggagas dari tipe pondok pesantren entrepreneur ini. Selanjutnya, gagasan ini dilaksanakan oleh para kolega, pakar, dan orang-orang yang ditunjuk oleh pengasuh sebagai operator pengelolaan pondok pesantren. Di samping itu, pemilihan Sumber Daya Manusia (SDM) bisa dikatakan disesuaikan dengan kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki orang tersebut. Dengan demikian, maka profesionalisme kerja menjadi ciri khas masing-masing pengurus yang menjabat disana. Contoh kecil misalnya pengelola di bidang bisnis. Orang yang dipilihnya memang seorang pakar ekonomi.

Tidak sekedar sadar akan pentingnya kualitas SDM, mekanisme kerja dalam pengelolaan PP. Mukmin Mandiri ini juga dilaksanakan secara seksama. Dalam artian, seluruh pengurus yang diberi wewenang mengerjakan tugas tertentu, mereka melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab dan sangat memegang tinggi budaya organisasi yang dibangunnya. Jadi, dalam penilaian penulis, nilai penting yang bisa diambil dari manajemen PP. Mukmin Mandiri adalah modernisasi manajemen dan profesionalisme kerja para pengurusnya.

Selain menggali potensi SDM, hal yang menjadikan pondok pesantren ini memiliki keunggulan lainnya adalah di bidang manajemen komunikasi dan teknologi informasi untuk promosi pondok pesantren. Di bidang komunikasi, selama proses penelitian ini dilakukan, PP. Mukmin Mandiri seringkali mengadakan pengajian umum yang diadakan di pondok pesantren, bahkan tidak sedikit menteri-menteri di era kabinet bersatu jilid 2 yang menyempatkan hadir di PP. Mukmin Mandiri. Ditambah lagi dengan sistem teknologi informasi yang dimiliki; setidaknya seluruh data yang ada di PP. Mukmin Mandiri terdokumentasi dan terkomputerisasi dengan sangat baik, ditambah dengan PP. Mukmin Mandiri memiliki lama website mandiri yang bisa diakses kapan saja, yang berisikan tentang informasi PP. Mukmin

Mandiri. Pada tahun 2014 ini, mereka menerbitkan Majalah yang meliput dan mempromosikan PP. Mukmin Mandiri kepada masyarakat luas.

Kedua, nampaknya, kenomena-fenomena empirik yang terjadi di PP. Mukmin Mandiri tidak terlihat di PP. Nurul Karomah. Di pondok pesantren yang terletak di Pamekasan Madura ini, peran kiai masih sangat dominan. Bahkan, dalam manajemen kewirausahaannya, hanya dipaskrahkan kepada satu orang saja. Yakni Ir. Hazin Mukti. Ini menunjukkan bahwa PP. Nurul Karomah masih belum bisa melaksanakan manajemen pondok pesantren yang lebih modern. Dalam kata yang lebih singkat, kewenangan hanya diberikan kepada orang yang dipercayai oleh pengasuh, meskipun belum bisa dipastikan apakah bisa memiliki kompetensi yang lebih atau tidak di bidang kewirausahaan.

Dari ulasan di atas, maka sebenarnya, kedua pondok pesantren ini memiliki corak manajerial yang sama dengan mengembangkan kewirausahaan pesantren. Yakni dengan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang mereka miliki secara struktural. Hanya saja perbedaan yang mencolok adalah kalau di PP. Mukmin Mandiri cenderung lebih modern dan profesional. Sedangkan, di PP. Nurul Karomah lebih tradisional. Dalam bahasa yang lebih lumrah di kalangan akademik Ilmu Manajemen, PP. Nurul Karomah tidak mempertimbangkan secara pasti background penanggung jawab tersebut dan cenderung masih bersifat kekeluargaan. Oleh karenanya, ada satu nilai prinsip manajerial yang tidak dilakukan, yaitu yang disebut "*put them on the righth place.*" (meletakkan seseorang pada tempat yang benar).

