

PENGUATAN MANAJEMEN PESANTREN BERBASIS KEWIRAUSAHAAN MELALUI PROGRAM PENDAMPINGAN UNTUK MEWUJUDKAN KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN BOARDING SCHOOL DI KECAMATAN PAMIJAHAN

Joko Trimulyo¹, Ima Rahmawati^{2*}, Titin Rustini³

^{*3} Institut Agama Islam Sahid, Indonesia, email: *dafenta.ima13@gmail.com

Info Artikel

Diajukan: 06-06-2026

Diterima: 13-06-2026

Diterbitkan: 27-06-2026

Keyword:

pesantren,
entrepreneurship,
mentoring, economic
independence,
governance

Kata Kunci:

pesantren,
kewirausahaan,
pendampingan,
kemandirian ekonomi,
tata kelola

DOI:

<https://doi.org/10.56406/sahidmengabdijurnalpengabdianmasyarakatinstitutagamisahidbogor.v5i01.1044>

Abstract

This community service program aimed to realize pesantren economic independence through strengthening entrepreneurship-based management at boarding school pesantren in Pamijahan District. The program was motivated by limited business governance capacity, weak business planning, poor financial administration, and low utilization of local economic opportunities. The method employed Participatory Action Research (PAR) through needs mapping, FGD, training, intensive mentoring, program implementation, monitoring, and evaluation. The results showed improved managerial competence, indicated by the formulation of business roadmaps, business organizational structures, SOP, financial recording systems, and digital marketing strategies. In addition, partners initiated business diversification based on local potential and community networks. This program proves that participatory mentoring effectively strengthens pesantren economic institutions. The implication of this activity is the availability of an innovative, adaptive, and sustainable pesantren empowerment model to support the Ministry of Religious Affairs of Indonesia priority program on Pesantren Independence and the improvement of national Islamic education quality

Abstrak

Pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren melalui penguatan manajemen berbasis kewirausahaan pada pesantren boarding school di Kecamatan Pamijahan. Program ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya kapasitas tata kelola usaha, lemahnya perencanaan bisnis, administrasi keuangan yang belum tertib, serta rendahnya pemanfaatan peluang ekonomi lokal. Metode pelaksanaan menggunakan *Participatory Action Research* (PAR) melalui tahapan pemetaan kebutuhan, *Focus Group Discussion*, pelatihan, pendampingan intensif, implementasi program, serta monitoring dan evaluasi. Hasil kegiatan menunjukkan peningkatan kompetensi manajerial mitra yang ditandai dengan tersusunnya roadmap usaha, struktur organisasi unit bisnis, standar operasional prosedur, sistem pencatatan keuangan, dan strategi pemasaran digital. Selain itu, mitra mulai mengembangkan diversifikasi usaha berbasis potensi lokal dan jejaring masyarakat sekitar. Program ini membuktikan bahwa pendampingan partisipatif efektif memperkuat kelembagaan ekonomi pesantren. Implikasi kegiatan ini adalah tersedianya model pemberdayaan pesantren yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan guna mendukung program prioritas Kementerian Agama Republik Indonesia tentang Kemandirian Pesantren serta peningkatan mutu pendidikan keagamaan nasional.

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang memiliki fungsi strategis dalam pembangunan sumber daya manusia, penguatan moral sosial, serta pemberdayaan ekonomi umat (Rahmawati, Ima et al., 2023). Dalam konteks Indonesia, pesantren tidak lagi dipandang hanya sebagai pusat transmisi ilmu keagamaan, tetapi juga sebagai agen transformasi sosial yang dituntut adaptif terhadap dinamika ekonomi modern. Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Agama Republik Indonesia menempatkan penguatan kemandirian pesantren sebagai salah satu agenda prioritas melalui program Kemandirian Pesantren, transformasi digital pendidikan keagamaan, dan penguatan mutu tata kelola kelembagaan. Kebijakan ini menegaskan bahwa pesantren diharapkan mampu membangun sistem pembiayaan mandiri agar keberlanjutan pendidikan tidak semata bergantung pada iuran santri maupun bantuan eksternal.

