

## Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang

**Humaini, Ahmad Ihwanul Muttaqin**

Mahasiswa Program Magister Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang, Indonesia

Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang, Indonesia

✉ humainisampang@gmail.com ✉ ihwanmuttaqin@gmail.com

### **Article Information:**

Received Mar 14, 2023

Received Mar 17, 2023

Accepted Apr 8, 2023

### **Keyword:** Gaya

Kepemimpinan, Kiai,

Kemandirian Ekonomi,

Pesantren

### **Abstract:**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan dua pendekatan, antara lain: pertama, kualitatif studi kasus yang lebih menekankan pada aspek subjektif dari perilaku orang. Kedua, interaksi simbolik yang berusaha memahami perilaku manusia dari sudut pandang subjek. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren menerapkan corak kepemimpinan kharismatik namun disisi lain metode yang di lakukan oleh kiai cenderung kepada gaya demokratik. Strategi yang dipakai kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren dengan memberikan pemahaman tentang ekonomi kepada santri, memberdayakan santri, mengorganisir pesantren, membangun unit usaha, serta melakukan kerjasama dengan pihak luar pesantren.

## **Pendahuluan**

Dewasa ini, pesantren merupakan wacana yang hidup, saat mau memperbincangkan pesantren senantiasa menarik, segar, dan aktual. Banyak aspek yang mesti digelar ketika pesantren menjadi suatu bahan kajian. Dari segi keberadaan saja, pesantren senantiasa memberikan kontribusi terhadap perkembangan sosial-budaya di Indonesia.

Dalam bukunya, Manfred Ziemik juga berpendapat bahwa pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan tradisional yang lahir dan tumbuh di Indonesia bersamaan dengan datangnya Islam ke tanah Nusantara. Dengan demikian, pesantren

merupakan lembaga tertua dan asli di masyarakat Indonesia.<sup>1</sup> Banyaknya spekulasi tersebut menumbuhkan *himmah* (semangat) tersendiri untuk para pemimpin pondok pesantren untuk menerapkan manajemen pondok pesantren yang lebih kreatif, inovatif dalam menghadapi perkembangan zaman. Hingga terbukti sejak kehadirannya, pesantren telah berhasil tampil sebagai lembaga pendidikan yang tumbuh dan berkembang atas kemampuan sendiri dan tidak terpengaruh dari kepentingan-kepentingan pihak eksternal pesantren.

Keberhasilan tersebut tidak dapat dipisahkan dari kehadiran seorang kiai yang menanamkan dan memelihara nilai-nilai kehidupan serta mengajarkannya kepada para santri. Dari sini tampak bahwa kiai memainkan peran sentral dalam dinamika kehidupan pesantren itu sendiri. Sehingga pesantren dapat memiliki nilai khas tersendiri sebagai sebuah lembaga pendidikan. Salah satu nilai yang menjadi ciri khas pesantren dan sekaligus sangat mempengaruhi keberlangsungannya adalah kemandirian. Kemandirian merupakan sifat yang ditunjukkan untuk tidak menggantungkan diri kepada orang lain, sehingga pesantren sebagai sebuah lembaga yang tumbuh dan berkembang dengan mengandalkan kemampuan sendiri, tanpa tergoda oleh kepentingan-kepentingan oportunistis dan kesenangan sesaat.<sup>2</sup>

Pada masa-masa awal kehadiran pesantren di masyarakat Indonesia pada tahun 1990-an lembaga pendidikan ini didirikan kiai dengan mendapat sokongan penuh dari masyarakat. Masyarakat memiliki andil yang sangat besar bersama kiai dalam pendirian pesantren di kampung atau desanya. Masyarakat banyak menyumbangkan aset (berupa tanah), bahan bangunan, bahan pangan dan sebagainya, sehingga sebuah pesantren dapat dengan mudah didirikan. Sokongan masyarakat tersebut terus berlanjut ketika pesantren telah berjalan, sehingga pesantren dapat eksis dalam putaran zaman hingga sekarang. Fenomena tersebut tidak terlepas dengan masih kuatnya nilai-nilai sosial keagamaan, gotong-royong, kebersamaan (guyub), yang tentunya sangat didukung oleh masih tingginya

---

<sup>1</sup> Manfred Ziemik, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Butche B Soendjoyo (Jakarta: P3M 1986), 100.

