

MODEL MANAJEMEN UNIT BISNIS PESANTREN

Oleh:

Akbar Zainudin

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
akbarzainudin@gmail.com

ABSTRAK

Pondok Pesantren menyimpan potensi besar untuk menjadi wadah pengembangan usaha. Dengan pasar sasaran para santri yang menetap di dalam pesantren, memungkinkan semua kebutuhan mereka dipenuhi secara mandiri. Dalam perkembangannya, banyak pesantren telah mengembangkan unit bisnisnya sendiri. Orientasi sebuah bisnis adalah keuntungan. Namun demikian, pesantren sebagai lembaga pendidikan juga berfungsi memberikan wadah kewirausahaan bagi para santri.

Terdapat empat fungsi manajemen yang menjadi landasan dari sebuah bisnis, yaitu manajemen operasi dan produksi, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan dan manajemen pemasaran. Empat fungsi manajemen inilah yang menjadi indikator penelitian. Penelitian mengambil sampel sebanyak tiga buah unit bisnis pesantren yang mempunyai karakter berbeda, yaitu unit bisnis ritel Pesantren Darunnajah Alfamart, Unit Bisnis Bookshop Pesantren Manahijussaadat, Banten, dan Unit Bisnis Pabrik Roti Mizmalika Pesantren Putri Al-Mizan Banten.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus melihat berbagai fenomena dan fakta-fakta aktual yang ada di tempat penelitian untuk dianalisis dan diambil kesimpulan. Penelitian dilaksanakan selama 6 bulan mulai bulan Januari s.d. Juni 2017.

Dari hasil penelitian, terdapat tiga model pengelolaan (manajemen) unit bisnis pesantren, yaitu model pengelolaan bisnis untuk pendidikan kewirausahaan, pengelolaan bisnis semi professional, dan pengelolaan bisnis professional. Ketiga model ini memiliki tujuan yang berbeda antara satu dengan yang lain dan cocok diterapkan dengan mempertimbangkan kemampuan dan sumber daya yang ada pada setiap pesantren

Kata kunci:

Manajemen, Unit Bisnis, Pesantren

PENDAHULUAN

Pondok Pesantren merupakan pilar penting pendidikan di Indonesia. Pondok pesantren diakui sebagai salah satu lembaga yang menelorkan para pemimpin bangsa baik di masa dahulu maupun sekarang. Salah satu masalah klasik yang masih dialami Pondok Pesantren adalah masalah keuangan, di mana

pembangunan fasilitas sarana dan prasarana pendidikan membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Di samping itu, pesantren juga masih harus memikirkan operasional bulanan untuk makan dan minum, proses pembelajaran serta fasilitasi kehidupan santri di pemonndokan.

Secara tradisional, sumber-sumber pembiayaan pesantren berasal dari pembayaran santri dan sumbangan dari berbagai pihak. Karena orientasi pesantren bukanlah untuk profit, seringkali pembayaran santri ini tidak mencukupi, bahkan untuk operasional bulanan sekalipun. Karena itulah dibutuhkan upaya pembiayaan lain, salah satunya dengan membentuk unit usaha pesantren.

Pembentukan unit usaha di pesantren sangat memungkinkan melihat potensi ekonomi dari para santri. Dengan mereka berada dalam asrama, semua kebutuhan mereka bisa dipenuhi oleh pesantren mulai dari makanan, minuman, pakaian, kebutuhan kebersihan, kesehatan, alat tulis, dan lain sebagainya. Namun demikian, memang beberapa kendala sering timbul dalam pengembangan unit usaha ini.

Dari sisi manajemen usaha, masalah utama biasanya adalah permodalan. Dibutuhkan modal awal yang memadai untuk memulai sebuah usaha. Pesantren selama ini banyak yang belum bisa mengakses ke sumber-sumber pembiayaan modern terutama industri keuangan dan perbankan.

Kurangnya pengetahuan dan keterampilan bisnis juga sering menjadi kendala. Dalam hal ini pengetahuan pada manajemen produksi, keuangan, SDM, dan pemasaran. Pada hakekatnya, pesantren tinggal memikirkan proses produksi yang berkualitas sehingga mampu menghasilkan produk yang baik. Dari sisi pasar, dalam hal ini santri tentu siap menyerap produk tersebut.

Potensi pasar dari produk yang dikembangkan sebenarnya tidak hanya terbatas pada santri/wati di pesantren bersangkutan. Dalam satu daerah, terdapat puluhan hingga ratusan pesantren yang sangat mungkin untuk

bekerja sama. Jaringan inilah yang perlu dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Berbagai latar belakang di atas membutuhkan upaya dari berbagai pihak agar mempunyai jalan keluar. Bagaimanapun, pesantren membutuhkan kemandirian agar bisa menanamkan nilai-nilai kepada para santri dan santriwati tanpa ketergantungan kepada pihak lain. Bantuan memang diperlukan tetapi tidak boleh selalu mengandalkan bantuan dari pihak luar. Dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, pesantren mulai bisa membangun unit-unit usaha yang diharapkan bisa menopang operasional pesantren di masa depan.

