

membahas rancangan sekaligus rencana program kegiatan yang dilakukan. Akan tetapi dari setiap pengurus dan anggota dari biro ekonomi dan saranan tersebut berhak mengusulkan apa yang menjadi gagasannya. Jika usulan itu diterima oleh kiai dan disepakati oleh anggota dan pengurus yang lain, maka akan diputuskan dan disahkan oleh kiai yang kemudian akan ditindaklanjuti sebagaimana mestinya. Selain itu, kiai juga berhak memberikan gagasan serta ide untuk kemudian dibahas dalam rapat rutin tersebut. Sudah barang tentu, kiai dalam hal ini telah menjalankan perannya sebagai pengambil keputusan, baik itu yang murni berasal dari dirinya, atau pun ide dari anggota dan pengurusnya.

- 4) Pemimpin berperan sebagai tenaga ahli (*expert*) yang secara aktual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya. Kaitannya dengan pesantren al-Amien adalah bahwa kiai yang bertindak sebagai pengasuh memang telah membekali dirinya dengan berbagai ilmu, sebagai modal untuk bekal menjalankan tugas kepemimpinannya. Akan tetapi, para kiai juga pasti membutuhkan tenaga ahli dari pihak lain, seperti dari majlis a'wan, pengurus yayasan, atau ketua lembaga di bawahnya untuk turut serta membantu menjalankan pelaksanaan berbagai kegiatan yang dilakukan di pesantren. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat peran yang dilakukan oleh kiai ada yang bersifat dan tidak langsung, dengan demikian perlu adanya dukungan yang

Kiai menjalankan peran ini dalam bentuk menyelesaikan masalah (problem solving) yang terjadi dalam internal kepengurusan. Kiai harus mampu memecahkan masalah yang terjadi sebab kiai menjadi pihak yang paling bertanggungjawab atas apa yang terjadi dalam anggotanya. Selain itu, sebagai bentuk mengayomi terhadap bawahan atau anggota, maka kiai harus mampu menyelesaikan masalah dengan baik tanpa menyisakan problematika sekecil apapun, agar dalam waktu yang akan datang tidak terulang lagi.

- 8) Pemimpin berperan sebagai teladan (*example*) yang dijadikan model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya.

Ini peran besar yang harus dilakukan oleh kiai, yakni menjadi teladan bagi pengikutnya, baik warga pesantren maupun masyarakat umum secara luas. Keteledanan yang baik menjadi hal urgen yang harus dilakukan, agar pihak lain dapat meniru dan mengikuti jalan kebaikan yang telah dilakukan oleh kiai yang posisinya sebagai pimpinan pesantren.

- 9) Pemimpin berperan sebagai simbol dan identitas kelompoknya (*as a symbol of the group*).

Seorang kiai harus menjadi pribadi yang mewakili kelompoknya dengan image yang baik di mata masyarakat luas. simbol dan identitas pesantren sangat dipengaruhi oleh kepribadian kiai sebagai seorang figur utama pesantren. Dengan demikian, jika pesantren ingin menarik perhatian masyarakat dan memperluas syiar dakwah Islam, maka yang dilakukan

oleh seorang pribadi kiai adalah dengan menjadi pribadi yang luhur di hadapan orang lain, sebab nama besar pesantren ada di balik posisi seorang kiai.

10) Pemimpin berperan sebagai pembelar (*scapegoat*) yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar.

Kaitannya dengan peran ini, seorang kiai juga harus menjadi evaluator akan pelaksanaan program kegiatan yang dilakukan oleh pesantren. Evaluasi menjadi penting untuk dilakukan agar diketahui celah mana yang harus diperbaiki, dan titik mana yang harus ditingkatkan. Oleh karena peran besar yang dimiliki oleh kiai dalam hal kebijakan, maka sudah seyogyanya seorang kiai akan dengan penuh bijaksana menganulir segala macam bentuk ketidak-benaran maupun kekurangan yang dilakukan oleh bawahannya. Oleh sebab itu, dibutuhkan keberanian, tanggungjawab, serta ketegasan dan prinsip menjunjung tinggi kebenaran yang harus dimiliki oleh kiai demi meningkatkan kualitas pesantren.

Secara khusus ada beberapa peran yang dijalankan oleh kiai hubungannya dengan kemandirian ekonomi pesantren melalui pengelolaan unit usaha pesantren. Peran kiai dalam kegiatan perekonomian pesantren melalui unit usaha tergolong besar, dan bisa dikatakan kiai sebagai sosok sentral mengenai peran yang dijalankannya dalam kegiatan perekonomian pesantren.

