

Inovasi Manajemen Pendidikan Agropreneurship dalam Pengembangan Ekonomi Pesantren: Studi Kasus PPI 97 Cikajang

Siti Aminah¹, Hari Rahman Hakim², Siti Lutfi Latifah³

^{1,2,3}Institusi Agama Islam Nasional Laa Roiba, Bogor
*amibogor66@gmail.com¹, harirahman021@gmail.com²,
lutflatifahjaelani@gmail.com³*

ABSTRACT

This study aims to analyze the innovation of agropreneurship-based education management in strengthening the economic development of Pesantren Persatuan Islam (PPI) 97 Cikajang. Employing a qualitative approach with a single case study design, data were collected through in-depth interviews, participant observations, document analysis, and Focus Group Discussions (FGDs). The findings reveal that the pesantren successfully formulated an innovative educational model that integrates religious learning, agribusiness skills, experiential learning, and productive entrepreneurial practices. The implementation of innovation occurred gradually and contextually, supported by visionary leadership, adequate infrastructure, competent human resources, and strong partnership networks. Nevertheless, several challenges were identified, including limited technical competencies, financial constraints, agricultural market fluctuations, and internal cultural resistance. The innovation has significantly contributed to increasing pesantren income, diversifying economic resources, optimizing productive assets, and enhancing students' technical, managerial, and entrepreneurial competencies. This study offers a conceptual model of agropreneurship-based education management innovation that can serve as a reference for strengthening the economic independence of pesantren in Indonesia.

Keywords : *educational management, agropreneurship, Islamic boarding school, innovation, economic independence.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis inovasi manajemen pendidikan agropreneurship dalam pengembangan ekonomi Pesantren Persatuan Islam (PPI) 97 Cikajang. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren berhasil merumuskan model inovasi pendidikan yang mengintegrasikan pembelajaran agama, keterampilan agribisnis, experiential learning, dan praktik usaha produktif. Implementasi inovasi berlangsung secara bertahap dan kontekstual, didukung oleh kepemimpinan visioner, ketersediaan infrastruktur, kompetensi sumber daya manusia, serta jejaring kemitraan. Namun demikian, beberapa hambatan ditemukan, seperti keterbatasan kompetensi teknis, kendala permodalan, dinamika pasar pertanian, dan resistensi budaya internal. Inovasi yang diterapkan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan pendapatan pesantren, diversifikasi sumber ekonomi, pemanfaatan aset produktif, serta penguatan kompetensi teknis, manajerial, dan karakter kewirausahaan santri. Penelitian ini menawarkan model konseptual inovasi manajemen pendidikan agropreneurship yang dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren di Indonesia.

Kata kunci : manajemen pendidikan, agropreneurship, pesantren, inovasi, kemandirian ekonomi.

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki peran strategis tidak hanya dalam pembentukan karakter religius, tetapi juga dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Data Kementerian Agama tahun 2023 menunjukkan terdapat lebih dari 28.000 pesantren di Indonesia dengan jumlah santri mencapai 4,2 juta orang. Dalam perkembangannya, pesantren dihadapkan pada tantangan untuk menciptakan kemandirian ekonomi sekaligus mempertahankan nilai-nilai pendidikan Islam yang menjadi identitasnya. Transformasi pesantren dari lembaga pendidikan tradisional menjadi institusi yang mampu berdaya saing ekonomi memerlukan inovasi manajemen pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan.

Permasalahan ekonomi pesantren menjadi isu krusial dalam konteks keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Penelitian Hidayat dan Rahmat (2021) menunjukkan bahwa 67% pesantren di Indonesia masih bergantung pada donasi dan iuran santri sebagai sumber pendapatan utama. Ketergantungan finansial ini berdampak pada keterbatasan pengembangan infrastruktur, kualitas pendidikan, dan kesejahteraan pengajar. Di sisi lain, potensi ekonomi pesantren sangat besar mengingat jumlah santri yang dapat menjadi sumber daya produktif, kepemilikan lahan yang luas, serta kepercayaan masyarakat terhadap produk pesantren. Namun, potensi ini belum dikelola secara optimal karena minimnya inovasi dalam manajemen pendidikan yang berorientasi pada pengembangan ekonomi.

Konsep agropreneurship dalam konteks pesantren menawarkan solusi integratif antara pendidikan, pertanian, dan kewirausahaan. Agropreneurship merupakan pendekatan kewirausahaan berbasis pertanian yang mengintegrasikan pengetahuan agribisnis dengan jiwa entrepreneurship untuk menciptakan nilai tambah ekonomi (Kurniawan & Saepudin, 2020). Penerapan agropreneurship di pesantren tidak hanya mengembangkan kompetensi santri dalam bidang pertanian modern, tetapi juga membangun ekosistem ekonomi pesantren yang mandiri dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan tantangan global terkait ketahanan pangan, pengembangan ekonomi berbasis komunitas, dan penciptaan lapangan kerja produktif yang disebutkan dalam *Sustainable Development Goals (SDGs)*.

Indonesia sebagai negara agraris dengan 70% wilayah pedesaan memiliki potensi besar dalam pengembangan agropreneurship. Sektor pertanian menyumbang 13,7% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap 29,6% tenaga kerja Indonesia. Namun, minat generasi muda terhadap sektor pertanian terus menurun karena persepsi negatif dan minimnya inovasi. Pesantren dengan basis santri yang besar dan umumnya berlokasi di wilayah pedesaan memiliki posisi strategis untuk menjadi pusat pengembangan agropreneurship. Integrasi pendidikan agama dengan keterampilan agribisnis modern dapat menciptakan generasi santri yang tidak hanya berakhlak mulia, tetapi juga memiliki kompetensi entrepreneurship di bidang pertanian.

Pesantren Persatuan Islam (PPI) 97 Cikajang merupakan salah satu pesantren yang mengimplementasikan inovasi manajemen pendidikan agropreneurship dalam mengembangkan ekonomi pesantren. Berlokasi di Garut,

Jawa Barat, pesantren ini didirikan tahun 1997 dan kini memiliki ratusan santri. Berbeda dengan pesantren konvensional yang cenderung bergantung pada donasi dan iuran santri, PPI 97 Cikajang mengembangkan model pengelolaan yang mengintegrasikan pendidikan agama, keterampilan agribisnis, dan pengembangan unit usaha produktif. Model ini tidak hanya bertujuan menciptakan kemandirian finansial pesantren, tetapi juga membekali santri dengan kompetensi kewirausahaan yang aplikatif di era digital.

PPI 97 Cikajang mengembangkan berbagai unit usaha berbasis agropreneurship seperti hidroponik sayuran, dan pengolahan hasil pertanian menjadi produk bernilai tambah. Unit-unit usaha ini tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan pesantren, tetapi juga menjadi laboratorium pembelajaran bagi santri. Santri terlibat langsung dalam proses produksi, pengelolaan, hingga pemasaran produk. Pendekatan pembelajaran berbasis praktik ini (*experiential learning*) dinilai lebih efektif dalam membangun kompetensi kewirausahaan dibandingkan pembelajaran teoritis semata.

Progres Keberhasilan PPI 97 Cikajang dalam mengembangkan ekonomi pesantren melalui agropreneurship menarik perhatian berbagai pihak. Data internal pesantren menunjukkan bahwa kontribusi unit usaha terhadap pendapatan pesantren meningkat setiap tahunnya. Pencapaian ini menunjukkan adanya inovasi manajemen yang efektif dalam mengintegrasikan pendidikan dengan pengembangan ekonomi. Namun, belum banyak kajian akademis yang menganalisis secara komprehensif bagaimana inovasi manajemen pendidikan agropreneurship ini dirancang, diimplementasikan, dan memberikan dampak terhadap keberlanjutan ekonomi pesantren.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji manajemen pesantren dan pendidikan kewirausahaan secara terpisah, masih terbatas kajian yang secara komprehensif menganalisis inovasi manajemen pendidikan agropreneurship dalam konteks pengembangan ekonomi pesantren. Penelitian Mahmud (2019) mengkaji manajemen kewirausahaan pesantren namun tidak spesifik pada agropreneurship. Sementara itu, penelitian Nurdin dan Abidin (2020) fokus pada pendidikan kewirausahaan di pesantren tanpa mengeksplorasi aspek manajemen pendidikannya secara mendalam. Penelitian Fauzi dkk. (2022) menganalisis pengembangan ekonomi pesantren melalui unit usaha, namun tidak mengkaji dimensi inovasi manajemen pendidikan yang menjadi fondasi keberhasilannya.

Gap penelitian juga teridentifikasi dalam konteks agropreneurship di pesantren. Penelitian-penelitian terdahulu seperti Suryani dan Hidayat (2021) lebih banyak berfokus pada aspek teknis budidaya atau pengolahan produk pertanian di pesantren, namun belum mengeksplorasi bagaimana manajemen pendidikan dirancang untuk mengintegrasikan kompetensi agribisnis dengan pembentukan karakter entrepreneurship santri. Padahal, aspek manajemen pendidikan menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan keberlanjutan program agropreneurship di pesantren.

Keunikan PPI 97 Cikajang dalam mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dengan praktik agropreneurship modern menjadikannya kasus menarik untuk

dikaji secara mendalam. Pesantren ini berhasil menciptakan model yang tidak hanya berorientasi pada profit ekonomi, tetapi juga mempertahankan identitas sebagai lembaga pendidikan Islam yang kuat. Keseimbangan antara orientasi ekonomi dan misi pendidikan Islam ini menjadi tantangan tersendiri yang memerlukan inovasi manajemen yang matang. Analisis mendalam terhadap praktik manajemen pendidikan di PPI 97 Cikajang dapat memberikan pembelajaran berharga bagi pengembangan model serupa di pesantren lain.

Penelitian ini penting untuk memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen pendidikan pesantren kontemporer, khususnya dalam konteks pengembangan ekonomi melalui agropreneurship. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pesantren lain yang ingin mengembangkan kemandirian ekonomi melalui pendekatan agropreneurship. Selain itu, temuan penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pembuat kebijakan dalam merancang program pemberdayaan ekonomi pesantren yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami secara mendalam bagaimana inovasi manajemen pendidikan agropreneurship dikembangkan dan dijalankan di PPI 97 Cikajang. Penelitian ini menempatkan perhatian pada empat persoalan utama. Pertama, bagaimana desain inovasi manajemen pendidikan agropreneurship dirumuskan sebagai bagian dari upaya pengembangan ekonomi pesantren. Kedua, bagaimana inovasi tersebut diimplementasikan dalam proses pendidikan dan pengelolaan program di lingkungan pesantren. Ketiga, penelitian ini ingin mengidentifikasi faktor-faktor yang berperan sebagai pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaan inovasi tersebut. Keempat, penelitian ini ingin melihat sejauh mana inovasi manajemen pendidikan agropreneurship memberikan dampak terhadap penguatan ekonomi pesantren serta peningkatan kompetensi santri sebagai calon wirausahawan di bidang pertanian.

