

Manajemen Program Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur, Bogor

Shobahul Wathony Akbar, Akhmad Shunhaji, Abd Aziz

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen Pendidikan
Al-Qur'an Pascasarjana, Universitas PTIQ Jakarta

Alamat: Jl. Batan 1 No. 2 Kel. Lebak Bulus Kec. Cilandak Jakarta Selatan

Korespondensi penulis: Thonyakbar95@gmail.com, akhmadshunhaji@ptiq.ac.id, abdaziz@ptiq.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the management of an entrepreneurship program in developing the economic independence of students at Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor. This study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving the pesantren leader, program managers, supervising teachers, and students. Data validity was ensured through source and method triangulation. The findings indicate that the entrepreneurship program management has incorporated the four management functions of planning, organizing, implementation, and supervision; however, these functions have not been implemented in a balanced manner. Implementation is the strongest function due to the supervisors' exemplary conduct and the students' direct involvement in business activities. In contrast, planning, organizing, and supervision remain weak because they have not been adequately documented or integrated into a standardized institutional system. The program contributes to the students' economic independence by developing their attitudes, skills, and readiness to lead productive lives. Supporting factors include funding from zakat funds, the availability of land and production facilities, and the supervisors' commitment and exemplary conduct. Meanwhile, the main inhibiting factors are the limited human resources available to manage the program and the weakness of its managerial system. This study concludes that a pesantren entrepreneurship program can develop students' economic independence when managerial functions are integrated with educational functions and supported by the productive management of zakat funds. Strengthening planning documentation, organizational structures, human resources, and evaluation systems is necessary to ensure that the program does not depend on individual roles, can operate sustainably, and strengthens the pesantren's role as a center for community economic empowerment and as a means of transforming mustahiq into muzakki.*

Keywords: *Entrepreneurship Program Management, Students' Economic Independence, Islamic Boarding School, Economic Empowerment, Zakat Funds.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen program kewirausahaan dalam mengembangkan kemandirian ekonomi santri di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi dengan melibatkan pimpinan pesantren, pengelola program, guru pendamping, dan santri. Keabsahan data di perkuat melalui trigulasi sumber dan metode. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen program kewirausahaan telah mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, tetapi penerapannya belum seimbang. Pelaksanaan merupakan fungsi yang paling kuat karena di dukung keteladanan Pembina dan keterlibatan langsung santri, sedangkan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan belum terdokumentasi serta belum terintegrasi dalam sistem kelembagaan yang baku. Program tersebut berkontribusi terhadap kemandirian ekonomi santri melalui pembentukan sikap, keterampilan, dan kesiapan menjalani kehidupan produktif. Faktor pendukungnya meliputi pendanaan dari dana zakat, ketersediaan lahan dan sarana produksi, serta keteladanan dan kesungguhan Pembina. Adapun hambatan utamanya ialah keterbatasan sumber daya manusia pengelola dan lemahnya sistem manajerial. Penelitian ini menyimpulkan bahwa program kewirausahaan pesantren mampu mengembangkan kemandirian ekonomi santri apabila fungsi manajerial diintegrasikan dengan fungsi Pendidikan dan di dukung pengelolaan dana zakat secara produktif. Penguatan dokumentasi perencanaan, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan sistem evaluasi di perlukan agar program tidak bergantung pada peran personal, dapat berlangsung secara berkelanjutan serta memperkuat peran pesantren sebagai pusat pemberdayaan ekonomi umat dan sarana transformasi mustahik menjadi muzakki.

Kata Kunci: Manajemen Program Kewirausahaan, Kemandirian Ekonomi Santri, Pondok Pesantren, Pemberdayaan Ekonomi, Dana Zakat.

LATAR BELAKANG

Pondok pesantren merupakan Lembaga Pendidikan islam tertua di Indonesia yang menempati posisi strategis dalam membentuk karakter, moralitas, dan kepribadian santri. Dalam perkembangannya, pesantren tidak lagi hanya berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu keagamaan, tetapi juga dituntut untuk mampu membekali santri dengan kompetensi hidup (*life skills*) yang relevan dengan tantangan social, ekonomi, dan dunia kerja. Perubahan social yang ditandai oleh arus globalisasi, kemajuan teknologi, serta dinamika ekonomi menuntut lulusan pesantren agar tidak hanya memiliki bekal pengetahuan religius, tetapi juga kemandirian, kreatifitas, dan kemampuan berwirausaha. Kemandirian sendiri sejak awal telah menjadi salah satu nilai mendasar yang melekat dalam tradisi pesantren. Pola hidup santri yang sederhana, disiplin, dan tidak bergantung pada orang tua pada dasarnya telah menanamkan nilai kemandirian secara kultural. Namun, dalam konteks masyarakat modern, kemandirian tidak cukup dipahami sebatas kemampuan mengurus diri sendiri, melainkan juga mencakup kemampuan mengambil keputusan, mengelola potensi diri, dan menciptakan peluang ekonomi secara mandiri. Oleh sebab itu, pesantren perlu mengembangkan model pendidikan yang lebih sistematis dan terarah untuk menumbuhkan kemandirian santri, khususnya melalui penguatan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurial spirit*).

Urgensi pengembangan kemandirian santri semakin terlihat ketika dikaitkan dengan kenyataan sosial bahwa tidak semua lulusan pesantren melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau langsung terserap dalam sektor formal. Tanpa keterampilan dan jiwa mandiri yang memadai, santri berpotensi mengalami kesulitan dalam beradaptasi serta berkontribusi secara produktif di tengah masyarakat. Kondisi tersebut menuntut pesantren agar tidak hanya menghasilkan santri yang saleh secara spiritual, tetapi juga mandiri secara ekonomi dan sosial. Dalam kerangka itu, Pendidikan kewirausahaan di pesantren menjadi Langkah strategis untuk membekali dengan kemampuan berpikir kreatif, inovatif, dan mandiri, tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi utama pendidikan pesantren. Pendidikan kewirausahaan tidak semata-mata diarahkan pada pencapaian keuntungan ekonomi, melainkan lebih pada pembentukan karakter santri agar memiliki keberanian mengambil inisiatif, kecakapan mengelola peluang, serta tanggung jawab terhadap diri sendiri dan lingkungan sosialnya. Dengan demikian, Pendidikan kewirausahaan menjadi instrument penting dalam pengembangan potensi santri secara holistic, baik dalam dimensi spiritual, intelektual, maupun sosial-ekonomi. Selain itu, pendidikan kewirausahaan di pesantren juga erat kaitannya dengan pembinaan karakter. Nilai-nilai kewirausahaan seperti disiplin, kerja keras, kejujuran, dan tanggung jawab yang sejalan dengan ajaran islam yang selama ini ditanamkan dalam

kehidupan pesantren. Melalui program kewirausahaan yang dikelola secara baik, nilai-nilai tersebut tidak hanya diajarkan secara normatif, tetapi juga dipraktikkan secara langsung dalam aktivitas usaha sehari-hari. Dengan demikian, pendidikan kewirausahaan menjadi sarana yang efektif untuk menginternalisasikan nilai moral dan spiritual dalam konteks kehidupan nyata.

