

**KIPRAH KIAI**  
**DALAM MEMBENTUK KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN**  
**(Studi Kasus di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Jawa Timur)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi  
Ekonomi Syariah



Mohammad Anas  
NIM: F120415235

**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL**  
**SURABAYA**

**2019**

**PERYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mohammad Anas

NIM : F1.204.15235

Program : Magister (S-2)

Institusi : Pasca Sarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 23 April 2018

Saya yang menyatakan



**MOHAMMAD ANAS**

PERSETUJUAN

Tesis Mohammad Anas Telah disetujui  
Pada tanggal 21 Juni 2018

Oleh  
Pembimbing



**Dr. Sirajul Arifin, S. Ag., S.S., M.E.I**

NIP:197005142000031001

## PENGESAHAN PENGUJI

Tesis Mohammad Anas ini telah diuji  
pada tanggal 31 Januari 2019

Tim Penguji:

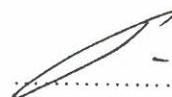
1. Dr. Khotib, M.Ag (penguji I) .....



2. Dr. H. Muhammad Lathoif Ghozali, Lc., MA (Penguji II) .....



3. Dr. Sirajul Arifin, S. Ag., S.S., M.E.I (Pembimbing) .....



Surabaya, 5 Maret 2019



Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.  
NIP. 196004121994031001



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : Mohammad Anas  
NIM : F120415235  
Fakultas/Jurusan : Pasca Ekonomi Syariah  
E-mail address : mohammadanas1204@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi  Tesis  Disertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul : KIPRAH KIAI DALAM MEMBENTUK KEMANDIRIAN  
EKONOMI PESANTREN (Studi Kasus di Pondok Pesantren  
Mambaus Sholihin Jawa Timur)

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah sayaini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 23 April 2019

Penulis

( Mohammad Anas )  
namaterangdantandatangan

















Tabel 1.2

No	PABRIK TAHU			
	Tahun	Omset	Penjualan	Laba
1	TH. 2013	Rp 141.950.300	Rp 85.200.700	Rp 56.749.600
2	TH. 2014	Rp 142.750.250	Rp 85.400.400	Rp 57.349.850
3	TH. 2015	Rp 145.000.000	Rp 86.250.000	Rp 58.750.000
4	TH. 2016	Rp 152.260.000	Rp 87.732.000	Rp 64.528.000
5	TH. 2017	Rp 155.400.000	Rp 88.419.000	Rp 66.981.000

- b. Perusahaan air minum. Unit usaha ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan air minum santri yang dijual di kantin-kantin pesantren dan juga dimasyarakat dan alumni yang omset perbulannya 25 jt.

Tabel 1.3

No	PERUSAHAAN AIR MINUM			
	Tahun	Omset	Penjualan	Laba
1	TH. 2013	Rp 393,100,000	Rp 183,350,400	Rp 209,749,600
2	TH. 2014	Rp 400,999,500	Rp 185,249,500	Rp 215,750,000
3	TH. 2015	Rp 436,000,000	Rp 210,250,000	Rp 225,750,000
4	TH. 2016	Rp 448,260,000	Rp 211,725,000	Rp 236,535,000
5	TH. 2017	Rp 477,490,000	Rp 228,456,000	Rp 249,034,000

- c. Klinik Pesantren. Unit usaha ini melayani kesehatan santri, dan juga masyarakat sekitar pondok pesantren yang omset perbulanya sekitar 20 jt.

Tabel 1.4

No	KLINIK DAAR AL-SYIFA'			
	Tahun	Omset	Penjualan	Laba
1	TH. 2013	Rp 463.770.000	Rp 211.180.000	Rp 252.590.000

2	TH. 2014	Rp 460.499.750	Rp 212.909.750	Rp 247.590.000
3	TH. 2015	Rp 468.000.000	Rp 214.410.000	Rp 253.590.000
4	TH. 2016	Rp 474.520.000	Rp 215.573.000	Rp 258.947.000
5	TH. 2017	Rp 501.270.000	Rp 230.596.000	Rp 270.674.000

- d. *Home Industry*. Unit usaha ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan santri berupa makanan ringan yang disetorkan ke kantin-kantin pondok pesantren yang omset perbulanya mencapai 5 juta.