Dengan beragamnya model pesantren, maka terdapat pula banyak model pengelolaan unit usaha atau unit bisnis pesantren. Setiap model mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing di satu model manajemen bisa jadi tepat diterapkan di satu pesantren tetapi belum tentu sesuai jika diterapkan di tempat lain. Penelitian yang dilakukan mencoba memetakan model-model pengelolaan/manajemen unit bisnis pesantren sehingga memudahkan bagi para pengelola untuk menggunakan model mana yang paling sesuai dengan kondisi sumber daya pesantren.

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk memetakan model-model pengelolaan (manajemen) unit bisnis pesantren.

TELAAH LITERATUR

Menurut Griffin (Fundamentals of Management, 2011), terdapat empat aktivitas dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan control serta evaluasi. Setiap perusahaan harus mampu mengembangkan empat aktivitas dasar ini dengan sebaik-baiknya.

Variabel penelitian ini adalah manajemen bisnis. Menurut Justin G. Longenecker (Small Business Management, 2014), yang dikuatkan oleh James L. Burrow dan Brad Kleindl, (Business Management, 2008), terdapat empat fungsi manajemen bisnis, yaitu Manajemen Operasi dan Produksi, Manajemen Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Manajemen Pemasaran. Empat fungsi inilah yang menjadi indikator penelitian.

Manajemen operasi dan produksi adalah bagaimana perusahaan mengelola proses operasi dan produksi. Ruang lingkup manajemen operasi dan produksi meliputi proses operasional perusahaan, proses produksi, pengolahan bahan baku, tempat, teknologi, dan peralatan yang dibutuhkan.

Manajemen sumber daya manusia adalah strategi perusahaan dalam menentukan organisasi dan mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dimulai dari proses perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan karyawan. Penyusunan struktur organisasi juga masuk dalam lingkup manajemen sumber daya manusia.

Manajemen keuangan adalah strategi perusahaan dalam mengelola keuangan. Ruang lingkup manajemen keuangan mulai dari kebutuhan permodalan hingga pencatatan keuangan yang mencakup arus kas, rugi laba, dan juga neraca perusahaan.

Sedangkan manajemen pemasaran adalah strategi perusahaan dalam mengenal konsumen, pesaing serta penerapan strategi produk, harga, distribusi, dan promosi. Pengelolaan manajemen pemasaran yang baik menjadi penting karena menyangkut kemampuan

perusahaan untuk bisa bersaing memenangkan konsumen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus di mana teori-teori yang ada dibandingkan dengan data-data di lapangan. Hasil pengambilan data kemudian dianalisis untuk diambil kesimpulan. Arikunto (1986) mengemukakan bahwa metode studi kasus sebagai salah satu jenis pendekatan deskriptif, adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu organisme (individu), lembaga atau gejala tertentu dengan daerah atau subjek yang sempit.

Tabel 1
Variabel Manajemen

NO	SUB VARIABEL	INDIKATOR
1	Manajemen Operasi dan Produksi	1. Proses operasi dan produksi 2. Lokasi pengolahan 3. Teknologi yang dipergunakan 4. Peralatan atau mesin produksi yang dipergunakan 5. Bahan baku produksi
2	Manajemen SDM	1. Kepemilikan usaha 2. Struktur organisasi 3. Legalitas usaha 4. Proses perencanaan SDM 5. Proses rekrutmen SDM 6. Proses pelatihan dan pengembangan SDM 7. Proses pemeliharaan SDM
3	Manajemen Keuangan	1. Modal usaha 2. Pencatatan Arus Kas 3. Pencatatan Rugi Laba 4. Pencatatan Neraca
4	Manajemen Pemasaran	1. Analisis Konsumen 2. Analisis Pesaing 3. Strategi Produk 4. Strategi Harga 5. Strategi Distribusi 6. Strategi Promosi

Selain dari penelitian literatur, data-data diambil dari wawancara dengan pihak-pihak terkait. Masalah penelitian dibatasi pada lingkup empat fungsi manajemen, yaitu manajemen operasi dan produksi, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pemasaran.

Penelitian dilakukan dalam kurun waktu 6 bulan mulai bulan Januari sampai dengan Juni tahun 2017. Lokasi penelitian difokuskan pada tiga unit bisnis pesantren yang mempunyai ciri khas berbeda antara satu dengan yang lain, yaitu: Unit Bisnis Ritel Darunnajah-Alfamart di Pesantren Darunnajah Jakarta, Unit Bisnis Produksi Roti di Pesantren Putri Al-Mizan, Pandeglang Banten, dan Unit Bisnis Book Shop di Pesantren Manahijussaadat, Lebak Banten.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Ritel Pesantren Darunnajah-Alfamart

Darunnajah-Alfamart merupakan usaha ritel hasil kolaborasi antara Pesantren Darunnajah dengan PT Alfamart Retailindo. Pesantren Darunnajah menyediakan lahan, dan di atas lahan itu dibuatlah ritel Alfamart dengan manajemen penuh dari jaringan PT Alfamart Retailindo.