Program kewirausahaan dipesantren merupakan wujud konkret implementasi pendidikan kewirausahaan yang bersifat aplikatif dan kontekstual. Melalui program ini, santri tidak hanya mempelajari konsep kewirausahaan secara teoritis, tetapi juga terlibat secara langsung dalam kegiatan usaha produktif yang dikelola dilingkungan pesantren. Keterlibatan aktif santri dalam program Kewirausahaan memungkinkan berlangsungnya proses pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), yakni ketika santri belajar menghadapi tantangan santri, mengambil keputusan, bekerja sama dalam tim, serta mengelola risiko usaha. Proses tersebut secara langsung berkontribusi terhadap penguatan jiwa kemandirian dan mentalitas kewirausahaan santri. Dalam konteks santri, program kewirausahaan dipesantren menjadi salah satu strategi yang relevan dan kontekstual. Melalui manajemen program kewirausahaan yang dirancang secara terencana, pesantren dapat berfungsi sebagai wadah pembelajaran praktis bagi santri dalam mengembangkan kreativitas, keberanian mengambil resiko, tanggung jawab, serta etos kerja. Program ini tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi, tetapi juga menjadi media internalisasi nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, kerja keras, dan amanah, dalam praktik kehidupan sehari-hari. Selain itu, program kewirausahaan di pesantren memiliki peran penting dalam menjembatani dunia pendidikan dengan realitas kehidupan masyarakat. Santri dilatih untuk memahami kebutuhan pasar, mengelola sumber daya yang tersedia, dan memanfaatkan potensi lokal sebagai peluang usaha. Hal ini menempatkan santri bukan hanya sebagai subjek Pendidikan, melainkan juga sebagai agen perubahan sosial yang menciptakan nilai tambah bagi lingkungan sekitarnya. Dalam jangka Panjang, program kewirausahaan berpotensi kuat kemandirian ekonomi pesantren sekaligus memperdayakan Masyarakat sekitar.

Pengembangan program kewirausahaan dipesantren menunjukkan adanya Upaya positif dalam membekali santri dengan keterampilan kewirausahaan serta nilai-nilai kemandirian. Pesantren telah menghadirkan berbagai aktivitas usaha produktif sebagai bagian dari proses pendidikan dengan harapan santri mampu tumbuh menjadi pribadi yang mandiri, bertanggung jawab dan kreatif. Meskipun demikian, kenyataan di lapangan memperlihatkan bahwa keberadaan program Kewirausahaan tersebut belum sepenuhnya efektif dalam membentuk jiwa kemandirian santri secara optimal. Dalam perspektif manajerial, keberhasilan program Kewirausahaan dalam mengembangkan potensi santri sangat ditentukan oleh bagaimana program itu direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi secara sistematis.

Manajemen program Kewirausahaan yang efektif akan memastikan bahwa kegiatan kewirausahaan dipesantren tidak bersifat incidental, tetapi menjadi bagian integral dari sistem Pendidikan pesantren.

Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor merupakan salah satu pesantren yang memiliki komitmen kuat dalam mengembangkan pendidikan berbasis kemandirian dan kewirausahaan santri. Pesantren ini telah menggagas berbagai kegiatan kewirausahaan sebagai bagian dari ikhtiar membekali santri dengan keterampilan hidup dan jiwa Kewirausahaan yang sejalan dengan nilai-nilai islam. Kehadiran program-program tersebut mencerminkan visi pesantren untuk tidak hanya melahirkan santri yang unggul secara spiritual, tetapi juga mandiri dan produktif secara sosial maupun ekonomi. Akan tetapi, berdasarkan pengamatan awal dan temuan lapangan di pesantren tersebut, terdapat sejumlah fenomena dan permasalahan yang menunjukkan bahwa program Kewirausahaan yang dikembangkan dipondok pesantren kreatif YBM PLN sukamakmur Bogor belum berjalan secara optimal dalam membentuk jiwa kemandirian Ekonomi santri. Meskipun santri telah dilibatkan dalam berbagai aktivitas kewirausahaan, Tingkat kemandirian yang diharapkan belum berkembang secara maksimal. Keterlibatan santri masih cenderung bersifat teknis dan instruksional, sehingga mereka lebih banyak menjalankan tugas yang diberikan tanpa terlibat aktif dalam proses perencanaan, pengambilan Keputusan, dan pengelolaan usaha secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru yang menjadi penanggung jawab dalam program Kewirausahaan dipondok pesantren kreatif YBM PLN sukamakmur Bogor, diperoleh informasi bahwa salah satu persoalan utama dalam pelaksanaan program kewirausahaan Adalah belum optimalnya efektifitas program dalam membangun kemandirian santri secara menyeluruh. Guru yang bersangkutan menjelaskan bahwa keterlibatan santri dalam kegiatan usaha masih didominasi oleh aktifitas teknis dan operasioanal, seperti membantu proses produksi atau menjalankan kegiatan rutin usaha pesantren. Sementara itu, proses pembelajaran kewirausahaan yang bersifat konseptual dan reflektif belum tersusun secara baik, sehingga santri belum sepenuhnya memperoleh ruang untuk belajar mengambil Keputusan, berinisiatif, dan bertanggung jawab atas proses maupun hasil usaha yang dijalankan. Keadaan tersebut menyebabkan nilai-nilai kemandirian yang diharapkan tumbuh melau program Kewirausahaan belum terinternalisasi secara mendalam dalam diri santri.

Lebih lanjut, guru yang bersangkutan menjelaskan bhawa dari sisi manajemen, program kewirausahaan dipesantren masih berjalan secara alamiah dan konvensional. Perencanaan program belum dituangkan kedalam dokumen tertulis yang sistematis, baik yang berkaitan

dengan tujuan, target capaian, maupun indikator keberhasilan program. Ketiadaan perencanaan yang jelas ini berdampak pada arah pelaksanaan program yang kurang terukur dan sulit dievaluasi secara objektif. Guru yang bersangkutan juga menyampaikan bahwa pelaksanaan program sering kali menyesuaikan dengan kondisi yang ada, sehingga konsistensi dalam pelaksanaannya menjadi tantangan tersendiri.

Dari aspek pengorganisasian, hasil wawancara menunjukkan bahwa pembagian peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan program Kewirausahaan belum tersusun secara tegas. Struktur organisasi program kewirausahaan belum berjalan optimal, baik dalam penunjukan penanggung jawab, pendamping santri, maupun mekanisme koordinasi antar pihak yang terlibat, menurut guru yang bersangkutan, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan tumpang tindih tugas serta ketergantungan program pada figur tertentu, yang pada akhirnya dapat memengaruhi stabilitas dan keberlanjutan program kewirausahaan dipesantren.

