

**LAPORAN AKHIR PENELITIAN
TAHUN ANGGARAN 2020**

**HAMBATAN PENGEMBANGAN
USAHA EKONOMI PESANTREN
(Studi di Kota Serang Banten)**



Oleh:

Dr. Budi Sudrajat, M.A.
NIP. 1974 0307200212 1 004

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN MAULANA HASANUDDIN BANTEN
TAHUN 2020**

**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR PENELITIAN INDIVIDUAL
TAHUN ANGGARAN 2020**

Judul Penelitian : Hambatan Pengembangan Usaha Ekonomi
Pesantren (Studi di Kota Serang Banten)
Kategori : Penelitian Kolaboratif
Peneliti : Dr. Budi Sudrajat, M.A.
NIP : 1974 0307200212 1 004
Bidang Ilmu : Ekonomi Islam
Pangkat/Gol : Pembina Tk I/IV b
Jangka Waktu : Juli-November 2020
Biaya : Rp. 12.500.000,00

Dekan

Serang, November 2020
Peneliti

Dr. Hj. Nihayatul Maskuroh, M.Si
NIP. 19640212 199103 2 001

Dr. Budi Sudrajat, M.A.
NIP. 1974 0307200212 1 004

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, akhirnya laporan penelitian ini dapat dituntaskan sesuai dengan jadwal yang ditentukan dengan segala kekurangan dan kelebihanannya.

Riset ini merupakan ikhtiar untuk memotret dimensi-dimensi pesantren melalui pendekatan ekonomi, terutama ekonomi syariah. Fokus riset mengenai hambatan pengembangan usaha ekonomi pesantren di Kota Serang Banten. Hal tersebut sejalan dengan kebijakan pemerintah, melalui Bank Indonesia (BI); Otoritas Jasa Keuangan (OJK); Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas); dan Komite Nasional Ekonomi Keuangan Syariah (KNEKS) yang menjadikan pesantren sebagai basis pengembangan ekonomi syariah Indonesia dan pengembangan ekonomi masyarakat Muslim.

Tekait dengan penyelesaian laporan ini, saya ingin berterima kasih kepada berbagai pihak antara lain: *Pertama*, Dr. Nihayatul Maskuroh, MSI, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN SMH Banten yang telah memberikan dukungan finansial melalui bantuan riset individual penguatan kapasitas; *Kedua*, Pimpinan Pesantren Daar El Istiqamah Sukawana Serang, Pimpinan Pesantren Al Rahmah Walantaka Serang, Pimpinan Pesantren Al

Mubarok Cimuncang Serang, dan Pimpinan Pesantren Daar Al Ilmi Cikulur Serang yang telah memfasilitasi segala keperluan data, dokumentasi, dan obeservasi saat penelitian lapangan (*field research*). Terima kasih atas segala penerimaan dan kehangatan sambutannya. Terima kasih juga kepada para informan, khususnya Ustad Riski, Ustad Usep, Ustad Aiman, Ustad Zaki, Ustad Nano, Ustad Wahono, Ustadah Fitri, Ustadah Raisa, Ibu Ilah, Ibu Yanti, Ibu Yum, Ibu Yoyoh, Ibu Maryam, Pak Fauzi, Pak Sukra, dan Pak Taryanto yang memberikan informasi tambahan mengenai obyek penelitian. Terakhir, terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini. Semoga jerih payah mereka mendapatkan ridha Allah SWT.

Demikian, semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Serang, November 2020

Peneliti

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Permasalahan	5
C. Tujuan dan Manfaat	5
D. Ruang Lingkup	6
E. Kerangka Konseptual	6
F. Kajian Terdahulu	8
G. Metode Penelitian	11
H. Waktu Penelitian.....	13
I. Sistematika Laporan	14
BAB II KERANGKA TEORI	15
A. Pesantren dan Karakteristik Pendidikan Berbasis Masyarakat.....	17
B. Konotasi Fungsi Pesantren.....	27
BAB III PROFIL UMUM PESANTREN PENELITIAN	39
A. Profil Pesantren Daar El Istiqamah.....	39
B. Profil Pesantren Al Rahmah.....	46
C. Profil Pesantren Al Mubarak	55
D. Profil Pesantren Daar Al Ilmi	59

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	63
A. Pertautan Pesantren dengan Perekonomian	63
B. Kiaipreneur: Motif Usaha Ekonomi Pesantren	72
C. Visi dan Orientasi Bisnis Berbasis Pesantren.....	91
D. Faktor-faktor Bisnis Usaha Ekonomi Pesantren	101
E. Manajemen Usaha Ekonomi Pesantren.....	114
F. Dampak Usaha Ekonomi Pesantren	123
G. Potensi dan Hambatan Unit Ekonomi Pesantren..	136
BAB V KESIMPULAN	145
DAFTAR PUSTAKA	147

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Secara garis besar, pesantren memiliki tiga misi dan fungsi yakni lembaga keagamaan tempat konservasi keilmuan Islam dan kaderisasi calon ulama, lembaga pendidikan tempat penyelenggaraan aktivitas pendidikan Islam, dan lembaga kemasyarakatan tempat pengembangan berbagai potensi kehidupan masyarakat.¹ Terkait misi dan fungsi terakhir, sejak dekade 1970-an, pesantren telah banyak terlibat dalam pengembangan masalah sosial-ekonomi, demokrasi, ketahanan pangan, dan masalah sosial lainnya.² Dalam konteks pengembangan sosial-ekonomi, pesantren telah melaksanakan proses inkubasi bidang usaha ekonomi di pesantren atau masyarakat sekitar pesantren. Mayoritas pesantren hingga kini telah mengembangkan berbagai bidang usaha ekonomi berbasis pesantren secara mandiri maupun bekerja sama dengan pihak lain. Tidak terkecuali pesantren juga telah mengembangkan berbagai

¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES, 2011.

² Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi; Esai-Esai Pesantren* LKIS PELANGI AKSARA, 2001.

bidang usaha ekonomi masyarakat di sekitar lingkungannya sesuai dengan potensi yang tersedia.

Studi selama satu dekade terakhir menunjukkan berbagai temuan terkait usaha ekonomi pesantren dilihat dari berbagai perspektif. Fakta tersebut antara lain mengenai kontribusi usaha ekonomi terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh pesantren,³ peran pesantren sebagai aktor gerakan ekonomi masyarakat,⁴ usaha ekonomi pesantren berkontribusi terhadap pemberdayaan warga pesantren dan masyarakat,⁵ usaha ekonomi pesantren merupakan perluasan dan penambahan fungsi tradisional pesantren,⁶ usaha ekonomi pesantren

³ Moh Rifa'i, "MANAJEMEN EKONOMI MANDIRI PONDOK PESANTREN DALAM MEWUJUDKAN KUALITAS LAYANAN PENDIDIKAN," *Profit: Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan Syariah* 3, no. 1 (June 25, 2019): 30–44, <https://doi.org/10.33650/profit.v3i1.538>.

⁴ Moh. Nadir, "GERAKAN EKONOMI PESANTREN (Studi atas Pesantren Sidogiri Pasuruan)," *IQTISAD* 4, no. 2 (December 31, 2017), <https://doi.org/10.31942/iq.v4i2.2630>.

⁵ Abdul Basit and Tika Widiastuti, "MODEL PEMBERDAYAAN DAN KEMANDIRIAN EKONOMI DI PONDOK PESANTREN MAMBA'US SHOLIHIN GRESIK," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 4 (n.d.): 18.

⁶ R Lukman Fauroni, "MODEL PEMBERDAYAAN EKONOMI ALA PESANTREN AL-ITTIFAQ RANCABALI KAB. BANDUNG," *INFERENSI* 5, no. 1 (January 6, 2016): 1, <https://doi.org/10.18326/infsl3.v5i1.1-17>.

menjadi sumber pembiayaan pesantren,⁷ dan usaha ekonomi pesantren telah menerapkan manajemen pengembangan usaha modern.

Namun, hingga kini, usaha ekonomi pesantren masih dominan berada⁸ pada kategori usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Belum banyak usaha ekonomi pesantren yang tumbuh menjadi kategori usaha besar atau korporasi nasional terlebih lagi internasional. Rata-rata usaha ekonomi pesantren masih sebatas skala lokal dan belum berkembang menjadi usaha skala nasional apalagi global. Kondisi tersebut kemungkinan karena pesantren telah merasa berkecukupan dengan pencapaian yang telah diraih. Pesantren beranggapan bahwa usaha ekonomi bukan merupakan *core business* mereka tetapi lebih sebagai bidang komplementer terhadap *core business* mereka di bidang pendidikan keagamaan, sehingga skala usaha yang telah dicapai dirasa telah memadai dan sesuai ekspekatsi. Namun,

⁷ Imam Syafi’I dan Wisri, “MANAJEMEN PENGEMBANGAN USAHA EKONOMI PESANTREN (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo)” *Jurnal Lisan Al Hal*, 11, no. 2 (n.d.): 30.

⁸ Maulia Rahmatika and Sunan Fanani, “PERAN PONDOK PESANTREN SUNAN DRAJAT DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 10 (n.d.): 10.

tidak menutup kemungkinan jika hal tersebut terjadi karena adanya hambatan-hambatan yang menghalangi perkembangan usaha ekonomi pesantren menjadi skala lebih besar.

Sejauh ini, studi mengenai hambatan-hambatan pengembangan usaha ekonomi pesantren belum mendapatkan banyak perhatian. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, berbagai studi selama satu dekade belakangan lebih berfokus pada *success story* usaha ekonomi pesantren dalam pemberdayaan diri, pemberdayaan warga pesantren, dan pemberdayaan masyarakat lingkungan pesantren. Sedangkan identifikasi terhadap faktor-faktor yang menghambat perkembangan usaha ekonomi pesantren menjadi skala usaha lebih besar relatif belum tersedia. Akibatnya terdapat kesulitan untuk memastikan penyebab stagnasi perkembangan usaha ekonomi pesantren untuk tumbuh menjadi lebih besar dengan skala lebih luas. Misalnya belum ada jawaban apakah hambatan tersebut bersifat internal atau bersifat eksternal. Jawaban yang tersedia baru sebatas asumsi hipotesis yang tidak berbasis riset mendalam.

Berdasarkan hal tersebut, riset ini memfokuskan diri pada eksplorasi dan identifikasi faktor-faktor penghambat kemajuan usaha ekonomi pesantren. Riset ini berusaha menemukan hambatan-hambatan utama pengembangan usaha ekonomi pesantren baik yang bersifat internal maupun bersifat eksternal.

B. Permasalahan

Berdasarkan beberapa persoalan yang diidentifikasi diatas, maka penelitian ini akan lebih berfokus pada dua persoalan sebagai berikut:

1. Bagaimana kapasitas kelembagaan dan budaya usaha ekonomi pesantren?
2. Apa faktor-faktor determinan yang menghambat pengembangan usaha ekonomi pesantren?

C. Tujuan dan Manfaat

1. Mengungkapkan data-data faktual ekonomi pesantren di Kota Serang Banten.
2. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pesantren untuk mengembangkan potensi-potensi ekonomi.

3. Mengidentifikasi kontribusi kegiatan ekonomi pesantren terhadap ekonomi pembiayaan pesantren, ekonomi lokal, dan ekonomi daerah.
4. Menjadi dasar rumusan kerangka pengembangan ekonomi berbasis pesantren.

D. Ruang Lingkup

Agar penelitian ini lebih fokus, maka lingkungannya akan dibatasi pada penelusuran data-data faktual ekonomi pesantren dan hambatan pengembangan skala usaha ekonomi pesantren.

E. Kerangka Konseptual

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, terminologi usaha memiliki dua konotasi makna yaitu makna secara umum dan makna secara ekonomi. Secara umum, usaha diartikan sebagai kegiatan dengan mengerahkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud; atau pekerjaan (perbuatan, prakarsa, ikhtiar, dan daya upaya) untuk mencapai sesuatu. Secara ekonomi, usaha dimaknai sebagai kegiatan di bidang perdagangan

dengan maksud mencari keuntungan.⁹ Penelitian ini mengacu kepada makna kedua yakni kegiatan di bidang perdagangan maupun non-perdagangan tetapi dengan maksud mencari keuntungan.

Konsep usaha ekonomi pesantren, dengan demikian, dapat diartikan sebagai kegiatan perdagangan maupun non-perdagangan (perkebunan, pertanian, industri, biro jasa, dan kegiatan bisnis lainnya) yang bertujuan menghasilkan keuntungan yang dilakukan oleh lembaga khusus yang dibentuk oleh pesantren maupun dilakukan oleh pesantren secara langsung. Dengan demikian, usaha ekonomi pesantren adalah berbagai kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh komunitas pesantren.

Pesantren telah banyak didefinisikan dari berbagai perspektif. Namun secara umum pesantren dapat dimaknai sebagai lembaga pendidikan Islam dengan mesjid sebagai pusat kegiatan dan kiyai sebagai figur sentralnya. Menurut Dhofier,¹⁰ tradisi pesantren terdiri dari lima elemen dasar yaitu: asrama (pondok), mesjid, santri, pengajaran kitab klasik, dan kiyai.

⁹ Kbbi.kemendikbud.go.id (diakses tanggal 21 Juli 2020)

¹⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Suatu Pandangan Hidup Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, Edisi Revisi (Jakarta: LP3ES, 2011), h. 79

Terdapat dua arus utama mengenai fungsi dan peranan pesantren ditengah masyarakat. Pertama, fungsi dan peranan pesantren sebagai pusat penyiapan kader-kader ulama atau yang kerap disebut fungsi ‘*tafaqquh fi al din*. Menurut pandangan ini pesantren adalah tempat penempatan kader-kader umat yang akan melanjutkan proses ekavasi dan transmisi khazanah keilmuan Islam. Fungsi selain ini sifatnya lebih bersifat komplementer semata. Kedua, fungsi dan peranan pesantren sebagai pusat pengembangan masyarakat yang bertugas mengembangkan kehidupan masyarakat baik secara keilmuan, sosial, budaya, maupun ekonomi.inilah yang sering di istilahkan sebagai fungsi “*advokasi sosio-ekonomi*”. Dalam hal ini pesantren tidak sekadar berperan sebagai penerus penyebaran khazanah keilmuan Islam, tetapi juga berperan sebagai lokomotif perubahan sosial.

F. Kajian Terdahulu

Studi selama satu dekade terakhir menunjukkan berbagai temuan terkait usaha ekonomi pesantren dilihat dari berbagai perspektif. Fakta tersebut antara lain mengenai kontribusi usaha ekonomi terhadap peningkatan kualitas

layanan pendidikan yang diberikan oleh pesantren,¹¹ peran pesantren sebagai aktor gerakan ekonomi masyarakat,¹² usaha ekonomi pesantren berkontribusi terhadap pemberdayaan warga pesantren dan masyarakat,¹³ usaha ekonomi pesantren merupakan perluasan dan penambahan fungsi tradisional pesantren,¹⁴ usaha ekonomi pesantren menjadi sumber pembiayaan pesantren,¹⁵ dan usaha ekonomi pesantren telah menerapkan manajemen pengembangan usaha modern.

¹¹ Moh Rifa'i, "MANAJEMEN EKONOMI MANDIRI PONDOK PESANTREN DALAM MEWUJUDKAN KUALITAS LAYANAN PENDIDIKAN," *Profit: Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan Syariah* 3, no. 1 (June 25, 2019): 30–44, <https://doi.org/10.33650/profit.v3i1.538>.

¹² Moh. Nadir, "GERAKAN EKONOMI PESANTREN (Studi atas Pesantren Sidogiri Pasuruan)," *IQTISAD* 4, no. 2 (December 31, 2017), <https://doi.org/10.31942/iq.v4i2.2630>.

¹³ Abdul Basit and Tika Widiastuti, "MODEL PEMBERDAYAAN DAN KEMANDIRIAN EKONOMI DI PONDOK PESANTREN MAMBA'US SHOLIHIN GRESIK," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 4 (n.d.): 18.

¹⁴ R Lukman Fauroni, "MODEL PEMBERDAYAAN EKONOMI ALA PESANTREN AL-ITTIFAQ RANCABALI KAB. BANDUNG," *INFERENSI* 5, no. 1 (January 6, 2016): 1, <https://doi.org/10.18326/infsl3.v5i1.1-17>.

¹⁵ Imam Syafi'i dan Wisri, "MANAJEMEN PENGEMBANGAN USAHA EKONOMI PESANTREN (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)" *Jurnal Lisan Al Hal*, 11, no. 2 (n.d.): 30.

Namun, hingga kini, usaha ekonomi pesantren masih dominan berada¹⁶ pada kategori usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Belum banyak usaha ekonomi pesantren yang tumbuh menjadi kategori usaha besar atau korporasi nasional terlebih lagi internasional. Rata-rata usaha ekonomi pesantren masih sebatas skala lokal dan belum berkembang menjadi usaha skala nasional apalagi global. Kondisi tersebut kemungkinan karena pesantren telah merasa berkecukupan dengan pencapaian yang telah diraih. Pesantren beranggapan bahwa usaha ekonomi bukan merupakan core business mereka tetapi lebih sebagai bidang komplementer terhadap core business mereka di bidang pendidikan keagamaan, sehingga skala usaha yang telah dicapai dirasa telah memadai dan sesuai ekspektasi. Namun, tidak menutup kemungkinan jika hal tersebut terjadi karena adanya hambatan-hambatan yang menghalangi perkembangan usaha ekonomi pesantren menjadi skala lebih besar.

Sejauh ini, studi mengenai hambatan-hambatan pengembangan usaha ekonomi pesantren belum

¹⁶ Maulia Rahmatika and Sunan Fanani, "PERAN PONDOK PESANTREN SUNAN DRAJAT DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 10 (n.d.): 10.

mendapatkan banyak perhatian. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, berbagai studi selama satu dekade belakangan lebih berfokus pada success story usaha ekonomi pesantren dalam pemberdayaan diri, pemberdayaan warga pesantren, dan pemberdayaan masyarakat lingkungan pesantren. Sedangkan identifikasi terhadap faktor-faktor yang menghambat perkembangan usaha ekonomi pesantren menjadi skala usaha lebih besar relatif belum tersedia. Akibatnya terdapat kesulitan untuk memastikan penyebab stagnasi perkembangan usaha ekonomi pesantren untuk tumbuh menjadi lebih besar dengan skala lebih luas. Misalnya belum ada jawaban apakah hambatan tersebut bersifat internal atau bersifat eksternal. Jawaban yang tersedia baru sebatas asumsi hipotesis yang tidak berbasis riset mendalam.

Berbeda dengan studi-studi sebelumnya, studi ini lebih memfokuskan diri pada kajian mengenai factor-faktor penghambat perkembangan usaha ekonomi pesantren.

G. Metode Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, penelitian ini diarahkan untuk menemukan informasi

mengenai proses perintisan, faktor bisnis, manajemen bisnis, visi dan orientasi bisnis, dampak, hambatan dan tantangan unit bisnis berbasis pesantren. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan menjelaskan fenomena yang menjadi fokus pembahasan berdasarkan eksplanasi dari pihak-pihak yang terlibat maupun mengetahui. Data-data digali dari informan-informan kunci yang dianggap memiliki banyak informasi tentang fenomena yang diteliti. Sementara itu, data-data faktual diperoleh melalui angket yang diberikan kepada sampel penelitian.

Data pada penelitian ini dikumpulkan dari sampel atas populasi sebagai representasi. Dengan demikian, ia berbeda dengan sensus yang menelusuri informasi dari seluruh populasi. Karena itu, unit analisis utama studi adalah individu yang dalam hal ini adalah pesantren penelitian. Dalam konteks penelitian ini populasinya adalah pesantren; sementara sampelnya adalah pesantren yang khusus mempunyai kegiatan usaha (bisnis) yang secara langsung maupun tidak langsung berafiliasi dengan pesantren. Kegiatan bisnis dimaksud dapat berlangsung di pesantren maupun di luar pesantren.

Berbagai data yang dibutuhkan akan dikumpulkan melalui tiga instrumen utama yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pertanyaan dalam wawancara menggali fakta, pendapat, dan sikap. Hasil wawancara kemudian akan diperkuat dengan penggalan data menggunakan observasi dan dokumentasi. Dengan demikian, akan terjadi triangulasi data yang akan memperkuat validitas data yang ditemukan.

Berbagai data yang telah didapatkan kemudian diolah melalui proses reduksi data dengan mengkategorikan dan mengelompokan sesuai dengan acuan analisis yang ditentukan sebelumnya. Pada tahap selanjutnya dilakukan interpretasi yang disesuaikan dengan masalah dan tujuan penelitian. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk deskriptif analitik.¹⁷

H. Waktu Penelitian

Penelitian ini sejak tahapan penyusunan desain, penyusunan instrumen, pengumpulan data, penulisan laporan, penyajian dan perbaikan laporan direncanakan selama 6 (enam) bulan yaitu dari bulan Mei-Oktober 2020.

¹⁷ Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu* (Jakarta: Rajawali Press, 2016).

I. Sistematika Laporan Penelitian

Laporan hasil penelitian akan disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, tentang Latar Belakang, Permasalahan, Tujuan dan Manfaat, Ruang Lingkup, Kerangka Konseptual, Kajian Terdahulu, Metode Penelitian, Waktu Penelitian, dan Sistematika Laporan.

BAB II Kerangka Teori, tentang Pesantren dan Karakteristik Pendidikan Berbasis Masyarakat dan Konotasi Fungsi Pesantren

BAB III Profil Umum Pesantren Penelitian, tentang Sejarah Perkembangan dan Kondisi Obyektif

BAB IV Temuan dan Pembahasan, tentang Pertautan Pesantren dengan Perekonomian, Kiaipreneur: Perintisan Bisnis Berbasis Pesantren, Visi dan Orientasi Bisnis Berbasis Pesantren, Faktor Bisnis Unit Bisnis Berbasis Pesantren, Manajemen Bisnis Unit Bisnis Berbasis Pesantren, Dampak Ekonomis Unit Bisnis Berbasis Pesantren, Potensi dan Tantangan Unit Bisnis Berbasis Pesantren

BAB V Kesimpulan

BAB II

KERANGKA TEORETIK

A. Pesantren dan Karakteristik Pendidikan Berbasis Masyarakat

Perspektif pendidikan berbasis masyarakat mengklasifikasikan pesantren sebagai pendidikan berbasis masyarakat yang beralaskan religiusitas. Klasifikasi ini berdasarkan kenyataan bahwa pendidikan pesantren menekankan pengembangan nilai atau ajaran agama tertentu yang dalam hal ini adalah Islam.¹ Barangkali jika dibandingkan dengan agama lain adalah semisal pendidikan seminari, pasraman, dan yang sejenisnya. Menurut Keputusan Menteri Agama No. 55 Tahun 2007, model pendidikan demikian disebut sebagai pendidikan keagamaan.

Sebelum membahas karakteristik pendidikan berbasis masyarakat, terlebih dahulu akan dibahas konsep dasar pendidikan berbasis masyarakat yang mencakup dasar filosofi dan pengertian, prinsip dan nilai dasar, serta tujuan. Bagian ini secara penuh merujuk kepada tulisan Nurhattati

¹ Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Konsep dan Strategi Implementasi* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 166

Fuad mengenai *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Konsep dan Strategi Implementasi*.