Perbedaan selanjutnya adalah pada sisi kewenangan yang diberikan oleh Kiai kepada para penanggung jawab Bidang atau Unit Usaha Pondok Pesantren. Di PP. Mukmin Mandiri, direktur pondok pesantren dan kepala bidang ekonomi pondok pesantren sangat memiliki keleluasaan untuk melakukan kemitraan, pengembangan usaha, perumusan strategi marketing, dan seterusnya. Hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan bisnis benar-benar dipasrahkan. Hanya saja, jika diperlukan kebijakan strategis, dan membutuhkan persetujuan kiai, barulah para pengurus ini mengkonsultasikan kepada pengasuh. Suasana di PP. Nurul Karomah berbeda, kebijakan pengembangan bisnis masih ada campur tangan kiai di dalamnya. Contoh sederhana, sebagaimana diceritakan oleh Ir. Hazin Mukti, MM, bahwa untuk mengolah hasil pertanian pengasuhnya sempat tidak bersepaham dengan beliau.

Nampaknya, meskipun harus peneliti akui ini tidak memiliki dalam kerangka teoritik – dan bukan fokus yang perlu dicari secara mendalam. Di lapangan ada pula fakta unik yang mungkin bisa diulas, yaitu pelibatan para santri dalam proses kewirausahaan. Di PP. Mukmin Mandiri yang memang mengkampanyekan dirinya sebagai pondok pesantren entrepreneur, secara otomatis mereka menggemblengkan nilai-nilai kewirausahaan kepada para santri, baik itu dalam bentuk keterlibatan langsung sebagai karyawan, ataupun dalam wujud materi-materi kajian yang memang disajikan di dalam pembelajaran pondok pesantren Mukmin Mandiri. Hal ini jauh berbeda dengan di PP. Nurul Karomah. Mereka jarang sekali melibatkan para santri dalam kegiatan kewirausahaan. Para santri di PP. Nurul Karomah lebih banyak belajar dan mengaji dibandingkan mengikuti kegiatan kewirausahaan.

Persoalan keterlibatan santri ini, menurut hemat peneliti, memang sangat bergantung pada visi dan misi yang diusung oleh pondok pesantren tersebut. Jadi, apabila PP. Nurul Karomah tidak mengajarkan dan melibatkan santri untuk memahami dunia usaha. Hal itu tidak lain dan tidak bukan agar konsentrasi para santri tidak terpecah antara belajar dan mencari pengalaman bekerja. Sedangkan,

kalau di PP. Mukmin Mandiri pelibatan tersebut cukup dirasa pantas karena visinya memang mencetak wirausahawan. Dan lebih-lebih yang mengaji dan belajar di pondok tersebut adalah para mahasiswa yang sudah dewasa.

Ulasan-ulasan manajerial di atas, memang bukan bagian inti dari penelitian ini, tapi setidaknya hal itu semua, bisa menunjukkan bahwa ada perubahan signifikan yang bisa ditunjukkan oleh PP. Mukmin Mandiri dalam mengelola pondok pesantren. Kendatipun, tidak banyak terlihat di PP. Nurul Karomah. Adapun topik intinya adalah pada indikator manajemen pondok pesantren yang dibasiskan pada bidang ekonomi.

Dalam konteks ini, secara teoritik, ada beberapa tawaran yang bisa dilakukan Pondok Pesantren untuk dapat mengembangkan kemandirian berbasis pada ekonomi. Meminjam istilah Ali Aziz, cara terbaik mengembangkan ekonomi pesantren adalah dengan memiliki SDM yang memadai. Dalam konteks ini, PP. Mukmin Mandiri sudah bisa melaksanakan dengan baik, sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas. Tawaran teori kedua adalah dari Hamdan Rasyid yang menyebutkan bahwa untuk mengembangkan ekonomi pesantren, selain SDM, juga diperlukan perbaikan lembaga ekonomi yang sudah ada di pondok pesantren. Selanjutnya, membangun jaringan; apakah itu alumni, masyarakat umum, ataupun pemerintah. Dan terakhir adalah menggunakan nama pondok pesantren sebagai brand marketing