Fenomena dan berbagai permasalahan yang terjadi dipondok pesantren kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan ideal pengembangan kemandirian santri melalui program Kewirausahaan dengan praktik pengelolaannya di lapangan. Kondisi ini menegaskan pentingnya penelitian yang secara khusus mengkaji manajemen program Kewirausahaan dipesantren tersebut. Melalui Penelitian ini diharapkan dapat ditemukan pola pengelolaan program yang lebih terstruktur, efektif, dan berkelanjutan dalam mengembangkan kemandirian Ekonomi santri sesuai dengan visi pesantren kreatif. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Program Kewirausahaan Dalam Mengembangkan Jiwa Kemandirian Ekonomi Santri Di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif* dengan jenis deskriptif kualitatif untuk memahami secara mendalam manajemen program *entrepreneur* dalam mengembangkan jiwa kemandirian santri. Pendekatan ini digunakan untuk menggali makna, proses, dan dinamika pengelolaan program secara alamiah tanpa manipulasi variabel, sedangkan penelitian deskriptif kualitatif bertujuan menggambarkan fakta lapangan secara sistematis, faktual, dan akurat. Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor pada semester genap tahun ajaran 2025–2026. Subjek penelitian meliputi pimpinan pesantren, pengelola program kewirausahaan, guru pendamping, dan santri peserta program yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Adapun objek penelitian mencakup manajemen program

kewirausahaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi serta pengembangan jiwa kemandirian ekonomi santri (Creswell, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif pasif, wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai pelaksanaan program dan keterlibatan santri, wawancara dilakukan untuk menggali pengalaman serta pandangan informan secara mendalam, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil penelitian. Data dianalisis secara interaktif melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Reduksi dilakukan dengan menyeleksi data yang relevan dengan fokus penelitian, penyajian data dilakukan secara sistematis dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks, sedangkan kesimpulan diverifikasi secara berkelanjutan berdasarkan temuan lapangan (Moleong, 2017; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

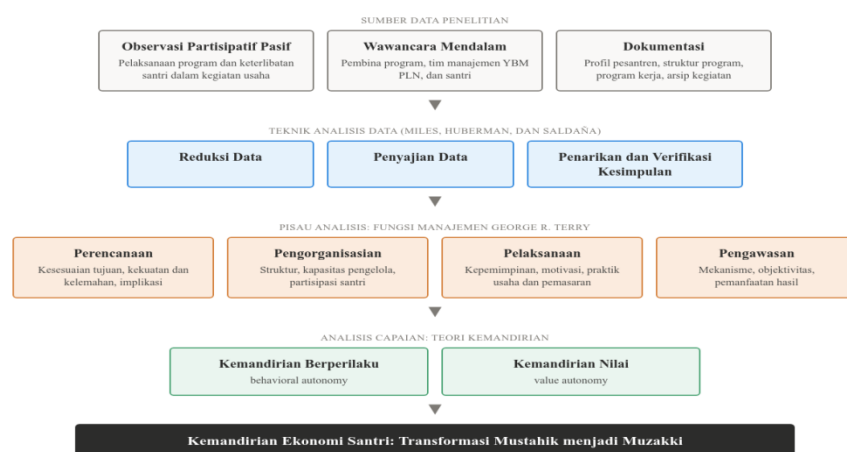
Keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pimpinan pesantren, pengelola program, guru pendamping, dan santri; triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi; sedangkan triangulasi waktu dilakukan melalui pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi. Penelitian dilaksanakan melalui tahapan penyusunan dan seminar proposal, revisi serta pengurusan izin, observasi dan pengumpulan data, analisis data, penarikan kesimpulan, penyusunan Bab II–V, revisi tesis, hingga ujian tesis selama Januari–Juni 2026. Sistematika tesis terdiri atas lima bab, yaitu Bab I Pendahuluan, Bab II Kajian Teoritis, Bab III Gambaran Umum dan Hasil Penelitian, Bab IV Analisis dan Pembahasan, serta Bab V Penutup yang memuat kesimpulan dan rekomendasi (Denzin, 1978; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum pembahasan analitis dilakukan, penelitian ini menegaskan bahwa analisis didasarkan pada pendekatan deskriptif kualitatif dengan data lapangan yang diperoleh melalui observasi partisipatif pasif, wawancara mendalam semiterstruktur, dan dokumentasi. Data dianalisis secara interaktif melalui reduksi, penyajian, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, sedangkan keabsahan temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pembahasan menggunakan fungsi manajemen George R. Terry yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan

controlling, kemudian dipadukan dengan teori kemandirian Steinberg serta *experiential learning* Kolb untuk menganalisis pengelolaan program dan pembentukan kemandirian santri di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor. Keseluruhan analisis diarahkan pada visi transformasi *mustahik* menjadi *muzakki*, dengan perhatian khusus pada temuan bahwa kendala utama program bukan keterbatasan dana, melainkan sumber daya manusia dan sistem manajerial, yang selanjutnya dianalisis pada setiap fungsi manajemen.

Bagan 1. Alur Analisis Manajemen Program Kewirausahaan dalam Mengembangkan Kemandirian Ekonomi Santri



Bagan 1 di atas menunjukkan bahwa analisis dalam bab ini bergerak secara berjenjang. Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi terlebih dahulu direduksi, disajikan, kemudian diverifikasi. Data yang telah tersaji tersebut selanjutnya dibaca menggunakan empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Hasil pembacaan atas keempat fungsi tersebut kemudian dihubungkan dengan dimensi kemandirian berperilaku dan kemandirian nilai untuk menilai sejauh mana program berkontribusi terhadap kemandirian ekonomi santri, yang pada tataran paling luas diarahkan pada transformasi mustahik menjadi muzakki.

Analisis Perencanaan Program Kewirausahaan

Perencanaan program kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor memiliki peran penting dalam menentukan arah dan keberhasilan program, terutama karena tujuan yang ditetapkan telah sesuai dengan kebutuhan santri yang mayoritas berasal dari keluarga yatim dan dhuafa, yaitu membangun keterampilan, pola pikir kewirausahaan, serta kemandirian ekonomi sebagai bagian dari visi transformasi mustahik menjadi muzakki. Kekuatan perencanaan terlihat dari komitmen kelembagaan pesantren dan YBM PLN, dukungan pendanaan yang relatif stabil, ketersediaan sarana praktik seperti lahan

pertanian seluas 4.675 m², peternakan domba, dan lahan perkebunan, serta pola pembinaan berjenjang dari penguatan teori pada kelas X, praktik pada kelas XI, hingga pemasaran digital pada kelas XII yang selaras dengan konsep experiential learning. Meskipun demikian, perencanaan masih memiliki kelemahan karena cenderung tradisional dan belum terdokumentasi secara formal, analisis kebutuhan lebih banyak didasarkan pada pengalaman dan pengamatan pengelola, kapasitas manajerial pembina masih terbatas, serta belum tersedia indikator keberhasilan yang spesifik dan terukur sehingga capaian program lebih banyak dinilai berdasarkan perubahan sikap dan perilaku secara kualitatif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kendala utama bukan terletak pada pembiayaan, melainkan pada sumber daya manusia dan sistem manajerial, sehingga diperlukan dokumen perencanaan yang sistematis, target dan indikator capaian yang terukur, serta peningkatan kapasitas pembina agar fungsi pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi memiliki dasar yang lebih jelas serta mampu mengoptimalkan kontribusi program terhadap kemandirian ekonomi santri dan mutu pendidikan kewirausahaan pesantren.

