

Konstruksi Perencanaan Strategis Ekonomi Pesantren dalam Mewujudkan Kedaulatan Ekonomi

Villatus Sholikhah

Prodi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas KH. Achmad Muzakki Syah (UNIKHAMS), Jember

*e-mail correspondence: villatus.sholikhah@gmail.com

<https://doi.org/10.62097/al-tsamam.v4i01.2012>

Received: 01-10-2024

Revised: 25-11-2024

Accepted: 30-11-2024

Info Artikel

KEYWORDS:

Strategic planning, Islamic boarding schools, Economic sovereignty

Abstract

Until now, the development of Indonesia's economic sovereignty is still quite worrying. Entering the 4.0 era, the domestic economy must be able to compete and maintain its economic sovereignty from the monopolistic parties of the Indonesian economy. One of the domestic economic institutions that will be able to realize economic sovereignty is the pesantren because pesantren have a very significant potential and role in the history of the economy in Indonesia, especially in rural areas. This was done by the Nurul Qornain. in designing the planning of an effort to realize economic sovereignty, the pesantren Nurul Qornain took several steps including: a) determining the vision and mission. The vision of Pesantren Nurul Qornain is to make people happy in the world and the hereafter. While the mission of the Nurul Qornain Islamic Boarding School includes: implementing an education system to make educated people, implementing an economic system to create an independent people in the economy; and create generations that benefit other communities. b) the results of the analysis of the external environment are the majority of expertise owned by the community are farmers and fertile territory and have the potential to develop agribusiness; c) the results of the SWOT analysis show the position of the pesantren is in the stage of growing and building (grow and built); d) While the results of the formulation of the strategy include increasing cooperation with the government and academics, increasing efforts to share with the community to obtain divine power or blessing and blessing from God, increasing the loyalty and work ethic of workers, increasing agricultural land every month, providing own varieties of seeds excel, and expand networks and information.

KATA KUNCI:

Perencanaan strategi, Pesantren, Kedaulatan ekonomi.

Abstrak

Hingga saat ini perkembangan kedaulatan ekonomi bangsa Indonesia masih cukup mengkhawatirkan. Memasuki era 4.0, perekonomian domestik harus mampu bersaing dan mempertahankan kedaulatan ekonominya dari pihak-pihak monopoli perekonomian bangsa Indonesia. Salah satu lembaga perekonomian domestik yang akan mampu mewujudkan kedaulatan ekonomi adalah pesantren karena pesantren memiliki potensi dan peran yang sangat signifikan dalam sejarah perekonomian di Indonesia terutama di daerah-daerah pedesaan. Hal inilah yang dilakukan oleh pesantren Nurul Qornain. Dalam merancang perencanaan sebuah usaha untuk mewujudkan kedaulatan ekonomi, pesantren Nurul Qornain melakukan beberapa langkah diantaranya ialah: a) penentuan visi dan misi. Visi dari Pesantren Nurul Qornain ialah menjadikan umat bahagia di dunia dan akhirat. Sedangkan misi dari Pesantren Nurul Qornain diantaranya yaitu: melaksanakan sistem pendidikan untuk menjadikan umat yang berpendidikan, melaksanakan sistem ekonomi untuk mewujudkan umat yang mandiri dalam perekonomian; dan menciptakan generasi yang bermanfaat bagi masyarakat lain; b) hasil analisis lingkungan luarnya adalah mayoritas keahlian yang dimiliki masyarakat adalah sebagai petani dan wilayahnya subur serta sangat berpotensi untuk mengembangkan usaha agribisnis; c) hasil analisis SWOT menunjukan posisi pesantren berada pada tahap tumbuh dan membangun (grow and built); d) Sedangkan hasil perumusan strateginya di antaranya ialah meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dan akademisi, meningkatkan upaya berbagi dengan masyarakat untuk

mendapatkan kekuatan Ilahi atau keberkahan dan ridlo dari Allah, meningkatkan loyalitas dan etos kerja para pekerja, menambah lahan pertanian tiap bulan, menyediakan sendiri varietas benih unggul, serta memperluas jaringan dan informasi.

PENDAHULUAN

Perkembangan kedaulatan ekonomi bangsa Indonesia masih cukup mengkhawatirkan. Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM) masih banyak dimonopoli oleh kepentingan individu dan kelompok baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Salah satu faktor yang sangat signifikan adalah adanya liberalisasi perdagangan dan investasi. Adig Suwandi¹ menjelaskan, beberapa aturan dari aspek perdagangan dan investasi tidak berpihak pada tatanan ekonomi domestik yang lebih baik, tetapi aturan tersebut terdesain dengan suatu metamorfosis sehingga menjadi konsensus secara regional, global maupun multilateral. Keadaan ini sangat membahayakan bagi ekonomi domestik yang belum siap menghadapi realita perekonomian yang sangat kompetitif ini.

