

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Pondok Pesantren**

##### **1. Sejarah Pondok Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Bantul**

Pondok pesantren Asy Syifa' terletak di Kabupaten Bantul Yogyakarta memiliki arti penyembuh yaitu penyembuh dari penyakit kebodohan sebagai warisan jahiliah yang masih berkembang di abad modern saat ini. Kebodohan terhadap membaca Qur'an, nilai-nilai Islam dan ilmu teknologi masih menyelimuti umat Islam.

Menyadari akan hal tersebut, H. Hadi Suyatman dan Drs. Busro Mustahal, hakim Pengadilan Agama Kabupaten Bantul berinisiatif untuk mendirikan pondok pesantren. Hal tersebut didasarkan pada perhatian masyarakat yang masih minim dalam membaca Al-Qur'an. Bahkan tidak sedikit anak remaja disekitar yang juga tidak bisa membaca Al-Qur'an. Kenyataan tersebut menyentuh hatinya untuk berbuat sesuatu.

Inisiatif mendirikan pesantren bagi tokoh Muhammadiyah seperti Drs. Busro Mustahal dan H. Hadi Suyatman memang ide yang langka. Umumnya tokoh-tokoh Muhammadiyah itu lebih tertarik pada sekolah umum seperti SD, SMP maupun SMA ketimbang mendirikan pesantren. Pada mulanya pesantren Asy Syifa' dibangun sangat darurat.

Para santrinya belajar di rumah pribadi yang diwakafkan salah seorang pensiunan ABRI. Rumah yang berdiri diatas tanah seluas 0,5 Ha itu dimanfaatkan sebagai Gedung Madrasah Diniyah dan Tsanawiyah. Tepatnya pesantren tersebut didirikan pada tahun 1989. Perhatian masyarakat disekitarnya ternyata cukup antusias terhadap kehadiran pesantren. Masyarakatpun berbondong-bondong memasukkan anaknya mengingat biayanya yang juga cukup murah.

Mulanya pesantren ini mengajarkan baca tulis Al-Qur'an, mengingat masyarakat setempat masih banyak yang buta huruf Al-Qur'an. Tapi lama-lama baru meningkat pada pembukaan Madrasah Tsanawiyah maupun Madrasah Diniyah. Bahkan pesantren yang baru berdiri pada beberapa tahun ini sekarang telah berhasil menghimpun tenaga pengajar sebanyak 23 orang dari UGM (Universitas Gadjah Mada) dan IAIN (Institut Agama Islam Negeri), dan berhasil menghadirkan salah seorang tokoh dari Pesantren Krapyak yang cukup terkenal di Yogyakarta.

Melihat perkembangan yang cukup menggembirakan, DRS. Busro Mustahal, salah seorang pendiri Pesantren menyediakan rumahnya sebagai asrama putri. Karena tempat yang ada tidak memadai, disamping itu minat masyarakat untuk memondokkan anaknya cukup besar. Bahkan Asy Syifa' telah berhasil menghadirkan Kyai Haji Mustahal (Almarhum) dari Pesantren Wates.

Dalam mengisi liburan sekolah pun Asy Syifa' aktif menyelenggarakan pesantren kilat yang diikuti sekolah umum, dan langkah

semacam itu mendapat perhatian dari orang tua murid yang selalu dipusingkan oleh anak-anak dalam mengisi liburan sekolah. Asy Ayifa' cukup tanggap dalam mengantisipasi problema orang tua murid. Pesantren yang diresmikan oleh Dr. H. M. Amien Rais, MA ini tentu terbuka untuk umum. Artinya bukan hanya untuk kalangan Muhammadiyah. Hanya saja karena masyarakat Yogyakarta sebagian besar merupakan warga Muhammadiyah, sehingga yang mengisi pesantren tersebut mayoritas dari Muhammadiyah.

## **2. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren**

### **a. Visi**

Menyiapkan Kader Muhammadiyah Sebagai Calon Ulama, Pemimpin Umat Yang Mampu Memenuhi Hajat Persyarikatan Muhammadiyah Dalam Mewujudkan Gerakan Islam Dan Dakwah Amar Ma'ruf Nahi Munkar

### **b. Misi**

- 1) Menyelenggarakan pendidikan formal MTs (Madrasah Tsanawiyah), MA (Madrasah Aliyah) dengan sistem *boarding school*, sehingga dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Menyiapkan siswa yang berakhlakul karimah.
- 3) Menyiapkan santri yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (*tafaqquh fiddin*),

- 4) Menyelenggarakan pendidikan non formal dan keterampilan hidup (*life skill*)
- 5) Memahami Al-Qur'an dan As-Sunnah menurut qaidah-qaidahnya serta mampu menentukan hukum -hukum Islam yang tepat dan benar
- 6) Menegakkan dan menjunjung tinggi perintah agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya.

**c. Tujuan**

Menyiapkan santri sebagai kader/calon ulama yang :

- 1) Hafal Al Quran dan memiliki penguasaan ilmu keislaman, berakhlakul karimah serta mampu melaksanakan dakwah Amar Ma'ruf Nahi Munkar.
- 2) Memiliki bekal penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kemaslahatan sebagai wujud ibadah, jihad dan dakwah.
- 3) Memiliki bekal keterampilan yang dapat dikembangkan sebagai bekal hidup mandiri di masyarakat.
- 4) Memiliki bekal kemampuan untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut.

**3. Program Pembelajaran di Pondok Pesantren**

**a. Menyelenggarakan Pendidikan Formal:**

- 1) MTS (Madrasah Tsanawiyah) Asy Syifa' Muhammadiyah Banglipuro
- 2) MA (Madrasah Aliyah) ASy Syifa' Muhammadiyah Banglipuro

**b. Menyelenggarakan Pendidikan Non Formal :**

- 1) Majelis Taklim dan Taman Pendidikan Al Qur'an
- 2) Madrasah Diniyah
- 3) Kursus kader Mubaligh/Mubalighot

**c. Pengembangan Pondok**

- 1) Penyaluran Zakat, Infak, Shodakoh, Hibah dan Wakaf
- 2) Penyantunan anak yatim , piatu, fakir miskin dan dhuafa'
- 3) Panti Asuhan Asy-Syifa' Muhammadiyah, Koperasi, Peternakan

**4. Struktur Organisasi Pondok Pesantren**

Ketua : **Drs.H. Mugiyanta, M.S.I.**

**Kepala Bidang**

Kabid. Sekretariat : Endra Wijaya

Kabid. Akademik : Sena, S.Pd.I,

Kabid Kesantrian : Chuznul Azhar, SPd.I., M.Pd.I

Kabid Sarpras : Syaeful Amar, S.Pd

**Kepala Urusan**

Kaur.Administrasi : Dewi Cahya Ningrum, S.Pd

Kaur. Keuangan : H. Sukarjan, S.Pd,

Kaur. Kurikulum : Nurul Laili

Kaur. KBM : Doni Oktama

Kaur. Litbang dan Humas : Sigit Hadriyanto, S.Pd.I

Kaur. Kesantrian Putra : Arif Yuda Wijayanto, S.Pd.