Tabel 1.5

No	HOME INDUSTRI			
	Tahun	Omset	Penjualan	Laba
1	TH. 2013	Rp 69.320.000	Rp 16.964.500	Rp 52.355.500
2	TH. 2014	Rp 70.020.000	Rp 17.016.500	Rp 53.003.500
3	TH. 2015	Rp 71.320.000	Rp 17.532.000	Rp 53.788.000
4	TH. 2016	Rp 72.452.000	Rp 18.126.000	Rp 54.326.000
5	TH. 2017	Rp 73.724.000	Rp 18.486.700	Rp 55.237.300

Di samping membentuk kreasi dan inovasi ekonomi pesantren, kiyai juga mengawasi dan memberikan kebijakan-kebijakan dalam memajukan badan usaha perekonomian dalam pondok pesantren Mambaus Sholihin, di antara kebijakan beliau kepondok sebagai pemasok utama terhadap kantin-kantin yang terdapat dalam pondok pesantren.

Upaya-upaya pesantren dalam mengembangkan kekuatan ekonominya pada tataran tertentu memungkinkan pesantren membiayai penyelenggaraan pendidikan, dengan tidak hanya menggantungkan diri pada pihak internal. Hal itulah yang secara langsung memberikan kekuatan kepada pesantren untuk tetap mempertahankan kemandirinya terutama sekali dalam bidang ekonomi.



































Dengan demikian, analisis pengolahan data yang peneliti lakukan adalah berawal dari observasi dan wawancara (*interview*), serta pengolahan data yang berbentuk dokumen. Kemudian peneliti mereduksi data, praktik dalam hal ini adalah dengan memilih dan memilah data mana yang dianggap relevan dan penting yang berkaitan dengan masalah penelitian. Selanjutnya, peneliti menyajikan hasil penelitian, bagaimana temuan-temuan baru itu dihubungkan atau dibandingkan dengan konsep atau teori yang ada serta hasil dari penelitian terdahulu.

## **6. Teknik Keabsahan Data**

Teknik keabsahan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan triangulasi data, yakni salah satu teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data tersebut.

Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sumber ganda dan metode ganda. Triangulasi dengan sumber ganda dilakukan dengan beberapa cara di antaranya adalah:

- a. Membandingkan data hasil observasi (pengamatan) dan hasil wawancara (*interview*).
- b. Membandingkan apa yang dikatakan di hadapan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
- d. Membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua cara yaitu membandingkan hasil













*Keempat*, fungsi delegatif. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pemimpin.

*Kelima*, fungsi pengendalian; Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif.

*Keenam*, fungsi teladan. Artinya, seorang kiai 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.

### **3. Model Kepemimpinan Kiai**

Dalam memimpin pesantren, kiai memiliki model dan strategi kepemimpinan. Kesuksesan seorang kiai dalam memimpin pesantren tidak dapat dilepaskan dari model dan strategi yang digunakan kiai. Strategi dan model menjadi penentu arah pengembangan pesantren. Perbedaan model dan strategi yang digunakan oleh masing-masing kiai menjadikan konsentrasi pengembangan pesantren juga berbeda-beda, sehingga tidak heran bila antar-



Dalam penggunaan model ini, seorang kiai dituntut memiliki kemampuan atau keahlian di bidang manajemen. Model transaksional akan berjalan mulus dalam mengembangkan pendidikan pesantren jika pesantren itu memiliki kerangka keilmuan, tujuan, sasaran, standar, dan sistem keorganisasian lainnya yang saling berkesinambungan.

*Kedua*, kepemimpinan karismatik-transformatif. Model kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan kultural. Dalam rangka mendorong perputaran organisasi, pemimpin yang menggunakan model ini harus memiliki kepribadian yang dapat dijadikan kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya, sehingga jajaran di bawahnya dapat mencontoh, mempercayai, dan respek terhadap pemimpinnya. Peningkatan etos kerja selalu dilakukan dengan pemberian motivasi.

Dalam hal ini kiai selaku pengasuh pesantren menggunakan kekuatan karismanya, di mana hubungan antara kiai dengan bawahannya atau pengurus pesantren berjalan secara natural dan tidak struktural. Sosok seorang kiai, hingga saat ini, masih diposisikan oleh masyarakat sebagai kaum elit yang bisa dijadikan figur, sehingga posisi kiai dihormati dan menjadi pemimpin masyarakat.

