

Manajemen Pesantren untuk Membangun Kemandirian Santri Berbasis Kewirausahaan

Nur Alfi Mawaddah¹

¹STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang, Indonesia; alfiini1320@gmail.com

Keywords:

Pesantren
Management,
Student
Independence,
Entrepreneurship.

Abstract

Islamic boarding schools play an important role not only in spiritual and academic development, but also in shaping the independence of students in facing the challenges of the times. One of the strategies used is through the management of entrepreneurship-based business units. This study aims to describe the management of Islamic boarding schools in optimising student independence through entrepreneurship and to explain the implications of this program on the development of students' skills, attitudes, and independence. The research uses a qualitative approach with a case study method at the Al-Urwatul Wutsqo Islamic Boarding School in Jombang. Data were collected through observation, interviews with caregivers, administrators (ibu nyai, head of business units), and students, as well as documentation. Data analysis included data reduction, data presentation, and verification. The study found that the pesantren management optimises the independence of santri through various business units such as cooperatives, furniture, fisheries, agriculture, computer training centres, and clothing/sewing. Santri are educated as warriors of the Qur'an who have a spirit of jihad, do not depend on rewards, and are equipped with entrepreneurial skills to be economically independent. As a result, the students' skills are increasingly honed, they do not depend on others, can manage their free time, have a sense of responsibility, and uphold their duties. The level of independence developed by the students covers emotional, behavioural, skill, and value aspects. Islamic boarding school management through entrepreneurship has proven to be effective.

Kata kunci:
Manajemen
Pesantren,
Kemandirian Santri,
Kewirausahaan.

Abstrak

pembinaan spiritual dan keilmuan, tetapi juga dalam membentuk kemandirian santri menghadapi tantangan zaman. Salah satu strategi yang dilakukan adalah melalui pengelolaan unit-unit usaha berbasis kewirausahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen pesantren dalam mengoptimalkan kemandirian santri melalui kewirausahaan serta menjelaskan implikasi program tersebut terhadap pengembangan keterampilan, sikap, dan kemandirian santri. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus di Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo Jombang. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dengan pengasuh, pengurus (ibu nyai, ketua unit usaha), dan santri, serta dokumentasi. Analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Penelitian menemukan bahwa manajemen pesantren mengoptimalkan kemandirian santri melalui berbagai

unit usaha seperti koperasi, meubel, perikanan, pertanian, BLK komputer, dan konveksi/jahit. Santri dididik sebagai pejuang Al-Qur'an yang memiliki roh jihad, tidak bergantung pada imbalan, dan dibekali kemampuan kewirausahaan untuk mandiri secara ekonomi. Implikasinya, keterampilan santri semakin terasah, mereka tidak bergantung pada orang lain, mampu mengelola waktu luang, memiliki tanggung jawab, dan menjunjung amanah. Tingkat kemandirian santri yang terbangun mencakup aspek emosional, perilaku, keterampilan, dan nilai. Manajemen pesantren melalui kewirausahaan terbukti efektif dalam membentuk kemandirian santri secara holistik, baik dari aspek kepribadian maupun keterampilan hidup, sehingga relevan sebagai model pendidikan yang adaptif terhadap kebutuhan zaman.

Corresponding Author:

Nur Alfi Mawaddah

STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang, Indonesia; alfiini1320@gmail.com

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki peran yang sangat strategis dalam membentuk kepribadian santri, baik dalam aspek akhlak, spiritualitas, maupun keilmuan (Wirayanti et al., 2024; Arfah & Wantini, 2023). Sejak awal berdirinya, pesantren menjadi pusat penyebaran ilmu-ilmu agama sekaligus pembinaan moral yang berakar kuat pada tradisi Islam (Nasution, 2020). Namun, seiring perkembangan zaman, pesantren dihadapkan pada tantangan baru berupa tuntutan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya religius, tetapi juga memiliki kompetensi keterampilan hidup (*life skills*) agar mampu bersaing di tengah perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang cepat (Zahroh & Fahmi, 2025).

Dalam konteks ekonomi nasional, tingginya angka pengangguran dan kemiskinan menjadi problematika yang belum sepenuhnya terselesaikan (Sipahutar, 2019). Hal ini menuntut lembaga pendidikan, termasuk pesantren, untuk berperan lebih aktif dalam memberikan kontribusi nyata bagi pemberdayaan masyarakat (Nurhadi, 2018). Salah satu jalannya adalah melalui pengembangan kewirausahaan berbasis pesantren. Kehadiran unit-unit usaha pesantren tidak hanya menjadi sumber pendanaan bagi operasional lembaga, tetapi juga menjadi wahana pendidikan keterampilan bagi santri (Prasetyo & Anggung, 2017; Azizah et al., 2025). Melalui pengalaman langsung dalam mengelola usaha, santri dapat belajar mengenai kerja keras, tanggung jawab, kreativitas, serta manajemen waktu, yang pada akhirnya membentuk kemandirian dan daya juang mereka (Falah, 2018). Dengan demikian, pesantren berpotensi besar untuk bertransformasi menjadi pusat pemberdayaan masyarakat berbasis pendidikan dan ekonomi (Riadi et al., 2021; Hasan et al., 2023).

Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo Jombang adalah salah satu pesantren thoriqoh Syadziliyah al-Mas'udiyah yang memiliki karakteristik unik. Pesantren ini dikenal sebagai "pondok perjuangan Al-Qur'an" yang menanamkan nilai cinta Allah dan cinta akhirat kepada santri. Orientasi pendidikan di pesantren ini menekankan

pada pengabdian lillahi ta'ala tanpa mengharapkan imbalan duniawi. Menariknya, pondok ini tidak membebankan biaya pendidikan kepada santri, sehingga dapat diakses oleh masyarakat dari berbagai latar belakang, khususnya kalangan ekonomi rendah. Prinsip yang dipegang teguh adalah "*Tiada biaya bukan penghalang mencari ilmu, tapi membiayai ilmu adalah Jihad Fi Sabilillah.*" Dengan prinsip ini, pesantren menolak komersialisasi pendidikan, sekaligus menegaskan bahwa membiayai ilmu merupakan bagian dari jihad.

Di sisi lain, agar santri mampu bertahan dan mandiri dalam menghadapi kehidupan, Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo mendirikan sejumlah unit usaha yang meliputi koperasi, meubel, perikanan, pertanian, BLK komputer, dan konveksi/jahit. Unit-unit usaha tersebut berfungsi ganda: sebagai sumber pemasukan pesantren sekaligus sebagai sarana praktik kewirausahaan bagi santri. Melalui program ini, pesantren berupaya membekali santri dengan keterampilan praktis sekaligus menanamkan etos kerja, sehingga mereka mampu hidup mandiri di tengah masyarakat (Nurjannah et al., 2025).

Penelitian terkait manajemen kewirausahaan pesantren telah banyak dilakukan. (Munawwaroh, 2023) meneliti program entrepreneurship dalam pengembangan jiwa kemandirian santri. (Syafi'i, 2017) menyoroti peran kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam mengembangkan pendidikan entrepreneurship di Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan. (Syarifudin, 2023) mengkaji manajemen pesantren dalam pembentukan karakter kemandirian entrepreneur santri di Pondok Pesantren Salafiyah Baitul Kirom Lampung Selatan. Penelitian lain juga mengulas kepemimpinan kiai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri, serta strategi pesantren dalam membina kemandirian santri, misalnya di Pondok Pesantren Dar Aswaja Kabupaten Rokan Hilir.

Namun demikian, kajian-kajian terdahulu masih dominan menitikberatkan pada peran kepemimpinan kiai **atau** strategi program entrepreneurship secara umum. Belum banyak penelitian yang secara khusus mendeskripsikan bagaimana manajemen pesantren mengintegrasikan nilai-nilai spiritual (khususnya nilai thoriqoh) dengan praktik kewirausahaan sebagai instrumen pembentukan kemandirian santri. Padahal, dalam konteks Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo, integrasi antara *ruh jihad fi sabilillah* dan keterampilan wirausaha menjadi kunci unik yang membedakan pesantren ini dari lembaga serupa lainnya. Celah inilah yang menjadi *research gap* penelitian ini.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen pesantren dalam mengoptimalkan kemandirian santri melalui kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo Jombang, serta mengungkap implikasi program tersebut terhadap pembentukan keterampilan, sikap, dan nilai kemandirian santri. Kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan perspektif

baru mengenai model manajemen pesantren yang tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi dan keterampilan, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai spiritual thoriqoh dan semangat *jihad fi sabilillah* dalam pendidikan kewirausahaan. Dengan demikian, novelty penelitian ini terletak pada penjelasan tentang integrasi antara spiritualitas dan kewirausahaan sebagai strategi membangun kemandirian santri, sebuah perspektif yang belum banyak disentuh oleh penelitian sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan jenis **studi kasus**, karena fokusnya adalah memahami secara mendalam praktik manajemen pesantren dalam mengoptimalkan kemandirian santri melalui kewirausahaan. Pendekatan ini dipilih untuk menggali realitas sosial yang kompleks, interaktif, dan penuh makna, sesuai dengan pandangan dan pengalaman partisipan. Studi kasus dipandang tepat karena memungkinkan peneliti mendeskripsikan fenomena kewirausahaan pesantren secara holistik dalam konteks kehidupan sehari-hari. (Sugiyono, 2016). Lokasi penelitian adalah Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo, beralamat di Jalan KH. M. Ya'qub Husein RT 009 RW 001 Dusun Gebang, Desa Bulurejo, Kecamatan Diwek, Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa pesantren ini memiliki berbagai unit usaha (koperasi, meubel, pertanian, perikanan, BLK komputer, dan konveksi/jahit) yang menjadi sarana pembentukan kemandirian santri, sekaligus memiliki karakteristik unik sebagai pesantren thoriqoh dengan orientasi spiritual yang kuat.