Kaur. Kesantrian Putri : Qorita Lillah

Kaur. Ekstrakurikuler : Ana Aisiyah  
 Kaur. Logistik : Mukhasin  
 Kaur. 7K : Wili Mufakih  
 Kaur. Kerumahtangan : Nurani Rodhiyatan Mardhiyah

## 5. Data Santri dan Pendidik Pondok Pesantren

### a. Data Santri

Tabel 4.3 Jumlah Data Santri Pondok Pesantren Asy Syifa'

No	Jenis kelamin	Tahun 2018 / 2019	Ket
1	Putra	54	Mukim
2	Putri	45	Mukim
	Jumlah	99	

### b. Data Pendidik

Tabel 4.4 Jumlah Data Pendidik Pondok Pesantren Asy Syifa'

No	Nama	Tugas Pondok	Alamat Asal
1	Drs. Budi Nurastowo Bintriman	Pengasuh	Sleman
2	Ipit Syarifah, S.Ag	Kesantrian Putri	Jakarta
3	Chusnul Azhar, S.Pd.I	Kesantrian Putra	Lamongan
4	Sena, S.Pd.I	Kurikulm	Gunungkidul

5	Syaeful amar	Kerumah Tanggaan	Purbalingga
6	Arif Yuda Wijayanto	Musrif	Klaten
7	Haryono Arifin	Musrif	Bantul

## 6. Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren

Tabel 4.5 Jumlah Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Asy Syifa'

No	Jenis Sarana / Pra Sarana	Jml	Kondisi			Pemanfaatan	Keterangan
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat		
A.	Bangunan						
1.	Masjid	2	2			Digunakan	
2	Rumah Pengasuh	1	1			Digunakan	
3	Asrama Ustadz	3	3			Digunakan	
	Asrama Santri	3	3			Digunakan	
4	Ruang Kelas MTs	3	3			Digunakan	
5	Ruang Kelas MA	3	3			Digunakan	

No	Jenis Sarana / Pra Sarana	Jml	Kondisi			Pemanfaatan	Keterangan
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat		
6	Ruang Perpustakaan	1	1			-	Digunakan
7	Ruang Kep. Sekolah	2	2			Digunakan	
8	Ruang Kantor TU	1	1			Digunakan	
9	Ruang Guru	1	1			Digunakan	
10	KM / WC Santri	20	13	5	3	Digunakan	
11	KM / WC Ustadz	5	3	2		Digunakan	
12	Koperasi	2	2			Digunakan	

## **B. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Faktor Yang Menjadikan *Business Stagnation* Dalam Unit Usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Bantul Yogyakarta**

Suatu unit usaha tidak selalu berkembang dengan baik sebagaimana yang diharapkan. Untuk mencapai kesuksesan, unit usaha akan dihadapkan pada kegagalan-kegagalan yang menjadi tonggak awal menuju kesuksesan. Begitu juga dengan proses pengembangan unit usaha di pondok pesantren tidak lepas dari berbagai hambatan sehingga ada beberapa unit usaha yang belum berhasil.

Menurut Fristia dan Navastara (2014) terdapat beberapa faktor penyebab unit usaha kecil mengalami kegagalan, diantaranya kurang pengalaman, kemampuan berhubungan, lokasi yang tidak strategis dan tingginya daya saing. Sesuai dengan ungkapan Daryanto (2013) bahwa faktor penghambat usaha secara umum dapat disebabkan usaha yang diabaikan pemiliknya, kecurangan dan pencurian, kurang keterampilan dan keahlian, pengalaman yang tidak seimbang, masalah pemasaran, kebijakan pembayaran, pengeluaran biaya, terlalu banyak asset, pengawasan yang buruk, lokasi usaha yang tidak strategis dan bencana.

Pondok pesantren harus mampu memahami berbagai hambatan dari dalam maupun luar untuk mencari peluang pemberdayaan ekonomi. Hasil wawancara menyatakan bahwa beberapa faktor penghambat unit usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Yogyakarta meliputi:

**Pertama,** kurangnya ketersediaan Sumber Daya Manusia. Pertumbuhan suatu usaha membutuhkan peran sumber daya yang memadai ditandai dengan pelaku usaha yang dapat membangun kemajuan tim melalui pengembangan SDM sesuai pada bidangnya. Hal ini sesuai dengan ungkapan Pak Endra selaku Penanggung Jawab di Pondok Pesantren Asy Syifa' dalam kutipan wawancara berikut:

“Iya. Ketersediaan sumber daya manusia sangat mempengaruhi perkembangan usaha di Pondok Pesantren. Adanya SDM yang memadai dapat membantu monitoring semangat dan motivasi santri dalam mengembangkan usaha. Namun karena pengasuh sibuk dan perlu adanya biaya gaji sehingga menjadi hambatan bagi Pondok Pesantren dalam menyediakan sumber daya manusia yang memadai”.

Ketersediaan SDM yang sesuai tidak lepas dari peran biaya yang dikeluarkan pondok pesantren untuk mensejahterakan pengajar. di Pondok Pesantren Asy-Syifa, tenaga yang bertanggungjawab unit usaha masih terbatas dan kurang memadai. Dilihat dari kondisi santri, bahwa santri yang menjadi pengelola yaitu santri berstatus sebagai siswa dan alumni. Santri tentu memiliki jadwal keseharian yang padat dari bangun pagi hingga menjelang tidur. Unit usaha kantin, kantin buka hanya pada siang dan sore hari saja pada jam-jam istirahat, jadi tidak melayani pelayanan setiap waktu. Hal tersebut dikarenakan terbentur jadwal santri yang sekolah dan pembelajaran di pondok pesantren. Hal ini tentu menghambat berkembangnya usaha yang dijalankan karena tidak maksimal dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

Penanggungjawab untuk unit usaha lele maupun kantin juga mengalami *double job* atau pekerjaan ganda yaitu memiliki sebuah

pekerjaan atau kegiatan lain di luar pekerjaan utama (Karir, 2009: 1). Kinerja pengelola yang ada terkendala oleh kesibukan aktivitas masing-masing pengelola yang memiliki banyak tanggung jawab lain yang harus dikerjakan. Penanggung jawab unit usaha kantin juga mempunyai kegiatan lain seperti menjadi pengajar di MTs (Madrasah Tsanawiyah) maupun MA (Madrasah Aliyah), sebagai sekretaris pondok pesantren, dan juga menjadi pengajar di pondok pesantren. Selain itu penanggung jawab unit usaha lele juga masih berstatus sebagai mahasiswa karena masih menempuh kuliah, dan juga menjadi pengajar di MTs, MA maupun di pondok pesantren. Pengelola yang merangkap pekerjaan atau *double job* membuat unit usaha yang dijalankan tidak diperhatikan secara maksimal. Hal inilah yang menjadikan alasan faktor SDM menjadi faktor penghambat berkembangnya unit usaha.

Selain santri dan juga penanggungjawab unit usaha, pengasuh pondok pesantren juga kurang maksimal dalam mendukung adanya unit usaha pondok pesantren. Pengasuh pesantren juga memiliki tanggung jawab lebih dari satu antara lain pimpinan pondok pesantren Asy Syifa' Bantul, yang memiliki tanggung jawab sebagai pimpinan Pondok Pesantren Asy Syifa' dan sebagai anggota Badan Pelaksana Harian (BPH) Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM). Pengasuh pesantren tidak menetap di pondok pesantren dan datang hanya satu minggu sekali.