Sejalan dengan fokus permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara rinci desain inovasi manajemen pendidikan agropreneurship yang dikembangkan PPI 97 Cikajang sebagai strategi kemandirian ekonomi lembaga. Penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana inovasi tersebut dilaksanakan dalam praktik pendidikan, serta mengidentifikasi berbagai faktor yang memungkinkan maupun menghambat keberjalanannya. Selain itu, penelitian ini bermaksud menelaah bagaimana inovasi manajemen pendidikan agropreneurship tersebut memberikan kontribusi terhadap pengembangan ekonomi pesantren dan terhadap penguatan kompetensi santri, baik dari aspek keterampilan, pengetahuan, maupun sikap kewirausahaan.

Dari sisi teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, terutama dalam konteks pesantren yang mengintegrasikan pendidikan kewirausahaan dengan penguatan ekonomi lembaga. Kajian ini juga memperkaya literatur mengenai praktik agropreneurship di lingkungan pesantren, yang hingga kini masih relatif terbatas. Penelitian ini turut menawarkan kerangka konseptual mengenai inovasi manajemen pendidikan

pesantren yang tetap mengedepankan nilai-nilai keislaman sekaligus mendorong kemandirian ekonomi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi penelitian lanjutan mengenai manajemen pendidikan pesantren, pendidikan kewirausahaan, maupun model pengembangan ekonomi berbasis komunitas.

Manfaat praktis dari penelitian ini juga cukup signifikan. Bagi PPI 97 Cikajang, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi menyeluruh terkait praktik manajemen pendidikan agropreneurship yang telah diterapkan, sekaligus memberikan rekomendasi yang dapat digunakan untuk pengembangan program ke depan. Bagi pesantren lain, hasil penelitian ini dapat menjadi contoh model atau praktik baik yang dapat diadaptasi sesuai dengan kebutuhan dan potensi masing-masing pesantren sebagai upaya memperkuat kemandirian ekonomi. Penelitian ini juga dapat memberikan masukan bagi para pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi pemberdayaan ekonomi pesantren, khususnya terkait program-program kewirausahaan berbasis pertanian. Bagi masyarakat, temuan penelitian ini menunjukkan bagaimana pesantren dapat menjadi pusat pengembangan ekonomi berbasis komunitas yang berpotensi memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan ekonomi lokal dan penciptaan lapangan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang bersifat eksploratoris dan deskriptif. Desain ini dipilih untuk memahami secara mendalam inovasi manajemen pendidikan agropreneurship dalam konteks natural di PPI 97 Cikajang, Garut. Pemilihan lokasi dilakukan melalui purposive sampling karena pesantren ini merupakan kasus tipikal yang telah mengembangkan model manajemen pendidikan agropreneurship secara sistematis. Penelitian berlangsung Juni 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desain Inovasi Manajemen Pendidikan Agropreneurship di PPI 97 Cikajang

Desain inovasi manajemen pendidikan agropreneurship di PPI 97 Cikajang lahir dari kebutuhan pesantren untuk membangun kemandirian ekonomi yang berkelanjutan tanpa meninggalkan karakter dasarnya sebagai lembaga pendidikan Islam. Visi ini dirumuskan melalui proses musyawarah pimpinan, pengurus yayasan, dan para ustadz, yang menyadari bahwa ketergantungan pada donasi membuat pesantren rentan secara finansial. Salah satu pimpinan menegaskan bahwa diperlukan model usaha halal yang sesuai dengan konteks pedesaan Cikajang, sehingga agropreneurship dipilih sebagai arah inovasi yang logis dan relevan. Ia menyatakan, *“Kami menyadari bahwa ketergantungan pada donasi membuat pesantren rentan... Agropreneurship dipilih karena sesuai dengan lokasi kami di pedesaan dan sejalan dengan ajaran Islam tentang bercocok tanam dan usaha halal.”* (W1-PP-01). Visi ini kemudian dituangkan dalam Rencana Strategis Pesantren yang menargetkan separuh kebutuhan operasional pesantren dapat dipenuhi melalui unit usaha produktif.

Visi ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan pendapatan, tetapi juga merancang ekosistem pembelajaran produktif di mana santri sejak awal dilibatkan dalam pengalaman nyata produksi, pengelolaan, dan pemasaran hasil pertanian. Koordinator program menjelaskan, *“Visi kemandirian ekonomi ini bukan hanya soal mencari uang... kami mendesain program di mana setiap santri tidak hanya belajar mengaji, tapi juga terlibat dalam kegiatan produktif yang menghasilkan.”* (W2-KP-01). Observasi lapangan memperkuat bahwa nilai ini menjadi budaya bersama.

Untuk mewujudkan visi tersebut, PPI 97 Cikajang mengembangkan kurikulum terintegrasi yang menggabungkan materi keagamaan dengan keterampilan agribisnis. Kurikulum ini disusun dengan komposisi 60% pendidikan agama dan 40% pendidikan agropreneurship, bukan sebagai kegiatan tambahan, tetapi sebagai sistem pembelajaran yang saling menguatkan. Wakil pimpinan bidang kurikulum menegaskan, *“Kami tidak ingin agropreneurship menjadi program tambahan... ketika santri belajar fiqh muamalah tentang jual beli, mereka langsung praktik di unit usaha pesantren.”* (W3-WP-01). Dokumen kurikulum menunjukkan bahwa pembelajaran agropreneurship mencakup agribisnis dasar, teknologi pertanian modern, manajemen usaha, pemasaran digital, dan pengolahan hasil pertanian, dengan pendekatan pembelajaran 30% teori dan 70% praktik. Seorang ustadz agropreneurship menambahkan bahwa pembelajaran selalu dimulai dari konteks nyata di lapangan, sehingga santri memahami hubungan antara nilai agama, etika usaha, dan praktik produksi.

Implementasi kurikulum terintegrasi ini didukung oleh struktur organisasi pesantren yang dirancang menyerupai organisasi kewirausahaan. Struktur kepemimpinan melibatkan unit-unit usaha yang dipimpin oleh pengelola profesional dan berkolaborasi dengan para ustadz dalam mengawasi santri. Bagian agribisnis memiliki divisi khusus untuk pembibitan, budidaya, pascapanen, dan pemasaran, di mana setiap divisi menyediakan ruang belajar sekaligus ruang produksi bagi santri. Mekanisme ini memungkinkan alur koordinasi yang cepat, pembagian tugas yang jelas, dan sistem supervisi yang mendukung pembelajaran produktif. Observasi lapangan menunjukkan bahwa struktur ini berjalan secara operasional: rapat divisi dilakukan rutin, laporan kerja disusun setiap pekan, dan setiap unit usaha memiliki SOP yang terdokumentasikan.

Pengalaman belajar santri menggunakan pendekatan *experiential learning*. Santri bukan hanya menerima pengetahuan, tetapi menjalani seluruh proses usaha mulai dari perencanaan, produksi, pengendalian kualitas, hingga pemasaran. Dalam kegiatan budidaya hortikultura, misalnya, santri terlibat dalam penanaman, pemeliharaan, panen, serta pencatatan hasil. Pengelola program menjelaskan bahwa pembelajaran sengaja dirancang agar santri menghadapi dinamika nyata seperti perubahan cuaca, gagal panen, atau fluktuasi harga. Ia menegaskan, *“Kalau hanya teori, mereka tidak akan paham bagaimana menghadapi risiko... Di sini mereka belajar langsung bagaimana petani dan pelaku usaha itu berpikir.”* (W2-KP-01). Observasi menunjukkan bahwa santri juga dilibatkan dalam penjualan langsung di pasar lokal dan pemasaran digital melalui akun resmi pesantren.

Seluruh kegiatan pembelajaran dan produksi ini didukung oleh model bisnis berkelanjutan yang mengedepankan nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, amanah, kebersihan, dan keberkahan hasil usaha. Produk yang dihasilkan dipasarkan dengan standar kualitas tertentu, memiliki label halal, dan dijual melalui kanal offline maupun online. Dokumen laporan keuangan menunjukkan adanya peningkatan pendapatan dari unit usaha hortikultura, ternak, dan pengolahan pangan dalam tiga tahun terakhir, yang sebagian besar digunakan untuk subsidi operasional pesantren dan pengembangan fasilitas belajar.

Keseluruhan desain inovasi ini menunjukkan bahwa PPI 97 Cikajang berhasil merumuskan model manajemen pendidikan agropreneurship yang terstruktur, relevan dengan konteks lokal, dan berorientasi jangka panjang. Inovasi tidak muncul secara spontan, tetapi tumbuh dari visi pimpinan, integrasi kurikulum yang sistematis, pembelajaran berbasis pengalaman, dan model bisnis yang berkelanjutan. Observasi dan wawancara memperlihatkan bahwa pesantren telah membangun ekosistem pendidikan produktif yang memadukan nilai agama dengan praktik agribisnis modern, sekaligus memperkuat kemandirian ekonomi pesantren. Inovasi ini berkembang melalui proses adaptasi, evaluasi, dan penyesuaian berkelanjutan, sehingga mampu menjawab tantangan ekonomi sekaligus memperluas peran pesantren dalam pemberdayaan masyarakat.

Implementasi inovasi dalam proses pendidikan dan pengelolaan program di lingkungan pesantren.

Berdasarkan analisis tematik terhadap data yang terkumpul melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, ditemukan bahwa implementasi inovasi dalam proses pendidikan dan pengelolaan program di lingkungan pesantren berlangsung melalui mekanisme yang kompleks dan bertahap. Proses familiarisasi data dilakukan dengan membaca berulang transkrip wawancara dan catatan lapangan untuk memahami pola-pola implementasi yang muncul. Pengkodean awal mengidentifikasi berbagai praktik implementasi yang kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema utama setelah melalui proses peninjauan dan pemurnian.

Implementasi inovasi dalam proses pendidikan di pesantren dimulai dari tahap sosialisasi kepada seluruh pemangku kepentingan internal. Pimpinan sebagai figur sentral melakukan komunikasi intensif dengan para ustadz, pengurus, dan santri senior mengenai urgensi dan tujuan inovasi yang akan diterapkan. Proses sosialisasi ini tidak dilakukan secara formal dan kaku, melainkan melalui pendekatan kultural yang sesuai dengan tradisi pesantren seperti halaqah, musyawarah, dan dialog informal pasca salat berjamaah. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi inovasi di pesantren tidak dapat dilepaskan dari konteks sosio-kultural dan struktur kepemimpinan kharismatik yang menjadi ciri khas institusi pendidikan Islam tradisional.

Dalam aspek kurikulum dan pembelajaran, implementasi inovasi diwujudkan melalui integrasi metode pembelajaran modern dengan sistem pengajaran pesantren. Para ustadz yang telah mengikuti pelatihan pedagogi

kontemporer mulai menerapkan metode pembelajaran aktif seperti diskusi kelompok, pembelajaran berbasis proyek, dan pembelajaran kooperatif dalam kajian kitab kuning. Namun demikian, implementasi ini dilakukan secara gradual dan selektif, disesuaikan dengan karakteristik mata pelajaran dan kesiapan santri. Pembelajaran sorogan dan bandongan yang merupakan metode tradisional pesantren tetap dipertahankan sebagai fondasi, sementara metode inovatif diposisikan sebagai pelengkap yang memperkaya proses pembelajaran. Strategi implementasi yang hibrid ini mencerminkan kebijaksanaan pengelola pesantren dalam menjaga keseimbangan antara preservasi tradisi dan adaptasi modernitas.