Kesepakatan bisnis yang dilakukan keduanya adalah Pihak Pesantren Darunnajah menyiapkan lahan untuk ritel sementara PT Alfamart Retailindo system, dan pengelolaan unit usaha ritel. Kepemilikan unit bisnis sepenuhnya dimiliki Pesantren Darunnajah. Pesantren Darunnajah membayar biaya franchise (waralaba) dengan harga khusus dan diberlakukan pola bagi hasil keuntungan sebagaimana bagi hasil PT Almart Retailindo dengan pemilik franchise lain secara.

Dari sisi manajemen operasi dan produksi, Pesantren Darunnajah menyerahkan sepenuhnya kepada PT Alfamart Retailindo yang memang sudah berpengalaman menjalankan bisnis ritel berbasis waralaba. Tidak ada isu mendasar di sini karena proses produksi dan operasi diserahkan kepada pihak ketiga dan dijalankan secara profesional.

Dari sisi manajemen keuangan, ritel Darunnajah-Alfamart tidak mempunyai masalah dalam permodalan dan pembiayaan karena sepenuhnya ditanggung oleh Pihak PT Alfamart. Dari sisi pembukuan, usaha mereka juga dibukukan dengan baik karena memang sudah dilakukan secara professional sebagaimana perusahaan lain secara umum.

Dari sisi manajemen SDM, pihak Pesantren Darunnajah mengirimkan para pegawai yang akan dididik di PT Alfamart sehingga memenuhi standar pegawai Alfamart. Proses operasional manajemen diserahkan sepenuhnya kepada pihak PT Alfamart sebagai perusahaan pemberi waralaba. Dalam hal ini, Pesantren Darunnajah sebagai pewaralaba tinggal melakukan pengawasan dalam hal operasional bisnis.

Dari sisi manajemen pemasaran, produk dan harga sudah ditentukan secara terpusat. Pihak peritel hanya perlu menginput ke dalam sistem dan tidak perlu mengatur strategi khusus. Pengaturan sudah dilakukan di kantor pusat. Yang paling penting dalam hal pemasaran adalah bagaimana pihak Pesantren Darunnajah melakukan "proteksi" agar para santri tidak membeli kebutuhan sehari-hari di luar Darunnajah-Alfamart. Dengan demikian, potensi pasar para santri dan wali santri bisa dimanfaatkan secara maksimal.

Tabel 2.
Hasil Penelitian Unit Bisnis Ritel
Darunnajah-Alfamart

NO	SUB VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Manajemen Operasi dan Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ritel terintegrasi dengan jaringan Alfamart pusat. 2. Proses operasi dan produksi dengan aplikasi Teknologi Informasi terpusat memungkinkan stok produk bisa dikelola dengan baik sehingga biaya operasional bisa ditekan. 3. Penataan di toko distandarisasi sesuai kebijakan Alfamart.
2	Manajemen SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah ada Sistem dan Operasional Prosedur (SOP) baku. 2. Manajemen SDM dikelola profesional oleh Alfamart Pusat. 3. Rekrutmen dilakukan pihak Alfamart, mereka juga yang melakukan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai. 4. Para pegawai digaji secara profesional dan ditargetkan bekerja juga secara profesional.
3	Manajemen Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem keuangan menggunakan aplikasi Teknologi Informasi yang terpusat. 2. Aplikasi keuangan tercatat dengan rapi mulai dari pembukuan arus kas, rugi laba, dan neraca toko. 3. Aplikasi keuangan yang rapi memungkinkan kondisi keuangan dipantau secara transparan oleh berbagai pihak.
4	Manajemen Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan produk sudah menggunakan standar minimart modern sehingga memudahkan konsumen dalam membeli. 2. Strategi harga mengikuti harga dari jaringan Alfamart sehingga memberikan harga yang murah. 3. Distribusi berada dalam kampus dan diterapkan kebijakan proteksi di mana santri hanya boleh berbelanja di Alfamart untuk kepentingan sehari-hari. 4. Promosi menggunakan lokasi keberadaannya dan program-program promosi yang dijalankan oleh Alfamart pusat.

Pabrik Roti Pondok Pesantren Al-Mizan

Pabrik Roti Pondok Pesantren Al-Mizan Putri adalah usaha pondok pesantren Al-Mizan Putri dalam bidang pembuatan dan penjualan roti. Kepemilikan unit bisnis ini sepenuhnya dimiliki oleh Pihak Pesantren.

Dari sisi manajemen operasi dan produksi dilakukan secara mandiri oleh para pegawai yang diangkat Pesantren. Bahan baku dibeli dari pasar dan diolah dengan mesin-mesin modern yang juga dibelikan oleh pesantren. Kapasitas produksi selama ini cukup bisa memenuhi kebutuhan sekitar 800 santriwati.