Dengan keadaan seperti ini, perekonomian domestik harus benar-benar siap menghadapi tantangan perekonomian yang sangat besar ini, apalagi perkembangan perekonomian dunia sudah memasuki era 4.0. Perekonomian domestik harus mampu mempertahankan dan mengambil lagi kedaulatan ekonomi yang sudah 'diambil' oleh pihak-pihak yang memonopoli perekonomian bangsa Indonesia. Kedaulatan ekonomi yang dimaksud di sini dalam perspektif Edy Suandi Hamid² meliputi kedaulatan rumah tangga pemilik sumber produksi, kedaulatan konsumen, atau kedaulatan pimpinan (pemerintah) yang ketiga-tiganya dapat mempengaruhi keputusan produksi yang menjadi bagian penting suatu sistem perekonomian.

Salah satu lembaga perekonomian domestik yang akan mampu mewujudkan kedaulatan ekonomi adalah pesantren. Perekonomian pesantren memiliki potensi dan peran yang sangat signifikan dalam sejarah perekonomian di Indonesia terutama di daerah-daerah pedesaan. Di antara pesantren yang sudah lama melakukan pengembangan ekonomi untuk mewujudkan kedaulatan ekonomi adalah Pesantren Nurul Qornain. Pesantren ini sudah lama bekerja bersama dengan masyarakat dalam meningkatkan perekonomian warga setempat. Kegiatan ekonomi yang dilaksanakan oleh pesantren dan masyarakat beragam, tapi kegiatan ekonomi agribisnis merupakan aspek perekonomian yang banyak dilakukan.

Selama ini, banyak strategi yang dilakukan oleh Pesantren Nurul Qornain dan masyarakat untuk mengembangkan perekonomian agribisnis. Semua strategi tersebut dilakukan dengan perencanaan strategis yang terukur. Mereka melakukan perencanaan strategis untuk mencapai tujuan yang sudah diinginkan yaitu mewujudkan kedaulatan ekonomi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana data dikumpulkan dengan latar alami (natural setting) sebagai sumber data langsung. Penelitian ini dimaksudkan menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai strategi pesantren sebagai pusat pengembangan agribisnis di Pondok Pesantren Nurul Qornain Jember. Adapun jenis rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus.

Dalam pengumpulan data digunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Pertama, observasi. Observasi merupakan suatu metode pengamatan yang didukung dengan pengumpulan dan pencatatan data secara sistematis terhadap objek yang akan diteliti.¹³⁰ Kedua, wawancara. Dalam wawancara ini peneliti dapat menggunakan tiga rangkaian wawancara

¹ Adig Suwandi, Kedaulatan Ekonomi Setelah Merdeka, Artikel Jawa Pos, 22 Agustus 2017.

² Edy Suandi Hamid, *Modul 1: Sistem Ekonomi*. Universitas Terbuka 2 (330.12), 1-30, 2014, 5.

mendalam sebagaimana yang dijelaskan Hadi, yaitu (1) wawancara yang mengungkap konteks pengalaman partisipan (respondent) atau wawancara sejarah hidup terfokus (focused life history), (2) wawancara yang memberikan kesempatan partisipan untuk merekonstruksi pengalamannya atau wawancara pengalaman detail, dan (3) wawancara yang mendorong partisipan untuk merefleksi makna dari pengalaman yang dimiliki.¹³¹ Wawancara mendalam ditujukan untuk mendeteksi lebih jauh dan lebih dalam mengenai semua fokus penelitian. Dengan teknik ini dimungkinkan diperoleh data yang lebih lengkap, lebih dalam dan lebih dapat dipercaya. Ketiga, dokumentasi. Dokumentasi digunakan untuk acuan selain bahan atau rekaman yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu seperti surat-surat, buku harian, foto-foto, naskah pidato, buku pedoman pendidikan.¹³² Studi dokumentasi dimaksudkan untuk mengumpulkan data-data yang sifatnya tertulis baik yang terpublikasi maupun tidak terpublikasi yang terkait dengan fokus penelitian terkait dengan perkembangan perolehan usaha agribisnis di Pesantren Nurul Qornain dalam tiap tahunnya serta data-data lain guna sebagai penunjang kredibilitas sebuah data.

Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model Miles dan Huberman. Dia mengklasifikasi teknik analisis data menjadi tiga alur kegiatan secara bersamaan, yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, baik kesimpulan sementara, lalu diverifikasi maupun kesimpulan akhir.

Adapun uji validitas data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kredibilitas. Kriteria kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun subjek penelitian. Untuk menjamin kesahihan data, ada lima teknik pencapaian kredibilitas data; perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, dan pengecekan anggota.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Strategi Pesantren Nurul Qornain

a. Visi dan misi

Menurut Subeki, visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Sedangkan misi ialah sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat untuk mencapai tujuan utama dan cita-cita organisasi tersebut. Maka penentuan misi mengacu kepada pencapaian visi.³ Dengan demikian, misi yang dirumuskan harus menyesuaikan terhadap rumusan visi yang sudah ditentukan.