<sup>2</sup> Mohammad Muchlis Solichin, "Kemandirian Pesantren di Era Reformasi", *Nuansa*, Vol. 9 No.1 (Januari–Juni, 2012); 189. DOI: <https://doi.org/10.19105/nuansa.v9i1.27>. 187-210.

ketundukan dan penghormatan masyarakat kepada kiai.<sup>3</sup> Karenanya, tidak heran jika berbagai penelitian menyebutkan, seandainya keberpihakan politik mendukung pesantren, pasti telah berdiri kokoh Universitas Tebu Ireng, Universitas Lirboyo dan lainnya.<sup>4</sup>

Namun demikian, pada masa sekarang sejalan dengan derasnya arus modernisasi di semua aspek kehidupan masyarakat yang mengendurkan nilai-nilai atau pandangan hidup di atas, dukungan dan sokongan penuh masyarakat kepada pesantren mengalami berbagai pergeseran. Arus modernisasi telah memberikan perubahan yang signifikan terhadap pandangan hidup masyarakat, dari kebersamaan (guyub), gotong royong, dan nilai-nilai spiritualitas ke arah pandangan hidup modern seperti sekularisme, materialisme, konsumerisme, hedonisme. Pandangan hidup modern di atas mengendurkan animo, dan sokongan masyarakat pada umumnya kepada pesantren.<sup>5</sup>

Kondisi tersebut mengakibatkan banyak kiai sebagai pemimpin pesantren dituntut untuk membangun kekuatan ekonomi internal pesantren. Dengan harapan, dapat membiayai penyelenggaraan pendidikannya sehingga pesantren dapat terus eksis. Oleh karenanya, tidak mengherankan ketika banyak pesantren yang mengembangkan kekuatan ekonomi dalam berbagai bentuk badan usaha baik itu berupa koperasi, pengelolaan pertanian, perkebunan, peternakan, dan lain-lain. Sebagaimana pengembangan perekonomian pesantren di Pondok Pesantren Sidogiri, di mana mereka mempunyai banyak produk ekonomi, seperti produksi air minum santri, sarung, percetakan, dan mempunyai koperasi-koperasi yang dibangun di berbagai daerah.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Manfred Ziemik, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, 100.

<sup>4</sup> Ahmad Ihwanul Muttaqin, “Modernisasi Pesantren, Upaya Rekonstruksi Pendidikan Islam (Studi Komparasi Pemikiran Abdurrahman Wahid dan Nurcholish Madjid)”, *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol.7 No. 2 (Agustus 2014), 66-98. Retrieved from <https://ejournal.iainsyafuddin.ac.id/index.php/tarbiyatuna/article/view/55>

<sup>5</sup> Manfred Ziemik, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, 100.

<sup>6</sup> Siti Nur Aini Hamzah, “Manajemen Pondok Pesantren Mengembangkan Kewirausahaan Agrobisnis: Studi Multi-Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura” (*Tesis*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015), 65.

Hal itu, juga dilakukan oleh Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang yang terletak di desa Suko Jogoyudan, Kecamatan Lumajang, Kabupaten Lumajang. Gaya kepemimpinan seorang kiai di sana memiliki kepemimpinan yang khas dan terbilang menarik banyak perhatian. Tercatat mulai tahun 1988 semenjak berdirinya pesantren tersebut memiliki perkembangan yang sangat efektif hingga saat ini sudah memiliki beberapa badan usaha dari beberapa sektor antara lain yakni dari pertokoan, koperasi, percetakan dan laundry. Pondok Pesantren Mambaul Hikam Suko Jogoyudan Lumajang saat ini juga memiliki kurang lebih sekitar 1000 santri dan setiap santri diwajibkan membeli makanan di kantin pesantren. Dana dari hasil penjualan kantin tersebut nanti dialokasikan kepada pembiayaan pendidikan santri kembali dan lain sebagainya.<sup>7</sup>

Penelitian ini akan mengkaji lebih lanjut informasi dan data yang ada di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang dengan fokus menelaah gaya kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan dua pendekatan, antara lain: pertama, kualitatif studi kasus yang lebih menekankan pada aspek subjektif dari perilaku orang. Kedua, interaksi simbolik yang berusaha memahami perilaku manusia dari sudut pandang subjek.