Model kepemimpinan ini lebih cocok digunakan pada pola pengembangan pesantren salaf dan pesantren semi modern. Pesantren salaf adalah pesantren yang dikelola tidak terstruktur tetapi memiliki tujuan yang diinginkan. Menggunakan model kepemimpinan ini, kiai terbukti berhasil dikarenakan ia memiliki kewibawaan yang muncul dari keahliannya di bidang











Ada beberapa ciri khas yang dimiliki pesantren sebagai lembaga pendidikan sekaligus lembaga sosial. Zamakhsyari Dhofir mengajukan lima unsur yang melekat sebagai ciri-ciri khusus (karakteristik) pada diri pesantren yang meliputi; pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan kiai.<sup>19</sup>

Oleh Karena itu Pondok pesantren bukan hanya terbatas dengan kegiatan-kegiatan pendidikan keagamaan semata melainkan mengembangkan diri menjadi suatu lembaga pengembangan masyarakat. dan Pondok Pesantren sejak semula merupakan ajang mempersiapkan kader masa depan melalui kelima unsur di atas. Namun saat ini sesuai dengan perkembangan zaman pesantren telah menempa dirinya dengan mengembangkan dirinya pada kegiatan-kegiatan pemberdayaan baik terhadap santri dan masyarakat seperti persoalan perckonomian, pengembangan lingkungan hidup dan lain-lain sebagai wujud dari kemandirian pesantren baik dari segi keberadaannya sebagai lembaga mandiri maupun dalam menyelesaikan persoalan-persoalan dalam melaksanakan fungsinya.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982).

<sup>20</sup> Moh. Holis, "Pesantren dan Pengembangan Perekonomian di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyepen, Palengaan, Pamekasan, Madura" (Tesis--Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2008), 34. Dalam bahasa yang berbeda sebagaimana disampaikan oleh Sirajul Arifin dan Muhammad Andik Izzuddin, bahwa pemberdayaan seperti ini dilakukan untuk menanggulangi kemiskinan. Konsep pengentasan kemiskinan mencakup pemberian akses kepada kelompok miskin, pemberdayaan untuk bisa mandiri, peningkatan kapasitas, dan perlindungan sosial. Strategi perluasan akses merupakan faktor urgen dalam pengentasan kemiskinan, karena biasanya warga miskin tak memiliki kekuatan untuk membuka akses yang diperlukan. Membuka akses akan menciptakan masyarakat mendapatkan kesempatan dalam pemenuhan kebutuhan dasar dan peningkatan kesejahteraan secara berkala. Lihat Sirajul Arifin dan M. Andik Izzuddin, "Ekonomi Lumbung dan Konstruksi Kebedayaan Petani Muslim Madiun", *Inferensi*, Vol. 10, No. 1 (2016), 191.



yang sudah terprogram berdasarkan kurikulum. Dengan semakin bertambah majunya pesantren akhirnya ada sebagian pesantren yang membuka sekolah formal sctingkat MI/SD, MTs/SLTP, MA/SLTA bahkan sampai pada tingkat Perguruan Tinggi (PT).

*Kedua*, sistem pelatihan dan kursus-kursus. Sistem ini mempunyai tujuan agar santri mempunyai keterampilan dan spesifikasi dalam satu bidang baik keilmuan atau keterampilan seperti keterampilan bahasa Inggris, manajemen, menjahit, pertanian, koperasi dan sebagainya.

Beberapa sistem tersebut di atas dimaksudkan agar para santri memiliki dimensi pengetahuan baik teoritik dan praktik baik ilmu agama maupun umum, di samping bimbingan langsung melalui pengkondisian melalui proses pendewasaan kehidupan sehari-hari di dalam asrama pondok yang apabila nanti kembali pada masyarakat dapat diamalkan sehingga bermanfaat bagi dirinya dan masyarakat.

#### b. Pesantren sebagai lembaga dakwah

Pesantren dikatakan sebagai lembaga dakwah mengingat kiprahnya dalam melakukan dakwah di kalangan masyarakat, dalam arti melakukan suatu aktivitas menumbuhkan kesadaran dalam melaksanakan ajaran-ajaran agama secara konsekuen sebagai pemeluk agama Islam. Pada hakikatnya keberadaan pesantren di tengah masyarakat merupakan lembaga yang bertujuan menegakkan kalimat Allah. Oleh karena itu kehadirannya sudah tentu membawa misi dakwah Islam, hanya saja kegiatan-kegiatan dan bidang garapannya sangat beragam seperti dengan membentuk kelompok-kelompok pengajian bagi masyarakat sekitar, melaksanakan pengajian di luar pesantren



yang disandangnya menuntut adanya kemandirian pesantren dalam berbagai aspek.