Visi dari Pesantren Nurul Qornain dalam mewujudkan kedaulatan ekonomi ialah menjadikan umat bahagia di dunia dan akhirat. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka pesantren juga menetapkan misi-misinya. Misi dari Pesantren Nurul Qornain di antaranya ialah: 1) melaksanakan sistem pendidikan untuk menjadikan umat yang berpendidikan; 2) melaksanakan sistem ekonomi untuk mewujudkan umat yang mandiri dalam perekonomian; dan 3) menciptakan generasi yang bermanfaat bagi masyarakat lain.

Pendefinisian misi organisasi memaksa manajer untuk secara cermat mengidentifikasi lingkup jasa atau produk yang ditawarkan. Penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang saat ini digunakan.⁴ Sebagai dasar perencanaan, sasaran menjadi target kinerja dan diusahakan dapat dicapai oleh para karyawan, dalam hal ini ialah para masyarakat dan santri.

³ Subeki Ridhotullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2015), 160.

⁴ Hery, *Cara Cepat dan Mudah Memahami Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Gava Media 2013), 89.

Menurut peneliti, Pesantren Nurul Qornain memiliki cita-cita besar untuk bisa mengembangkan dan memajukan pendidikan pesantren serta mampu memberi kemaslahatan bagi masyarakat sekitar, salah satunya dalam hal perekonomian. Maka misi yang dimiliki Pesantren Nurul Qornain sesuai untuk dapat mewujudkan cita-cita besar tersebut dalam mewujudkan kedaulatan ekonomi. Langkah utama yang harus dibangun ialah dari sektor ekonomi karena jika perekonomian pesantren sudah baik maka akan lebih mudah bagi pesantren untuk mengembangkan lembaga pendidikan dan membantu perekonomian masyarakat sekitar.

2. Analisis Kondisi Lingkungan

Analisa lingkungan untuk mewujudkan kedaulatan ekonomi merupakan langkah awal setelah rumusan visi dan misi dilakukan. Analisa lingkungan merupakan upaya untuk mengetahui realita lingkungan yang ada. Menurut Hery,⁵ menganalisis lingkungan merupakan langkah yang menentukan keberhasilan proses strategi karena sebagian besar lingkungan organisasi mendefinisikan pilihan-pilihan yang tersedia bagi manajemen. Strategi dikatakan berhasil jika strategi tersebut bersesuaian dengan lingkungan.

Di Pesantren Nurul Qornain, hasil analisis lingkungan menunjukkan bahwa mayoritas masyarakat sekitar bekerja sebagai buruh tani. Masyarakat sudah memiliki keahlian sebagai petani tapi tidak semuanya punya sawah. Jadi, dengan adanya Pesantren Nurul Qornain yang memiliki usaha agribisnis yang cukup besar diharapkan mampu membantu penduduk yang belum memiliki lahan garapan sehingga dia mampu memenuhi kebutuhan hidupnya.

Selain itu, di sekitar wilayah Pesantren Nurul Qornain merupakan wilayah yang subur dan sangat berpotensi untuk dikembangkan usaha agribisnis. Melihat potensi yang besar ini, pesantren semakin optimis untuk mengembangkan usaha agribisnis, dan terbukti hingga hari ini usaha tersebut terus berkembang dan mendatangkan kemaslahatan bagi banyak pihak.

Lingkungan yang mendukung ini ternyata memiliki pengaruh yang bagus bagi pengembangan pesantren pada aspek ekonomi. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Siswanto dkk.⁶ menunjukkan bahwa lingkungan yang ada di sekitar pesantren baik eksternal maupun internal mendorong pengembangan ekonomi pesantren pada aspek enterpreunersip di pondok pesantren. Pengembangan ekonomi pada aspek enterpreunersip ini akan terhambat jika lingkungan kurang mendukung.

Di sisi lain, kondisi lingkungan yang ada di Pesantren Nurul Qornain sangat mendukung untuk pengembangan usaha agribisnis. Pesantren mempunyai banyak kesempatan untuk terus membeli tanah, karena banyak petani yang ingin menjual tanahnya ke pesantren. Dengan semakin banyak lahannya, maka hasil produksi usaha agribisnis semakin banyak dan keuntungannya semakin besar. Pemilihan usaha agribisnis baik berupa pertanian maupun peternakan yang dilakukan oleh Pesantren Nurul Qornain merupakan pemilihan yang sangat tepat, karena merupakan suatu komoditas primer yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat, sehingga permintaan pasar selalu meningkat dan tidak pernah kehilangan pasar. Pemilihan pertanian dan peternakan ini didukung oleh proses yang berkualitas dari awal sampai panen. Para pelaku usaha agribisnis pesantren banyak yang diikutikan pelatihan-pelatihan, apalagi pesantren sudah melakukan banyak kerjasama dengan pemerintah dan non akademik. Untuk

⁵ Hery. *Cara Cepat dan Mudah Memahami Pengantar Manajemen*, 90.

