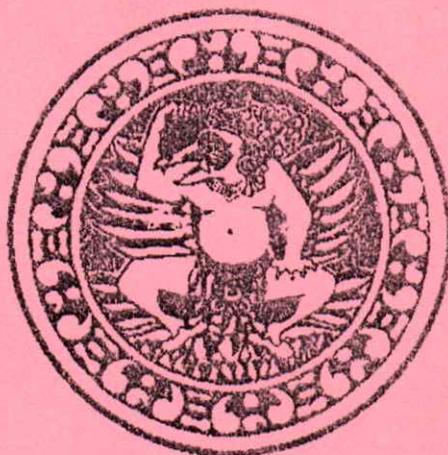


Ekonomi

Laporan
Hibah Penelitian Strategis Nasional
Tahun Anggaran 2009



**Model Pemberdayaan Pesantren Melalui Bisnis Syariah untuk
Meningkatkan Kemandirian Financial dan Menurunkan Kemiskinan**

Tim Peneliti

Dr.Moh.Nasih,SE.,MT.,Ak
Prof.Dr. H.Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak.
Drs.M.Suyunus, MAFIS,Ak

Dibiayai oleh DIPA Universitas Airlangga Tahun Anggaran 2009, sesuai dengan Surat
Keputusan Rektor Universitas Airlangga Tentang Kegiatan Penelitian Strategis Nasional
Nomor: 276/H3/KR/2009, Tanggal 16 Februari 2009

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS AIRLANGGA
2009**

**Laporan
Hibah Penelitian Strategis Nasional
Tahun Anggaran 2009**

Ek-2
KFB
19.310 / 11
NOS
m



**Model Pemberdayaan Pesantren Melalui Bisnis Syariah untuk
Meningkatkan Kemandirian Financial dan Menurunkan Kemiskinan**

Tim Peneliti

**Dr.Moh.Nasih,SE.,MT.,Ak
Prof.Dr. H.Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak.
Drs.M.Suyunus, MAFIS,Ak**

Dibiayai oleh DIPA Universitas Airlangga Tahun Anggaran 2009, sesuai dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Airlangga Tentang Kegiatan Penelitian Strategis Nasional Nomor: 276/H3/KR/2009, Tanggal 16 Februari 2009

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS AIRLANGGA
2009**

1. JUDUL : **Model Pemberdayaan Pesantren Melalui Bisnis Syariah Untuk Meningkatkan Kemandirian Financial Dan Menurunkan Kemiskinan**

2. Ketua Peneliti
 a. Nama lengkap : Dr.Moh.Nasih,SE.,MT.,Ak
 b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 c. NIP : 132 001 1059
 d. Pangkat / Golongan / : III d
 e. Jabatan : Dosen FE Universitas Airlangga
 f. Bidang Keahlian : Ekonomi - Akuntansi
 g. Fakultas / Jurusan / Puslit : Fakultas Ekonomi
 h. Perguruan Tinggi : Universitas Airlangga

Tim Peneliti

NO.	NAMA PENELITI	BIDANG KEAHLIAN	FAKULTAS / JURUSAN	PERGURUAN TINGGI
1.	M. Ansori	Ivc	Ekonomi - Manajemen	Universitas Airlangga
2.	M. Suyunus	III d	Ekonomi – Manajemen	Universitas Airlangga

3. Pendanaan dan jangka waktu penelitian :
 a. Jangka waktu penelitian yang diusulkan : 1 tahun
 b. Biaya yang diusulkan : Rp. 99.993.045
 c. Biaya yang disetujui tahun : Rp. 95.000.000

Surabaya, 23 November 2009
 Ketua Peneliti,

Mengetahui
 Dekan / Pusat Penelitian,



Drs. Ec H. Karjadi Mintaroem, M.S.
 NIP. 130 517 150



Dr. Moh. Nasih, SE., MT., Ak
 NIP. 132 001 1059

Mengetahui
 Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat



Prof. Dr. Bambang Sektiari Lukiswanto, DEA., drh
 NIP. 131837004

Model Pemberdayaan Pesantren Melalui Bisnis Syariah Untuk Meningkatkan Kemandirian Financial Dan Menurunkan Kemiskinan

RINGKASAN

Pesantren merupakan lembaga social yang berkiprah dibidang keagamaan dan pendidikan. Dalam perjalanan aktivitasnya, pesantren sering memperoleh sumbangan dari masyarakat dari masyarakat maupun pemerintah. Selain itu, pesantren juga banyak yang memiliki usaha (bisnis) yang digunakan untuk mendanai lembaga. Oleh karenanya diperlukan tenaga yang memiliki keahlian yang memadai agar pesantren dapat menyajikan laporan keuangan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan menggunakan empat proposisi dan enam pertanyaan protocol. Strategi perolehan data yang digunakan adalah observasi dan wawancara yang mendalam. Penelitian ini bermaksud mengkaji pengelolaan keuangan yang dilakukan dipesantren, mengkaji sumber-sumber dan sifat pendanaannya. Penelitian ini juga bermaksud memberdayakan pesantren dalam pengelolaan financial. Selain itu, juga mengkaji implementasi bisnis syariah di pesantren. Pada akhir penelitian diharapkan dapat merancang model yang dapat digunakan untuk mengelola system keuangan di pesantren, sehigga diharapkan pesantren dapat menyajikan laporan keuangan yang akuntabel dan auditable.

Kata-kata kunci: Pesantren, transparansi laporan keuangan, bisnis syari'ah

Model Pesantren Empowerment Through Sharia Business To Enhance Financial Independence And Reduce Poverty

SUMMARY

Pesantren (Islamic school), -next just written as *Pesantren-*, is the institution which concern to religious education. According to the laws of National Education System (*UU Sisdiknas*) No. 20/2003, the existence of *Pesantren* had a special attention. But, in fact, this is still unwitting by the most of Moslem people. In the 3rd article of *UU Sisdiknas* explain that "The functions of national education are to develop skill, character building and civilization, in order to develop students become healthy human being, knowledgeable, capable, creative, independent, and become citizens of a democratic and accountable". This statement had certainly implemented in *Pesantren*. Since along time ago *Pesantren* had become an institution which concern to develop character and civilization of nation, brighten national life based on faith and devotion to Allah SWT and noble morality.

In the course of their activities, *Pesantren* often get donations from the community from society and government. In addition, boarding schools and many also have a business which used to fund the institute. Therefore a force that has adequate expertise to boarding schools can provide transparent financial reporting and accountable.

The method used was a case study using four propositions and six questions protocol. Data acquisition strategy used is an observation and in-depth interviews. This study intends to examine the financial management conducted in *Pesantren*, examine the sources and character of fund. This research also intends to empower the boarding schools in financial management. In addition, we also study the implementation of sharia business principles. At the end of the study is expected to design a model that can be used to manage the financial system in boarding schools, and then the boards will be able to present accountable and auditable financial statements.

Key words: Pesantren, financial statements transparency, sharia business

KATA PENGANTAR

Penelitian ini dengan judul “Model Pemberdayaan Melalui Bisnis Syari’ah untuk Meningkatkan Kemandirian Finansial dan Menurunkan Kemiskinan”. Dengan mengambil beberapa pondok pesantren di Surabaya. Peneliti mencoba mengkaji bagaimana pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh pondok pesantren di Surabaya.

Atas selesainya penelitian ini, peneliti tidak lupa mengucapkan banyak-banyak terima kasih pada semua pihak yang membantu peneliti, antara lain :

1. Tuhan Yang Maha Esa, atas semua kasih yang telah diberikan semua rahmatNya.
2. DIKTI selaku sumber dana dari penelitian.
3. Semua pihak dalam Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Universitas Airlangga.
4. Team lapangan,
5. Informan

Laporan ini meski dikerjakan dengan maksimal, namun kami tahu bahwa laporan ini jauh dari kesempurnaan. Kritik dan saran sangat kami butuhkan untuk kebaikan penelitian ini. Kami berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya, dan para akademisi.

DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan	i
Ringkasan Penelitian	ii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Grafik dan Gambar	viii
Daftar Lampiran	ix
Bab 1	
Pendahuluan	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Permasalahan	2
1.3. Urgensi (keutamaan) Penelitian	3
Bab 2	
Kajian Teoritik Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	
2.1. Pesantren Sebagai Basis Pendidikan dan Basis Sosial	6
2.2. Bisnis Syari'ah	9
2.3. Kemandirian Financial dan Pengelolaan Keuangan	11
2.4. Proposisi Penelitian	12
Bab 3	
Tujuan dan Manfaat Penelitian	
3.1. Tujuan Penelitian	14
3.2. Manfaat Penelitian	14
Bab 4	
Metode Penelitian	
4.1. Pendekatan Penelitian	15
4.2. Unit Analisis	16
4.3. Pernyataan Protokol dalam Panduan Wawancara	16
4.4. Strategi Pengumpulan Data	16
4.5. Pengelolaan Data	17
4.6. Analisis Data	18
Bab 5	
Hasil Penelitian dan Pembahasan	
5.1. Pondok Pesantren Hidayatullah	20
5.1.1. Latar Belakang Ponpes	21
5.1.2. Pemberdayaan Ekonomi Pesantren	21
5.2. Pondok Pesantren An-Nur	23
	31

5.2.1. Latar Belakang Ponpes	31
5.2.2. Pemberdayaan Ekonomi Pesantren	32
5.3. Analisis Pemberdayaan Ekonomi Pesantren	36
5.3.1. Pesantren Sebagai Lembaga Produksi	38
5.3.2. Unit Usaha Untuk Kemandirian Pesantren	41
Bab 6	
Kesimpulan Dan Saran	
6.1. Kesimpulan	55
6.2. Saran	58
Daftar Pustaka	60
Lampiran	62

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Perbedaan Bisnis Syar'ah Dan Bisnis Konvensional	Halaman	10
Tabel 4.1.	Uji Validitas Dan Reliabilitas Transkrip		18

DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

Gambar 5.1	Struktur Organisasi YPPH Surabaya	28
---------------	-----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pondok Pesantren An-Nur	62
Lampiran 2	Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya	63
Lampiran 3	Pedoman Wawancara Untuk Ponpes	64

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Keberadaan pondok pesantren di Indonesia eksis sejak akhir abad 19 (Atiqullah, 2008). Pondokpesantren, turut mewarnai macam pendidikan yang dapat ditempuh oleh masyarakat. Pada umumnya, biaya pendidikan di pondok pesantren relative ringan dibandingkan dengan tempat pendidikan bukan pondok. Bahkan pada beberapa pondok pesantren tidak memungut biaya apapun kepada para santrinya. Landasan sifat social inilah yang membuat keberadaan pondok menjadi alternative bagi sebagian besar masyarakat yang kurang mampu.