Implementasi teknologi digital dalam proses pendidikan menunjukkan dinamika yang menarik. Pesantren mengintegrasikan platform pembelajaran digital, aplikasi manajemen santri, dan media sosial sebagai sarana dakwah dan komunikasi. Namun implementasi teknologi ini disertai dengan regulasi ketat dan pendampingan intensif untuk memastikan penggunaan yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren. Santri diberikan akses terbatas terhadap perangkat digital dengan jadwal yang terstruktur, biasanya pada waktu-waktu tertentu dan untuk keperluan pembelajaran spesifik. Penggunaan teknologi juga diintegrasikan dengan program literasi digital dan pendidikan karakter untuk membangun kesadaran kritis santri terhadap konten digital. Pola implementasi ini mengindikasikan upaya pesantren untuk memanfaatkan potensi teknologi tanpa kehilangan kontrol terhadap lingkungan pendidikan yang kondusif bagi pembentukan karakter Islami.

Dalam pengelolaan program, implementasi inovasi tercermin melalui adopsi sistem manajemen yang lebih terstruktur dan transparan. Pesantren mulai menerapkan perencanaan strategis dengan menetapkan visi, misi, dan target capaian jangka pendek maupun panjang. Struktur organisasi diperjelas dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang lebih spesifik, meskipun tetap mempertahankan prinsip musyawarah dalam pengambilan keputusan. Implementasi sistem administrasi modern seperti pengelolaan database santri, sistem keuangan terkomputerisasi, dan dokumentasi kegiatan secara digital dilakukan secara bertahap dengan melibatkan pengurus yang memiliki kompetensi di bidang manajemen. Proses implementasi ini tidak selalu berjalan mulus, mengingat masih adanya resistensi dari kalangan yang terbiasa dengan sistem pengelolaan tradisional yang lebih sederhana dan informal.

Pengembangan sumber daya manusia menjadi aspek krusial dalam implementasi inovasi pengelolaan program. Pesantren mengirimkan ustadz dan pengurus untuk mengikuti berbagai pelatihan, workshop, dan studi banding ke lembaga pendidikan lain. Beberapa pesantren bahkan membentuk tim khusus yang bertugas mengkoordinasikan program inovasi dan melakukan evaluasi berkala terhadap implementasinya. Tim ini berfungsi sebagai agen perubahan yang memfasilitasi transformasi dari pola pengelolaan tradisional menuju sistem yang lebih profesional. Namun implementasi pengembangan SDM ini menghadapi tantangan berupa keterbatasan anggaran dan kesulitan menemukan ustadz yang memiliki komitmen jangka panjang, mengingat mobilitas tenaga pendidik di pesantren yang cukup tinggi.

Implementasi inovasi dalam program pengembangan santri menunjukkan diversifikasi yang signifikan. Selain program pendidikan agama sebagai *core competency*, pesantren mengimplementasikan program keterampilan vokasional, kewirausahaan, dan pengembangan soft skills. Program-program ini diintegrasikan ke dalam jadwal harian santri dengan proporsi waktu yang disesuaikan agar tidak mengurangi intensitas pembelajaran agama. Implementasi dilakukan melalui kolaborasi dengan pihak eksternal seperti lembaga pelatihan, perguruan tinggi, dan pelaku industri yang memberikan pelatihan dan pendampingan. Beberapa pesantren bahkan mendirikan unit usaha sebagai laboratorium kewirausahaan bagi santri. Pola implementasi yang kolaboratif ini menunjukkan keterbukaan pesantren terhadap jejaring eksternal sambil tetap mempertahankan kontrol atas nilai-nilai yang ditransmisikan kepada santri.

Mekanisme monitoring dan evaluasi menjadi bagian integral dari implementasi inovasi. Pesantren mengembangkan instrumen evaluasi yang mengukur tidak hanya aspek kognitif tetapi juga afektif dan psikomotorik santri. Evaluasi dilakukan secara berkala melalui ujian formal, penilaian praktik ibadah, observasi perilaku keseharian, dan umpan balik dari santri dan orang tua. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk penyempurnaan implementasi program secara berkelanjutan. Namun implementasi sistem evaluasi komprehensif ini masih menghadapi kendala berupa keterbatasan instrumen pengukuran yang valid dan reliabel, terutama untuk aspek-aspek karakter dan spiritualitas yang sulit dikuantifikasi.

Aspek pembiayaan dan penggalangan sumber daya finansial juga mengalami inovasi dalam implementasinya. Pesantren tidak lagi sepenuhnya bergantung pada iuran santri dan donasi tidak terstruktur, melainkan mengembangkan diversifikasi sumber pendanaan melalui unit usaha produktif, kerjasama dengan lembaga donor, penggalangan dana digital, dan program wakaf produktif. Implementasi strategi fundraising modern ini memerlukan transparansi dan akuntabilitas yang lebih tinggi, sehingga pesantren mengadopsi sistem pelaporan keuangan yang teraudit dan dapat diakses oleh stakeholders. Perubahan dalam pengelolaan keuangan ini mencerminkan transformasi pesantren dari institusi informal menuju organisasi yang lebih profesional dan akuntabel.

Implementasi inovasi juga terlihat dalam aspek hubungan dengan alumni dan orang tua santri. Pesantren membangun sistem komunikasi yang lebih terstruktur melalui pertemuan rutin, platform komunikasi digital, dan program pelibatan orang tua dalam aktivitas pesantren. Alumni diorganisir dalam ikatan yang lebih formal dan dilibatkan sebagai mitra dalam pengembangan pesantren, baik sebagai narasumber, fasilitator program, maupun kontributor finansial. Implementasi strategi stakeholder engagement ini memperkuat legitimasi sosial pesantren dan menciptakan ekosistem dukungan yang berkelanjutan bagi implementasi inovasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi inovasi di pesantren bersifat inkremental dan kontekstual, bukan radikal dan unformatif. Setiap pesantren mengadaptasi inovasi sesuai dengan kapasitas internal, karakteristik

santri, dan dukungan eksternal yang tersedia. Proses implementasi juga bersifat dialektis, melibatkan negosiasi terus-menerus antara pelestarian identitas pesantren dan tuntutan adaptasi terhadap perubahan zaman. Kyai memainkan peran sentral sebagai legitimator dan fasilitator implementasi, dimana keberhasilan inovasi sangat bergantung pada dukungan dan keterlibatan aktif figur kharismatik ini.

Hambatan dalam implementasi inovasi muncul dari berbagai aspek. Resistensi kultural dari kalangan yang menganggap inovasi sebagai ancaman terhadap kemurnian tradisi pesantren menjadi tantangan utama. Keterbatasan sumber daya finansial dan kompetensi SDM memperlambat proses implementasi. Infrastruktur yang terbatas, terutama di pesantren yang berlokasi di daerah terpencil, menghambat adopsi teknologi digital. Dinamika regulasi pemerintah yang kadang tidak sinkron dengan karakteristik pesantren juga menciptakan kompleksitas administratif dalam implementasi program.

Meskipun demikian, faktor pendukung implementasi inovasi juga ditemukan dalam penelitian ini. Legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren memberikan ruang manuver yang luas bagi eksperimentasi inovasi. Jaringan antar pesantren dan dukungan dari organisasi Islam mainstream memfasilitasi difusi inovasi dan pembelajaran antar institusi. Komitmen internal dari para ustadz muda yang berpendidikan tinggi menjadi motor penggerak implementasi. Dukungan pemerintah melalui berbagai program pemberdayaan pesantren juga berkontribusi positif terhadap keberlangsungan implementasi inovasi.

Analisis lebih mendalam menunjukkan bahwa implementasi inovasi di pesantren mencerminkan proses hibridisasi antara nilai tradisional dan praktik modern. Pesantren tidak sekadar mengadopsi inovasi secara mentah, melainkan melakukan indigenisasi dengan menyesuaikan inovasi tersebut dengan worldview dan sistem nilai Islam yang menjadi fondasi institusi. Proses ini menghasilkan bentuk-bentuk inovasi yang unik dan kontekstual, berbeda dengan implementasi inovasi di lembaga pendidikan sekuler. Temuan ini memperkaya literatur tentang inovasi pendidikan dengan menunjukkan bahwa implementasi inovasi tidak bersifat universal melainkan dibentuk oleh konteks sosio-kultural dan religius institusi.

Sustainability implementasi inovasi menjadi perhatian penting dalam temuan penelitian. Beberapa inovasi berhasil diinstitutionalisasi dan menjadi bagian integral dari sistem pesantren, sementara yang lain mengalami kemunduran atau bahkan dihentikan setelah periode waktu tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan antara lain komitmen kepemimpinan, ketersediaan sumber daya, relevansi inovasi dengan kebutuhan riil, dan dukungan ekosistem eksternal. Inovasi yang berhasil dipertahankan adalah yang mampu menunjukkan dampak positif nyata terhadap kualitas pembelajaran dan kesejahteraan santri, serta yang tidak bertentangan secara fundamental dengan nilai-nilai inti pesantren.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa implementasi inovasi dalam konteks pesantren memerlukan pendekatan yang sensitif terhadap kompleksitas sosiologis, kultural, dan teologis institusi. Strategi implementasi yang top-down dan bersifat memaksakan cenderung gagal, sementara pendekatan partisipatif yang

melibatkan semua stakeholders dan menghormati wisdom tradisi pesantren menunjukkan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan pentingnya change management yang kontekstual dalam transformasi institusi pendidikan religius.

Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi Manajemen Pendidikan Agropreneurship di PPI 97 Cikajang

Berdasarkan analisis tematik terhadap data wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah dikumpulkan, penelitian ini berhasil mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan inovasi manajemen pendidikan agropreneurship di PPI 97 Cikajang. Proses familiarisasi data dilakukan melalui pembacaan berulang terhadap transkrip wawancara dengan pimpinan pesantren, pengelola unit usaha, santri, dan alumni, serta catatan lapangan hasil observasi kegiatan pembelajaran dan praktik agrobisnis. Tahap pengkodean menghasilkan 147 kode awal yang kemudian dikelompokkan menjadi kategori-kategori bermakna. Melalui proses identifikasi dan peninjauan tema secara iteratif, ditemukan enam tema utama yang merepresentasikan faktor-faktor kunci dalam implementasi inovasi tersebut.

Faktor pendukung pertama yang teridentifikasi adalah kepemimpinan visioner dan komitmen manajemen pesantren terhadap pengembangan agropreneurship. Data menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memiliki pemahaman yang mendalam tentang pentingnya kemandirian ekonomi dalam konteks pesantren modern. Hal ini tercermin dari kebijakan strategis yang mengintegrasikan nilai-nilai kepesantrenan dengan praktik kewirausahaan berbasis pertanian. Komitmen ini bukan hanya bersifat wacana, melainkan diterjemahkan dalam alokasi sumber daya yang memadai, baik berupa lahan, modal usaha, maupun waktu pembelajaran yang dialokasikan khusus untuk program agropreneurship. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional dalam manajemen pendidikan yang menekankan pentingnya visi jangka panjang dan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi perubahan. Kepemimpinan yang adaptif terhadap dinamika ekonomi kontemporer sekaligus tetap mempertahankan nilai-nilai religius menjadi fondasi kuat bagi implementasi inovasi ini. Keterlibatan aktif pimpinan dalam monitoring dan evaluasi program secara berkala juga memperkuat komitmen organisasional terhadap keberlangsungan inovasi manajemen pendidikan agropreneurship.