Pengembangan aspek perekonomian ini sebenarnya merupakan langkah strategis mengingat ada sebagian pesantren yang sebenarnya mampu menggarap bidang tersebut di samping juga mempunyai kekayaan internal yang dapat dijadikan modal pengembangan seperti sumber daya manusia (santri, wali santri, alumni, simpatisan/masyarakat), organisasi (pesantren), sumber daya alam (tanah dan lingkungan pedesaan), modal (dana berputar dari santri dan masyarakat). Berdasarkan pemikiran ini, maka pesantren seharusnya percaya diri untuk mengembangkannya yang diwujudkan dalam langkah-langkah nyata dengan menginvestasikan potensinya pada usaha-usaha produktif sebagaimana inisiatif Kementerian Agama dalam ikut serta mendorong kemajuan pesantren dalam pengembangan ekonomi dengan mendirikan usaha yang dapat hidup di pesantren seperti:

1. Perdagangan;
2. Pertanian dan agribisnis (tanaman pangan dan perkebunan, peternakan, kehutanan, perikanan dan kelautan, agroindustri);
3. Industri kecil (*Home Industry*);
4. Elektronik dan perbengkelan;
5. Pertukangan;
6. Bidang Jasa;
7. Lembaga keuangan; dan
8. Koperasi.





menyebabkan setiap pribadi Muslim akan memiliki semangat jihad sebagai etos kerjanya. Semangat jihad ini melahirkan keinginan untuk memperoleh hasil dan usaha atas karya dan karsa yang dibuahkan dari dirinya sendiri. Kemandirian bagi seorang Muslim adalah lambang perjuangan semangat jihad (*fighting spirit*) yang sangat mahal harganya.

Dalam sebuah hadis yang diriwayatkan Bukhārī, kita memperoleh gambaran tentang esensi kepribadian mandiri, yaitu kepribadian ‘Abd al-Raḥmān b. ‘Awf dari kelompok Muhajirin yang oleh Nabi dipersaudarakan dengan seorang yang paling kaya dari golongan Anshar, yaitu Sa‘ad bin Rabī. Sa‘ad menawarkan setengah harta yang dimilikinya kepada ‘Abd al-Raḥmān. Tetapi, Abdurrahman menampiknya dengan sangat halus, “Wahai saudaraku, semoga Allah memberkati kedua isterimu dan hartamu, bagiku cukuplah engkau menunjukkan dimana letaknya pasar.” Hadis di atas menggambarkan kepribadian seorang mujahid yang memiliki etos kerja mandiri. Kemuliaan Sa‘ad ingin dibalasnya dengan kemuliaan budaya kerja.

Rasulullah sendiri dikenal khalayak sebagai pekerja keras dan mandiri. Namanya sudah dikenal sebagai seorang saudagar sejak usia muda. Muhammad baru berusia 12 tahun ketika pertama kali melakukan perjalanan dagang ke Suriah bersama pamannya Abu Thalib. Dari berbagai perjalanan perdagangan yang dilakukan, Nabi berhasil membina dirinya sebagai pedagang professional, yang memiliki reputasi dan integritas luar biasa. Ia berhasil mengukir namanya di kalangan kaum Quraisy pada umumnya dan masyarakat bisnis pada khususnya, jauh sebelum ia dipekerjakan oleh saudagar terpandang saat itu, Khadijah, yang kelak menjadi isterinya. Ia saat itu biasa disapa dengan





































besar dan galon dan dalam setiap harinya memproduksi enam ratus lima puluh gelas, seratus botol dan enam puluh galon.

Unit usaha air minum mbs water sudah terdaftar dalam SNI, sehingga dalam pendistribusianya tidak hanya dalam ruang lingkup pesantren, tapi sudah menyebar di masyarakat, misalnya lamongan, Surabaya, tuban, bojo negoro, tuban, grobogan dll. Sehingga taidak heran omset yang dihasilkan unit usaha air minum dalam perbulanya sekitar dua puluh juta sampai dua puluh lima juta.