Usianya yang cukup panjang, serta peran strategis dalam mengisi alternative pendidikan, menjadikan keinginan untuk melakukan kajian, khususnya yang terkait dengan tata kelola keuangan di pondok. Beberapa pondok telahberusia setengah abad antara lain adalah, Pondok Modern Gontor, Mlarak, Ponorogo, Jawa Timur saat ini telah berumur 82 tahun, didirikan pada 10 April 1926 oleh tiga bersaudara putra Kiai Santoso Anom Besari. Tiga bersaudar ini adalah KH Zainudin Fananie, KH Imam Zarkasyi, dan KH Ahmad Sahal yang kemudian dikenal dengan istilah Trimurti. Pondok Pesantren Bahrul Ulum (PPBU), Tambakberas, Jombang Jawa Timur, didirikan oleh KH. Abdus Salam seorang keturunan raja Majapahit, pada tahun 1838 M, hingga saat ini telah berusia 170 tahun. Pondok Lirboyo di Kecamatan Mojojoto Kotamadya KediriJawa Timur. Pondok ini berdiri pada tahun 1910 M, hingga saat ini telah

berusia 98 tahun. Pendiri Pondok Lirboyo adalah Kyai Sholeh, seorang yang alim dari Desa Banjarmelati dan dirintis oleh salah satu menentunya yang bernama KH. Abdul Karim, seorang yang alim berasal dari Magelang Jawa Tengah. Pondok Pesantren Nurul Jadid, di Karanganyar, kecamatan Paiton, Kota Probolinggo Jawa Timur, didirikan oleh KH. Zaini Mun'im pada tanggal 10 Muharram 1948, saat ini telah berusia 60 tahun.

Organisasi pondok dalam pengelolaannya tidak terlepas dari pengelolaan keuangan. Sumber dana pondok pesantren dapat berasal dari dua sumber, pertama: dari luar organisasi, misalnya sumbangan yang diperoleh dari pemerintah, wakaf dari masyarakat sekitar, atau sumbangan-sumbangan lainnya. Kedua: dari dalam organisasi, missal: usaha/bisnis yang dilakukan oleh pesantren. Pengelolaan keuangan baik dari sisi masukan maupun pengeluaran dana harus dikelola dengan baik, sehingga mampu menghasilkan laporan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, perlu ditumbuhkan jiwa kewirausahaan bagi pondok pesantren, sehingga pondok pesantren terdorong untuk melakukan usaha (bisnis). Usaha ini diharapkan akan mampu menopang kemandirian financial bagi pengelolaan pondok pesantren. Mengingat pondok pesantren merupakan basis pendidikan yang berbasis pada masyarakat, maka kemandirian financial pondok, turut serta memacu bertambahnya kesempatan kerja, sehingga pada gilirannya akan mampu memerangi kemiskinan.

1.2. Rumusan Masalah

Memperhatikan latar belakang yang telah dibuat sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengelolaan financial di pesantren?
- 2) Bagaimana sumber-sumber dan sifat pendanaan di pesantren?
- 3) Bagaimana pemberdayaan pesantren dalam pengelolaan financial?
- 4) Bagaimana implemantasi bisnis syari'ah di pesantren?

1.3. Urgensi (keutamaan) Penelitian

Pendidikan pondok pesantren yang merupakan bagian dari Sistem Pendidikan Nasional memiliki 3 unsur utama yaitu: 1) Kyai sebagai pendidik sekaligus pemilik pondok dan para santri; 2) Kurikulum pondok pesantren; dan 3) Sarana peribadatan dan pendidikan, seperti masjid, rumah kyai, dan pondok, serta sebagian madrasah dan bengkel-bengkel keja keterampilan. Kegiatannya terangkum dalam "Tri Dharma Pondok Pesantren" yaitu: 1) Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT; 2) Pengembangan keilmuan yang bermanfaat, dan 3) Pengabdian kepada agama, masyarakat, dan Negara.

Merujuk pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, posisi dan keberadaan pesantren memiliki tempat yang istimewa. Namun, kenyataan ini belum disadari oleh mayoritas masyarakat muslim. Karena kelahiran Undang-undang ini masih amat belia dan belum sebanding dengan usia perkembangan pesantren di Indonesia. Keistimewaan pesantren dalam system pendidikan nasional dapat dilihat dari ketentuan dan penjelasan pasal-pasal dalam Undang-undang Sisdiknas sebagai berikut:

Dalam pasal 3 UU Sisdiknas dijelaskan bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban

bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Ketentuan ini tentu saja sudah berlaku dan diimplementasikan di pesantren. Pesantren sudah sejak lama menjadi lembaga yang membentuk watak dan peradaban bangsa serta mencerdaskan kehidupan bangsa yang berbasis pada keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT serta akhlak mulia.

Ketentuan dalam BAB III tentang Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan, pada Pasal 4 dijelaskan bahwa: (1) Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa. (2) Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistematis dengan sistem terbuka dan multimakna. (3) Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. (4) Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam rangka proses pembelajaran. (5) Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat. (6) Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Semua prinsip penyelenggaraan pendidikan tersebut sampai saat ini masih berlaku dan dijalankan di pesantren. Karena itu, pesantren sebetulnya telah

mengimplentasikan ketentuan dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan sistem pendidikan nasional.

Sebagai lembaga social, pada umumnya pesantren hidup dari, oleh, dan untuk masyarakat. Visi ini menuntut adanya peran dan fungsi pondok pesantren yang sejalan dengan situasi dan kondisi masyarakat, bangsa, dan Negara yang terus berkembang.

Sementara itu, sebagai suatu komunitas pesantren dapat berperan menjadi penggerak bagi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat mengingat pesantren merupakan kekuatan social yang jumlahnya cukup besar. (<http://kabupatencianjur.wordpress.com/2005/12/06/pesantren-awal-bangkitnya-moral-pendidikan/>). Dengan demikian pesantren sangat strategis, sebab keberadaannya dapat menjadi salah satu tumpuan untuk memerangi kemiskinan.

Dalam menjalankan aktivitasnya, pesantren akan mengelola berbagai sumber dana baik dari internal maupun eksternal. Selain itu ia harus mengelola penggunaan dana untuk membiayai aktivitasnya. Dalam era keterbukaan dan transparansi pertanggung-jawaban keuangan bagi pesantren. Oleh karenanya, akhir penelitian ini diharapkan mampu memberikan luaran yang berupa model pengelolaan keuangan dipondok pesantren yang akuntabel dan auditable.

BAB 2

STUDI PUSTAKA

2.1 Pesantren Sebagai Basis Pendidikan dan Basis Sosial

Dulu, pusat pendidikan Islam adalah langgar masjid atau rumah sang guru, di mana murid-murid duduk di lantai, menghadapi sang guru, dan belajar mengaji. Waktu mengajar biasanya diberikan pada waktu malam hari biar tidak mengganggu pekerjaan orang tua sehari-hari. Menurut Zuhairini (1997:212), tempat-tempat pendidikan Islam nonformal seperti inilah yang “menjadi embrio terbentuknya sistem pendidikan pondok pesantren.” Ini berarti bahwa sistem pendidikan pada pondok pesantren masih hampir sama seperti sistem pendidikan di langgar atau masjid, hanya lebih intensif dan dalam waktu yang lebih lama.

Pendidikan pesantren memiliki dua sistem pengajaran, yaitu sistem *sorogan*, yang sering disebut sistem individual, dan sistem *bandongan* atau *wetonan* yang sering disebut kolektif. Dengan cara sistem *sorogan* tersebut, setiap murid mendapat kesempatan untuk belajar secara langsung dari kyai atau pembantu kyai. Sistem ini biasanya diberikan dalam pengajian kepada murid-murid yang telah menguasai pembacaan Qurán dan kenyataan merupakan bagian yang paling sulit sebab sistem ini menuntut kesabaran, kerajinan, ketaatan dan disiplin pribadi dari murid. Murid seharusnya sudah paham tingkat *sorogan* ini sebelum dapat mengikuti pendidikan selanjutnya di pesantren (Dhofier, 1985: 28).

Metode utama sistem pengajaran di lingkungan pesantren ialah sistem *bandongan* atau *wetonan*. Dalam sistem ini, sekelompok murid mendengarkan

seorang guru yang membaca, menerjemahkan, dan menerangkan buku-buku Islam dalam bahasa Arab. Kelompok kelas dari sistem *bandongan* ini disebut *halaqah* yang artinya sekelompok siswa yang belajar dibawah bimbingan seorang guru (Dhofier, 1985: 28). Sistem *sorogan* juga digunakan di pondok pesantren tetapi biasanya hanya untuk santri baru yang memerlukan bantuan individual.