Ketersediaan sumber daya fisik dan infrastruktur yang memadai menjadi faktor pendukung kedua yang signifikan. Pesantren memiliki lahan pertanian yang cukup luas yang dapat dimanfaatkan sebagai laboratorium alam bagi santri. Infrastruktur penunjang seperti greenhouse, sistem irigasi, tempat penyimpanan hasil panen, dan unit pengolahan produk pertanian tersedia dan terawat dengan baik. Keberadaan sarana prasarana ini memungkinkan proses pembelajaran agropreneurship berlangsung secara praktis dan kontekstual. Santri tidak hanya mempelajari teori pertanian dan bisnis di ruang kelas, tetapi langsung terlibat dalam proses produksi, pengolahan, hingga pemasaran produk. Observasi lapangan menunjukkan bahwa fasilitas-fasilitas tersebut digunakan secara optimal dalam

kegiatan pembelajaran harian, mulai dari praktik budidaya tanaman hortikultura, peternakan skala kecil, hingga pengolahan produk bernilai tambah. Aksesibilitas terhadap sumber daya fisik ini menjadi modal penting dalam membangun pengalaman belajar yang bermakna dan memberikan keterampilan praktis yang dapat langsung diaplikasikan santri ketika kembali ke masyarakat.

Faktor ketiga yang mendukung implementasi inovasi adalah jaringan kemitraan dan kolaborasi eksternal yang telah dibangun pesantren. Data wawancara mengungkapkan bahwa PPI 97 Cikajang menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk instansi pemerintah terkait pertanian, perguruan tinggi, perusahaan agribisnis, dan komunitas entrepreneur. Kemitraan dengan dinas pertanian setempat memberikan akses terhadap pembinaan teknis, bantuan bibit unggul, dan informasi tentang teknologi pertanian terkini. Kolaborasi dengan perguruan tinggi membuka peluang pendampingan ahli, penelitian terapan, dan transfer pengetahuan yang memperkaya konten pembelajaran. Sementara itu, hubungan dengan pelaku usaha memberikan wawasan praktis tentang dinamika pasar dan peluang bisnis riil. Jaringan ini juga memfasilitasi pemasaran produk-produk yang dihasilkan unit usaha pesantren, sehingga memberikan pembelajaran autentik tentang rantai nilai agribisnis. Temuan ini mengonfirmasi pentingnya modal sosial dalam pengembangan organisasi pendidikan, di mana koneksi dan relasi eksternal memperluas sumber daya dan peluang yang dapat diakses institusi. Kemitraan strategis ini tidak hanya mendukung aspek teknis operasional, tetapi juga memperkuat legitimasi pesantren sebagai pusat pengembangan ekonomi berbasis agropreneurship.

Kapasitas dan motivasi sumber daya manusia menjadi faktor pendukung keempat yang teridentifikasi melalui analisis data. Terdapat sejumlah ustadz dan pengelola unit usaha yang memiliki latar belakang pendidikan atau pengalaman praktis di bidang pertanian dan kewirausahaan. Kapasitas ini diperkuat melalui program pengembangan kompetensi berkelanjutan berupa pelatihan, workshop, dan studi banding ke lembaga-lembaga serupa yang telah berhasil. Data menunjukkan antusiasme tinggi dari para pengajar dan pengelola dalam mengimplementasikan pendekatan pembelajaran yang inovatif. Mereka tidak hanya berperan sebagai instruktur, tetapi juga sebagai fasilitator dan mentor yang membimbing santri dalam mengembangkan proyek agrobisnis. Dari sisi santri, motivasi untuk terlibat dalam program agropreneurship juga cukup tinggi, terutama karena mereka melihat relevansi langsung dengan kebutuhan ekonomi keluarga dan komunitas asal mereka. Banyak santri yang berasal dari latar belakang pedesaan dengan basis ekonomi pertanian, sehingga pembelajaran agropreneurship dirasakan sangat kontekstual dan aplikatif. Kondisi ini menciptakan sinergi positif antara supply side berupa kapasitas pengajar dan demand side berupa kebutuhan dan minat santri, yang pada akhirnya mendukung efektivitas implementasi inovasi manajemen pendidikan agropreneurship.

Integrasi nilai-nilai religius dengan praktik kewirausahaan menjadi faktor pendukung kelima yang unik dalam konteks pesantren. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pendidikan agropreneurship di PPI 97 Cikajang tidak

dipandang sebagai program sekuler yang terpisah dari misi keagamaan pesantren, melainkan diartikulasikan sebagai implementasi nilai-nilai Islam tentang kerja keras, kemandirian, dan kontribusi terhadap kesejahteraan umat. Narasi religius tentang anjuran bertani, berniaga, dan tidak bergantung pada orang lain menjadi landasan teologis yang melegitimasi program agropreneurship. Pendekatan ini menghilangkan potensi resistensi dari kalangan tradisional yang mungkin memandang orientasi ekonomi sebagai bentuk sekularisasi pesantren. Sebaliknya, framing agropreneurship sebagai bentuk ibadah dan dakwah ekonomi justru memperkuat penerimaan dan dukungan dari berbagai komponen pesantren. Dalam praktik pembelajaran, nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, dan keadilan dalam berbisnis selalu ditekankan bersamaan dengan keterampilan teknis dan manajerial. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi yang berhasil dalam konteks institusi berbasis nilai adalah inovasi yang mampu mengartikulasikan kesesuaiannya dengan sistem nilai yang dianut, bukan yang mengabaikan atau bertentangan dengannya. Integrasi nilai ini juga memberikan karakter distinktif pada model agropreneurship pesantren dibandingkan dengan model pendidikan kewirausahaan konvensional.

Meskipun terdapat berbagai faktor pendukung, analisis data juga mengidentifikasi sejumlah tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi inovasi. Faktor penghambat pertama adalah keterbatasan kompetensi teknis dan manajerial yang merata di kalangan sumber daya manusia. Meskipun terdapat beberapa individu dengan kapasitas memadai, tidak semua ustadz atau pengelola memiliki latar belakang atau pelatihan formal di bidang agribisnis dan manajemen usaha. Kondisi ini kadang menyebabkan inkonsistensi dalam kualitas pembelajaran dan pengelolaan unit usaha. Beberapa informan mengungkapkan kesulitan dalam menguasai aspek-aspek teknis tertentu seperti perhitungan analisis usaha, strategi pemasaran digital, atau penerapan teknologi pertanian modern. Keterbatasan ini tidak dapat diatasi sepenuhnya melalui pelatihan jangka pendek, karena memerlukan proses pembelajaran berkelanjutan dan pengalaman praktis yang memadai. Akibatnya, terjadi ketergantungan pada sejumlah kecil individu yang memiliki kompetensi tinggi, yang menciptakan kerentanan ketika individu tersebut berhalangan atau berpindah tugas. Temuan ini mengindikasikan perlunya strategi pengembangan kapasitas yang lebih sistematis dan berkelanjutan, bukan hanya bersifat ad hoc atau bergantung pada inisiatif individual.

Keterbatasan modal finansial menjadi hambatan kedua yang cukup signifikan. Meskipun pesantren memiliki komitmen untuk mengembangkan program agropreneurship, alokasi dana yang tersedia masih terbatas mengingat banyaknya kebutuhan operasional pesantren lainnya. Data dokumentasi keuangan menunjukkan bahwa unit usaha agrobisnis sering menghadapi kendala dalam hal permodalan untuk ekspansi, pengadaan teknologi baru, atau pengembangan produk. Keterbatasan modal ini membatasi skala usaha yang dapat dikembangkan dan kecepatan inovasi produk yang dapat dilakukan. Beberapa peluang bisnis yang potensial tidak dapat dimanfaatkan karena tidak tersedia dana untuk investasi awal. Kondisi ini diperparah dengan akses terbatas terhadap sumber pembiayaan eksternal seperti perbankan atau lembaga keuangan, karena unit usaha pesantren

sering tidak memenuhi persyaratan administratif formal yang diperlukan untuk mendapatkan kredit. Meskipun terdapat program bantuan pemerintah untuk pengembangan ekonomi pesantren, prosesnya sering birokratis dan tidak selalu tepat waktu. Keterbatasan finansial ini menjadi hambatan struktural yang memerlukan solusi kreatif seperti penggalangan dana, kemitraan investasi, atau pengembangan model social enterprise yang dapat menarik dukungan dari berbagai pihak.

Faktor penghambat ketiga adalah tantangan dalam menyeimbangkan antara tuntutan pembelajaran akademik agama dengan aktivitas praktik agropreneurship. Hasil wawancara menunjukkan adanya kekhawatiran dari sebagian ustadz bahwa fokus pada kegiatan ekonomi produktif dapat mengurangi waktu dan perhatian santri terhadap pembelajaran kitab kuning dan ibadah yang merupakan inti dari pendidikan pesantren. Meskipun pimpinan pesantren telah berupaya mengintegrasikan kedua aspek tersebut, dalam implementasi di lapangan masih terjadi tarik-menarik antara prioritas akademik keagamaan dengan aktivitas praktik agrobisnis. Beberapa santri mengalami kelelahan fisik akibat harus membagi waktu antara pembelajaran di kelas, praktik pertanian, dan rutinitas ibadah yang padat. Situasi ini kadang menyebabkan ketidakefektifan dalam salah satu aspek. Data observasi menunjukkan bahwa pada periode-periode tertentu seperti menjelang ujian atau bulan Ramadan, aktivitas agropreneurship mengalami penurunan intensitas karena prioritas dialihkan ke kegiatan keagamaan. Tantangan ini mencerminkan dilema klasik dalam inovasi kelembagaan tentang bagaimana mengintegrasikan elemen baru tanpa mengorbankan identitas dan misi utama institusi. Dibutuhkan desain kurikulum dan manajemen waktu yang lebih matang untuk dapat mengakomodasi kedua kepentingan tersebut secara seimbang.

Fluktuasi pasar dan ketidakpastian sektor pertanian menjadi hambatan keempat yang bersifat eksternal. Hasil analisis data menunjukkan bahwa unit usaha agrobisnis pesantren menghadapi tantangan dalam hal kontinuitas produksi dan stabilitas pendapatan. Faktor cuaca, serangan hama, dan variabilitas hasil panen mempengaruhi konsistensi pasokan produk. Di sisi pemasaran, harga produk pertanian yang sering berfluktuasi dan persaingan dengan produk sejenis dari pelaku usaha lain menjadi tantangan tersendiri. Ketika harga jatuh atau hasil panen melimpah di tingkat regional, produk pesantren menghadapi kesulitan dalam pemasaran. Sebaliknya, ketika terjadi gagal panen atau kelangkaan, pesantren tidak dapat memenuhi permintaan pasar yang telah terbangun. Ketidakpastian ini mempengaruhi aspek pembelajaran karena santri tidak selalu mendapatkan pengalaman tentang siklus bisnis yang stabil dan predictable. Dalam beberapa kasus, kerugian usaha yang dialami unit produksi menimbulkan demotivasi di kalangan santri dan mengurangi kepercayaan terhadap viabilitas agropreneurship sebagai pilihan karir. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor eksternal yang berada di luar kendali pesantren dapat mempengaruhi efektivitas implementasi inovasi, dan memerlukan strategi manajemen risiko serta diversifikasi usaha untuk mengurangi dampak negatifnya.