Secara filosofis, pendidikan berbasis masyarakat merupakan gugatan terhadap model penyelenggaraan pendidikan konvensional yang cenderung sentralistik pada sekolah, pembelajaran dalam kelas, dan pemerintah.² Implikasinya pendidikan seakan tercerai-berai dari masyarakat sehingga segala praktik pendidikan terlepas dari dimensi kemasyarakatan dan segala sesuatu yang berkaitan pendidikan ditentukan oleh birokrasi pendidikan yang ada pada pemerintah. Hal ini jelas menumpulkan kepekaan dunia pendidikan terhadap kehidupan masyarakat sekaligus membebankan segala sesuatu kepada pemerintah. Padahal, sejatinya pendidikan adalah sarana mempersiapkan peserta didik agar mampu hidup dan berperan dalam masyarakat. Sementara pemerintah tidak mungkin menanggung segala persoalan pendidikan.

Maka ada dekade 1990-an muncul paradigma baru yang mencoba merumuskan model pendidikan yang lebih berorientasi kepada kebutuhan nyata masyarakat dan mengacu kepada penyelenggaraan pendidikan secara lebih

² Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat...*, h. 55

otonom oleh masyarakat disamping asistensi dari pemerintah pada hal-hal tertentu. Inilah yang menjadi rintisan pendidikan berbasis masyarakat yang pada masa itu diistilahkan dengan berbagai sebutan semisal *Place-based Education*, *Community-based Education*, *Place-based Learning*, *Education fo Sustainability*, *Pedagogy of Place*, dan *Service Learning*.³

Pendidikan berbasis masyarakat memiliki beragam definis. Namun secara esensial pendidikan berbasis masyarakat merujuk kepada model pendidikan yang berorientasi pada pengembangan masyarakat; pelibatan peserta didik dalam kegiatan di luar maupun di dalam kelas; pelibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan pemanfaatan potensi masyarakat untuk kepentingan pendidikan.

Pendidikan berbasis masyarakat berpijak pada beberapa prinsip dan nilai dasar yang meliputi: (1) nilai-nilai yang mendukung transformasi kualitas kehidupan masyarakat. Yakni nilai yang mampu mengubah kondisi masyarakat menuju kondisi yang lebih baik dalam berbagai dimensi kehidupannya; (2) nilai-nilai yang menopang

³ Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat...*, h. 55-56

kemajuan peradaban. Yakni nilai yang akan mengembangkan karakter-karakter keadaban pada individu maupun masyarakat; (3) nilai-nilai yang mendukung liberasi masyarakat. Yakni nilai yang membebaskan masyarakat dari berbagai ketimpangan sosial serta patologi sosial; (4) nilai-nilai yang mengembangkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan nyata masyarakat. Yaitu pendidikan yang sejalan dengan kebutuhan serta dinamika masyarakat setiap zaman; (5) nilai-nilai yang menumbuhkan kapasitas dan kemandirian masyarakat dalam mengatasi permasalahannya. Yaitu nilai yang memberdayakan kemampuan masyarakat dan membangun kemandirian mereka dalam mendeteksi problematika kehidupan sekaligus menemukan penyelesaiannya berdasarkan observasi dan refleksinya secara otonom.

Dilihat dari segi tujuannya, pendidikan berbasis masyarakat bertujuan ganda, yakni terkait individu lulusan dan terkait kelembagaan. Secara individu lulusan, maka ia bertujuan menghasilkan lulusan yang berkualifikasi: (a) kemampuan menentukan diri; (b) kemampuan keluar dari masalah yang dialaminya; (c) kemampuan kepemimpinan; (d) kemampuan multikultur; (e) kemampuan ketrampilan

kerja. Secara kelembagaan, ia bertujuan: (a) memberikan layanan prima dan terpadu pada masyarakat; (b) memberikan layanan sesuai kebutuhan masyarakat; (c) memanfaatkan segenap sumber daya masyarakat; (d) memperbaiki kualitas hidup masyarakat; (e) responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat; (f) mewujudkan pendidikan seumur hidup.

Melihat dasar filosofi, prinsip dan nilai dasar, serta orientasi pendidikan berbasis masyarakat sebagaimana dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan karakteristik pendidikan berbasis masyarakat sebagai berikut:

1. Sistem Kurikulum Berbasis Kemasyarakatan

Maksudnya kurikulum yang digunakan harus berdasarkan karakteristik dan dinamika masyarakat. Karenanya ia perlu disusun dengan memperhatikan sumber belajar pada lingkungan sekitar, pengenalan berbagai kondisi lingkungan, pengembangan self help pada peserta didik dalam mengatasi persoalan masyarakat, dan penumbuhan kemampuan untuk hidup di tengah masyarakat.

Menilik kepada realitas pendidikan pesantren sebagai miniatur kehidupan masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa kurikulum pesantren, baik akademik maupun non-akademik, berorientasi penuh pada realitas kemasyarakatan yang diprediksi akan dihadapi oleh para santri setelah mereka lulus kelas. Hal ini didasarkan pada basis normatif dalam al Quran bahwa santri adalah sekelompok komunitas yang sedang ‘*tafaqquh fi al-din*’ (menimba ilmu pengetahuan) yang pada gilirannya setelah lulus akan kembali kepada masyarakat untuk menjadi ‘*mundzir al-qum*’ (aktor transformasi sosial).

2. Sistem Pemberdayaan Santri dan Masyarakat

Maksudnya penyelenggaraan pendidikan yang mengembangkan berbagai potensi dan dimensi santri dan masyarakat. Model pendidikannya lebih bersifat andragogi yang menasar pengembangan empat hal pokok pada santri (peserta didik) yakni: konsep diri, pengalaman hidup, kesiapan belajar, dan orientasi belajar. Para peserta didik mampu menemukan jati diri dan mengarahkan dirinya sendiri secara mandiri sehingga terbentuk konsep diri yang utuh. Pendidikan yang menularkan pengalaman langsung

mengenai kehidupan secara alamiah sehingga peserta didik tumbuh dan berkembang menuju kepada kematangan. Pendidikan yang berdasarkan kesiapan belajar peserta didik berdasarkan tuntutan perkembangan dan tugas peran sosialnya. Orientasi pembelajaran berdasarkan kebutuhan untuk menghadapi persoalan

Model pendidikan pesantren telah sejak dini mengarahkan santri menjadi pribadi yang utuh dan mandiri. Kehidupan asrama yang terpisah dengan orang tua meniscayakan mereka mengambil berbagai keputusan terkait dirinya secara mandiri. Demikian pula kehidupan pesantren dirancang sedemikian rupa untuk memberikan berbagai pengalaman hidup konkret kepada mereka yang sekiranya akan dihadapi di tengah masyarakat. Dinamika kehidupan pesantren juga tidak pernah terpisahkan dari kehidupan masyarakat. Singkatnya, pendidikan model pesantren selaras dengan kompetensi yang hendak dibangun melalui pendidikan berbasis masyarakat sebagaimana diuraikan Gilbraith seperti dikutip Fuad⁴ yang diarahkan membangun kompetensi: *self help, self determination, leadership development, acceptance of diversity, integrated*

⁴ Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat...*, h. 149

delivery service, institutional responsiveness, dan life-long learning.

3. Sistem Otonomi Pendidikan

Otonomi pendidikan dapat dimaknai sebagai kemandirian otoritas pendidikan dalam penetapan arah, pengaturan organisasi, pendayagunaan sumber daya, dan kesediaan pengambilan resiko dari keputusan yang diambil. Dalam konteks pendidikan berbasis masyarakat, poin ini merupakan yang terpenting karena berhubungan dengan persoalan penerapan kewenangan dalam pengaturan arah perjalanan organisasi pendidikan sesuai dengan visi dan misinya. Suatu lembaga pendidikan dikatakan otonom apabila ia mampu merumuskan dan menentukan arah yang merefleksikan gambaran ideal ketika berdiri, menjalankan roda organisasi secara independen dan relatif steril dari intervensi, mengatur struktur organisasi sendiri, mengatur segala sumber daya secara mandiri, dan memiliki keberanian untuk mengambil resiko dari segenap kebijakan yang diambil.

Majemen penyelenggaraan pendidikan dan kehidupan pesantren menunjukkan otonomi yang kuat.

Status pesantren yang rata-rata milik swasta semakin memberi ruang otonomi baik dalam penetapan visi misi, penentuan orientasi organisasi, pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan strategis, pengaturan struktur organisasi, penyusunan program, dan konsekuensi resiko dari suatu kebijakan yang ditetapkan. Bahkan pesantren terkadang terlihat sangat otonom dan independen dalam artian tidak begitu nampak intervensi lembaga eksternal terhadap dunia pesantren. Hal ini yang terkadang menimbulkan kesalahpahaman seolah pesantren merupakan institusi eksklusif. Padahal, hal ini lebih merupakan bentuk independensi pesantren agar lebih leluasa menerapkan idealitas serta orientasi utama saat pertama didirikan.

Saat ini dengan adanya lembaga pendidikan formal dalam pesantren, maka persentuhan dengan birokrasi pendidikan pemerintah dipastikan terjadi. Setidaknya dalam soal penentuan materi kurikulum non-keagamaan akan mengacu kepada ketentuan yang telah ditetapkan pemerintah. Demikian pula dalam soal penjaminan mutu pendidikan menyangkut akreditasi lembaga pendidikan formal dalam pesantren dipastikan mengikuti regulasi pihak pemerintah, termasuk, misalnya menyangkut ujian nasional

maupun ijazah kelulusan peserta didik. Namun demikian bukan berarti pesantren kehilangan otonominya. Justru hal ini memperlihatkan bagaimana pesantren berani mengambil keputusan untuk mengikuti regulasi dan birokrasi pendidikan pemerintah tanpa perlu kehilangan jati dirinya sebagai lembaga pendidikan Islam dengan segala kekhasan yang melekat padanya. Tuntutan masyarakat yang menghendaki tersedianya lembaga pendidikan formal dalam pesantren dan adanya ijazah formal bagi para lulusannya mengharuskan pesantren beradaptasi sedemikian rupa dengan regulasi serta birokrasi pendidikan pemerintah.

4. Sistem Pendayagunaan Sumber Daya Masyarakat

Istilah pendayagunaan mengacu kepada usaha mendatangkan hasil dan manfaat yang lebih besar serta lebih baik. Sementara sumber daya berarti kemampuan yang menjadi sumber kekuatan yang berkaitan dengan sumber daya insani maupun sumber daya non-insani. Adapun istilah masyarakat merujuk kepada kelompok masyarakat non-pemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan. Jadi masyarakat dalam konteks ini, adalah semua individu, komunitas, lembaga atau organisasi

di luar lembaga pendidikan. Dengan demikian, pendayagunaan sumber daya masyarakat berarti upaya menggunakan kemampuan yang dimiliki masyarakat yang insani maupun non-insani dalam penyelenggaraan pendidikan.

Masyarakat sebagaimana diartikan di sini pasti memiliki kekuatan dan kemampuan yang dapat dimanfaatkan untuk menopang kemajuan dan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Sebuah lembaga pendidikan akan kesulitan mengembangkan diri jika hanya mengandalkan kemampuan dirinya tanpa mengoptimalkan sumber daya yang tersedia di sekitar lingkungannya yang berkaitan dengan pendidikan. Sumber daya yang potensial mendukung pendidikan dapat bersumber dari individu, LSM, persatuan alumni, dunia industri, lembaga pemerintah daerah, dan lembaga keagamaan.

Persoalannya tinggal bagaimana sebuah lembaga pendidikan mampu meyakinkan para pihak tersebut untuk terlibat mendukung kemajuan dan perkembangan pendidikan yang berlangsung di lembaga pendidikan. Dalam hal diperlukan strategi dan kemampuan mejalin hubungan relasional yang saling menguntungkan dan mendukung

antara lembaga pendidikan dengan berbagai elemen masyarakat yang memiliki kekuatan membantu lembaga.

Sebagai lembaga pendidikan swasta, sedari awal pesantren telah hidup melalui dukungan para wali santri melalui mekanisme pembiayaan pendidikan yang telah ditetapkan sekalipun mungkin jauh dari kecukupan untuk membiayai semua proses penyelenggaraan pendidikan. Tetapi belakangan ini pesantren mampu menjalin relasi dan komunikasi yang baik dengan para pihak sehingga mereka tergerak untuk membantu penyelenggaraan pendidikan di pesantren. Bantuan tersebut ada yang berupa finansial, wakaf harta, hibah, material, peralatan, maupun pelatihan peningkatan kapasitas santri dan pendidik. Bahkan, keterlibatan beberapa pemimpin pesantren atau alumni pesantren dalam dunia politik pascareformasi, membuka ruang bagi dunia pesantren untuk lebih menjalin relasi serta komunikasi dengan berbagai pihak yang diharapkan ikut mendukung pendidikan pesantren.

Sebagai contoh, para tokoh politik tidak segan membantu finansial pesantren untuk membangun pencitraan dirinya. Demikian pula dengan dunia industri yang merambah dunia pesantren melalui donasi maupun

penyaluran sebagian dari keuntungannya (CSR). Lembaga luar negeri juga banyak terlibat mendukung pendidikan dunia pesantren semisal yang dilakukan oleh AUSAID dan USAID. Demikian juga dengan lembaga pemerintah daerah yang membantu pesantren melalui skema program yang disusun dalam APBD maupun bantuan sosial. Secara keseluruhan, hal ini memperlihatkan bahwa dunia pesantren mempunyai kapasitas untuk mendayagunakan kekuatan masyarakat guna mendukung penyelenggaraan dan kemajuan pendidikan pesantren. Dibandingkan dengan lembaga pendidikan non-pesantren, seperti pesantren dengan otonominya jauh lebih memungkinkan untuk mengerahkan sumber daya masyarakat dan membangun kesadaran kepedualiaan kepada dunia pendidikan dari berbagai pihak atas dasar hubungan mutual-simbiosis.

B. Konotasi Fungsi Pesantren

Mengenai pengertian dan sejarah pesantren, telah banyak dibahas oleh berbagai kalangan yang melakukan studi mengenai lembaga ini. Karena itu, bagian ini lebih memfokuskan pembahasan terhadap dinamika fungsi

pesantren untuk memotret peranan pesantren di tengah kehidupan masyarakat.

Membaca kehidupan pesantren pada saat ini tidak lagi dapat dilakukan melalui monoperspektif. Pesantren telah mengalami perubahan luar biasa dalam berbagai dimensinya seiring dengan perkembangan masyarakat serta tantangan yang dihadapinya. Penggunaan monoperspektif akan menggagalkan pemahaman terhadap pesantren secara utuh.

Hingga dekade 1980-an, fungsi pesantren nampak masih berfokus pada fungsi religius dan fungsi edukatif. Fungsi religius yang dimaksud adalah fungsi pesantren sebagai wadah pemeliharaan khazanah keislaman yang bertujuan mempertahankan tradisi keilmuan Islam klasik agar tetap lestari dari generasi ke generasi. Adapun fungsi edukatif adalah fungsi pesantren sebagai lembaga yang mendidik dan mempersiapkan para kader ulama yang akan memelihara khazanah keislaman dan meneruskan estafet perjuangan umat.⁵

Perubahan mulai terjadi setelah dekade 1990-an ketika rezim Orba telah berhasil secara menyeluruh

⁵ Abd A'la, *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), 3

menguasai kehidupan masyarakat melalui aparatus birokrasi dan lewat kebijakan pembangunanisme-nya yang sukses mengkooptasi elemen-elemen masyarakat sipil. Proses untuk mendominasi elemen masyarakat sipil, termasuk di dalamnya pesantren, berlangsung secara gradual sejak era tahun 1970-an ketika pemerintah Orba mencoba terlebih dahulu “memodernkan” madrasah melalui integrasi mata pelajaran umum dalam kurikulum madrasah dengan terbitnya SKB Tiga Menteri Nomor 6 Tahun 1975.

Kebijakan ini menimbulkan reaksi keras dari madrasah yang sebagian berada di bawah naungan pesantren. Namun, penolakan ini nampaknya lebih bersifat politis ketimbang edukatif. Terdapat semacam kekhawatiran bahwa kebijakan itu mengubah total identitas dan kekhasan pendidikan Islam di madrasah yang sebagian berada di bawah naungan pesantren.

Pada saat itu pesantren tampil sebagai *counter power* secara lunak dan bersifat budaya terhadap negara yang sangat hegemonik. Di sinilah pesantren melahirkan fungsi tambahan baru yakni fungsi sosial. Yakni pesantren sebagai lembaga sosial yang bersama dan mendampingi masyarakat mengadvokasikan berbagai kepentingan mereka berhadapan

dengan negara. Pesantren tidak sebatas fokus terhadap pengembangan internal dirinya, tetapi mulai menunjukkan tanggung jawab sosialnya dengan terjun langsung bahkan berada di tengah-tengah masyarakat mengusung tema pembelaan dan pemberdayaan.⁶ Pada perkembangan lebih lanjut, bahkan negara kemudian mendekati pesantren untuk menitipkan program kebijakannya yang berhubungan dengan masyarakat karena melihat kedekatan pesantren dengan masyarakat sekaligus kepercayaan masyarakat terhadap pesantren.

Penambahan fungsi ketiga ini sebenarnya tidak sebatas karena alasan eksternal. Dari segi internal, pesantren juga secara niscaya harus melakukan perluasan fungsinya sesuai dengan tantangan dan kompleksitas permasalahan yang dihadapi masyarakat. Maka lahirlah tuntutan terhadap pesantren agar turut memikirkan bahkan menyelesaikan persoalan yang berkembang di tengah masyarakat. Mulai dari persoalan yang telah lama menjadi porsinya yakni keagamaan dan pendidikan, bergerak kepada persoalan

⁶ Irwan Abdullah, dkk (Editor), *Agama, Pendidikan Islam, dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 4. Lihat juga: Mujamil Qamar, *Menggagas Pendidikan Islam* (Bandung: Rosdakarya, 2014), 4.

sosial, politik, hukum, ekonomi, budaya, dan sebagainya yang sebelumnya belum banyak disentuh pesantren.

Masih lekat dalam ingatan kolektif masyarakat, misalnya, bagaimana pesantren mengadvokasi penduduk desa yang dilenyapkan kehidupannya akibat proyek pembangunan Waduk Kedungombo di Jawa Tengah. Demikian pula bagaimana KH. Alawi Muhammad (alm) membela penduduk Sampang Madura karena tanahnya diambil paksa negara untuk kepentingan proyek pembangunan. Gambaran ini merupakan potret dari “wider mandate” yang diemban pesantren di luar fungsi tradisionalnya.

Pergeseran fungsi ini juga berkaitan dengan posisi geografis pesantren. Pada masa paling awal dari sejarahnya, pesantren merupakan fenomena pedalaman atau katakan fenomena pedesaan. Hal ini tidak terlepas dari kenyataan bahwa pesantren banyak didirikan di kawasan pedalaman dan pedesaan. Dalam konteks pengislaman Nusantara, misalnya, dikatakan bahwa bersama tarekat, pesantren merupakan agen pengislaman ke kawasan pedalaman dari titik pengislaman sebelumnya yang terkonsentrasi di kawasan pesisir.

Penjelasan lain mengenai pesantren sebagai fenomena pedesaan adalah akibat kebijakan kolonial yang selalu mencurigai kalangan Muslim sebagai pelopor perlawanan kepada mereka. Untuk menghindari kecurigaan tersebut, maka para pendiri pesantren memilih menyingkir dari kawasan perkotaan yang relatif secara penuh dikuasai kolonial lalu berpindah ke pedesaan atau kawasan pinggiran yang jauh dari pengawasan kolonial. Dengan demikian, dunia pesantren leluasa untuk beraktifitas dan mengembangkan idealismenya.

Mayoritas masyarakat pedesaan merupakan masyarakat yang belum banyak memahami tatanan politik sehingga kerap kali menjadi korban kebijakan negara yang tidak menguntungkan. Mereka sering dituduh subversif, anti-Pancasila, melawan aparat negara, dan stigma miring lainnya jika menentang kebijakan negara yang merugikan. Ketidakberdayaan ini lalu menarik kepedulian pesantren untuk membela hak-hak mereka berhadapan dengan kekuatan negara bersama aparaturinya. Pada titik ini terjadi penguatan fungsi sosial pesantren sebagai lembaga yang ikut memperjuangkan nasib masyarakat yang dirugikan kebijakan negara.

Pada konteks ekonomi, pesantren juga turut membela kalangan masyarakat pedesaan yang terpinggirkan dari proses pembangunan yang lebih berpihak kepada masyarakat perkotaan. Pesantren mencoba mengembangkan kehidupan ekonomi masyarakat yang teralienasi secara mandiri memanfaatkan potensi yang tersedia. Inilah bentuk advokasi pesantren pada bidang ekonomi.⁷

Pergeseran juga terjadi karena pesantren tidak lagi merupakan fenomena pedesaan. Pesantren telah menjadi fenomena urban karena jumlahnya yang semakin banyak di kawasan perkotaan. Tentu saja tantangan, problematika, dan kompleksitas kehidupan masyarakat urban meniscayakan pesantren untuk peduli dengan semua itu. Pesantren tidak mungkin mengabaikan fenomena dan dinamika masyarakat perkotaan dengan hanya menjalankan fungsi keagamaan dan fungsi edukatif. Ia harus aktif “mengurusi” masalah-masalah

⁷ Menurut Qamar, pesantren secara niscaya harus menunjukkan fungsinya sebagai pemberdayaan manusia tidak hanya di bidang intelektual dan moralitas. Lebih dari itu, ia harus menjadi pemberdaya manusia di bidang ekonomi. Artinya menghasilkan manusia yang sanggup memajukan perekonomian masyarakat. Dengan demikian, pesantren menunjukkan akibat langsung dari pendidikannya yang berkorelasi dengan pembangunan ekonomi. Lihat: Mujamil Qamar, *Menggagas Pendidikan Islam*, 131

khas perkotaan yang lebih kental dengan persoalan sosial-ekonomi, disamping tetap menjalankan fungsi utamanya.

Ketika terjadi perubahan iklim politik pasca-Orba, fungsi pesantren semakin terdiferensiasi. Muncul fungsi tambahan baru pesantren yakni fungsi politik. Saya memaknai fungsi politik dengan masuknya pesantren dalam arus politik praktis melalui jalur afiliasi dengan parpol tertentu, khususnya parpol berbasis massa Muslim. Memang secara retorika keluar pesantren pasti mengatakan bahwa mereka netral dan steril dari keterlibatan pada politik praktis. Namun, duduknya pimpinan pesantren dalam struktur parpol atau eksistensi mereka pada parlemen sebagai wakil parpol tertentu atau tampilnya mereka sebagai juru kampanye parpol tertentu, jelas sulit dinafikan bahwa pesantrennya tidak terbawa arus politik praktis. Maka, inilah fungsi tambahan lain pesantren yakni fungsi politik.

Sebenarnya, fungsi ini tidak terlalu baru bagi pesantren. Pada dekade 1970-an banyak juga pimpinan pesantren yang terlibat mendukung partai berbasis Islam yakni Partai Persatuan Pembangunan (PPP). Yang membedakan hanya segi intensitasnya semata dimana pada saat ini terlihat sekali keberpihakan pesantren baik secara

individual pimpinannya maupun secara kelembagaan. Sedangkan pada masa sebelumnya, yang lebih menonjol adalah keterlibatan individual pimpinan. Lembaganya sendiri tetap menjaga jarak dengan kekuatan politik praktis.

Sejalan dengan perkembangan masyarakat yang saat ini berada pada era mondial, maka fungsi pesantren dipastikan akan lebih berkembang. Problematika dunia mondial yang secara implikatif juga menimpa masyarakat Indonesia akan melahirkan fungsi tambahan lainnya bagi pesantren akibat tuntutan perkembangan dunia global. Permasalahan semisal pelanggaran hak asasi manusia, degradasi kualitas lingkungan hidup, demokratisasi, perdagangan bebas, akselerasi kemajuan IT (Information and Technology), konflik antarkawasan, perdagangan manusia, ketimpangan kesejahteraan warga dunia, dan problematika kontemporer lainnya dipastikan membutuhkan kepedulian sekaligus keterlibatan pesantren.