Wawancara yang dilakukan dengan Aqib dan Firmansyah, selaku pengelola budidaya lele mengemukakan sebagai berikut:

“Kurangnya pengelolaan sumber daya manusianya mbak, terutama kami belum pernah mengelola peternakan lele sebelumnya, jadi kalo ada apa-apa ya kami langsung tanya dengan mas Endra. Kegiatan kami hanya memberi makan dan mengontrol air di kolam, kalo terkait dengan ada permasalahan seperti ikan lele mati biasanya Mas Endra yang memberikan pengarahannya seperti apa.”

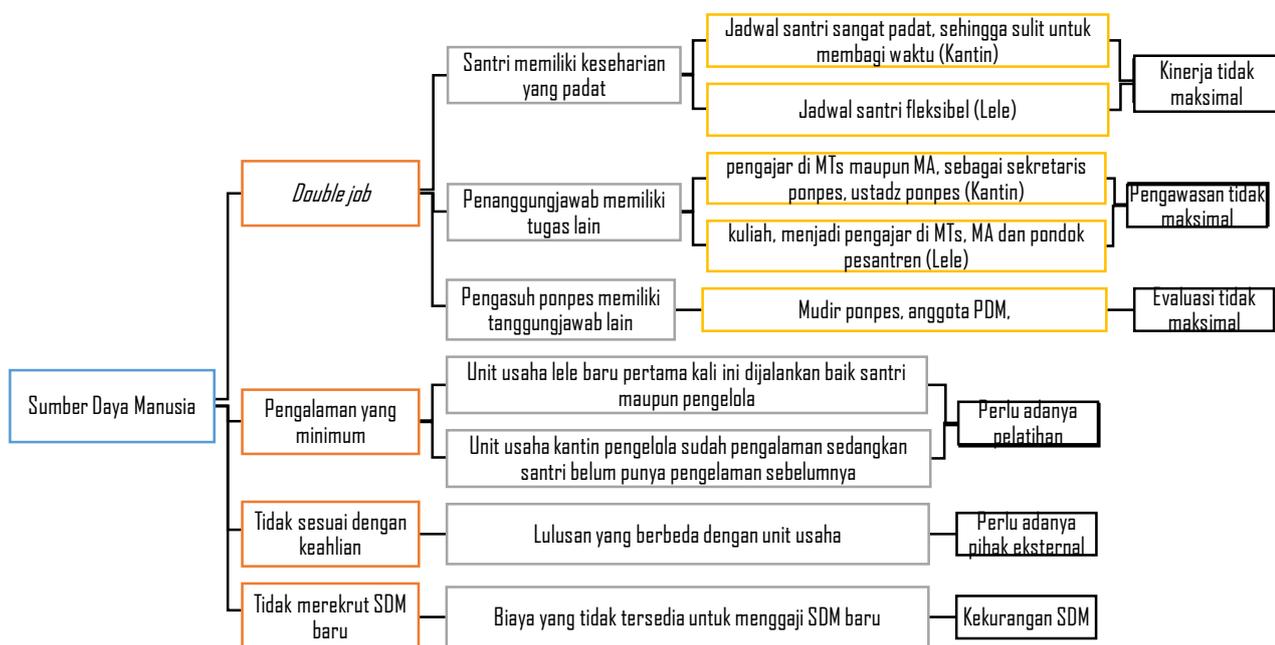
Kemudian dari faktor SDM yaitu penanggung jawab unit usaha maupun santri, kurang memiliki pengalaman dalam bidang unit usaha yang dijalankan. Seperti unit usaha lele yang sebelumnya santri belum pernah mengelola ternak lele, jadi ketika ada permasalahan terkait dengan ternak lele maka diserahkan ke penanggungjawab unit usaha. Santri hanya sebatas ikut membantu sebisa mereka karena memang tidak memiliki pengalaman yang banyak terkait dengan usaha lele.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, penanggung jawab unit usaha baik lele maupun kintan tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Hal tersebut dikarenakan penanggungjawab unit usaha bukan merupakan lulusan dalam bidang kewirausahaan maupun dari perikanan. Penanggungjawab lele merupakan mahasiswa hukum, hal ini tentu dalam pelaksanaan unit usaha lele belum mampu berjalan maksimal dikarenakan bidang lulusan yang berbeda dengan unit usaha yang dijalankan.

Hasil wawancara dengan Bapak Mugiyanto selaku pimpinan pesantren terkait dengan ketidaksiediaan sumber daya manusia yang mencukupi dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut:

“Iya ketersediaan SDM menghambat perkembangan usaha, karena untuk memberdayakan SDM sendiri kita harus membayar. Sedangkan pesantren sulit apabila harus mengeluarkan biaya gaji untuk tenaga profesional”.

Wawancara tersebut diketahui bahwa pondok pesantren mengalami kendala dalam perekrutan sumber daya manusia atau pengelola yang baru. Sumber daya manusia yang terbatas dan tidak tersedia maka pondok pesantren perlu menambah sumber daya manusia lain. Dalam upaya pemberdayaan sumber daya manusia membutuhkan dana untuk untuk membayar gaji SDM tersebut. Namun pondok pesantren sulit untuk mengeluarkan biaya, karena semua staf yang ada di pondok pesantren di gaji oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM), sedangkan biaya yang dari donasi khusus untuk kebutuhan makan dan minum saja. Pondok pesantren tidak memiliki biaya yang tetap untuk menggaji SDM tersebut.



Gambar 4.2 Ketersediaan SDM yang Masih Kurang

**Kedua**, keterbatasan modal. Salah satu penyebab kegagalan ditahun-tahun awal usaha adalah minimnya dana operasional. Begitupula di Pondok

Pesantren Asy Syifa', menurut beberapa santri yang menjaga unit usaha kantin yaitu Yufita, Mikai dan Bangun, mengungkapkan hambatan usaha berkaitan dengan modal dalam wawancara berikut:

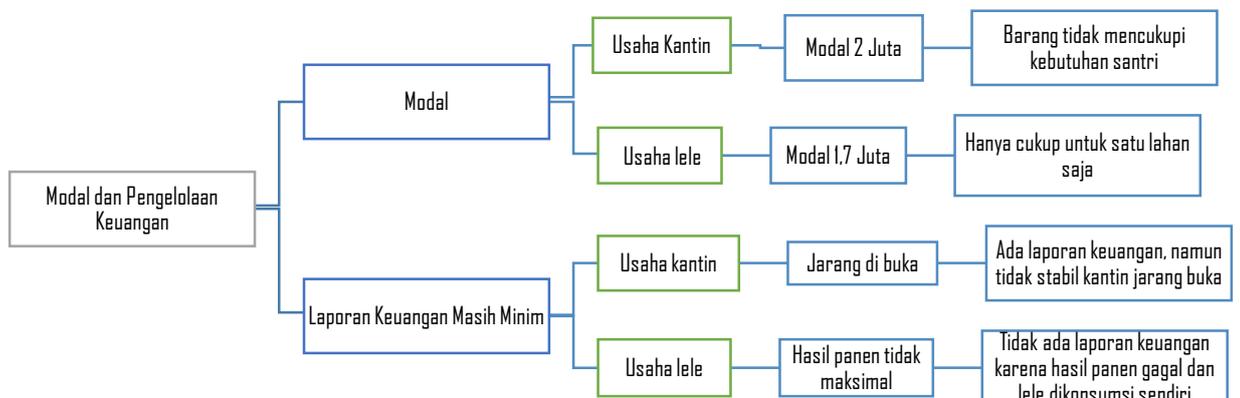
“Iya, karena untuk membuat unit usaha ini modal kita hanya dari pesantren yaitu senilai 2 juta. Untuk perkembangan usaha selanjutnya, kami mengandalkan laba dari perputaran modal awal tersebut. Hambatannya lain terkait dengan dana seperti sistem keuangan/ laporan keuangan yang kurang jelas.”