Pesantren sebagai tempat pendidikan agama memiliki basis social yang jelas, karena keberadaannya menyatu dengan masyarakat. Pada umumnya, pesantren hidup dari, oleh, dan untuk masyarakat. Visi ini menuntut adanya peran dan fungsi pondok pesantren yang sejalan dengan situasi dan kondisi masyarakat, bangsa, dan Negara yang terus berkembang. Sementara itu, sebagai suatu komunitas, pesantren dapat berperan menjadi penggerak bagi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat mengingat pesantren merupakan kekuatan social yang jumlahnya cukup besar. Secara umum, akumulasi tata nilai dan kehidupan spiritual Islam di pondok pesantren pada dasarnya adalah lembaga *tafaqquh fid din* yang mengemban untuk meneruskan risalah. Nabi Muhammad SAW sekaligus melestarikan ajaran Islam (<http://fpks-dpr.or.id/?op=2948>)

Dunia pesantren sarat dengan aneka pesona, keunikan, kekhasan dan karakteristik tersendiri yang tidak dimiliki oleh instansi lainnya. Pesantren merupakan lembaga pendidikan pertama dan hak pribumi yang ada di Indonesia pada saat itu. Tapi, sejak kapan mulai munculnya pesantren, belum ada pendapat yang pasti dan kesepakatan tentang hal tersebut. Belum diketahui secara persisi pada tahun berapa pesantren pertama kali muncul sebagai pusat-pusat pendidikan agama di Indonesia. Pesantren tegalsari didirikan pada akhir ke-16, walaupun

sebetulnya pesantren di Indoneis mulai muncul banyak pada akhir abad ke-19 (Atiqullah,2008). Beberapa hasil studi yang dilakukan beberapa sarjana, seperti Dhofier (1870), Martin (1740), dan ilmuwan lainnya, ada indikasi bahwa munculnya pesantren tersebut yang jelas signifikansi pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam tidak dapat diabaikan dari kehidupan masyarakat muslim pada masa itu.

Pesantren sekarang ini dapat dibedakan kepada dua macam, yaitu pesantren tradisional dan pesantren modern. System pendidikan pesantren tradisional sering disebut system salafi, yaitu system yang tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan di pesantren. Pondok pesantren modern merupakan system pendidikan yang berusaha mengintegrasikan secara penuh system tradisional dan system sekolah formal (seperti madrasah).

Tujuan proses modernisasi pondok pesantren adalah berusaha untuk menyempurnakan system pendidikan Islam yang ada di pesantren. Akhir-akhir ini pondok pesantren mempunyai kecenderungan-kecenderungan baru dalam rangka renovasi terhadap system yang selama ini dipergunakan. Perubahan-perubahan yang bias dilihat di pesantren modern termasuk: muali akrab dengan metodologi ilmiah modern, lebih terbuka atas perkembangan di luar dirinya, diversifikasi program dan kegiatan di pesantren makin terbuka dan luas, dan sudah dapat berfungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat (Hasbullah, 1999:155).

2.2 Bisnis Syari'ah

Bisnis Syari'ah secara umum dapat diartikan sebagai bisnis yang berbasis syari'ah. Label syari'ah dalam bisnis ini sebenarnya merupakan "value" yang akan ditawarkan (*delivered*) kepada pelanggan (*customer*) (Najma, 2008:26). Menganalogkan makna syari'ah dalam Undang-undang perbankan No. 7 Tahun 1992, yang telah disempurnakan dengan Undang-undang Nomor 10 tahun 1998, khususnya pasal 1 butir 13, dikatakan bahwa yang dimaksud dengan prinsip syari'ah adalah aturan perjanjian yang berlandaskan pada hukum Islam (Harahap et al., 2005:3). Dalam bisnis syari'ah harus berlandaskan tauhid (iman), artinya dalam berbisnis tidak hanya mengumpulkan keuntungan semata. Ada misi pokok yang harus diemban sebagai khalifah Allah SWT dimuka bumi dan harus *rahmatan lilalamin* untuk mencari ridho Allah (Najma, 2008:28). Secara spesifik, perbedaan antara bisnis syariah dan konvensional diringkas dalam table 1.

Menurut Nasution, bisnis syari'ah bukan hanya bank syari'ah, atau lembaga keuangan syari'ah. Mungkin saat ini yang berkembang adalah bank syari'ah dan baitul maal wat tamwil (BMT), dan lembaga amil zakat, infaq dan wakaf. Di dalam system ekonomi syari'ah juga mengatur cara berproduksi dan distribusi, kepemilikan modal, dan pemerataan kesempatan berusaha, bagaimana mekanisme pembentukan harga (Media Akuntansi, 2006:17).

Table 2.1

Perbedaan Bisnis Syari'ah dan Bisnis Konvensional

No.	Karakter Bisnis	Bisnis Syari'ah	Bisnis Konvensional
1.	Asas	Tauhid (nilai-nilai transcendental)	Sekularisme (nilai-nilai material)
2.	Motivasi	Dunia dan akhirat	Dunia
3.	Orientasi	Profit dan berkah	Profit
4.	Etos kerja	Bekerja adalah ibadah	Bekerja adalah kebutuhan pribadi
5.	Sikap mental	Menjadi yang terbaik karena Allah	Menjadi yang terbaik karena aktualisasi diri
6.	Keahlian & pengetahuan	Kewajiban sebagai muslim	Kewajiban perusahaan
7.	Keberhasilan	Usaha dan do'a	Usaha
8.	Pertanggungjawaban	Khalifah (wakil) Alla dimuka bumi	Pemimpin perusahaan
9.	Modal	Halal	Halal dan haram
10.	Sumber daya	Tidak terbatas, yang harus dibatasi keinginan manusia	Terbatas, dengan keinginan manusia yang tidak terbatas
11.	Informasi	Ayat-ayat qauliyah (Al-Qur'an dan As-Sunnah) dan ayat-ayat kauniyah	Ayat-ayat kauniyah (sunah alam)
12.	Manajemen strategi	Rahmatan lil alamin (rahmat bagi seisi alam)	Pertumbuhan perusahaan
13.	Manajemen operasi	Sesuai dengan koridor syari'ah	Efektif dan efisien
14.	Manajemen keuangan	Terhindar dari riba, gharar, dan masyir	Optimalisasi profit
15.	Manajemen pemasaran	Menciptakan produk kebutuhan rakyat	Menciptakan produk keinginan masyarakat (konsumerisme)
16.	Manajemen SDM	Kepribadian islami	Budaya perusahaan
17.	Instrument pemberdayaan masyarakat	Zakat, infaq, sodaqoh dan wakaf	Corporate social responsibility (CSR)

Sumber : Najma, 2008: 32-33

Dalam kaca mata pemasaran (*marketing*) bisnis syariah akan menggunakan konsep "*syari'ah marketing strategy*" konsep ini ditujukan untuk memenangkan *mind-share*, "*syari'ah marketing tactic*" untuk memenangkan

market-share, dan "*syari'ah marketing value*" untuk memenangkan *heart-share* (Kertajaya dan Sula, 2006:xxx).

2.3 Kemandirian Financial dan Pengelolaan Keuangan

Pesantren merupakan salah satu institusi yang dalam menjalankan aktivitasnya tidak lepas dari masalah keuangan. Dalam prinsip pengelolaan keuangan, maka pihak pimpinan harus mempertanggungjawabkan baik dari sisi penerimaan maupun penggunaannya. Pesatnya perkembangan lembaga keuangan dan bisnis yang berbasis syariah tersebut telah mendorong terbentuknya Komite Akuntansi Syariah (KAS) pada 12 Oktober 2005. Komite Akuntansi Syariah telah menghasilkan produk-produk yang bertujuan menetapkan dasar penyusunan dan penyajian laporan keuangan berbasis syariah, misalnya "Kerangka Dasar Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Transaksi Syariah" (KDPPLK).

Kerangka dasar ini merupakan sebuah konsep yang mendasari penyusunan dan penyajian laporan keuangan bagi para penggunannya. Tujuannya agar dapat digunakan sebagai acuan untuk:

- a. Para penyusun standar akuntansi keuangan syariah dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Para penyusun laporan keuangan untuk menanggulangi masalah syariah yang belum diatur dalam standar akuntansi keuangan.
- c. Para auditor dalam memberikan pendapatnya mengenai apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi syariah yang berlaku umum.

- d. Para pemakai laporan keuangan untuk menafsirkan informasi yang disajikan dalam keuangan yang disusun sesuai dengan standar akuntansi keuangan syariah.

Sampai dengan saat ini KAS telah menyelesaikan enam PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan) untuk :

- a. PSAK 101, penyajian dan pengungkapan laporan keuangan entitas syariah
- b. PSAK 102, Murabahah
- c. PSAK 103, Salam
- d. PSAK 104, Istishna'
- e. PSAK 105, Mudharabah
- f. PSAK 106, Musyawarah

Enam produk PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan) syariah di atas sifatnya menyempurnakan ketentuan yang ada dalam PSAK 59 (Ikatan Akuntan Indonesia, 2007).

Dengan terbitnya Kerangka Dasar Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Transaksi Syariah (KDPPLK), diharapkan ke depan dapat digunakan sebagai dasar pertanggungjawaban keuangan di pesantren, khususnya dalam mengelola bisnisnya demi terwujudnya kemandirian financial.

2.4. Proposisi Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disusun proposisi penelitiann sebagai berikut:

Proposisi 1: "Pola pengelolaan keuangan financial harus memiliki akuntabilitas yang memadai".

Proposisi 2: "Sebagai lembaga yang memperoleh dana dari pemerintah, masyarakat lainnya, pesantren harus dapat melakukan pencatatan dan pelaporan atas dana yang diterimanya dengan transparan".

Proposisi 3: "Sebagai lembaga yang memperoleh dan menggunakan dana dari pihak luar, maka pesantren harus memiliki tenaga pembukuan yang harus memiliki tenaga pembukuan yang memiliki keahlian sesuai dengan bidangnya".

Proposisi 4: "Sebagai lembaga social pendidikan, pesantren dapat mengelola bisnis yang berbasis syari'ah untuk menunjang kemandirian pesantren.

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Khusus Penelitian

Memperhatikan latar belakang yang telah dibuat sebelumnya, maka tujuan khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 5) Untuk mengkaji pola pengelolaan financial di pesantren
- 6) Untuk mengkaji sumber-sumber dan sifat pendanaan di pesantren.
- 7) Untuk memberdayakan pesantren dalam pengelolaan financial.
- 8) Untuk mengkaji implementasi bisnis syariah di pesantren.
- 9) Untuk merancang model yang dapat digunakan untuk mengelola keuangan di pesantren.