Respon pesantren tentu saja tidak sebatas respon teologis-normatif dan respon moral. Lebih dari itu, pesantren juga harus bertindak nyata menghadapi berbagai persoalan tersebut sehingga eksistensi dan peranannya semakin dirasakan masyarakat secara lebih luas. Dalam

konteks kajian ini, akan dilihat bagaimana pesantren mengambil prakarsa, meskipun pada skala mikro, mengembangkan kesejahteraan sosial di bidang pendidikan pada kalangan masyarakat Marginal yang tidak mampu mengakses pendidikan akibat hambatan yang sifatnya eksternal karena kemiskinan dan kematian orang tua sebagai penopang utama pembiayaan pendidikan.

Dimensi ekonomi pesantren akan dilihat dari peranannya melakukan aktifitas penyediaan dan pemberian layanan pendidikan bebas biaya samasekali maupun pendidikan dengan biaya sesuai kesanggupan para orang tua. Aktifitas ini pasti mengharuskan pesantren menyediakan sumber pembiayaan sehingga kelompok masyarakat marginal itu mampu mendapatkan layanan pendidikan yang baik. Dimensi ekonomi pesantren lainnya adalah aktifitas pesantren merawat masyarakat marginal tersebut dengan mengembangkan berbagai potensi serta kapasitas dirinya selama di pesantren sebagai bekal menghadapi kehidupan di tengah masyarakat. Bekal pengetahuan, pengalaman, didikan, spiritual, ketrampilan, dan sebagainya yang diperoleh selama pendidikan akan merawat dan melindungi

mereka dari berbagai resiko kehidupan baik material, sosial, maupun spiritual.

Dimensi ekonomi pesantren juga akan terlihat dari aktifitas penyediaan layanan pendidikan formal yang bertujuan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia golongan marginal. Akses pendidikan formal yang berkualitas akan menghasilkan manusia berkualitas yang diharapkan mampu menghidupi diri, keluarga, dan masyarakat sekaligus berperan aktif dalam berbagai bidang kehidupan.

BAB III

PROFIL UMUM PESANTREN PENELITIAN

A. Profil Pesantren Daar El Istiqamah

Sejarah Pondok Pesantren Daar El Istiqamah, seterusnya hanya ditulis El Istiqamah, berawal dari kegiatan pengajian privat dari rumah ke rumah di sekitar kompleks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) lingkungan Penancangan Sumur Pecung Serang. Pengajian tersebut dirintis sejak tahun 1984 di bawah asuhan Ibu Syam'iah Suchaemi.¹

Seiring dengan perjalanan waktu, pengajian privat tersebut semakin diminati masyarakat dengan bertambahnya keluarga yang meminta kehadiran guru mengaji ke rumah mereka sehingga semakin tidak tertangani. Berdasarkan saran dan banyak pihak dan restu sang suami, Abah Moh. Masdani bentuk pengajian privat kemudian berubah bentuk menjadi pengajian umum yang meniscayakan murid mendatangi tempat pengajian yang bertempat di kediaman Abah Moh. Masdani. Pengajian umum ini ditangani oleh empat orang tenaga pengajar yakni Ibu Syam'iah, Abah

¹ Wawancara dengan Pimpinan Pesantren Daar El Istiqamah Drs. KH. Sulaeman Ma'ruf.

Moh. Masdani, Sulaeman Ma'ruf, F. Abdul Gani, dan Syamsul Ma'arif. Di luar dugaan peserta pengajian umum melimpah hingga mencapai lebih dari 100 peserta dari kalangan anak-anak, remaja, dan dewasa.

Setelah pengajian umum yang mengajarkan dasar-dasar keislaman berjalan selama dua tahun serta melihat perkembangan yang terjadi, maka Abah Moh. Masdani mengungkapkan kembali keinginan agar anaknya, Sulaeman Ma'ruf, yang lulus dari Pondok Modern Gontor sejak tahun 1978 untuk membangun pesantren seperti Gontor. Keinginan tersebut sebenarnya telah lama disampaikan kepada putranya namun belum mendapatkan respon. Harapan Abah Moh. Masdani agar putranya merintis pesantren model Gontor kembali mengemuka saat mengetahui putranya diajak seorang tokoh Banten, Drs. Mutawali Waladi, untuk merintis Pesantren As Sa'adah Pasir Manggu Cikeusal pada tahun 1984 yang direncanakan dibuka di tahun 1987. Ajakan pihak lain kepada putranya tentu menandakan kepercayaan orang terhadap kemampuan yang dimilikinya.

Maka, Abah Moh. Masdani mengungkapkan kembali cita-cita perintisan pesantren kepada Sulaeman

Ma'ruf. Ia bahkan telah mempersiapkan tanah wakaf untuk pembangunan pesantren di Penancangan dan Kelurahan Kebanyakan (sekarang Kelurahan Sukawana Kota Serang). Dorongan masyarakat juga semakin menguat dipelopori oleh F. Abdul Gani sehingga pada sebuah kesempatan peringatan maulid Nabi SAW Sulaeman Ma'ruf tidak mampu lagi mengelak dari harapan ayahanda dan masyarakat. Terlebih lagi ia sudah berpengalaman mengabdikan di Pondok Modern Gontor selama satu tahun (1978-1979) dan pesantren milik seorang alumni Gontor yaitu Pondok Pesantren Daar El Qalam Gintung Balaraja juga selama satu tahun (1979-1980). Secara keilmuan, Sulaeman Ma'ruf juga semakin bertambah matang karena telah menempuh studi sarjana di Fakultas Syariah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung Cabang Serang (kini UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten).

Setelah menimbang segala sesuatunya secara matang, maka Sulaeman Ma'ruf memenuhi harapan orang tuanya untuk merintis sebuah pondok pesantren. Berbekal niat untuk memperjuangkan agama Allah, maka perintisan Daar El Istiqamah dimulai dengan menerima santri untuk belajar di asrama sementara yang menyatu dengan kediaman

orang tuanya dan beberapa kamar kontrakan. Pengembangan pesantren kemudian dilakukan di atas tanah wakaf orang tuanya di Penancangan yang kemudian merambah tanah wakaf di Sukawana (lokasi Daar El Istiqamah saat ini). Tiga tahun berikutnya, tepatnya pada tanggal 13 Maret 1989, legalitas Daar El Istiqamah semakin kokoh dengan pendirian badan hukum yang menaunginya berbentuk Yayasan Daar El Istiqamah pada notaris R. Sumarsono, SH dan terdaftar pada Kantor Pengadilan Negeri Serang nomor register 5/YY/1989/Pengadilan Negeri Serang tanggal 15 Maret 1989. Berbekal badan hukum resmi dari pemerintah, Daar El Istiqamah semakin kokoh dan memudahkan gerak langkahnya mengembangkan diri.

Pada tahun pelajaran 1989-1990 Daar El Istiqamah memberanikan diri membuka program pendidikan model Kulliatul Mu'allimin wal Mu'allimat (KMI) Gontor dengan masa belajar enam tahun bagi tamatan SD/MI dan empat tahun bagi tamatan SMP/MTS. Pembukaan program tersebut menandai perjalanan Daar El Istiqamah sebagai penyelenggara pendidikan Islam. Lembaga pendidikan yang dikembangkan merupakan replikasi dari KMI Gontor tetapi menggunakan tiga kurikulum sekaligus: KMI Gontor,

Kemendikbud, dan Kemenag. Adopsi tiga kurikulum tersebut karena tuntutan masyarakat yang menghendaki putra atau putrinya untuk memiliki ijazah tingkat MTS dan MA sehingga pesantren mengakomodirnya.

Dualisme model pendidikan (KMI Gontor yang sepenuhnya mandiri dan Madrasah ala pemerintah) tersebut berjalan hingga tahun 2017. Terhitung sejak tahun pelajaran 2017-2018, Daar El Istiqamah memantapkan diri untuk mengubah model pendidikannya menjadi KMI murni seperti di Gontor dengan kurikulum sepenuhnya berkiblat kepada kurikulum KMI Gontor dengan nomenklatur *Satuan Pendidikan Mu'adalah*. Penetapan sebagai Satuan Pendidikan Mu'adalah untuk tingkat MTS ditetapkan dalam Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor 4894 Tahun 2016 dan untuk tingkat MA berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor 4895 Tahun 2016.

Menurut pimpinan pesantren, transformasi kelembagaan ini dilakukan untuk lebih memantapkan penerapan model pendidikan khas KMI Gontor dan merupakan bentuk ketaatan santri terhadap kyai. Ia

mengatakan bahwa Daar El Istiqamah adalah pesantren pionir di Banten yang mengadopsi model Satuan Pendidikan Mu'adalah. Pada awal transformasi kelembagaan diakuinya terjadi semacam goncangan internal di antara para guru, namun kini semuanya telah berjalan stabil. Bahkan model kelembagaan baru ini lebih memberikan keleluasaan kepada pesantren untuk menentukan berbagai kebijakan dan mengurangi pengeluaran pesantren untuk pembiayaan birokrasi kependidikan.²

Selain perubahan bentuk lembaga pendidikan menjadi Pesantren Mu'adalah, Daar El Istiqamah juga melebarkan sayap pengembangan ke kawasan lain di kota Serang tepatnya di Kecamatan Taktakan dengan membuka Daar El Istiqamah Kampus 2. Kampus baru tersebut telah membangun beberapa sarana pembelajaran dan asrama berikut masjid. Namun, hingga kini proses pembelajaran di Kampus 2 belum terselenggara.

Pada tahun pelajaran 2018-2019 Daar El Istiqamah mempunyai 358 santri gabungan putra dan putri. Mereka berasal dari wilayah sekitar Banten, Jakarta, Sumatera, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Jumlah total pengajar

² Wawancara dengan Pimpinan Pesantren Daar El Istiqamah Drs. KH. Sulaeman Ma'ruf.

sebanyak 60 baik yang menetap di lingkungan pesantren maupun di luar pesantren. Mereka rata-rata telah menempuh pendidikan tingkat sarjana, bahkan ada yang bergelar magister, dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia maupun luar negeri.

Unit bisnis pesantren yang ada terdiri dari waserda, kantin asrama putra dan putri, serta bookshop. Omzet bulanan yang diperoleh dari semua unit usaha mencapai Rp 5.000.000,00 bahkan lebih. Unit bisnis di Daar El Istiqamah merupakan bagian tak terpisahkan dengan pesantren (*integrated* Struktural).di bawah tanggung jawab kepala bidang ekonomi. Unit bisnis bukan merupakan struktur organisasi santri. Namun, para santri mulai dari kelas III Intensif, kelas IV, kelas V, dan kelas VI dilibatkan dalam pengelolaan unit bisnis terutama untuk pelayanan harian sebagai bagian dari pembelajaran dan pengabdian kepada pesantren. Secara kelembagaan, berdasarkan klaim pengurus, unit bisnis pesantren telah berbadan hukum berbentuk koperasi dengan nama Bina Santri Istiqamah Mandiri. Karena itu, ia pernah mendapatkan bantuan permodalan dan manajemen dari Kementerian Koperasi

dan UMKM melalui program Smesco selama tahun 2007-2012.

Pada masa mendatang Daar El Istiqamah memproyeksikan pengembangan unit bisnis pesantren. Selain unit bisnis yang telah berjalan, sebenarnya masih terdapat potensi ekonomi lain yang dapat dikembangkan. Beberapa di antaranya adalah lembaga keuangan mikro syariah, perikanan, dan pertanian. Namun, proyeksi tersebut membutuhkan dukungan internal yang dirasakan belum begitu kuat. Problem klasik kelembagaan pada pesantren yang menganut model integrated struktural adalah otoritarianisme kelembagaan yang terpusat kepada figur pimpinan pesantren.

B. Profil Pesantren Al Rahmah

Narasi mengenai Pondok Pesantren Al Rahmah, selanjutnya hanya ditulis Al Rahmah,³ berkelindan dengan perjalanan kehidupan seorang manusia bernama Abdul Rasyid Muslim, berikutnya ditulis Rasyid, yang berkehendak untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat

³ Informasi mengenai sejarah Pondok Pesantren Al Rahmah dan sketsa kehidupan Kyai Abdul Rasyid Muslim sepenuhnya bersumber dari hasil Wawancara dengan keluarga besar Pondok Pesantren Al Rahmah.

bagi manusia melalui pengabdian di bidang pendidikan untuk mengkompensasikan perjalanan hidupnya di masa lalu.

Narasi itu dimulai ketika Rasyid menyelesaikan pendidikan dari Pondok Modern Gontor Ponorogo Jawa Timur, selanjutnya ditulis Gontor, pada tahun 1992. Ia meneruskan studi di Gontor saat akan duduk di kelas dua SLTA sehingga terbilang santri senior semasa di Gontor jika ditilik dari segi usia. Belum lagi ia harus menempuh masa pendidikan kelas biasa selama enam tahun, sehingga ketika lulus tentu sudah tidak lagi terbilang muda (22 tahun).

Selepas dari Gontor, Rasyid muda mengabdikan di Pondok Pesantren Darul Fikri Kota Malang sebagai bagian dari kewajiban setiap alumni Gontor. Selesai pengabdian, ia mencoba mengadu peruntungan ke Jakarta untuk bekerja di sebuah perusahaan swasta. Tidak sampai setahun ia kemudian pindah ke Cilegon Banten dan kembali bekerja di suatu perusahaan swasta.

Namun, naluri dan panggilan jiwanya di dunia pendidikan sepertinya tidak pernah lekang. Ia kembali ke habitatnya pada dunia pendidikan dengan mengajar di Pondok Pesantren Al Hasyimiyah Cilegon. Dari pesantren

ini kemudian ia pindah ke Pondok Pesantren Dar El Qolam Gintung Jayanti. Sambil mengabdikan di Gintung Rasyid muda meneruskan studi tingkat sarjana di IAIN Sunan Gunung Djati Cabang Serang yang diselesaikan pada tahun 1998.

Ia terus mengabdikan diri di Gintung hingga kemudian ditugaskan untuk membantu seorang alumni Gintung yang sedang merintis pesantren di daerah Serang pada sekitar pertengahan tahun 2004. Sepertinya penugasan ini merupakan skenario Allah untuk mempertemukannya dengan seorang perempuan bernama Enung Nurhayati yang saat ini menjadi pendamping hidupnya. Setelah menikah ia mengabdikan diri di Pondok Pesantren Dar Et Taqwa Serang dan sempat pindah lagi ke Gintung selama beberapa waktu sampai akhirnya mulai merintis pendirian Al Rahmah di Desa Lebakwangi Walantaka Serang.

Perintisan pondok ini dimulai dengan pelaksanaan kegiatan pesantren Ramadhan di masjid As Sa'adah Lebakwangi yang diikuti oleh anak-anak masyarakat sekitar. Melihat antusiasme dan respon masyarakat, ia memantapkan niat untuk mendirikan pesantren. Setelah melalui rangkaian persiapan dan konsultasi dengan para seniorinya dari Gontor dan Gintung, maka pada tanggal 11 Mei 2005 ia memulai

pembangunan lokal untuk asrama dan kelas belajar bersambung dengan “gedung modal” yang sebelumnya merupakan bekas tempat penggilingan padi hasil pinjaman yang berubah menjadi sewa dari paman istrinya yang disulap menjadi asrama santri putri. Pada masa perintisan ini ia dan istri masih menetap di Pesantren Dar El Qalam hingga kemudian secara penuh menetap di Lebakwangi mulai tanggal 29 Mei 2005 untuk berkonsentrasi mengurus pesantren baru yang telah dirintisnya.⁴ Setelah legalistas yayasan yang menaungi pesantren didapatkan, maka pengurus kemudian memproses izin operasional pondok pesantren pada Departemen Agama (saat ini berganti nomenklatur menjadi Kementerian Agama) Kabupaten Serang (sebelum terjadi pemekaran Kota Serang) dan mendapatkan izin operasional Nomor: Kd.28.01/PP.00.7/

⁴ Setelah proses rintisan pesantren berjalan stabil, maka langkah berikutnya adalah membuat payung legalitas lembaga yang diawali dengan pendirian yayasan yang menaungi operasional pesantren. Yayasan tersebut dinamakan *Yayasan Rahmatan lil Alamin* yang didaftarkan di notaris Gerry, SH yang berkedudukan di Ciruas Kabupaten Serang pada hari Kamis 23 Februari 2006 dengan Nomor Akta Pendirian 04. Karena ada perubahan susuna pembina, pengurus, dan pengawas maka akta ini kemudian dirubah dan didaftarkan ulang oleh notaris Achmad Jaelani, SH, M.Hum yang berkedudukan di Kota Serang dengan Nomor Akta 35 Tanggal 31 Agustus 2017 dan tercatatn pada Direktorat Jenderal Administrasi Umum (AHU) Kemenkumham RI Nomor: AHU-0018254.AH.01.12. Tahun 2017 Tanggal 03 Oktober 2017.

865/2006 tertanggal 15 September 2006 dengan nama Pondok Pesantren Al Rahmah dengan Nomor Statistik Pesantren (NSP) 512322012287.⁵

Bermodalkan keyakinan akan pertolongan Allah dan kemantapan niat, ia memberanikan diri membuat brosur penerimaan santri baru di Al Rahmah. Dukungan dari mertua serta tersedianya modal gedung asrama dan ruang kelas bekas penggilingan padi pinjaman dari paman istrinya semakin membuncahkan cita-citanya untuk segera memulai pendidikan. Tidak terduga, santri yang mendaftar pada waktu itu sejumlah 36 orang dan yang kemudian menjadi santrinya berjumlah 19 orang terdiri dari 12 santri putra dan 7 santri putri. Adapun jumlah pendidik yang membantunya ketika itu berjumlah 10 orang yang mayoritas adalah alumni Gintung ditambah beberapa orang alumni Gontor. Maka bersamaan dengan penerimaan santri baru ini, babak baru sejarah Al Rahmah telah dimulai.

Pilihan nama Al Rahmah untuk pesantren ini mengandung makna filosofis yang mendalam sekaligus mencerminkan cita-cita pendirinya. *Pertama*, eksistensi

⁵ Lihat dokumen Sertifikat Izin Operasional Pondok Pesantren yang telah dipublikasikan pada laman google picture Pondok Pesantren Al Rahmah.

pondok ini merupakan rahmat dari Allah kepada pendirinya. Seperti disebutkan sebelumnya, selama perenungan tentang perjalanan kehidupannya ketika mengabdikan diri di Gintung terutama saat tenggelam dalam munajat malam, Rasyid muda selalu memohon agar ia diberikan kesempatan untuk mengkompensasikan sisa hidupnya berbuat sesuatu yang berguna bagi manusia. Harapan ini sepertinya terkabul dengan berdirinya Al Rahmah sebagai rahmat Allah kepada dirinya. *Kedua*, eksistensi pondok ini mutlak harus menjadi rahmat bagi masyarakat luas sebagaimana halnya kehadiran Rasulullah SAW yang juga merupakan rahmat bagi semesta alam. Dengan kata lain, Al Rahmah harus menjadi sumber pencerahan bagi masyarakat lewat pengabdian di jalur pendidikan. *Ketiga*, ekspektasi agar segenap warga pondok mulai dari unsur pimpinan, para guru, para santri, dan para alumni serta setiap yang terlibat di dalamnya turut menjadi duta-duta rahmat Allah dalam berbagai bidang kehidupan.

Secara geografis, Al Rahmah dapat dikategorikan sebagai pesantren urban karena letaknya di Kota Serang Banten sekalipun pada kawasan pinggiran. Namun aksesibilitasnya mudah dijangkau dari berbagai arah. Berlokasi di Kampung Lebak Desa Lebakwangi Kecamatan

Walantaka Kota Serang Banten. Jarak tempuh dari pusat kota hanya sekitar 15 menit baik dari arah Kecamatan Ciruas Kabupaten Serang yang terletak pada lintasan jalan Deandles arah Serang-Balaraja Tangerang, maupun dari arah Kecamatan Cipocok Jaya dan Kecamatan Curug Kota Serang maupun dari arah Rangkasbitung melalui Kecamatan Petir Kabupaten Serang.

Meskipun merupakan fenomena pesantren urban, Al Rahmah dirintis dari dan dengan penuh keterbatasan. Perintisannya dapat dikatakan dimulai dari minus. Modal awal pendiriannya telah disebutkan di atas bermula dari gedung sewaan bekas penggilingan padi yang berhenti beroperasi. Para santri yang mondok, terlebih pada periode perintisan, mayoritas adalah anak-anak dari keluarga yatim dan dhuafa. Kondisi demikian bahkan sempat menjadi bahan identifikasi masyarakat bahwa Al Rahmah adalah “pesantren miskin” akibat keterbatasannya terutama apabila dilihat dari segi fasilitas fisik.

Namun, keterbatasan itu tidak pernah menyurutkan tekad untuk terus berjuang mencerdaskan masyarakat Marginal, khususnya pada bidang pendidikan. Dalam pandangan pimpinan Al Rahmah, masyarakat Marginal

wajib dibela dan diperjuangkan agar dapat menempuh pendidikan sebagai modal mengubah kehidupannya menjadi lebih baik. Memang telah ada program sekolah gratis dari pemerintah. Tetapi masyarakat belum semuanya mampu mengakses program tersebut. Bahkan pada realitasnya, program pendidikan gratis terkadang sebatas wacana belaka.

Pernyataan ini juga serupa dengan apa yang disampaikan oleh Ustadah Enung Nurhayati yang juga istri pimpinan pesantren. Dalam pandangannya, kelompok Marginal (dhuafa) yang mengenyam pendidikan di pesantren merupakan sumber kekuatan dalam melaksanakan amanah mengembangkan pesantren. Mereka menjadi semacam ‘jimat pegangan’ (sumber kekuatan spiritual) yang tanggung jawab pendidikannya jangan hanya dilakukan oleh para donatur, tetapi juga harus menjadi bagian tanggung jawab pesantren bersama dengan warga pesantren lainnya. Ia menegaskan:

“Anak-anak dhuafa yang mondok di sini (Al-Rahmah- -pen) sebagai jimat pegangan yang melahirkan kekuatan. Jika tidak ada (dhuafa- -pen) saya seperti kehilangan sumber kekuatan. Maka, (tanggung jawab- -pen) pendidikan dan kehidupan mereka jangan hanya diserahkan

kepada orang muhsinin (dermawan- -pen) Kuwait (di antara donatur Al-Rahmah berasal dari Kuwait- -pen). Kita juga ikut menanggung mereka agar pahalanya juga ke kita. Kita juga pengen (ingin- -pen) dapat pahala seperti orang Kuwait.”⁶

Kini setelah berkiprah selama satu dasawarsa, perkembangan Al Rahmah telah mengarah kepada kemajuan. Kemajuan itu terlihat dari semakin meningkatkannya animo masyarakat untuk mendidik anaknya di pesantren. Secara fisik, bangunan juga telah banyak perubahan karena semakin banyak bangunan permanen asrama, masjid, maupun ruang belajar. Al Rahmah juga terus menambah luas lahan yang dimilikinya sebagai persiapan perluasan area pesantren. Adapun potret lainnya akan disajikan pada paparan di bawah ini

Pada tahun pelajaran 2018-2019 Al Rahmah telah mempunyai santri putra dan putri sebanyak 1317 orang dengan jumlah pendidik sebanyak 92 orang. Semua santri menetap di asrama pesantren dan mayoritas pendidik, kecuali beberapa pendidik senior, juga tinggal di pesantren. Para pendidik yang telah berkeluarga menempati rumah-

⁶ Wawancara dengan Ustadah Enung Nurhayati, S.Ag.

rumah dinas pendidik yang disediakan pesantren dan mereka yang masih lajang mendiami ruang-ruang yang disediakan untuk para pendidik.