Terdapat beberapa unit usaha yang masih berdiri di Pondok Pesantren Asy-Syifa' diantaranya koperasi dengan sistem kantin. Dalam praktiknya, keterbatasan modal merupakan faktor yang dapat menghambat perkembangan usaha dikarenakan ketersediaan stok barang di unit koperasi tergantung banyaknya modal yang ada. Modal awal yang digunakan pondok pesantren untuk memulai usaha kantin sebesar Rp 2.000.000. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa modal di pondok pesantren ada, namun terbatas dan belum mencukupi untuk mengembangkan unit usaha kantin. Kurangnya modal dapat diketahui dari barang-barang yang ada di kantin yang tidak terlalu lengkap, hanya menyediakan makanan ringan dan peralatan sekolah, sedangkan untuk keperluan mandi tidak terlalu lengkap.

Di unit usaha lele juga lele yang dibudidaya tidak terlalu banyak hanya dapat mencukupi untuk kebutuhan santri saja. Modal yang diberikan sebesar Rp. 1.750.000,- juga hanya cukup untuk membeli terpal, bibit lele, biaya gali tanah dan juga stok pakan lele. Modal tidak cukup untuk membeli peralatan lain seperti jaring dan ember sehingga menggunakan peralatan

seadanya. Modal itu juga hanya cukup untuk membuat lahan lele 1 buah. Hal tersebut menandakan bahwa modal yang ada masih terbatas.

Hasil penelitian juga diketahui bahwa berjalannya unit usaha terutama kantin mengandalkan laba dari perputaran modal awal tersebut. Padahal modal yang diberikan tidak mencukupi. Modal yang sudah diberikan dalam unit-unit usaha yang dijalankan perlu mendapatkan pengawasan sehingga usaha dapat operasi secara terus menerus dan dapat juga memperoleh keuntungan salah satunya dengan adanya laporan keuangan. Dalam pelaksanaan usaha kantin di pondok pesantren Asy-Syifa' Bantul ada laporan keuangan yaitu berupa laporan penjualan, namun laporan tersebut tidak stabil karena jarang buka. Sedangkan untuk usaha lele tidak ada laporan keuangan, hanya rincian modal yang sudah digunakan untuk membeli barang-barang yang diperlukan. Sedangkan laporan untuk usaha ini tidak ada karena hasil panen lele gagal dan lele hanya dikonsumsi sendiri oleh santri.



Gambar 4.3 Ketidakterediaan Modal

**Ketiga**, sarana prasarana yang tidak memadai. Sebuah unit usaha perlu mendayagunakan sarana/prasarana demi mendukung tercapainya tujuan pesantren secara efektif dan efisien. Sarana prasarana yang tidak tersedia dengan memadai, akan menghambat kegiatan para pengelola dan santri dalam mengelola unit usaha yang ada di Pondok Pesantren Asy – Syifa’ Muhammadiyah Bantul Yogyakarta.

Hasil wawancara dengan santri bernama Aqib dan Firmansyah selaku Pelaksana Budidaya Lele di Pondok Pesantren mengungkapkan bahwa sarana prasarana yang tidak memadai mampu menghambat berkembangnya unit usaha. Hal tersebut dijelaskan dalam kutipan wawancara berikut:

“Iya, sarana prasarana dapat menghambat berkembangnya unit usaha budidaya ikan lele, misalnya dalam hal ketersediaan kolam, pencahayaan dan makanan yang tidak optimal akan mengganggu pertumbuhan ikan lele”.

Sarana prasarana yang digunakan dalam upaya meningkatkan kegiatan usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa’ diantaranya ialah ketersediaan peralatan yang digunakan dalam mengelola budidaya lele seperti ketersediaan kolam yang luas, peralatan (jala, waring, seser, ember dll) dan obat-obatan. Kondisi kolam yang hanya satu buah juga menjadi penghambat karena tidak membudidaya ikan lele secara banyak. Sarana prasarana yang tidak memadai akan mengakibatkan terkendalanya kegiatan usaha yang dijalankan, sehingga berpengaruh terhadap hasil ikan lele yang tidak optimal.

Begitupula pada unit usaha koperasi, tanpa adanya sarana prasarana berupa kondisi ruangan yang tidak sempit, ketersediaan peralatan

kalkulator, buku catatan laporan keuangan dan alat tulis yang memadai akan menghambat kegiatan transaksi penjualan berjalan dengan lancar. Setiap kegiatan transaksi yang dilakukan harus dicatat dalam laporan keuangan, serta dihitung pengeluaran belanja dan perolehan labanya. Pondok pesantren juga tidak memiliki sarana berupa komputer untuk memudahkan pelaporan keuangan kantin. Adanya fasilitas komputer akan mempermudah proses pengembangan usaha melalui penyajian laporan inventaris produk yang tersedia beserta laporan keuangannya. Dengan demikian pihak penanggungjawab koperasi akan lebih mudah memantau apakah koperasi berada pada kondisi laba/ rugi, serta dapat memantau ketersediaan barang dengan mudah.

Kolam untuk budidaya lele tidak terlalu luas padahal banyak ada lahan kosong di pondok pesantren. Sedangkan ukuran kantin cukup luas, namun tata ruang di kantin putri juga sempit dan barang yang dijual hanya sedikit macamnya. Kemudian dari segi fasilitas pelaporan juga masih manual, belum menggunakan alat bantu seperti komputer. Hal tersebut tentu menjadi penghambat dalam melakukan pengawasan pelaporan hasil penjualan kantin. Perlu adanya perbaikan sarana dan prasana sehingga unit usaha yang dijalankan tidak mengalami *stagnasi*.