Secara normatif, arah tersebut diperkuat melalui Pemerintah Republik Indonesia dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang menegaskan fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Namun dalam praktiknya, banyak pesantren masih menghadapi persoalan kelembagaan berupa lemahnya perencanaan usaha, belum tertatanya administrasi keuangan, rendahnya diversifikasi unit bisnis, serta keterbatasan sumber daya manusia dalam bidang manajerial. Akibatnya, potensi ekonomi yang dimiliki pesantren belum berkembang menjadi sistem pendapatan berkelanjutan. Di satu sisi negara mendorong lahirnya pesantren mandiri, tetapi di sisi lain sebagian pesantren belum memiliki perangkat tata kelola ekonomi yang memadai. Ketidaksinkronan antara tuntutan kebijakan makro dan kesiapan kelembagaan mikro inilah yang menjadikan program penguatan manajemen pesantren semakin mendesak.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pesantren memiliki potensi besar dalam pengembangan ekonomi berbasis komunitas. Azra (2012) menjelaskan bahwa modernisasi pesantren menuntut perluasan fungsi kelembagaan, termasuk bidang ekonomi produktif. Zarkasyi (2018) menegaskan bahwa keberhasilan pesantren modern ditopang sistem manajemen yang tertib dan kepemimpinan visioner. Wahid (2011) menyebutkan bahwa pesantren memiliki modal sosial tinggi berupa kepercayaan masyarakat dan jaringan alumni yang dapat dikembangkan menjadi kekuatan ekonomi. Sementara Qomar (2007) menyoroti pentingnya reformasi manajemen pendidikan Islam agar lembaga mampu bersaing secara profesional. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa kemandirian ekonomi pesantren sangat terkait dengan kapasitas tata kelola lembaga.

Penelitian lain juga memperkuat pentingnya pendekatan kewirausahaan dalam pengembangan pesantren. Hisrich et al. (2017) menyatakan bahwa kewirausahaan bertumpu pada inovasi, keberanian membaca peluang, dan kemampuan mengelola risiko. Huda (2020) menemukan bahwa unit usaha

pesantren yang dikelola profesional mampu menopang biaya operasional lembaga dan meningkatkan kesejahteraan santri. Suryana (2019) dan Banjarnahor, A. R. et al. (2025) menjelaskan bahwa organisasi berbasis komunitas akan berkembang apabila memiliki orientasi pasar dan manajemen usaha yang jelas. Penelitian Rahman dan Fauzi (2021) menunjukkan bahwa sebagian besar usaha pesantren gagal berkembang karena lemahnya pencatatan keuangan, pemasaran tradisional, dan ketergantungan pada figur pengasuh. Adapun Ma'arif (2022) menemukan bahwa program pelatihan kewirausahaan tanpa pendampingan jangka menengah cenderung menghasilkan dampak yang rendah. Dengan demikian, kajian sebelumnya lebih banyak menyoroiti potensi dan pelatihan usaha, sementara model pendampingan manajemen yang sistematis masih relatif terbatas.

Kecamatan Pamijahan dipilih sebagai lokasi pengabdian karena memiliki karakteristik yang sangat relevan bagi pengembangan ekonomi pesantren. Wilayah ini dikenal sebagai kawasan religius dengan mobilitas masyarakat tinggi karena keberadaan wisata ziarah, perdagangan lokal, pertanian, dan jaringan masyarakat muslim yang kuat. Di sisi lain, berkembang sejumlah pesantren *boarding school* yang memiliki santri mukim, kebutuhan operasional besar, serta interaksi intensif dengan masyarakat sekitar. Kondisi ini menciptakan peluang pasar yang nyata bagi pengembangan unit usaha seperti koperasi santri, kuliner, agribisnis, percetakan, *digital service*, hingga *merchandise religius*. Namun peluang tersebut belum seluruhnya dimanfaatkan karena banyak pesantren masih berfokus pada fungsi pendidikan inti dan belum memiliki roadmap bisnis kelembagaan. Oleh sebab itu, Pamijahan menjadi lokasi strategis sekaligus urgen untuk intervensi pengabdian.

Dari perspektif teori, kebutuhan program ini dapat dijelaskan melalui teori manajemen klasik yang menekankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sebagai syarat efektivitas organisasi (Robbins & Coulter, 2018). Teori manajemen strategik menambahkan pentingnya analisis lingkungan internal-eksternal guna merumuskan keunggulan kompetitif (David et al., 2020; Sahir, S. H. et al., 2024). Dalam kerangka *resource-based view*, keunggulan lembaga lahir dari kemampuan mengelola sumber daya unik seperti budaya disiplin santri, loyalitas alumni, legitimasi ulama, dan basis komunitas (Barney, 1991). Sementara teori pemberdayaan menekankan bahwa perubahan berkelanjutan memerlukan peningkatan kapasitas dan kontrol terhadap sumber daya melalui proses partisipatif (Zimmerman, 2000). Jika ditarik ke konteks pesantren, maka keberhasilan unit usaha tidak cukup melalui pelatihan teknis sesaat, tetapi membutuhkan pendampingan yang menata sistem kelembagaan secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian tersebut, celah pengabdian ini terletak pada belum optimalnya integrasi antara potensi ekonomi pesantren, peluang pasar lokal