Salah satu peran yang sangat penting yang dilakukan oleh kiai memberi gagasan serta arahan dalam kebijakan mengenai kegiatan perekonomian pesantren. Selain itu, kiai juga berperan sebagai pemberi keputusan yang berasal dari dirinya pribadi maupun hasil pemikiran dari anggota maupun pengurus unit usaha.

Gagasan kiai al-amien dalam kemandirian ekonomi pesantren erat kaitannya dengan filosofi pesantren itu sendiri. Filosofi ini dikenal dengan 5 Panca Jiwa yang di antaranya adalah “jiwa berdikari” dalam hal ini yang dimaksud adalah jiwa kemandirian disemua lini tak terlepas juga kemandirian secara ekonomi, dari sinilah mulai terpikirkan gagasan-gagasan membangun uint-uint usaha pesantren untuk mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren.

Kiai juga menjaga dan mengawasi dari pelaksanaan kegiatan perekonomian. Peran lain adalah kiai juga sebagai penanam saham atau modal unit usaha KOPONTREN, yang otomatis memberikan kekuatan permodalan guna mengembangkan unit usaha yang dimiliki pesantren.

2. Strategi kiai dalam membentuk kemandirian ekonomi pondok pesantren al-amien

Untuk mencapai tujuan kemandirian ekonomi tentunya seorang kiai mempunyai langkah-langkah strategis yang bisa mengantarkan kepada tujuan

- 3) SPBU, unit ini juga mempunyai prospek serta nilai ekonomi yang sangat strategis dalam pemberdayaan ekonomi kerakyatan dilingkungan pondok pesantren al-Amin.
 - 4) Peternakan dan perkebunan, unit ini juga berpotensi dan bernilai strategis dalam pengembangan ekonomi masyarakat bawah sekitar pesantren.
 - 5) Unit perusahaan tahu-tempe, unit ini juga berpotensi dalam mengembangkan ekonomi kerakyatan
 - 6) Perusahaan Air Minum Kemasan “Lana”, unit ini juga mempunyai prospek serta nilai ekonomi yang sangat strategis untuk kemandirian ekonomi pesantren.
- e. Pengelolaan keuangan santri

Strategi ini dilakukan kiai dengan berusaha melakukan perputaran uang yang besar di dalam pesantren, hal itu tentu dapat terjadi jika pesantren mampu mendirikan berbagai unit usaha yang berhubungan erat dengan pesantren. Pencapaian perekonomian pesantren secara internal itu yang akan menjadi landasan dan titik lompatan untuk melebarkan sayap ke kalangan eksternal dalam hal ini adalah masyarakat luas.

Dari hasil unit-unit usaha ini pondok pesantren al- amien prenduan membiyai semua kebutuhan seperti menggaji guru, pengembangan sarana prasarana, dan kebutuhan-kebutuhan lain yang membutuhkan dana tidak sedikit.

B. Analisis Faktor-Faktor yang Membentuk Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Al-Amien.

Sebenarnya banyak hal yang membentuk kemandirian ekonomi pesantren di PP. Al-Amien Prenduan Sumenep secara umum ada dua macam, yakni faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal yakni semua warga pesantren ikut terlibat, baik kiai, ustadz, santri, pengurus, manajer dari unit usaha, dan karyawan tentunya. Akan tetapi perlu dicermati bahwa setiap warga pesantren tersebut mempunyai peran yang berbeda, ada yang memang turut serta secara langsung, ada juga yang hanya berpartisipasi secara tidak langsung. Seperti contoh; peran kiai adalah hampir di setiap fase turut mempunyai andil, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, controlling, hingga evaluasi. Jadi peran besar kiai sungguh sangat tampak kaitannya dalam kegiatan perekonomian di pesantren. Peran ustadz serta pengurus juga ada, yakni sebagai penyokong modal bagi unit usaha, dengan turut serta menjadi penanam saham di berbagai unit usaha yang dijalankan. Hal itu tentu memberi dampak positif bagi pelaksanaan dari kegiatan perekonomian yang ada di pesantren, terutama dalam hal permodalan. Pengaruh lain adalah datang dari manajer, pengurus dan karyawan dari setiap unit usaha. Sebab, berkat usaha dan capaian mereka unit usaha tetap mampu berjalan dan terus eksis hingga mampu mendapatkan income yang besar untuk digunakan untuk membiayai segala hal

terkait dengan kegiatan yang ada di pesantren, seperti menggaji guru, membiayai operasional, pengadaan sarana prasarana, dan lain sebagainya.