### Kemandirian Ekonomi

Menurut Hasan Basri, mandiri adalah keadaan seseorang dalam kehidupannya yang mampu memutuskan atau mengerjakan sesuatu tanpa bantuan orang lain. Adapun beberapa definisi kemandirian menurut para ahli sebagaimana dikutip Eti Nurhayati sebagai berikut:

1. Menurut Watson, kemandirian berarti kebebasan untuk mengambil inisiatif, mengatasi hambatan, melakukan sesuatu dengan tepat, gigih dalam usaha, dan melakukan sendiri segala sesuatu tanpa mengandalkan bantuan dari orang lain.

---

<sup>7</sup> Wawancara, Ustadz Ikhwan Pengurus Tata Usaha Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang.

2. Menurut Bernadib, kemandirian mencakup perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi masalah, mempunyai rasa percaya diri, dapat melakukan sesuatu sendiri tanpa menggantungkan diri terhadap orang lain.
3. Menurut Mutadin, kemandirian mengandung makna: (a) suatu keadaan dimana seseorang memiliki hasrat bersaing untuk untuk maju demi kebaikan dirinya, (b) mampu mengambil keputusan dan inisiatif diri dalam mengerjakan tugas-tugas, dan bertanggung jawab atas apa yang dilakukan.<sup>8</sup>

Berdasarkan definisi-definisi para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kemandirian adalah kemampuan seseorang dalam bertindak untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya ataupun keinginannya tanpa bergantung pada bantuan orang lain, baik dalam aspek emosi, ekonomi, intelektual, dan sosial.

Sedangkan kemandirian ekonomi berarti memiliki kemampuan ekonomi yang produktif. Individu dapat melakukan kegiatan ekonomi untuk mencari tambahan pemasukan bagi dirinya sendiri atau keluarga. Hal ini dimaksudkan agar individu dapat memiliki keterampilan hidup guna menolong dirinya sendiri dan tidak bergantung sepenuhnya pada orang lain. Kemandirian bagi seorang Muslim adalah lambang perjuangan semangat jihad (fighting spirit) yang sangat mahal harganya.<sup>9</sup>

Menurut Priambodo sebagaimana yang dikutip oleh Djazimah, menyatakan secara konseptual kemandirian ekonomi memiliki parameter atau ukuran-ukuran tertentu diantaranya:<sup>10</sup>

1. Kemandirian ekonomi seorang ditandai oleh adanya usaha atau pekerjaan yang dikelola secara ekonomis.
2. Kemandirian juga berangkat dari rasa percaya diri seorang dalam melakukan aktivitas ekonomi, seperti usaha dagang, wirausaha dalam bentuk home industri pengelolaan perusahaan dan lain sebagainya.

---

<sup>8</sup> Eti Nurhayati, *Bimbingan Konseling dan Psikoterapi Inovatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 56.

<sup>9</sup> Rizal Muttaqin, "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); 68. 65-94. DOI: [http://dx.doi.org/10.21927/jesi.2011.1\(2\).65-94](http://dx.doi.org/10.21927/jesi.2011.1(2).65-94)

<sup>10</sup> Siti Djazimah, "Potensi Ekonomi Pesantren", dalam *Jurnal Penelitian Agama*, Vol. 13 (Jogjakarta: Balai Penelitian P3M IAIN Sunan Kalijaga, 2004), 427.

3. Kemandirian ekonomi ditandai oleh kegiatan ekonomis yang di tekuni dalam jangka waktu lama sehingga memungkinkan seseorang mempunyai kekuatan secara ekonomis untuk maju dan berkembang.
4. Kemandirian ekonomi juga ditandai oleh sikap berani dari seseorang atau kelompok orang untuk mengambil resiko dalam aktifitas ekonomis.