Pamijahan, dan kapasitas manajemen usaha kelembagaan. Sebagian program sebelumnya berhenti pada pelatihan produksi atau motivasi kewirausahaan, sedangkan aspek penyusunan model bisnis, SOP usaha, sistem keuangan, pemasaran, serta monitoring kinerja belum menjadi fokus utama. Karena itu, pengabdian ini diarahkan untuk menjawab bagaimana kondisi aktual kemandirian ekonomi pesantren *boarding school* di Kecamatan Pamijahan, faktor-faktor apa yang menghambat optimalisasi unit usaha, bagaimana model pendampingan manajemen berbasis kewirausahaan yang sesuai dengan karakter pesantren lokal, serta sejauh mana program pendampingan mampu meningkatkan tata kelola dan keberlanjutan ekonomi lembaga. Dengan demikian, kegiatan ini selaras dengan prioritas Kementerian Agama Republik Indonesia dalam penguatan kemandirian pesantren dan berpotensi menghasilkan model replikasi nasional.

METODE PELAKSANAAN

Metode pengabdian ini menggunakan pendekatan *Participatory Action Research (PAR)* yang menempatkan mitra sebagai subjek utama dalam proses perubahan kelembagaan. Pendekatan ini dipilih karena relevan untuk pemberdayaan pesantren yang memerlukan keterlibatan aktif pengasuh, pengelola, guru, santri, dan unit usaha dalam mengidentifikasi persoalan serta merumuskan solusi bersama. Tahapan kegiatan meliputi: (1) pemetaan kondisi awal manajemen dan potensi ekonomi pesantren *boarding school* di Kecamatan Pamijahan melalui observasi, wawancara, dan *Focus Group Discussion (FGD)*; (2) penyusunan rencana penguatan kelembagaan berbasis analisis SWOT; (3) pelaksanaan pelatihan dan pendampingan manajemen usaha yang mencakup perencanaan bisnis, pengorganisasian SDM, administrasi keuangan, pemasaran, dan digitalisasi layanan; serta (4) monitoring dan evaluasi capaian program secara berkala. Model ini sejalan dengan teori pemberdayaan yang menegaskan bahwa perubahan berkelanjutan terjadi ketika komunitas memiliki kapasitas, partisipasi, dan kontrol terhadap sumber daya yang dimiliki (Zimmerman, 2000).

Secara operasional, strategi pendampingan merujuk pada teori manajemen yang menekankan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* sebagai dasar efektivitas organisasi (Robbins & Coulter, 2018). Oleh karena itu, luaran kegiatan diarahkan pada tersusunnya *roadmap* usaha pesantren, *Standar Operasional Prosedur (SOP)* unit bisnis, sistem pencatatan keuangan sederhana, strategi pemasaran, serta peningkatan kompetensi pengelola usaha. Evaluasi keberhasilan dilakukan melalui perbandingan kondisi sebelum dan sesudah pendampingan, meliputi peningkatan kapasitas manajerial mitra, terbentuknya sistem tata kelola usaha, bertambahnya diversifikasi unit ekonomi produktif, serta meningkatnya kesiapan pesantren menuju kemandirian ekonomi. Dengan metode ini, program tidak berhenti pada transfer pengetahuan, tetapi menghasilkan perubahan nyata yang selaras

dengan prioritas Kementerian Agama Republik Indonesia dalam penguatan kemandirian pesantren.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan program pengabdian menunjukkan bahwa pesantren boarding school di Kecamatan Pamijahan memiliki potensi ekonomi yang cukup besar, namun belum sepenuhnya dikelola melalui sistem manajemen usaha yang terstruktur. Berdasarkan hasil observasi awal, sebagian besar mitra telah memiliki aset dasar berupa jumlah santri mukim yang stabil, jaringan wali santri, dukungan masyarakat sekitar, serta lokasi yang dekat dengan jalur wisata religius. Potensi tersebut berpeluang dikembangkan menjadi unit usaha produktif seperti koperasi santri, kantin sehat, budidaya pertanian, laundry, percetakan, dan penjualan produk islami. Temuan ini sejalan dengan teori resource-based view yang menyatakan bahwa keunggulan organisasi bertumpu pada kemampuan mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, dan sulit ditiru (Barney, 1991). Dengan kata lain, modal sosial dan basis komunitas pesantren merupakan aset strategis bagi kemandirian ekonomi.