⁶ Siswanto dkk, *Entrepreneurial Motivation in Pondok Pesantren*. (Internatonal Journal Of Business and Behavioral Sciences (IJBBS), 2013) 42-54.

mendapatkan hasil yang baik, pesantren membeli pupuk, tapi terkadang mereka juga membuat sendiri pupuk organik yang berkualitas.

Apabila hasil analisis kondisi lingkungan Pesantren Nurul Qornain ini dikaitkan dengan perspektif analisis lingkungan Porter, maka posisi pesantren terlihat sudah memanfaatkan kondisi lingkungan yang ada untuk bersaing dan merumuskan strategi khusus untuk mengembangkan usaha agribisnis. Porter⁷ menjelaskan bahwa terdapat lima kekuatan (*five forces module*) sebagai alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri. Keadaan persaingan perusahaan atau produk dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar yang meliputi: *pertama*, ancaman pendatang baru. Suatu perusahaan akan tertarik terjun ke dalam suatu industri bila industri tersebut menawarkan keuntungan yang tinggi. Secara makro dengan masuknya pemain baru dalam industri maka akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba yang diterima bagi semua perusahaan. *Kedua*, ancaman produk pengganti (substitusi). Barang atau jasa substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri. Makin menarik alternative harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlabat tinggi.

Ketiga, kekuatan atau daya tawar pembeli. Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. *Keempat*, kekuatan atau daya tawar penjual. Pemasok atau penjual dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. *Kelima*, persaingan antar pesaing dalam industri yang sama. Menurut Porter persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan *market share* pasar. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengidentifikasi semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun.

Dari kelima kekuatan sebagai alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri tersebut, Pesantren Nurul Qornain sudah memanfaatkan kondisi lingkungan tersebut. Di lingkungan pesantren mulai banyak petani yang ingin menjual tanahnya kepada pesantren. Keadaan ini bisa dimanfaatkan pesantren untuk mengatasi ancaman baru dari pendatang baru yang ingin juga bersaing dengan pesantren di bidang usaha agribisnis. Sampai saat ini, Pesantren Nurul Qornain belum memiliki kompetitor yang sangat untuk bersaing pesantren. Mayoritas pemilik tanah untuk usaha agribisnis banyak dimiliki oleh sebagian besar individu yang ada di masyarakat dan hanya pesantren sebagai lembaga korporasi yang memiliki banyak tanah dan terus bertambah tanahnya karena banyak masyarakat yang menjual tanahnya kepada pesantren. Keadaan ini menjadi modal yang sangat besar bagi pesantren untuk bersaing dengan kompetitor lainnya.

Di sisi lain, pesantren memilih bidang usaha agribisnis merupakan kebijakan yang tepat, karena hasil dari usaha agribisnis di bidang pertanian dan peternakan merupakan kebutuhan pokok dan pasti dibeli oleh masyarakat atau perusahaan. Dengan kondisi seperti ini, kekuatan

⁷ Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York: The Free Press, 1985), 5.

atau daya tawar pembeli akan terus bertahan atau bahkan cenderung harganya naik dan jarang harganya turun.

Pemilihan usaha agribisnis ini juga dilakukan dengan proses yang berkualitas dari awal sampai panen. Para pelaku usaha agribisnis pesantren banyak yang diikutikan pelatihan-pelatihan, apalagi pesantren sudah melakukan banyak kerjasama dengan pemerintah dan non akademik. Untuk mendapatkan hasil yang baik, pesantren membeli pupuk, tapi terkadang mereka juga membuat sendiri pupuk organik yang berkualitas. Dari realita seperti ini, maka kekuatan atau daya tawar penjual dari pesantren akan tetap tinggi karena memiliki SDM yang berpengetahuan dan berpengalaman serta memiliki hasil produk usaha agribisnis yang berkualitas. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Analisis SWOT merupakan langkah lanjutan dari analisa lingkungan. Menurut Hery, setelah menganalisis lingkungan eksternal organisasi, para manajer selanjutnya mengidentifikasi peluang apa saja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi, termasuk ancaman apa saja yang harus dihadapinya.⁸ Setelah itu, manajer juga harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Selain untuk mengetahui analisa tersebut, salah satu tujuan penting dari analisa lingkungan ialah adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman sekaligus juga menganalisis kekuatan dan kelemahan yang biasa dikenal dengan sebutan analisis SWOT.⁹ Untuk menjabarkan dengan baik analisis SWOT ini maka, peneliti menjabarkan analisis SWOT ini menjadi dua yaitu analisis diskriptif dan analisis matriks SWOT.