### **Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Artinya, untuk kepentingan pembahasan istilah tipe dan gaya dapat dipandang sebagai sinonim.<sup>11</sup> Gaya kepemimpinan seseorang dibedakan menjadi lima, kelima gaya kepemimpinan tersebut ialah:<sup>12</sup>

#### **1. Gaya Otokratik**

Seorang pemimpin yang otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan para bawahan itu kepadanya, padahal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan kepada ketakutan bukan kesetiaan. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan presepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan pribadinya dan karenanya organisasi diperlakukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi.

#### **2. Gaya Pernalistik**

Pemimpin ini biasanya mengutamakan kebersamaan, artinya pemimpin yang bersangkutan berusaha memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi dengan adil dan sama rata. Hanya saja hubungan yang bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan itu belum mencapai tingkat kedewasaan sedemikian rupa sehingga mereka dapat dibiarkan bertindak sendiri, sehingga memerlukan bimbingan dan tuntunan terus menerus.

---

<sup>11</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), 30.

<sup>12</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, 30-40.

### 3. Gaya Kharismatik

Pemimpin ini adalah seorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut yang jumlahnya terkadang sangat besar, meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pengikut dari pemimpin ini tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku sertagaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu.

### 4. Gaya *Laziz Faire*

Seorang pemimpin ini cenderung memilih peranan pasif pada organisasi dan meembiarkan organisasinya ini berjalan dengan sendirinya. Sikap seorang pemimpin *laziz faire*, dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya bersikap permisif, dalam arti bahwa para anggotanya boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan masing-masing asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tercapai.

### 5. Gaya Demokratik

Pemimpin yang demokratik biasanya memandang perannya sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Pemimpin yang demokratik biasanya menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga semua tugas dapat disusun secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang harus dilakukan demi tercapainya tujuan organisasi.

## Strategi Pembangunan Kemandirian Ekonomi Pesantren

Ada beberapa langkah yang dianggap efektif dalam membangun kemandirian ekonomi, dimana langkah-langkah tersebut dapat mengantarkan pesantren kepada kemandirian ekonomi. Diantara langkah untuk mencapai kemandirian ekonomi pesantren ialah sebagai berikut:

### 1. Doktrin Agama

Dalam agama Islam, seseorang diajarkan tentang betapa pentingnya memikirkan ekonomi. Islam juga mengajarkan bahwa seorang Muslim dituntut bekerja keras dalam pemenuhan kebutuhan namun tetap memiliki etos kerja yang tinggi.

## 2. Pemberdayaan Santri

Status santri sebagai seorang yang menuntut ilmu di pesantren juga memiliki peran besar dalam pembangunan kemandirian ekonomi. Selain sibuk mengaji dan belajar, ternyata santri juga memiliki aktivitas ekonomi. Dalam suatu pesantren tertentu, banyak santri yang dibekali dengan berbagai keahlian di bidang ekonomi seperti berdagang, koperasi, dan kerajinan.

## 3. Pengorganisasian Pesantren

Pengorganisasian memiliki arti suatu proses menyusun struktur yang sesuai dengan tujuan utama organisasi dengan memberikan tanggungjawab kepada sumber daya manusia yang dimiliki sesuai dengan bidang masing-masing. Organisasi merupakan kendaraan untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan pemenuhan kebutuhan. Oleh karena itu, pemimpin pesantren yang berpengaruh besar perlu membentuk organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya pesantren.

## 4. Bekerjasama dengan Pihak Lain

Dalam hal ini, pemimpin juga perlu melakukan kerjasama dalam hal bisnis dengan pihak lain diluar pesantren. Dengan demikian, maka cakupan pasar pesantren semakin meluas dan tentunya meningkatkan pendapatan pesantren.