Adapun Struktur Organisasi MBS Water adalah sebagai berikut:

Manager	: Saifullahil Maslul, SE
Sekretaris	: Mohammad Sholeh, S.Ag
Bendahara	: Hj. Lailatul Mukarromah, S. Th.I
Bagian Produksi	: Selamet
Bagian Pemasaran	: Zubaidi
Bagian Sirkulasi	: Choirul Anam

Sedangkan laba yang diperoleh MBS Water selama lima tahun terakhir meningkat pesat setiap tahunnya. Dalam hal ini, faktor penyebabnya selain karena jumlah santri yang semakin banyak juga disebabkan oleh jumlah alumni yang banyak menjadi agen MBS Water. Selangkapnya mengenai laba MBS Water bisa dilihat dari tabel berikut:











mencari sosok orang yang memang serius menangani setiap unit usaha yang sudah dirintis. Sehingga selain amanah, faktor penting lain yang memengaruhi Kiai dalam memilih pengelola unit usaha adalah kemampuan dalam bidang manajemen. Orang-orang yang terpilih biasanya sudah teruji kemampuannya dalam menangani lembaga-lembaga lain yang ada di dalam pondok pesantren. Selain itu dalam setiap unit usaha, selalu ada keterlibatan keluarga ndalem. Khususnya peran putra dan putri Kiai. Baik putra kandung ataupun menantu.

Kendati Kiai sudah berusaha sebaik mungkin dalam mengatur unit usaha baik secara lahir maupun batin. Namun tetap saja ada kendala yang tak dapat dihindari. “Kendalanya ada di dalam Sumber Daya Manusia. Peluangnya sebenarnya sangat besar. Misalnya Kopontren seharusnya bisa dikelola sebagaimana minimarket yang bisa memiliki cabang di banyak tempat. Namun karena kendala SDM, apa yang jadi keinginan saya belum bisa terpenuhi. Persoalannya karena tidak ada SDM yang bisa mengelola dengan baik.” Kata Kiai Masbuhin.

Kendala SDM ini juga terjadi dalam Unit Usaha MBS Bakery. Karena sampai sekarang belum ada santri yang mumpuni dalam mengelola, maka sampai sekarang MBS Bakery belum berjalan dengan baik.

Dari sekian banyak Unit Usaha di pondok pesantren Mambaus Sholihin, menurut Kiai Masbuhin Faqih, MBS Water lah yang paling banyak menghasilkan keuntungan. Sebab permintaan yang terus meningkat baik di kalangan santri maupun alumni. Dalam hal ini, konsumen MBS Water juga banyak dibeli oleh alumni. Harapannya, Kopontren juga bisa demikian. Kopontren bisa berkembang dengan memiliki banyak cabang.

Mengenai santri yang bisa ikut terjun mengelola unit usaha, Kiai Masbuhin membuat kebijakan khusus. Yakni, santri yang bisa ikut mengurus unit usaha adalah yang sudah lulus aliyah. Artinya hanya mahasiswa atau yang sudah sarjana yang boleh mengelola unit usaha. Itupun hanya dipilih dari mahasiswa kurang mampu yang biaya bulanannya selama kuliah dan mondok mendapatkan bantuan dari pondok. “Santri yang bisa khidmah, adalah mahasiswa Inkafa dan yang mendapatkan tunjangan.” Kata Kiai.

Sehingga dalam hal ini pengelola tidak didasarkan pada kemampuan melainkan karena adanya santri yang tidak mampu. Santri tersebut digratiskan biaya pesantren. Akan tetapi harus siap diberdayakan menjadi penggerak unit usaha yang ada di pondok pesantren. Barangkali hal inilah yang menghambat kemajuan setiap unit usaha.

Bagi penulis, solusi untuk mengatasinya adalah setiap pengelola unit usaha diberi pelatihan secara intensif sesuai dengan bagiannya masing-masing. Sehingga walaupun input dari pada pengelola tidak memiliki keahlian, dengan melalui pelatihan yang intensif, mereka bisa memiliki kualitas yang lebih baik.

Salah satu kebijakan yang diterapkan oleh kiai berhubungan dengan ekonomi pesantren adalah seperti contoh, kebijakan beliau bahwa kopontren sebagai pemasok utama barang-barang yang dijual dalam kantin-kantin yang terdapat dalam pondok pesantren.

Kiai dalam mengembangkan unit usaha pesantren melakukan berbagai strategi dan terobosan, seperti; *pertama*, doktrin agama sebagai penyiapan SDM santri.