Dari sisi manajemen keuangan, modal awal atau pembiayaan awal untuk menginisiasi bisnis dilakukan sepenuhnya secara mandiri oleh pihak pesantren. Pembiayaan awal ini tidak menggunakan pinjaman dari pihak manapun karena bisa dipenuhi sendiri.

Pembukuan sudah dilakukan dengan komputer walaupun masih belum menggunakan program akuntansi. Namun demikian, pemasukan dan pengeluaran uang tercatat dengan rapi sehingga memudahkan manajemen untuk melakukan kontrol. Catatan keuangan masih dalam bentuk Microsoft Excel berupa pemasukan dan pengeluaran. Belum ada laporan dalam bentuk neraca.

Dari sisi manajemen SDM, unit organisasi ini berada di bawah Pimpinan Pondok. Semua proses operasional organisasi dilakukan secara mandiri. Proses rekrutmen dilakukan oleh Pimpinan Pondok dan para staf pengasuh. Yang direkrut untuk mengabdikan di unit bisnis ini adalah para guru yang merupakan alumni Pondok. Mereka dididik dan dilatih untuk bisa bekerja mulai dari proses pengolahan hingga pemasaran.

Dari sisi kompensasi dan penggajian, mereka digaji bukan sebagai profesional, tetapi masih ada unsur pengabdian terhadap pesantren. Karena itulah, standar gaji mereka juga bukan standar gaji pegawai sebagaimana di industri tersebut secara umum. Hal ini memungkinkan proses operasi dan produksi dilakukan secara lebih efisien karena biaya tenaga kerja lebih murah.

Yang menarik, walaupun tidak digaji secara profesional, para pegawai unit bisnis roti ini tetap menunjukkan semangat kerja yang luar biasa. Semangat keikhlasan dan pengabdian ini memang memberi suntikan motivasi yang berbeda dibandingkan dengan bekerja secara biasa.

Namun demikian, para guru ini juga merekrut pegawai dari luar terutama untuk orang-orang yang bekerja secara langsung di proses pembuatan roti. Proses pekerjaan ini memang memerlukan upaya fisik yang lebih keras, sehingga para ustazah yang bertanggung jawab di unit bisnis ini lebih terkonsentrasi untuk mengelola administrasi, pembukuan, dan hal-hal yang lebih strategis.

Tabel 3.

Hasil Penelitian Unit Bisnis Roti Mizmalika Pesantren Al-Mizan

NO	SUB VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Manajemen Operasi dan Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pabrik roti Mizmalika terletak di kompleks pesantren putri Al-Mizan sehingga memudahkan proses pemasaran dan distribusi. 2. Peralatan atau mesin produksi yang menggunakan mesin oven berkapasitas sedang yang bisa memenuhi kebutuhan seluruh santri 3. Bahan baku didapatkan dari pasar di sekitar pesantren.
2	Manajemen SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemilikan usaha pabrik roti sepenuhnya dimiliki pesantren. 2. Struktur organisasi pabrik, otonom dibawah Pondok Pesantren. 3. Belum mempunyai legalitas usaha 4. SDM berasal dari guru-guru yang mengabdikan di pesantren. 5. SDM direkrut pimpinan pondok yang dianggap mampu berbisnis 6. Para pengurus dilatih dan dikembangkan dengan mendatangkan supplier terigu dan para koki 7. Para pengurus bekerja secara part time di sela kewajiban mengajar. 8. Bekerja di pabrik roti bagian proses pengabdian kepada pesantren.
3	Manajemen Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal usaha pendirian roti sepenuhnya dari kas pesantren. 2. Pencatatan keuangan dengan general ledger sederhana di mana mencatat berapa uang masuk dan berapa uang keluar. 3. Belum ada pencatatan akuntansi rugi laba dan neraca keuangan.
4	Manajemen Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsumen roti yang utama selama ini adalah para santri. Pabrik roti ini melayani 800 santri putri dan sekitar 300 santri putra. 2. Tidak ada pesaing yang masuk karena menggunakan sistem proteksi di mana roti yang dijual di kantin produksi internal. 3. Selama ini ada 3 variasi produk yang dikembangkan. Variasi produk disesuaikan dengan selera para santri. 4. Harga relatif murah, menyesuaikan dengan daya beli santri. 5. Roti Mizmalika didistribusikan di kantin dan koperasi pesantren. 6. Promosi melalui proses distribusi di kantin pesantren.

Dari sisi manajemen pemasaran, produk roti ini sudah memiliki merek yaitu "Mizmalika Bakery". Merek "Mizmalika" merupakan merek yang dipergunakan oleh keseluruhan unit usaha pesantren Al-Mizan. Produk sudah dikemas dalam plastik sehingga terlihat higienis dan sementara ini baru memiliki tiga varian rasa. Ke depan akan dikembangkan untuk berbagai varian yang berbeda.