## 5. Membangun Usaha

Pembangunan sektor usaha dapat memberikan lahan bagi penggalian dana bagi pesantren. Dengan membangun beberapa sektor usaha tersebut pesantren dapat mencapai tujuannya untuk memandirikan sektor ekonominya.<sup>13</sup>

## **Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren Mambaul Hikam Lumajang**

Seorang kiai memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam mengatur dan mengelola pondok pesantren. Namun rata-rata setiap kiai memiliki suatu kesamaan dalam gaya kepemimpinannya yakni kepemimpinan kharismatik. Sebab sosok kiai adalah seseorang tokoh agama yang memiliki otoritas

---

<sup>13</sup> Mohammad Nadzir, "Membangun Pemberdayaan Ekonomi di Pesantren", *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 6, No. 1 (Mei, 2015); 48. 37-56. DOI: 10.21580/economica.2015.6.1.785

yang sangat besar dan sangat disegani. Seorang kiai juga memiliki kelebihan dalam hal ilmu agama sehingga masyarakat kerap menganggap kiai sebagai pewaris nabi dan menjadikannya sebagai rujukan dalam setiap permasalahan. Dalam lingkungan pondok pesantren upaya pembaruan atau perubahan apapun yang ditawarkan tidak akan pernah berhasil apabila tidak ada persetujuan dari kiai. Bahkan pemerintah pun tidak mampu mengubah pandangan kiai untuk bisa serta merta mengikuti perubahan atau pembaruan yang ditawarkan.

Dari hasil wawancara dengan informan santri Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang diperoleh bahwa kiai menjadi pimpinan tertinggi yang sah dalam lingkungan pondok pesantren. Setiap upaya perubahan dan pembaruan yang dilakukan dipesantren harus melewati persetujuan dan dukungan kiai. Darisana tampak bahwa pengaruh kiai sangat besar dalam roda kehidupan pesantren. Sebagai pemimpin kiai sangat memandu, membimbing, menuntun, dan menunjukkan santri kepada jalan yang di Ridhoi Allah SWT.

Selama memimpin di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang kiai menerapkan pola kepemimpinan kharismatik. Namun disamping itu kepemimpinan kiai sangat demokratik dan kolektif. Hal itu tampak karena kiai tidak mendelegasikan kewenangan dan kekuasaan hanya kepada dirinya sendiri, tetapi menyebarkannya kepada beberapa figur anggota keluarga dan para santri senior berdasarkan spesifikasi bidang tertentu. Kiai memberikan kepercayaan penuh terhadap para santri yang bertanggung jawab pada bidangnya masing-masing. Tak jarang kiai juga memberikan motivasi terhadap santri untuk mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Kepemimpinan kiai yang seperti ini tampak lebih luwes dan demokrasi.

Pemimpin yang memiliki gaya demokratik memandang dirinya sebagai koordinator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Pemimpin ini cenderung totalitas dalam bergerak. Biasanya pemimpin ini memotivasi bawahannya untuk mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Sehingga pemimpin yang bergaya demokratik dihormati dan disegani bukan ditakuti oleh bawahannya.

Dari hasil temuan dan teori dapat diambil kesimpulan bahwa kiai menjadi pemangku kekuasaan tunggal yang sah di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang. Gaya kepemimpinan yang kiai gunakan bercorak gaya kharismatik namun

metode yang kiai pakai selama memimpin lebih cenderung kepada gaya kepemimpinan demokratik.

Gaya kepemimpinan tidak pernah terlepas dari suatu pengambilan keputusan keduanya saling berkaitan erat, seperti orang tua dan anaknya. Hal itu disebabkan karena sebagai seorang pemimpin dari suatu lembaga pasti mengalami perubahan, permasalahan, dan pembaharuan. Suatu lembaga akan bergerak maju jika keputusan yang diambil oleh pemimpin tepat dan bisa menjadi alternatif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan santri Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang bahwasanya setiap ada permasalahan, perubahan dan pembaruan di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang kiai selalu menjadi titik akhir penentu suatu keputusan. Oleh karenanya kiai tidak pernah serta merta memutuskan sesuatu yang berkenaan dengan santri dan pesantren. Dalam mengambil keputusan kiai As'ad terlebih dahulu mencari data, informasi, fakta dan keterangan dari berbagai pihak, seperti keluarga, pengurus, dan santri itu sendiri. Setelah mendapat informasi tak jarang kiai masih mendiskusikannya dengan anggota keluarga. Kiai selalu membutuhkan waktu sebelum beliau memutuskan sesuatu. Biasanya kiai mengambil suatu keputusan yang kecil mudhorotnya. Sehingga tak jarang keputusan yang kiai ambil tepat dan akurat.