Hambatan kelima yang teridentifikasi adalah tantangan dalam perubahan mindset dan budaya organisasi pesantren. Meskipun terdapat dukungan dari pimpinan, masih ada sebagian anggota komunitas pesantren yang memiliki pandangan konservatif tentang peran pesantren. Beberapa informan dari kalangan ustadz senior mengungkapkan kekhawatiran bahwa orientasi ekonomi dapat menggeser fokus pesantren dari tafaqquh fiddin kepada hal-hal yang bersifat duniawi. Terdapat persepsi di kalangan tertentu bahwa kesuksesan pesantren seharusnya diukur dari kualitas keagamaan alumni, bukan dari pencapaian ekonomi. Sikap ini kadang menciptakan resistensi pasif terhadap program-program agropreneurship, meskipun tidak diungkapkan secara terbuka. Data observasi menunjukkan bahwa tingkat dukungan dan partisipasi aktif dalam program agropreneurship bervariasi antar anggota komunitas pesantren. Proses transformasi budaya organisasi dari yang bersifat tradisional-konsumtif menjadi produktif-entrepreneurial memerlukan waktu yang tidak sebentar dan upaya sosialisasi yang intensif. Dibutuhkan dialog berkelanjutan untuk membangun pemahaman bersama bahwa pengembangan ekonomi bukan menafikan misi keagamaan, melainkan memperkuat kemandirian dan keberlanjutan pesantren dalam menjalankan misi tersebut. Temuan ini sejalan dengan literatur manajemen perubahan yang menekankan bahwa transformasi organisasional yang berhasil memerlukan tidak hanya perubahan struktur dan sistem, tetapi juga perubahan pada level budaya dan pola pikir anggota organisasi.

Keterbatasan sistem monitoring, evaluasi, dan dokumentasi pembelajaran menjadi faktor penghambat keenam yang teridentifikasi. Meskipun berbagai aktivitas agropreneurship telah berjalan, belum ada sistem yang terstruktur untuk mendokumentasikan proses pembelajaran, mengukur capaian kompetensi santri, dan mengevaluasi dampak program secara komprehensif. Data cenderung tersebar dan tidak terkelola dengan baik, sehingga sulit untuk melakukan analisis kinerja program secara objektif. Ketidadaan baseline data dan indikator kinerja yang jelas membuat proses perbaikan dan pengembangan program menjadi kurang sistematis, lebih bersifat trial and error. Beberapa informan mengungkapkan kesulitan dalam menilai apakah pembelajaran agropreneurship yang telah dijalankan benar-benar efektif dalam membekali santri dengan kompetensi yang diharapkan. Keterbatasan ini juga mempengaruhi upaya membangun akuntabilitas program kepada stakeholder dan menghambat upaya untuk mendapatkan dukungan eksternal karena tidak tersedia data pencapaian yang dapat ditunjukkan. Dalam konteks manajemen pendidikan modern, sistem monitoring dan evaluasi yang robust merupakan prasyarat untuk pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas berkelanjutan. Tanpa sistem ini, inovasi yang telah diimplementasikan tidak dapat dikembangkan secara optimal dan rentan terhadap stagnasi.

Analisis lintas tema menunjukkan bahwa faktor-faktor pendukung dan penghambat tersebut tidak berdiri sendiri melainkan saling berinteraksi membentuk dinamika kompleks dalam implementasi inovasi. Kepemimpinan yang visioner, misalnya, berperan krusial dalam mengatasi resistensi budaya organisasi dan memobilisasi sumber daya untuk mengatasi keterbatasan finansial. Keberadaan

jaringan kemitraan dapat membantu meningkatkan kapasitas SDM dan mengurangi ketidakpastian pasar melalui akses ke informasi dan dukungan teknis. Sebaliknya, keterbatasan sistem monitoring dan evaluasi melemahkan kemampuan manajemen untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengoptimalkan pemanfaatan faktor-faktor pendukung yang ada. Interaksi antara faktor internal seperti komitmen manajemen dan kapasitas SDM dengan faktor eksternal seperti dinamika pasar dan kebijakan pemerintah membentuk ekosistem yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi inovasi.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks inovasi kelembagaan pesantren. Penelitian mengonfirmasi bahwa implementasi inovasi dalam organisasi berbasis nilai seperti pesantren tidak dapat mengikuti model bisnis konvensional, melainkan harus mempertimbangkan dimensi budaya, teologis, dan sosial yang melekat pada institusi tersebut. Faktor-faktor yang teridentifikasi menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi manajemen pendidikan agropreneurship di pesantren bergantung pada kemampuan mengelola tension antara pelestarian nilai-nilai tradisional dengan tuntutan adaptasi terhadap perubahan konteks ekonomi. Kepemimpinan yang mampu mengartikulasikan visi transformasi dalam bahasa dan kerangka nilai yang dipahami komunitas menjadi kunci dalam mengatasi resistensi dan membangun dukungan kolektif.

Secara praktis, temuan tentang faktor pendukung dan penghambat ini memberikan peta jalan bagi pesantren lain yang ingin mengembangkan program serupa. Faktor-faktor pendukung yang telah teridentifikasi dapat dijadikan aset strategis yang perlu diperkuat, sementara faktor penghambat menunjukkan area-area yang memerlukan intervensi dan perbaikan. Pengalaman PPI 97 Cikajang menunjukkan bahwa pengembangan agropreneurship di pesantren adalah proses gradual yang memerlukan kesabaran, konsistensi, dan adaptasi berkelanjutan. Tidak ada solusi instant atau formula universal yang dapat diterapkan, melainkan setiap pesantren perlu mengidentifikasi konteks spesifiknya sendiri dan mengembangkan strategi yang sesuai dengan karakteristik, sumber daya, dan tantangan yang dihadapi. Namun demikian, pembelajaran dari kasus PPI 97 Cikajang memberikan referensi berharga tentang faktor-faktor kunci yang perlu diperhatikan dan strategi yang potensial untuk dikembangkan dalam konteks yang serupa.

Lebih lanjut, analisis mendalam terhadap interaksi antara faktor pendukung dan penghambat mengungkapkan adanya pola dinamis yang membentuk trajectory perkembangan inovasi manajemen pendidikan agropreneurship di PPI 97 Cikajang. Data longitudinal yang dikumpulkan melalui dokumentasi arsip dan wawancara dengan berbagai generasi alumni menunjukkan bahwa implementasi inovasi ini mengalami beberapa fase dengan karakteristik yang berbeda. Fase awal ditandai dengan dominasi hambatan berupa resistensi internal dan ketidakpastian tentang model yang tepat, namun didorong oleh komitmen kepemimpinan yang kuat. Fase konsolidasi kemudian berlangsung ketika beberapa keberhasilan awal mulai terlihat, yang memperkuat legitimasi program dan mengurangi resistensi. Fase pengembangan saat ini ditandai dengan upaya untuk memperluas skala dan

meningkatkan kualitas program, di mana tantangan utama berpindah dari resistensi internal ke persoalan teknis operasional dan keberlanjutan finansial. Pemahaman tentang dinamika temporal ini penting karena menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dominan pada satu fase mungkin berbeda pada fase lainnya, sehingga strategi manajemen perlu disesuaikan dengan tahap perkembangan program.

Temuan penting lainnya adalah peran sentral dari agen-agen perubahan individual dalam mengatasi hambatan implementasi. Analisis data mengidentifikasi beberapa individu kunci, baik dari kalangan ustadz maupun alumni, yang berperan sebagai champion atau penggerak utama program agropreneurship. Individu-individu ini tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan untuk membangun narasi yang menjembatani nilai-nilai kepesantrenan dengan praktik kewirausahaan, sehingga dapat meyakinkan pihak-pihak yang skeptis. Mereka juga berfungsi sebagai role model yang menunjukkan bahwa agropreneurship tidak bertentangan dengan identitas sebagai santri atau ustadz. Keberadaan agen-agen perubahan ini menjadi faktor krusial dalam mengatasi hambatan kultural dan membangun momentum bagi transformasi organisasi. Namun demikian, ketergantungan pada sejumlah individu kunci juga menciptakan kerentanan, karena jika individu tersebut meninggalkan institusi atau mengalami penurunan motivasi, program dapat mengalami kemunduran. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi untuk melembagakan praktik-praktik baik dan mengembangkan kepemimpinan kolektif, sehingga keberlanjutan program tidak bergantung sepenuhnya pada keberadaan individu tertentu.

Dimensi gender juga muncul sebagai aspek yang mempengaruhi implementasi inovasi, meskipun tidak teridentifikasi sebagai tema utama pada analisis awal. Data menunjukkan bahwa meskipun program agropreneurship terbuka untuk santri putra dan putri, tingkat partisipasi dan jenis keterlibatan keduanya berbeda. Santri putra lebih banyak terlibat dalam aktivitas pertanian yang memerlukan tenaga fisik berat seperti pengolahan lahan dan pemeliharaan ternak, sementara santri putri lebih dominan dalam kegiatan pengolahan produk dan pemasaran. Perbedaan pola partisipasi ini sebagian mencerminkan konstruksi sosial tentang peran gender yang masih kuat dalam komunitas pesantren, namun juga menunjukkan adanya kesadaran untuk melibatkan perempuan dalam aktivitas ekonomi produktif dengan cara yang dianggap sesuai. Beberapa ustadzah yang diwawancarai mengungkapkan bahwa program agropreneurship memberikan peluang bagi santri putri untuk mengembangkan kemandirian ekonomi yang akan sangat berguna ketika mereka kembali ke keluarga dan masyarakat. Namun demikian, masih terdapat tantangan dalam memberikan akses yang setara terhadap pelatihan dan peluang pengembangan usaha bagi santri putri, mengingat berbagai keterbatasan yang terkait dengan norma-norma sosial dan struktur organisasi pesantren yang masih didominasi laki-laki.

Analisis lebih lanjut tentang faktor penghambat mengungkapkan bahwa beberapa hambatan yang dihadapi sebenarnya bersifat paradoksal, dalam arti bahwa upaya untuk mengatasi satu hambatan justru dapat memunculkan hambatan baru. Misalnya, upaya untuk meningkatkan skala dan profesionalisme unit usaha

agrobisnis memerlukan adopsi praktik manajemen yang lebih formal dan terstandarisasi. Namun formalisasi ini dapat mengurangi fleksibilitas dan spontanitas yang selama ini menjadi kekuatan pesantren dalam merespons peluang dan tantangan dengan cepat. Demikian pula, upaya untuk meningkatkan akses terhadap modal eksternal melalui kemitraan dengan lembaga keuangan atau investor memerlukan transparansi dan akuntabilitas yang lebih ketat, yang dapat menciptakan beban administratif tambahan dan mengurangi otonomi pesantren dalam mengelola usaha. Ketegangan antara kebutuhan untuk berkembang dengan risiko kehilangan karakteristik khas yang menjadi kekuatan institusi merupakan dilema yang harus dikelola secara hati-hati oleh manajemen pesantren.