Karena ongkos tenaga kerja yang relatif murah, maka produk roti Mizmalika bisa dijual dengan harga yang murah dan terjangkau oleh kantong para santri yang menjadi pasar utama mereka. Dari sisi distribusi, selama ini didistribusikan hanya untuk kalangan santri di Pesantren Putri dan juga Pesantren Putra Al-Mizan.

Unit Bisnis Bookshop Pesantren Manahijussaadat

Unit Bisnis Bookshop adalah unit penjualan buku yang dimiliki oleh Pesantren Manahijussaadat dan dijalankan oleh Organisasi Pelajar Manahijussaadat.

Selama ini, penjualan buku dilakukan dengan model konsinyasi di mana penerbit memberikan buku-buku terbitannya dan memajang di toko. Setiap tiga bulan sekali, penerbit akan datang untuk melakukan pengecekan berapa buku yang sudah terbeli dan berapa buku yang tersisa. Dengan pola semacam ini, tidak terlalu membutuhkan modal finansial besar di awal.

Pembukuan keuangan dilakukan dengan proses komputer dengan proses pembukuan sederhana untuk pemasukan dan pengeluaran. Pembukuan semacam ini dirasa cukup untuk kepentingan pertanggungjawaban. Belum ada neraca keuangan yang dibuat selama beroperasi.

Dari sisi manajemen SDM, pesantren merekrut pegawai dari kalangan guru (ustadz) dan santri. Mereka bekerja berdasarkan keikhlasan sehingga para santri tidak dibayar. Para ustadz juga tidak dibayar secara professional karena dianggap sebagai sebuah bentuk pengabdian.

Buku-buku ini dipasarkan terutama memenuhi kebutuhan internal santri. Dari 800 santri putra dan putri, mereka diwajibkan membeli buku-buku pelajaran dan alat tulis dari sini. Dengan pemasaran protektif semacam ini memungkinkan usaha pondok termasuk toko buku ini bisa hidup dan memberi kontribusi pada pengembangan pesantren.

Tabel 4.

Hasil Penelitian Unit Bisnis Bookshop Pesantren Manahijussaadat

NO	SUB VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Manajemen Operasi dan Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bookshop pesantren Manhijussaadat terletak di kompleks pesantren yang strategis. 2. Mayoritas supplier menitipkan produk di toko, mereka akan membayar sesuai buku yang terjual. 3. Penataan produk didasarkan pada pengalaman pengurus sebelumnya dan disesuaikan dengan produk yang masuk
2	Manajemen SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemilikan bookshop sepenuhnya dimiliki pesantren. 2. Bookshop ini dikelola oleh para santri dengan pengawasan dari guru. Struktur organisasi di bawah organisasi santri. 3. SDM direkrut dari pengurus organisasi santri. 4. Pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan oleh para guru pengawas. 5. Para santri ini tidak digaji, dan dianggap sebagai proses pengabdian di Pondok.
3	Manajemen Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal usaha sepenuhnya dari pesantren. Modal yang diperlukan adalah gedung dan peralatan display. 2. Pencatatan keuangan adalah pencatatan keluar masuk uang. Belum ada pencatatan rugi laba dan neraca.
4	Manajemen Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsumen bookshop semuanya dari internal santri. Kebijakan proteksi di mana santri tidak boleh keluar pesantren untuk membeli buku dan alat tulis sangat membantu perkembangan usaha. 2. Strategi pengembangan produk adalah dengan menghubungi penerbit untuk memajang produknya. 3. Promosi dilakukan melalui toko.

Pembahasan

Model Pengelolaan Unit Bisnis Pesantren

Model Pengelolaan Unit Bisnis Pesantren setidaknya bisa dibagi menjadi beberapa model.

1. Model pertama adalah model pengelolaan bisnis dalam rangka pendidikan atau peneliti menyebutnya sebagai "educated based business management", dalam hal ini usaha pesantren dikelola selain untuk menghasilkan keuntungan, juga dalam rangka mendidik para santri dalam proses berwirausaha. Model manajemen semacam ini dijalankan oleh unit bisnis Bookshop pesantren Manahijussaadat.
2. Model kedua adalah model pengelolaan unit bisnis semi professional di mana pengelolanya adalah para guru (ustadz atau ustadzah di pondok pesantren). Mereka adalah guru-guru yang masih mengajar tetapi ditambah tugasnya untuk mengelola unit bisnis. Karena masih mengajar, maka mereka bekerja di unit bisnis secara paruh waktu (part time). Model ini penulis sebut sebagai model "semi professional business management".
3. Mode ketiga adalah model unit bisnis yang dikelola secara professional. Para pegawai yang mengelolanya merupakan pegawai professional yang dididik dan dikembangkan secara professional. Unit bisnis ini juga mempunyai sistem pengelolaan bisnis yang baik, dikelola dengan tata kelola dan pembukuan keuangan yang baik. Mereka juga digaji secara professional sebagaimana pekerja umumnya. Para pegawai ini bisa dari kalangan internal pesantren, bisa juga dari luar pesantren. Model ketiga ini penulis sebut sebagai "*professional business management*".