C. Profil Pesantren Al Mubarak

Pesantren Al Mubarak merupakan pesantren yang berdiri menjelang berakhirnya kekuasaan Orde Baru pada tahun 1997. Pesantren ini berlokasi di Cimuncang Sumur Pecung Kota Serang. Letaknya tidak jauh dari Pasar Induk Rau Serang dan hanya beberapa meter dari alun-alun Serang.

Ketika Ibukota Jakarta yang hanya beberapa kilometer dari Serang mulai diguncang aksi massa yang menuntut turunya rezim Orde Baru, KH. Mahmudi, putra seorang ulama bernama KH. Imanudin Sulaiman, terpanggil untuk berperan memperbaiki moral anak bangsa melalui jalur pendidikan. Niat tersebut dimantapkan pada tahun 1997 sepulangnya dari menunaikan ibadah haji ke tanah suci Mekkah.

Ia mulai menggarap lahan seluas 9.340 m² yang masih berbentuk rawa dan dikenal angker di Kelurahan Sumur Pecung sebagai rintisan Al Mubarak. Untuk

memudahkan usaha tersebut, secara legal formal ia mengurus sebuah badan hukum berbentuk yayasan dengan akta notaris Ny. Subandiyah Amar Asof, SH Nomor 23 Tanggal 10 Oktober 1997. Susunan badan pendiri terdiri dari: Aman Sukarso, Mahmudi, Suradi Hanafi, Muhamad Ketib, dan Rasyid Uming. Sementara badan pengurus terdiri dari: Aman Sukarso, Sulaiman Afandi, Mahmudi, dan Muhit Achyuni.

Pada masa awal perintisan, Al Mubarak belum menyelenggarakan pendidikan formal sebagaimana berjalan saat ini. Bentuk kegiatan yang dilaksanakan sebatas pengajian kitab kuning yang diikuti sekitar 20 santri dan pengajian rutin bagi masyarakat karena KH. Mahmudi dikenal juga sebagai pendakwah handal yang kerap memberikan siraman rohani di berbagai tempat dan kesempatan. Kegiatan pengajian kitab kuning dan rutin tersebut berjalan selama tiga tahun hingga tahun 2000.

Selanjutnya, ia mulai membuka layanan pendidikan formal berbentuk MTS untuk tingkat menengah pertama dan SMA serta SMK untuk tingkat menengah atas berbasis sistem pesantren berasrama. Selain lembaga pendidikan formal, pesantren tetap melanjutkan kegiatan majlis taklim,

taman pendidikan Quran, tahfiz, dan kajian kitab kuning. Kurikulum yang digunakan mengacu kepada kurikulum nasional yang diperkuat dengan komponen muatan lokal berbentuk kegiatan ekstrakurikuler. Sebagai lembaga pendidikan formal berbentuk pesantren, Al Mubarak telah terdaftar pada Kementerian Agama dengan Nomor Statistik Pondok Pesantren (NSPP) 510036730028 berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Serang Nomor: Kd.28.07/2/PP.00.7/3439/2012 tertanggal 4 Desember 2012.

Al Mubarak merupakan pesantren yang secara tegas menyatakan bahwa pembangunan ekonomi pesantren adalah visi dan misi yang hendak dicapai. Penegasan tersebut eksplisit pada visi dan misi pesantren. Tertera dengan tegas bahwa visinya adalah: Sarana pengembangan sumber daya manusia dan pembangunan ekonomi pesantren. Sementara itu, misinya mencakup: (a) terwujudnya santri yang berilmu, beramal, dan berakhlak mulia; (b) mampu menerjemahkan alam global dalam bahasa agama; (c) pengembangan ekonomi pesantren dan pemberdayaan pesantren. Dengan demikian, pesantren berfungsi sebagai lembaga pendidikan sekaligus sebagai sarana pembangunan ekonomi. Fokus

pembangunan ekonomi terlebih dahulu dari internal pesantren sehingga ia menjadi mandiri dan berdaya. Setelah dirinya mandiri dan berdaya, maka pesantren baru akan mampu memberdayakan masyarakat.

Saat ini, jumlah santri Al Mubarak telah mencapai 624 orang yang terdiri dari santri putra dan putri dengan jumlah pengajar dan pegawai tata usaha sebanyak 86 orang. Unit usaha Al Mubarak terdiri dari unit usaha kelolaan keluarga wakif, kelolaan keluarga pimpinan, dan kelolaan pesantren. Unit usaha pertama dan kedua sepenuhnya dikendalikan oleh pemilik karena segala sesuatu yang berhubungan unit usaha tersebut menjadi tanggung jawab yang bersangkutan. Sedangkan unit usaha ketiga dikendalikan oleh pesantren melalui bagian administrasi keuangan. Pemberian kesempatan untuk berbisnis bagi keluarga wakif dan keluarga pimpinan merupakan kebijakan yang ditempuh untuk menghindari campur tangan pihak wakif dan keluarga pimpinan terhadap keuangan pesantren yang sepenuhnya dimanfaatkan bagi pemenuhan kebutuhan penyelenggaraan pendidikan. Bahkan pimpinan pesantren tidak segan menjual mobil miliknya untuk mendukung

pembangunan pesantren dan pemenuhan kebutuhan warganya.

D. Profil Pesantren Daar Al Ilmi

Pesantren Daar Al Ilmi, selanjutnya ditulis Daar Al Ilmi, adalah pesantren yang terletak di Jalan Empat Lima Kecamatan Serang Kota Serang Banten. Lokasinya sekitar satu kilometer dari alun-alun kota Serang tepatnya di seberang Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Serang. Seperti halnya Al Mubarak yang berada di tengah kota, Daar Al Ilmu juga merupakan fenomena pesantren urban.

Daar Al Ilmi berdiri tahun 1993 di badan hukum Yayasan Daar Al Ilmi. Pesantren ini dirintis oleh KH.Tb. Mahfuz Siddiq (lahir. 1949), seorang mantan birokrat Kementerian Agama Kabupaten Serang. Ia adalah alumni Fakultas Syariah IAIN Sunan Gunung Djati Cabang Serang. Sebelum memasuki jenjang pendidikan tinggi, ia telah banyak menimba keilmuan Islam di berbagai pesantren di Banten.⁷

Ia memutuskan untuk merintis lembaga pendidikan Islam berbentuk pesantren setelah menyelesaikan

⁷ Wawancara dengan Ustadz Ahmad Zaki, SE, Ketua Bidang Ekonomi Pesantren Daar Al Ilmi dan Putra Pendiri Pesantren

pengabdianya kepada negara di Kementerian Agama. Pilihannya jatuh pada sebuah lokasi di kawasan Serang bagian Selatan yang saat ini menjadi area Daar Al Ilmi. Pada masa awal perintisan, daerah tersebut dikenal angker oleh masyarakat sehingga ia memantapkan diri membangun pesantren di tempat itu untuk membuang kecenderungan mitos yang berkembang. Dalam usaha merintis sebuah pesantren, ia banyak mendapatkan bantuan dari para alumni Pesantren Gontor maupun Al Islam Ponorogo seperti Ustadz Furqon dan Ustadz Enting Kasman yang masing-masing kini telah merintis pesantren di Pandeglang dan Serang.

Daar Al Ilmi bercita-cita menjadi pesantren yang menyelenggarakan sistem pendidikan bermutu, terpadu, dan manusiawi. Profil lulusan yang diharapkan lahir dari proses pendidikannya adalah manusia yang memiliki kredibilitas, integritas, dan kapabilitas yang diarahkan menjadi kader bangsa dan umat di masa depan yang penuh tantangan. Cita-cita dan profil tersebut kemudian tertuang dalam visi pesantren: Membentuk generasi *Basthatan fil Ilmi wal Jismi* (yang memiliki kelebihan ilmu dan fisik). Visi tersebut mengambil inspirasi dari QS. Al Baqarah: 247 tentang tokoh bernama Talut yang mampu menjadi pemimpin sebuah

kekuatan politik meskipun tidak mempunyai kekayaan dengan modal keilmuan dan kesamaptaan jasmani.

Sementara itu, misi Daar Al Ilmi mencakup tiga poin yakni: (a) Melaksanakan ajaran Islam secara penuh dan setia sesuai dengan tuntunan Quran dan Sunnah; (b) Menjunjung tinggi norma dan etika ilmu pengetahuan, selalu berusaha untuk menggali, mengembangkan, dan menyalurkan kepada masyarakat sesuai keahlian; (c) Mengutamakan kepentingan Islam dan negara berdasarkan uswah hasanah Rasulullah SAW.

Pada tahun pelajaran 2018-2019 total santri Daar Al Ilmi mencapai 621 santri dengan rincian 293 santri putra dan 328 santri putri. Mereka terbagi ke dalam 312 santri yang menempuh studi di jenjang MadsahTsanawiyah dan 309 santri yang menempuh studi jenjang Madrasah Aliyah. Jumlah keseluruhan pendidik mencapai 47 pendidik yang terdiri dari 35 ustadz dan 12 ustadzah. Semua santri menetap di asrama pesantren, sedangkan pendidik ada yang menetap di lingkungan pesantren namun ada juga yang tinggal di luar pesantren. Sebagai suatu pesantren, Daar Al Ilmi telah terdaftar pada Kantor Kementerian Agama Kota Serang berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama

Kota Serang tertanggal 1 Juni 2012 Nomor: Kd.28.07/2/PP.00.7/1346/2012 dengan Nomor Statistik Pondok Pesantren (NSPP) Nomor: 510036730002.

Selanjutnya, Daar Al Ilmi telah merumuskan profil keluarga besar pesantren, baik santri; guru; dan pengasuh ke dalam beberapa rumusan yakni: (a) muhasabah diri dan lingkungan; (b) sehat jasmani dan rohani; (c) berpola hidup syukur dan tawadhu; (d) berperilaku amanah, siddiq, dan fathonah; (e) disiplin; (f) optimis; (g) totalitas dalam menuntut ilmu; (h) pionir dalam kebenaran; (i) ta'awun 'alal birri wat taqwa; (j) bermanfaat untuk semua manusia. Di samping tata nilai tersebut, Daar Al Ilmi mempunyai motto yaitu: “Keberadaanku untuk hari ini dan hari esok; Teliti dalam meniti cerdas dalam bertindak”.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Pertautan Pesantren dengan Perekonomian

Sebelum membahas bisnis berbasis pesantren, terlebih dahulu harus dijawab pertanyaan tentang kapan dan mengapa lembaga pendidikan Islam ini mulai terlibat atau melibatkan diri dengan persoalan perekonomian. Apakah bisnis berbasis pesantren merupakan visi yang sedari awal memang akan dikembangkan? Atau apakah bisnis berbasis pesantren merupakan sesuatu yang berkembang kemudian karena adanya kebutuhan tertentu?

Menilik sejarah kemunculan pesantren di Indonesia secara umum, dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan Islam tertua tersebut dibangun berdasarkan cita-cita tulus pendirinya untuk menyebarkan ajaran Islam di tengah masyarakat dan memajukan kehidupan spiritual mereka. Misi yang kemudian diwadahi dengan penyelenggaraan pendidikan keislaman.¹

¹ Lihat: Arief Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad 20 Pergumulan antara Modernisasi dan Identitas* (Jakarta: Prenada Media, 2012)

Pembangunan pesantren di Indonesia pada masa paling awal dilakukan secara swasta individual menggunakan modal yang dimiliki pendiri. Pada umumnya, pendiri pesantren adalah figur berwawasan keislaman yang tinggi, berkharisma kuat, dan bermodal besar. Mayoritas pendiri pesantren merupakan lulusan lembaga pendidikan Islam lokal maupun lembaga pendidikan Islam Timur Tengah terkemuka. Mereka juga mempunyai kharisma serta pengaruh kuat di tengah masyarakat. Disamping mereka juga mempunyai kekayaan yang cukup. Gabungan ketiga komponen itu lalu menjadi modal sosial untuk merintis pendirian pesantren yang pada masa paling awal mayoritas berlokasi di daerah pedalaman pedesaan (baru belakangan saja beberapa pesantren berdiri di kawasan urban perkotaan).

Dalam konteks pertautan pesantren dengan perekonomian, penekanan perlu diarahkan kepada komponen ketiga yakni kekayaan pendiri pesantren. Secara umum, pesantren dibangun menggunakan modal material yang bersumber dari kekayaan pendiri. Mereka secara sukarela mendonasikan hartanya untuk membangun fisik pesantren, menopang kebutuhan operasional kesaharian,

bahkan membiayai keperluan para santri. Ketulusan pendiri pesantren mendanai penyelenggaraan pendidikan keislaman semacam itu lalu menarik perhatian serupa dari masyarakat yang secara sukarela memberikan hartanya guna ikut mendukung pembiayaan pesantren.

Karena itu, pada awal perkembangannya pesantren memperoleh dukungan finansial yang memadai baik dari pendiri maupun masyarakat. Pembiayaan pesantren sebagian besar ditopang oleh kekayaan pendiri maupun donasi masyarakat. Dukungan finansial yang kuat menjadikan pesantren lebih berfokus pada misi utamanya di bidang pendidikan dan sosial keagamaan. Pesantren belum banyak bersentuhan dengan bidang di luar modus eksistensialnya seperti perekonomian apalagi perpolitikan sebagaimana terjadi sekarang.

Dilihat dari segi model pendidikan yang dikembangkan, pada tahap awal perkembangannya pesantren lebih bertumpu pada model pendidikan tradisional dalam pengertian sebagai lembaga pendidikan Islam yang bertugas mencetak kaum intelektual Muslim (baca: ulama) dan menjaga ortodoksi Islam. Tidak ada sistem pendidikan klasikal maupun berjenjang sebagaimana pada pendidikan

modern. Kurikulum pengajaran juga mengikuti kepakaran pendiri dalam disiplin keilmuan Islam tertentu.

Mengamati perkembangan dunia pesantren di Indonesia, Hefner mencatat beberapa bentuk perubahan yang terjadi. Terhitung mulai masa 1910-an dan 1920-an pesantren mulai mengintrodusir model pendidikan klasikal dan bejenjang dengan kurikulum serta bentuk pembelajaran yang lebih struktur dan sistematis. Perubahan terjadi akibat pengaruh sistem pendidikan Timur Tengah khususnya Mesir yang telah mengalami modernisasi. Pengaruh itu dibawa oleh para alumni Universitas Al Azhar dari Indonesia. Selepas studi dan kembali ke Indonesia mereka mereplikasi sistem pendidikan Islam di sana. Sebuah model pendidikan Islam gaya baru yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan madrasah. Perkembangan demikian terutama terjadi pada pesantren-pesantren di Sumatera Barat yang disebut dengan Surau. Beberapa pesantren di Jawa juga mengembangkan model serupa disamping ada yang tetap mempertahankan model pendidikan lama.²

² Robert W Hefner, *Making Modern Muslims: The Politics of Islamic Education in Southeast Asia* (Honolulu: University of Hawa'i Press, 2009), 62

Perubahan lebih lanjut, menurut Hefner, terjadi pada periode 1930-an ketika pesantren mulai menerima peserta didik perempuan (baca: santriwati) dan introduksi mata pelajaran umum yang melengkapi peserta didik laki-laki (baca: santriwan) dan mata pelajaran keislaman yang telah berjalan. Semula pesantren hanya menerima peserta didik laki-laki dan sebatas mengkaji mata pelajaran keislaman. Kaum perempuan hanya diberikan kesempatan menempuh studi pada majlis pengajaran al Quran dengan materi pembelajaran baca-tulis al Quran dan dasar-dasar pengetahuan keislaman. Mereka masih terhambat untuk menempuh studi lanjutan mendalami pengetahuan keislaman yang dipandang arena kaum laki-laki. Materi pembelajaran di pesantren juga terbatas pada disiplin keilmuan Islam semisal akidah, fikih, hadis, tafsir, linguistik Arab, dan akhlak. Tidak ditemukan materi pembelajaran umum seperti aritmatika, geografi, sejarah, dan ilmu kealaman. Dikotomi keilmuan keislaman dan keilmuan umum mengakar kuat di kalangan pesantren. Namun, pada dekade di atas terjadi perubahan yang didorong oleh kehendak pimpinan pesantren untuk mengadopsi sistem pendidikan lain dengan tetap mempertahankan identitas

awal sebagai pusat kajian keilmuan Islam (baca: kitab kuning). Suatu perubahan penting yang didasarkan pada prinsip “*al muhafazah ‘ala al qadim al salih wa al akhzdu bi al jadid al ashlah*” (mengkonservasi tradisi lama yang baik dan mengadopsi tradisi baru yang lebih baik).³

Melanjutkan perubahan yang terjadi sebelumnya, menurut Hefner, pada Indonesia pascakemerdekaan terutama di tahun 1950-an hingga tahun 1960-an, pesantren semakin didesak untuk memperkuat pembelajaran mata pelajaran umum dan model pendidikan sekolah. Pada era pemerintahan Orde Baru, tepatnya tahun 1975, pemerintah mengeluarkan kebijakan baru terkait pesantren melalui Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri: Agama, Pendidikan, dan Dalam Negeri (populer dikenal SKB Tiga Menteri) yang mengharuskan akomodasi 70% materi pembelajaran umum dan 30% materi pembelajaran keislaman terhadap pesantren.⁴

Kebijakan tersebut mengubah orientasi pendidikan pesantren dari semula sebagai pusat kaderisasi ulama (*tafaqquh fi al din*) menjadi pusat inseminasi kesalehan terhadap peserta didik (*tarbiyah al awlad*). Pada sisi lain,

³ Robert W Hefner, *Making Modern Muslims*, 62

⁴ Robert W Hefner, *Making Modern Muslims*, 64

kebijakan ini membuka peluang bagi para alumni pesantren untuk merambah peranan baru di luar peranan tradisional mereka sebagai guru agama, yakni sebagai birokrat bidang agama, menggunakan keahlian baru yang diperoleh melalui pembelajaran materi umum dan pengakuan formal kualifikasi pendidikan mereka.

Saya berpandangan bahwa pada dekade tahun 1970-an inilah pesantren semakin intens bersentuhan dengan bidang di luar modus eksistensial utamanya sebagai pusat pendidikan keislaman. Pesantren mulai bersentuhan dengan bidang sosial-budaya, ekonomi, dan secara terbatas politik. Pesantren terlibat dalam advokasi sosial-budaya masyarakat di sekitar lingkungannya ketika mereka harus berhadapan dengan kebijakan pembangunanisme (developmentalism) Orde Baru yang terkadang represif terhadap masyarakat bawah. Hegemoni aparatus Orde Baru hingga ke tingkat akar rumput membuat masyarakat menaruh harapan terhadap pesantren untuk membela kepentingan mereka memanfaatkan kharisma kyai dan jaringan sosialnya. Pada masa itu beberapa lembaga swadaya masyarakat yang menaruh perhatian terhadap dunia pesantren semisal LP3ES dan P3M mulai bermunculan. Menggunakan pendekatan

partisipatif yang lebih menghormati otonomi pesantren, lembaga swadaya masyarakat bekerja sama mengembangkan bidang-bidang yang relevan dengan kebutuhan dunia pesantren semisal ekonomi kecil, sanitasi kesehatan, skill ketrampilan, manajemen, dan pengembangan sumber daya manusia. Demikian pula partai politik, khususnya yang berbasis massa Islam, memanfaatkan pengaruh pesantren untuk meraih suara pada momen pemilu. Maka, beberapa pesantren terlibat dalam pusaran politik lewat figur pimpinannya yang masuk ke dalam partai politik maupun melalui figur yang didukungnya.

Dalam konteks persentuhan pesantren dengan perekonomian, pada saat itu mulai muncul eksperimen-eksperiman rintisan untuk mengembangkan usaha-usaha ekonomi mikro berbasis pesantren secara langsung maupun berbasis masyarakat sekitar lingkungan pesantren dengan menjadikan pesantren sebagai pendampingnya. Beberapa yang dapat diidentifikasi antara lain pelatihan pertukangan, pelatihan industri rumahan, pelatihan tata busana, pelatihan tata boga, pelatihan peternakan dan pertanian, serta pelatihan ketrampilan dasar lainnya.

Skala usaha yang dikembangkan sudah pasti sangat kecil dan terbatas serta berbentuk ekonomi subsisten yang samasekali belum berorientasi keuntungan karena bisnis bukan merupakan pokok kegiatan pesantren. Karakteristik demikian sebagian masih bertahan hingga kini pada bisnis berbasis pesantren meskipun orientasi keuntungan mulai tumbuh karena surutnya kemampuan pendiri menopang pembiayaan dan peran serta masyarakat menopang finansial pesantren.

Karena itu, penting untuk diamati bagaimana kemudian pesantren menginisiasi unit-unit bisnis yang secara bertahap mampu menopang pembiayaan pesantren menggantikan subsidi yang diberikan pendiri dan donasi masyarakat. Saya berpandangan epos perjuangan pesantren mengembangkan bisnis menarik dicermati terutama pada segi kegigihan, kejujuran, kerjasama, kebersamaan, dan keikhlasan yang merupakan etik dan etos utama kewirausahaan modern. Etik dan etos bisnis warga pesantren dapat menjadi semacam pencerahan jagat bisnis saat ini yang disesaki hegemoni nilai-nilai kapitalisme dan liberalisme. Menjadi kompas baru pemandu para pelaku

bisnis sehingga melahirkan keseimbangan ekonomi dan kesejahteraan kolektif.

B. Kiaipreneur: Motif Usaha Ekonomi Pesantren

Perkembangan bisnis berbasis pesantren tidak terlepas dari kemampuan kiai menangkap peluang pemenuhan kebutuhan sehari-hari warga pesantren. Peluang itu kemudian dipenuhi dengan mengadakan unit usaha tertentu sesuai dengan kebutuhan. Unit usaha yang paling awal dikembangkan mayoritas pesantren berbentuk warung mikro yang menyediakan kebutuhan harian warga pesantren. Jenis usaha tersebut paling mungkin dilakukan karena tidak memerlukan modal besar dan pengelolaan modern. Disamping itu, tidak mengganggu kegiatan utama pesantren dalam penyelenggaraan pendidikan karena dapat dikerjakan secara fleksibel baik oleh kiai sendiri maupun ustad atau santri.

Narasi pembentukan warung mikro pada masing-masing pesantren menunjukkan suatu kisah tersendiri. Namun, satu hal yang penting dikemukakan pada proses perintisan bisnis berbasis pesantren adalah kemampuan pimpinan pesantren (baca:kiai) menggerakkan segenap

pontensi pesantren untuk mendapatkan penghasilan. Inilah yang saya sebut dengan kiapreneur: kemampuan kiai menciptakan nilai melalui pengamatan atas suatu kesempatan bisnis dengan melakukan manajemen resiko yang mungkin timbul dan ketrampilan memanfaatkan sumber daya untuk mendapatkan penghasilan. Dengan kata lain, kepikawain kiai mengembangkan peluang bisnis yang tersedia menjadi kata kunci pengembangan bisnis berbasis pesantren.

Sebagaimana akan dijelaskan pada pembahasan tersendiri, pesantren menyimpan berbagai potensi bisnis yang apabila dikembangkan secara profesional akan menghasilkan dana yang besar guna mendukung pembiayaan pesantren.

Namun, karena berbagai persoalan potensi tersebut belum teraktualisasikan secara maksimal sehingga bisnis berbasis pesantren belum banyak mendukung pembiayaan pesantren. Tetapi harus diakui bahwa pendapatan yang dihasilkan ikut sedikit membantu pendanaan kegiatan pesantren terutama untuk memenuhi kebutuhan di saat mendesak.