Sebelum mengulas lebih fakta lapangan, oleh karena fokusnya pada pengembangan ekonomi pesantren berbasis agro-bisnis, maka ada baiknya peneliti juga tampilkan beberapa prinsip-prinsip dasar dalam pengelolaan (baca; tata kelola agrobisnis) secara teoritik. Definisi sederhana dari Agro-bisnis adalah : *“agribusiness has subsequently been defined in various ways, such as agro-industrialization ..., value, or net chainsor agriceuticals These definitions share a common emphasis for the “interdependence” of the various sectors of the agri-food supply chain that work towards the production, manufacturing, distribution, and retailing of food products and services”*

Kutipan ini mengindikasikan bahwa agrobisnis bukan sekedar produk hasil cocok tanam semata, melainkan juga upgrading nilai juga dari produk pertanian tersebut. Apakah itu melalui cara industrialisasi, produksi, pengolahan, distribus, dan pelayanan. Oleh karena itu, dalam teorinya, peneliti pun menyebutkan bahwa ada dua model pengelolaan agrobisnis; pertama, sebagai bagian dari proses yakni treatment yang dilakukan di awal pengolahan tanaman pertanian. Kedua, manajemen produksi, dimana berkaitan dengan hasil pertanian, kehutanan, perkebunan, dan perikanan. Dalam konteks proses bercocok tanam, maka diperlukan kegiatan pembibitan, penyiraman, perawatan, dan lain sebagainya. Selanjutnya, di saat melakukan produksi dibutuhkan pula perencanaan yang baik, mesin atau alat bantu yang bagus, sumber daya manusia yang mumpuni, dan strategi pemasaran yang jitu pula.

Dari teori ini, maka peneliti ingin mengulas fakta di lapangan, terkait tata kelola agrobisnis di PP. Mukmin Mandiri dan PP. Nurul Karomah ini, menggunakan dua polarisasi coding yang peneliti buat sendiri, sebagaimana berikut:

✓ Proses Hulu

Proses hulu yang dimaksud disini adalah pangkal dari bercocok tanam yang dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri dan PP. Nurul Karomah. Kedua pondok pesantren ini memiliki basis agraria yang sama yakni pertanian/perkebunan. Di PP. Mukmin Mandiri jenis usaha agraria yang dikembangkan adalah tanaman kopi yang

terletak di Tulungagung. Sedangkan, PP. Nurul Karomah memiliki tanaman yang cukup bervariasi, yakni mulai dari jagung, padi, dan tembakau.

Pada proses hulu ini, PP. Mukmin Mandiri mengandalkan para petani kopi yang ada di daerah tersebut, yang disupervisi oleh pakar yang ditunjuk oleh pondok pesantren. Proses hulu ini berisikan kegiatan pembibitan, penanaman, penyulaman, penyiraman, pemupukan, pemangkasan, pengendalian hama dan penyakit, panen, dan perawatan pasca panen. Setelah itu, hasil panen ini dikirimkan ke PP. Mukmin Mandiri atau ke Pabrik di daerah Pandaan Pasuruan.

Adapun kegiatan hulu di PP. Nurul Karomah, mungkin, berbeda-beda sesuai dengan tanaman yang ada. Namun, secara garis besarnya, hampir memiliki kesamaan, terkecuali pada treatment khusus yang dimiliki oleh tanaman kopi. Semisal, penyulaman dan pemangkasan. Hal ini tidak dilakukan karena tanaman yang berbeda saja. Sama seperti di PP. Mukmin Mandiri, PP. Nurul Karomah juga memperdayakan masyarakat sekitar untuk bisa merawat tanaman yang ada.