Informan penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan kriteria relevansi dengan fokus penelitian (Mulyana et al., 2024). Informan utama terdiri atas pengasuh pesantren (1 orang) sebagai penentu arah kebijakan, ibu nyai (1 orang) yang berperan dalam pengelolaan keseharian pesantren, ketua unit usaha (6 orang) yang memahami teknis pengelolaan kewirausahaan, serta santri (2 orang) yang terlibat aktif dalam kegiatan usaha pesantren. Total terdapat 10 informan yang dipandang mampu memberikan informasi terkait topik penelitian. Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri, dengan didukung instrumen bantu berupa pedoman wawancara, catatan lapangan, perekam suara, kamera, serta daftar periksa observasi (Fitrah, 2018). Instrumen bantu ini digunakan untuk memastikan konsistensi data dan mempermudah proses analisis.

Data penelitian bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui Observasi partisipan, dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas santri dalam unit usaha, pola manajemen pesantren, serta interaksi antara pengasuh, pengurus, dan santri, wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan wawancara. Wawancara direkam (dengan izin informan), ditranskrip, dan dianalisis untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pengalaman dan pandangan partisipan, serta dokumentasi, berupa arsip pesantren, laporan keuangan unit usaha, notulensi musyawarah, foto kegiatan, serta bahan tertulis lain yang relevan. Data sekunder berupa dokumen pendukung seperti arsip, laporan, peraturan, artikel, catatan laporan, foto kegiatan, struktur organisasi, serta literatur yang relevan dengan manajemen pesantren dan kewirausahaan.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi sebagaimana dikemukakan Miles dan Huberman (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024). Proses reduksi dilakukan dengan memilah data yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik, hingga akhirnya ditarik kesimpulan yang diverifikasi secara berulang untuk memastikan konsistensi. Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu (Mekarisce, 2020). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pengasuh, pengurus, dan santri, triangulasi teknik dilakukan dengan mengombinasikan observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan mengulang pengambilan data pada momen yang berbeda untuk memastikan validitas informasi. Selain itu, peneliti juga menerapkan teknik *member check* dengan mengonfirmasi hasil sementara kepada informan, guna meningkatkan kepercayaan dan kredibilitas temuan penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil

Manajemen pesantren dalam mengoptimalkan kemandirian santri melalui kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo Jombang dapat dianalisis melalui empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan observasi. Temuan penelitian diperoleh dari triangulasi antara wawancara dengan pengasuh, ibu nyai, penanggung jawab unit usaha, serta santri; observasi langsung pada kegiatan unit usaha; dan dokumentasi pesantren. Triangulasi data menunjukkan konsistensi informasi bahwa seluruh proses manajemen berorientasi pada pembentukan kemandirian santri, baik dalam aspek emosional, keterampilan, maupun nilai.

Pada aspek perencanaan, pesantren menekankan bahwa kewirausahaan merupakan bagian integral dari pendidikan santri. Perencanaan dilakukan melalui musyawarah rutin bersama pengasuh, ustadz senior, dan pengurus unit usaha. Hal ini ditegaskan oleh pengasuh pesantren yang menyatakan:

“Santri di sini kami ajak bukan hanya belajar mengaji, tetapi juga berlatih bekerja. Musyawarah awal tahun selalu kami arahkan agar usaha ini menjadi sarana pendidikan, bukan hanya mencari keuntungan.”

Kewirausahaan dirancang bukan semata-mata untuk mencari keuntungan, melainkan sebagai sarana pembinaan karakter. Pengasuh pesantren, KH Qoyim Ya'qub, melalui musyawarah rutin bersama para ustadz senior, menegaskan bahwa kegiatan usaha diposisikan sejajar dengan program diniyah dan sekolah formal. Ibunyai Qurratul Ainiyah menuturkan,

“PP-UW dipimpin oleh seorang kyai yang juga Mursyid Thoriqoh, sehingga beliau adalah sosok figur pemimpin yang tidak hanya mendidik rohani bahkan jasmani yang diniatkan untuk menunjang pendidikan rohaninya. Santri diberikan bekal kewirausahaan agar menjadi sosok yang mandiri, bukan mengharap pemberian orang lain. Usaha yang disebut amal sholeh dilakukan sebagai bekal ibadah dan perjuangan.”