Tabel 1. Analisis Perencanaan Program Kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor

No	Aspek Analisis	Temuan Lapangan	Tinjauan Teori	Hasil Analisis
1	Kesesuaian tujuan program dengan kebutuhan santri	Mayoritas santri berasal dari keluarga yatim dan duafa; tujuan program diarahkan pada kemandirian dan produktivitas santri	Perencanaan sebagai proses pengambilan keputusan yang menjembatani kondisi aktual dengan kondisi ideal	Relevansi tujuan sangat kuat, tetapi analisis kebutuhan masih dibangun secara intuitif berdasarkan pengalaman pengelola
2	Landasan nilai perencanaan	Kerja dan usaha dipandang sebagai bagian dari ibadah serta upaya menjauhi sikap meminta-minta	Etos kerja Islam dan etika bisnis Islam sebagai dasar aktivitas ekonomi	Tujuan program memiliki legitimasi teologis yang kuat sehingga mudah diterima warga pesantren
3	Kekuatan perencanaan	Komitmen kelembagaan pesantren dan YBM PLN, pendanaan zakat yang stabil, serta ketersediaan sarana usaha	Perencanaan menuntut dukungan sumber daya dan komitmen pimpinan lembaga	Modal dasar perencanaan tergolong kuat dan menjadi keunggulan program
4	Kelemahan perencanaan	Belum tersedia dokumen perencanaan baku; kapasitas manajerial pembina terbatas; indikator keberhasilan belum spesifik	Perencanaan mensyaratkan tujuan, sasaran, strategi, indikator keberhasilan, pembagian tugas, dan mekanisme evaluasi	Perencanaan masih bersifat tradisional dan belum terdokumentasi secara formal
5	Implikasi terhadap keberhasilan program	Program berjalan berkelanjutan, tetapi capaiannya sulit diukur dan dievaluasi secara objektif	Fungsi-fungsi manajemen merupakan satu kesatuan proses yang saling terkait	Kelemahan perencanaan berimbas langsung pada pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program

Sumber : Diolah oleh peneliti

Tabel 1 di atas memperlihatkan adanya kesenjangan yang cukup jelas antara kekuatan dan kelemahan perencanaan. Pada sisi kekuatan, program memiliki tujuan yang sangat relevan

dengan kebutuhan santri serta dukungan kelembagaan dan pendanaan yang stabil. Namun pada sisi kelemahan, seluruh kekuatan tersebut belum diterjemahkan ke dalam dokumen perencanaan yang baku dan indikator keberhasilan yang terukur. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa persoalan perencanaan program bukan terletak pada ketiadaan arah, melainkan pada lemahnya pelebagaan arah tersebut ke dalam sistem perencanaan tertulis.

Analisis Pengorganisasian Program Kewirausahaan

Pengorganisasian program kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor masih bersifat tersentralisasi karena sebagian besar fungsi pengelolaan bertumpu pada satu pembina utama, Budi Priana Nugraha, dengan dukungan dua guru pendamping, sementara struktur organisasi, uraian tugas, prosedur operasional, serta sistem pendelegasian belum terbentuk secara formal. Keterbatasan sumber daya manusia, baik dari segi jumlah maupun kompetensi manajerial dan kewirausahaan, menjadi kendala utama dibandingkan aspek pendanaan, sehingga potensi berupa lahan, modal, dan antusiasme santri belum dapat dimanfaatkan secara optimal serta fungsi pencatatan, evaluasi, dan pengembangan jejaring belum berjalan secara konsisten. Santri telah dilibatkan sebagai subjek melalui kegiatan usaha yang wajib dan terjadwal sesuai jenjang kelas, tetapi tingkat partisipasinya masih berfluktuasi karena kegiatan yang terlalu rutin dapat menurunkan motivasi dan belum sepenuhnya memberikan ruang bagi inisiatif, tanggung jawab, serta kemandirian mereka. Oleh karena itu, pengorganisasian perlu diperkuat melalui pembentukan struktur dan pembagian tugas yang jelas, penambahan serta peningkatan kompetensi tenaga pengelola, pendelegasian kewenangan, dan pengembangan kelompok usaha yang dikelola santri dengan pendampingan pembina agar program lebih efektif, berkelanjutan, dan mampu membentuk kemandirian santri.

Tabel 2. Analisis Pengorganisasian Program Kewirausahaan

No	Aspek Analisis	Temuan Lapangan	Tinjauan Teori	Hasil Analisis
1	Struktur organisasi dan pembagian tugas	Hampir seluruh fungsi pengelolaan program bertumpu pada pembina; struktur sangat tersentralisasi	Pengorganisasian menuntut departementalisasi, rentang kendali proporsional, kesatuan komando, serta keseimbangan wewenang dan tanggung jawab	Struktur mempercepat pengambilan keputusan, tetapi menimbulkan ketergantungan pada satu figur dan risiko keberlanjutan
2	Ketersediaan sumber daya pengelola	Tiga sektor usaha dan puluhan santri hanya ditopang tenaga pengelola yang sangat terbatas	Manajemen sumber daya manusia menuntut kecukupan jumlah tenaga sesuai beban kerja	Terjadi beban kerja berlebih sehingga fungsi pencatatan, evaluasi, dan pengembangan jejaring sulit dijalankan

No	Aspek Analisis	Temuan Lapangan	Tinjauan Teori	Hasil Analisis
3	Kapasitas dan kompetensi pengelola	Pengelola kuat pada aspek pengasuhan, kedekatan, dan keteladanan, tetapi belum maksimal pada manajemen usaha	Pengelolaan program menuntut kompetensi manajerial dan teknis kewirausahaan	Diperlukan pelatihan manajerial dan penambahan tenaga yang menguasai bidang usaha
4	Partisipasi santri sebagai subjek	Partisipasi bersifat wajib dan terjadwal dengan tingkat keterlibatan yang bervariasi	Santri berada pada fase pencarian identitas dan penguatan otonomi diri	Keterlibatan minimal telah tercapai, tetapi keterlibatan yang bermakna dan berkelanjutan belum terbangun

Sumber :Diolah oleh peneliti

Tabel 2 di atas menegaskan bahwa persoalan utama pengorganisasian program terletak pada pemusatan fungsi pada satu figur. Pola tersebut memang menghadirkan kecepatan pengambilan keputusan dan konsistensi arahan, tetapi sekaligus menempatkan keberlanjutan program pada posisi yang rentan. Apabila dihubungkan dengan Tabel 1, tampak bahwa lemahnya pembagian tugas merupakan kelanjutan langsung dari belum tersedianya dokumen perencanaan yang memuat struktur dan uraian tugas secara jelas.