✓ Proses Hilir

Yang dimaksud proses hilir disini adalah proses produksi dan industrialisasi hasil pertanian yang ada di PP. Mukmin Mandiri dan Nurul Karomah. Di PP. Mukmin Mandiri, sebagaimana sudah diulas dalam sistem manajemen sebelumnya, mereka memiliki rentetan proses produksi kopi yang sangat menarik untuk dideskripsikan. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan beberapa nara sumber. Hasil pertanian/perkebunan kopi tersebut harus melalui beberapa tahapan; *pertama*, pemilihan dan pemilahan kualitas hasil pertanian kopi. *Kedua*, proses penjemuran, penggorengan dan penyangraian kopi. *Ketiga*, pengolahan kopi menjadi beberapa model produk: Seperti, Kopi Mahkota Raja 3 in 1, atau Kopi Mahkota Raja, 4 in 1. *Keempat*, pembungkusan kopi. Mulai dari biji murni kopi, kopi sachet 100gr, dan lain sebagainya. *Kelima*, pendistribusian produk kopi. Satu hal lagi yang lebih penting diungkapkan, bahwa proses industrialisasi hasil kopi ini sudah dilakukan secara modern (menggunakan alat atau produk teknologi), terkecuali untuk proses pembungkusan biji kopi yang masih secara manual (mempekerjakan masyarakat sekitar).

Kondisi sangat jauh berbeda dari PP. Mukmin Mandiri. PP. Nurul Karomah cenderung, dan bisa dikatakan, lebih sering menjual langsung hasil pertaniannya. Meskipun, Ir. Hazin Mukti menyatakan bahwa akhir-akhir ini ada beberapa produksi hasil pertanian, baik yang sudah berjalan ataupun masih dalam tataran ini semata. Sebagaimana di paparan data disebutkan setidaknya ada dua yang sudah diproduksi; yakni krepek Jagung dan Rengginang. Proses pengolahannya masih secara konvensional. Para masyarakat yang ada di sekitar PP. Nurul Karomah diminta bantuan oleh Kiai setempat untuk mengolah hasil pertanian tersebut.

Dari data ini, kedua pondok pesantren bisa dikatakan, selain menanam dan menjual hasil pertanian, juga mengindustrialisasi atau mereproduksi ulang hasil pertanian tersebut hingga memiliki nilai tambah pada harga jualnya. Hanya saja, secara kualitas proses hulu PP. Mukmin Mandiri memang lebih modern daripada PP. Nurul Karomah.

Selain proses hulu dan hilir sebagai wujud ulasan dari terminologi agrobisnis, peneliti sebenarnya juga tertarik untuk mengulas strategi pengembangan sebagaimana kategorisasi yang diungkapkan oleh Hamdan Rasyid. Setidaknya, pada dua terminologi penting terkait potensi ekonomi pondok pesantren yakni, jejaring yang dimiliki oleh pondok pesantren dan pesantren sebagai branding of product.

Pada kerangka teori pertama PP. Nurul Karomah adalah contoh dari proses pengoptimalan fungsi alumni untuk menaikkan hasil produksi yang ada di pondok pesantren. Sebagaimana dituturkan dalam paparan data. Asal muasal bisnis Krepek Jagung dijual pertama kali di PP. Nurul Karomah sebagai oleh-oleh khas pondok pesantren. Sasaran utamanya, pasti, adalah wali santri dan para alumni yang memiliki keterikatan batin terhadap pondok pesantren. Tidak selesai disitu. Setelah Krepek Jagung ini dirasa layak untuk dijual ke pasar yang lebih luas, maka peran alumni kembali difungsikan oleh PP. Nurul Karomah sebagai sales produk tersebut ke beberapa pasar yang ada di daerah Pamekasan.

Fakta lapangan ini memantapkan beberapa thesis dari pakar-pakar ekonomi pondok pesantren, seperti Mahmud Ali Zain, Abdul Halim, dan Ali Azis, bahwa dalam skala makro dan mikro ekonomi potensi pondok pesantren, melalui jejering alumninya, bisa menjadi penggerak dan pemberdaya ekonomi kerakyatan. Sebagaimana diketahui, bahwa basis ekonomi Sidogiri, yang sudah diakui dunia global, terlatak pada Sidogiri Network Forum. Yakni sebuah forum alumni yang selalu membincangkan dan mendiskusikan prospek tata kelola perekonomian yang ada di Sidogiri. Apakah itu agrobisnis di Kopontren, Baitul Mal wa At Tamwil, atau Toko-toko PP. Sidogiri yang ada di luar pondok.