Pernyataan ini diperkuat oleh observasi peneliti pada musyawarah hari Rabu tanggal 10 Januari 2024, di mana seluruh ustadz membahas perencanaan unit usaha

yang meliputi niat, bentuk kegiatan, waktu pelaksanaan, lokasi, penanggung jawab, peserta, hingga kebutuhan dana. Dengan demikian, perencanaan di PP Al-Urwatul Wutsqo tidak hanya menyusun teknis kegiatan, tetapi juga mengintegrasikan nilai spiritual ke dalam setiap proses manajerial.

Pada aspek pengorganisasian, struktur kewirausahaan melibatkan ustadz sebagai penanggung jawab, santri senior sebagai koordinator lapangan, dan santri junior sebagai pelaksana teknis. KH Muhammadu Ya'qub menyatakan:

“Penanggung jawab tiap unit usaha sejak awal pembentukan tetap sama, hanya saja kader santri berganti karena lulus. Kaderisasi dipercayakan kepada penanggung jawab masing-masing untuk melatih santri bertanggung jawab dan mandiri.”

Hasil observasi mendukung hal tersebut. Peneliti melihat bagaimana santri dilibatkan dalam organisasi koperasi, di mana mereka bertugas sebagai kasir, pengatur stok, hingga pelayan pembeli, dengan bimbingan ustadzah penanggung jawab. Proses pengorganisasian ini bukan sekadar pembagian kerja, tetapi juga pembentukan mental kepemimpinan dan pembiasaan sikap disiplin dalam menjalankan amanah.

“Kami membagi tugas jelas, siapa yang pegang kas, siapa yang mengatur stok, siapa yang melayani pembeli. Santri yang jadi pengurus dilatih bertanggung jawab, kalau ada kesalahan mereka belajar menyelesaikan.”

Hal ini diamati secara langsung di koperasi pesantren, di mana santri tampak terlibat aktif dalam transaksi sehari-hari dengan pendampingan ustadz.

Tahap pelaksanaan kewirausahaan dijalankan oleh santri dengan pendampingan ustadz. Jadwal kegiatan diatur agar tidak mengganggu kewajiban diniyah maupun pendidikan formal. Bunyai Qurratul Ainiyah menjelaskan, “Kegiatan amal sholeh dilakukan bergiliran antara santri tingkat sekolah dan mahasiswa, menyesuaikan dengan jadwal belajar dan kuliah mereka.” Observasi peneliti menunjukkan bahwa unit usaha telah tertata rapi dengan lokasi yang berbeda sesuai bidangnya, seperti BLK komputer di dekat pondok rusunawa, bisnis center meubel di ndalem utara, perikanan di belakang rusunawa dan sawah dusun Sumberceleng, pertanian di beberapa titik termasuk Wonosalam, serta koperasi dan unit jahit di lingkungan pondok putri.

Wawancara dengan santri menguatkan bahwa pelaksanaan usaha benar-benar menjadi media pembelajaran. Seorang santri yang aktif di unit meubel mengungkapkan:

“Awalnya saya belum bisa sama sekali, tapi setelah beberapa bulan ikut membuat kursi, sekarang saya bisa mengamplas, mengecat, bahkan membantu proses finishing. Ilmu ini InsyaAllah bisa jadi bekal nanti kalau pulang.”

Kutipan ini memperlihatkan bahwa kegiatan kewirausahaan bukan sekadar aktivitas produktif, tetapi juga proses pembelajaran keterampilan teknis yang nyata. Demikian pula di BLK komputer, santri menyatakan bahwa mereka bisa mempelajari desain grafis dan mengetik cepat secara gratis, yang di luar pesantren membutuhkan biaya mahal. Hal ini membuktikan bahwa tahap pelaksanaan bukan hanya

memproduksi barang atau jasa, melainkan juga menjadi sarana transfer keterampilan praktis yang menyiapkan santri menghadapi kehidupan setelah lulus.

Pada aspek **pengawasan**, pesantren mengadakan evaluasi mingguan setiap Rabu pagi. Evaluasi dilakukan tidak hanya terhadap keuntungan usaha, tetapi juga perkembangan sikap santri. Pengawasan ini tidak berfokus pada mencari kesalahan, melainkan lebih pada pembinaan dan penyelesaian masalah secara kolektif. Seorang ustadz penanggung jawab BLK komputer menjelaskan:

“Setiap pekan kita duduk bareng. Santri diberi kesempatan menyampaikan kendala, lalu kita bahas solusinya. Jadi pengawasan ini lebih ke pembinaan, bukan mencari salah.”