Uraian berikut menggambarkan bagaimana perjuangan serta lika-liku pesantren mengembangkan unit bisnis yang kini tidak sekadar memenuhi kebutuhan warga pesantren, tetapi telah mampu membantunya mendapatkan sumber pembiayaan lain di luar bayaran santri dan dukunga swadaya masyarakat. Suatu alternatif yang prospektif apabila dilaksanakan secara profesional dan mendapatkan dukungan dari para pemangku kepentingan sehingga pesantren semakin mandiri secara ekonomi.

Semua pesantren yang menjadi lokus penelitian mengawali perintisan bisnisnya dari usaha memenuhi kebutuhan keseharian warga pesantren dalam bentuk “warungan” yang kelak berkembang menjadi warung serba ada (waserda), koperasi, bahkan menjadi mini market modern. Kisah para kiai merintis pendirian warung menunjukkan suatu perjuangan yang tidak mudah karena dilakukan bersamaan dengan kegiatan pendidikan yang sangat menyita waktu dan tenaga. Di tengah kesibukan mengurus santri mereka mendapatkan beban baru yakni mengurus warung dari mulai berbelanja barang kebutuhan, mendisplay barang, mencatat keuangan, dan sebagainya.

Waserda (Warung Serba Ada) Pesantren Daar El Istiqamah yang berlokasi di Desa Sukawana Kecamatan Serang dirintis sejak tahun 1997. Waserda berawal dari sebuah kotak bekas lemari pakaian santri yang digunakan untuk menyimpan barang dagangan. Kotak bekas lemari santri tersebut “disulap” menjadi etalase yang diletakkan di pelataran rumah kiai untuk memudahkan pengawasan warga pesantren yang berbelanja. Tugas penjagaan dan pelayanan dilakukan oleh istri kiai dengan sedikit bantuan dari santri yang dipercaya. Tidak banyak barang dagangan yang disediakan akibat keterbatasan tempat dan modal serta belum banyaknya kebutuhan warga pesantren mengingat jumlah mereka yang masih terbatas. Pengaturan keuangan juga dilakukan secara sangat sederhana sebagaimana warung rumahan pada umumnya.

Lambat laun warung semakin berkembang seiring dengan pertambahan jumlah warga pesantren. Maka, pesantren mengambil sebuah ruang sederhana yang dijadikan sebagai tempat permanen warung. Jumlah barang dagangan juga semakin banyak dan semakin bervariasi. Tempat display barang tidak lagi menggunakan bekas lemari pakaian santri yang tidak terpakai. Barang dagangan

telah menempati etalase-etalase sederhana dari kayu yang disusun secara berundak. Dalam hal pengelolaan lebih banyak melibatkan guru pondok maupun santri senior, sementara istri kiai kini lebih berperan sebagai pengawas sirkulasi barang dan keuangan.

Waserda sempat berubah menjadi semacam mini market pada tahun 2005 ketika pesantren bekerjasama dan mendapatkan bantuan modal dari program *Smesco (Small-Medium Interprise Cooperation)* Kementerian Koperasi dan Pembinaan UMKM. Identitas waserda juga berganti menjadi mini market Smesco. Setelah berjalan beberapa tahun, program tersebut diakhiri karena pertimbangan bisnis yang kurang menguntungkan pihak pesantren. Sebagai gantinya pesantren membangun kembali waserda yang sepenuhnya dikelola secara mandiri baik modal, keuangan, barang, dan pegawai. Lokasi waserda yang semula persis di samping kiri akses utama pesantren juga dipindahkan ke area baru pesantren yang berhadapan langsung dengan akses jalan Serang-Sukawana.

Selain waserda, Pesantren Daar El Istiqamah juga membangun los-los dagang ukuran kecil di belakang bangunan waserda. Los-los dagang yang ada disewakan

kepada para guru pesantren yang berminat membuka usaha. Harga sewa yang ditawarkan terbilang murah yakni Rp.300.000,00/bulan. Dari empat los yang ada kini telah terisi satu los yang disewa oleh seorang guru pesantren. Menurut penjelasan Ustad Riski,⁵ dengan adanya los-los dagang diharapkan menarik minat para guru pesantren untuk belajar berbisnis yang pada akhirnya akan menambah penghasilan mereka. Secara jujur dia mengakui bahwa pesantren belum mampu memberikan kesejahteraan maksimal kepada para guru. Karena itu, pesantren memberikan peluang bisnis kepada mereka. Bagi pesantren sendiri, uang sewa yang dibayarkan dari usaha yang dikembangkan para guru tentu menambah pemasukan keuangan.

Secara bisnis, unit bisnis pesantren khususnya waserda cukup membantu baik operasional pesantren maupun pembangunan infrastruktur. Omset harian waserda berada pada kisaran 1 juta hingga 2 juta/hari sehingga dalam jangka satu bulan akan terhimpun sekitar 30-60 juta. Dari omset bulanan itu 70% akan dipisahkan untuk modal dan operasional waserda. Sisanya 30% akan digunakan untuk

⁵ Wawancara dengan Ustadz Riski Cantara, ustad Pesantren Daar El Istiqamah dan menantu Drs. KH. Sulaeman Ma'ruf

menopang kegiatan operasional dan pembangunan pesantren.

Kisah yang mirip dengan narasi perintisan unit bisnis Pesantren Daar El Istiqamah adalah perintisan unit bisnis di Pesantren Al Rahmah Walantaka. Pesantren ini mulai mengembangkan unit bisnis bersamaan dengan perintisan pesantren di tahun 2005. Kalau unit bisnis Daar El Istiqamah dimulai dari sebuah kita bekas lemari pakaian santri, maka unit bisnis Al Rahmah berangkat dari etalase berbentuk “seseg” (bahasa Jawa Serang) yang berarti batang-batang bambu belahan yang diberdirikan dengan ikatan tali. Etalase berbahan bambu ini menyatu dengan kediaman kiai guna memudahkan pelayanan, pengawasan, dan penyimpanan. Komoditas yang disediakan terbatas pada kebutuhan harian warga pesantren semisal keperluan mandi, alat tulis sekolah, dan kue-kue kering khas jajanan pasar.⁶

Usaha mengembangkan unit bisnis yang sekarang berkembang menjadi “Syirkah” (istilah Arab yang berarti toko) mulai menampilkan hasil seiring dengan bertambahnya jumlah santri. Dari sebuah “seseg” bambu kemudian berkembang menjadi dua etalase stenlis tempat

⁶ Wawancara dengan Ustadzah Enung Nurhayati, S.Ag, istri Pimpinan Pesantren Al Rahmah

display barang tahan lama kebutuhan warga pesantren dan satu ruang kecil tempat display barang konsumtif. Dua etalase tempat display barang tahan lama hingga kini masih bertahan. Sedangkan ruang kecil tempat display barang konsumtif telah berpindah tempat di belakang tempatnya semula menempati bangunan baru yang lebih luas dan lebih modern karena tempat yang lama disulap menjadi asrama santriwati.

Seiring perkembangan santri, “Syirkah” Pesantren Al Rahmah kini dibagi dua: satu khusus putri dan satu khusus putra. Namun, toko di area asrama putra tidak sebesar di area asrama putri. Lokasinya menempati sebuah ruangan yang tidak begitu besar sehingga saat puncak masa belanja santri, seperti pada jam istirahat belajar, santri harus berdesak-desakan ketika berbelanja kebutuhan mereka. Dilihat dari segi pendapatan, syirkah putri menghasilkan omset 100 jt/bulan dan syirkah putra memperoleh omset 80 jt/bulan. Setiap bulan kedua unit bisnis tersebut mampu menyumbang sekitar 75 jt untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan pesantren baik untuk keperluan

operasional maupun pembangun infrastruktur khususnya pemeliharaan gedung dan peralatan.⁷

Unit bisnis lain yang terdapat di Pesantren Al Rahmah adalah usaha laundry. Menurut penuturan penanggung jawabnya, unit ini telah ada sejak tahun 2011. Para santri menjadi konsumen utama bisnis laundry yang jumlahnya sekarang mencapai 300-an konsumen. Pola pembayaran laundry oleh santri disatukan dengan biaya bulanan pondok yang mereka bayarkan. Setiap bulan mereka yang menggunakan jasa laundry dikenakan biaya tambahan sebesar Rp 40.000,00 (tahun 2018) dari sebelumnya Rp 35.000,00. Setiap minggu para konsumen hanya diperbolehkan me-laundry-kan dua kali sebanyak delapan potong pakaian.⁸

Bisnis laundry di atas tidak dilakukan oleh pesantren sendiri. Pesantren melibatkan pihak lain yaitu para ibu rumah tangga di sekitar lingkungan pondok yang tidak mempunyai kesibukan yang disebut dengan istilah “ibu cuci” (saya menyebut mereka sebagai mitra). Biaya laundry yang didapatkan dari pelanggan akan didistribusikan kepada

⁷ Wawancara dengan Ustadzah Fitri, penanggung jawab (musyrifah) Kantin Putri dan Putra Pesantren Al Rahmah.

⁸ Wawancara dengan Ustadzah Raisa, penanggung jawab (musyrifah) Unit Bisnis Laundry Pesantren Al Rahmah

para mitra sebesar Rp 35.000,00 sebagai biaya jasa dan sabun. Sisanya sebesar Rp 5.000,00 disimpan dalam kas Bagian Laundry yang dipergunakan sebagai kas cadangan serta pemberian tunjangan hari raya kepada para mitra. Unit bisnis laundry melibatkan 20 mitra ibu cuci yang setiap orang mengerjakan 20-27 bungkus cucian dalam sebulan.

Namun, unit bisnis laundry belum menyumbangkan kontribusi kepada pesantren dalam bentuk profit. Meskipun demikian, unit laundry memberikan banyak benefit terhadap pesantren karena melibatkan warga sekitar lingkungan pesantren. Melalui pelibatan mereka pesantren mendapatkan pengakuan eksistensial dan dukungan moril yang menjamin keberlangsungan kegiatannya. Menurut pengelola laundry, ke depan memang harus dipikirkan bagaimana pengembangan bisnis ini sehingga mampu berkontribusi terhadap pemasukan keuangan pesantren.

Sedikit berbeda dengan dua pesantren sebelumnya unit bisnis pada Pesantren Al Mubarak Sumur Pecung Serang dibagi menjadi unit bisnis milik keluarga pesantren (wakif dan keluarga pimpinan) dan unit bisnis milik pesantren. Penjelasan akan dimulai dari upaya perintisan

unit bisnis dan dilanjutkan dengan uraian tentang unit bisnis.⁹

Perintisan unit bisnis di Pesantren Al Mubarak Cimuncang Sumur Pecung Serang berawal dari Koperasi Simpan Pinjam. Lokasi KSP bahkan tidak terletak dalam lingkungan pesantren. Lokasinya dibangun di dekat rel kereta api arah Merak-Jakarta beberapa meter dari akses masuk ke pesantren. Kegiatan KSP sempat beroperasi untuk beberapa waktu dengan memberikan layanan kepada para guru pesantren. Namun, keuangan KSP mengalami kemacetan karena para anggota lebih banyak meminjam daripada menyimpan. Selain itu, pesantren jga mengalami kesulitan mengontrol kegiatan KSP. Akhirnya, KSP kesulitan melanjutkan operasional sehingga diputuskan untuk ditarik masuk ke dalam lingkungan pesantren.

Setelah ditarik masuk pesantren, secara kelembagaan KSP tidak mengalami perubahan bentuk. Hanya saja bidang usahanya berubah bukan lagi simpan pinjam tetapi warung serba ada yang menyediakan kebutuhan warga pesantren. Selain menyediakan kebutuhan harian warga pesantren,

⁹ Wawancara dengan Ustadz Usep, SE, menantu Pimpinan Pesantren Al Mubarak dan penanggung jawab Bagian Unit Bisnis Pesantren.

waserda sempat memproduksi beberapa produk ringan seperti makanan kecil, tempe, kopi, dan sebagainya yang dikelola oleh para santri. Namun, kegiatan produksi tidak berjalan lagi karena terjadi perubahan manajemen pengelolaan. Jika sebelumnya pengelolaan waserda berada di tangan pesantren, saat ini pengelolaan diserahkan kepada keluarga pesantren dalam artian anak-anak pimpinan pesantren.

Menurut penjelasan salah seorang menantu pimpinan pesantren, waserda sekarang menjadi milik personal tetapi tetap menggunakan label Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren). Pengertian milik personal dimaknai bahwa semua hal yang menyangkut waserda semisal modal, belanja barang, perbaikan sarana, pengaturan keuangan, penggajian karyawan, dan sebagainya ditangani sepenuhnya oleh pihak yang diberikan mandat oleh pesantren yang dalam hal ini anak maupun menantu pimpinan pesantren.

Selain waserda, unit bisnis lain yang dikelola keluarga pesantren adalah usaha air minum, foto copy, dan mini market. Usaha air minum dikelola anak tertua dan mini market dikelola oleh istri pimpinan pesantren. Model demikian diterapkan agar keluarga pesantren tidak lagi turut

campur terhadap keuangan pesantren yang berasal dari pembayaran santri maupun donasi masyarakat. Bahkan pemberian peluang usaha juga diberikan kepada pihak keluarga pemberi wakaf tanah pesantren dalam bentuk warung kelontong yang terdapat dalam lingkungan pesantren sebanyak dua warung kelontong. Dengan demikian, keluarga pesantren mempunyai usaha mandiri yang menghasilkan pendapatan sehingga tidak mencampuri keuangan pesantren.

Mengenai kontribusi usaha bisnis keluarga terhadap pesantren dijelaskan bahwa 2,5% (yang merupakan batasan minimal zakat) dari keuntungan yang diperoleh disetorkan ke pesantren. Bahkan ketentuan batasan tersebut terkadang terlampaui ketika pesantren membutuhkan dukungan finansial mendesak. Sebagai contoh, mini market pernah memberikan kontribusi sebesar Rp. 200 juta dalam proses pembangunan Gedung Nasyitoh, nama salah satu gedung dalam pesantren.

Unit bisnis lain di Pesantren Al Mubarak adalah jasa laundry bagi para santri. Meskipun tidak secara eksplisit disebutkan sebagai unit bisnis, namun jasa laundry yang beroperasi sejak tahun 2006 turut berkontribusi terhadap

pendapatan pesantren. Lebih dari itu, bisnis jasa laundry memberikan dampak ekonomis yang besar terhadap pendapatan warga, khusus kaum ibu rumah tangga, yang menjadi mitra ibu cuci (penjelasan dampak ekonomis akan dibahas pada bab tersendiri). Menurut keterangan pengurus pesantren, jumlah mitra ibu cuci yang terlibat mencapai 44 orang mitra yang melayani 48 kamar asrama putri dan 24 kamar asrama putra.

Biaya jasa laundry dibebankan kepada semua santri dengan mekanisme dimasukkan ke dalam komponen biaya bulanan mereka. Dari biaya bulanan yang dibayarkan santri masing-masing Rp 800.000,00 untuk santri putri dan Rp 750.000,00 untuk santri putra, sebesar Rp 60.000,00 merupakan komponen jasa laundry. Jumlah tersebut kemudian dibagi dua dengan rincian Rp 50.000,00 sebagai biaya jasa laundry dari setiap santri dalam setiap bulan yang akan diterima oleh mitra ibu cuci. Sedangkan sisanya Rp.10.000,00 merupakan bagian pesantren sebagai fee manajemen pengelola yang masuk kas keuangan pesantren. Dengan demikian, mitra ibu cuci akan menerima bayaran jasa laundry dalam setiap bulan sesuai jumlah santri yang dilayani dikalikan Rp 50.000,00. Sementara pemasukan

pesantren sebesar Rp 10.000,00 dikalikan jumlah keseluruhan santri (jumlah santri saat observasi mencapai 624 orang) sehingga total pemasukan pesantren dari bisnis laundry mencapai Rp 6.240.000,00/bulan.

Unit bisnis lain yang dikelola oleh Pesantren Al Mubarak adalah penyewaan lahan bidang usaha yang berlokasi di area akses utama ke pesantren. Pada area itu terdapat empat lahan bidang usaha yang disewakan kepada masyarakat. Tiga lahan telah diisi sejak lama yaitu usaha bakso, usaha mie ayam, dan usaha es krim serta minuman segar. Satu sisanya belum terdapat pihak yang menyewa. Pada masa awal perintisan pesantren, mereka belum menempati lahan usaha khusus karena penataan area pesantren masih terus berjalan. Setelah penataan area pesantren dianggap ideal, maka mereka ditempatkan di lahan tersendiri yang cukup strategis dengan biaya sewa sebesar Rp 1.500.000,00/lahan/bulan (saya sempat melihat pembukuan keuangan salah satu penyewa yang menunjukkan bahwa jumlah sewa tersebut terbilang kecil dibandingkan dengan omzet harian yang diperoleh) yang dibayarkan kepada pesantren. Hasil sewa tersebut jelas

merupakan pendapatan bagi pesantren untuk mendukung kegiatannya.

Seperti pesantren lainnya, unit bisnis pada Pesantren Daar Al Ilmi Cikulur Serang dirintis seiring dengan perkembangan jumlah santri yang meniscayakan pemenuhan kebutuhan mereka. Menurut informasi penanggung jawab bidang ekonomi Pesantren Daar Al Ilmi, setelah operasional pesantren berjalan sekitar dua atau tiga tahun (pembukaan pesantren pada tahun 1992), pesantren mulai membuka waserda pada tahun 1994 atau 1995. Perintisan dimotori dua orang ustad alumni PM Gontor, Ustad. Furqon dan Ustad. Mudafir, yang memanfaatkan sebuah ruangan kecil tidak jauh dari kamar mereka berdua. Modal awal berasal dari dana mandiri pesantren yang dibelikan keperluan sehari-hari santri dalam pesantren.¹⁰

Secara perlahan, waserda sederhana tersebut berkembang hingga menjelma menjadi sebuah mini market yang posisinya sekarang di sebelah kanan akses utama pesantren bersebelahan dengan kantor tata usaha berhimpitan dengan gedung kelas santri. Secara organisasi

¹⁰ Wawancara dengan Ustazd Tb. Zaki Ahmad, putra Pimpinan Pesantren Daar Al Ilmi sekaligus Penanggung jawab Bagian Unit Bisnis Pesantren.

unit bisnis tersebut dimiliki pesantren, tetapi secara operasional keseharian merupakan unit kegiatan santri (UKS). Karena jumlah mini market hanya satu, maka layanan operasional untuk santri putra dan putri dibuat terpisah (saya tidak menanyakan apakah pemisahan karena alasan lainnya namun pada publikasi Peraturan-Peraturan Koperasi tertulis “Santriwati HARAM ke koperasi pada waktu jam santriwan dan sebaliknya terkecuali karena alasan penting”). Jam layanan untuk santri putra dari hari Sabtu-Kamis pada siang hari dari pukul 12.00-12.15 dan pada malam hari dari pukul 21.35-21.50. Sedangkan pada hari Jumat yang merupakan hari libur pesantren hanya dibuka pada siang hari dari pukul 13.30-14.45. Adapun jam layanan bagi santri putri dari hari Sabtu-Kamis pada sore hari dari pukul 17.00-17.20 dan pada malam hari dari pukul 19.30-19.50. Sementara pada hari libur Jumat hanya dibuka sore hari dari pukul 16.00-17.15.

Jika dibandingkan dengan jam buka unit bisnis serupa pada pesantren lain, layanan operasional mini market Pesantren Daar Al Ilmi adalah yang paling pendek. Saya sempat menanyakan alasan jam layanan yang singkat itu dan mendapatkan jawaban bahwa kebijakan tersebut bertujuan

mengendalikan perilaku konsumtif santri. Kebijakan tersebut juga didukung dengan limitasi batasan jajan santri yang tidak boleh melebihi angka Rp 10.000,00/sekali jajan. Alasan kesehatan juga mengemuka yakni agar santri tidak terlalu banyak konsumsi karena jika jumlah energi yang bersumber dari makanan berlebih akan menyebabkan rasa kantuk ketika belajar atau kelambanan dalam beraktifitas.

Dilihat dari segi omzet, unit bisnis mini market mampu menghasilkan keuntungan bersih sekitar Rp 8.000.000,00-Rp 9.000.000,00 dalam sebulan. Omzet bulanan tersebut kemudian disetorkan ke pesantren sebagai pemasukan untuk mendukung kegiatan operasional dan pembangunan. Padahal, jika jam layanan dibuat lebih lama, maka keuntungan yang didapatkan akan lebih besar. Namun, sebagaimana ditegaskan penanggung jawab bidang ekonomi pesantren, unit bisnis yang ada sebenarnya bukan suatu kebutuhan bagi pesantren karena kebutuhan santri dapat dipenuhi pihak lain. Unit bisnis pesantren hanya sebagai pelengkap keberadaan pesantren sebatas sarana pemenuhan kebutuhan santri dan para pengajar serta sarana pelibatan wali santri dan alumni.

Unit bisnis lain yang dikelola oleh Pesantren Daar Al Ilmi adalah bisnis air isi ulang. Pada awalnya bisnis tersebut dikelola secara mandiri oleh pesantren. Tetapi, berdasarkan perhitungan bisnis, pengelolaan secara mandiri kurang menguntungkan sehingga pesantren memutuskan untuk bekerja sama dengan sebuah perusahaan pemasok air bersih dari Mandalawangi Pandeglang. Konsumsi air minum warga pesantren dalam sehari menghabiskan sekitar 47 galon ukuran standar. Biaya air isi ulang telah disatukan dalam biaya bulanan yang dibayarkan santri sebesar Rp 650.000,00/bulan. Dari unit bisnis ini pesantren hanya mendapatkan fee dari pemasok secara reguler.

Unit bisnis lain yang sempat berjalan di Daar Al Ilmi adalah produksi tempe. Produksi tempe yang pernah berjalan dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan lauk pauk warga pesantren. Kegiatan produksi dikelola beberapa guru dan tenaga kerja ahli. Namun saat ini kegiatan produksinya berhenti karena kesibukan para pengelola dalam kegiatan pembelajaran. Hal tersebut sesuai dengan filosofi pesantren yang lebih mengedepankan esensi keilmuan daripada keuntungan material.

C. Visi dan Orientasi Bisnis Berbasis Pesantren

Bagi pesantren, kegiatan bisnis bukanlah barang baru. Terlebih lagi apabila dilihat dari latar belakang para pendiri pesantren yang mayoritas berprofesi sebagai wiraswasta. Profesi wiraswasta kerap dihubungkan dengan dunia bisnis baik perdagangan, pertanian, industri, peternakan, dan lainnya. Karena itu, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, pergumulan pesantren dengan perekonomian khususnya perdagangan telah berlangsung sangat lama. Bahkan jauh sebelum pemerintah Orde Baru menjalankan Proyek Ketrampilan pada masa menteri agama dijabat oleh A. Mukti Ali di tahun 1970-an yang mencakup program pertanian, peternakan, pertukangan, dan jasa. Termasuk di dalamnya pendirian koperasi-koperasi pesantren.

Kegiatan bisnis yang dikembangkan pesantren terutama tidak terlepas dari tata nilai yang telah lama hidup pada komunitas santri. Tata nilai tersebut memandu pesantren dalam mengembangkan model pendidikan dengan berbagai dimensinya dan mengarahkan peranan sosialnya di tengah kehidupan masyarakat. Di antara tata nilai yang hidup di pesantren antara lain adalah orientasi ibadah dalam

kehidupan, kemandirian, keikhlasan, kesederhanaan, kecintaan terhadap ilmu, dan kebersamaan. Secara simultan tata nilai tersebut melandasi keseluruhan dinamika kehidupannya termasuk dalam usaha ekonomi.