Gambar 4.4 Sarana dan Prasarana Kurang Memadai

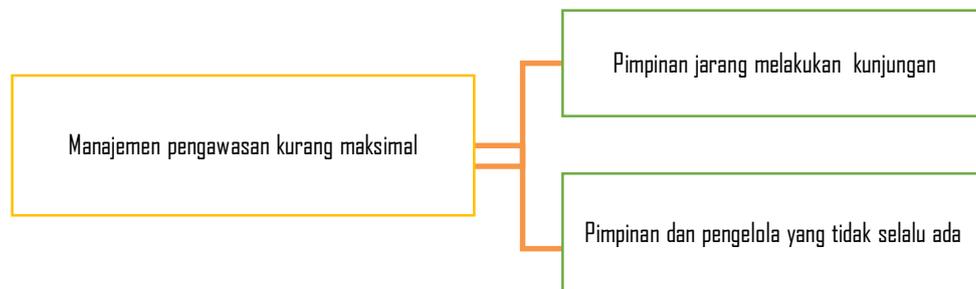
**Keempat,** manajemen pengawasan yang kurang maksimal. Manajemen pengawasan yang buruk, akan menghambat kegiatan dalam mengelola unit usaha lele maupun kantin yang ada di Pondok Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Bantul Yogyakarta. Salah satu hal yang menjadi penghambat dalam manajemen adalah pengawasan yang tidak rutin. Hasil wawancara dengan Saudara Endra mengungkapkan bahwa pengawasan masih jarang dilakukan. Hal tersebut dijelaskan dalam kutipan wawancara berikut:

“Iya kalo pengawasan oleh pimpinan jarang, harapannya agar lebih diperhatikan sehingga tau apa yang dibutuhkan dalam kekurangan unit usaha.”

Pengawasan oleh pimpinan jarang dilakukan oleh pimpinannya. Hal tersebut menandakan bahwa unit usaha juga jarang dilakukan evaluasi. Unit usaha yang jarang dilakukan evaluasi maka tidak akan diketahui perkembangannya seperti apa, tidak mengetahui apa saja yang dibutuhkan agar unit usaha tidak mengalami *stagnasi*. Unit usaha tidak akan mampu

untuk membuat perubahan-perubahan agar unit usaha yang terhambat segera teratasi.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa pengawasan dari pimpinan pondok pesantren dilakukan satu minggu sekali dan hal tersebut mencakup pondok pesantren, pendidikan Madrasah Tsanawiyah (MTs), Pendidikan Madrasah Aliyah (MA) dan pendidikan pondok pesantren sendiri. Sehingga kegiatan unit usaha di pondok pesantren kurang mendapatkan perhatian, meskipun pimpinan sudah mendelegasikan wewenangnya terhadap penanggungjawab yang ada. Pelaksanaan unit usaha baik lele maupun kantin juga berjalan dengan mengalir apa adanya saja. Hal tersebut dikarenakan pondok pesantren lebih berfokus untuk mencari siswa baru dan pembenahan sarana prasana serta infrastuktur.



Gambar 4.5 Manajemen Pengawasan Kurang Maksimal

**Kelima**, letak unit usaha yang kurang strategis. Lokasi yang strategis merupakan salah satu penyebab rendahnya daya jual industri kecil. Biasanya lokasi-lokasi usaha yang strategis sudah lebih dahulu dikuasai oleh pengusaha-pengusaha besar. Disamping itu, pengusaha kecil sering

kurang berfikir rational dan tidak mempertimbangkan keuntungan (Fristia dan Navastara, 2014).

Lokasi unit usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa' berkaitan dengan lokasi pelaksanaan usaha yang juga merupakan faktor yang berhubungan dengan perkembangan usaha. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Endra selaku penanggungjawab pondok pesantren dalam wawancara berikut:

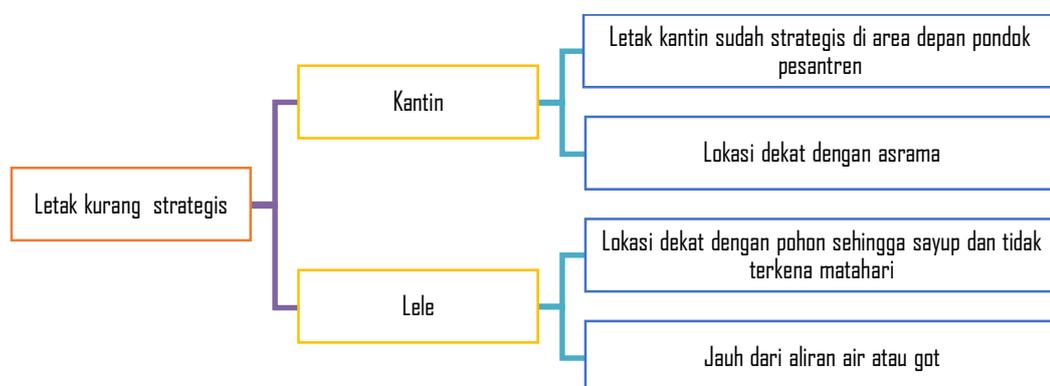
“Iya, lokasi unit usaha kantin sebenarnya sudah cukup strategis. Namun lele masih kurang strategis letaknya. Saat ini ikan lele akan dipindah di samping sekolah MA yang dirasa cukup strategis. Agar tetap beroperasi”.

Hasil wawancara tersebut diketahui bahwa untuk unit usaha kantin cukup strategis, yaitu kantin milik santri putra maupun santri putri dekat dengan asrama sendiri-sendiri. Selain itu juga letaknya berada di depan dekat halaman pondok pesantren. Usaha ini perlu dikembangkan lagi agar tidak hanya melayani santri saja, namun untuk masyarakat luas sehingga unit usaha kantin dapat lebih berkembang.

Meskipun usaha lele yang di kelola tidak untuk dipasarkan, namun pondok pesantren perlu memperhatikan lokasi yang strategis bagi pengembangan unit usaha mereka, salah satunya ialah budidaya ikan lele. Budidaya tersebut memerlukan lokasi yang strategis, baik dari sisi pencahayaan maupun perairan karena akan berhubungan dengan pertumbuhan ikan lele nantinya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa selama ini, budidaya ikan lele tidak berjalan dengan maksimal karena panen ikan yang cenderung kecil-kecil, hanya satu dua ikan lele saja yang tumbuh dengan besar. Selain besarnya ikan lele yang terganggu, masih terdapat

banyak bibit lele yang mati sebelum dipindah ke kolam utama. Karena itu pengelola dan para santri perlu memanfaatkan luas lahan yang ada agar dijadikan kolam khusus menyebar bibit ikan lele yang lebih luas untuk meminimalisasi bibit ikan lele yang mati.

Berdasarkan hasil observasi oleh peneliti diketahui bahwa letak usaha budidaya lele jauh dari aliran air. Letak kolam juga banyak pohon sehingga suasana menjadi teduh, padahal untuk usaha lele membutuhkan letak yang terkena sinar matahari. Selain itu lokasi kolam juga agak jauh dari pondok pesantren, sehingga tidak sering dilakukan pengawasan. Hal ini menjadikan letak unit usaha yang kurang strategis menjadi salah satu faktor penghambat unit usaha untuk berkembang. Lokasi yang strategis bagi pengembangan unit usaha sangat berhubungan dengan perkembangan usaha. Jika pada produk koperasi, letaknya dikatakan strategis apabila mampu dijangkau oleh para santri, sedangkan untuk produk ikan lele dikatakan strategis bila lokasi kolam mudah untuk dilakukan penyiraman dan terkena paparan sinar matahari.