Peneliti mengamati bahwa santri yang melakukan kesalahan dalam pencatatan atau pengelolaan usaha diberi kesempatan memperbaiki sebelum dibimbing lebih lanjut. Evaluasi juga membahas perkembangan sikap kemandirian santri. Bunyai Quratul Ainiyah menyebutkan,

“Ciri santri mandiri adalah memiliki kemandirian emosional, kemandirian tingkah laku, kemandirian skill, dan kemandirian nilai.”

Hasil observasi mendukung pernyataan ini, di mana santri yang pernah melakukan kesalahan ketika pelaksanaan diberi arahan dan kesempatan memperbaiki sendiri sebelum didampingi.

Analisis unit usaha menunjukkan adanya diversifikasi seperti meubel, BLK komputer, pertanian, perikanan, koperasi, dan jahit. Setiap unit memberikan kontribusi spesifik terhadap keterampilan santri. Seorang santri yang aktif di BLK komputer menyampaikan:

“Di sini saya belajar desain grafis dan mengetik cepat. Kalau di luar, kursus komputer biayanya mahal, tapi di pondok kami bisa belajar gratis sambil tetap ngaji.”

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa setiap unit usaha memiliki kontribusi spesifik. Pertanian, melatih santri mengolah lahan, membibit, memupuk, hingga panen. Perikanan melatih disiplin dan ketekunan melalui budidaya lele dan nila. Bisnis center meubel menghasilkan produk kursi lipat, rak, lemari yang dipasarkan hingga keluar pesantren. BLK komputer memberikan pelatihan berbasis kompetensi, terutama desain grafis. Koperasi menjadi laboratorium ekonomi bagi santri, sedangkan unit jahit melatih keterampilan praktis khususnya bagi santri putri. Seluruh unit usaha memiliki kendala yang beragam, mulai dari keterbatasan waktu, sarana transportasi, hingga keterbatasan modal. Namun, motivasi dari pengasuh dan budaya disiplin di pesantren mendorong santri untuk tetap melaksanakan kewirausahaan secara konsisten.

Hal ini menunjukkan sinergi antara pendidikan spiritual dan keterampilan teknis, yang sesuai dengan prinsip pesantren bahwa kewirausahaan bukan sekadar aktivitas ekonomi, melainkan bagian dari jihad fi sabilillah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa manajemen kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo berhasil menanamkan nilai kemandirian santri yang mencakup aspek emosional, perilaku, keterampilan, dan nilai. Triangulasi data antara wawancara, observasi, dan dokumentasi menguatkan kesimpulan bahwa manajemen berbasis musyawarah, kaderisasi, dan pembinaan spiritual terbukti

efektif membentuk santri yang disiplin, bertanggung jawab, dan adaptif terhadap tantangan zaman. Meski menghadapi kendala seperti keterbatasan waktu santri dan sarana transportasi.

Pembahasan

Kemandirian merupakan indikator penting dalam pendidikan pesantren yang tercermin dari kemampuan individu untuk menentukan pilihan hidup (Noor, 2015a), mengatur tingkah laku, bertanggung jawab, menahan diri, serta menyelesaikan persoalan tanpa ketergantungan pada orang lain (Noor, 2015b). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa santri Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo (PP UW) memiliki empat dimensi kemandirian, yaitu kemandirian emosional, kemandirian tingkah laku, kemandirian keterampilan, dan kemandirian nilai. Sejalan dengan pernyataan Mulyadi dan Syahid bahwa kemandirian adalah keadaan di mana individu mampu berdiri sendiri tanpa bergantung pada orang lain (Mulyadi & Syahid, 2020). Dengan demikian, manajemen pesantren tidak hanya menyiapkan santri sebagai pribadi religius, tetapi juga sebagai individu dewasa yang siap mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap konsekuensinya (Nuryani, 2023).

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa proses manajemen pesantren di PP UW dijalankan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, ditemukan bahwa musyawarah rutin yang dipimpin pengasuh pondok bersama ustadz senior menjadi sarana utama dalam merumuskan arah kewirausahaan. Hal ini menunjukkan adanya pola kepemimpinan partisipatif yang memberi ruang pada keterlibatan kolektif (Rofiq et al., 2025). Perencanaan yang disusun bukan hanya terkait teknis pelaksanaan usaha, melainkan juga integrasi nilai-nilai spiritual, sebagaimana ditegaskan oleh Ibunyai Qurratul Ainiyah bahwa setiap usaha diniatkan sebagai amal sholeh untuk bekal ibadah dan perjuangan. Observasi peneliti pada musyawarah rutin hari Rabu mendukung pernyataan tersebut, di mana pembahasan meliputi aspek niat, bentuk usaha, waktu, lokasi, penanggung jawab, peserta, hingga kebutuhan dana. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa perencanaan kewirausahaan di pesantren ini bersifat holistik, menyatukan visi ekonomi, sosial, dan spiritual.