Model pengelolaan pertama dijalankan oleh unit bisnis bookshop Manahijussaadat dan merupakan model umum yang dijalankan oleh sebagian besar pesantren. Pesantren mendirikan berbagai unit usaha dengan para santri yang mengelola. Para santri ini dididik kemandirian untuk menjadi wirausahawan, dan tentu saja dengan tetap mempertimbangkan keuntungan yang didapatkan dari unit bisnis tersebut.

Beberapa kelebihan dari model pengelolaan mandiri semacam ini adalah:

- Pertama, menjadi tempat pendidikan kewirausahaan bagi para santri,
- Kedua mendapatkan tenaga kerja yang relatif murah, ketiga karakter santri yang jujur memungkinkan pengawasan lebih mudah.

Namun demikian, tentu saja banyak kekurangan dari model pengelolaan ini. Pertama tentu saja karena dikelola bukan secara professional, maka hasilnya juga tidak bisa diharapkan secara professional. Para santri ini menjadi pekerja hanya pada saat jam-jam istirahat sehingga pendapatan toko atau koperasi santri juga terbatas pada saat-saat tertentu saja.

- Kelemahan kedua adalah karena tidak adanya proses standar, maka baik buruknya pengelolaan bisnis sangat tergantung dari pengelolanya, yaitu para santri. Jika para pengasuh pesantren menemukan santri yang tepat pada posisi masing-masing, maka bisnis akan melesat cepat. Sebaliknya, menempatkan santri yang tidak tepat, maka bisnis tidak bisa berjalan dengan baik.
- Kelemahan ketiga, adalah tidak adanya kontinuitas pengetahuan dan pengalaman dari para pengelola. Santri yang diminta menjadi pengurus rata-rata hanya 1 atau 2 tahun menjabat, setelah itu diserahkan kepada yang lain.

Akibatnya, pengalaman dan pengetahuan yang sudah didapatkan pada tahun sebelumnya tidak bisa digunakan lagi. Sementara pengurus baru harus memulai dari awal.

Model pengelolaan bisnis yang kedua yang dijalankan oleh pesantren adalah manajemen semi professional, atau peneliti menyebutnya sebagai "*semi-professional business management*". Pengelola bisnis adalah para ustadz atau alumni yang mengabdikan di pesantren dan ditunjuk untuk menjadi pengelola bisnis. Model bisnis ini dijalankan oleh Pabrik Roti Mizalika milik Pondok Pesantren Putri Al-Mizan.

Dalam model pengelolaan ini, para pegawai merupakan staf pengajar yang ditunjuk oleh pimpinan pesantren untuk mengelola suatu unit usaha. Sebagai guru, mereka tetap mendapatkan jam mengajar tetapi prioritas utama mereka adalah sebagai pengelola unit usaha.

- Para pengelola ini relatif lebih dewasa dari sisi usia sehingga mereka sebenarnya sudah siap bekerja.
- Kematangan umur dan pengalaman berorganisasi sebelumnya membentuk mereka menjadi orang yang siap bekerja.

Namun demikian, kegiatan mengelola usaha ini tetap dalam koridor mengabdikan kepada pondok. Karena itulah mereka tidak digaji secara professional sebagaimana para pegawai di luar pesantren, tetapi digaji sesuai dengan kemampuan pesantren. Kebutuhan pokok mereka dipenuhi oleh pesantren.

Model pengelolaan ketiga adalah pengelolaan yang dilakukan secara professional. Model ini dijalankan oleh unit usaha ritel Darunnajah-Alfamart. Secara manajemen, pihak Alfamart yang melakukan pengelolaan secara

professional atau professional business management. Mereka menyediakan semua sistem bisnis yang dibutuhkan mulai dari manajemen operasi dan produksi, keuangan, SDM hingga pemasaran. Pihak Darunnajah memasok SDM untuk dididik dan dilatih oleh Alfamart, sehingga memenuhi standar kualifikasi yang diperlukan perusahaan.

Para pegawai ini digaji secara professional. Mereka dididik dan dilatih untuk bekerja sebagai professional. Mereka harus secara total bekerja dan tidak boleh dilakukan secara sambilan. Bekerja di unit bisnis dilakukan secara full time.

- Kelebihan utama dari model pengelolaan semacam ini adalah mereka bekerja secara professional dan bisa dipertanggungjawabkan. Dengan sistem operasional yang sudah rapi memungkinkan bisnis berjalan dengan sistem pengelolaan yang baik.
- Model pengelolaan semacam ini juga memungkinkan pesantren berkonsentrasi untuk mengerjakan pekerjaan lain di luar bisnis. Salah satu risiko pesantren dalam menjalankan bisnis adalah kurangnya pengalaman dari para pengelola sehingga kemungkinan kegagalannya cukup besar. Dengan pengelolaan professional, pesantren bisa berharap bahwa bisnis yang dijalankan mendapatkan keuntungan yang kembali kepada pesantren. Namun, model pengelolaan semacam ini juga memiliki beberapa kelemahan.
- Kelemahan pertama adalah bahwa karena dikelola secara professional, unit bisnis ini tidak bisa dijadikan sebagai wahana pembelajaran karena harus dikelola secara total.
- Kedua, karena adanya pengelolaan manajemen bersama, menjadikan

keuntungan yang didapatkan menjadi berkurang. Memang mesti dihitung perbandingan sebuah unit bisnis antara dikelola sendiri dengan dikerjasamakan dengan pihak lain.