Menurut Abdurrahman Wahid, populer disebut Gus Dur, tata nilai yang bersifat khas pesantren seperti disebutkan di atas kemudian bertransformasi menjadi suatu etika sosial yang khas warga pesantren. Etika sosial inilah yang kemudian membentuk profil warga pesantren, perilaku dan orientasi kehidupan mereka. Beberapa pola yang berkaitan dengan masalah ekonomi antara lain adalah sikap mengutamakan kebersamaan dalam bisnis (bersumber dari doktrin ta'awun dalam ajaran Islam), memulai bisnis dengan modal yang kecil (bersumber dari doktrin *i'timad 'ala nafsi* dan penghindaran kredit berbunga), meminimalkan orientasi akumulasi modal dalam berbisnis (berdasarkan doktrin bisathah), dan membatasi perluasan terhadap bisnis-bisnis baru (berdasarkan prinsip qana'ah).¹¹

Realitas visi dan orientasi bisnis berbasis pesantren secara faktual berkesesuaian dengan tata nilai khas santri yang telah berkembang menjadi etika sosial. Unit bisnis

¹¹ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LkiS, 2010), 104

pada Pesantren Daar El Istiqamah, misalnya, berangkat dari cita-cita menguasai ekonomi lokal dalam arti ekonomi di lingkungan pesantren. Adanya warga pesantren tentu menimbulkan kebutuhan yang harus dipenuhi. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup warga pesantren itu dibutuhkan semacam wadah atau unit yang menanganinya. Maka, pesantren berinisiatif mengembangkan suatu unit usaha. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, unit bisnis berbasis pesantren yang paling awal dikembangkan adalah warung serba ada yang menyediakan kebutuhan warga pesantren yang kemudian berkembang menjadi koperasi pesantren hingga mini market.

Meskipun demikian, unit bisnis berbasis pesantren tidak samasekali menegasikan orientasi keuntungan. Diakui atau tidak, keuntungan dari unit bisnis berbasis pesantren telah turut berkontribusi dalam dukungan pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di pesantren. Pada kasus Daar El Istiqamah, dari keuntungan bersih harian yang diperoleh waserda dibagi menjadi dua peruntukan yakni 70% permodalan dan 30% setoran kepada kas pesantren. Bagian 30% tersebut dipergunakan untuk membiayai operasional dan pembangunan fisik pesantren. Jumlahnya memang

belum mencukupi kebutuhan tetapi dirasakan cukup membantu. Pada Pesantren Al Rahmah juga demikian realitasnya. Dari keuntungan bersih yang didapatkan sebagian dipergunakan untuk membantu pembiayaan pesantren terutama dalam pendanaan hal yang bersifat mendadak karena belum dianggarkan sebelumnya. Namun tidak terdapat prosentase tertentu berapa keuntungan bersih yang dipergunakan untuk pembiayaan pesantren.

Demikian pula pada Pesantren Daar Al Ilmi dimana omzet harian yang diperoleh oleh unit bisnisnya disetorkan ke kas pesantren yang selanjutnya dipergunakan membantu kebutuhan pesantren. Hanya Pesantren Al Mubarak yang menunjukkan realitas berbeda karena penghasilan unit bisnis yang ada disetorkan kepada keluarga pesantren yang ditugaskan mengelola suatu unit bisnis. Sedangkan, yang menjadi pemasukan bagi pesantren berasal dari unit bisnis non-keluarga seperti penyewaan lahan bisnis kepada pihak ketiga.

Orientasi lain yang ditemukan pada pesantren yang diteliti, terkecuali Pesantren Al Mubarak, adalah adanya orientasi pembelajaran bagi warga pesantren khususnya santri. Unit bisnis berbasis pesantren merupakan wahana

pembelajaran bidang perekonomian bagi para santri. Proses tersebut dilakukan melalui pelibatan mereka dalam pengelolaan suatu unit bisnis. Pada Pesantren Daar El Istiqamah, waserda merupakan bagian dari struktur pesantren di bawah koordinasi Kepala Bidang Ekonomi. Meskipun demikian, santri tetap dilibatkan dalam pengelolaannya sebagai bentuk pembelajaran bagi mereka.

Demikian halnya dengan Pesantren Al Rahmah dimana posisi kantin (*syirkah*—dalam bahasa Arab) merupakan bagian dari struktur pesantren di bawah koordinasi Majelis Guru (semacam dewan eksekutif yang terdiri dari beberapa guru senior bentukan pimpinan pesantren yang bertugas membantu tugas-tugas keseharian pimpinan). Majelis Guru terdiri dari beberapa bidang tugas yang di antaranya adalah Bidang Perekonomian yang bertugas mengelola aktifitas unit bisnis pesantren. Meskipun demikian, para santri tetap dilibatkan sebagai pengurus kantin terutama dalam hal pelayanan pelanggan, relasi dengan pemasok barang, pencatatan transaksi, dan pelaporan keuangan kepada guru yang ditugaskan sebagai pembimbing (*musyrif*—dalam bahasa Arab). Para pembimbing inilah yang kemudian melakukan pembukuan

keuangan yang dilaporkan kepada pimpinan pesantren sekaligus sebagai bendahara penerimaan dan pengeluaran yang bertugas mengatur arus kas.

Pada Pesantren Daar Al Ilmi, unit bisnis pesantren bahkan merupakan unit kegiatan santri (UKS) yang merupakan bagian dari struktur organisasi santri. Dengan demikian, santri menjadi aktor utama dalam pengelolaan unit bisnis sehingga menjadi wadah pembelajaran kewirausahaan. Jam operasional unit bisnis juga dibuat begitu ketat bagi para santri dan pihak luar. Untuk membimbing para santri, pimpinan pesantren menunjuk seorang guru yang sangat paham masalah perekonomian karena merupakan disiplin keilmuan yang ditekuninya sekaligus pernah dilakukannya sendiri. Segi pembelajaran yang ditekankan pada para santri adalah agar mereka memiliki kemauan untuk berwirausaha, bukan pada pencapaian keuntungan dari usaha yang dilakukan.

Berbeda dengan tiga pesantren sebelumnya, Pesantren Al Mubarak tidak melibatkan santri secara langsung dalam proses pengelolaan unit bisnis pesantren. Bahkan hingga pelayanan kepada pelanggan yang dalam hal ini para santri sendiri dilakukan oleh karyawan khusus yang

diangkat oleh pihak pesantren. Realitas ini sejalan dengan pengamatan dan wawancara langsung saya dengan para karyawan yang bertugas di Kopontren santri putra dan Al Mubarak Mini Market. Meskipun tidak mendapatkan pembelajaran langsung mengenai kewirausahaan, para santri mendapatkan wawasan tersebut dari mata pelajaran kewirausahaan yang terintegrasikan dalam kurikulum pembelajaran. Muatan pelajaran kewirausahaan semacam ini tidak ditemukan pada pesantren penelitian lainnya.

Tata nilai khas santri juga tercermin dalam operasional bisnis berbasis pesantren. Dapat dikatakan bahwa bisnis berbasis pesantren begitu kental diwarnai nilai keikhlasan, kebersamaan dan kemandirian. Nilai keikhlasan tergambar dengan jelas pada model pengelolaan bisnis yang melibatkan para santri dengan tanpa pemberian imbalan material apapun seperti gaji misalnya. Mereka begitu tulus melayani para pelanggan pada saat jam operasional di tengah kesibukan mereka sendiri terlibat pembelajaran. Belum lagi kewajiban untuk menyampaikan laporan keuangan harian kepada para pembimbing mereka yang juga membutuhkan tenaga dan pikiran. Mereka juga sama seperti santri lainnya yang harus membayar sesuai ketentuan

apabila memerlukan barang yang ingin dikonsumsi. Walaupun ada sedikit yang disebut dengan imbalan, seperti di Pesantren Al Mubarak yang mengangkat karyawan, kompensasinya juga tidak terlalu besar. Menurut mereka, suatu kebahagiaan tersendiri ikut membantu pesantren melalui tugas di unit bisnis.

Nilai kebersamaan juga nampak pada transaksi bisnis dan pelibatan para mitra baik dari kalangan guru pesantren, wali santri, warga sekitar pesantren, maupun para pemasok barang. Sikap saling percaya (*trust*) di antara mereka nampak begitu kuat. Dalam hal transaksi, misalnya, semua unit bisnis yang menjadi bahan penelitian masih menggunakan pencatatan keuangan dan barang secara manual. Rata-rata hanya menggunakan buku tulis biasa bahkan bahan catatan sederhana lainnya seperti sobekan kardus bekas pembungkus barang. Saya melihat laporan pembukuan keuangan yang terdapat di kasir seluruhnya hanya berupa buku tulis biasa yang lazim digunakan untuk mencatat pelajaran. Ketika ditanyakan kepada para pembimbing maupun pimpinan pesantren tentang kemungkinan terjadinya *moral hazard*, jawaban yang ditemukan hampir seragam bahwa mereka mempercayai

kejujuran para santri dan karyawan. Mereka juga berani memastikan bahwa penyimpangan sekecil apapun pasti akan diketahui. Meskipun demikian, mereka telah merencanakan modernisasi peralatan bisnis setidaknya seperti penggunaan mesin kasir sederhana untuk memudahkan pengawasan dan memastikan kejujuran.

Nilai kemandirian pada kegiatan bisnis pada pesantren juga tercermin dari kesamaan pola perintisan usaha yang seluruhnya dimulai dengan modal sendiri dan sangat minim. Terdapat semacam penghindaran untuk mencari modal pinjaman dari pihak lain untuk mendukung usaha rintisan sehingga dapat berkembang lebih pesat. Semua unit bisnis pesantren yang diteliti dimulai dari modal pribadi pendiri pesantren yang kemudian dikelola dan dikembangkan sehingga mencapai kemajuan seperti terlihat sekarang.

Unit bisnis Pesantren Daar El Istiqamah berawal dari warung super mikro menggunakan etalase bekas lemari pakaian santri yang tidak terpakai lagi kini telah menjelma menjadi mini market yang representatif dengan omzet yang mampu mendukung pembangunan infrastruktur pesantren. Unit bisnis Pesantren Al Rahmah juga bermula dari lapak

yang terbuat dari susunan bambu menempel pada kediaman pimpinan pesantren dengan modal seadanya dan kini telah berkembang menjadi mini market yang sanggup memenuhi berbagai kebutuhan warga pesantren sekaligus menghasilkan omzet yang menopang keuangan pesantren. Demikian juga dengan unit bisnis Pesantren Al Mubarak yang dirintis dari kopontren yang hampir kolaps tetapi sekarang telah mampu menambah unit-unit bisnis tambahan berupa lahan usaha yang disewakan kepada pihak ketiga selain waserda dan mini market. Kondisi serupa juga terjadi pada unit bisnis Pesantren Daar Al Ilmi yang kini tumbuh menjadi mini market modern dengan omzet bulanan mencapai 8-9 juta dari sebuah rintisan warung mikro dengan modal kecil. Hampir semua unit bisnis pesantren yang diteliti tidak tersentuh pinjaman modal pihak ketiga.

Kalaupun terdapat bantuan pihak ketiga bentuknya merupakan kerjasama usaha seperti yang sempat dialami unit bisnis Pesantren Daar El Istiqamah, yang menjalin kerjasama dengan Kementerian Koperasi dan UMKM melalui skema Smesco (*Small-Medium and Micro Cooperation*). Kerjasama tersebut membuahkan bantuan penambahan modal dan pendampingan usaha tetapi

akhirnya diterminasi pihak pesantren karena dipandangan kurang menguntungkan.

Demikianlah secara garis besar visi dan orientasi unit bisnis pesantren tidak terlepas dari tata nilai dan etika sosial yang dipeliharanya serta disesuaikan dengan keperluan internal pesantren dalam hal pragmatis berupa pemenuhan kebutuhan sekaligus dimensi edukasi mental wirausaha, manajemen usaha, etika bisnis, dan berdikari warga pesantren.

D. Faktor-Faktor Bisnis Usaha Ekonomi Pesantren

Faktor bisnis merupakan hal yang memungkinkan dan mendukung suatu kegiatan bisnis. Di antara faktor bisnis yang sering disebutkan dalam kajian ekonomi adalah faktor manusia, faktor finansial, dan faktor material. Selain itu, terdapat faktor bisnis lain yang patut diperhitungkan yakni faktor personal, faktor budaya, dan faktor politik.¹² Saya akan menggunakan kerangka faktor-faktor bisnis

¹² Ini merupakan pendapat Robert MZ Lawang yang dikutip M Luthfi Malik dalam: M Luthfi Malik, *Etos Kerja, Pasar dan Masjid Transformasi Sosial-Keagamaan dalam Mobilitas Ekonomi Kemasyarakatan* (Jakarta: LP3ES, 2013), 254. Lihat juga Rr. Suhartini, "Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren" dalam A. Halim, dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009), 233

tersebut untuk mengelaborasi realitas empiris bisnis berbasis pesantren sekalipun tidak secara keseluruhan.

Berbeda dengan bisnis di dunia luar, bisnis pada dunia pesantren tidak memandang faktor finansial, faktor material, dan faktor politik sebagai faktor determinan. Faktor finansial tidak menjadi persoalan pada dunia bisnis di pesantren. Sekalipun tidak memiliki sumber keuangan yang besar, pesantren atau pimpinannya mampu menyiapkan kebutuhan modal usaha karena bisnis yang dijalankan sebagian besar berskala mikro. Demikian pula dengan faktor material seperti peralatan, toko, lokasi, dan sebagainya juga tidak pernah menjadi masalah karena usaha di lingkungan pesantren dapat dimulai dengan dukungan material yang tersedia. Pesantren yang relatif jarang bersinggungan dengan politik juga tidak menghadapi permasalahan urusan politik. Lantas, apakah yang merupakan faktor-faktor bisnis di dunia pesantren?

Ternyata faktor manusia (personal) dan faktor budaya merupakan faktor yang paling memungkinkan dan mendukung bisnis berbasis pesantren. Faktor manusia menjadi paling penting karena kegiatan apapun termasuk bisnis bermula dari adanya kemauan manusia untuk

berusaha memanfaatkan potensi yang dimilikinya dan dimiliki oleh lingkungan di sekitarnya. Dunia pesantren menyebutnya dengan faktor niat. Segala hal tergantung dari ada atau tidaknya niat yang menjadi motivasi utama dalam bekerja. Berikutnya adalah faktor budaya dalam pengertian mental wirausaha yang banyak mendukung kegiatan bisnis termasuk di pesantren.

Penanggung jawab unit bisnis Pesantren Daar Al Ilmi menegaskan tiga faktor yang menghambat bisnis di kalangan dunia pesantren yakni: miskin kemauan, miskin gagasan, dan miskin finansial. Ternyata faktor minimnya kemauan menduduki hirarki pertama. Mengapa? ide mengenai potensi-potensi usaha di pesantren sering dibahas dalam berbagai forum organisasi himpunan pesantren semisal FSPP (Forum Silaturrahi Pondok Pesantren—organisasi himpunan pesantren di Banten) tetapi banyak gagasan yang berhenti sebatas gagasan tanpa berlanjut kepada tahapan implementasi. Demikian pula dengan faktor finansial kini bukan lagi hambatan bagi pesantren untuk mengembangkan bisnis karena secara mandiri pesantren maupun pimpinan pesantren mampu menyediakan modal

usaha. Justru masalah kemauan yang kerap menghambat perkembangan bisnis berbasis pesantren.

Saya berpandangan bahwa belum kuatnya kecenderungan pesantren terhadap bisnis dikarenakan hal tersebut bukan *core* utama kegiatan suatu lembaga pendidikan yang lebih berfokus terhadap penyelenggaraan pendidikan. Dengan kata lain, unit bisnis hanya sebatas faktor pelengkap yang mendukung kegiatan pendidikan. Bisnis belum begitu ditekuni sebagai suatu kegiatan strategis bagi pesantren. Argumen demikian sesuai dengan realitas pilihan jenis bisnis yang dominan dikembangkan di pesantren yaitu warung mikro yang sekadar menyediakan kebutuhan pokok warga pesantren.

Memang ada upaya diversifikasi bisnis tetapi perkembangannya terbilang lambat. Menurut Gus Dur, hal tersebut sebenarnya suatu kewajaran belaka dari etik sosial khas santri yang kurang berminat merambah jenis usaha baru setelah menekuni usaha tertentu, karena kekhawatiran memalingkan fokus pada esensi keilmuan. Apalagi secara struktural unit bisnis berbasis pesantren sebagian besar merupakan bagian dari struktur pesantren (*integrated structure*).

Meskipun demikian, saya tidak bermaksud menyatakan bahwa kalangan pesantren tidak mempunyai kemauan usaha atau budaya wirausaha. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa santri merupakan segmen masyarakat memiliki etos kerja yang kuat. Etos kerja tersebut bersumber dari ajaran-ajaran Islam yang bersikap positif terhadap kerja termasuk di dalamnya berbisnis. Bahkan Pesantren Al Mubarak menjadikan kegiatan pengembangan ekonomi pesantren dan pemberdayaan pesantren secara ekonomi sebagai salah satu visi dan misi eksistensialnya. Pada misinya tertulis dengan jelas “menjadi sarana pengembangan sumber daya manusia dan pembangunan ekonomi pesantren”. Demikian halnya pada misinya yang terakhir tercatat “pengembangan ekonomi pesantren dan pemberdayaan pesantren”. Dengan demikian, miskin kemauan berbisnis lebih dapat dimaknai sebagai pandangan bahwa bisnis bukan skala prioritas dari eksistensi pesantren. Apalagi orientasi perolehan keuntungan yang samasekali tidak menjadi visi ekonomi pesantren.

Faktor penting berikutnya yang mendukung bisnis berbasis pesantren adalah figur dan kebijakan pimpinan pesantren. Sebagai tokoh utama dan pengambil setiap

kebijakan di pesantren, pimpinan paling menentukan proses perintisan dan pengembangan bisnis berbasis pesantren. Tanpa figur dan kebijakan pimpinan pesantren yang afirmatif terhadap kegiatan perekonomian, maka hampir dipastikan bahwa bisnis berbasis pesantren sulit berjalan.

Berdasarkan hasil temuan lapangan, semua unit bisnis pada pesantren penelitian telah menjadi bagian dari struktur resmi pesantren meskipun secara operasional ada yang merupakan unit kegiatan santri, bagian dari majlis dewan guru, unit bisnis mandiri, dan bagian dari bisnis keluarga pesantren. Hal demikian menandakan bahwa figur dan kebijakan pimpinan pesantren mendukung sepenuhnya kegiatan bisnis berbasis pesantren. Alasan utamanya seperti telah dikemukakan adalah untuk memenuhi kebutuhan warga pesantren.

Pimpinan Pesantren Al Rahmah bahkan berpikir progresif bahwa bisnis berbasis pesantren tidak sekadar untuk pemenuhan kebutuhan warga pesantren. Terdapat dua tujuan lain yang lebih penting yakni sebagai sarana penguatan kesejahteraan guru dan penopang kewibawaan pesantren. Penguatan kesejahteraan guru dilakukan dengan melibatkan para guru pesantren sebagai pemasok komoditas,

terutama makanan ringan olahan, pada unit usaha pesantren yang akan menambah pendapatan mereka. Penghasilan tambahan tersebut sedikit membantu perbaikan penghasilan mereka yang diperoleh dari pesantren dalam bentuk imbalan (gaji) yang diakui masih terbatas. Adanya tambahan penghasilan yang berdampak pada perbaikan kesejahteraan pada gilirannya akan menambah kewibawaan pesantren di hadapan para guru karena mereka diajak ikut memiliki unit bisnis yang sekaligus lahan usaha sampingan mereka.

Faktor penopang pengembangan lainnya seperti modal dan aset, prospek usaha, dan jaringan usaha merupakan sekunder terhadap dua faktor sebelumnya (personal dan budaya). Faktor modal dan aset menentukan skala usaha yang dikembangkan dan tingkat pendapatan yang diperoleh unit bisnis pesantren. Semakin besar modal dan aset yang dimiliki maka semakin besar skala bisnis yang dijalankan dan tingkat pendapatan yang diperoleh. Data-data lapangan mengindikasikan bahwa modal dan aset unit usaha berbasis pesantren terkategori pada skala mikro-menengah dengan tingkat pendapatan yang belum begitu besar. Modal awal usaha semuanya merupakan dana mandiri pesantren maupun pimpinan pesantren yang jumlahnya

sangat minim. Aset yang dimiliki unit usaha pesantren penelitian juga sangat terbatas.

Indikator keminiman juga terlihat dari omzet perolehan unit bisnis yang masih kecil. Omzet bulanan unit bisnis Pesantren Daar El Istiqamah berada pada kisaran angka Rp 5.000.000,00/bulan. Sedangkan omzet bulanan unit bisnis Pesantren Daar Al Ilmi mencapai kisaran angka Rp 9.000.000,00/bulan. Sementara omzet bulanan unit bisnis Pesantren Al Mubarak mencapai angka Rp 4.500.000,00/bulan (tanpa memasukkan omzet harian yang dimiliki keluarga pesantren). Adapun omzet bulanan yang relatif besar dicapai oleh Pesantren Al Rahmah yang menyentuh angka Rp 180.000.000,00/bulan.

Jumlah omzet dan pendapatan bulanan terutama dipengaruhi oleh faktor jumlah santri pada setiap pesantren, karena mereka merupakan konsumen utama unit bisnis berbasis pesantren. Semakin banyak jumlah santri sebuah pesantren, maka semakin besar omzet dan pendapatan unit usahanya atau sebaliknya. Hal tersebut tidak terlepas dari penerapan pola ekonomi *captive market* yang membatasi masuknya pihak luar pesantren, kecuali yang diizinkan, terlibat dalam kegiatan bisnis yang dikelola pesantren.

Dengan demikian, konsumen (yakni warga pesantren) tidak mempunyai pilihan selain dengan cara membeli dari penyedia tunggal (yakni unit usaha pesantren). Pola demikian hampir berlaku pada semua pesantren penelitian. Pelibatan maupun kemitraan dengan pihak lain harus berdasarkan persetujuan pimpinan pesantren atau penanggung jawab yang telah ditunjuk mengurus unit bisnis tertentu.

Prospek bisnis nampaknya juga menentukan pengembangan unit bisnis berbasis pesantren. Prospek terkait dengan kemungkinan pelaksanaan bisnis oleh pesantren atau pihak lain dalam bentuk kerjasama dengan pesantren. Beberapa hal yang menjadi pertimbangan pesantren dalam memproyeksikan prospek bisnis antara lain mencakup: ketersediaan modal, ketersediaan tenaga pengelola, efisiensi usaha, biaya operasional, resiko kerugian, proyeksi return, relasi dengan visi misi, dan relasinya dengan kegiatan pembelajaran sebagai *core business* pesantren sebagai lembaga pendidikan.

Data lapangan menunjukkan bahwa Pesantren Daar El Istiqamah berusaha mengembangkan los-los dagang di pinggir jalan utama akses ke pesantren yang disewakan

kepada pihak guru pesantren maupun pihak lain yang berminat dengan pertimbangan proyeksi return dan penggunaan modal yang tidak terlalu besar. Termasuk kebijakan menterminasi kerjasama dengan pihak ketiga karena ketidakselarasan dengan visi misi pesantren. Secara perhitungan bisnis, kerjasama tersebut juga tidak efisien dari segi pengelolaan dan proyeksi keuntungan. Ditambah lagi kerjasama dengan lembaga birokrasi meniscayakan kerumitan administrasi yang relatif sulit dipenuhi oleh pesantren. Unit bisnis laundry juga tidak dikembangkan di Daar El Istiqamah dengan alasan kurang memberikan pembelajaran kemandirian bagi santri mengurus keperluan pribadinya.