Dari hasil temuan dan teori bisa dikatakan pengambilan keputusan yang kiai ambil setiap ada perubahan, permasalahan dan pembaruan di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang sesuai dengan teori yakni pengambilan keputusan berdasarkan fakta, data dan keterangan. Sehingga seringkali keputusan yang kiai ambil bersifat akurat dan cenderung kepada kategori keputusan dalam keadaan ada kepastian.

Dari segi pembangunan kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang gaya kepemimpinan kiai sangat menentukan di dalamnya. karena kiai-lah yang memiliki kekuasaan yang bersifat kharismatik yang mampu mengendalikan santri dalam melakukan sosial ekonomi. Kiai tidak hanya memberikan bimbingan tetapi beliau juga menjadi penanggung jawab dari semua kegiatan ekonomi pesantren. Semenjak berdirinya sektor usaha pesantren, kiai memberikan kepercayaan kepada santri untuk mengelola unit-unit usaha pesantren. Gaya

kepemimpinan kiai yang demokratis membuat para santri yang mengelola unit usaha pesantren memiliki semangat dan mencoba mencari ide-ide baru untuk kemandirian ekonomi pesantren kedepannya.

Sesuai hasil wawancara dengan informan santri Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang bahwasanya saat ini Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang masih membutuhkan pasokan dana dari luar pesantren seperti alumni dan wali santri sehingga masih belum bisa dikatakan mandiri perekonomiannya. Meski demikian, Kiai tidak menerima bantuan dari pihak atau lembaga yang memiliki kepentingan oportunitis dan sesaat. Beliau terus berupaya membangun kemandirian perekonomian pondok pesantrennya. Hal itu tampak dari beberapa unit usaha pesantren yang telah dibangun seperti koperasi syariah, kantin, pertokoan, laundry dan tambak. Unit-unit usaha pesantren tersebut masih berjalan 2 tahun semenjak tahun 2018. Namun dengan kepemimpinan kiai yang demokratis para santri meningkatkan daya inovasinya untuk memajukan usaha pesantren. Seiring berjalannya waktu perkembangan usaha pesantren tersebut sudah mulai tampak. Hal itu terlihat dari laba yang dihasilkan dari unit usaha pesantren sudah sedikit membantu perputaran roda ekonomi pesantren.

Berdasarkan hasil temuan dan teori dapat disimpulkan bahwa tidak sesuai karena secara kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang masih belum bisa dikatakan mandiri. Hal itu dikarenakan pemasukan dana keuangan yang diperoleh masih bergantung kepada orang lain. Meski demikian, hasil dari unit usaha pesantren sudah tampak dan membantu perputaran roda ekonomi pesantren. Sehingga tidak menutup kemungkinan bahwa Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang akan mandiri nantinya.

### **Strategi Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren Mambaul Hikam Lumajang**

Dalam perjalanan mencapai suatu tujuan strategi merupakan komponen penting. Strategi tidak hanya menjadi peta petunjuk jalan melainkan juga berguna untuk menentukan langkah operasionalnya. Kiai yang memiliki peran tunggal dalam memimpin pesantren diharuskan memiliki suatu strategi dalam mengelola,

membangun dan memajukan pesantren terlebih dalam sektor perekonomiannya. Meski demikian, dalam penyusunan strategi ada beberapa langkah-langkah yang perlu diperhatikan guna menciptakan strategi yang efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pengelola koperasi Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang ditemukan bahwa langkah-langkah kiai dalam menyusun suatu strategi ialah dengan menetapkan misi, menentukan sasaran, melakukan analisa terhadap kekuatan dan kelemahan unit usaha pesantren serta kiai juga membaca setiap peluang yang ada. Setelahnya kiai merumuskan strategi yang tentunya dilaksanakan oleh para pengelola usaha pesantren.