Pengorganisasian dalam kewirausahaan pesantren tampak jelas melalui pembagian peran yang sistematis. Ustadz senior ditempatkan sebagai penanggung jawab unit usaha, santri senior sebagai koordinator, dan santri junior sebagai pelaksana teknis. Pola ini menegaskan pentingnya kaderisasi, sebagaimana diungkapkan KH Muhammadu Ya'qub bahwa regenerasi santri yang lulus selalu diantisipasi melalui penunjukan kader baru oleh penanggung jawab. Peneliti menemukan bahwa sistem ini tidak hanya membagi tugas, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pembentukan kepemimpinan, disiplin, dan rasa tanggung jawab. Observasi di koperasi pesantren menunjukkan santri aktif menjalankan tugas sebagai

kasir, pengatur stok, hingga pelayan pembeli dengan arahan ustadzah penanggung jawab, yang memperlihatkan keterhubungan antara struktur organisasi dengan praktik pembelajaran kewirausahaan.

Pada tahap pelaksanaan, kewirausahaan dijalankan dengan menyesuaikan jadwal diniyah dan pendidikan formal santri. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bunyai Qurratul Ainiyah bahwa kegiatan amal sholeh dilaksanakan bergiliran sesuai dengan jenjang pendidikan santri, baik tingkat sekolah maupun mahasiswa. Observasi peneliti menguatkan temuan ini, di mana unit-unit usaha memiliki lokasi tersendiri yang strategis, seperti BLK komputer, bisnis center meubel, pertanian, perikanan, koperasi, dan unit jahit. Wawancara dengan santri yang aktif di unit meubel dan BLK komputer menunjukkan bahwa mereka memperoleh keterampilan nyata seperti mengamplas, mengecat, desain grafis, dan administrasi komputer. Fakta ini menegaskan bahwa kewirausahaan di pesantren berfungsi ganda: sebagai media pembelajaran keterampilan praktis dan sebagai wahana internalisasi nilai kemandirian.

Terakhir, evaluasi dilaksanakan melalui forum musyawarah mingguan setiap Rabu pagi. Berdasarkan wawancara dengan ustadz penanggung jawab BLK komputer, pengawasan tidak dilakukan dengan pendekatan represif, melainkan bersifat pembinaan. Santri diberi kesempatan menyampaikan kendala dan mencari solusi bersama. Observasi peneliti memperlihatkan bahwa santri yang melakukan kesalahan diberi kesempatan memperbaiki, sebelum mendapatkan arahan lebih lanjut dari pendamping. Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan bukan sekadar untuk memastikan ketercapaian target usaha, tetapi juga sebagai instrumen pendidikan karakter, terutama dalam menanamkan tanggung jawab, kejujuran, dan disiplin.

Diversifikasi unit usaha menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Setiap unit usaha memberikan kontribusi spesifik bagi pembentukan keterampilan santri. Unit meubel melatih keterampilan teknis produksi dan pemasaran, BLK komputer membekali keterampilan teknologi informasi, pertanian dan perikanan menanamkan ketekunan serta kedisiplinan, koperasi menjadi laboratorium ekonomi praktis, sedangkan unit jahit memperkuat keterampilan vokasional khususnya santri putri. Keberagaman unit usaha ini memperlihatkan strategi pesantren dalam menyesuaikan program kewirausahaan dengan minat dan bakat santri. Triangulasi antara wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan konsistensi bahwa tujuan utama dari keberagaman unit usaha tersebut adalah membentuk kemandirian emosional, perilaku, keterampilan, dan nilai pada diri santri.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa manajemen kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo telah berhasil menanamkan nilai-nilai kemandirian santri secara komprehensif. Integrasi antara manajemen modern dengan nilai spiritual menjadi ciri khas yang membedakan praktik

kewirausahaan di pesantren ini dengan lembaga pendidikan lain. Kemandirian santri tidak hanya terwujud dalam aspek keterampilan praktis, tetapi juga dalam sikap emosional, perilaku disiplin, dan internalisasi nilai perjuangan (Kholik et al., 2024). Dengan demikian, kewirausahaan di pesantren dapat dipahami sebagai strategi pendidikan yang menyeimbangkan antara kebutuhan duniawi dan ukhrawi.