Sekalipun dari segi jumlah santri hampir sepadan dengan Daar El Istiqamah, Pesantren Al Mubarak terbilang gencar melebarkan sayap bisnisnya. Disamping mempunyai dua unit waserda untuk santri putra dan santri putri, pesantren juga mempunyai unit usaha foto copy, unit usaha isi ulang air minum, mini market, dan los-los dagang yang semuanya terisi oleh para penyewa dari pihak luar pesantren yang telah lama menjalin kerjasama. Al Mubarak juga mengembangkan bisnis jasa laundry yang dikerjasamakan

dengan masyarakat di sekitar lingkungan pesantren setelah sebelumnya dicoba dikelola mandiri. Selain ikut menambah penghasilan keluarga para mitranya, pesantren juga mendapatkan pemasukan dari fee sebagai pengelola yang mengkoordinasikan para mitra. Saya juga melihat pesantren mulai mencoba pengembangan bisnis perjalanan haji dan umroh meskipun baru sebatas sebagai agen. Kepemimpinan masyarakat dari pimpinan pesantren seperti ini dijadikan modal untuk meyakinkan masyarakat menjadi konsumen.

Adapun Pesantren Al Rahmah nampaknya cukup hati-hati mengembangkan sayap bisnisnya. Baru belakangan saja pesantren menyadari potensi bisnis yang dimilikinya. Kesadaran tersebut mendorong pesantren membangun unit usaha Syirkah santri putri secara lebih permanen dan representatif dari sebelumnya yang menempati ruangan relatif kecil. Usaha pengembangan yang juga sedang berproses dan akan beroperasi dalam waktu dekat adalah unit usaha telekomunikasi (wartel). Seiring dengan perkembangan jumlah santri yang tidak lagi berasal dari daerah sekitar Banten, pesantren harus menyediakan sarana komunikasi bagi santri dengan pihak wali mereka yang berdomisili di luar Jawa (Sumatera, Kalimantan, Maluku,

NTT, Papua, Sulawesi, dan Jawa non-Banten dan DKI). Secara proyeksi keuntungan, unit usaha baru tersebut berpotensi mengakumulasi pendapatan yang besar bagi pesantren. Sekalipun telah memiliki unit bisnis jasa laundry, namun Al Rahmah belum menjadikannya sebagai penghasil pendapatan karena masih sebatas pada penyediaan layanan kebutuhan santri. Penghasilan dari unit bisnis jasa laundry, kalau dapat dikatakan sebagai penghasilan, terbilang sangat minim karena hanya dana yang disisihkan dari bagian para mitra yang disediakan untuk keperluan mereka sendiri ketika membutuhkan dana mendesak atau dana pada momen-momen hari besar keislaman.

Adapun Pesantren Daar Al Ilmi saat ini baru mengembangkan satu unit bisnis pesantren berbentuk mini market. Memang pernah terdapat diversifikasi bisnis berupa peternakan dan industri produksi tempe. Namun, kedua bidang tersebut kini berhenti beroperasi. Tetapi pesantren telah merencanakan proyeksi pengembangan bisnis berbentuk laboratorium hayati bidang pertanian dan peternakan karena pesantren memiliki lahan pengembangannya. Berikutnya pesantren juga telah merancang pengembangan Baitul Mal wa Tamwil (BMT)

yang diharapkan menopang (dalam bahasa penanggung jawab bidang perekonomian Daar Al Ilmi “kaki-kaki”) bisnis pesantren dan para alumni. Maksudnya semacam penyedia pembiayaan bagi unit bisnis pesantren dan bisnis para alumni. Pesantren juga bermaksud mengembangkan warung mikro sembako yang menyediakan kebutuhan sembako pesantren, alumni, wali santri, dan masyarakat sekitar lingkungan pesantren.

Kesimpulannya, pesantren penelitian memiliki potensi bisnis yang dapat dikembangkan menjadi unit-unit bisnis berbasis pesantren yang tidak hanya berfungsi sebagai sarana edukasi, namun juga prospektif sebagai *money generating* bagi keuangan pesantren yang mampu memperkuat kemampuan finansial bagi pengembangan fisik maupun non-fisik pesantren. Lebih dari itu, pesantren juga menyimpan faktor-faktor bisnis yang kompatibel dan kondusif bagi pengembangan kapasitas bisnis pesantren menjadi lebih besar secara omzet dan pendapatan, termasuk pengembangan diversifikasi usaha pada bidang-bidang yang relevan dengan visi misi serta kebutuhan warga pesantren.

E. Manajemen Usaha Ekonomi Pesantren

Manajemen bisnis merupakan pengaturan semua lini dalam proses bisnis untuk mencapai tujuan bisnis. Manajemen bisnis mencakup lima komponen yakni: manajemen keuangan, manajemen marketing, manajemen produksi, manajemen distribusi, dan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen keuangan merupakan proses pengelolaan sirkulasi keuangan dalam suatu unit bisnis. Manajemen marketing membahas proses pemasaran barang maupun jasa yang ditawarkan suatu unit bisnis. Manajemen produksi mengatur kegiatan penyediaan barang maupun jasa pada suatu unit bisnis. Manajemen distribusi membidangi persoalan distribusi barang dan jasa dari suatu unit bisnis dengan para mitra bisnis lainnya. Sedangkan manajemen sumber daya manusia mengelola personil yang terlibat dalam suatu unit bisnis seperti rekrutmen, evaluasi kinerja, dan kompetensi mereka.

Karena kekhasan kegiatan bisnis di lingkungan pesantren, maka tidak semua kerangka manajemen tersebut akan dibahas dalam kajian ini. Dengan demikian, rangkaian

manajemen yang dibahas hanya sejauh yang ditemukan pada pesantren penelitian.

Terkait manajemen keuangan, masing-masing pesantren memiliki kebijakan tersendiri sesuai dengan karakteristik unit bisnis dan kebijakan pimpinan pesantren. Secara karakteristik bisnis, unit bisnis pesantren terbagi menjadi bisnis milik keluarga pesantren dan bisnis milik lembaga pesantren. Bisnis milik keluarga pesantren adalah bisnis yang dimiliki dan dikelola sepenuhnya oleh keluarga pesantren (pimpinan, anak pimpinan, menantu pimpinan, maupun keluarga non-pimpinan yang berjasa bagi pesantren) serta bukan merupakan bagian dari struktur pesantren sekalipun beroperasi di lingkungan pesantren. Pola tersebut terdapat di Pesantren Al Mubarak meskipun pesantren ini juga mempunyai bisnis yang merupakan bagian dari struktur pesantren. Pada bisnis yang dimiliki keluarga pesantren, maka semua komponen manajemen dikelola sepenuhnya oleh pihak pemilik termasuk masalah keuangan.

Pada pola kedua dimana bisnis merupakan struktur dari pesantren, manajemen keuangan ditetapkan oleh pimpinan pesantren. Manajemen keuangan pada bisnis

model kedua secara umum dapat dijelaskan bahwa pada tataran operasional harian (transaksi harian dengan pelanggan maupun pemasok barang) masalah keuangan dikelola oleh santri senior maupun guru senior yang diberi mandat oleh pesantren untuk mengurus suatu unit bisnis. Mereka kemudian secara reguler (rata-rata siklus harian) menyetorkan pendapatannya kepada bagian administrasi keuangan pesantren atau kepada bidang yang ditugasi mengelola unit bisnis. Dari sini pimpinan pesantren menetapkan kebijakan penggunaan maupun penyimpanan pendapatan bisnis. Semua pesantren penelitian menggunakan manajemen keuangan semacam ini pada unit bisnis yang merupakan struktur organisasi dari pesantren. Satu hal yang perlu ditegaskan bahwa pencatatan keuangan pada semua pesantren penelitian masih menggunakan cara manual karena mereka sangat mengandalkan kepercayaan (trust).

Pada sisi manajemen marketing, semua pesantren penelitian menerapkan pola *captive market* yang mewajibkan pelanggan (warga pesantren) membeli kebutuhannya dari penjual tunggal yakni unit bisnis yang berada di lingkungan pesantren. Ketentuan ini berlaku pada

barang kelontong kebutuhan sehari-hari dan buku-buku pelajaran. Sedangkan barang-barang yang tidak tersedia pada unit bisnis dapat diperoleh dari pihak lain maupun pemasok di luar pesantren. Dengan pola pasar terkurung ini unit bisnis pesantren mampu memaksimalkan pendapatan karena hampir tidak ada saingan. Terkadang memang terdapat pedagang di luar lingkungan pesantren yang menyediakan barang-barang kebutuhan warga pesantren, tetapi pihak pesantren menerapkan aturan disiplin yang melarang warga pesantren berbelanja di tempat tersebut. Berbelanja di luar unit bisnis pesantren dianggap sebagai pelanggaran terhadap disiplin pesantren yang mengakibatkan sanksi.

Dalam hal manajemen produksi untuk penyediaan barang maupun jasa, unit bisnis pesantren yang berbentuk waserda dan mini market belum mampu menyiapkannya secara mandiri karena mayoritas barang yang dijual merupakan produk pabrikan, terkecuali komoditas dalam bentuk makanan serta minuman ringan yang merupakan produk para guru pesantren dan wali santri. Waserda Pesantren Daar El Istiqamah mendapatkan komoditasnya dari Pasar Tanah Abang dan Pasar Asemka di Jakarta

berupa pakaian, alat tulis, tas, dan sebagainya. Hanya produk makanan dan minuman ringan yang disediakan oleh para guru pesantren dan keluarga pesantren.

Adapun waserda dan mini market Pesantren Al Mubarak memperoleh komoditas yang dijual dari pasar lokal di Serang. Sedangkan untuk penyediaan jasa laundry dilakukan dengan menggandeng para mitra dari ibu-ibu di sekitar lingkungan pesantren. Demikian pula dengan syirkah pada Pesantren Al Rahmah yang mendapatkan pasokan barang dari penyuplai yang telah lama menjalin kemitraan dengan pesantren. Hanya komoditas makanan ringan yang disuplai oleh para guru pesantren yang diatur berdasarkan keputusan pimpinan pesantren dalam hal barang yang diproduksi, volume produksi, dan margin keuntungan yang diperoleh. Adapun untuk penyediaan jasa laundry, Al Rahmah melibatkan para mitra ibu cuci dari warga di sekitar lingkungan pesantren.

Terkait manajemen distribusi, temuan pada pesantren penelitian hanya berkenaan dengan unit bisnis laundry yang terdapat di dua pesantren yakni Pesantren Al Mubarak dan Pesantren Al Rahmah. Distribusi tersebut berhubungan dengan pembagian porsi cucian yang

dikerjakan oleh masing-masing mitra ibu cuci. Pada Pesantren Al Mubarak, distribusi porsi cucian dilakukan berdasarkan jumlah kamar asrama santri karena semua santri menggunakan jasa laundry yang pembayarannya termasuk dalam biaya bulanan. Setiap mitra (yang berjumlah 44 mitra) menangani 1-3 kamar (dari total 72 kamar) santri putra maupun putri yang tiap kamar terdiri dari 10-15 orang santri dengan jumlah cucian antara 3-5 stel pakaian/santri sebanyak 2 kali cuci (hari)/minggu.

Sementara itu, jasa laundry Pesantren Al Rahmah, mendistribusikan cucian kepada 20 mitra ibu cuci berdasarkan volume bungkus cucian. Setiap mitra ditugaskan mencuci 20-27 bungkus/minggu dalam 2 hari/minggu. Namun, tidak semua santri Al Rahmah memanfaatkan jasa laundry karena bukan suatu keharusan seperti di Pesantren Al Mubarak. Jumlah santri yang menggunakan jasa laundry bersifat fluktuatif (saat ini mencapai 300 santri yang memanfaatkan).

Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia yang berkenaan dengan ketersediaan, kompetensi, dan penilaian kinerja mereka yang terlibat dalam unit bisnis. Dari pesantren penelitian yang dibahas, hanya Pesantren Al

Mubarak yang berbeda dalam masalah manajemen sumber daya manusia. Sementara pesantren lainnya memiliki banyak persamaan.

Pesantren Al Mubarak tidak menggunakan sumber daya dari kalangan santri dalam mengelola unit bisnis. Karena unit bisnis yang dikelola merupakan bisnis keluarga pesantren, maka mereka mengatur soal sumber daya manusia secara mandiri mulai dari rekrutmen, penggajian, pembinaan, dan sebagainya. Tenaga yang direkrut ada yang berasal dari keluarga pesantren dan ada yang juga yang berasal dari pihak luar. Mereka merupakan karyawan unit bisnis yang mendapatkan imbalan tetap dari pengelola bisnis. Hal ini ditemui baik pada waserda di asrama putra dan putri maupun di mini market, unit air isi ulang, dan unit foto copy. Terlebih lagi pada unit bisnis lahan sewaan yang dikelola sepenuhnya oleh masing-masing penyewa sehingga samasekali tidak melibatkan para santri. Para penyewa hanya berhubungan dengan bagian administrasi keuangan pesantren yang ditugasi menangani bidang usaha. Kondisi yang sama juga terdapat pada unit bisnis laundry yang semuanya dikerjakan para mitra ibu cuci dari luar karena pesantren hanya mengambil fee dari pembayaran santri

untuk jasa laundry. Pesantren hanya menunjuk seorang penanggung jawab dari kalangan guru untuk mengatur bisnis jasa laundry.

Meski tidak melibatkan para santri, tidak berarti mereka tidak memperoleh pembelajaran dan literasi kewirausahaan. Pesantren Al Mubarak menyisipkan materi kewirausahaan secara khusus pada materi pembelajaran yang diasuh guru yang secara langsung berhubungan dengan unit-unit bisnis pesantren. Para santri juga kerap diminta mengerjakan praktikum bisnis pada acara-acara yang dihelat pihak pesantren maupun di luar pesantren.

Sementara itu, pesantren lainnya menggunakan tenaga santri dan guru pesantren dalam menangani unit bisnis. Pola demikian tidak lepas dari posisi unit bisnis yang merupakan bagian dari struktur pesantren. Tenaga pengelola unit bisnis ditunjuk, direkrut, dibina, dan dinilai oleh pimpinan pesantren bersama penanggung jawab bidang bisnis yang biasanya berasal dari guru senior pesantren. Sumber daya manusia dari kalangan santri rata-rata merupakan santri kelas akhir yang akan menamatkan studinya di pesantren. Sedangkan sumber daya manusia dari

kalangan guru adalah guru yang minimal telah mengabdikan selama satu tahun di pesantren.

Tentu saja mereka juga disyaratkan memiliki integritas dan kompetensi minimal terkait masalah bisnis seperti pembukuan sederhana, matematika, dan kemampuan komunikasi yang baik. Satu hal yang penting ditekankan adalah mereka samasekali tidak mendapatkan imbalan dalam bentuk apapun dari pesantren yang biasa disebut dengan gaji atau istilah padanan lainnya. Semua dilakukan secara sukarela (ikhlas dalam bahasa mereka) semata-mata karena ingin membantu pesantren lewat pengabdian pada posisi tersebut.

Secara teratur, baik pengelola dari kalangan santri maupun guru, mempersiapkan kader pengganti yang akan menggantikan mereka ketika mereka menyelesaikan studi atau keluar dari pesantren. Itupun dengan konsultasi serta persetujuan pimpinan pesantren. Dengan demikian, sumber daya manusia pengelola unit bisnis akan selalu tersedia karena adanya mekanisme kaderisasi tersebut.

F. Dampak Usaha Ekonomi Pesantren

Dalam karya klasik *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren*, Gus Dur mengklasifikasikan peranan pesantren menjadi dua yaitu peranan yang murni bersifat keagamaan dan peranan yang tidak hanya bersifat keagamaan belaka. Peranan yang kedua kemudian dibagi lagi menjadi peranan yang bersifat kultural dan peranan yang bersifat sosial-ekonomi.

Peranan kultural yang paling penting dari pesantren adalah menciptakan pandangan hidup yang khas santri yang terumuskan dalam seperangkat tata nilai (value system) yang lengkap dan bulat. Tata nilai tersebut berfungsi ganda yakni sebagai pengikat kohesivitas di kalangan warga pesantren dan sebagai penyering serta penyerap nilai-nilai baru dari luar lingkup pesantren. Sementara itu, peranan sosial-ekonomi merupakan penerjemahan tata nilai kultural menjadi etik sosial khas santri yang kemudian mewujudkan gerak langkah kehidupan warga pesantren. Saya berpandangan bahwa perilaku bisnis pesantren tidak terlepas dari rangkaian hubungan antara tata nilai dan etik sosial dunia pesantren. Maka, kerangka inilah yang saya

pergunakan untuk memahami dampak ekonomis bisnis berbasis pesantren.

Secara umum, Gus Dur memandang kegunaan koperasi (dalam kondisi terkini telah berubah menjadi unit-unit bisnis pesantren) bagi pesantren bersifat ganda yang mengarah kepada internal pesantren dan eksternal pesantren. Secara internal, unit bisnis pesantren merupakan upaya penyempurnaan pesantren sendiri khususnya, hemat saya, di bidang perekonomian, pembiayaan, dan kemandirian. Secara eksternal, unit bisnis berbasis pesantren merupakan pemenuhan tugas pesantren untuk melayani masyarakat di luar pesantren. Saya menafsirkan upaya pemenuhan layanan terhadap masyarakat luar sebagai kerja pemberdayaan yang dilakukan pesantren melalui antara lain unit-unit bisnis yang dikembangkannya. Inilah bentuk tanggung jawab sosial-ekonomi pesantren terhadap masyarakat disamping tanggung jawab religius-edukasi yang telah lama dilakukan.

Berdasarkan pengamatan lapangan yang saya lakukan, kegiatan unit-unit bisnis pesantren bersentuhan langsung dengan kerja pemberdayaan masyarakat baik dari warga pesantren sendiri maupun warga luar pesantren.

Mereka mendapatkan benefit (keuntungan non-finansial) sekaligus profit (keuntungan finansial) dari keberadaan unit-unit bisnis pesantren sebagaimana pesantren juga memperoleh hal serupa.

Masyarakat mendapatkan benefit berupa peluang dan kesempatan kerja pada unit-unit bisnis pesantren. Pada Pesantren Daar El Istiqamah masyarakat dari warga pesantren (khususnya guru) maupun dari pihak lain diberikan peluang untuk membuka usaha di kawasan bisnis yang dibangun pesantren. Saat observasi pertama saya melihat dua unit dari enam unit lahan bisnis telah disewa oleh dua orang guru pesantren yang membuka usaha minuman dan jajanan ringan konsumsi santri dengan tarif sewa Rp 300.000,00/bulan. Pendapatan dari usaha yang dikelola sekitar Rp 30.000,00/hari yang dimanfaatkan untuk mencukupi kebutuhan hidup mereka.

Selanjutnya, Pesantren Al Mubarak yang juga menyediakan kawasan bisnis yang disewakan kepada pihak guru pesantren maupun pihak luar yang berminat mengembangkan usaha. Terdapat dua kawasan bisnis yang disediakan pesantren masing-masing di belakang gedung kelas dan di area sekitar pintu akses utama pesantren.

Menurut keterangan seorang pengurus pesantren yang juga menantu pimpinan pesantren, kawasan yang berada dekat kelas diperuntukkan bagi para guru dengan jumlah lapak mencapai 30 lapak.

Pada masa awal peluncuran semua lapak terisi penuh disewa oleh para guru namun setelah berjalan tiga tahun hanya terdapat dua lapak yang bertahan. Padahal harga sewa lahan pertahun bagi para guru terbilang murah hanya Rp 300.000,00/tahun. Penurunan drastis para penyewa karena belum terciptanya iklim bisnis yang sehat di antara mereka terutama menyangkut kesepakatan komoditas yang dijual karena tidak ada difrensiasi. Manakala ada satu lapak komoditas yang laris diminati pembeli, maka lapak lain berlomba untuk menjual komoditas serupa sehingga terjadi persaingan usaha yang tidak sehat. Akibatnya, banyak penyewa yang tidak melanjutkan usahanya karena minimnya pendapatan.

Sementara itu, kawasan bisnis yang berada di area pintu akses utama pesantren, tepatnya di samping Al Mubarak Mini Market, menyediakan empat lapak usaha yang tiga di antaranya disewa oleh pedagang bakso bernama Pak Supra, pedagang mie ayam bernama Pak

Taryanto, dan pedagang es krim bernama Ibu Maryam. Berdasarkan hasil wawancara, Pak Supra telah mulai berjualan di Pesantren Al Mubarak sejak pesantren membuka pendidikan formal di tahun 2000. Aslinya ia berasal dari Pamarayan Serang (sebuah kecamatan di Serang Timur). Menurutnya, ia telah mampu merenovasi rumah yang dibelinya di kota Serang dan menghidupi keluarganya dari pendapatan berjualan bakso di Pesantren Al Mubarak. Sedangkan Pak Taryanto mulai menyewa lapak di Al Mubarak sejak tahun 2002. Dari pendaptannya selama berdagang di area tersebut ia mengaku mampu menghidupi keluarga dan menyekolahkan anak-anaknya ke jenjang pendidikan lebih tinggi dari dirinya. Data penjualan bersih harian usaha es krim dan minuman milik seorang mantan lurah di Bojonegara yang terdapat di area bisnis Al Mubarak juga menunjukkan pendapatan yang terbilang tinggi. Saya sempat mendokumentasikan buku catatan keuangan harian yang menunjukkan angka pendapatan kotor Rp 400.000,00-700.000,00/hari dari penjualan es krim dan minuman ringan. Dengan demikian, unit bisnis berbasis pesantren telah mampu menambah pendapatan warga masyarakat sekalipun pada jumlah yang terbatas. Dampak ekonomis dari unit

bisnis di Al Mubarak juga ditemukan pada bisnis jasa laundry.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, semua santri Al Mubarak menggunakan jasa laundry untuk mencuci pakaian karena pesantren memasukkan biaya laundry ke dalam iuran bulanan. Guna melayani jasa ini pesantren kemudian merekrut para mitra ibu cuci dari warga sekitar lingkungan pesantren. Berdasarkan informasi pihak pesantren, jumlah mitra ibu cuci saat ini mencapai 40-an mitra yang mayoritas adalah para ibu rumah tangga sekitar lingkungan pesantren.

Pada kesempatan wawancara saya menanyakan kepada dua orang mitra ibu cuci mengenai efek ekonomis kegiatan mereka. Ibu Ilah (35 tahun) warga Cimuncang Serang mengungkapkan bahwa dari keterlibatannya selama 10 tahun sebagai mitra ibu cuci, ia mampu membeli rumah sederhana, kendaraan bermotor, dan membantu menambah penghasilan suaminya. Bahkan ia mampu menambah satu unit mesin cuci baru untuk melengkapi satu unit yang dimiliki sebelumnya. Seorang mitra ibu cuci lainnya bernama Ibu Yanti (45 tahun) juga mengakui bahwa keterlibatannya sebagai mitra mampu memperbaiki

kehidupannya dari penghasilan yang diperoleh sebagai mitra. Ia juga memberikan informasi tambahan bahwa seorang tetangganya yang bernama Ibu Iroh yang sama-sama menjadi mitra mampu menyekolahkan anaknya ke jurusan farmasi yang dikenal berbiaya mahal.