3. Analisis Diskriptif SWOT

Langkah selanjutnya yang dilakukan untuk mewujudkan kedaulatan ekonomi adalah analisis SWOT. Di Pesantren Nurul Qornain, meskipun analisis SWOT ini tidak ditulis, tetapi mereka sudah melakukan upaya analisis SWOT ini. Mereka melakukan analisis ini dengan kemampuan yang mereka miliki. Adapun hasil analisis SWOT-nya adalah sebagai berikut:

Pertama, Kekuatan (Strengths). Bagi Pesantren Nurul Qornain santri, alumni dan masyarakat simpatisan yang selalu mendukung dan membantu pesantren untuk terus berkembang adalah salah satu kekuatan terbesar Pesantren Nurul Qornain, karena mereka memiliki loyalitas yang tinggi untuk membantu perkembangan Pesantren Nurul Qornain dengan ikhlas. Di samping itu, kekuatan yang diyakini menjadi kunci keberhasilan Pesantren Nurul Qornain adalah kekuatan Ilahi sang pemilik alam semesta. Karena didasarkan oleh kekuatan Ilahi, maka setiap pekerjaan harus dilandaskan dengan keikhlasan. Keikhlasan selalu dipegang oleh pesantren ialah karena Allah. Landasan ini merupakan kunci keberhasilan dan kelancaran pesantren. Dari keberhasilan ini, Pesantren Nurul Qornain merupakan pesantren yang mandiri dalam mengembangkan lembaga pendidikan, di mana setiap lembaga harus memiliki usaha sendiri untuk memenuhi kebutuhan lembaga tersebut dan membayar gaji para guru. Pesantren Nurul Qornain tidak ingin menjadi pesantren yang hanya bergantung pada suatu pihak, apalagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan politik karena Pesantren Nurul Qornain tidak ingin menjadi sebuah pesantren yang dimanfaatkan oleh para oknum-oknum politik dengan tujuan tertentu. Pesantren Nurul Qornain ingin bantuan yang diberikan untuk pesantren murni karena Allah agar mengandung nilai keberkahan.

Selain kekuatan tersebut, Pesantren Nurul Qornain memiliki keyakinan bahwa terdapat kekuatan besar yang menjadi penentu keberhasilan Pesantren Nurul Qornain dalam mengembangkan segala jenis usahanya, yaitu kekuatan Ilahi (Allah) karena Dia lah pemilik

⁸ Hery, *Cara Cepat dan Mudah*, 93, 91.

⁹ Ernie Tisnawati. *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenadamedia, 2015), 136.

segalanya, maka tanpa ridho dari-Nya sekeras apa pun usaha yang dilakukan maka tidak akan menghasilkan apa-apa. Pesantren Nurul Qornain yakin bahwa jalan kelancaran yang diberikan oleh Allah diberikan karena usaha tersebut ditujukan untuk kebaikan umat melalui pendidikan dan pemberdayaan masyarakat, bukan untuk kepentingan atau keuntungan pribadi. Di sisi lain, kekuatan yang dimiliki oleh Pesantren Nurul Qornain adalah SDM yang berkualitas. Pada awal melakukan usaha agribisnis di zaman orde baru, pesantren sudah menjalin kerjasama dengan pemerintah salah satunya mengikutsertakan pelaku usaha agribisnis pesantren dalam acara pelatihan agribisnis.

Kedua, Kelemahan (Weakness). Sedangkan kelemahan yang dimiliki Pesantren Nurul Qornain adalah kurangnya akuntabilitas penganggaran yang jelas dalam pengalokasian dana yang dilakukan oleh petani, baik untuk usaha peternakan atau pun pertanian serta keterbatasan mesin produk hasil pertanian. Dengan minimnya akuntabilitas dalam penganggaran dana dapat berpotensi menimbulkan celah kecurangan yang dilakukan oleh oknum yang tidak jujur atau konsekuensi lain adalah perhitungan yang tidak tepat yang dapat merugikan pihak Pesantren Nurul Qornain. Sedangkan dengan keterbatasan mesin produk hasil agribisnis akan membuat keuntungan tidak akan bertambah. Pesantren hanya mendapatkan keuntungan dari hasil bahan mentah agribisnis.

Ketiga, Peluang (Opportunities). Di Pesantren Nurul Qornain, peluang pesantren untuk terus mengembangkan usaha agribisnis di antaranya ialah: Permintaan pasar yang terus meningkat; Kerjasama dengan pemerintah dan akademisi; Berbagi dengan masyarakat (zakat, shadaqah dan bantuan pendidikan); Potensi perkembangan lahan pertanian dan peternakan; dan Adanya varietas benih unggul.

Keempat, Ancaman (Threats). Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan peranannya sebuah lembaga pendidikan itu sendiri. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh Pesantren Nurul Qornain dalam pengembangan usaha agribisnis ialah permainan pasar yang kurang sehat, iklim tidak menentu, serangan penyakit dan hama pengganggu, serta kelangkaan pupuk.