Jika digambarkan dalam sebuah tabel, model pengelolaan unit bisnis pesantren bisa dijelaskan ciri-cirinya secara rinci sebagai berikut:

Tabel 5.

Model Pengelolaan Unit Bisnis Pesantren

NO	MODEL	CIRI-CIRI
1	Education Based Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolanya dalam rangka belajar kewirausahaan. 2. Pengelolaan oleh santri atau guru paruh waktu. 3. Santri sebagai pengurus tidak dibayar. 4. Tidak terlalu mementingkan keuntungan. 5. Pencatatan keuangan hanya untuk keluar masuk, belum ada catatan rugi laba dan neraca. 6. Pemasaran diuntungkan dengan konsep proteksi yang memungkinkan semua santri membeli produk dari toko
2	Semi Professional Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolanya adalah para guru, yang merupakan perpaduan antara pengabdian dengan kerja professional. 2. Mereka bekerja paruh waktu (part time) antara di unit bisnis dengan kewajiban mengajar. 3. Mereka tidak dibayar professional, tetapi diberikan insentif sesuai kebijakan Pimpinan Pesantren. 4. Keuntungan sudah menjadi salah satu tolak ukur, tetapi tidak menjadi satu-satunya ukuran. 5. Pengelola relatif lebih dewasa dari sisi umur dan lebih berpengalaman, maka pengelolaan biasanya lebih baik.
3	Professional Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolanya adalah para professional. 2. Para pengelola digaji secara professional. 3. Perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan pemeliharaan karyawan sebagaimana perusahaan lain. 4. Bekerja dengan sistem yang sudah rapih. 5. Sudah ada Sistem dan Operasional Prosedur (SOP) baku. 6. Pencatatan keuangan dilakukan dengan aplikasi teknologi informasi yang baik dan transparan. 7. Sudah seperti bisnis murni pada umumnya, di mana orientasi utamanya adalah profit.

Seperti dijelaskan di atas, setiap model pengelolaan unit bisnis pesantren mempunyai kekuatan dan kelemahan masing-masing. Jika ingin

mengembangkan satu model tertentu, pihak pesantren mesti mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan masing-masing seperti tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 6.

Kekuatan dan Kelemahan Model Pengelolaan Unit Bisnis Pesantren

NO	MODEL	KEKUATAN	KELEMAHAN
1	Education Based Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi wadah belajar kewirausahaan bagi santri. 2. Tenaga kerja murah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang profesional. 2. Bekerja tanpa sistem yang baik. 3. Banyak kebocoran di berbagai sektor. 4. Potensi keuntungan berkurang
2	Semi Professional Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi wadah kewirausahaan bagi santri dan guru. 2. Tenaga kerja murah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang profesional. 2. Bekerja tanpa sistem yang baik. 3. Potensi keuntungan berkurang
3	Professional Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja profesional 2. Sistem perusahaan sudah tercipta dengan baik 3. Laporan keuangan transparan 4. Bisa dilacak perkembangan bisnis dengan baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membutuhkan pengalaman perusahaan 2. Membutuhkan modal awal yang lebih besar 3. Membutuhkan SDM yang berkualitas 4. Membutuhkan SDM yang full time 5. Hanya bisa dikelola oleh profesional, santri dan guru tidak bisa ikut mengelola.

Lalu apa peluang dan ancaman (opportunities and threats) dari penerapan beberapa model pengelolaan bisnis yang berbeda ini? Peluang dan ancaman masing-masing bisa digambarkan sebagai berikut:

Tabel 7.

Peluang dan Ancaman Model Pengelolaan Unit Bisnis Pesantren

NO	MODEL	PELUANG	ANCAMAN
1	Education Based Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi perusahaan profesional 2. Menjadi wadah untuk mengembangkan usaha secara profesional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebocoran keuangan karena pencatatan tidak rapih. 2. Bangkrut karena salah urus
2	Semi Professional Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi perusahaan profesional 2. Menjadi wadah mengembangkan usaha secara profesional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebocoran keuangan karena pencatatan tidak rapih. 2. Bangkrut karena salah urus
3	Professional Business Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat bisnis lebih menguntungkan 2. Mengembangkan variasi produk 3. Mengembangkan variasi unit bisnis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar santri yang stagnan atau tidak mencukupi skala ekonomi 2. Biaya operasional yang besar

Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Unit Bisnis Pesantren

Dari beberapa model pengelolaan unit bisnis pesantren sebagaimana disebut di atas, pertanyaannya adalah model mana yang paling efektif dijalankan oleh pesantren? Pada akhirnya, efektivitas suatu program sangat tergantung dari tujuan awal bagaimana program itu dijalankan.