*Kedua*, memberdayakan alumni yang tergabung dalam Himpunan Alumni









Tantangan yang dihadapi pondok pesantren dari hari ke hari semakin besar, kompleks dan mendesak. Sebagai akibat semakin meningkatnya kebutuhan pembangunan dan kemajuan pengetahuan dan teknologi, tantangan ini menyebabkan terjadinya pergeseran-pergeseran nilai di pesantren, baik yang menyangkut sumber belajar maupun nilai yang menyangkut pengelolaan pendidikan, pergeseran sistem dan metode belajar, serta pergeseran pengembangan fungsi.

Berdasarkan pada data dalam pembahasan sebelumnya dapat diketahui bahwa kiprah kiai sebagai pemimpin dalam membentuk kemandirian ekonomi pesantren Mambaus Sholihin diantaranya sebagai berikut:

*Pertama*, fungsi instruksi. Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin, dan seorang kiai mempunyai andil besar dalam hal ini, seperti memberikan kebijakan-kebijakan demi kemajuan ekonomi pesantren. Kiai selalu memberikan ide dan gagasan terhadap lembaga atau pun biro yang bersangkutan guna turut serta memberikan sumbangsih pemikiran yang kemudian dapat dijalankan oleh para anggota. Sikap seperti ini yang menjadikan para kiai sebagai barometer utama dalam setiap hal program yang akan dilaksanakan.

*Kedua*, fungsi konsultatif. Komunikasi ini berlangsung dan bersifat dua arah, meskipun pada pelaksanaannya tergantung pada pihak pemimpin, yakni kiai membuka usulan dari pihak-pihak terkait, tetapi keputusannya tetap pada kiai. Dalam hal ini kiai berperan sebagai pengambil keputusan (*policy maker*) baik atas

pertimbangannya sendiri, ataupun setelah mempertimbangkan pendapat kelompoknya.

*Ketiga*, fungsi partisipatif; Fungsi ini tidak sekadar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya, ini bisa dilihat dari pertemuan tahunan yang diadakan kiai untuk membahas pelaporan dan program tahunan.

*Keempat*, fungsi delegatif; Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pemimpin.

*Kelima*, fungsi pengendalian; Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, dalam hal ini kiai tidak terlibat langsung, tetapi menunjuk salah satu orang kepercayaan dalam mengawasi usaha pesantren.

*Keenam*, fungsi teladan. Artinya, seorang kiai 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.

Kiprah kiai dalam kegiatan perekonomian pesantren melalui unit usaha tergolong besar dan bisa dikatakan kiai sebagai sosok sentral mengenai kiprah yang dijalankannya dalam kegiatan perekonomian pesantren, sehingga secara khusus ada beberapa kiprah yang dijalankan oleh kiai yang hubungannya dengan kemandirian ekonomi pesantren yang tidak bisa digantikan orang lain.

Salah satu kiprah yang mungkin tidak bisa digantikan orang lain, kiai memberi gagasan serta arahan dalam kebijakan mengenai kegiatan perekonomian pesantren, seperti penyetok barang harus dari kepontren, menunjuk seseorang sebagai pengawas unit usaha santri. Selain itu, kiai dalam memberi keputusan juga membuka pemikiran dari anggota atau pengurus unit usaha pesantren.

Gagasan Kiai Masbuhin Faqih dalam kemandirian ekonomi pesantren erat kaitannya dengan filosofi pesantren itu sendiri. Filosofi ini dikenal dengan *Alim Soleh Kafi*. *Kafi* artinya cukup segala-galanya, baik dalam segi ilmu, ahlaq, dan kemandirian ekonomi. Dari sinilah mulai terpikirkan gagasan-gagasan membangun unit-unit usaha pesantren untuk mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren.

. Kiprah lain adalah kiai juga sebagai pemberi modal unit usaha pesantren, sekaligus menjaga dan mengawasi dari pelaksanaan kegiatan perekonomian, meskipun terkadang secara tidak langsung tapi menunjuk orang kepercayaan sehingga memberikan kekuatan permodalan guna mengembangkan unit usaha yang dimiliki pesantren.

