Faktor ekosistem dan kebijakan makro juga memiliki pengaruh signifikan terhadap implementasi inovasi, meskipun sering tidak disadari oleh pelaku di tingkat mikro. Data menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah terkait pengembangan ekonomi pesantren, insentif untuk sektor pertanian, dan regulasi tentang usaha mikro kecil menengah mempengaruhi peluang dan tantangan yang dihadapi PPI 97 Cikajang. Ketika pemerintah meluncurkan program bantuan atau pendampingan untuk pesantren produktif, hal ini membuka peluang akses terhadap sumber daya tambahan. Sebaliknya, perubahan regulasi tentang standar produk pertanian atau perizinan usaha dapat menciptakan hambatan baru yang harus dihadapi. Kondisi perekonomian makro seperti inflasi, daya beli masyarakat, dan tren konsumsi juga mempengaruhi viabilitas unit usaha agrobisnis. Temuan ini menekankan bahwa keberhasilan inovasi di tingkat institusi tidak dapat dilepaskan dari konteks ekosistem yang lebih luas, dan manajemen pesantren perlu memiliki kemampuan untuk membaca dan merespons dinamika lingkungan eksternal secara proaktif.

Aspek pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan muncul sebagai dimensi penting dalam memahami bagaimana pesantren mengelola faktor pendukung dan mengatasi hambatan. Data menunjukkan bahwa PPI 97 Cikajang telah mengembangkan beberapa mekanisme informal untuk berbagi pengalaman dan pembelajaran, seperti pertemuan rutin pengelola unit usaha, diskusi reflektif antara ustadz yang terlibat dalam program, dan dokumentasi best practices dalam bentuk manual operasional sederhana. Namun demikian, proses pembelajaran organisasi ini masih belum optimal karena keterbatasan sistem dokumentasi dan kurangnya ruang formal untuk refleksi kritis terhadap praktik yang telah dilakukan. Banyak pengetahuan tacit yang dimiliki oleh individu-individu berpengalaman belum dieksplisitkan dan dikodifikasi sehingga dapat diakses oleh anggota komunitas yang lain. Kondisi ini menyebabkan terjadinya pengulangan kesalahan yang sama dan lambatnya proses perbaikan berkelanjutan. Pengembangan kapasitas untuk organizational learning menjadi penting tidak hanya untuk meningkatkan efektivitas program di pesantren yang bersangkutan, tetapi juga untuk memungkinkan transfer pengetahuan ke pesantren-pesantren lain yang ingin mengadopsi model serupa.

Peran alumni sebagai aktor dalam ekosistem agropreneurship pesantren juga teridentifikasi sebagai faktor yang memiliki potensi besar namun belum

dioptimalkan. Wawancara dengan alumni menunjukkan bahwa sebagian dari mereka yang telah terlibat dalam program agropreneurship semasa di pesantren melanjutkan aktivitas serupa setelah kembali ke masyarakat, baik dalam bentuk usaha sendiri maupun menjadi agen perubahan di komunitas mereka. Beberapa alumni bahkan telah mencapai keberhasilan signifikan dalam mengembangkan agribisnis dan bersedia untuk berbagi pengalaman serta memberikan dukungan kepada pesantren. Namun, jaringan alumni ini belum dikelola secara sistematis sebagai sumber daya strategis untuk mendukung implementasi dan pengembangan program. Potensi alumni sebagai mentor, mitra bisnis, sumber pembiayaan alternatif, atau bahkan sebagai pasar bagi produk pesantren belum dieksplorasi secara optimal. Pengembangan sistem alumni engagement yang lebih terstruktur dapat menjadi strategi untuk mengatasi beberapa hambatan yang diidentifikasi, khususnya terkait dengan keterbatasan kapasitas SDM, modal finansial, dan akses pasar.

Dimensi teknologi dan digitalisasi juga muncul sebagai aspek yang memiliki implikasi ganda sebagai potensi pendukung sekaligus tantangan baru. Di satu sisi, perkembangan teknologi informasi membuka peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pemasaran melalui platform digital, dan mengakses informasi serta pembelajaran tentang praktik-praktik terbaik dalam agribisnis. Beberapa santri yang tech-savvy telah mulai memanfaatkan media sosial untuk memasarkan produk dan membangun brand awareness. Di sisi lain, adopsi teknologi memerlukan investasi dalam perangkat keras, perangkat lunak, dan peningkatan literasi digital, yang tidak selalu tersedia di pesantren. Terdapat juga kekhawatiran tentang dampak negatif teknologi digital terhadap nilai-nilai kepesantrenan, terutama terkait dengan akses tak terbatas terhadap konten yang tidak sesuai dengan nilai Islam. Manajemen pesantren harus menavigasi tension antara kebutuhan untuk memanfaatkan teknologi sebagai enabler inovasi dengan kebutuhan untuk menjaga santri dari potensi dampak negatif teknologi. Strategi yang dikembangkan adalah adopsi teknologi secara selektif dengan tetap mempertahankan kontrol dan bimbingan yang ketat terhadap penggunaannya.

Refleksi terhadap keseluruhan temuan tentang faktor pendukung dan penghambat menunjukkan bahwa implementasi inovasi manajemen pendidikan agropreneurship di pesantren adalah proses yang kompleks dan multidimensional. Kesuksesan tidak ditentukan oleh satu faktor dominan, melainkan oleh konfigurasi dari berbagai faktor yang saling berinteraksi. Keberadaan faktor pendukung yang kuat tidak secara otomatis menjamin keberhasilan jika hambatan-hambatan yang ada tidak dikelola dengan baik. Sebaliknya, hambatan yang signifikan tidak selalu menjadi penghalang fatal jika terdapat strategi yang tepat untuk mengatasinya. Pendekatan yang paling efektif adalah pendekatan yang holistik dan adaptif, yang mengakui kompleksitas situasi dan mengembangkan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan yang ada sambil secara bertahap mengatasi kelemahan dan hambatan.

Dalam konteks teoritis, temuan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan pemahaman tentang innovation adoption dan organizational change

dalam institusi berbasis nilai. Literatur tentang inovasi pendidikan yang sebagian besar berkembang dalam konteks sekolah atau perguruan tinggi formal perlu diperluas untuk mengakomodasi dinamika khusus yang terjadi dalam institusi pendidikan informal seperti pesantren. Faktor-faktor yang teridentifikasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model difusi inovasi klasik yang linier dan rasional tidak sepenuhnya dapat menjelaskan proses adopsi inovasi dalam konteks pesantren. Dimensi nilai, identitas, dan dinamika kultural memainkan peran yang jauh lebih sentral daripada yang diasumsikan dalam model-model mainstream. Oleh karena itu, diperlukan kerangka konseptual yang lebih sensitif terhadap konteks dan yang mengintegrasikan dimensi sosio-kultural dengan dimensi teknis-manajerial dalam memahami proses inovasi di institusi semacam pesantren.

Dari perspektif praktis, identifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat ini memberikan implikasi penting bagi berbagai stakeholder. Bagi manajemen pesantren, temuan ini menyediakan checklist untuk self-assessment dan perencanaan strategis dalam mengembangkan program agropreneurship. Dengan memahami faktor-faktor apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya dan perhatian secara lebih efektif. Bagi pembuat kebijakan dan lembaga pendamping, pemahaman tentang hambatan-hambatan struktural yang dihadapi pesantren dapat menginformasikan desain program dukungan yang lebih responsif terhadap kebutuhan riil. Misalnya, program pelatihan perlu dirancang bukan hanya untuk transfer pengetahuan teknis, tetapi juga untuk membangun kapasitas dalam mengelola tension antara nilai tradisional dengan tuntutan inovasi. Demikian pula, skema pembiayaan perlu disesuaikan dengan karakteristik dan keterbatasan administrasi pesantren, bukan hanya mengadopsi model yang dirancang untuk lembaga formal.

Bagi pesantren lain yang berencana mengadopsi model serupa, pembelajaran dari pengalaman PPI 97 Cikajang menunjukkan pentingnya memulai dengan assessment yang jujur terhadap kesiapan internal dan kondisi eksternal. Tidak semua pesantren memiliki konfigurasi faktor pendukung yang sama, dan oleh karena itu perlu mengembangkan strategi yang disesuaikan dengan konteks spesifik masing-masing. Pesantren dengan kepemimpinan yang kuat namun keterbatasan SDM mungkin perlu fokus pada pengembangan kapasitas dan kemitraan, sementara pesantren dengan SDM memadai namun resistensi internal perlu fokus pada proses sosialisasi dan perubahan budaya organisasi. Pendekatan yang incremental dan experimental mungkin lebih sesuai daripada implementasi skala penuh sejak awal, karena memberikan ruang untuk pembelajaran dan penyesuaian.

Keterbatasan penelitian ini juga perlu diakui dalam menginterpretasi temuan tentang faktor pendukung dan penghambat. Penelitian dilakukan dalam konteks spesifik PPI 97 Cikajang dengan karakteristik uniknya, sehingga generalisasi temuan ke pesantren lain harus dilakukan dengan hati-hati. Faktor-faktor yang teridentifikasi mungkin memiliki bobot yang berbeda atau bahkan mungkin tidak relevan dalam konteks pesantren dengan karakteristik yang sangat berbeda, misalnya pesantren salaf yang sangat tradisional atau pesantren modern yang telah mengadopsi sistem sekolah formal sepenuhnya. Selain itu, analisis yang

dilakukan bersifat cross-sectional pada periode tertentu, sehingga tidak dapat menangkap secara penuh dinamika temporal dan evolusi faktor-faktor tersebut dalam jangka panjang. Penelitian longitudinal akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana konfigurasi faktor pendukung dan penghambat berubah seiring dengan perkembangan program dan perubahan konteks eksternal.

Meskipun demikian, penelitian ini telah berhasil mengidentifikasi dan menganalisis secara sistematis faktor-faktor kunci yang mempengaruhi implementasi inovasi manajemen pendidikan agropreneurship di PPI 97 Cikajang. Keenam tema utama yang teridentifikasi melalui analisis tematik, yaitu kepemimpinan visioner, ketersediaan sumber daya fisik, jaringan kemitraan, kapasitas dan motivasi SDM, integrasi nilai religius, serta berbagai hambatan yang meliputi keterbatasan kompetensi teknis, modal finansial, tension akademik-praktik, ketidakpastian pasar, resistensi budaya, dan lemahnya sistem monitoring evaluasi, memberikan gambaran komprehensif tentang kompleksitas implementasi inovasi dalam konteks pesantren. Interaksi dinamis antara faktor-faktor ini membentuk trajectory perkembangan program yang tidak linier dan memerlukan manajemen yang adaptif dan reflektif.

Secara keseluruhan, temuan tentang faktor pendukung dan penghambat ini memperkaya pemahaman kita tentang proses inovasi dalam institusi pendidikan Islam tradisional yang berupaya beradaptasi dengan tuntutan zaman tanpa kehilangan identitas dan nilai-nilai fundamentalnya. Pengalaman PPI 97 Cikajang mendemonstrasikan bahwa pesantren memiliki potensi besar untuk menjadi agen transformasi ekonomi masyarakat melalui pendidikan agropreneurship, namun realisasi potensi tersebut memerlukan upaya serius untuk memanfaatkan faktor pendukung secara optimal dan mengatasi berbagai hambatan yang ada secara sistematis dan berkelanjutan. Inovasi yang berhasil adalah inovasi yang tidak hanya secara teknis feasible dan ekonomis viable, tetapi juga secara sosial acceptable dan kultural appropriate dalam konteks nilai-nilai dan tradisi pesantren. Keseimbangan antara dimensi-dimensi ini menjadi kunci keberhasilan jangka panjang program agropreneurship sebagai bagian integral dari misi pendidikan pesantren di era kontemporer.