4. Analisis Sumberdaya Organisasi

a. Sumber Daya Manusia

Dalam mengembangkan Pesantren Nurul Qornain, Kyai Yazid Karimullah telah membagi tugas kepada anggota keluarga pesantren sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Dalam pengaturan pengorganisasian pesantren, Kyai Yazid karimullah membagi pengembangan pesantren ke dalam tiga bagian dimana dari ketiga aspek pengembangan tersebut dikepalai atau dikoordinir oleh orang-orang pilihan. Bagian pertama adalah pengembangan masalah kepesantrenan yang dikordinir oleh Kyai Fawaid Yazid, putra pertama Kyai Yazid Karimullah. Bagian perekonomian dikordinir oleh Kyai Imam. Beliau adalah menantu dari Kyai Yazid yang menjadi kepala sekolah MA Nurul Qornain. Adapun bagian yang ketiga adalah bagian pendidikan yang dikordinir oleh kyai Badrud Tamam yang juga merupakan menantu dari Kyai Yazid Karimullah. Dengan lahan yang begitu luas dan tersebar di beberapa wilayah tidak memungkinkan bagi Kyai Imam untuk mengontrol secara langsung satu-persatu lahan tersebut, sehingga beliau menetapkan satu penanggung jawab/koordinator di setiap kecamatan untuk mengontrol perkembangan usaha agribisnis yang dimiliki Pesantren Nurul Qornain.

Selain pembagian tugas atau tanggung jawab, pada awal usaha agribisnis yang dimiliki oleh Pesantren Nurul Qornain, para pekerja sering diikutkan pelatihan-pelatihan agar mereka memiliki keterampilan khusus dalam pengembangan usaha agribisnis. Namun pada saat ini, para pekerja sudah tidak diikutkan lagi pelatihan-pelatihan, karena Pesantren Nurul Qornain meyakini bahwa para pekerja sudah cukup penguasaan pengetahuannya baik di bidang pertanian maupun peternakan.

Menurut Griffin untuk mencapai keberhasilan didalam sebuah organisasi, sumber daya manusia yang ada di lingkungan organisasi tersebut perlu memperhatikan beberapa aspek keterampilan atau kemampuan yang harus dimiliki, diantaranya *Technical skill* (keterampilan teknik), *Conceptual Skill* (Keterampilan Konsep), dan *Human Skill* (Keterampilan Perilaku Individu).¹⁰

Menurut peneliti, Pesantren Nurul Qornain sudah berusaha untuk mencapai ketiga *skill* tersebut. Dalam membentuk *technical skill* usaha yang dilakukan pesantren ialah dengan mengikut sertakan para pekerja baik santri maupun masyarakat untuk mengikuti pelatihan khusus serta mendatangkan tenaga ahli baik di bidang peternakan maupun pertanian, kegiatan ini ditujukan agar para pekerja memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mengembangkan usaha agribisnis meskipun saat ini kegiatan seperti itu sudah jarang dilakukan, namun pengembangan pengetahuan dan keterampilan mereka terus dikembangkan meskipun secara otodidak.

Melalui kegiatan-kegiatan pengembangan yang sudah mereka jalani membuat mereka memiliki bekal untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan agribisnis bahkan mereka mampu membuat pupuk organik yang berasal dari limbah pesantren, selain itu mereka juga mampu meracik obat untuk peternakan dan pestisida. Inisiatif untuk terus membuat hal baru yang berguna untuk pengembangan usaha agribisnis merupakan indikasi dari penguasaan *Conceptual Skill* (Keterampilan Konsep) sebagaimana teori yang disampaikan oleh Griffin.

Selain itu, setiap malam jum'at Pesantren Nurul Qornain mengadakan pertemuan dengan para pekerja. Menurut peneliti, hal ini sangat penting karena dapat meningkatkan kinerja para masyarakat untuk bersama-sama membangun dan mengembangkan Pesantren Nurul Qornain. Selain itu, para pengasuh juga mengingatkan para pekerja untuk tetap memegang prinsip kejujuran dan keikhlasan dalam mengembangkan usaha agribisnis ini melalui tausiyah-tausiyah yang disampaikan secara singkat. Kegiatan ini merupakan salah satu usaha pesantren untuk membentuk perilaku pekerja yang jujur dan solid dengan pekerja yang lain sehingga terjalinlah kerja sama yang baik antara sesama pekerja dan Pesantren Nurul Qornain.

b. Sumber Daya Alam

Sumber daya alam merupakan material-material yang sangat luas dan banyak di wilayah Indonesia. Sumber daya alam tersebut akan bermanfaat apabila dikelola dengan baik. Menurut Abrar Husen material sumber daya alam harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar kebutuhannya mencukupi pada waktu dan tempat yang diinginkan.¹¹ Sumber daya alam luas dan dikelola dengan baik, maka sumber daya alam tersebut mencukupi terhadap semua kebutuhan manusia.

Di Pesantren Nurul Qornain, sumber daya alam yang dimiliki pesantren tergolong luas sekitar kurang lebih 40 hektare yang tersebar di beberapa wilayah mulai dari daerah Jember

¹⁰ Griffin, *Business, 8th Edition*. (NJ: Prentice Hall, 2006), 184.