Analisis Pelaksanaan Program Kewirausahaan

Pelaksanaan (*actuating*) program kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor sangat bergantung pada kepemimpinan dan pembimbingan pembina yang terlibat langsung dalam kegiatan pertanian, peternakan, dan perkebunan, meskipun keterbatasan jumlah serta kapasitas pengelola menyebabkan pendampingan dan pemberian umpan balik kepada santri belum berjalan secara merata dan sistematis. Motivasi santri cenderung tinggi pada awal kegiatan, tetapi dapat menurun ketika aktivitas dianggap berulang dan kurang menantang, sehingga pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) perlu diperkuat melalui pengalaman konkret, refleksi, penarikan pembelajaran, dan kesempatan untuk menerapkannya kembali agar terbentuk karakter kewirausahaan seperti percaya diri, kreatif, berani mengambil risiko, dan berorientasi pada hasil. Pelaksanaan program telah diwujudkan melalui praktik nyata berupa budidaya padi, peternakan domba, penanaman komoditas kebun, penjualan produk seperti takjil pada bulan Ramadan, serta pengenalan pemasaran digital bagi santri kelas XII untuk memberikan pengalaman produksi hingga pemasaran secara langsung. Secara keseluruhan, program telah memberikan pengalaman kewirausahaan yang relevan dan mengintegrasikan nilai bisnis Islam seperti kejujuran, amanah, dan keadilan, tetapi efektivitasnya masih perlu diperkuat melalui peningkatan kualitas pendampingan, pengelolaan motivasi santri, pencatatan usaha, serta pengembangan strategi pemasaran yang lebih terarah.

Tabel 3. Analisis Pelaksanaan Program Kewirausahaan

No	Aspek Analisis	Temuan Lapangan	Tinjauan Teori	Hasil Analisis
1	Efektivitas kepemimpinan dan pembimbingan	Pembina berperan sebagai penggerak, pembimbing, sekaligus teladan bagi santri	Pelaksanaan (actuating) berfungsi menggerakkan seluruh unsur organisasi agar bekerja sesuai rencana	Kepemimpinan efektif secara personal, tetapi rapuh secara kelembagaan karena bergantung pada satu figur
2	Dinamika motivasi santri	Antusiasme tinggi pada tahap awal, kemudian menurun ketika kegiatan menjadi rutin dan menuntut ketekunan	Penggerakan menuntut pemeliharaan motivasi secara berkelanjutan	Diperlukan strategi penggerakan yang lebih variatif, termasuk penghargaan dan rotasi tugas
3	Pembelajaran berbasis pengalaman	Santri belajar melalui praktik langsung pada sektor pertanian, peternakan, dan perkebunan	Siklus pengalaman konkret, observasi reflektif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif	Pembelajaran telah bersifat eksperiensial, namun tahap refleksi dan konseptualisasi belum digarap secara sistematis
4	Praktik usaha dan pemasaran produk	Pengelolaan tiga sektor usaha produktif; pemasaran digital mulai dikenalkan pada jenjang kelas XII	Pemasaran sebagai proses menciptakan dan menyampaikan nilai yang dibingkai etika bisnis Islam	Praktik usaha berjalan nyata; perlu penguatan literasi pasar, pembukuan sederhana, dan etika dagang Islami

Sumber : Diolah oleh peneliti

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa fungsi pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling kuat di antara keempat fungsi lainnya. Kekuatan tersebut terutama bersumber dari kehadiran pembina yang intensif dan dari tersedianya wahana praktik usaha yang nyata. Meskipun demikian, kekuatan ini masih bersifat personal dan belum ditopang sistem, sehingga fluktuasi motivasi santri belum dapat dikelola melalui mekanisme yang terencana.

Analisis Pengawasan dan Evaluasi Program Kewirausahaan

Pengawasan (*controlling*) program kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor dilakukan secara terpusat oleh pembina melalui pengamatan langsung terhadap aktivitas santri, tetapi masih bersifat informal dan belum didukung instrumen, standar, serta indikator keberhasilan yang baku dan terukur. Kondisi tersebut menyebabkan penilaian keberhasilan program cenderung subjektif dan lebih berfokus pada perubahan sikap, kedisiplinan, serta keterlibatan santri, sementara aspek seperti penguasaan keterampilan, produktivitas usaha, dan kesiapan berwirausaha belum dinilai secara sistematis. Hasil pengawasan telah dimanfaatkan untuk melakukan penyesuaian kegiatan, tetapi tindak lanjutnya masih bersifat insidental, belum terdokumentasi, dan belum menjadi bagian dari siklus evaluasi yang teratur sehingga kemampuan program untuk melakukan perbaikan berkelanjutan masih terbatas. Oleh karena itu, fungsi pengawasan perlu diperkuat melalui penyusunan instrumen dan indikator penilaian yang jelas, pelibatan lebih banyak pihak untuk

meningkatkan objektivitas, pencatatan perkembangan santri, serta pelembagaan evaluasi dan dokumentasi tindak lanjut agar peningkatan mutu program dapat berlangsung secara sistematis dan berkesinambungan.

Tabel 4. Analisis Pengawasan dan Evaluasi Program Kewirausahaan

No	Aspek Analisis	Temuan Lapangan	Tinjauan Teori	Hasil Analisis
1	Mekanisme dan instrumen pengawasan	Pengawasan dilakukan terpusat oleh pembina melalui pengamatan langsung tanpa instrumen baku	Pengawasan mencakup penentuan standar, pengukuran kinerja, dan tindakan korektif	Pengawasan bersifat informal dan tidak terdokumentasi sehingga sulit ditelusuri kembali
2	Objektivitas penilaian keberhasilan	Keberhasilan dinilai dari perubahan sikap, kedisiplinan, dan keaktifan santri	Evaluasi menuntut kriteria yang jelas serta data yang dapat diverifikasi	Penilaian cenderung subjektif dan berpotensi bias karena bergantung pada satu sudut pandang
3	Pemanfaatan hasil pengawasan	Hasil pengamatan digunakan untuk penyesuaian teknis kegiatan harian	Umpan balik hasil pengawasan menjadi dasar perbaikan berkelanjutan	Hasil pengawasan belum dijadikan dasar perbaikan program yang terencana dan terdokumentasi

Sumber :Diolah oleh peneliti

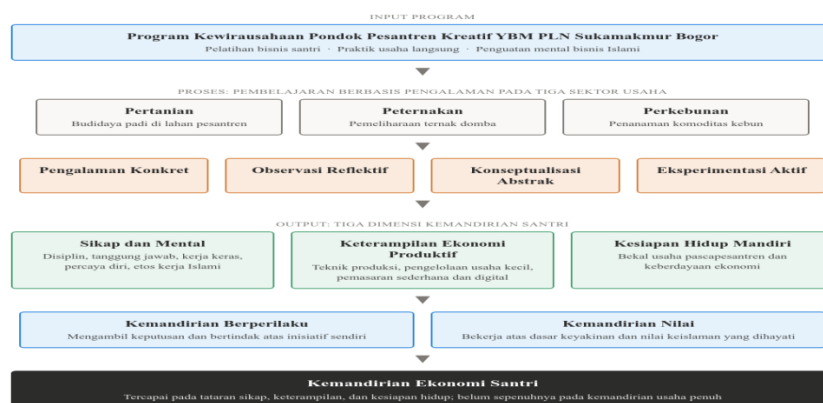
Tabel 4 di atas memperlihatkan bahwa pengawasan merupakan mata rantai terlemah dalam siklus manajemen program. Ketiadaan instrumen baku menyebabkan penilaian keberhasilan bertumpu pada kesan subjektif, sementara hasil pengawasan belum diolah menjadi dasar perbaikan yang terdokumentasi. Kondisi ini menutup siklus manajemen secara tidak sempurna, karena umpan balik dari pengawasan tidak kembali memperkuat perencanaan periode berikutnya.