Dampak Inovasi Manajemen Pendidikan Agropreneurship terhadap Penguatan Ekonomi Pesantren dan Kompetensi Santri

Berdasarkan analisis tematik terhadap data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumentasi keuangan serta catatan akademik, penelitian ini berhasil mengidentifikasi dampak signifikan dari implementasi inovasi manajemen pendidikan agropreneurship di PPI 97 Cikajang. Proses familiarisasi data dilakukan melalui pembacaan berulang terhadap transkrip wawancara dengan pimpinan pesantren, pengelola unit usaha, santri aktif, alumni, dan mitra eksternal, serta analisis mendalam terhadap dokumen laporan keuangan unit usaha dan portofolio hasil belajar santri selama lima tahun terakhir. Tahap pengkodean menghasilkan 163 kode awal yang kemudian dikategorikan dan dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola bermakna terkait dampak program.

Melalui proses peninjauan tema secara iteratif, ditemukan empat tema utama yang merepresentasikan dampak inovasi terhadap penguatan ekonomi pesantren dan tiga tema utama terkait peningkatan kompetensi santri.

Dampak pertama yang teridentifikasi secara jelas adalah peningkatan pendapatan dan diversifikasi sumber ekonomi pesantren. Data dokumentasi keuangan menunjukkan bahwa kontribusi unit usaha agrobisnis terhadap total pendapatan pesantren mengalami peningkatan signifikan dari sekitar delapan persen pada tahun pertama implementasi menjadi hampir dua puluh lima persen pada tahun kelima. Peningkatan ini bukan hanya dalam aspek kuantitatif finansial, tetapi juga dalam hal diversifikasi sumber pendapatan yang mengurangi ketergantungan pesantren pada satu atau dua sumber utama seperti sumbangan donatur atau iuran santri. Unit usaha agrobisnis yang mencakup budidaya sayuran organik, peternakan ayam kampung, pengolahan produk pertanian, dan pemasaran produk telah menciptakan multiple income streams yang lebih stabil dan berkelanjutan. Hasil wawancara dengan bendahara pesantren mengungkapkan bahwa diversifikasi ini memberikan ketahanan finansial yang lebih baik, terutama ketika sumber pendapatan konvensional mengalami penurunan akibat faktor eksternal seperti kondisi ekonomi atau perubahan pola donasi masyarakat. Pendapatan yang dihasilkan tidak hanya menutupi biaya operasional unit usaha itu sendiri, tetapi juga memberikan surplus yang dapat dialokasikan untuk pengembangan fasilitas pendidikan, beasiswa santri kurang mampu, dan investasi pada program-program inovatif lainnya.

Dampak ekonomi kedua adalah peningkatan aset produktif dan nilai ekonomi lahan pesantren. Melalui program agropreneurship, lahan pesantren yang sebelumnya tidak dimanfaatkan secara optimal atau bahkan dibiarkan kosong, kini ditransformasi menjadi aset produktif yang menghasilkan nilai ekonomi. Observasi lapangan menunjukkan bahwa hampir seluruh lahan tersedia telah dimanfaatkan untuk berbagai kegiatan produktif dengan tata kelola yang terencana. Greenhouse untuk sayuran organik, kandang ternak yang tertata, area pembibitan, dan unit pengolahan produk merupakan infrastruktur yang tidak hanya berfungsi untuk pembelajaran tetapi juga menghasilkan return ekonomi. Investasi awal untuk pembangunan infrastruktur ini telah mulai menunjukkan return on investment yang positif setelah melewati masa payback period. Data menunjukkan bahwa nilai aset produktif pesantren meningkat secara substansial, yang tidak hanya berdampak pada neraca keuangan tetapi juga pada kapasitas pesantren untuk mengakses pembiayaan eksternal karena adanya collateral yang lebih baik. Peningkatan nilai aset ini juga membuka peluang untuk pengembangan skala usaha yang lebih besar di masa mendatang.

Dampak ketiga yang signifikan adalah terciptanya lapangan kerja dan peluang ekonomi bagi komunitas pesantren dan masyarakat sekitar. Program agropreneurship tidak hanya melibatkan santri dalam proses pembelajaran, tetapi juga menciptakan peluang kerja bagi alumni yang memilih untuk menjadi pengelola atau tenaga ahli di unit usaha pesantren. Data menunjukkan bahwa saat ini terdapat belasan alumni yang bekerja secara full-time di berbagai unit usaha agrobisnis

pesantren dengan penghasilan yang layak. Selain itu, unit usaha juga menyerap tenaga kerja paruh waktu dari masyarakat sekitar untuk aktivitas-aktivitas tertentu seperti panen, pengolahan, atau distribusi produk. Dampak multiplikasi ekonomi juga terjadi melalui kemitraan dengan petani lokal yang memasok bahan baku atau menjadi mitra dalam rantai pasok produk. Beberapa alumni yang tidak bekerja di pesantren pun mendirikan usaha agribisnis sendiri dengan mereplikasi atau mengadaptasi model yang mereka pelajari di pesantren, sehingga menciptakan dampak ekonomi yang lebih luas di berbagai daerah asal santri. Fenomena ini menunjukkan bahwa dampak ekonomi program tidak terbatas pada institusi pesantren semata, tetapi meluas ke ekosistem ekonomi yang lebih besar.

Dampak keempat adalah peningkatan bargaining position dan kredibilitas pesantren dalam jaringan kemitraan eksternal. Keberhasilan dalam mengembangkan unit usaha agrobisnis yang profitable dan berkelanjutan telah meningkatkan reputasi PPI 97 Cikajang sebagai pesantren yang inovatif dan produktif. Hal ini menarik perhatian berbagai pihak untuk menjalin kerja sama, mulai dari instansi pemerintah yang menawarkan program pembinaan dan bantuan, perguruan tinggi yang tertarik untuk penelitian dan pengabdian masyarakat, hingga perusahaan swasta yang melihat potensi kemitraan bisnis. Data menunjukkan peningkatan signifikan dalam jumlah dan kualitas kemitraan yang terjalin dalam lima tahun terakhir. Kredibilitas yang meningkat ini juga membuka akses terhadap sumber daya eksternal yang sebelumnya sulit dijangkau, termasuk hibah penelitian, program capacity building, dan peluang ekspor produk. Posisi pesantren sebagai rujukan bagi lembaga pendidikan Islam lain yang ingin mengembangkan program serupa juga memberikan nilai intangible berupa social capital yang dapat dikonversi menjadi berbagai bentuk dukungan dan peluang ekonomi.

Sementara itu, dari perspektif peningkatan kompetensi santri, analisis data mengidentifikasi tiga dimensi utama yang mengalami perkembangan signifikan. Dimensi pertama adalah penguasaan keterampilan teknis dalam bidang agribisnis. Melalui pembelajaran yang integratif antara teori dan praktik, santri memperoleh keterampilan konkret dalam berbagai aspek pertanian modern, mulai dari teknik budidaya yang baik, manajemen pemeliharaan ternak, pengolahan pasca panen, hingga quality control produk. Hasil observasi pembelajaran dan evaluasi kinerja menunjukkan bahwa santri yang telah menjalani program agropreneurship selama minimal dua tahun mampu melaksanakan aktivitas produksi secara mandiri dengan tingkat kompetensi yang memadai. Beberapa santri bahkan telah mengembangkan keahlian spesifik dalam bidang tertentu seperti pembuatan pupuk organik, budidaya hidroponik, atau pengolahan produk olahan susu yang mencapai standar kualitas pasar. Portofolio hasil karya santri yang didokumentasikan menunjukkan progres pembelajaran yang terukur, dari tingkat pemula yang masih memerlukan bimbingan intensif hingga tingkat mahir yang dapat bekerja secara independen dan bahkan membimbing juniornya.

Dimensi kedua adalah pengembangan kompetensi kewirausahaan dan manajerial. Data wawancara dan analisis terhadap proyek-proyek agrobisnis yang dilakukan santri menunjukkan bahwa mereka tidak hanya memahami aspek teknis

produksi, tetapi juga mengembangkan mindset dan keterampilan entrepreneurial. Santri belajar untuk mengidentifikasi peluang pasar, melakukan perhitungan kelayakan usaha, menyusun rencana bisnis sederhana, mengelola keuangan usaha, dan mengembangkan strategi pemasaran. Kemampuan untuk berpikir secara entrepreneurial ini tercermin dari berbagai inisiatif yang muncul dari santri sendiri, seperti pengembangan produk baru, eksperimen dengan metode produksi yang lebih efisien, atau pencarian kanal pemasaran alternatif melalui platform digital. Beberapa santri senior telah diberi tanggung jawab untuk mengelola unit usaha kecil secara semi-mandiri, di mana mereka harus membuat keputusan operasional dan mempertanggungjawabkan hasilnya. Pengalaman langsung dalam mengelola usaha riil ini memberikan pembelajaran yang jauh lebih mendalam dibandingkan simulasi atau studi kasus di ruang kelas. Alumni yang diwawancarai mengakui bahwa pengalaman ini sangat berharga ketika mereka kemudian mendirikan usaha sendiri atau bekerja di sektor agribisnis.

Dimensi ketiga adalah pengembangan soft skills dan karakter yang mendukung kesuksesan sebagai wirausahawan. Melalui proses pembelajaran agropreneurship yang melibatkan kerja tim, pemecahan masalah praktis, dan interaksi dengan berbagai stakeholder, santri mengembangkan berbagai kompetensi non-teknis yang krusial. Data observasi menunjukkan peningkatan dalam kemampuan komunikasi, baik dalam konteks internal tim maupun dalam berinteraksi dengan pelanggan dan mitra bisnis. Santri juga mengembangkan resiliensi dan kemampuan problem-solving ketika menghadapi berbagai tantangan dalam proses produksi seperti gagal panen, fluktuasi harga, atau keluhan pelanggan. Pengalaman menghadapi kegagalan dan belajar untuk bangkit kembali membentuk mental kewirausahaan yang tangguh. Nilai-nilai seperti tanggung jawab, kejujuran dalam bertransaksi, komitmen terhadap kualitas, dan orientasi pada kepuasan pelanggan terinternalisasi melalui praktik sehari-hari yang terintegrasi dengan nilai-nilai keagamaan. Beberapa santri yang awalnya pemalu dan kurang percaya diri menunjukkan transformasi signifikan menjadi lebih asertif dan mampu memimpin setelah terlibat aktif dalam program agropreneurship.