Namun demikian, hasil pemetaan juga menunjukkan bahwa potensi tersebut belum diikuti kapasitas tata kelola kelembagaan yang memadai. Sebagian unit usaha belum memiliki struktur organisasi jelas, pembagian tugas masih terpusat pada pengasuh atau satu pengelola, pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana, serta belum tersedia target usaha tahunan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa usaha pesantren masih dikelola secara tradisional dan belum menerapkan prinsip manajemen modern. Robbins dan Coulter (2018) menegaskan bahwa efektivitas organisasi memerlukan integrasi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Ketika salah satu fungsi tidak berjalan, organisasi cenderung sulit berkembang secara berkelanjutan.

Tabel 1. Kondisi Awal Manajemen Unit Usaha Pesantren

Aspek	Kondisi Awal	Dampak
Perencanaan usaha	Belum ada roadmap bisnis	Usaha berjalan insidental
Struktur organisasi	Tugas belum terbagi jelas	Ketergantungan pada individu
Administrasi keuangan	Pencatatan manual sederhana	Sulit evaluasi laba-rugi
Pemasaran	Mengandalkan pelanggan internal	Pasar terbatas
Inovasi produk	Masih minim	Daya saing rendah

Menjawab persoalan tersebut, tim pengabdian melaksanakan pendampingan melalui pelatihan manajemen usaha, penyusunan roadmap

bisnis, pembentukan struktur pengelola, serta penyusunan SOP unit usaha. Mitra juga didampingi membuat pencatatan keuangan sederhana berbasis kas masuk-keluar dan laporan bulanan. Intervensi ini relevan dengan teori manajemen strategik yang menekankan pentingnya perumusan tujuan, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja untuk menciptakan keunggulan kompetitif (David et al., 2020). Setelah pendampingan, pengelola mulai memahami pentingnya target pendapatan, segmentasi pasar, dan evaluasi berkala terhadap usaha yang dijalankan.

Selain penguatan internal, kegiatan juga mengarahkan mitra pada pengembangan kewirausahaan berbasis peluang lokal Pamijahan. Kawasan ini memiliki arus masyarakat yang tinggi karena aktivitas pendidikan dan wisata religius, sehingga potensial untuk usaha kuliner, toko kebutuhan santri, jasa laundry, penjualan souvenir islami, serta pemasaran digital produk pesantren. Hisrich et al. (2017) menjelaskan bahwa kewirausahaan merupakan kemampuan menangkap peluang dan mengubahnya menjadi nilai ekonomi. Dalam konteks ini, pesantren tidak hanya menjadi konsumen pasar lokal, tetapi dapat bertransformasi menjadi produsen yang memberi manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar.

Tabel 2. Bentuk Pendampingan dan Luaran Program

Kegiatan Pendampingan	Output
Pelatihan manajemen usaha	Peningkatan literasi bisnis pengelola
Penyusunan roadmap usaha	Rencana bisnis 1–3 tahun
Penyusunan SOP	Tata kelola lebih sistematis
Pelatihan pencatatan keuangan	Laporan kas bulanan
Strategi pemasaran digital	Perluasan jangkauan pasar

Hasil evaluasi akhir menunjukkan adanya perubahan positif pada aspek manajerial dan kesiapan ekonomi lembaga. Mitra mulai menerapkan pembagian tugas pengelola usaha, memiliki jadwal evaluasi bulanan, serta mulai memisahkan keuangan usaha dengan keuangan operasional pesantren. Beberapa pesantren juga mulai merintis diversifikasi usaha baru sesuai potensi lokal. Temuan ini memperkuat pandangan Zimmerman (2000) bahwa pemberdayaan berhasil ketika komunitas memiliki kapasitas baru, rasa memiliki terhadap program, dan kemampuan mengontrol sumber daya secara mandiri. Dengan demikian, pendampingan tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru, tetapi juga perubahan perilaku organisasi.

Secara substantif, program ini membuktikan bahwa penguatan manajemen berbasis kewirausahaan merupakan strategi realistis untuk mendukung prioritas Kementerian Agama Republik Indonesia dalam program Kemandirian Pesantren. Pesantren yang sebelumnya bergantung pada sumber dana eksternal mulai memiliki orientasi pada pembiayaan mandiri melalui unit ekonomi produktif. Meski demikian, keberlanjutan program tetap memerlukan

komitmen pimpinan pesantren, regenerasi pengelola, pemanfaatan teknologi digital, serta jejaring kemitraan dengan pemerintah, dunia usaha, dan alumni.