3.2. Manfaat Penelitian

- 1) Untuk mengetahui dan memahami pola pengelolaan financial dan sumber-sumber dana beserta sifatnya di pesantren.
- 2) Untuk mengetahui dan memahami implementasi bisnis syariah yang dikelola oleh pesantren.
- 3) Terciptanya sebuah model pengelolaan keuangan pesantren yang diharapkan dapat membantu pesantren dalam mengelola financialnya.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti. Hasilnya dapat berupa konsep, teori baru, penemuan baru, pengetahuan aplikatif, solusi praktis dan berbagai kajian atau pemikiran ilmiah lainnya (Moleong, 2002:3). Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan analisis deskriptif. Alasan menggunakan studi kasus sebagaimana yang diungkapkan oleh Yin (2002: 1) adalah :

- 1) Rumusan masalah dalam penelitian ini mempunyai pokok pertanyaan “bagaimana”
- 2) Fokus penelitian pada fenomena kontemporer (masa kini) dalam kehidupan nyata, yaitu aktivitas pesantren.
- 3) Peneliti hanya memiliki peluang kecil untuk mengontrol peristiwa yang akan diteliti. Jadi peneliti hanya sebagai pengamat dan berusaha memberikan kesimpulan atas pengamatan tersebut.

4.2 Unit Analisis

Unit analisis adalah seperangkat peristiwa, data, laporan, kejadian yang dijadikan sebagai subyek dan yang akan diolah dalam penelitian studi kasus (Yin, 2002: 30-34). Unit analisis dalam penelitian ini adalah:

1. Pola pengelolaan financial di pesantren
2. Sumber-sumber dan sifat pendanaan di pesantren
3. Implementasi bisnis syari'ah di pesantren

4.3 Pernyataan Protokol dalam Panduan Wawancara

Dalam penelitian dengan metode studi kasus, sangat membutuhkan pernyataan protocol yang akan digunakan dalam panduan wawancara. Pertanyaan protocol ini berfungsi untuk meningkatkan reliabilitas data. Ada 6 pertanyaan protocol sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pola pengelolaan financial di pesantren?
2. Darimana sajakah pesantren memperoleh sumber pendanaan?
3. Bagaimanakah memberdayakan pesantren dalam pengelolaan financial?
4. Bagaimanakah implementasi bisnis Syari'ah di pesantren?
5. Bagaimanakah meningkatkan kemandirian financial di pesantren?
6. Bagaimanakah model pemberdayaan untuk meningkatkan kemandirian financial yang sesuai di pesantren?

4.4 Strategi Pengumpulan Data

Ada 2 strategi pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu observasi dan wawancara.

1. Pertama, observasi, dalam hal ini digunakan teknik observasi partisipasi/peserta. Pada teknik ini peneliti/observatory akan berperan sebagai pelaku dan melebur dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan di pesantren. Turut mengalami secara *physic* mau psikologik, sehingga diharapkan dapat memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian secara natural. Observatory, diharapkan memahami kehidupan di pesantren, dan pernah "nyantri" (di pesantren), sehingga ia dapat diterima dengan terbuka.
2. Kedua, wawancara dengan menggunakan *dept interview*, dengan teknik non-formal karena sifatnya fleksibel, bebas terpimpin, lebih terbuka dan memang lebih cocok untuk suasana santai. Peneliti hanya membawa panduan wawancara yang berisi pokok-pokok dan *research question* yang akan dikembangkan di lapangan untuk memperoleh data yang dimaksud.

4.5. Pengelolaan Data

Hasil observasi dan wawancara yang diperoleh dari lapangan dapat berbentuk dokumen-dokumen penting, rekaman wawancara (kaset), catatan wawancara (tulisan), hasil foto statis (foto digital), maupun hasil foto dinamis (video), bukti-bukti fisik yang lain (maket, bangunan bersejarah, lukisan, silsilah, dan lain-lain) yang akan didokumentasikan dalam bentuk transkrip. Transkrip tersebut disusun seperti apa adanya (natural). Oleh karenanya penelitian ini sering disebut penelitian *naturalistic*. Hasil transkrip ini selanjutnya akan diolah sebagai bahan baku dalam analisis data.

4.6. Analisis Data

Bahan utama dari analisis data adalah hasil transkrip yang diperoleh dari pengamatan yang mendalam pada bagian pengolahan data. Transkrip ini akan diuji validitas dan reliabilitasnya melalui langkah-langkah sebagai berikut:

Table 4.1

Uji Validitas Dan Reliabilitas Transkrip

Uji	Taktik studi kasus	Tahap pelaksanaan taktik
Validitas konstruk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan multi sumber, ada 6 sumber utama dalam studi kasus, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> a. dokumentasi b. rekaman arsip c. wawancara d. observasi langsung e. observasi partisipan f. perangkat fisik 2. Membangun rangkaian bukti 3. Meminta informan kunci untuk meninjau ulang draft laporan studi kasus yang bersangkutan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap pengumpulan data 2. Tahap pelaporan
Validitas internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pola penjadohan 2. Penyusunan ekspansi 3. Melakukan analisis deret waktu (kronologis peristiwa) 	Analisis data

Validitas eksternal	Menggunakan logika replica, terutama pada studi kasus -- multi kasus. Pada studi kasus tunggal, replica bisa dengan studi terdahulu	Rancangan penelitian
Reliabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan "pertanyaan protocol" dan panduan wawancara. 2. Menggunakan data dasar yang telah diperoleh 	Tahap pengumpulan data

Setelah diperoleh validitas dan reliabilitasnya, lalu dilakukan analisis lebih lanjut, sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan hasil analisis tersebut akan digunakan untuk merancang model yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemandirian financial di pesantren.

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Beberapa bagian dalam masyarakat sering memiliki persepsi yang salah terhadap Islam dalam masalah ekonomi. Menurut mereka Islam sama sekali tidak memperhatikan masalah ekonomi, agama dan ekonomi adalah sesuatu yang sangat bertentangan. Anggapan yang demikian sangatlah keliru karena Islam sangat memperhatikan masalah ekonomi. Baik al-Qur'an maupun Hadis sangat meng-anjurkan umat Islam supaya tidak meninggalkan dunia atau masalah ekonomi. Al-Qur'an menganggap harta sebagai penopang kehidupan dan kenikmatan yang diberikan Allah SWT kepada hamba-hamba-Nya. Nabi sendiri juga sangat menghawatirkan kemiskinan dan menganjurkan umat Islam supaya bersungguh-sungguh mencari rizki. Kondisi kemiskinan menurut beliau bisa mempengaruhi keimanan seseorang (kadal faqru an yakuna kufron).

Pesantren sebagai sebuah "institusi budaya" yang lahir atas prakarsa dan inisiatif (tokoh) masyarakat dan bersifat otonom, sejak awal berdirinya merupakan potensi strategis yang ada di tengah kehidupan masyarakat. Kendati kebanyakan pesantren memposisikan dirinya (hanya) sebagai institusi pendidikan dan keagamaan, namun beberapa pesantren telah berupaya melakukan reposisi dalam menyikapi berbagai persoalan masyarakat, seperti ekonomi, sosial, dan politik. Berikut ini unsur-unsur di dalam lingkungan Ponpes.

5.1. Pondok Pesantren Hidayatullah

5.1.1. Latar Belakang Ponpes

Ponpes Hidayatullah bisa dikatakan sebagai sebuah ponpes yang unik. Keunikannya terletak pada tidak adanya penyebutan istilah 'kyai'. Pada ponpes-ponpes lainnya, posisi 'kyai' meduduki posisi penting. 'Kyai' merupakan patron yang mengendalikan seluruh kinerja ponpes. Meskipun begitu di ponpes Hidayatullah ada posisi pemimpin yang hanya sebatas mengkoordinasi dan mengkomando dengan tidak mengistilahkan sebagai 'kyai'.

Ponpes yang berdiri pada tahun 1984 ini, awalnya bukan merupakan sebuah pondok, tetapi penyantunan anak yatim dan terlantar. Visi untuk menyebarkan syariah Islam dilakukan melalui dakwah, pendidikan, dan ekonomi. Salah satu cara yang dilakukan untuk berdakwah adalah dengan menerbitkan majalah Hidayatullah. Hal ini sekaligus untuk menyebarkan visi-visi dari Ponpes. Pada bidang pendidikan, Ponpes melakukan afilisi dengan Departemen Pendidikan Nasional sehingga menghasilkan berdirinya TK, SD, SMP, SMA, dan Perguruan Tinggi. Sedangkan pada bidang ekonomi, direalisasikan dengan mendirikan usaha-usaha yang bertujuan untuk melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat, yaitu dengan mendirikan Swalayan "Sakinah" dan Kelompok Bimibingan Haji.

Untuk menunjang kegiatan-kegiatan pondok, biaya operasional sejak awal ditopang oleh umat dan masing-masing pengurus sebelum memiliki unit usaha. Dalam hubungannya dengan masyarakat, terjadi hubungan yang harmonis antara ponpes dan masyarakat. Kontribusi ponpes ke masyarakat berwujud sosial dan

pendidikan. Dalam bidang sosial berwujud pemberian beasiswa pada putra-putra masyarakat sekitar yang berprestasi, santunan keluarga tidak mampu, pembentukan organisasi pemulung dengan misi mengarahkan pola hidup keluarga. Sedang dalam bidang pendidikan, membentuk lembaga pendidikan yang dapat diakses langsung oleh masyarakat. Kalau dalam bidang ekonomi tidak terlalu memberikan kontribusi tetapi memberikan pelayanan jasa seperti swalayan.

"Kontribusi yang berikan adalah wujudnya adalah wujud sosial dan pendidikan. Kalau ekonomi itu tidak seberapa karena kitakan scope-nya adalah pelayanan jasa umum, swalayan itu kan jasa umum, koperasi juga sifatnya internal. Jadi untuk ekonomi itu tidak banyak mengakses langsung dari masyarakat."