Analisis lebih mendalam terhadap dampak program menggunakan perspektif jangka pendek dan jangka panjang mengungkapkan pola yang menarik. Dalam jangka pendek, dampak yang paling terlihat adalah aspek ekonomi langsung berupa pendapatan unit usaha dan peningkatan keterampilan teknis santri. Namun dalam jangka panjang, dampak yang lebih fundamental adalah perubahan kultur organisasi pesantren dari yang cenderung konsumtif menjadi lebih produktif dan entrepreneurial, serta terbentuknya mindset kewirausahaan di kalangan santri yang akan memberikan manfaat sepanjang hayat mereka. Data tracking terhadap alumni menunjukkan bahwa mereka yang terlibat intensif dalam program agropreneurship memiliki tingkat keberhasilan lebih tinggi dalam mengembangkan usaha mandiri atau mendapatkan pekerjaan di sektor agribisnis dibandingkan dengan alumni yang tidak mengikuti program tersebut. Meskipun tidak semua alumni menjadi entrepreneur di bidang pertanian, kompetensi dan pengalaman yang mereka peroleh tetap relevan dan dapat ditransfer ke berbagai bidang lainnya.

Dampak terhadap aspek sosial dan psikologis santri juga teridentifikasi melalui analisis data. Keterlibatan dalam aktivitas produktif yang menghasilkan pendapatan nyata memberikan sense of achievement dan meningkatkan self-esteem santri. Mereka merasakan bahwa pembelajaran yang dijalani memiliki relevansi langsung dengan kehidupan dan memberikan kontribusi nyata, bukan hanya konsumsi pengetahuan yang abstrak. Hal ini meningkatkan motivasi belajar dan engagement santri dalam proses pendidikan secara keseluruhan. Beberapa santri yang berasal dari keluarga kurang mampu mengungkapkan bahwa kemampuan untuk berkontribusi secara ekonomi melalui program agropreneurship mengurangi beban psikologis dan meningkatkan harga diri mereka. Fenomena ini menunjukkan bahwa dampak program melampaui dimensi ekonomi dan kompetensi teknis, tetapi juga menyentuh aspek pembentukan identitas dan kesejahteraan psikologis santri.

Meskipun berbagai dampak positif teridentifikasi, analisis juga mengungkapkan bahwa capaian dampak tersebut bervariasi antar individu santri. Tidak semua santri menunjukkan tingkat peningkatan kompetensi dan keterlibatan yang sama dalam program agropreneurship. Faktor-faktor seperti latar belakang keluarga, minat personal, kemampuan akademik, dan durasi keterlibatan dalam program mempengaruhi sejauh mana santri memperoleh manfaat dari program. Santri yang berasal dari keluarga petani cenderung lebih cepat menguasai keterampilan teknis pertanian karena telah memiliki exposure sebelumnya, sementara santri dari latar belakang perkotaan memerlukan waktu adaptasi lebih lama tetapi sering menunjukkan kreativitas lebih tinggi dalam aspek pemasaran dan branding produk. Variasi ini mengindikasikan perlunya pendekatan pembelajaran yang lebih personalized dan fleksibel untuk mengakomodasi keberagaman karakteristik dan kebutuhan santri.

Dari perspektif teoritis, temuan tentang dampak program ini memberikan validasi empiris terhadap teori experiential learning dan entrepreneurship education. Pembelajaran melalui praktik langsung dalam konteks bisnis riil terbukti lebih efektif dalam membangun kompetensi kewirausahaan dibandingkan pembelajaran teoretis semata. Integrasi antara learning by doing dengan refleksi yang dibimbing oleh mentor menciptakan siklus pembelajaran yang mendalam. Temuan juga mengkonfirmasi pentingnya contextual learning dalam pendidikan vokasional, di mana relevansi dan aplikabilitas langsung dari pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari menjadi motivator kuat bagi peserta didik. Dalam konteks pesantren, keberhasilan program juga menunjukkan bahwa inovasi pendidikan yang selaras dengan nilai-nilai dan tradisi institusi memiliki peluang lebih besar untuk memberikan dampak berkelanjutan.

Dampak terhadap reposisi identitas dan fungsi pesantren dalam masyarakat kontemporer juga merupakan temuan penting yang muncul dari analisis. Dengan mengembangkan fungsi ekonomi produktif tanpa meninggalkan misi pendidikan keagamaan, PPI 97 Cikajang menunjukkan model pesantren yang adaptif terhadap tuntutan zaman. Hal ini meningkatkan relevansi dan daya tarik pesantren bagi generasi muda yang mencari pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada aspek spiritual tetapi juga memberikan bekal praktis untuk kehidupan. Data menunjukkan

peningkatan animo masyarakat untuk memasukkan anak mereka ke pesantren yang memiliki program agropreneurship, dengan pertimbangan bahwa santri akan memperoleh pendidikan agama yang kuat sekaligus keterampilan ekonomi yang bermanfaat. Fenomena ini mengindikasikan bahwa inovasi manajemen pendidikan agropreneurship berkontribusi pada keberlanjutan dan perkembangan institusi pesantren di era modern.

Secara keseluruhan, hasil analisis tematik menunjukkan bahwa inovasi manajemen pendidikan agropreneurship di PPI 97 Cikajang telah memberikan dampak positif dan signifikan, baik terhadap penguatan ekonomi pesantren maupun peningkatan kompetensi santri sebagai calon wirausahawan di bidang pertanian. Dampak ekonomi termanifestasi dalam peningkatan dan diversifikasi pendapatan, optimalisasi aset produktif, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan kredibilitas institusional. Sementara itu, dampak terhadap santri terlihat dalam penguasaan keterampilan teknis agribisnis, pengembangan kompetensi entrepreneurial dan manajerial, serta pembentukan karakter dan soft skills yang mendukung kesuksesan wirausaha. Meskipun terdapat variasi dalam tingkat capaian dan masih ada ruang untuk peningkatan, trajectory yang ditunjukkan oleh data lima tahun terakhir adalah positif dan menjanjikan untuk pengembangan lebih lanjut. Dampak-dampak tersebut tidak hanya bersifat instrumental dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi, tetapi juga transformatif dalam mengubah mindset, kultur organisasi, dan posisi pesantren dalam ekosistem ekonomi dan sosial masyarakat yang lebih luas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa PPI 97 Cikajang berhasil mengembangkan inovasi manajemen pendidikan agropreneurship yang terintegrasi secara komprehensif antara pembelajaran agama, keterampilan agribisnis, experiential learning, dan praktik usaha produktif. Kurikulum yang disusun dengan proporsi seimbang antara teori dan praktik berhasil menciptakan model pendidikan yang relevan dengan kebutuhan kemandirian ekonomi pesantren. Implementasi inovasi berlangsung melalui proses bertahap yang menyesuaikan diri dengan budaya pesantren, menggabungkan metode pembelajaran tradisional dan modern, memanfaatkan teknologi digital secara selektif, serta memperkuat struktur organisasi unit usaha. Keberhasilan ini ditopang oleh kepemimpinan visioner, ketersediaan lahan dan infrastruktur pertanian, kompetensi sumber daya manusia, jaringan kemitraan eksternal, dan integrasi nilai religius yang memperkuat penerimaan komunitas pesantren terhadap program.

Namun, penelitian juga menemukan sejumlah hambatan seperti keterbatasan kompetensi teknis sebagian SDM, kendala permodalan, dinamika pasar pertanian, resistensi budaya internal terhadap orientasi ekonomi, serta lemahnya sistem monitoring dan evaluasi. Meskipun demikian, inovasi agropreneurship terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan pendapatan pesantren, diversifikasi sumber ekonomi, pemanfaatan aset produktif, serta pembukaan peluang kerja bagi alumni dan masyarakat sekitar. Santri juga memperoleh peningkatan kompetensi teknis, keterampilan manajerial, literasi

kewirausahaan, dan etos kerja islami. Secara ilmiah, penelitian ini menghasilkan model konseptual inovasi manajemen pendidikan agropreneurship yang dapat dijadikan rujukan bagi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren di Indonesia.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar PPI 97 Cikajang memperkuat sistem monitoring dan evaluasi untuk mengukur capaian kompetensi santri dan efektivitas program secara lebih objektif. Pesantren juga perlu mengembangkan skema pembiayaan kreatif seperti wakaf produktif, crowdfunding, dan kemitraan investasi syariah untuk mengatasi keterbatasan modal, serta meningkatkan manajemen risiko pertanian melalui diversifikasi komoditas dan pemanfaatan teknologi modern. Pesantren lain yang hendak mengadopsi model serupa perlu melakukan analisis kesiapan internal dan mengembangkan kapasitas SDM secara berkelanjutan agar inovasi dapat berjalan efektif. Pemerintah dan pemangku kebijakan diharapkan menyediakan program pemberdayaan pesantren berbasis pertanian yang lebih responsif, termasuk dukungan modal, pendampingan teknis, serta fasilitasi kolaborasi pesantren–industri–perguruan tinggi. Selain itu, penelitian selanjutnya perlu dilakukan secara longitudinal untuk memahami perkembangan inovasi dalam jangka panjang, serta menggali peran gender, mekanisme transfer pengetahuan antar-pesantren, dan dampak ekonomi makro dari agropreneurship pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kyai*. LP3ES.
- Fathurrochman, I., et al. (2023). *Manajemen pendidikan pesantren dan kemandirian ekonomi*. Pustaka Pendidikan Indonesia.
- Fauzan, A. (2017). *Model pendidikan kewirausahaan di pesantren*. Alfabeta.
- Fauzi, A., Lubis, M., & Rahman, H. (2022). *Pengembangan ekonomi pesantren berbasis agribisnis*. Pustaka Pesantren.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). *The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence*. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75–93.
- Geertz, C. (1983). *Abangan, santri, priyayi dalam masyarakat Jawa*. Pustaka Jaya.
- Hendayana, R. (2018). *Pertanian modern dan kewirausahaan agribisnis*. IPB Press.
- Hidayat, A., & Rahmat, M. (2021). *Ketergantungan finansial pesantren dan implikasinya terhadap kemandirian*. *Jurnal Ekonomi Islam*, 9(2), 112–125.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Statistik pendidikan pesantren di Indonesia*. Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pesantren.
- Kementerian Pertanian Republik Indonesia. (2020). *Statistik pertanian Indonesia*. Pusat Data dan Informasi.

- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson Education.
- Kurniawan, I., & Saepudin, A. (2020). *Konsep agropreneurship dalam pengembangan ekonomi pesantren*. *Jurnal Agribisnis Islam*, 5(1), 55–67.
- Mahmud, A. (2019). *Manajemen kewirausahaan pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muarif, S. (2020). *Transformasi ekonomi pesantren melalui program agribisnis*. Pustaka Pesantren.
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). *The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda*. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277–299.
- Nuridin, M., & Abidin, R. (2020). *Pendidikan kewirausahaan pesantren dalam meningkatkan kemandirian santri*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 45–60.
- Pindado, E., & Sánchez, M. (2017). *Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing farmers: Insights and new directions*. *Journal of Rural Studies*, 55, 1–14.
- Rahardjo, M. (2017). *Pendekatan kualitatif dalam penelitian sosial*. UIN Maliki Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Suharto, E. (2021). *Ekonomi pesantren dan kemandirian berbasis agribisnis*. Refika Aditama.
- Suryani, E., & Hidayat, R. (2021). *Model agribisnis di pesantren: Pendekatan pemberdayaan ekonomi umat*. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 9(2), 98–115.
- Sutopo, H. B. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif*. UNS Press.
- Tafsir, A. (2012). *Ilmu pendidikan dalam perspektif Islam*. PT Remaja Rosdakarya.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2010). *Principles of management*. Richard D. Irwin.