Analisis Peran Program Dalam Mengembangkan Kemandirian Ekonomi Santri

Program kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan kemandirian ekonomi santri melalui pembentukan sikap dan mental, penguasaan keterampilan ekonomi produktif, serta peningkatan kesiapan hidup mandiri. Keterlibatan langsung dalam kegiatan pertanian, peternakan, perkebunan, dan pengelolaan usaha mendorong santri menjadi lebih disiplin, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil risiko, serta memiliki kemampuan teknis dan manajerial dasar, sekaligus menanamkan nilai bahwa bekerja dan berusaha merupakan bagian dari kemandirian dan nilai-nilai keislaman. Program juga berperan sebagai sarana pemberdayaan dengan menggeser posisi santri, khususnya yang berasal dari kalangan yatim dan dhuafa, dari penerima manfaat menuju individu yang memiliki kemampuan dan potensi menjadi pelaku ekonomi produktif. Meskipun demikian, kemandirian ekonomi secara penuh belum sepenuhnya tercapai karena masih terdapat kesenjangan antara keterampilan yang

diperoleh selama program dan kesiapan membangun usaha secara mandiri setelah lulus, sehingga diperlukan penguatan kompetensi pengelolaan usaha serta pendampingan pascaprogram agar kemandirian yang terbentuk dapat berkembang dan berkelanjutan.

Bagan 2. Alur Pembentukan Kemandirian Ekonomi Santri melalui Program Kewirausahaan



Bagan 2 di atas menggambarkan bahwa kemandirian ekonomi santri tidak terbentuk secara tiba-tiba, melainkan melalui rangkaian pengalaman belajar pada tiga sektor usaha produktif. Pengalaman tersebut membentuk sikap dan mental, keterampilan ekonomi produktif, serta kesiapan hidup mandiri, yang pada gilirannya bermuara pada kemandirian berperilaku dan kemandirian nilai. Untuk membaca tingkat ketercapaian setiap dimensi, hasil analisis diringkas dalam tabel berikut.

Tabel 5. Capaian Kemandirian Ekonomi Santri Berdasarkan Dimensi Kemandirian

No	Dimensi Kemandirian	Indikator	Temuan Lapangan	Tingkat Capaian
1	Sikap dan mental kemandirian	Disiplin, tanggung jawab, kerja keras, percaya diri, dan etos kerja Islami	Terbentuk melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas usaha dan keteladanan pembina	Tercapai dengan baik
2	Penguasaan keterampilan ekonomi produktif	Teknik produksi, pengelolaan usaha kecil, serta pemasaran sederhana dan digital	Santri menguasai keterampilan teknis pada sektor pertanian, peternakan, dan perkebunan	Tercapai pada tingkat dasar sampai menengah
3	Kesiapan hidup mandiri dan pemberdayaan	Kesiapan membuka dan mengelola usaha setelah menyelesaikan pendidikan	Bekal keterampilan tersedia, tetapi aspek manajerial dan permodalan belum matang	Tercapai sebagian, memerlukan pendampingan
4	Kemandirian ekonomi penuh	Kemampuan menopang kebutuhan hidup secara mandiri hingga transformasi mustahik menjadi muzakki	Belum dapat diverifikasi karena tidak tersedia data penelusuran alumni	Belum sepenuhnya tercapai

Sumber : Diolah oleh peneliti

Program kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan kemandirian ekonomi santri melalui pembentukan sikap dan mental, penguasaan keterampilan ekonomi produktif, serta peningkatan kesiapan hidup mandiri. Keterlibatan langsung dalam kegiatan pertanian, peternakan, perkebunan, dan pengelolaan usaha mendorong santri menjadi lebih disiplin, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil risiko, serta memiliki kemampuan teknis dan manajerial dasar, sekaligus menanamkan nilai bahwa bekerja dan berusaha merupakan bagian dari kemandirian dan nilai-nilai keislaman. Program juga berperan sebagai sarana pemberdayaan dengan menggeser posisi santri, khususnya yang berasal dari kalangan yatim dan dhuafa, dari penerima manfaat menuju individu yang memiliki kemampuan dan potensi menjadi pelaku ekonomi produktif. Meskipun demikian, kemandirian ekonomi secara penuh belum sepenuhnya tercapai karena masih terdapat kesenjangan antara keterampilan yang diperoleh selama program dan kesiapan membangun usaha secara mandiri setelah lulus, sehingga diperlukan penguatan kompetensi pengelolaan usaha serta pendampingan pascaprogram agar kemandirian yang terbentuk dapat berkembang dan berkelanjutan.

Tabel 6. Faktor Pendukung Keberhasilan Program Kewirausahaan

No	Faktor Pendukung	Wujud di Lapangan	Kontribusi terhadap Program
1	Dukungan pendanaan yang stabil	Pembiayaan program bersumber dari dana zakat karyawan muslim PT PLN (Persero) melalui YBM PLN	Menjamin keberlangsungan operasional program tanpa membebani santri
2	Ketersediaan sarana dan sumber daya usaha	Lahan pertanian, unit peternakan domba, dan lahan perkebunan milik pesantren	Memungkinkan pembelajaran kewirausahaan berlangsung secara nyata dan berkelanjutan
3	Landasan nilai keislaman	Kerja dipandang sebagai ibadah dan etos kerja sebagai bagian dari keimanan	Memberi makna spiritual sehingga aktivitas usaha tidak semata berorientasi materi
4	Integrasi nilai bisnis Islam	Penanaman kejujuran, amanah, dan tanggung jawab dalam praktik usaha	Menjadikan kewirausahaan sebagai sarana pendidikan akhlak sekaligus pembentukan karakter
5	Keteladanan dan pemasaran berbasis nilai	Model pemasaran yang meneladani praktik dagang Rasulullah SAW	Menyatukan keberhasilan usaha dengan integritas dan pelayanan terbaik
6	Pijakan tradisi ekonomi Islam	Doktrin ekonomi Islam yang memandang aktivitas ekonomi sebagai bagian kehidupan beragama	Memberi landasan keilmuan bagi arah pengembangan program
7	Keterlibatan santri dalam usaha bersama	Kegiatan usaha dijalankan secara kolektif oleh santri	Memperkuat dimensi sosial pemberdayaan dan kemandirian kolektif

Sumber :Diolah oleh peneliti

Tabel 6 di atas memperlihatkan bahwa faktor pendukung program bertumpu pada dua kekuatan besar, yaitu ketersediaan sumber daya material berupa pendanaan zakat dan sarana usaha, serta kekuatan nilai berupa landasan keislaman yang menjiwai seluruh kegiatan.

Kombinasi keduanya menjadikan program memiliki daya tahan yang baik meskipun sistem manajerialnya belum mapan.