Hubungan yang harmonis antara Ponpes dan masyarakat sekitar dapat dilihat juga melalui hubungan timbal balik dalam hal pelayanan dan keamanan. Antara Ponpes dan masyarakat saling menjaga keamanan, sehingga ketentraman bagi kedua belah pihak dapat tercapai. Selain itu juga kerjasama dalam kegiatan-kegiatan posyandu dan TK Terpadu. Dalam jangka panjang, Ponpes dan tokoh-tokoh desa dalam membahas adanya kenyataan di 'pasar malam dadakan' dimana pelaku-pelaku dagang dikuasai oleh orang luar, yang semestinya dilakukan oleh warga sekitar. Sehingga warga bukan hanya sebagai penonton yang melihat saja.

"Ada program untuk menata, karena kalau ada pasar malam dadakan ini warga sekitar ini kan hanya menjadi saksi sedang pelaku-pelukunya justru orang luar. Itu yang kita ingin kerja sama dengan warga dan pemerintah daerah, bagaimana atau gimana tokoh-tokoh masyarakat itu, kita memang ingin.., masih dalam pembiraan, masyarakat sini adalah masyarakat banyak. Tambak, mencari ikan, kenapa kita tidak fasilitasi sehingga itu yang menjadi bagian kehidupan dari masyarakat sini. Sehingga tidak mengandalkan atau menjadi saksi saja."

5.1.2. Pemberdayaan Ekonomi Pesantren

Ponpes Hidayatullah memiliki beberapa unit usaha menengah, yaitu Majalah Hidayatullah, Swalayan "Sakinah", dan Kelompok Bimbingan Haji & Umroh. Majalah Hidayatullah berdiri sejak Ponpes ini berdiri sedang usaha swalayan sekitar tahun 1990.

Motivasi untuk menerbitkan majalah Hidayatullah adalah usaha untuk menyebarkan misi Ponpes, yaitu syiar syariah. Dengan adanya majalah, penyebaran misi tidak harus menunggu media lain untuk meliput, menulis, dan mencetak. Majalah Hidayatullah sekarang telah berkembang dan menjadi majalah Islam dengan oplah terbesar di Indonesia. Untuk *retail* (dalam hal ini swalayan) motivasinya lebih mengarah pada pelayanan kebutuhan sehari-hari masyarakat. Kalau benar manajemen bukan tidak mungkin akan berkembang, karena itu merupakan kebutuhan sehari-hari yang tidak tergantung pada musim. Sedangkan Kelompok Bimbingan Haji & Umroh merupakan kelanjutan dari usaha Travel dan Biro. Hal ini lebih dipicu karena dilihat konsep pelaksanaan syariat perjalanan haji banyak yang tidak sesuai dengan aturan usaha. Secara umum prinsip usaha dari Ponpes Hidayatullah berbasis pada agama Islam.

Dalam unit usaha ini pernah mengalami defisit sekitar tahun 1997, yang akhirnya harus menutup usaha Biro dan Travel, dan beberapa swalayan. Solusi ini merupakan usaha untuk mengatasi pembengkakan defisit.

"Itu solusi untuk penanganan supaya tidak membengkak defisit. pendapat tetap, tetapi tuntutan tinggi, bahkan pendapatan menurun, tetapi tuntutan tetap."

Pemegang saham dalam usaha Ponpes Hidayatullah adalah yayasan dan

beberapa pendiri. Untuk pengembangan modal ponpes menggunakan jasa bank. Sebelum adanya bank syariah, pengembangan tersebut dilakukan dengan BRI karena BRI merupakan bank rakyat, sehingga jika terjadi masalah-masalah kembalinya ke rakyat. Namun setelah adanya bank syariah, ponpes beralih pada bank syariah dengan tujuan lain untuk mengakomodir produk-produk syariah. Sistem yang digunakan untuk pengembangan modal adalah sistem *mudharabah* dan *ijarah*.

“Kemudian setelah berkembang dan lahirnya banyak bank syariah itu, kadang menggunakan bank syariah mandiri dan bank bukopin syariah. Bank-bank syariah itu kita optimalkan untuk mengajukan pinjaman untuk pengembangan...”

Sejak marak berdirinya bank-bank dengan dasar syariah, dimana orientasi gerakannya lebih mengandalkan sektor riil, banyak unit-unit usaha yang beralih dari dan menjalin kerjasama dengan bank-bank syariah. Berbagai faktor yang menyebabkannya, salah satunya adalah sistem yang digunakan di bank berdasar syariah cenderung lebih aman dan terhindar dari riba. Namun selain faktor tersebut, bagi Ponpes Hidayatullah Surabaya yang beralamat di Jl. Kejawan Putih Tambak VI/1 Surabaya, misi utama beralih ke bank syariah karena berusaha untuk menjalankan prinsip-prinsip syariah Islam pada semua bidang, salah satunya adalah bidang ekonomi. Menurut Bapak Syaifuin Nawawi (41), salah satu pengurus Ponpes Hidayatullah Surabaya, kerjasama dengan Bank Syariah Mandiri ini merupakan usaha untuk membumikan syariah Islam.

“Ya satu, memang, bagaimana kita akan berbicara tentang syariah, sedang kita sendiri tidak melakukan proses-proses syariah. Prinsip misi kita adalah membumikan syariah. Bagaimana kita tidak mengakomodir produk-produk syariah.”

Untuk menjaga kestabilan modal, ponpes Hidayatullah memperbanyak varietas usaha. Karena jika hanya memiliki satu usaha dan *kolaps* maka masih ada usaha lain. Selain itu juga menggunakan prinsip *Total Chinese Management* yaitu dengan menggunakan sistem *saving*, yaitu penggunaan modal 70-80%, sehingga jika ada masalah masih ada 20-30% modal yang disimpan.

"...Misalkan dapat pinjaman 1 M, ya tidak 1 M kemudian kita lakukan semuanya kemudian kita jadikan modal. Jadi harus ada saving prosentase yaitu harus lebih dari 10%. Baru kita regulasikan, selebihnya itu tetap kita saving...."

Menurut bapak Syaifudin, identifikasi peluang usaha berdasarkan pada *demand*, kebutuhan dari masyarakat yang sesuai dengan misi Ponpes. Kelebihan program usaha ponpes dengan meniadakan aspek ekonomi *an sich*. Jadi ekonomi di sini, bukan untuk sebuah konglomerasi ataupun penguasaan secara materialis, tetapi bagaimana produk-produk ekonomi ini bias mendukung program lainnya, dakwah, sosial, dan pendidikan. sehingga ketika sudah mendapatkan kepercayaan secara sosial, maka masyarakat atau *customer* tidak akan meninggalkannya.

Persaingan dalam usaha ini, terutama swalayan merupakan persaingan yang ketat. Menurut bapak Syaifudin, persaingan ini lebih ketat dan sekaligus menjadi kendala karena banyak berdiri dan merakasnya supermarket. Semula memang hal tersebut menjadi kendala, akan tetapi ketika dilihat lebih cermat, ternyata terdapat beberapa kejanggalan di supermarket-supermarket tersebut, yaitu tidak adanya pembarun lunas pada *suplier*, yang oleh pak Syaifudin diistilahkan dengan *payment gandum*. Di swalayan Sakinah tidaklah demikian, barang yang

dimasukkan *suplier* secara langsung dibayar ketika barang sudah habis. Bahkan untuk mendapatkan harga yang lebih murah, seringkali swalayan membayar di muka pada *suplier*. Dengan demikian menumbuhkan kepercayaan pada *suplier*.

Kendala paling utama adalah sikap apriori orang dan kepercayaan. Sikap apriori ini terpengaruh dari perbedaan persepsi tentang basic keislaman. Ponpes Hidayatullah yang berasal dari berbagai kalangan semisal NU, Muhammdiyah, Persis, sedangkan basic masyarakat sekitar adalah NU. Menurut bapak Syaifudin, ini mungkin karena ketidaktahuan masyarakat. Sedangkan kepercayaan menjadi kendala, semisal pengkhianatan. Contohnya adalah kasus klasik ketika suplai barang tapi pembayaran tidak ada.

"Ya dikatakan lancar ya alhamdulillah, tapi kalau dikatakan tidak ada kendala ya tidak mungkin, yang jelas begitu. Karena memang awal kita ada ini, juga mungkin karena ketidaktahuan masyarakat bisa menjadi polemik. Karena lingkungan sini sudah basic, basic masyarakat sini NU. Kehadiran kita ini bukan seperti dari mereka. Padahal kita ini variabelnya banyak sekali, dulu ada Nu, Muhammadiyah, Persis..."

Dalam menetapkan harga jual, ponpes Hidayatullah berprinsip untuk tidak membebani masyarakat. Pengambilan keuntungan dilakukan seminim mungkin, tetapi tetap dapat menjaga stabilitas keuangan. Realisasi dari prinsip tersebut adalah penetapan harga jual yang lebih murah daripada swalayan-swalayan lainnya.

".... Supaya ada kita miliki kredibilitas dalam menjalankan roda ekonomi itu tidak pokoke untung. Lha kalau pokoke untung kita itu sangat bisa... Sebenarnya keuntungan itu bisa kita samapai kepada, kalau kita dapat barang, mau 100-200% itu bisa tapi itu jatuhnya akan membebani customer. Maka kalau kita ambil 75. itu masih memungkinkan untuk semuanya, ya untuk mengembalikan pinjaman, dan maintenance. Itu kan masih memungkinkan. Ya kurang lebih lah

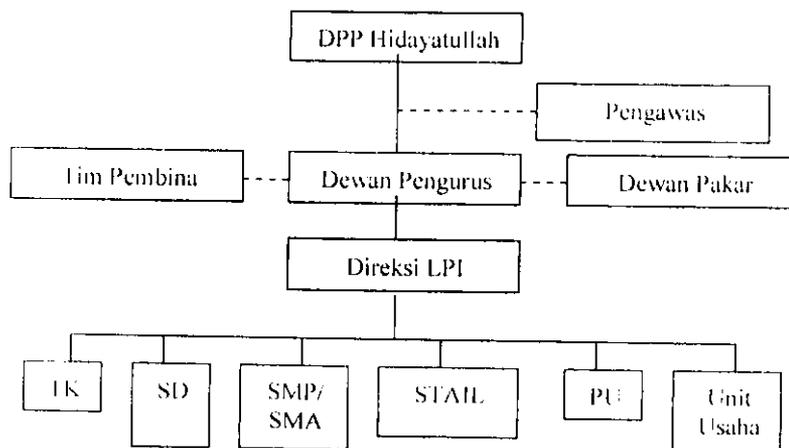
segitulah 75-90... Jadi ada satu sistem silang yang kita lakukan. Nah dengan cara seperti itulah kemudian bisa saling menopang dan terjadi regulasi yang tidak sampai macet."