Untuk model pengelolaan unit bisnis dalam kerangka pendidikan (education based business management) tujuan awalnya memang untuk proses pendidikan santri, karena itu ukuran keberhasilan dan efektivitasnya bukan semata-mata berapa keuntungan yang didapatkan, tetapi lebih jauh adalah bagaimana unit bisnis tersebut mampu

mendidik para santri untuk menjadi wirausahawan.

Untuk model pengelolaan semi professional, tanggung jawab keuntungan sudah bisa disematkan dalam model pengelolaan ini, tetapi karena para pekerjanya tidak bisa bekerja secara full time dan masih dibebani beban mengajar, maka tingkat keuntungan yang dibebankan juga tidak bisa sebesar keuntungan usaha ini secara umum. Efektivitasnya dihitung berdasarkan target keuntungan yang dibebankan.

Untuk model pengelolaan professional, tanggung jawab utamanya dari unit bisnis ini adalah profit (keuntungan). Karena itulah, model pengelolaan ini akan efektif jika menghasilkan keuntungan minimal rata-rata industri yang berjalan.

Pada akhirnya, setiap unit bisnis pesantren harus diarahkan pada proses pengelolaan yang professional. Walaupun tidak 100% dikelola secara professional dalam berbagai segi, setidaknya proses operasional diarahkan untuk mempunyai sistem pengelolaan yang baik. Selain itu, pencatatan keuangan mesti diperbaiki dan diarahkan untuk membuat pembukuan yang sesuai dengan standar akuntansi sehingga lebih bisa dipertanggungjawabkan.

KESIMPULAN

1. Terdapat tiga model pengelolaan unit bisnis pesantren, yaitu pengelolaan unit bisnis dalam kerangka pendidikan (education based business management), pengelolaan bisnis semi professional (semi professional business management), dan pengelolaan bisnis secara professional (professional business management).

2. Ketiga model pengelolaan unit bisnis ini efektivitasnya tergantung dari tujuan awal pendiriannya. Jika dimaksudkan sebagai pendidikan kewirausahaan bagi santri dan guru, maka lebih cocok diterapkan pengelolaan bisnis dalam kerangka pendidikan dan juga pengelolaan semi professional. Jika tujuannya murni profit maka lebih efektif diterapkan pengelolaan secara professional.
3. Salah satu keuntungan besar bisnis di dalam lingkup pesantren adalah pemasaran proteksi di mana para santri diwajibkan membeli keperluan mereka di unit bisnis yang dikelola pesantren. Dengan demikian, perputaran uang bisa dimanfaatkan secara maksimal.

SARAN

1. Setiap pesantren perlu menetapkan tujuan pendirian unit bisnis dari awal, apakah sebagai wadah untuk latihan kewirausahaan atautkah murni bisnis berorientasi profit. Jika dimaksudkan sebagai wadah untuk latihan kewirausahaan maka profit yang ditargetkan tidak bisa disamakan dengan industri secara umum.
2. Pondok pesantren perlu mengembangkan berbagai unit bisnis dengan banyak ragam tujuan agar bisa menampung berbagai kepentingan. Beberapa unit bisnis ditujukan untuk wadah kewirausahaan sedangkan lainnya diorientasikan untuk profit yang diharapkan bisa membantu operasional pesantren.
3. Agar bisa dikelola secara professional, Pondok Pesantren perlu melakukan kerjasama dengan pihak lain, melakukan alih pengetahuan dari pihak lain, dan melatih Sumber Daya

Manusia yang dipersiapkan khusus dari kalangan internal pesantren untuk mengelola unit bisnis.

4. Sebagai langkah praktis, dua hal yang mesti diupayakan oleh setiap unit bisnis pesantren, yaitu pembuatan sistem dan prosedur operasional yang jelas dan pembukuan keuangan yang rapi. Dua hal ini akan menjadi pondasi utama dari sebuah pengembangan sistem perusahaan yang baik bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, (USA: Paperback, 2010)
- Justin G. Longenecker, etc, *Small Business Management*, (USA: Cengage Learning, 2014)
- James L. Burrow, Brad Kleindl, *Business Management*, (USA: Cengage Learning, 2008)
- Norman M. Scarborough and Jeffrey R. Cornwall, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (USA: Pearson Education, 2016)
- Ricky W. Griffin, *Fundamentals of Management* ((USA: Cengage Learning, 2011)
- Suhaimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006)
- Wawancara dengan K.H. Sulaeman Effendi, Pengasuh Pondok Pesantren Manahijussaadat, Lebak Banten.
- Wawancara dengan K.H. Anang Azharie Alie, Pengasuh Pondok Modern Al-Mizan Putri.
- Wawancara dengan K.H. Sofwan Manaf, Pengasuh Pondok Pesantren Darunnajah, Jakarta