Tabel 7. Faktor Penghambat Program dan Alternatif Pemecahannya

No	Faktor Penghambat	Wujud di Lapangan	Dampak terhadap Program	Alternatif Pemecahan
1	Terbatasnya jumlah dan kapasitas pengelola	Seluruh fungsi manajemen bertumpu pada satu figur pembina	Fungsi manajemen belum dapat dijalankan secara optimal	Pelatihan manajerial, penambahan tenaga pengelola, dan pendelegasian wewenang
2	Sistem manajemen belum melembaga	Belum tersedia dokumen perencanaan, struktur organisasi, prosedur baku, dan instrumen evaluasi	Program sulit diukur, dievaluasi, dan dilanjutkan oleh pengelola lain	Penyusunan dokumen perencanaan, uraian tugas, prosedur baku, dan instrumen evaluasi
3	Motivasi santri yang fluktuatif	Antusiasme menurun ketika kegiatan bersifat rutin dan menuntut ketekunan	Kualitas keterlibatan dan capaian pembelajaran menurun	Strategi penggerakan yang variatif, pemberian penghargaan, dan rotasi tugas
4	Kesenjangan keterampilan dan kesiapan berwirausaha	Santri terampil secara teknis, tetapi belum siap berwirausaha secara mandiri	Kemandirian ekonomi penuh belum tercapai	Penguatan aspek manajerial dan pendampingan pascaprogram bagi alumni

Sumber : Diolah oleh peneliti

Sebaliknya, Tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh faktor penghambat bermuara pada dua sumber yang sama, yaitu keterbatasan sumber daya manusia dan belum melembaganya sistem manajemen. Perbandingan kedua tabel tersebut memperkuat temuan bahwa kendala program tidak terletak pada ketersediaan dana, melainkan pada kapasitas pengelola dan kematangan sistem.

Temuan Penelitian dan Implikasinya bagi Manajemen Program Kewirausahaan Berbasis Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen program kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor telah mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, tetapi kualitasnya belum merata, dengan pelaksanaan relatif lebih kuat sementara fungsi lainnya masih terkendala dokumentasi dan pelembagaan sistem. Program terbukti berkontribusi terhadap pengembangan kemandirian ekonomi santri melalui pembentukan sikap, keterampilan, dan kesiapan hidup mandiri, meskipun capaian tersebut belum sepenuhnya optimal karena hambatan utama justru terletak pada keterbatasan sumber daya manusia dan sistem manajerial, bukan pada pendanaan. Secara teoretis, temuan ini memperkuat relevansi fungsi manajemen George R. Terry yang dipadukan dengan karakteristik pendidikan pesantren, sekaligus menegaskan pentingnya pembelajaran

kewirausahaan berbasis pengalaman dan integrasi nilai-nilai Islam dalam membentuk santri yang kompeten, mandiri, dan berkarakter. Secara praktis, pengembangan program perlu diarahkan pada peningkatan kapasitas dan jumlah pengelola, pendelegasian wewenang, pelembagaan sistem melalui perencanaan dan evaluasi yang terukur, pendampingan santri hingga pascaprogram, optimalisasi zakat produktif, serta penguatan pesantren sebagai pusat pemberdayaan ekonomi umat untuk mendukung transformasi *mustahik* menjadi *muzakki* secara berkelanjutan.

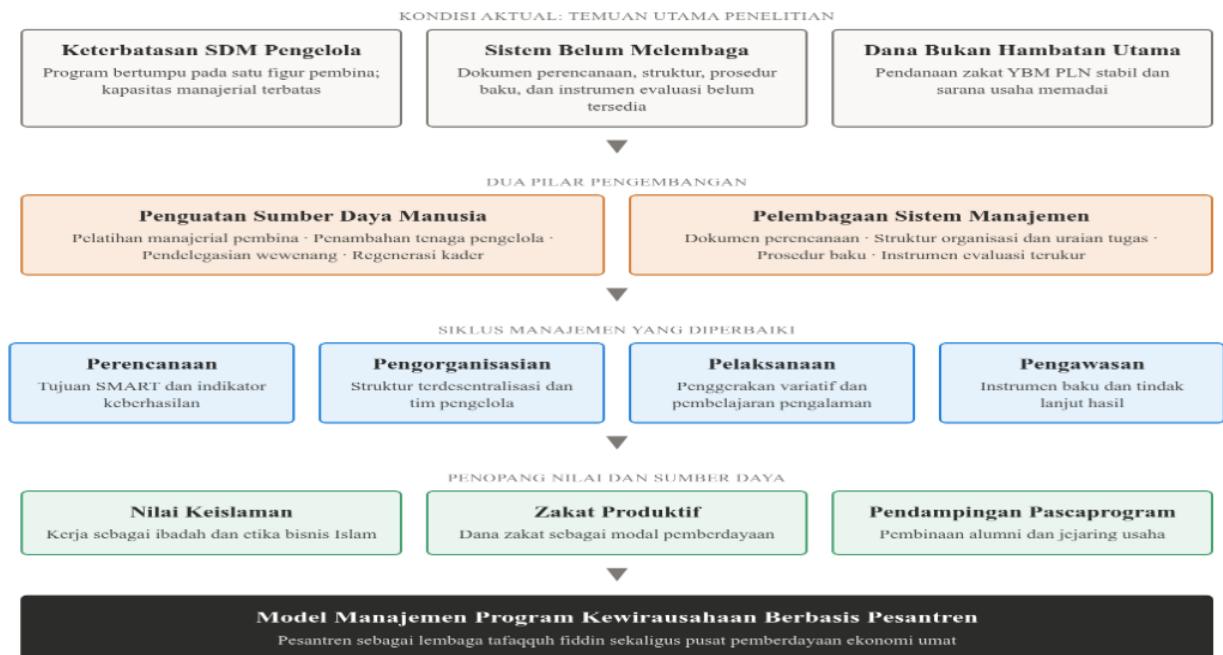
Tabel 8. Temuan Utama Penelitian serta Implikasi Teoretis dan Praktisnya

No	Temuan Utama	Implikasi Teoretis	Implikasi Praktis
1	Keempat fungsi manajemen telah tercakup, tetapi kualitas pelaksanaannya belum merata; fungsi pelaksanaan relatif kuat, sedangkan perencanaan dan pengawasan masih lemah	Kerangka fungsi manajemen George R. Terry relevan untuk membaca program pesantren, namun penerapannya bersifat kontekstual dan dipengaruhi kultur pesantren	Penguatan fungsi perencanaan dan pengawasan menjadi prioritas perbaikan, melalui perumusan tujuan yang terukur dan instrumen evaluasi baku
2	Program berperan mengembangkan kemandirian ekonomi santri pada aspek sikap, keterampilan, dan kesiapan hidup, meskipun kemandirian penuh belum tercapai	Pembelajaran kewirausahaan paling efektif berlangsung secara eksperiensial dan kontekstual, bukan sekadar transfer pengetahuan	Pendampingan berkelanjutan, termasuk pendampingan pascaprogram bagi alumni, perlu dilembagakan
3	Hambatan utama program tidak terletak pada keterbatasan dana, melainkan pada keterbatasan sumber daya manusia dan sistem manajerial	Manusia dan sistem merupakan variabel utama keberhasilan program, melampaui asumsi umum yang menempatkan dana sebagai kendala utama	Penguatan kapasitas sumber daya manusia, pelembagaan sistem, optimalisasi zakat produktif, dan penguatan identitas pesantren sebagai pusat pemberdayaan ekonomi umat