mempunyai peran yang berbeda-beda, ada yang secara langsung dan ada yang tidak langsung. Seperti contoh; seorang kiai yang mempunyai andil hampir di setiap fase, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan, dan evaluasi. Jadi dalam kegiatan perekonomian pesantren kiprah kiai sungguh sangat tampak. Pengaruh dari manajer, pengurus dan karyawan unit usaha adalah dengan usaha dan capaian mereka sehingga unit usaha tetap mampu berjalan dan terus eksis sehingga mampu mendapatkan income yang besar untuk digunakan sebagai pembiayaan segala hal yang terkait dengan kegiatan yang ada di pesantren, baik membiayai operasional, pengadaan sarana prasarana, dan lain sebagainya. Sehingga faktor internal ini menjadi kekuatan besar dan sangat perlu untuk terus ditingkatkan, karena dari faktor internal itu sendiri kegiatan perekonomian berawal, bertahap, dan berkembang menjadi lebih besar. Maka dibutuhkan banyak langkah dan usaha untuk dapat memberdayakan dari kalangan yang ada dalam elemen internal pesantren, misalnya dengan menyediakan segala hal kebutuhan yang berkenaan dengan santri. Di antara hal yang penting lainnya adalah dengan merekrut SDM yang akan menjalankan unit usaha dari kalangan internal, baik itu untuk manajer, pengurus, maupun karyawan. Sebab mereka 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 mengembangkan perekonomian yang ada dalam pesantren. Jika hal itu mampu dilakukan, dan pesantren terus menggali potensi ekonomi yang ada dalam internal pesantren, tentu akan lebih mudah pesantren dalam mencapai kemandirian ekonomi.





memahami dirinya sendiri, sedangkan orang yang kurang percaya diri akan menghambat kemajuan potensi dirinya, dan akan menjadi pesimis dalam menghadapi tantangan, dan ragu-ragu dalam menyampaikan gagasan serta bimbang dalam menentukan pilihan.

Dengan sikap percaya diri inilah Pesantren Mambaus Sholihin menunjukkan dengan keberaniannya dalam mengambil inisiatif membangun unit-unit usaha pesantren membutuhkan dana yang sangat besar sebagai modal.

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

Simbol dari kekuatan ekonomi pesantren yang telah lama ada di pesantren Mambaus Sholihin adalah Unit usaha. Sehingga Bila dilihat sejarah ke belakang, maka pesantren Mambaus Sholihin telah membangun geliat ekonomi sejak awal tahun 1998, dan sekarang berarti telah memasuki tahun ke-20. tentu hal itu bukan waktu yang singkat dalam menjalankan perekonomian, sehingga dalam kurun waktu tersebut, pesantren Mambaus Sholihin telah mempunyai kekuatan yang besar dan kuat dalam mengelola unit usaha serta sudah memperoleh buah dari kegiatan perekonomian sebagai penopang kemandirian untuk pesantren.

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

Sikap berani pondok pesantren dalam mengambil risiko misalnya berani mengambil keputusan bersifat bisnis untuk memprediksi peluang-peluang yang ada, bermimpi besar dan berusaha keras untuk mewujudkan mimpi-mimpi tersebut. Sebagai contoh, Pondok pesantren Mambaus Sholihin pernah mengalami