Gambar 4.6 Letak Kurang Strategis

**Keenam**, kurangnya dukungan dari pihak eksternal. Baik pihak swasta maupun pemerintah, sebagai pemilik otoritas tertinggi di negeri ini mempunyai peran keterlibatan dalam melindungi dan mendukung keberhasilan pemberdayaan ekonomi pondok pesantren. Dukungan pemerintah akan mempercepat proses usaha pesantren sebagai pusat kelembagaan ekonomi umat. Perlindungan pemerintah dalam usaha ekonomi pesantren menjamin kelancaran atau kebesaran usaha pesantren (Azizah, 2014).

Wawancara dengan Bapak Mugiyanto selaku pimpinan pondok pesantren mengungkapkan bahwa pemerintah mampu mendukung kegiatan usaha di pondok pesantren. Hal tersebut dipaparkan dalam kutipan berikut:

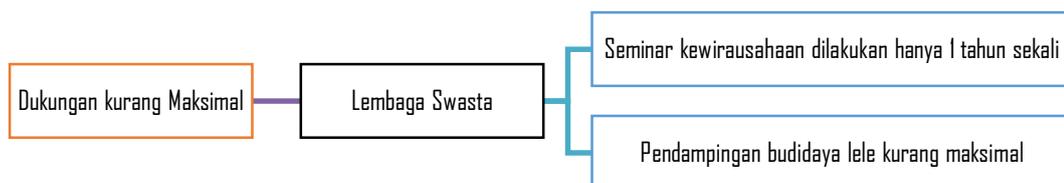
“Iya, meskipun kegiatan unit usaha dikelola santri namun tidak adanya dukungan dari pemerintah dapat menghambat perkembangan unit usaha. Namun dari pemerintah swasta memberikan dukungan berupa seminar wirausaha”.

Peran pemerintah, bukan berarti melakukan intervensi terhadap usaha ekonomi pondok pesantren tetapi lebih merupakan upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pengelola dan santri dalam menangani dan mengembangkan usaha yang sedang dikelola, baik berupa budidaya ikan lele maupun koperasi dengan sistem kantin.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa pemberian wawasan unit usaha kepada santri yang dilakukan oleh organisasi swasta. Pondok pesantren pernah mendapatkan seminar dan workshop dari koperasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta terkait dengan unit usaha lele maupun kantin. Dukungan yang diberikan masih kurang maksimal karena

santri mendapatkan wawasan baru namun belum mendapatkan pelatihan secara khusus. Jadi untuk menjalankan unit usaha baik lele maupun kantin mengalami kendala. Hal inilah yang menjadi alasan bahwa dukungan pemerintah maupun swasta yang masih kurang menghambat berkembangnya unit usaha.

Sejauh ini, tingkat dukungan yang diberikan pemerintah cenderung rendah, yaitu hanya sebanyak 1 kali dalam satu tahun. Karena itu pihak pengelola pondok pesantren harus membangun jaringan dan komunikasi dengan pengatur kebijakan seperti pihak koperasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) yang pernah mendukung perkembangan koperasi dan budidaya lele pondok pesantren Asy Syifa'. Adanya komunikasi yang terjalin dengan berbagai pihak akan mendorong perolehan informasi yang dapat digunakan untuk perbaikan perkembangan usaha yang ada di Pondok Pesantren Asy Syifa' Yogyakarta, sebagai berikut:



Gambar 4.7 Dukungan Kurang Maksimal

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ada enam indikator faktor-faktor penghambat unit usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Bantul Yogyakarta. Faktor tersebut meliputi ketersediaan SDM, keterbatasan modal, sarana dan

prasarana yang tidak memadai, manajemen pengawasan yang kurang maksimal, letak unit usaha yang kurang strategis dan minimnya dukungan pemerintah.

## **2. Alasan Faktor yang Menjadi Penyebab *Business Stagnation* dalam Unit Usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Bantul Yogyakarta**

Berdasarkan pembahasan terkait dengan faktor internal yang mempengaruhi *business stagnation* bahwa SDM yang kurang berpengalaman dan kurang berkompeten karena tidak mendapatkan pelatihan dapat menyebabkan praktik di lapangan dalam menjalankan usaha kurang maksimal. Modal yang terbatas juga dapat menyebabkan usaha yang dijalankan tidak berkembang dikarenakan tidak mampu untuk membiaya operasional mampu membeli peralatan yang dibutuhkan. Sarana prasana juga menjadi faktor penghambat unit usaha ketika sarana dan prasana yang disediakan pondok pesantren tidak memadai seperti lahan yang luas dan peralatan pembenihan dalam unit usaha lele, sedangkan usaha kantin tidak memiliki komputer untuk memudahkan dalam laporan keuangan. Manajemen pengawasan yang jarang melakukan evaluasi juga dapat menjadi faktor terjadinya *business stagnation* karena tidak diketahui perkembangan unit usaha, tidak diketahui apa saja kekurangan unit usaha untuk melakukan perubahan agar perkembangan usaha tidak terhambat.

Menurut Janah (2015), jika suatu usaha menghadapi kegagalan karena hambatan tertentu, maka harus diketahui dahulu apakah hambatan tersebut

bersifat jangka pendek atau jangka panjang. Hambatan yang bersifat jangka pendek apabila tidak segera ditanggulangi dapat menimbulkan kesulitan jangka panjang.

Setiap pelaku usaha harus menangani usaha bisnisnya secara professional untuk menjamin keberhasilan usaha yang dijalankan. Jalan termudah untuk menghindari kegagalan ialah dengan mengenali kegagalan itu sendiri. Dalam penelitian ini, terdapat berbagai faktor yang menyebabkan perkembangan unit usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Yogyakarta mengalami perkembangan yang tidak optimal, diantaranya faktor internal dan faktor eksternal.

Penelitian Adawiyah (2013) menunjukkan bahwa sumber daya manusia berpengaruh terhadap pertumbuhan usaha mikro. Apabila pondok pesantren mampu meningkatkan jumlah dan kualitas SDM pengasuh yang sesuai, maka akan memberikan dukungan yang tinggi terhadap kesuksesan perkembangan usaha yang ada. SDM yang tersedia secara memadai akan mengajarkan pengalaman dan pengetahuannya dalam berwirausaha kepada para santri, sehingga para pengelola dan santri pun dapat bekerjasama secara fokus terhadap perkembangan usaha. Keterbatasan SDM usaha kecil baik dari jumlahnya, segi pendidikan maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal.

Sementara itu, Azizah (2016) mengungkapkan dengan adanya sumber daya manusia yang memadai dapat menjadikan kegiatan pesantren yang

berbasis ekonomi dapat terarah dan berkualitas, sehingga menuai hasil yang dapat mensejahterakan masyarakat pesantren. Selain meningkatkan kualitas unit usaha, teresedianya SDM yang memadai dapat memonitoring dan meningkatkan motivasi para santri untuk ikut serta mengembangkan unit usaha yang ada di Pondok Pesantren Asy Syifa’.

Perlu adanya kegiatan monitoring lebih lanjut bagi pondok pesantren untuk mengatasi masalah yang ada melalui rapat secara berkala. Sejauh ini diketahui bahwa kegiatan evaluasi jarang dilakukan di pondok pesantren. Padahal adanya monitoring dan evaluasi akan membantu pondok pesantren dalam memecahkan masalah yang ada melalui saran-saran yang dikumpulkan oleh semua pengelola di pondok pesantren.