Sumber :Diolah oleh peneliti

Tabel 8 di atas memperlihatkan benang merah keseluruhan analisis dalam bab ini. Ketiga temuan tersebut saling berkaitan dan bermuara pada satu simpulan, yaitu bahwa keberhasilan program kewirausahaan pesantren sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia dan kematangan sistem manajerialnya. Berdasarkan simpulan tersebut, model pengembangan manajemen program kewirausahaan berbasis pesantren yang ditawarkan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

Bagan 3. Model Pengembangan Manajemen Program Kewirausahaan Berbasis Pesantren



Bagan 3 di atas menempatkan penguatan sumber daya manusia dan pelembagaan sistem manajemen sebagai dua pilar utama pengembangan program. Kedua pilar tersebut menggerakkan siklus manajemen yang lebih sehat, mulai dari perencanaan yang terukur hingga pengawasan yang berbasis instrumen baku. Seluruh siklus itu ditopang oleh nilai keislaman, pengelolaan zakat produktif, dan pendampingan pascaprogram, sehingga pesantren dapat menjalankan perannya sebagai lembaga tafaquh fiddin sekaligus pusat pemberdayaan ekonomi umat.

KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh uraian data dan hasil analisis pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen program kewirausahaan di Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor telah berperan nyata dalam mengembangkan kemandirian ekonomi santri, meskipun pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal. Program tersebut dikelola melalui empat fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, dengan fungsi pelaksanaan sebagai kekuatan utama karena di topang keteladanan Pembina dan keterlibatan langsung santri dalam praktik usaha pada sektor pertanian, peternakan, dan Perkebunan.

Jawaban atas pokok persoalan penelitian ini Adalah bahwa kemandirian ekonomi santri berkembang bukan semata melalui ketersediaan modal atau sarana, melainkan melalui proses

manajerial yang memadukan fungsi manajemen dengan fungsi Pendidikan. Melalui keterlibatan langsung dalam seluruh tahapan usaha, santri tidak hanya memperoleh keterampilan peraktis, tetapi juga membentuk sikap, mentalitas, dan kesiapan untuk menjalani kehidupan yang produktif dan mandiri secara ekonomi.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas program pada akhirnya lebih di tentukan oleh kualitas tata Kelola dari pada besarnya sumber dana yang dimiliki. Penguatan sistem manajerial yang baku, dokumentasi yang tertib, serta pengelolaan dana zakat secara produktif menjadi kunci agar Pondok Pesantren Kreatif YBM PLN Sukamakmur Bogor dapat memperluas perannya, tidak sekedar sebagai Lembaga tafaqquh fiddin, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan ekonomi umat yang mampu mewujudkan transformasi mustahik menjadi muzakki.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011.
- Abdurrahman, Nana Herdiana, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Adnan, Indra Muchlis, *Organisasi dan Manajemen*, Pekanbaru: Trussmedia Grafika. 2013.
- Aisyah, Siti Nur, Pendidikan Kewirausahaan Pesantren dalam Membentuk Karakter Mandiri Santri, *Tesis*, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020.
- Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- A'la, Abd., *Pembaharuan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006.
- Ali, Mohammad, *Manajemen Pendidikan Pesantren Tradisional, Modern, dan Global*, Yogyakarta: Tahta Media Group, 2024.
- Alma, Buchari, *Kewirausahaan*, Bandung: Alfabeta. 2016.
- Aly, Fahmy, "Pendidikan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Nurul Anwar." dalam https://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/11034/1/FAHMY%20ALY.pdf?utm_source=di_akses_pada_2_Januari_2026_pukul_20.00_WIB.
- Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Arini, Ridha Septina., *et al. Manajemen Keuangan*, UMKM Yogyakarta: Inovasi Publishing Indonesia, Tahun 2025.
- Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page, 2020.
- Asnawi, Nur dan Muhammad Asnan Fanani, *Pemasaran Syariah: Teori, Filosofi, dan Isu-isu Kontemporer*, Depok: Rajawali Pers, 2017.
- Asrori, Muhammad, *Psikologi Pembelajaran*, Bandung: Wacana Prima, 2009.

- Assauri, Sofjan, *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep, dan Strategi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, Jakarta: Kencana, 2019.
- Badan Pusat Statistik (BPS), *Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia*, Jakarta: Badan Pusat Statistik, 2023.
- Badroen, Faisal., *et al.*, *Etika Bisnis dalam Islam*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Bahri, Al Fajri., *et al.*, *Evaluasi Program Pendidikan*, Medan: UMSU Press, 2022.
- Basrowi, *Kewirausahaan untuk Perguruan Tinggi*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2014.
- Bonwell, C. C., dan James A. Eison, *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*, Washington DC: ASHE-ERIC, 2017.
- Budimansyah dan Diah Mukminatul Hasyimi, “Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pondok Pesantren Melalui Program Santripreneur,” dalam *Jurnal Edunomika*, Vol. 8, No. 4, Tahun 2024.
- Terry, George R dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, edisi terbaru 2021.
- Terry, George R., *Principles of Management*, Ontario: Richard D. Irwin Inc., 1997.
- Thohir, Luthfi, *Antara Perut dan Etos Kerja dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Gema Insani, 2001.
- Tilaar, H. A. R., *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Tohar, M., *Membuka Usaha Kecil*, Yogyakarta: Kanisius, 2021.
- Uno, Hamzah B., *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Usman, Husaini, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Wahid, Abdurrahman, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, Yogyakarta: LKiS, 2010.
- Wibisono, Yusuf, *Mengelola Zakat Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2015.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.
- Wijandi, Soesarsono, *Pengantar Kewirausahaan*, Bogor: Institut Pertanian Bogor, 2002.
- World Health Organization (WHO), *Life Skills Education for Children and Adolescents*, Geneva: WHO, 2013.
- Yaumi, Muhammad, *Pendidikan Karakter: Landasan, Pilar, dan Implementasi*, Jakarta: Kencana, 2014.
- Yin, Robert K., *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Yukl, G., *Leadership in Organizations*, New York: Pearson, 2019.
- Yusanto, Muhammad Ismail dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Jakarta: Gema Insani Press, 2002.

- Zahroh, Fitri Lutfia dan Fitri Hilmiyati, “Indikator Keberhasilan dalam Evaluasi Program Pendidikan,” Edu Cendikia: dalam *Jurnal Ilmiah Kependidikan* Vol. 4 No. 3 Tahun 2024.
- Zamakhsyari, Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia, Jakarta: LP3ES, 2015.
- Ziemek, Manfred, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Butche B. Soendjojo, Jakarta: P3M, 1986.
- Zimmerer, T. W., dan Norman M. Scarborough, *Entrepreneurship and Small Business Management*, New Jersey: Pearson, 2018.