Meski demikian kuat jejering alumni dalam konteks strategi marketing produk pesantren, rupanya tidak terjadi di PP. Mukmin Mandiri. Tapi, hal yang perlu diacungi jempol adalah branded strategy mereka yang tergolong unik. Jika kita telisik lebih dalam, dari semua produk yang dijual, bernama Kopi Mahkota Raja (pengecualian untuk produk kemitraan bernama Kopi Banyumas) itu ditampilkan dua slogan unik, yaitu “Blended with Do’a” dan “Beli Kopinya berarti anda turut membantu pengembangan Pondok Pesantren”.

Slogan *blended with do’a* ini, memang bukan sekedar slogan semata. Setiap proses pengolahan kopi yang ada di PP. Mukmin Mandiri, sebelum proses pembungkusan, selalu dimulai dengan proses do’a-do’a khusus. Baik itu dilakukan secara umum dengan melibatkan para masyaikh, atau hanya para santri yang membantu produksi di pabrik sekitar PP. Mukmin Mandiri. Begitu halnya dengan slogan kedua. Itu juga dibuktikan dengan aksi-aksi nyata pengembangan pondok pesantren. Dan, kemudian, diumumkan kepada masyarakat bahwa dari hasil pembelian kopi PP. Mukmin Mandiri diperuntukkan bagi santri dan pembangunan pondok pesantren.

Strategi marketing inilah yang disebutkan oleh Hamdan Rasyid bahwa setiap produk pesantren semestinya menggunakan identitas pesantren sebagai brand tersendiri yang memiliki perbedaan distingtif dengan produk-produk yang lainnya. Dalam pandangan hemat penulis, implikasi teoritik, dari apa yang dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri ini memang cukup unik dan menarik untuk dijadikan sebagai wujud temuan. Pasalnya, menurut penulis, mereka tidak hanya menggunakan pesantren semata, melainkan juga culture inside (budaya yang ada di dalam) pesantren. Mereka bisa membungkus brand yang dimiliki sangat berbeda dari beberapa produk lainnya. Oleh karena branding dan disokong kualitas, produk kopi Mukmin Mandiri ini sudah dieksport pula ke beberapa negara.

Pada posisi proses ekspor produk ini, PP. Mukmin Mandiri juga bisa dikategorikan sebagai pengimplikasi jejering atau kerangka kemitraan pondok pesantren yang cukup kreatif. Dalam arti yang sederhana, mereka memang tidak menggunakan basis alumni dan wali santri sebagai mitra utama. Namun, mereka bisa

mengoptimalkan mitra yang belum pernah disentuh oleh pesantren lainnya, seperti pemerintah (kementerian perdagangan), perusahaan, dan peguyuban kelompok bisnis lainnya.

Setidaknya, inilah yang bisa peneliti ulas tentang alur dan tata kelola produksi pertanian yang ada di dua pondok pesantren yang menjadi lokasi penelitian ini. Yang pada kesimpulannya, keduanya saling melengkapi kerangka teori yang sudah ada. Meski juga ada lompatan *strategical approaches* sebagaimana yang dilakukan oleh PP. Mukmin Mandiri.

Di bagian ini, peneliti merasa ada *lacks of theories* yang bisa dijadikan alat untuk membahas hasil penelitian ini. Pasalnya, dari beberapa rujukan hasil penelitian yang dipaparkan dalam teori, jarang sekali yang menampilkan hasil kajian terhadap agrobisnis sebagai industrialisasi hasil pertanian. Penelitian yang banyak adalah produk pertanian yang dijual secara langsung (*direct selling*). Kemudian, laba dari penjualan tersebut dikontribusikan untuk pengembangan pondok pesantren. Terlepas dari kekurangan di atas, pada bagian ini, peneliti ingin mengklasifikasikan hasil penemuan lapangan ini menjadi dua topik penting: Pertama, Kontribusi Moral terhadap Pengembangan Pondok Pesantren dari proses wirausaha berbasis agrobisnis yang dilakukan di PP. Mukmin Mandiri dan PP. Nurul Karomah. Kedua, kontribusi material yang disumbangkan dari proses bisnis ini kepada pondok pesantren.