Faktor internal ini menjadi kekuatan besar dan sangat perlu untuk terus ditingkatkan, sebab dari internal pesantren itu sendiri kegiatan perekonomian berawal, kemudian bisa bertahap, dan berkembang menjadi lebih besar. Dibutuhkan banyak langkah dan usaha untuk dapat memberdayakan dari kalangan yang ada dalam elemen internal pesantren, misalnya dengan memperjualbelikan segala hal kebutuhan yang berkenaan dengan santri, dan terus menggali potensi ekonomi yang ada dalam internal pesantren. Tidak kalah pentingnya adalah dengan merekrut SDM yang akan menjalankan unit usaha dari kalangan internal, baik itu untuk manajer, pengurus, maupun karyawan. Sebab mereka punya kualitas yang sudah teruji dan tentunya punya loyalitas tinggi serta mengerti akan nilai-nilai keislaman dan kepesantrenan. Jadi, tugas pesantren adalah mampu menyiapkan kader-kader yang siap berjuang dan mengabdikan untuk turut serta membidani perekonomian yang ada dalam pesantren. Jika hal itu mampu dilakukan, tentu akan lebih mudah dalam mencapai kemandirian ekonomi pesantren.

Selain faktor internal di atas, ada faktor lain yang membentuk kemandirian ekonomi pesantren, yakni faktor eksternal. Faktor eksternal yang dimaksud adalah masyarakat luas sekitar pondok pesantren al-amien yang turut serta membentuk kemandirian ekonomi pesantren. partisipasi masyarakat untuk mendukung pencapaian kemandirian ekonomi dilakukan dengan membeli atau berbelanja di unit usaha yang dimiliki pesantren. potensi ini sungguh sangat besar dan akan

berdampak baik kepada pesantren, jika pesantren mampu melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat itu secara baik dan memuaskan. Ada hal yang harus dilakukan oleh unit usaha dan pesantren untuk terus merasakan kemanfaatan dari masyarakat, yakni dengan menyediakan dan melayani segala jenis kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat dan jika itu terpenuhi maka sudah barang tentu masyarakat akan lebih memilih untuk membelanjakan uang di unit usaha yang dimiliki pesantren.

Hal lain yang tidak kalah urgen adalah, pesantren dan unit usaha harus mampu menjaga kualitas layanan dan kepercayaan masyarakat. Artinya, jika selama ini kepercayaan masyarakat sudah terwujud, maka bagaimana mestinya pihak unit usaha terus menjaga *trust* tersebut. Cara yang tepat adalah dengan memberikan layanan yang berkualitas dan juga meningkatkan kualitas produksi.

Selain itu juga harus ada ekspansi untuk membuka unit usaha baru di wilayah lain, tentu hal itu bisa dilakukan jika unit usaha yang ada sudah tergolong mapan dan mandiri. Selama ini, pihak pesantren juga memberdayakan alumni yang sudah di tengah masyarakat, terutama yang menjadi tokoh masyarakat dengan membantu memasarkan produk yang dihasilkan oleh pesantren. tentu potensi ini juga perlu digali dan diberdayakan, mengingat banyaknya alumni yang sudah dihasilkan oleh pesantren al-Amien. Pengaruh ketokohan yang ada dalam diri alumni itu juga secara tidak langsung akan berdampak pada masyarakatnya, oleh sebab itu para alumni juga harus diberdayakan dengan terus memperbaiki jaringan dengan pesantren, guna turut serta berpartisipasi dalam mengembangkan dan mensukseskan unit usaha milik pesantren.

jasa-jasa keuangan syari'ah dan toko-toko seperti alfamart yang dikelola langsung oleh pondok pesantren.

3. Kemandirian ekonomi ditandai oleh kegiatan ekonomis yang ditekuni dalam jangka waktu lama sehingga memungkinkan seseorang mempunyai kekuatan secara ekonomis untuk maju dan berkembang.

Unit usaha sebagai simbol dari kekuatan ekonomi pesantren telah lama ada di pesantren al-Amien. Bila dilihat sejarah ke belakang, maka pesantren al-Amien telah membangun geliat ekonomi sejak awal tahun 2000-an, dan sekarang berarti telah memasuki tahun ke-17. Masa tersebut tentu bukan waktu yang singkat dalam percaturan ekonomi, sebab dalam kurun waktu tersebut, pesantren al-Amien juga telah mempunyai kekuatan yang besar dan kuat dalam mengelola unit usaha serta sudah memperoleh buah dari kegiatan perekonomian sebagai penopang yang besar untuk pesantren.

4. Kemandirian ekonomi juga ditandai oleh sikap berani dari seseorang atau kelompok orang untuk mengambil resiko dalam aktivitas ekonomis.