Berdasarkan hasil temuan dan teori ditemukan bahwa dalam merumuskan strategi kiai sama-sama memperhatikan langkah-langkahnya seperti menetapkan misi, menentukan sasaran, melakukan analisis SWOT, dan melakukan analisis strategi yang ada. Namun ada beberapa langkah-langkah di teori yang masih belum kiai laksanakan. Pesantren yang merupakan suatu lembaga juga tentu memerlukan perputaran dana dalam pembiayaan sistem pembelajarannya. Hal itu dilakukan oleh pesantren untuk terus eksis menjadi salah satu lembaga pendidikan agama. Dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren kiai tentu memiliki beberapa strategi yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan santri Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang didapatkan bahwa kiai memiliki strategi dalam membangun kemandirian ekonomi pesantrennya. Beberapa strategi yang kiai lakukan adalah dengan memberikan doktrin agama kepada santri bahwa Islam memberikan motivasi bagi pemeluknya dengan anjuran untuk memikirkan ekonomi dan berkerja keras demi memenuhi kebutuhan serta memiliki etos kerja yang tinggi. Kiai juga memberdayakan santri dengan membekali para santri berbagai keahlian dibidang ekonomi seperti, mengelola unit usaha pesantren, kerajinan, dan berdagang. Selain itu, kiai melakukan pengorganisasian pesantren, membangun beberapa unit usaha pesantren, dan melakukan kerja sama dengan pihak luar pesantren. Setelahnya kiai melakukan evaluasi kemajuan dari berbagai strategi yang dilaksanakan dan memberikan solusi dari setiap permasalahan kepada pengurus guna dapat meminimalisir hambatan dari pembangunan usaha pesantren.

Dari hasil temuan dan teori ditemukan bahwa dalam membangun kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang, kiai sama-sama merencanakan dan memanajemen dalam proses pencapaian tujuan pesantren dan pembangunan kemandirian ekonomi pesantren. Kiai juga melakukan pelaksanaan strategi yang telah disusun, melakukan evaluasi, dan mengendalikan suatu strategi agar dapat meminimalisir setiap hambatan yang ada. Dalam merumuskan suatu strategi kiai juga mengikuti langkah-langkah perumusan strategi. Strategi kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren juga sama dengan teori ialah dengan memberikan doktrin agama kepada santri, memberdayakan santri dengan membekali keahlian dibidang ekonomi, melakukan pengorganisasian pesantren, membangun unit-unit usaha, dan melakukan kerja sama bisnis dengan pihak luar pesantren.

## Referensi

- Djazimah, Siti. "Potensi Ekonomi Pesantren", dalam *Jurnal Penelitian Agama*, Vol. 13. Jogjakarta: Balai Penelitian P3M IAIN Sunan Kalijaga, 2004.
- Hamzah, S.N.A. "Manajemen Pondok Pesantren Mengembangkan Kewirausahaan Agrobisnis: Studi Multi-Kasus di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Nurul Karomah Pamekasan Madura". *Tesis*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.
- Muttaqin, Ahmad Ihwanul, "Modernisasi Pesantren; Upaya Rekonstruksi Pendidikan Islam (Studi Komparasi Pemikiran Abdurrahman Wahid dan Nurcholish Madjid)", *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol.7 No. 2 (Agustus 2014), 66-98. Retrieved from <https://ejurnal.iaisyarifuddin.ac.id/index.php/tarbiyatuna/article/view/55>
- 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); 65-94. DOI: [http://dx.doi.org/10.21927/jesi.2011.1\(2\).65-94](http://dx.doi.org/10.21927/jesi.2011.1(2).65-94)
- Nadzir, Mohammad. "Membangun Pemberdayaan Ekonomi di Pesantren". *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 6, No. 1 (Mei, 2015); 37-56. DOI: [10.21580/economica.2015.6.1.785](https://doi.org/10.21580/economica.2015.6.1.785)
- Nurhayati, Eti. *Bimbingan Konseling dan Psikoterapi Inovatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Siagian, S.P. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2015.

Solichin, MM. "Kemandirian Pesantren di Era Reformasi". *Nuansa*, Vol. 9 No.1 (Januari–Juni, 2012); 187-210. DOI: <https://doi.org/10.19105/nuansa.v9i1.27>

*Wawancara*, Ustadz Ikhwan Pengurus Tata Usaha Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang.

Ziemik, Manfred. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Butche B Soendjoyo. Jakarta: P3M 1986.

**Copyright Holder :**

© Humaini (2023)

**First Publication Right :**

Risalatuna: Journal of Pesantren Studies

**This article is licensed under:**

**CC BY-SA 4.0**