Pada kontribusi pertama, fenomena yang paling tampak ada di PP. Mukmin Mandiri. Betapapun agro-usaha yang mereka lakukan bisa menjadi ladang praktek secara langsung para santri untuk mendalami kehidupan yang sebenarnya. Di PP. Mukmin Mandiri ini mereka bisa bekerja layaknya seorang buruh, dan bisa menilai biji-bijian kopi yang memiliki kualitas baik atau tidak. Mereka juga belajar bagaimana proses berjualan dengan efektif dan efisien. Ditambah lagi, sebagaimana penuturan Ketua Bidang Pendidikan, PP. Mukmin Mandiri juga memberikan pengetahuan-pengetahuan prinsipil terkait dengan kewirausahaan. Para praktisi ini didapat melalui kerjasama dan kemitraan yang dilakukan oleh pengelola Kopi Mahkota Raja dengan beberapa instansi pemerintah atau perusahaan-perusahaan yang lain.

Kontribusi kedua adalah wujud yang paling tampak di kedua pondok pesantren ini. Di PP. Mukmin Mandiri hampir 100% laba, setelah dikurangi biaya cadangan produksi kopi, diberikan kepada pondok pesantren. Meski nominalnya tidak disebutkan kepada peneliti, tampaknya, dengan memiliki perusahaan kopi, nilai yang disumbangkan kepada pondok pesantren tidaklah sedikit. Bahkan, konon sebagaimana ungkapan Direktur PP. Mukmin Mandiri, uang kontribusi dari usaha ini sedang disimpan untuk pengembangan PP. Mukmin Mandiri sebagai Universitas yang berbasis pada kewirausahaan. Cita-cita kongkritnya adalah untuk menyaingi Universitas Ciputera Surabaya.

Begitu halnya dengan di PP. Nurul Karomah. Kontribusi yang diberikan oleh dunia usaha ini sudah bisa mencukupi semua biaya operasional pondok pesantren dan biaya operasional lembaga pendidikan formal yang ada di dalamnya. Secara logika dasar, dengan kondisi kiai yang memiliki banyak lahan di beberapa kecamatan, maka hal tersebut memang tidak mustahil. Kontribusi material tipe PP. Nurul Karomah ini hampir sama dengan beberapa penelitian sebelumnya yang cenderung mengandalkan hasil pertanian untuk dijual secara langsung. Namun, hal yang perlu diapresiasi adalah, PP. Nurul Karomah lebih transparan dibandingkan dengan PP. Mukmin Mandiri tentang seberapa besar kontribusi yang diberikan usaha

agraria ini kepada pondok pesantrennya. Sebagaimana yang sudah tertera di dalam paparan data.

Setidaknya, inilah beberapa ulasan kontribusi dunia usaha berbasis agraria terhadap pondok pesantren. Peneliti juga bersepakat dengan terminologi, bahwa dunia usaha dan Pondok Pesantren memiliki hubungan yang simbiosis mutualisme. Dalam arti yang sederhana, pesantren bisa mengambil laba dari dunia usaha. Sedangkan, dunia usaha bisa menggunakan pesantren sebagai branding produk yang dikreasikannya.

Terlepas dari persamaan dan perbedaan yang ada di atas, secara garis besar, bagan ini bisa dijadikan rujukan dan contoh bagi pondok pesantren yang ingin berwirausaha di bidang agro-bisnis, baik itu secara teoritik ataupun secara praktis:

Bagan 2

Kerangka Pengembangan Pondok Pesantren Berbasis Agro-Bisnis



Dari bagan di atas, membutuhkan juga kerangka praktis lainnya, agar secara keseluruhan bisa berjalan secara seksama dan menyampaikan kepada tujuan yang diinginkan yakni; memberikan kontribusi signifikan kepada pondok pesantren. Bagan berikut bisa menjelaskan kerangka pertama bagaimana penelitian ini bisa dijalankan;