¹¹ Husen, *Manajemen Proyek*, (Yogyakarta: ANDI, 2009), 33.

bagian timur, Bondowoso, dan Situbondo. Dengan lahan yang sangat luas ini, Pesantren Nurul Qornain memilih satu orang sebagai penanggung jawab untuk mengawasi dan melaporkan kegiatan usaha agribisnis tersebut.

Kualitas sumber daya alam yang baik menentukan produktifitas hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi, setiap individu didalam organisasi dituntut untuk mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya yang tersedia sebaik mungkin agar hasil yang dicapai maksimal. Tidak hanya itu, individu diharapkan agar melakukan upaya-upaya untuk menjaga keutuhan sumber daya alam, mengingat keterbatasan yang disediakan oleh alam sehingga terhindar dari kepunahan. Semakin sedikit jumlah ketersediaannya, maka akan banyak kegiatan yang tidak dapat dilakukan dan tujuan yang diinginkan akan sulit dicapai.

c. Sumber Daya Keuangan

Sumber daya keuangan merupakan potensi pembiayaan yang harus disediakan oleh setiap orang atau organisasi yang mau melakukan usaha. Biaya adalah nilai kas atau setara kas yang dikeluarkan (dikorbankan) untuk mendapatkan barang atau jasa, yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi pada saat ini maupun masa mendatang. Jika biaya “telah dimanfaatkan” dalam rangka menghasilkan pendapatan, maka biaya tersebut dinyatakan telah kadaluarsa (expired). Biaya yang telah kadaluarsa ini dinamakan sebagai beban. Pada setiap akhir periode, beban akan dikurangkan dari pendapatan dalam laporan laba rugi untuk menentukan besarnya laba atau rugi bersih yang diperoleh masing- masing periode.¹²

Di Pesantren Nurul Qornain, modal pembiayaan sudah disediakan sejak awal usaha agribisnis dilakukan. Modal awal dalam membangun usaha agribisnis di Pesantren Nurul Qornain berasal dari dana pribadi keluarga Pesantren Nurul Qornain. Dari dana tersebut kemudian dikembangkan hingga menjadi usaha sebesar saat ini. Dan saat ini modal awal yang diberikan oleh keluarga pesantren sudah bisa dikembalikan jadi dana yang dipakai dalam pengembangan usaha agribisnis merupakan dana milik pesantren yang berasal dari usaha tersebut.

d. Sumber Daya Teknologi

Dalam melaksanakan pengolahan produksi hasil pertanian Pesantren Nurul Qornain menggunakan teknologi mesin yang merupakan milik Pesantren Nurul Qornain. Mesin yang dimiliki Pesantren Nurul Qornain di antaranya adalah mesin gergaji kayu, mesin penggiling kopi, jagung, dan padi. Selain itu Pesantren Nurul Qornain juga memiliki mesin organik untuk pembuatan pupuk organik.

Sarana teknologi memiliki peran yang urgen untuk pelaksanaan usaha ekonomi termasuk juga usaha agribisnis. Pemilihan teknologi dalam perspektif modern tidak lain adalah masalah pertimbangan teknis dan rasional belaka, suatu teknologi dipilih dan dipergunakan organisasi, semata-mata adalah karena melihat efektivitas dan efisiensi yang dihasilkannya terhadap pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.¹³

Menurut peneliti penggunaan teknologi mesin ini ditujukan untuk menunjang proses pengolahan hasil panen yang dimiliki Pesantren Nurul Qornain agar hasilnya juga lebih besar ketimbang tidak diolah sendiri. Selain itu, adanya mesin ini juga akan berdampak pada penyediaan lapangan pekerjaan bagi masyarakat yang kurang mampu atau belum mendapatkan pekerjaan.

¹² Hery, *Cara Cepat dan Mudah*, 17.

¹³ Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 161.

5. Perumusan Strategi

Setelah melakukan perumusan visi dan misi, analisis lingkungan, analisis SWOT, dan analisis sumber daya organisasai untuk mewujudkan kedaulatan ekonomi, maka Pesantren Nurul Qornain perlu menentukan strategi yang akan diambil dari berbagai alternatif yang ada. Pada dasarnya alternatif strategi terbagi ke dalam tiga bagian besar, yaitu strategi menyerang atau cenderung mengambil resiko (*aggressive or offensive strategy*), strategi bertahan atau cenderung menghindari resiko (*defensive strategy*), dan strategi yang memadukan antara mengambil resiko dan menghindari resiko (*turn around strategy*).¹⁴

Setelah melakukan beberapa analisa seperti yang telah dijelaskan di atas, terdapat beberapa strategi yang dilakukan pesantren untuk terus mengembangkan usaha agribisnis, di antaranya ialah:

- a. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dan lembaga pendidikan sekolah maupun perguruan tinggi untuk pengembangan usaha agribisnis
- b. Meningkatkan upaya berbagi dengan masyarakat untuk mendapatkan keberkahan dan ridlo dari Allah, meningkatkan loyalitas dan etos kerja para pekerja.
- c. Menambah lahan pertanian tiap bulan
- d. Menyediakan sendiri varietas benih unggul
- e. Memperluas jaringan dan informasi
- f. Meningkatkan kemampuan pekerja untuk menangani dan mengantisipasi segala bentuk gangguan pada usaha agribisnis.
- g. Membuat pupuk organik
- h. Pesantren selalu melakukan upaya monitoring dan silaturahmi tiap minggu
- i. Melakukan Pengadaan bimbingan untuk pengembangan usaha agribisnis salah satunya dalam hal akuntabilitas keuangan.
- j. Pengadaan teknologi mesin untuk meningkatkan pemasaran produk usaha agribisnis.
- k. Meningkatkan pengetahuan dan pengembangan teknologi pertanian untuk mencegah dan mengatasi berbagai gangguan dalam usaha agribisnis.

Melihat pemilihan keputusan perancangan strategi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa alternatif strategi yang diambil oleh Pesantren Nurul Qornain termasuk *turn around strategy* yaitu perpaduan antara strategi penyerangan dan pertahanan. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dilihat dalam pemilihan strategi terdapat beberapa poin yang tujuannya ialah untuk menyerang atau menghadapi persaingan pasar, semisal pada pemilihan bibit unggul baik dalam hal pertanian maupun perternakan, dimana pemilihan bibit ini tidak hanya berdasarkan kualitas saja tetapi juga memperhatikan kondisi pasar agar komoditas yang dijual oleh Pesantren Nurul Qornain tidak menjadi barang pasaran yang menyebabkan harganya menjadi rendah, tetapi pemilihan bibit ini juga harus memperhatikan kondisi alam dan cuaca agar tidak mengalami kegagalan.

KESIMPULAN

Dalam merancang perencanaan sebuah usaha untuk mewujudkan kedaulatan ekonomi, pesantren Nurul Qornain melakukan beberapa langkah diantaranya ialah: a) penentuan visi dan misi. Visi dari Pesantren Nurul Qornain ialah menjadikan umat bahagia di dunia dan akhirat.

¹⁴ Ernie Tisnawati. *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenadamedia 2015), 140.

Sedangkan misi dari Pesantren Nurul Qornain diantaranya yaitu: melaksanakan sistem pendidikan untuk menjadikan umat yang berpendidikan, melaksanakan sistem ekonomi untuk mewujudkan umat yang mandiri dalam perekonomian; dan menciptakan generasi yang bermanfaat bagi masyarakat lain; b) hasil analisis lingkungan luarnya adalah mayoritas keahlian yang dimiliki masyarakat adalah sebagai petani dan wilayahnya subur serta sangat berpotensi untuk mengembangkan usaha agribisnis. Di samping itu, pesantren juga sudah membaca dan memanfaatkan kondisi lingkungan agar tetap menjadi sebuah koorporasi agribisnis yang kuat, kokoh dan bisa bersaing dengan para kompetitor yang lama dan yang bari; c) hasil analisis SWOT menunjukan posisi pesantren berada pada tahap tumbuh dan membangun (*grow and built*); d) Sedangkan hasil perumusan strateginya di antaranya ialah meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dan akademisi, meningkatkan upaya berbagi dengan masyarakat untuk mendapatkan kekuatan Ilahi atau keberkahan dan ridlo dari Allah, meningkatkan loyalitas dan etos kerja para pekerja, menambah lahan pertanian tiap bulan, menyediakan sendiri varietas benih unggul, memperluas jaringan dan informasi, meningkatkan kemampuan pekerja, membuat pupuk organik, selalu melakukan upaya monitoring dan silaturahmi tiap minggu, melakukan pengadaan bimbingan untuk pengembangan usaha agribisnis terutama akuntabilitas keuangan, pengadaan teknologi mesin untuk meningkatkan pemasaran produk usaha agribisnis, dan meningkatkan pengetahuan dan pengembangan teknologi pertanian.

DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, 2002. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- Hamid, Edy Suandi. 2014. *Modul 1: Sistem Ekonomi*. Universitas Terbuka 2 (330.12).
- Hery, 2013. *Cara Cepat dan Mudah Memahami Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Gava Media.
- Husen, 2009. *Manajemen Proyek*, Yogyakarta: ANDI.
- Kusdi, 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika.
- Porter, 1985 *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Ridhotullah, Subeki. 2015. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Rohim, Abd. 2005. *Sistem Manajemen Agribisnis*, Makasar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makasar.
- Rozalinda. 2014. *Ekonomi Islam: Teori dan Aplikasinya pada Aktivitas Ekonomi*, Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Siswanto dkk, 2013. *Entrepreneurial Motivation in Pondok Pesantren*. (Internatonal Journal Of Business and Behavioral Sciences (IJBBS)).
- Suwandi, Adig. *Kedaulatan Ekonomi Setelah Merdeka*, Artikel Jawa Pos, 22 Agustus 2017.
- Tisnawati. Ernie. 2015. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Prenadamedia.