Temuan ini memperkuat Kurnia, Asha, & Sahib, (2023) bahwa keberhasilan pesantren tidak terlepas dari peran manajemen yang efektif, khususnya dalam mengorganisasikan tenaga pendidik dan santri untuk mencapai tujuan bersama. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa kewirausahaan di PP UW diposisikan sebagai amal sholeh dan bagian dari jihad fi sabilillah, sehingga memberikan nuansa yang berbeda dibandingkan dengan pesantren lain yang lebih menekankan aspek ekonomi. Dengan prinsip *"tiada biaya bukan penghalang mencari ilmu, tapi membiayai ilmu adalah jihad fi sabilillah"*, PP UW menjadikan kewirausahaan sebagai media pendidikan spiritual sekaligus keterampilan hidup.

Jika dibandingkan dengan penelitian Munawwaroh, (2023) yang menekankan pada penerapan teori manajemen dalam program kewirausahaan di Pondok Pesantren Darul Huda, terdapat perbedaan fokus. Munawwaroh menyoroti perencanaan unit bisnis, pelatihan hard skill dan soft skill, serta evaluasi berbasis laporan keuangan. Sementara itu, penelitian ini berfokus pada bagaimana manajemen pesantren mengintegrasikan nilai spiritual dengan praktik kewirausahaan sebagai sarana pembentukan kemandirian santri. Demikian pula, penelitian (Syafi'i, 2017) dan (Syarifudin, 2023) yang lebih menekankan pada kepemimpinan kiai dalam mengembangkan entrepreneurship santri, belum secara spesifik menelaah integrasi antara nilai thoriqoh, *jihad fi sabilillah*, dan kewirausahaan sebagai satu kesatuan manajemen pendidikan.

Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terhadap pengembangan keilmuan terletak pada penjelasan mengenai model manajemen pesantren berbasis spiritual-ekonomi, di mana kewirausahaan tidak sekadar dipandang sebagai instrumen ekonomi, tetapi juga sebagai medium pendidikan karakter dan nilai. Novelty penelitian ini adalah mengungkap proses simbiosis antara spiritualitas thoriqoh dan keterampilan kewirausahaan dalam membentuk kemandirian santri yang komprehensif. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat pendidikan agama, tetapi juga sebagai lembaga pemberdayaan yang relevan menjawab tantangan zaman.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pesantren dalam mengoptimalkan kemandirian santri melalui kewirausahaan di Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo Jombang dijalankan secara komprehensif melalui empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Seluruh proses tersebut tidak hanya berorientasi pada aspek teknis dan ekonomi, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai spiritual thoriqoh yang menjadi ciri khas pesantren. Perencanaan dilakukan secara musyawarah dengan menekankan niat amal sholeh, pengorganisasian dijalankan dengan sistem kaderisasi yang melatih kepemimpinan dan tanggung jawab, pelaksanaan dirancang agar selaras dengan kegiatan diniyah dan pendidikan formal, serta pengawasan dilakukan melalui evaluasi mingguan yang bersifat pembinaan.

Diversifikasi unit usaha yang meliputi meubel, BLK komputer, pertanian, perikanan, koperasi, dan konveksi jahit terbukti berkontribusi pada pembentukan keterampilan praktis sekaligus internalisasi nilai kemandirian santri. Melalui kegiatan tersebut, santri tidak hanya memperoleh keterampilan teknis, tetapi juga belajar disiplin, bertanggung jawab, dan berjiwa mandiri. Hal ini memperlihatkan adanya sinergi antara pendidikan spiritual dan keterampilan hidup, sehingga kewirausahaan di pesantren dipahami bukan sekadar aktivitas ekonomi, melainkan bagian dari jihad fi sabilillah.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen kewirausahaan di PP Al-Urwatul Wutsqo berhasil membentuk santri yang mandiri secara emosional, perilaku, keterampilan, dan nilai. Meskipun terdapat kendala seperti keterbatasan waktu dan sarana transportasi, pendekatan berbasis musyawarah, kaderisasi, dan pembinaan spiritual terbukti efektif dalam menjaga keberlangsungan program kewirausahaan. Temuan ini memperkaya khazanah kajian manajemen pesantren dengan menawarkan model integratif spiritual-ekonomi yang relevan untuk menjawab tantangan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfah, M., & Wantini, W. (2023). Perundungan di Pesantren: Fenomena Sosial pada Pendidikan Islam: (Studi Pada Pesantren Ulul Albab Tarakan). *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 12(2), Article 2. <https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v12i2.1061>
- Azizah, M., Budiyo, A., Rozaq, A., & Hakim, A. R. (2025). Transforming Classroom Management as the Key to Increasing Student Learning Interest. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v14i1.2050>
- Falah, R. Z. (2018). Membangun karakter kemandirian wirausaha santri melalui sistem pendidikan pondok pesantren. *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 15(2).
- Fitrah, M. (2018). *Metodologi penelitian: Penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Hasan, Moch. S., Azizah, M., & Rozaq, A. (2023). Service Learning in Building an Attitude of Religious Moderation in Pesantren. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(4), 559–576. <https://doi.org/10.31538/tijie.v4i4.714>