Pada sektor majalah, kendala utama adalah permainan harga kertas, karena kertas merupakan bahan dasar majalah. namun untuk mengatasi kendala tersebut, ponpes Hidayatullah berusaha mencari dan mendakati pemilik kertas, artinya pemilik bahan kertas, yaitu bubur kertas. Dengan langsung masuk pada wilayah yang paling awal, maka permainan harga kertas tidak terlalu berpengaruh. Kendala lain adalah adanya *mis* persepsi tentang pemberitaan-pemberitaan di Majalah. Solusi yang diambil adalah dengan memperdalam prinsip profesionalisme jurnalistik. Namun ini tetap menjadi masalah yang rentan.

Ponpes Hidayatullah dalam bidang pendidikan memiliki pegawai berjumlah 190 orang, dalam swalayan Sakinah berjumlah 80 orang, dan di majalah ada 20-25 biro Surabaya dan 15 Biro Jakarta. Dalam struktur organisasi, Yayasan berada pada posisi paling atas. Namun setiap bidang memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda. Di bidang pendidikan, posisi teratas dipengas oleh Dewan Pimpinan Pusat (DPP) yang membawahi Pengawas. Pengawas inilah yang membawahi bidang pendidikan. Namun di Surabaya, bidang pendidikan berada dibawah kontrol langsung DPP pusat, jadi tidak di bawah kontrol pengawas. Berikut adalah bagan struktur organisasi Hidayatullah Surabaya dalam bidang pendidikan.

Gambar 5.1

STRUKTUR ORGANISASI YPPH SURABAYA



Sedang dalam bidang swalayan yang berada di masing-masing wilayah dibawah kontrol DPP Wilayah. DPP wilayah ini menunjuk seorang Komisaris yang akan mengkoordinir dan menjalankan usaha di wilayah. Di bawah Komisaris ada Direktur. Sedang untuk majalah, dipimpin langsung oleh Pimpinan Pusat. Pimpinan Pusat ini akan memilih Komisaris, selanjutnya Komisaris akan memilih Pimpinan Redaksi.

Meskipun berbeda, namun tetap saja kontrol berada di Pusat meskipun mekanismenya hanya pelaporan saja. Sistem organisasi seperti ini, menurut bapak Syaifudin, dijalankan agar dapat mensupport ke arah-arrah yang lebih maksimal. Sistem seperti ini memang tidak bisa dikatakan ideal, namun sistem ini untuk melihat potensi, sebab potensi antar-wilayah bisa jadi berbeda. Posisi keuangan pun hanya diketahui oleh wilayah-wilayah sendiri, untuk ke pusat hanyalah pelaporan saja.

"... Karena itu akan dapat memberikan supporting ke arah mana yang lebih maksimal. Ada pendidikan yang memang tidak langsung ditangani oleh pusat, tetapi ditangani oleh daerah, misal Malang ditangani oleh DPP wilayah Malang, langsung membawahi pendidikan..."

Bapak Syafudin mengatakan bahwa pertimbangan untuk mengangkat pegawai berbeda-beda penyaringnya, harus dilihat posisi yang akan diisi. Untuk pelayan-pelayan swalayan yang lebih megutamakan kerja otot daripada akal, kriterianya cenderung mudah, yaitu amanah. Tetapi untuk level atas seperti Manajer, Direktur, Kepala Sekolah, Kepala Perguruan Tinggi, sampai Kepala TK, harus melalui kaderisasi. Dengan kaderisasi akan diketahui perilaku, kepribadian, dan kredibilitasnya. Namun untuk dosen dan guru pertimbangannya lebih ke profesionalisme kerja.

"... Kekeluargaan pada satu level tertentu karena memang mengejar aspek-aspek kepercayaan itu, juga kredibilitas. Kalau di level bawah secara umumnya, pegawai dan karyawan, itu adalah aspek profesional. Tapi bukan berarti Kepala Sekolah tidak profesional..."

Untuk memotivasi karyawan sekaligus untuk meminimalisir konflik antar karyawan ada pertemuan yang disebut dengan Pembinaan Kerohanian dan mengadakan fasilitas untuk bertemu keluarga (suami-istri). Kegiatan ini dilakukan bisa satu minggu sekali atau sebulan sekali, mempertimbangkan ritme pekerjaannya. Sedangkan penentuan gaji untuk karyawan tetap mengacu pada UMR. Tetapi untuk dunia pendidikan meskipun tetap mengacu UMR tetapi tidak mengikuti kenaikan gaji PNS, sebab ponpes Hidayatullah adalah swasta yang pendanaannya harus disesuaikan dengan bidang-bidang lain.

"Pertemuan seperti itu bisa untuk meredakan konflik. Sebenarnya yang kita dapai jika terjadi konflik itu sebenarnya masalah yang terbesar adalah komunikasi: mis komunikasi ya, mis persepsi, kan semuanya komunikasi. Kemudian asumsi sendiri, menafsiri sendiri, semua adalah komunikasi. Maka kemudian kita harus melakukan sebuah klarifikasi."

Mengenai aspek legal, bapak Syaifudin Nawawi mengatakan bahwa majalah Hidayatullah berada di bawah naungan SIUP. Sedangkan *retail* di bawah naungan yang fleksibel yaitu sistem koperasi.

Mekanisme penyaluran zakat, infaq, dan sedekah di ponpes Hidayatullah dikelola oleh lembaga sendiri yang bernama Baitul Maal Hidayatullah. Baitul Maal Hidayatullah ini mengumpulkan dana-dana zakat, infaq, dan sedekah dari usaha-usaha. Baitul Maal dijadikan supporting dari program ponpes. Baitul Maal ini dikoordinir lembaga pusat untuk pusat, wilayah untuk wilayah, daerah untuk Dati II, hubungannya dengan pusat adalah setoran tahunan.

"...semisal kita punya lembaga namanya mungkin lembaga Konsultan Management. Bukan lembaga Konsultan Managemen itu yang mengeluarkan zakatnya, tetapi Direktur Managemen Konsultan, konsultanya itu yang mengeluarkan. Selama ini kan sering kali, ini zakat perusahaannya bagaimana? Lha perusahaan ini milik umat bagaimana? Nanti yang masuk surga justru perusahaannya. Nanti kalau disahamkan jadi zakatnya dari perolehan pemilik-pemilik saham itu. Ada yang mengatur yaitu Baitul Maal Hidayatullah."

Menurut bapak Syaifudin, harapan kepada pemerintah lebih di dunia pendidikan khususnya terkait pada SDM, yaitu gurunya. Sebab inti pendidikan adalah guru, jadi diharapkan ada supporting dana, meskipun itu bukan harapan yang sangat diinginkan. Namun lebih ke sikap tenggang rasa pemerintah terhadap swasta. Misalnya kenaikan gaji guru, secara tidak langsung akan memungkinkan

kenaikan biaya di peserta didik, sebab biaya pendidikan di Hidayatullah didapatkan dari peserta didik.

"Itu kalau memang tidak ada supporting dana, tapi itu bukan sesuatu yang kita inginkan sangat sekali, tidak, tetapi paling gak ya tenggang rasa. Apa yang harus menaikkan gaji dengan 2 juta, kalau menaikkan gaji 2 juta, itu uang dari mana. Kita itu ingin pemerintah itu mengerti swasta lah."

5.2. Pondok Pesantren An-Nur

5.2.1. Latar Belakang Ponpes

Untuk mengembangkan potensi pemuda dan mahasiswa dalam berbahasa Arab dan Inggris, memahami kitab-kitab klasik dan moderen, serta menggali khasanah Islam secara komprehensif dan terus menerus maka Bpk KH. Imam Ghazali Said mendirikan Pondok Pesantren Mahasiswa An-Nur. Sejak berdirinya Pondok Pesantren Mahasiswa An-Nur pada tanggal 21 Agustus 1994 memberi kesempatan pada mahasiswa baik putra maupun putri untuk menumbuh kembangkan potensi keilmuan. Letaknya yang tidak jauh dari IAIN Sunan Ampel tepatnya Wonocolo Gg Modin 10A, membuat para mahasiswa dari IAIN Sunan Ampel untuk selain menjadi mahasiswa juga menjadi santri. Dengan fasilitas yang lengkap seperti kamar yang memadai, ruang belajar dan mushola, laboratorium bahasa dll membuat proses belajar mengajar bagi para santri menjadi lebih baik. Dalam hal kontribusi kepada masyarakat, Ponpes Mahasiswa An-Nur juga sering mengadakan kegiatan yang melibatkan masyarakat setempat.

5.2.2. Pemberdayaan Ekonomi Pesantren

Bagi ponpes yang memiliki banyak santri, (kini ponpes An-Nur mempunyai kurang lebih 100 orang santri), pendirian koperasi memiliki tujuan utama sebagai sarana pelayanan untuk santri. Menurut ibu Ni'mah, Pengasuh Pondok dan Pimpinan Koperasi di Ponpes Mahasiswa An-Nur yang beralamat di Jl. Wonocolo gg Modin 10A, menuturkan bahwa koperasi dan usaha-usaha lain yang didirikan itu dilatar belakangi agar santri tidak membeli keperluan primer di luar.

Menurut informasi yang diperoleh dari ibu Ni'mah yang juga seorang pengasuh menyebutkan bahwa latar belakang untuk mendirikan sebuah usaha yaitu koperasi adalah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari para santri. Walaupun tujuan utamanya bukan untuk melayani masyarakat luar namun tidak menutup kemungkinan untuk masyarakat luar berbelanja di koperasi An-Nur. Dengan berprinsip pelayanan yang baik menjadikan koperasi An-Nur menjadi pilihan untuk para santri demi pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Keamanan dan kenyamanan para santri adalah sebagai cara pelayanan yang paling diutamakan.