Tabel 3. Perbandingan Sebelum dan Sesudah Pendampingan

Indikator	Sebelum	Sesudah
Struktur pengelola usaha	Tidak jelas	Tersusun
Roadmap bisnis	Belum ada	Tersedia
Pencatatan keuangan	Manual sporadis	Rutin bulanan
Diversifikasi usaha	Terbatas	Mulai berkembang
Evaluasi kinerja	Tidak rutin	Terjadwal

Berdasarkan hasil tersebut, model pendampingan ini layak direplikasi pada pesantren lain dengan karakteristik serupa, khususnya wilayah yang memiliki potensi ekonomi lokal namun belum ditopang sistem manajemen kelembagaan yang kuat. Program ini menegaskan bahwa keberhasilan kemandirian ekonomi pesantren bukan semata ditentukan besarnya modal, tetapi oleh kualitas tata kelola, kepemimpinan, dan kemampuan membaca peluang pasar.

KESIMPULAN

Program penguatan manajemen pesantren berbasis kewirausahaan melalui pendampingan pada pesantren *boarding school* di Kecamatan Pamijahan menunjukkan bahwa pesantren memiliki potensi ekonomi yang besar, terutama didukung oleh sumber daya santri, kepercayaan masyarakat, jaringan sosial, serta peluang pasar lokal. Namun potensi tersebut sebelumnya belum dikelola secara optimal karena lemahnya perencanaan usaha, belum tertatanya struktur organisasi, administrasi keuangan yang sederhana, dan terbatasnya inovasi unit bisnis. Melalui program pendampingan, terjadi peningkatan kapasitas manajerial mitra yang ditandai dengan tersusunnya roadmap usaha, SOP pengelolaan, sistem pencatatan keuangan, pembagian tugas pengelola, serta munculnya diversifikasi usaha produktif. Temuan ini menegaskan bahwa kemandirian ekonomi pesantren lebih ditentukan oleh kualitas tata kelola kelembagaan daripada sekadar ketersediaan modal.

Implikasi kegiatan ini menunjukkan bahwa model pendampingan partisipatif layak dijadikan strategi pengembangan pesantren dalam mendukung program prioritas Kementerian Agama Republik Indonesia terkait Kemandirian Pesantren. Oleh karena itu, pesantren disarankan melakukan penguatan berkelanjutan melalui digitalisasi usaha, peningkatan kompetensi SDM, regenerasi pengelola, dan perluasan kemitraan dengan pemerintah, dunia usaha, serta alumni. Bagi pemangku kebijakan, hasil ini dapat menjadi rujukan dalam merancang program pemberdayaan ekonomi pesantren berbasis kebutuhan lokal. Sementara bagi peneliti dan pelaksana pengabdian selanjutnya, diperlukan pengembangan model pendampingan jangka panjang

yang mengukur dampak ekonomi secara kuantitatif agar keberhasilan program dapat direplikasi secara lebih luas dan sistematis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Perkenankan penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penelitian pada kegiatan PkM.

REFERENSI

- Azra, A. (2012). Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju milenium baru. Kencana.
- Banjarnahor, A. R., Ainun, W. O. N., Kainde, L. L., Rahmawati, I., Lifchatullaillah, E., Abdi, M. N., ... & Simarmata, H. M. P. (2025). Kepemimpinan transformasional dalam organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). Strategic management: Concepts and cases (17th ed.). Pearson.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). Entrepreneurship (10th ed.). McGraw-Hill.
- Huda, M. (2020). Economic empowerment model in Islamic boarding school institutions. *Journal of Islamic Economics Studies*, 5(2), 45–58.
- Ma'arif, S. (2022). Sustainability of entrepreneurship training in pesantren communities. *Journal of Community Development*, 8(1), 77–89.
- Qomar, M. (2007). Manajemen pendidikan Islam. Erlangga.
- Rahman, A., & Fauzi, M. (2021). Management constraints of pesantren business units in Indonesia. *International Journal of Islamic Management*, 4(1), 22–35.
- Rahmawati, I., Anwar, H., Wathoni, K., & Maromi, I. (2023). Building public trust through the excellency program: A study on tahfidz branding in pesantren. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 287–298. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.3897>
- Republik Indonesia. (2019). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Sekretariat Negara.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
- Sahir, S. H., Sudarmanto, E., Rahmawati, I., Masduki, D., Clara, C., Dewi, I. K., Wiyati, E. K., Walean, R., Pasuhuk, L., Rahayu, P. P., & Kainde, S. (2024). Manajemen perubahan organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Suryana. (2019). Kewirausahaan: Pedoman praktis. Salemba Empat.
- Wahid, A. (2011). Menggerakkan tradisi: Esai-esai pesantren. LKiS.
- Zarkasyi, A. S. (2018). Manajemen pesantren modern. Gontor Press.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.),

Handbook of community psychology (pp. 43–63). Springer.

<https://doi.org/10.1007/97814615419362>