Hal yang paling penting agar unit usaha tidak mengalami stagnasi adalah modal yang cukup. Modal merupakan dana yang diperlukan untuk membiayai kebutuhan usaha. Besarnya modal bagi setiap kegiatan usaha merupakan masalah yang sangat penting. Menurut Indriyanti (2013), modal yang terlalu besar dari yang dibutuhkan akan menambah beban pembiayaan. Akan tetapi modal yang terlalu sedikit akan menyulitkan jalannya usaha yang akan dilakukan. Pada usaha mikro dan usaha kecil sering kali belum ada pemisahan antara pemakaian uang belanja hasil laba atau menggunakan modal utama yang belum kembali, sehingga masalah besarnya modal menghambat keberhasilan usaha.

Modal yang kurang sangat menghambat kegiatan usaha yang dijalankan pondok pesantren. Terlebih jika usaha tersebut merupakan jenis

usaha internal yang tidak mendapatkan bantuan dana dari pemerintah. Didukung penelitian Indriyatni (2013) yang menunjukkan bahwa faktor modal kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha mikro dan kecil di wilayah Semarang. Minimnya dana harus dikelola para santri dan pengelola secara efisien untuk menghasilkan produk yang cukup bervariasi guna dijual ulang.

Rendahnya keterbatasan modal perlu menjadi perhatian bagi pengelola unit usaha meskipun usaha tersebut tergolong kecil. Pengelola harus dapat menghitung berapa banyak dana yang dibutuhkan untuk memutar roda usaha selama belum menghasilkan. Pengelola juga harus bisa menyiasati kondisi keuangan usaha dengan struktur manajemen yang ramping, mengurangi pemborosan, meningkatkan efisiensi finansial yang berorientasi mendorong keuntungan (Janah, 2015: 34).

Menurut Daryanto (2013), faktor aspek keuangan akan mempengaruhi terhadap gagalnya sebuah usaha diantaranya karena: kebijakan pembayaran barang yang dilakukan secara kredit, pengawasan keuangan yang masih rendah, dan adanya pengeluaran biaya usaha yang tinggi. Terlebih pada unit usaha Pondok Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Yogyakarta yang tidak memiliki investor dan hanya mengandalkan modal berdasarkan uang yang berputar dari modal awal pondok saja, sehingga diperlukan adanya pengawasan dan pengelolaan keuangan dengan baik untuk mempertahankan modal dan meningkatkan laba guna mencapai kemajuan unit usaha.

Penelitian ini juga membahas terkait dengan salah satu hal penting dalam berwisausaha yaitu sarana dan prasarana yang kurang memadai. Sarana prasarana merupakan segala peralatan atau barang baik bergerak ataupun tidak bergerak yang digunakan secara langsung untuk mewujudkan tujuan usaha (Mandeha, 2017). Sarana prasarana yang tersedia dalam suatu unit usaha bermanfaat untuk menunjang jalannya proses usaha agar berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

Muhammad (2015) mengungkapkan bahwa sarana prasarana merupakan faktor eksternal yang berhubungan dengan perkembangan usaha di Pondok Pesantren. Para pengelola dan santri akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan unit usaha bila Pondok Pesantren tidak menyediakan sarana prasarana yang sesuai dengan kebutuhan. Adanya sarana prasarana yang mendukung akan membuat para pengelola dan santri menjadi lebih baik dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas mereka mengelola unit usaha yang ada.

Apabila sarana prasarana di pondok pesantren belum tersedia secara lengkap, maka pihak pengelola perlu melakukan pengadaan sarana dan prasarana sebagai program pemenuhan kebutuhan perlengkapan yang mendukung berjalannya program usaha pesantren dengan baik. Penelitian Mandeha (2017) menunjukkan bahwa selain mengadakan sarpras, pihak pengelola juga harus melakukan inventaris dan pemeliharaan terhadap sarana yang ada, sehingga pada saat nantinya dibutuhkan peralatan masih tersedia dengan baik dan bersih.

Manajemen pengawasan pondok pesantren juga menjadi salah satu factor penghambat unit usaha untuk berkembang. Hasil wawancara diketahui bahwa pimpinan jarang melakukan pengawasan pada unit-unit usaha yang dijalankan. Pengawasan yang tidak dilakukan maka evaluasi juga jarang dilakukan. Evaluasi yang jarang dilakukan pimpinan bersama dengan pengelola maka tidak akan diketahui perkembangannya unit usaha, tidak diketahui apa saja yang dibutuhkan unit usaha. Unit usaha tidak akan mampu untuk membuat perubahan-perubahan agar unit usaha yang terhambat segera teratasi.

Selain itu, faktor eksternal yang mempengaruhi *business stagnation* dikarenakan letak atau lokasi usaha yang kurang strategis dan juga dukungan pemerintah yang kurang maksimal. Lokasi yang digunakan untuk unit usaha lele kurang luas dan tidak dekat dengan sumber air, sehingga produksi lele juga dapat maksimal. Sedangkan faktor dukungan pemerintah hanya bergerak pada pelatihan secara berkala saja, tidak ada bantuan berupa modal dan pengembangan keterampilan secara rutin.

Lokasi unit usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa' berkaitan dengan lokasi pelaksanaan usaha yang juga merupakan faktor yang berhubungan dengan faktor penghambat usaha, diantaranya letak kolam lele dan koperasi yang kurang strategis. Menurut Faqih (2014), lokasi yang strategis untuk budidaya ikan lele yaitu yang sedikit jauh dari pemukiman warga namun mempunyai akses jalan yang memadai. Selain itu dalam budidaya ikan sudah tentu akan berhubungan dengan air, maka ketersediaan air bersih

sangat dibutuhkan karenanya lokasi usaha budidaya ikan lele perlu lokasi yang dekat sumber air bersih.

Apabila para pengelola dan santri mampu memilih lokasi yang strategis maka pertumbuhan ikan lele pun akan semakin optimal. Namun apabila unit usaha tersebut tidak ditempatkan pada lokasi yang strategis akan berdampak pada kegagalan pertumbuhan ikan lele yang pada akhirnya akan membuat usaha budidaya mengalami *stagnation*.

Upaya yang perlu dilakukan pondok pesantren terkait hal tersebut ialah dengan terus melakukan evaluasi, pengelolaan dan pemanfaatan lahan pondok pesantren yang tersedia cukup luas untuk meningkatkan jumlah dan lebar kolam lele. Penambahan kolam ikan diharapkan akan berdampak pada pertumbuhan bibit lele yang semakin banyak. Jika ikan lele berkembang dengan baik dapat dijadikan sebagai peningkatan pelatihan wirausaha berupa penjualan ikan lele diluar pondok pesantren.

Kegagalan usaha perkembangan perekonomian pondok pesantren dikarenakan adanya kebijakan pemerintah mengenai sistem ekonomi konglomerasi yang hanya menguntungkan satu pihak saja, yaitu kelompok yang memiliki kemampuan dan akses ekonomi. Sementara itu, pondok pesantren merupakan salah satu lembaga yang masih lemah dalam akses ekonomi yang pada akhirnya tidak dapat mempertahankan kegiatan usaha ekonominya secara mandiri (Azizah, 2016: 35).