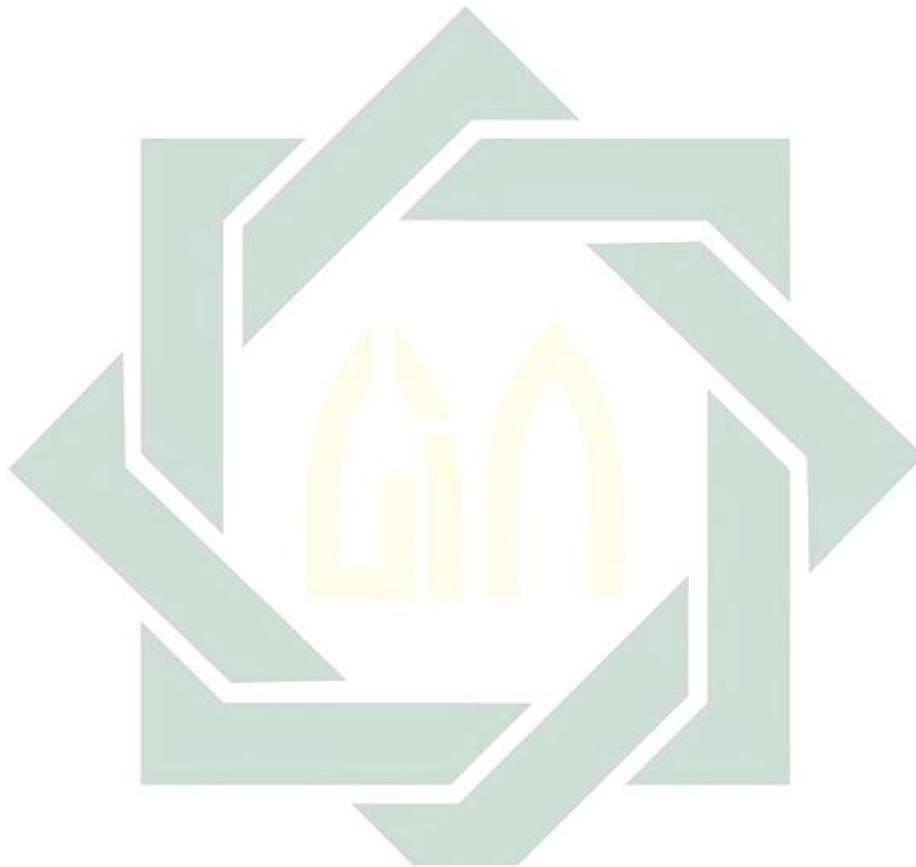
yang harus dituntaskan oleh pesantren, sebab ketika dana untuk kebutuhan telah tercukupi, maka pesantren akan mudah dalam menjalankan program pendidikan di pesantren. Sebaliknya, jika pesantren tidak mampu dalam hal pendanaan, maka program pendidikan pesantren dalam perjalanannya akan sedikit terganggu.

Pondok pesantren Mambaus Sholihin dapat dikatakan sudah mencapai kemandirian dalam ekonomi kalau dilihat secara umum karena bentuk kebutuhan pendanaan dapat dipenuhi oleh pesantren itu sendiri tanpa adanya campur tangan dari pihak lain, Kemandirian itu dapat tercapai berkat sumbangsih yang besar dan keuletan dari pihak-pihak pesantren dalam mengelola unit usaha pesantren yang dari waktu ke waktu terus mengalami pertumbuhan dan perkembangan.

Melihat hal ini pesantren Mambaus Sholihin bukan tidak mungkin akan terus berinovasi dengan mengembangkan perekonomian yang ada saat ini, dengan menambah unit-unit usaha yang baru, baik dalam bidang sama maupun usaha yang berbeda. Tuntutan dalam memajukan dan mengembangkan perekonomian pesantren merupakan keharusan bagi pesantren agar selalu tumbuh dan berkembang sehingga semakin meningkatkan kemandirian dalam pesantren sehingga tanpa mencari bantuan dari pihak lain.



eksistensi unit usaha yang ada bila dipandang perlu bisa menambah unit usaha lain. Selain itu pesantren Mambaus Sholihin hendaknya aktif melakukan ekspansi pasar ke wilayah yang lebih luas untuk meningkatkan kemampuan daya saing dan daya tarik kepercayaan masyarakat. Pesantren seyogyanya berupaya mencetak dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada, dengan demikian penanganan serta pengelolaan unit usaha dapat berjalan secara profesional.





- Muchlis Solichin, Mohammad. "Kemandirian Pesantren di Era Reformasi", *Nuansa*, Vol. 9 No. 1 Januari – Juni 2012.
- Muttaqin, Rizal. "Studi atas Peran Pondok Pesantren Al-Ittifaq Kecamatan Rancabali Kabupaten Bandung terhadap Kemandirian Ekonomi Santri dan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Sekitarnya", *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Vol. 1, No. 2, 2011.
- Nasir, M. Ridwan *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Nawawi, Hadari. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: UGM Press, 1987.
- Nurhayati, Eti. *Bimbingan Konseling dan Psikoterapi Inovatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Poerwadarminta, WJS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1976.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Tim. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Rimbawan, Yoyok. "Pesantren dan Ekonomi: Kajian Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Darul Falah Bendo Mungal Krian Sidoarjo Jawa Timur", *Annual International Conference on Islamic Studies (AICIS) XII*, 5 – 8 November 2012, Surabaya.
- Solichin, Mohammad Muchlis. "Kemandirian Pesantren di Era Reformasi", *Nuansa*, Vol. 9 No. 1 Januari – Juni 2012.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Supriyanto. "Peran Kiai Dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep Madura Jawa Timur". Tesis—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2017.
- Ziemik, Manfred. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Butche B Soendjoyo. Jakarta: P3M, 1986.