Karena tidak menjadi fokus penelitian, saya tidak menjangkau semua mitra untuk meminta informasi dan data. Namun, secara umum dapat disimpulkan bahwa unit bisnis pesantren yang dalam hal ini adalah jasa laundry mampu memberdayakan ekonomi warga sekitar khususnya para ibu rumah tangga. Berdasarkan kalkulasi keuangan yang diperoleh, rata-rata mitra ibu cuci mendapatkan penghasilan antara Rp.1.000.000,00-1.500.000,00/bulan karena pesantren membayar Rp 50.000,00/anak/bulan sebagai jasa laundry (asumsi bahwa setiap mitra menangani 20-30 anak/bulan). Tugas mereka juga tidak terlalu berat karena hanya mencuci sebanyak dua hari/minggu/anak dengan jumlah cucianya 3-5 stel pakaian/anak dengan dibantu mesin cuci. Dengan model kerja yang fleksibel mereka tetap mampu menyelesaikan pekerjaan rumah tangga maupun menjalankan aktifitas usaha lain yang menambah penghasilan rumah tangga.

Dampak ekonomis dari unit bisnis pesantren juga ditemukan pada Pesantren Al Rahmah. Eksistensi warung pesantren (syirkah- -dalam bahasa Arab) mampu menambah pendapatan terutama para guru pesantren yang telah berkeluarga serta warga sekitar pesantren. Tambahan pendapatan bagi para guru pesantren bersumber dari pelibatan mereka sebagai pemasok komoditas yang dijual di warung pesantren. Pihak pesantren memberikan kesempatan kepada mereka untuk menitipkan barang dagangan, terutama makanan maupun minuman ringan, yang jenis serta volumenya telah ditetapkan oleh pimpinan pesantren bagi setiap guru pemasok. Setiap guru diberikan kuota untuk menitipkan 70-100 buah makanan maupun minuman ringan yang wajib berbeda antara setiap pemasok dengan batasan maksimal hasil penjualan Rp 250.000,00. Hasil penjualan tersebut akan dikurangi 20% sebagai fee bagi warung pesantren. Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat 15 guru yang menitipkan dagangan di warung pesantren baik guru yang menetap di pesantren maupun guru yang menetap di luar pesantren. Melalui kegiatan ini para guru mendapatkan penghasilan tambahan di luar *ihsan*

(sebutan khas pesantren untuk gaji) bulanan yang mereka terima.

Selain dampak ekonomis bagi para guru, warung pesantren juga memberikan dampak ekonomis kepada warga luar pesantren. Di antara yang sempat saya wawancara adalah seorang pemasok barang berupa makanan kering kemasan bernama Pak Kheruman yang telah menjadi pemasok warung pesantren sejak tahun 2006 (setahun setelah Al Rahmah beroperasi). Dia adalah warga Tasikmalaya yang telah lama merantau ke Serang. Menurut penuturannya, awal keterlibatannya sebagai pemasok barang diawali dari ajakan umi (sebutan warga kepada istri pimpinan pesantren). Dalam seminggu ia memasok barang sebanyak tiga kali yakni pada hari Ahad, Selasa, dan Kamis pada saat jam istirahat pertama pembelajaran. Ia memasok barang ke warung asrama putra dan warung asrama putri. Pendapatan yang diperoleh dari setiap pengiriman barang berawal dari Rp 40.000,00-50.000,00/sekali pengiriman hingga kini telah mencapai Rp 900.000,00-1.000.000,00/sekali pengiriman pada warung asrama putri dan Rp 600.000,00-800.000,00/sekali pengiriman pada warung santri putra.

Apabila dihitung berdasarkan pendapatan terkecil, maka dari tiga kali pengiriman barang ke warung santri putri ia akan mendapatkan pendapatan Rp 2.700.000,00/pekan dan Rp 1.800.000,00/pekan dari warung santri putra sehingga total mendapatkan penghasilan Rp 4.500.000,00/pekan. Perolehan dari pengiriman barang ke pesantren jauh melampaui perolehan yang didapatnya dari pengiriman barang ke warung-warung di luar pesantren yang hanya menyentuh angka Rp 100.000,00-400.000,00/pekan. Tidak mengherankan jika usaha Pak Kheruman berkembang pesat dari semula menggunakan transportasi gerobak tarik untuk mengangkut barang dagangan kini telah menggunakan motor roda tiga khusus angkutan barang. Namun ia malu menginformasikan pencapaian lain yang didapatnya dari bisnisnya dengan pesantren.

Dampak ekonomis kepada masyarakat juga mengalir dari unit bisnis laundry yang dikelola Pesantren Al Rahmah. Sekalipun belum sebesar dampak yang diberikan oleh bisnis serupa di Pesantren Al Mubarak, usaha laundry kelolaan Al Rahmah mampu membuka lapangan pekerjaan bagi ibu-ibu

di sekitar lingkungan pesantren yang terlibat sebagai mitra ibu cuci.

Menurut informasi dua guru perempuan yang ditugaskan pesantren untuk mengelola usaha tersebut, jasa laundry telah berjalan sejak tahun 2011. Namun berbeda dengan Pesantren Al Mubarak yang mewajibkan semua santri menggunakan jasa laundry, Pesantren Al Rahmah masih menjadikannya sebagai pilihan. Para santri yang berminat menggunakan jasa laundry akan dikenakan tambahan biaya bayaran bulanan sebesar Rp 40.000,00. Jumlah tersebut akan dibagi dua masing-masing sebesar Rp 35.000,00 untuk mitra ibu cuci sebagai upah pencucian/bungkus pakaian santri (setiap pekan setiap mitra menerima cucian antara 20-27 bungkus yang setiap bungkus berjumlah 8 stel pakaian). Sisanya Rp 5.000,00 sebagai kas yang disimpan pengelola. Menurut pengakuan Ibu Yoyoh (26 tahun), dalam sebulan ia mendapatkan bayaran sebesar Rp 700.000,00 dari kerjanya sebagai mitra ibu cuci. Ia mengakui bahwa pendapatan tersebut mampu menambah pemasukan rumah tangga dan meringankan beban suami. Bahkan ia rela berhenti bekerja sebagai buruh pabrik lalu beralih bekerja sebagai mitra ibu cuci karena pekerjaan

barunya ini, meskipun upahnya tidak sebesar upah kerja di pabrik, tetapi tidak banyak menyita waktu untuk mengurus rumah tangga serta anak yang masih kecil.

Selanjutnya, dampak ekonomis serupa juga terdapat pada unit bisnis di Pesantren Daar Al Ilmi. Mini market pesantren tidak sebatas menjual barang yang diproduksi pihak pabrikan, namun juga menyediakan barang yang diproduksi usaha rumahan dari para guru pesantren, alumni, dan wali santri. Produk usaha rumahan dari para guru, alumni, dan wali santri adalah makanan ringan dan olahan yang jenisnya ditentukan pihak pesantren bagi setiap pemasok.

Pelibatan mitra dari para guru, alumni, dan wali santri jelas memberikan dampak ekonomis terhadap pendapatan mereka. Tercatat ada sembilan pemasok makanan pada koperasi Barokah Pesantren Daar Al Ilmi dengan volume pasokan terendah 85 buah/bungkus dan tertinggi 450 buah/bungkus (Data pemasok lihat lampiran). Jika harga makanan yang dipasok tersebut berada pada kisaran Rp 2.000,00 misalnya, maka setiap hari pemasok terendah akan mendapatkan pemasukan Rp 170.000,00/hari dan pemasok tertinggi akan memperoleh pemasukan Rp

900.000,00/hari yang akumulasinya mencapai Rp 1.190.000,00/pekan hingga Rp 6.300.000,00/pekan secara reguler. Jumlah tersebut selanjutnya dikurangi ongkos produksi yang kemungkinan tidak begitu besar karena sifatnya masih industri rumahan sehingga margin keuntungan yang didapatkan tetap tinggi.

Pada kesempatan observasi saya mewawancarai salah seorang pemasok susu kedelai yang merupakan wali santri Pesantren Daar Al Ilmi tentang awal keterlibatannya sebagai pemasok barang dan jumlah keuntungan yang didapatkan. Ia menceritakan bahwa dirinya mulai memasok susu kedelai ke koperasi pesantren karena diajak seorang guru di pesantren yang kini telah pindah ketika memondokkan putri pertamanya di Daar Al Ilmi. Pekerjaan tersebut terus berlanjut hingga saat ini ketika ia memondokkan putri keduanya. Ia menceritakan bahwa setiap hari menitipkan 100 bungkus susu kedelai di koperasi pesantren yang dibandrol dengan harga Rp 2.000,00/bungkus. Semua barang pasokannya selalu habis setiap hari dan ia akan mengambil pembayaran barang yang terjual sesuai kesepakatan dengan pihak pengurus koperasi. Pengambilan pembayaran bisa harian, mingguan, atau

bahkan bulanan. Karena masih mempunyai anak yang bersekolah di pesantren, maka dari pembayaran yang diperoleh terdapat bagian yang ia tabungkan di administrasi pesantren sebagai persiapan pembayaran biaya anaknya. Dari usaha tersebut ia mampu memenuhi kebutuhan rumah tangga dan membiayai putri pertamanya berkuliah di sebuah perguruan tinggi Islam negeri di Serang.

Potret dampak ekonomis berbagai unit bisnis berbasis pesantren sebagaimana dijelaskan di atas membuktikan kontribusi nyata mereka terhadap masyarakat di luar kontribusinya dalam bidang pendidikan keagamaan. Potensi tersebut tentu akan semakin membesar jika diberikan kebijakan afirmatif dari para pihak untuk membesarkan unit bisnis pesantren. Seiring dengan menurunnya donasi masyarakat terhadap pesantren, maka membuat lembaga tersebut harus mampu mandiri mengakumulasi pembiayaannya yang antara lain didapatkan dari unit bisnis yang dikembangkan.

G. Potensi dan Hambatan Unit Ekonomi Pesantren

Data-data yang disajikan di atas setidaknya menggambarkan potensi pengembangan unit usaha ekonomi

berbasis pesantren. Perputaran uang yang terjadi di pesantren tidak lagi dalam hitungan puluhan juta, namun telah menyentuh angka ratusan juta. Bahkan cashflow dalam setahun menembus angka satu hingga dua milyar. Ini bukan jumlah yang sedikit dan berdampak luas bagi perputaran roda ekonomi pada kawasan dimana pesantren eksis.

Menurut Halim, terdapat tiga pilar pendukung pengembangan potensi ekonomi berbasis pesantren yakni: kiai-ulama, santri, dan pendidikan.¹³ Pertama, Kiai-Ulama. Kiai yang berposisi sebagai pengasuh atau pimpinan pesantren jelas merupakan aset yang tidak ternilai. Kualifikasi keilmuan, keIslaman, jejaring, dan kharismanya merupakan modal ekonomi yang sangat potensial untuk dimanfaatkan dalam rangka membesarkan unit usaha ekonomi berbasis pesantren. Sisi ini akan lebih bertambah nilainya jika kiai mempunyai jiwa entrepreneurship yang tinggi. Dunia perbankan atau katakanlah para pemilik modal tentu tidak akan segan menjalin usaha dengan pesantren berdasarkan *personal guarantee* dari pimpinannya. Kedua, santri. Para santri merupakan aset ekonomi yang luar biasa.

¹³ A. Halim, “Menggali Potensi Ekonomi Pondok Pesantren” dalam A. Halim, dkk (Eds), *Manajemen Pesantren*, Cet. II (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009), h. 221-229

Dilihat dari segi konsumen, mereka adalah para konsumen terhadap jasa layanan pendidikan yang disediakan pesantren. Para wali mereka dipastikan mengeluarkan biaya pendidikan yang jumlahnya disesuaikan dengan ketentuan pesantren. Ini untuk biaya yang sifatnya tetap (*fix cost*). Belum lagi jika dihitung biaya lainnya, semisal uang saku, dan biaya keperluan hidup mereka selama menempuh pendidikan di pesantren (*extra cost*). Ketiga, layanan pendidikan.

Dilihat dari kacamata ekonomi, pendidikan yang diselenggarakan pesantren adalah produk ekonomi dalam bentuk layanan (*service*). Pesantren menjual jasa layanan pendidikan kepada masyarakat yang menyekolahkan anaknya di pesantren. Saat ini terdapat kecenderungan kuat pada masyarakat untuk mendidik anaknya di pesantren dengan alasan mutu pendidikan pesantren tidak kalah dengan mutu pendidikan non-pesantren. Bahkan pendidikan pesantren mempunyai nilai plus berupa pendidikan kemandirian, karakter, dan soft skill yang kurang mendapatkan penekanan pada pendidikan non-pesantren. Kelebihan yang ada itu merupakan daya tarik tersendiri yang semakin menambah ‘nilai ekonomis’ pendidikan

pesantren. Apabila layanan pendidikan yang diberikan kepada masyarakat semakin berkualitas, maka tanpa perlu banyak publikasi dan promosi, konsumen akan semakin bertambah.

Adapun menurut Nur Syam, pesantren potensial menjadi pusata kelembagaan ekonomi berdasarkan kekuatannya sebagai suatu institusi sosial. Pertama, kiai sebagai pemimpin formal yang tidak pernah surut pengaruhnya terhadap masyarakat. Kedua, jejaring pesantren dengan lembaga eksternal baik di pemerintahan maupun non-pemerintahan. Akses ini merupakan modal berharga bagi pengembangan kelembagaan ekonomi pesantren. Ketiga, konsumen langsung yang berupa para santri dan masyarakat sekitar pesantren. Mereka adalah konsumen potensial yang belum tergarap dengan baik bagi pemasaran produk pesantren. Keempat, pengembangan kelembagaan. Pengembangan lembaga-lembaga dalam pesantren juga merupakan potensi bagi penguatan lembaga ekonomi berbasis pesantren.¹⁴ Jika semula pesantren lebih berkuat pada penyediaan layanan pendidikan keagamaan

¹⁴ Nur Syam, “Penguatan Kelembagaan Ekonomi Berbasis Pesantren” dalam A. Halim, dkk (Eds), *Manajemen Pesantren*, Cet. II (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009), h. 247-253

(modok atau mengaji kitab), maka kini pesantren mulai mengembangkan pendidikan umum, pendidikan kejuruan, bahkan pendidikan tinggi dengan berbagai variasinya sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Meski demikian, tidak berarti unit usaha ekonomi berbasis pesantren sepi dari tantangan. Menurut Suhartini, ada tiga problem kelembagaan yang dapat menghambat laju perkembangan ekonomi berbasis pesantren yang mencakup: sumber daya manusia, kelembagaan, dan inovasi plus jaringan.¹⁵ Segi sumber daya manusia memang harus diakui perlu penguatan secara maksimal. Unit-unit usaha ekonomi pesantren umumnya masih dikelola oleh tenaga santri atau guru yang belum profesional. Karena itu, perlu dilakukan pelatihan-pelatihan guna meningkatkan profesionalitas mereka. Secara kelembagaan, unit-unit usaha ekonomi pesantren masih tergabung secara struktural dengan pesantren. Dalam artian belum menjadi unit usaha mandiri yang terpisah. Satu sisi hal ini menguntungkan karena memudahkan pengawasan dan karena unit usaha tersebut tidak melulu berorientasi bisnis, tetapi sebagai wahana

¹⁵ Rr. Suhartini, “*Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pesantren*” dalam A. Halim, dkk (Eds), *Manajemen Pesantren*, Cet. II (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009), h. 233-242

pendidikan warga pesantren. Pada sisi lain, segi ini kurang menguntungkan karena rawan intervensi dan sarat kendala pengembangan kapasitas. Minimnya inovasi dan pengembangan jaringan sebenarnya dampak ikutan dari dua problem sebelumnya yakni sumber daya dan kelembagaan. Karena dua keterbatasan tersebut, unit ekonomi pesantren kurang keberanian untuk melakukan inovasi dan pengembangan jaringan dengan pihak eksternal, yang pada gilirannya memperlambat pengembangan unit usaha ekonomi pesantren.

Apabila dianalisis dari kerangka lima tahapan perkembangan usaha ekonomi mikro Neil C. Churchill dan Virginia L. Lewis, mayoritas usaha ekonomi pesantren berada pada tahapan ketiga fase pertama yang disebut *Success Disengagement*.¹⁶ Yakni tahap kesuksesan dimana usaha ekonomi telah berjalan stabil, keberlangsungan usaha terjamin, dan menghasilkan keuntungan sebagaimana diharapkan, namun tidak bergerak kepada arah pengembangan usaha seperti penambahan modal, pengembangan usaha baru, pengembangan kemitraan, perluasan area operasional di luar pesantren, atau

¹⁶ Neil C. Churchill dan Virginia L. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review, January 1987.

modernisasi manajemen. Usaha ekonomi pada tahapan ini ditandai oleh lima karakteristik. *Pertama*, pada sisi pola manajemen, usaha ekonomi pesantren telah bersifat fungsional dalam arti terdapat bagian-bagian tertentu yang menjalankan fungsi manajemen tersendiri semisal perencanaan, pengelolaan, pembagian tugas, pengawasan, dan pengarahan. *Kedua*, pada sisi struktur organisasi, usaha ekonomi pesantren memperlihatkan pola organisasi yang telah berkembang kepada arah lebih kompleks. Terdapat struktur pengelola yang jelas. Pada bagian puncak terdapat kyai atau wakil kyai atau ustadz senior yang ditunjuk sebagai top manajer. Tugas utamanya adalah mengawasi pengelolaan usaha ekonomi pesantren, khususnya menyangkut administrasi keuangan. Pada starata di bawahnya terdapat personil yang direkrut dari dewan guru (ustadz) sebagai pelaksana teknis kebijakan pimpinan puncak. Berikutnya adalah para tenaga teknis lapangan yang secara langsung mengelola jalannya unit usaha ekonomi sehari-hari yang diambil dari para santri kelas akhir yang ditugaskan di bagian ekonomi organisasi santri atau pelajar pondok pesantren. *Ketiga*, pada segi pengembangan sistem formal, usaha ekonomi pesantren masih berkuat di tingkat

dasar. Dengan kata lain, sistem yang diterapkan masih relatif sederhana sejauh dapat mendukung operasional usaha, perolehan pendapatan, keberlanjutan kegiatan, dan pemenuhan kebutuhan pondok pesantren. *Keempat*, pada segi strategi bisnis, usaha ekonomi pesantren masih sebatas menjaga status quo usaha. Berbagai sumber daya dan potensi yang dimiliki belum dilirik sebagai peluang baru atau faktor produksi baru yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha lebih lanjut atau merambah usaha baru yang belum tersedia. *Kelima*, dari segi kepemilikan, usaha ekonomi pesantren masih dominan dimiliki oleh pihak pesantren atau keluarga pesantren. Belum terdapat upaya menarik mitra eksternal untuk dilibatkan dalam pengembangan usaha. Pesantren cukup percaya diri untuk mengelola dan mengembangkan usaha ekonominya dengan memanfaatkan segenap potensi dan sumber daya internal. Poin ini kemungkinan terkait sikap kemandirian pesantren dalam banyak hal. kemungkinan lainnya adalah bentuk kehati-hatian pesantren untuk melibatkan pihak internal yang terkadang tidak mengenal secara mendalam nilai dan karakteristik dunia pesantren. Dalam kasus penelitian ini, pemutusan kerja sama usaha oleh Pesantren Dar El

Istiqamah dan Al Mubarak dengan mitra keduanya setidaknya menggambarkan suatu eksperimen berani meskipun mengalami kegagalan,

BAB V

KESIMPULAN

Pemetaan ekonomi pesantren di Kota Serang dengan sampel Pesantren Daar El Istiqamah, Al Rahmah, Al Mubarak, dan Daar Al Ilmi menunjukkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Bentuk unit usaha ekonomi berbasis pesantren di Banten adalah unit usaha yang lingkup kegiatannya berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan warga pesantren dan masyarakat di sekitar pesantren. Unit usaha ekonomi berbasis pesantren bertujuan menyediakan segala kebutuhan warga pesantren dan masyarakat di lingkungan pesantren sejauh kebutuhan tersebut dapat disediakan oleh pesantren secara mandiri.
2. Motivasi pendirian unit usaha ekonomi berbasis pesantren mencakup: pemenuhan kebutuhan warga pesantren dan masyarakat di lingkungan sekitarnya, pendayagunaan potensi-potensi ekonomi yang tersedia, pengembangan kemandirian pesantren, sumber pemasukan keuangan pesantren, dan sarana pendidikan kewirausahaan warga pesantren, khususnya para santri.

3. Hambatan pengembangan unit usaha ekonomi pesantren mencakup: keterbatasan usaha yang masih skala subsisten berbasis pasar internal pesantren, fokus akumulasi modal untuk ekspansi pesantren cabang dan penambahan fasilitas pesantren daripada untuk penambahan modal maupun pengembangan usaha ekonomi baru, keterbatasan tim manajemen yang secara khusus berfokus pada pengembangan usaha ekonomi, ketiadaan perencanaan pengembangan usaha ekonomi, pengelolaan unit ekonomi yang belum terstandar, dan keterbatasan eksperimen pengembangan jejaring dengan mitra eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Irwan, dkk (Ed). *Agama, Pendidikan Islam, dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008
- A'la, Abd, *Pembaruan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006
- Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press, 2016
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren Suatu Pandangan Hidup Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES, 2011
- Fuad, Nurhattati. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Konsep dan Strategi Implementasi*. Jakarta: Rajawali Press, 2014
- Lewis L, Virgina dan Churchill, Neil. C, *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review, January, 1987.
- Halim, A. dkk (Eds), *Manajemen Pesantren*, Cet. II, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009
- Hefner, Robert W, *Making Modern Muslims: The Politics of Islamic Education in Southeast Asia*. Honolulu: University of Hawa'i Press, 2009
- Malik, M Luthfi. *Etos Kerja, Pasar, dan Masjid Transformasi Sosial-Keagamaan dalam Mobilitas*

Ekonomi Kemasyarakatan. Jakarta: LP3ES, 2013

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013

Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press, 2011

Matin dan Fuad, Nurhattati. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014

Nurhayati, Aniek. *Membangun Dari Keterpencilan: Soft Constructivism, Kesadaran Aktor dan Modernitas Dunia Pesantren di Pedesaan*. Jakarta: Daulat Press, 2016

Permani, Risti, *The Economics of Islamic Education: Evidence from Indonesia* (Adelaide: the Adelaide University, 2010 (Unpublished Thesis)

Qamar, Mujamil. *Menggagas Pendidikan Islam Bandung*: Rosdakarya, 2014

Subhan, Arief, *Lembaga Pendidikan Islam Abad 20: Pergumulan Antara Modernisasi dan Identitas*. Jakarta: Prenada Media, 2012

Sudrajat, Budi, *Mainstreaming Ekonomi Syariah: Kajian Perekonomian Dunia Pesantren di Banten*. LP2M IAIN SMH Banten, 2014

Sudrajat, Budi. *Dimensi Ekonomi Pesantren, Kontribusi Pesantren terhadap Kesejahteraan Sosial*

Masyarakat Marginal.Serang: LP2M, 20016

Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2010

Warde, Ibrahim. *Islamic Finance Keuangan Islam dalam Perekonomian Global* (terj). Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009

Wawancara:

Wawancara dengan Drs. KH. Sulaeman Ma'ruf

Wawancara dengan Ustadzah Enung Nurhayati, S.Ag

Wawancara dengan Ustadz Tb. Zaki Ahmad

Wawancara dengan Ustadz Usep Riski, SE

Wawancara dengan Ustadz Riski Cantara, SE

Wawancara dengan Ustadzah Fitri

Wawancara dengan Ustadzah Raisa

Wawancara dengan Ustadz Aiman

Wawancara dengan: Pak Asep, Ibu Maryam, Pak Sukra, Pak Taryanto, Pak Kheruman, Pak Fauzi, Ibu Ilah, Ibu Yanti, Ibu Yoyoh