Namun, perhatian pemerintah dalam menumbuh kembangkan sifat kewirausahaan di pondok pesantren kini semakin tampak jelas, dengan

diluncurkannya berbagai program untuk meningkatkan mutu keilmuan yang menjadi pokok utama pengelola pondok pesantren (Lugina, 2017: 3). Hasil wawancara dengan Bapak Mugiyanto selaku pimpinan pondok pesantren menyatakan bahwa dukungan pemerintah sangat berkaitan dengan perkembangan kegiatan usaha di pondok pesantren.

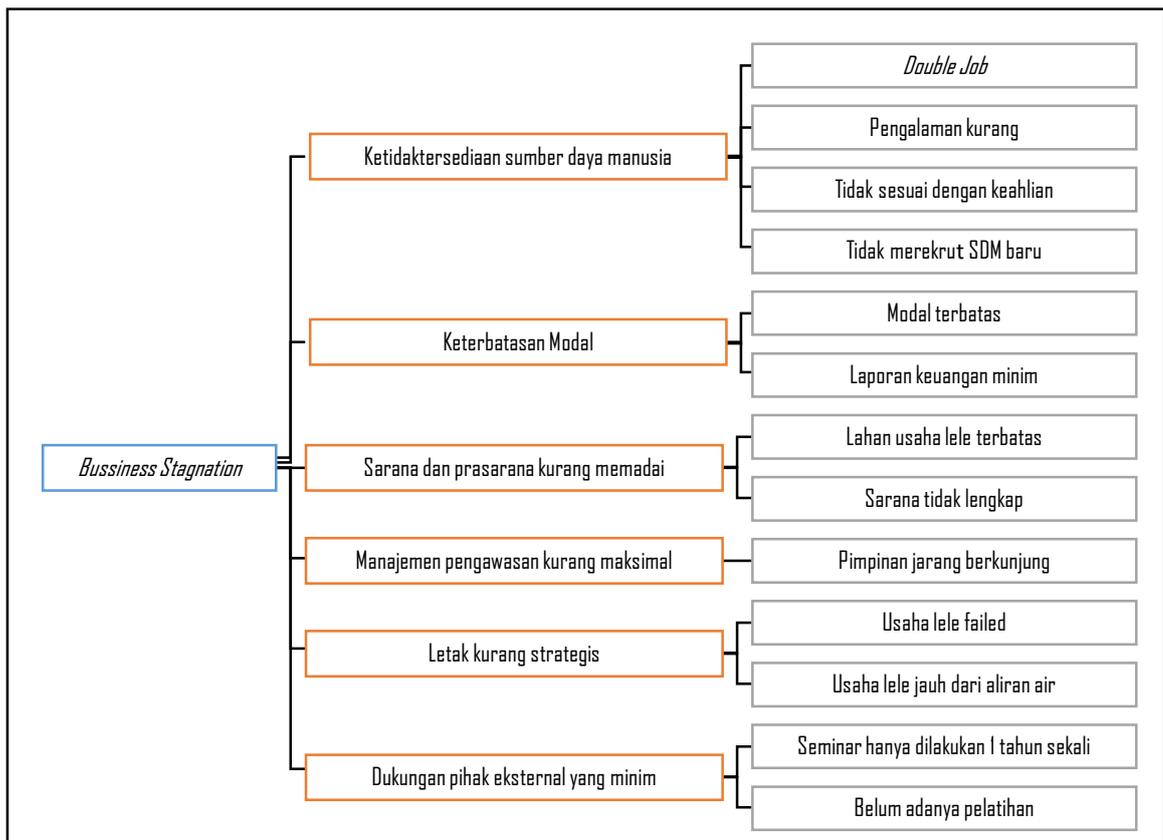
Meskipun kegiatan unit usaha di Pondok Pesantren Asy Syifa dikelola langsung oleh para pengelola dan santri, namun dukungan dari pemerintah dapat membantu peningkatan perkembangan usaha. Salah satu bentuk dukungan pemerintah dalam mengembangkan usaha ialah melalui kegiatan pelatihan kewirausahaan. Hal tersebut memberi manfaat untuk menambah pengetahuan dan keterampilan para santri dalam berwirausaha.

Penelitian Rudhaliawan, dkk (2013) menunjukkan bahwa adanya pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja sumber daya manusia. Pelatihan sebagai sarana motivasi yang mendorong para SDM untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal. Adanya pelatihan yang dilakukan secara rutin terbukti mampu meningkatkan kemampuan dan kinerja SDM.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa faktor sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam penelitian ini yang mempengaruhi *business stagnation* pada unit usaha di pondok pesantren Asy-Syifa' Bantul Yogyakarta. Indikator ketidaksediaan sumber daya manusia merupakan indikator yang paling banyak sehingga SDM menjadi faktor utama penyebab *Business Stagnation* dalam unit usaha di Pondok

Pesantren Asy Syifa' Muhammadiyah Bantul. Unit usaha tidak mampu berkembang secara optimal optimal tanpa memiliki SDM dari segi kuantitas maupun kualitas. Sebagaimana diketahui, bahwa SDM sebagai pengelola unit usaha dalam kegiatan wirausaha santri di sebuah pondok pesantren menjadi lemah karena SDM yang tidak memiliki pengalaman dan keahlian tentang unit usaha yang dijalankan. Selain itu jumlah SDM yang bersedia untuk ikut membangun unit usaha juga menjadi kunci dalam berwirausaha, karena baik santri maupun pengelola yang sedikit yang menjalankan unit usaha menggambarkan semangat dan motivasi santri yang rendah. *Double job* baik dilihat dari aktivitas santri, penanggungjawab maupun pimpinan juga dapat menyebabkan bisnis dijalankan kurang optimal.

Unit usaha yang memiliki modal didukung dengan letak yang strategis, namun tidak ada SDM yang berpengalaman dan memiliki keahlian yang kurang maka unit usaha juga dapat terhambat. Sarana dan prasarana yang lengkap namun tidak ada SDM yang fokus untuk menjalankan unit usaha, maka akan sia-sia. Tidak ada SDM yang mengawasi berjalannya usaha itu juga menyebabkan unit usaha berjalan dengan apa adanya. Selain itu dukungan dari pihak swasta baik dari segi seminar, pelatihan maupun modal, namun tidak ada yang akan mengelola dengan baik, hal tersebut juga berdampak pada unit usaha yang tidak berkembang. Oleh karena itu antara faktor satu dengan faktor lainnya saling berkaitan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.8 Faktor Yang Mempengaruhi *Business Stagnation*

Berdasarkan keterangan gambar diatas menunjukkan bahwa ada enam faktor yang menjadi penghambat perkembangan unit usaha atau *Business Stagnation*, dari hasil penelitian ada satu faktor yang menjadi poin utama yang menjadi penyebab *Business Stagnation* dan mempengaruhi dan faktor yang lainnya, yaitu faktor SDM yang diketahui adanya *double job* pada staf karyawan di Pondok Pesantren Asy Syifa'. Sehingga dengan adanya *double job* mempengaruhi faktor yang lainnya.