1. Proses restrukturisasi, proses ini merupakan awal dari perubahan atau proses pengembangan pondok pesantren, ke arah manajemen yang modern. Pasalnya, secara tradisional, kepemimpinan pondok pesantren selalu ada pada kuasa tunggal seorang kiai. Dengan adanya restrukturisasi ini, tugas utama kiai akan lebih banyak fokus pada aspek pengabdian dan pemberdayaan masyarakat. Adapun pengelolaan pondok pesantren dan pengembangannya dipegang oleh para wakil pengasuh dan pengurus yang ditunjuk. Begitu pula dengan struktur-struktur lainnya di bawah naungan pondok pesantren.
2. Setelah melakukan proses restrukturisasi, barulah bersama Tim yang sudah ditunjuk, merumuskan jenis usaha yang ingin dikembangkan.
3. Pasca ditentukan, maka kiai 'harus' memasrahkan secara keseluruhan manajerialnya pada orang yang sangat kompeten. Inilah yang dikembangkan di PP. Mukmin Mandiri Sidoarjo. Kiai Zakki hanya memiliki gagasan dan ide semata. Sedangkan pelaksananya adalah orang yang beliau tunjuk. Dan, tidak hanya itu, secara garis besar seluruh pondok pesantren melakukan hal yang sama.

4. Pada bagian ini, ada dua model orientasi bisnis yang bisa dilakukan oleh pondok pesantren; yakni *direct selling* hasil pertanian dan *re-production* dan *re-industrialization* hasil pertanian. Tampaknya, hal ini memang sangat bergantung pada pondok pesantren. Akankah langsung dijual atau mau diproduksi lagi sebagai produk perdagangan. Hasil dari keduanya pun beragam. Tergantung pula kekuatan ekonomi dan potensi pondok pesantren. Jika akan melakukan *direct selling* maka proses hilir adalah menjadi penentu kualitas produk tersebut. Jika akan diproduksi ulang, maka kedua proses hilir-hulu akan menjadi penentu.
5. Terakhir, adalah menghitung kontribusi yang diberikan kepada pondok pesantren. Ini adalah tujuan yang dari proses usaha kepesantrenan. Karena, identitas pesantren adalah kemandirian. Maka dari itu, jika ada usaha yang tidak berkontribusi, hal tersebut bisa dirubah.

Dari ini semua, penelitian ini bisa berimplikasi deskriptif dan praktis bagaimana sebuah pondok pesantren membangun dan mengelola usaha agrobisnis, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap pondok pesantren. Kendatipun, peneliti juga ingin menegaskan bahwa model-model pengembangan ini sudah banyak dilakukan pondok pesantren, dengan produk yang berbeda-beda.

Penutup

Pada akhirnya, berdasarkan pada teori dan data yang sudah dideskripsikan di atas, mak kami berkesimpulan; *pertama*, Pondok Pesantren Mukmin Mandiri, Sidoarjo dan Nurul Karomah, Pamekasan, mengoperasikan pola manajemen kepemimpinan yang hampir sama. Kedua kiai di pondok pesantren ini mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada orang-orang yang ditunjuk dan diberi kewenangan untuk mengelola usaha yang dinaungi oleh pondok pesantren. Perbedaannya hanya terjadi pada aspek kematangan usaha yang dijalani. Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Mukmin Mandiri lebih baik. Oleh karena, akses untuk mencari pakar di bidang tata kelola agrobisnis lebih memadai dibandingkan yang ada di Pamekasan.

Kedua, Dua pondok pesantren yang menjadi objek penelitian ini, memiliki konsep tata kelola agrobisnis yang berbeda; Pondok Pesantren Mukmin Mandiri memiliki sistem kewirausahaan yang sangat modern. Dalam pengertian lainnya, pengelolaan bisnis yang mereka lakukan sangat bersifat profesional serta didukung oleh peralatan yang memadai, sehingga menghasilkan produksi dengan kualitas yang baik. Adapun yang ada di Pondok Pesantren Nurul Karomah, manajemen yang dikembangkan lebih tradisional. Produk mereka lebih cenderung pada penjualan langsung hasil pertanian, kendati ada beberapa yang juga diproduksi. Tapi, masih menggunakan peralatan yang kurang memadai.