- Kholik, Moh., Mujahidin, M., & Munif, A. A. (2024). Menanamkan Nilai-nilai Akhlak dalam Pergaulan Siswa Di Lingkungan Madrasah. *Ngaos: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 2(1), 54–65. <https://doi.org/10.59373/ngaos.v2i1.12>
- Kurnia, N., Asha, L., & Sahib, A. (2023). *Manajemen Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Usaha Kreatif Di Pondok Pesantren An-Naml Musi Rawas Utara*. Institut Agama Islam Negri Curup.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik pemeriksaan keabsahan data pada penelitian kualitatif di bidang kesehatan masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151.
- Mulyadi, M., & Syahid, A. (2020). Faktor pembentuk dari kemandirian belajar siswa. *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(02), 197–214.
- Mulyana, A., Vidiati, C., Danarahmanto, P. A., Agussalim, A., Apriani, W., Fiansi, F., Fitra, F., Aryawati, N. P. A., Ridha, N. A. N., & Milasari, L. A. (2024). *Metode penelitian kualitatif*. Penerbit Widina.
- Munawwaroh, A. (2023). *Manajemen Program Entrepreneurship Dalam Pengembangan Jiwa Kemandirian Santri*. IAIN Ponorogo, 3.
- Nasution, N. A. (2020). Lembaga pendidikan Islam pesantren. *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 5(1), 36–52.
- Noor, A. H. (2015a). Pendidikan kecakapan hidup (life skill) di pondok pesantren dalam meningkatkan kemandirian santri. *EMPOWERMENT: Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Luar Sekolah*, 4(1), 1–31.
- Noor, A. H. (2015b). Pendidikan kecakapan hidup (life skill) di pondok pesantren dalam meningkatkan kemandirian santri. *EMPOWERMENT: Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Luar Sekolah*, 4(1), 1–31.
- Nurhadi, I. (2018). Pemberdayaan Masyarakat Pondok Pesantren untuk Meningkatkan Minat Masyarakat: Studi Kasus Pemberdayaan Santri Pondok Pesantren Nurul Ulum Munjungan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 8(1), 142–153.
- Nurjannah, S., Helvira, R., & Zulinda, N. (2025). *Santri preneurship, Membangun Kemandirian Ekonomi Berbasis Pesantren*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Nuryani, L. K. (2023). *Manajemen Mutu Kunci Membentuk Santri Mandiri dan Berkarakter Islami*. Indonesia Emas Group.
- Prasetyo, M. A. M., & Anggung, M. (2017). Manajemen Unit Usaha Pesantren. *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1), 18–36.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84.
- Riadi, L., Febrianto, A., & Saifuddin, S. (2021). Pengembangan Ekonomi Pesantren Berbasis Kearifan Lokal. *Jurnal Islam Nusantara*, 5(2), 78–89.
- Rofiq, A., Hasan, Moch. S., Judijanto, L., Suprihatin, & Aziz, M. K. N. A. (2025). Kyai's Leadership in Prayer-Based Counseling at Pesantren: A Management Strategy. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 29–40. <https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i1.53>
- Sipahutar, R. C. H. (2019). Kemiskinan, Pengangguran Dan Ketidakadilan Sosial. *Jurnal Christian Humaniora*, 3(1), 47–54.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

- Syafi'i, I. (2017). Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur Dalam Pengembangan Pendidikan Entrepreneurship Di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan. *Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya*, 16.
- Syarifudin, A. (2023). "Manajemen Pondok Pesantren dalam Pembentukan Karakter Kemandirian Entrepreneur Santri Pondok Pesantren Salafiyah Baitul Kirom Lampung Selatan." *UIN Raden Intan Lampung*.
- Wirayanti, W., Erna, E., Cherawati, C., & Khaerani, S. (2024). Metode pendidikan tradisional pesantren dalam membina akhlak santri (Studi Pesantren Nahdlatul Ulum Kabupaten Maros). *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(10), 424–437.
- Zahroh, J., & Fahmi, M. (2025). Kemandirian santri di era global: Meneladani konsep pendidikan Kiai As' ad Syamsul Arifin. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, 18(2), 371–392.