Sikap berani mengambil resiko misalnya bermimpi besar dan berusaha keras untuk mewujudkan mimpi-mimpi tersebut, berani meminjam uang sebagai modal usaha dengan perhitungan rasional dan realistis, berani mengambil keputusan bersifat bisnis untuk memprediksi peluang-peluang yang ada. Sebagai contoh, pesantren al-Amien pernah mengalami suatu musibah, yakni dengan terbakarnya IDIAmart yang sebagai salah satu unit usaha pesantren. kerugian atas musibah tentu sangat besar, dan berdampak besar bagi

2. Memperkuat kelembagaan terutama unit usaha yang dijalankan. Sebab, jika lembaga itu mampu mengelola usaha dengan baik, maka proses untuk menggapai kemandirian ekonomi akan lebih mudah.
3. Harus ada inovasi dan memperbaiki *networking*.

Inovasi yang dimaksud adalah berkenaan dengan produk dan layanan yang diberikan. Artinya, jika unit usaha itu ingin bertahan dan berkembang di tengah pasar ekonomi, maka harus mengetahui selera dan kebutuhan yang ada dalam masyarakat dengan melakukan beberapa inovasi secara *continue* guna bersaing dengan kompetitor lainnya.

Berkenaan dengan *networking*, pesantren dan pengelola unit usaha harus mampu menumbuhkan kepercayaan yang tinggi di masyarakat. Hal itu penting dilakukan, sebab akan berpengaruh banyak terhadap proses transaksi yang dilakukan. Kerjasama dengan pihak lain juga bagian dari membangun *networking*, agar memperoleh suntikan kekuatan baik dari aspek permodalan maupun kualitas SDM yang tentunya akan semakin menambah kekuatan unit usaha yang dimiliki pesantren.

4. Memperkuat potensi ekonomi lokal.

Maksudnya adalah pesantren harus berusaha menggali potensi yang ada dalam internal pesantren, misalnya dengan membuka unit usaha untuk melayani kebutuhan santri secara keseluruhan. Cara-cara semacam itu terbukti jitu dalam meningkatkan kekuatan ekonomi pesantren, sebab hasil

dari perputaran uang di kalangan internal itu akan memberikan sumbangsih yang besar pada pesantren.

Kopontren al-Amien preduan masih mampu mengembangkan serta hasil usahanya dari waktu ke waktu. Hal itu bisa dilihat dari peningkatan sisa hasil usaha (SHU) unit-unit usaha yang di bawah naungannya. Berikut adalah rincian laba bersih yang dihasilkan oleh beberapa unit usaha di bawah naungan kopontren.

- a. Unit toko bahan bangunan, pada tahun 2015 memperoleh laba bersih sebesar Rp. 13.344.147,00, sedangkan laba bersih yang diperoleh dari bulan syawwal 1437 H sampai jumadil Tsaniyah 1438 H sebesar Rp. 93.581.921,00.
- b. Unit kesejahteraan keluarga adalah salah satu unit usaha yang bergerak dalam penyediaan kebutuhan pokok harian. Pada tahun 2015 unit ini memperoleh laba bersih sebesar Rp. 181.944.048,00, sedangkan laba bersih yang di dapat dari bulan syawal 1437 H sampai jumadil Tsaniyah 1438 H sebesar Rp. 135.775.111,00.
- c. Usaha tahu dan tempe juga mengalami progresifitas yang terus menanjak, pada tahun sebelumnya tercatat laba bersihnya sebesar Rp. 9.914.670,00 sedangkan laba bersih mulai dari syawal 1437 H sampai jumadil Tsaniyah 1438 H sebesar Rp.16.212.675,00.
- d. Unit wartel pun dapat meningkatkan hasil usahanya, pada tahun 2015 memperoleh laba bersih sebesar 21.609.000,00, sedangkan laba bersih

Secara umum, pesantren al-Amien dapat dikatakan sudah mencapai kemandirian dalam ekonomi oleh karena itu segala macam bentuk kebutuhan pendanaan dapat dipenuhi oleh pesantren itu sendiri tanpa adanya campur tangan dari pihak lain, bahkan SPP dari santri pun tidak digunakan untuk menggaji para guru yang mengajar, akan tetapi diperuntukkan bagi segala macam bentuk kegiatan santri. Kemandirian itu dapat tercapai berkat peran besar dan kesuksesan mengelola unit usaha pesantren yang dari masa ke masa terus mengalami pertumbuhan dan pengembangan. Bukan tidak mungkin pesantren al-Amien akan terus berinovasi dengan mengembangkan perekonomian yang ada saat ini, dengan menambah unit-unit usaha yang baru, baik dalam bidang sama maupun yang berbeda. Keharusan untuk mengembangkan perekonomian pesantren tersebut merupakan tuntutan bagi pesantren agar selalu *survive* dan semakin meningkatkan peran untuk kemandirian pesantren.