"Ya karena tuntutan ini. Latar belakang itu kan daripada santri beli di luar. Kalau dari santrennya sendiri kan gak mungkin, meskipun gak banyak kan beli ke santrennya sendiri."

Dikarenakan usaha ini termasuk usaha mikro maka modal adalah dari uang pribadi pengasuh pondok. Selain sebagai pengasuh pondok pesantren, pengasuh juga menjadi pengelola usaha koperasi An-Nur.

"Yaa... modal dari uang pribadi."

Dengan seringnya kekurangan modal maka membuat perkembangan dari koperasi An-Nur menjadi terhambat. Seringkali penanganan kekurangan modal itu diambil dari uang pribadi dikarenakan usahanya yang relatif kecil atau bisa disebut dengan usaha mikro. Meskipun modalnya berasal dari uang pribadi, untuk pengembangannya, menurut ibu Ni'mah, tidak menggunakan uang hasil koperasi untuk kepentingan-kepentingan pribadi. Namun uang untuk koperasi ditabung dan digunakan untuk pengembangan.

"kiat-kiatnya ya ini kita gak ngambil penghasilan dari kopreasi tidak untuk kepentingan pribadi. Jadi ya supaya utuh itu kita gak ngambil untuk makan sehari-hari"

Namun selama ini belum mencoba untuk bekerja sama dengan bank syariah dikarenakan usaha yang mikro dan apabila ada kekurangan masih bisa ditutup dengan uang pribadi pengelola pondok pesantren.

Koperasi An-Nur memiliki sistem yaitu dari santri untuk santri membuat koperasi terus berjalan. Karena koperasi ini hanya diperuntukkan untuk santri Pondok Pesantren Mahasiswa An-Nur maka peluang bisnis hanya pada lingkungan pondok pesantren saja. Karena sifatnya yang intern, dengan segmentasi yang jelas, maka koperasi ini tidak terlalu terpengaruh dengan persaingan di luar.

"Kita itu ndak resah dengan persaingan di luar."

Dengan tidak terpengaruh oleh persaingan di luar pondok membuat koperasi An-Nur tidak perlu memiliki atau menggunakan strategi-strategi khusus

demikian memajukan dan mengembangkan koperasi Pondok Pesantren Mahasiswa An-Nur. Dan dengan harga jual yang hanya mengambil laba rata-rata 10% menjadi kelebihan dari koperasi Pondok Pesantren An-Nur.

Menurut Ibu Ni'mah, dikarenakan usaha ini termasuk usaha mikro maka usaha ini tidak memerlukan karyawan dengan jumlah yang banyak. Jumlah karyawan yang hanya 2 orang menjadikan usaha ini masih tetap berjalan. Sistem penggajian ada yang menggunakan sistem bagi hasil dan sistem gaji. Sistem bagi hasil dilakukan kepada usaha-usaha yang dikelola oleh santri sendiri. Misalnya, di usaha rental yang dijaga oleh 2 orang santri, maka keuntungan dibagi menjadi 3. Bagi karyawan yang direkrut dari luar, gaji merupakan kesepakatan antara pimpinan dan karyawan. Meskipun tidak mengacu pada UMR, namun karyawan di koperasi ini juga difasilitasi dengan gaji, akomodasi, makan, dan kerohanian.

"Kalau kita ikut UMR kan ga kuat, tapi kita kan gaji sekina, nanti makan ikut saya, tempat tinggal saya, bonusnya itu tadi ngaji, gak ada bonus lainnya, akhirat.."

Tidak ada struktur dalam usaha ini, dikarenakan jenis usaha mikro yang tidak membutuhkan struktur. Tetapi menurut pengelola koperasi dulu memang ada struktur yang dibuat untuk legalitas saja. Namun sekarang struktur itu tidak berjalan sebagaimana mestinya. Keuangan saat ini dilaporkan setiap 1 bulan sekali langsung dari karyawan kepada pengelola. Dan karena pengelola juga sekaligus menjadi pengontrol dari usaha koperasi. Dengan sistem transparan yang dipakai oleh pengelola koperasi membuat para santri menjadi tahu apakah pengelolaan

sudah benar dan tidak mengambil laba yang terlalu besar yang bisa menjadikan riba.

Pemilihan karyawan hanya menggunakan sitem kekeluargaan. Dengan akad akan digaji segini dan dengan fasilitas makan, tempat tinggal, dan belajar ngaji pengelola mencari karyawan. Hal ini membuat tidak adanya konflik antara karyawan dengan pengelola dari koperasi. Namun syarat yang memang harus dimiliki setiap karyawan adalah bisa ngaji dan mau ngaji.

Dikarenakan usaha ini usaha yang hanya diperuntukan bagi santri, maka pemasaran dan pengembangan usaha hanya hanya sekitar santri. Pengelola tidak melakukan pemasaran keluar karena hanya khusus untuk santri. Walaupun masyarakat luar ada yang berbelanja di koperasi namun itu hanya sekedar tahu bahwa ada koperasi yang berada di samping rumah mereka.

Pengelola hanya menargetkan agar tidak rugi. Jadi pengelola tidak melakukan pemasaran keluar dalam pengembangan usaha koperasi. Koperasi Pondok Pesantren Mahasiswa An-Nur belum mau menggandeng pihak luar. Walaupun dengan omset yang rata-rata Rp 700.000,- per bulan.

Dalam hal usaha legalitas sangatlah penting. Menurut ibu Ni'mah legalitas sangatlah penting dalam membangun usaha meskipun usaha itu hanya koperasi yang kecil. Dan mungkin masyarakat bisa tahu bahwa usaha ini sudah legal dan tidak perlu khawatir tentang riba atau laba yang terlalu berlebih. Tiap bulan koperasi akan menyisihkan 2,5% dari hasil untuk zakat. Dan tiap tahun akan menyalurkan zakat ke orang-orang yang membutuhkan.

Harapan dari pengelola koperasi untuk pemerintah saat ini adalah adanya penyuluhan atau pembelajaran bagi orang-orang yang ingin mendirikan sebuah koperasi dan cara-cara memenejemen koperasi dari yang kecil sampai koperasi yang besar karena bukan hanya koperasi yang besar saja yang butuh menejemen yang baik namunkoperasi-koperasi kecil atau bisa disebut mikro ini mampu untuk mengembangkan usahanya.

5.3. ANALISIS PEMBERDAYAAN EKONOMI PESANTREN

Berkaitan dengan menumbuhkan kemandirian pesantren khususnya dalam bidang ekonomi, saat ini menjadi krusial. Hal ini mengingat pembahasan yang jarang dibicarakan (selain peran sosial-politik) tentang pentingnya pemberdayaan ekonomi pesantren sebagai bentuk kemandirian pesantren. Tuduhan yang tidak mengenakan selama ini, ada asumsi dalam bentuk pelabelan terhadap pesantren dengan nama lembaga pengedar proposal dana bantuan, baik pada institusi formal atau non formal. Labelling itu tentunya tidak mengenakan. Pesantren akan terbebas dari anggapan itu kalau bisa menjadi lembaga yang kuat, terutama dalam sektor ekonomi.

Semua pesantren di Indonesia adalah lembaga swasta, dimana kemandirian menjadi salah satu ciri utamanya. Tujuan pendidikan pesantren bukanlah mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.

Ketika pesantren masih berukuran kecil dengan murid hanya puluhan orang dan kyai menjadi pengajar tunggal, maka pesantren dapat dikatakan seolah-olah menjadi milik pribadi kyai. Pada tahap ini kyai mampu memenuhi segala kebutuhan, termasuk kebutuhan tenaga pengajar dan kebutuhan ekonomi, karena kyai umumnya adalah kelompok mampu di pedesaan. Kebutuhan ekonomi pesantren relatif kecil dan mudah, karena hanya membutuhkan sebuah tempat pertemuan sederhana, yang dapat berupa rumah kyai itu sendiri atau masjid. Para santri tinggal di pondok-pondok yang dibangunnya sendiri dan memenuhi makannya secara sendiri-sendiri pula, sementara kyai hanya perlu memikirkan kebutuhan ekonomi keluarganya saja. Pada pesantren yang kecil tidak ditemukan adanya iuran yang tetap dari santri, kecuali sumbangan untuk kebutuhan penerangan (lampu atau listrik).

Namun, saat sekarang, khususnya bagi pesantren yang besar, iuran santri adalah sesuatu yang umum, yang biasanya langsung di ambil dari potongan wesel. Adakalanya besar iuran tersebut tidak sama, karena santri yang kaya membayar lebih banyak, tentunya melalui kerelaan dan kesepakatan sebelumnya antara pihak pesantren dan keluarga santri. Bagi pesantren besar yang sudah berbentuk yayasan dan menerapkan jenis pendidikan dengan kurikulum Departemen Agama, pembayaran SPP sudah menjadi suatu yang umum dengan besar yang sudah ditentukan. Sumber lain bagi pemenuhan ekonomi pada pesantren yang sudah berbentuk yayasan adalah sumbangan masyarakat, usaha pesantren sendiri, dan bantuan pemerintah. Bidang ekonomi dapat dianggap relatif baru dalam dunia pesantren, khususnya dalam pengertian ekonomi dalam tataran konsep dan

praktis, misalnya pengajaran keterampilan, kewiraswastaan, menjadikan pesantren sebagai badan usaha, dan lain-lain.

Sekarang ini sering muncul anggapan bahwa agama dan ekonomi dua hal yang berbeda, jika berbicara tentang ekonomi maka tidak bisa digabungkan dengan membicarakan dengan agama, karena yang satu menuntut keihlasan yang biasanya diartikan sebagai bentuk ketidak berharapan terhadap “keuntungan” sedangkan yang satu selalu di hubungkan dengan masalah keuangan, keuntungan, dan pamrih. Sehingga jika berbicara pesantren seolah olah tidak ada hubungannya dengan masalah ekonomi, lebih lebih jika membahas masalah keagamaan yang lebih mendalam. Padahal dua masalah ini adalah dua mata uang yang tidak bisa dipisahkan.