Ketiga Pengembangan dan Kontribusi agrobisnis yang ada di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri, Sidoarjo dan Nurul Karomah, Pamekasan, bisa dikatakan memiliki peranan yang sangat central, khususnya, dikala membicarakan aspek kontribusi material yang diberikan oleh dunia usaha yang dikelola terhadap pondok pesantren. Meskipun, kalau dihitung secara nominal cukup jomplang. Tapi, setidaknya, usaha yang dilakukan bisa menutupi dan mencukupi kebutuhan yang ada di masing-masing pondok pesantren.

Dari hasil analisa yang sudah disebutkan sebelumnya, pengembangan pondok pesantren di bidang ekonomi memang cukup beragam. Khusus di bidang pertanian,

ada beberapa pondok pesantren di Jawa Barat, sebagaimana laporan penelitian Kementerian Agama, mengorientasikan pengembangan usaha pondok pesantrennya melalui produk pertanian. Hanya saja, apa yang ditunjukkan oleh Pondok Pesantren Mukmin Mandiri bisa menjadi postulat dan kerangka teori baru dalam mengembangkan agrobisnis di dunia pesantren. Pasalnya, apa yang dilakukan oleh pondok pesantren Mukmin Mandiri tidak hanya menjual produk pertanian semata. Namun, di sisi yang lain, mereka mampu membuat produksi, menanamkan nilai kewirausahaan pada santrinya, memperdayakan dan memperkaya pengalaman santri, serta mendapatkan hasil yang melimpah dari produksi yang dilakukan.

Di sisi lain, apa yang dilakukan oleh pondok pesantren Mukmin Mandiri juga bisa dijadikan landasan awal bagaimana pondok pesantren yang ingin berwirausaha di dunia agraria. Mereka (baca; PP. Mukmin Mandiri) mempersiapkan Sumber Daya Manusia handal, membeli dan mengadakan lahan perkebunan, serta peralatan modern yang memadai. Hal ini yang cukup jarang ditemui di pondok pesantren lain. Terkecuali, PP. Sidogiri yang dapat memproduksi air mineral melalui usahanya sendiri.

Secara praktis dua pondok pesantren yang kami teliti ini, bisa dijadikan model dua pengembangan ekonomi pondok pesantren di bidang agraria. Pertama konvensional; yakni dengan lebih cenderung menjual langsung hasil pertanian kepada tengkulak atau pedagang besar seperti yang terjadi di PP. Nurul Karomah. Atau model kedua Modern; dengan cara mengolah sendiri hasil pertanian dan perkebunan tersebut sehingga memiliki nilai jual yang lebih bagus dibandingkan langsung dijual.

Daftar Pustaka

- Afzalul Rahman, *Muhammad Is Trader* Bandung; Pustaka Iqra', 2010
- Ahmad Zaini, *Pengembangan Pondok Pesantren berbasis Usaha Kecil dan Menengah* Surabaya; Idea Press, 2012
- Ausaf Ahmad, *Lecture of Islamic Economics* Jeddah; Islamic Development Bank, 1992
- Ida Nuraini, *Pengantar Ekonomi Mikro* Malang: Aditnya Media UPT. Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang. 2006
- Ng, Desmond; Siebert, John W. (2009). "Toward Better Defining the Field of Agribusiness Management". *International Food and Agribusiness Management Review* 12 (4)
- Risnanto, *Analisis Manajemen Agraria di Indonesia* PDF Vesion, diakses melalui Risnarto_Bab_1-7.pdf, pada 20 Desember 2014
- Saleh Sumardjono, *Tanah dalam Perspektif Ekonomi, Sosial, dan Budaya* Jakarta; PT Gramedia Pustaka, 2008
- Tjahja Muhandri Strategi Penciptaan Wirausaha (Pengusaha) Kecil Menengah Yang Tangguh. Makalah Falsafah Sains (PPs 702). Program Pasca Sarjana (S3) – Institut Pertanian Bogor – November 2002.