5.3.1. Pesantren Sebagai Lembaga Produksi

Pesantren sebagai lembaga produksi yang di tunjukkan dengan adanya penguasaan terhadap sejumlah bidang tanah, memiliki tenaga kerja untuk memanfaatkan, dan memiliki teknologi untuk mengelolah/memproduksi menunjukkan pesantren sebagai salah satu produsen, jika sebuah pesantren bergerak dalam bidang pertanian, maka pesantren ini merupakan produsen dalam bidang pertanian, jika pesantren bergerak dalam bidang indsutri (misal; dalam bentuk kerajinan dan usaha kecil lain) maka pesantren sebagai produsen dalam bidang industri.

Pesantren sebagai lembaga produksi yang memungkinkan untuk dapat melanjutkan eksistensi dalam dunia usaha maka pesantren seharusnya berinovasi

dalam pengembangan produknya, jika hanya mengandalkan pasar tradisional yang dimiliki maka perkembangannya akan cenderung stagnan. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan mengefisienkan faktor produksi yang dimiliki yang kemudian mengembangkan diversifikasi produk dan tenaga kerja. Dengan demikian akan memunculkan efisiensi ekonomis. Sedangkan efisiensi ekonomis mengacu pada nilai output terhadap input, atau nilai sumberdaya (faktor produksi) yang di pakai menghasilkan output tersebut. Pengukuran efisiensi ekonomis mensyaratkan nilai-nilai ditempatkan pada komoditi. Dalam analisis kesejahteraan, nilai yang ditempatkan (sebagai satuan hitung atau pengukur) pada komoditi itu adalah nilai-nilai yang diberikan oleh pasar sempurna. Ekonomi Italia, Filfredo Pareto, telah menspesifikasikan suatu kondisi atau syarat terciptanya alokasi sumberdaya secara efisien atau optimal, yang kemudian terkenal dengan istilah syarat atau kondisi pareto (*pareto condition*). Definisi kondisi pareto adalah suatu alokasi barang sedemikian rupa, sehingga bila dibandingkan dengan alokasi lainnya, alokasi tersebut tidak akan merugikan pihak manapun dan salah satu pihak pasti diuntungkan. Atas kondisi pareto juga bisa didefinisikan sebagai suatu situasi dimana sebagian atau semua pihak/individu takkan mungkin lagi diuntungkan oleh pertukaran sukarela. Inilah peranan ekonomi pesantren sebagai produsen. Dengan kondisi yang demikian, seperti halnya Pondok Pesantren Darussalam Gontor, Ponorogo, sebagai contoh pesantren yang bisa mengembangkan ekonomi local.

Belakangan ini, tidak sedikit kalangan yang me-labeli pesantren dengan nama lembaga pengedar proposal dana bantuan., baik pada institusi formal atau

non formal. Setiap ada kegiatan, apakah membangun gedung atau kegiatan lain, tidak selalu sibuk mengedarkan proposal kesana-kemari. Padahal sebelumnya pesantren sangat disegani lantaran mengupayakan sendiri pendanaan bagi keberlangsungan pesantren itu sendiri. Dahulu, sejak masa penyiaran islam, umumnya, berbagai pondok pesantren yang ada di Indonesia sebagian besar didirikan oleh para ulama dengan kerja keras secara mandiri. (Faozan, 2006:3)

Jiwa kemandirian juga diajarkan kepada setiap santri di lingkup pesantren, para santri di samping melaksanakan tugas ataupun kewajibannya mempelajari serta mendalami ilmu-ilmu agama islam, dalam rangka menyiapkan diri untuk menjadi kader ulama, ustadz, dan mubaligh, dahulu juga terkenal dengan sikap kemandirian dan keikhlasannya. Jiwa dan sikap demikian selalu ditumbuhkan dalam kehidupan santri sehari-hari di lingkungan pesantren. Jiwa kemandirian santri mula-mula ditumbuhkan dalam mengurus kebutuhan hidup sehari-hari seperti, mencuci, memasak, mengepel, membersihkan tempat tidur dan sebagainya. Para santri diajari, misalnya, bagaimana bercocok tanam dan memperoleh hasil untuk memenuhi kebutuhan hidup, bagaimana meraih rezeki didunia ini secara baik dan tidak merendahkan derajat. Ketika sudah semakin dewasa, Lambat laun tanggung jawab yang diberikan pengasuh kepada santri biasanya semakin besar. Semisal mengajar santri junior, atau disertai mengembangkan program-program pesantren seperti mengurus majlis ta'lim, koperasi pesantren, program pertanian, dan sebagainya.

Faozan (2006) dalam tulisannya tentang Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi menguraikan bahwa ponpes mempunyai tiga fungsi utama yang

senantiasa diembannya, yaitu: Pertama, sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*center of excellence*); Kedua, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*human resource*); Ketiga, sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*). Ponpes juga dipahami sebagai bagian yang terlibat dalam proses perubahan sosial (*social change*) di tengah perubahan yang terjadi. Di sisi lain ponpes yang didiami oleh santri yang jumlahnya cukup banyak merupakan konsumen yang positif dan didukung oleh masyarakat sekitarnya. Artinya, santri dan masyarakat sekeliling pada dasarnya adalah konsumen yang kebutuhannya dapat dicukupi secara ekonomi oleh pesantren itu sendiri. Jadi, pesantren hakikatnya bisa mandiri untuk menjadi pusat kelembagaan ekonomi, bagi warganya di dalam pesantren dan di luar pesantren.

5.3.2. Unit Usaha Untuk Kemandirian Pesantren

Dari hasil studi kasus yang dilakukan peneliti, pesantren Hidayatullah terlihat sudah sangat menyadari potensi ekonomi yang dimiliki oleh pesantren. Ponpes yang berdiri pada tahun 1984 ini, awalnya bukan merupakan sebuah pondok, tetapi penyantunan anak yatim dan terlantar. Pondok Pesantren Hidayatullah mempunyai visi untuk menyebarkan syariah Islam dilakukan melalui dakwah, pendidikan, dan ekonomi. Sebelum mempunyai unit usaha, biaya operasional ditopang oleh umat dan masing-masing pengurus. Para pengurus pondok pesantren terus belajar untuk mewujudkan sebuah lembaga dakwah islam yang mempunyai kemandirian secara finansial.

Sampai dengan saat ini, ponpes Hidayatullah memiliki beberapa unit usaha

yang berada dibawah Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah. Unit usaha yang dimulai dari skala mikro tersebut kini sudah berkembang menjadi unit usaha dengan skala menengah, yaitu Majalah Hidayatullah, Swalayan "Sakinah", dan Kelompok Bimbingan Haji & Umroh. Majalah Hidayatullah berdiri sejak Ponpes ini berdiri, yaitu tahun 1984, sedangkan usaha swalayan sekitar tahun 1990. Motivasi untuk menerbitkan majalah Hidayatullah adalah usaha untuk menyebarkan misi Ponpes, yaitu syiar syariah. Dengan adanya majalah, penyebaran misi tidak harus menunggu media lain untuk meliput, menulis, dan mencetak. Majalah Hidayatullah sekarang telah berkembang dan menjadi majalah Islam dengan oplah terbesar di Indonesia. Untuk *retail* (dalam hal ini swalayan) motivasinya lebih mengarah pada pelayanan kebutuhan sehari-hari masyarakat. Kalau benar manajemen bukan tidak mungkin akan berkembang, karena itu merupakan kebutuhan sehari-hari yang tidak tergantung pada musim. Sedangkan Kelompok Bimbingan Haji & Umroh merupakan kelanjutan dari usaha Travel dan Biro. Hal ini lebih dipicu karena dilihat konsep pelaksanaan syariat perjalanan haji banyak yang tidak sesuai dengan aturan usaha. Secara umum prinsip usaha dari Ponpes Hidayatullah berbasis pada agama Islam (berbasis syariah).

Pemegang saham dalam usaha Ponpes Hidayatullah adalah yayasan dan beberapa pendiri. Untuk pengembangan modal ponpes menggunakan jasa bank. Sebelum adanya bank syariah, pengembangan tersebut dilakukan dengan BRI karena BRI merupakan bank rakyat, sehingga jika terjadi masalah-masalah kembalinya ke rakyat. Namun setelah adanya bank syariah, ponpes beralih pada bank syariah dengan tujuan lain untuk mengakomodir produk-produk syariah.

Sistem yang digunakan untuk pengembangan modal adalah sistem *mudharabah* dan *ijarah*.

Untuk menjaga kestabilan modal, ponpes Hidayatullah memperbanyak varietas usaha. Karena jika hanya memiliki satu usaha dan *kolaps* maka masih ada usaha lain. Selain itu juga menggunakan prinsip yang oleh para pengurunya disebut sebagai *Total Chinese Management* yaitu dengan menggunakan sistem *saving*, yaitu penggunaan modal 70-80%, sehingga jika ada masalah masih ada 20-30% modal yang disimpan.

Hasil nyata dari pengelolaan dan pengembangan usaha tersebut bukan hanya dirasakan oleh para pengurus dan santri pesantren, tetapi juga masyarakat sekitar. Dari sisi penyerapan tenaga kerja misalnya, ponpes Hidayatullah dalam bidang pendidikan, yakni sekolahan menyerap tenaga kerja 190 orang, Swalayan Sakinah menyerap tenaga kerja berjumlah 80 orang. Manfaat yang dirasakan masyarakat sekitar dalam bidang sosial berwujud pemberian beasiswa pada putra-putra masyarakat sekitar yang berprestasi, santunan keluarga tidak mampu, pembentukan organisasi pemulung dengan misi mengarahkan pola hidup keluarga. Sedang dalam bidang pendidikan, membentuk lembaga pendidikan yang dapat diakses langsung oleh masyarakat.

Unit usaha yang dikelola pun kini mengalami perkembangan yang pesat. Majalah Hidayatullah kini mempunyai 20-25 biro Surabaya dan 15 Biro Jakarta, sedangkan Swalayan Sakinah berencana membuka cabang di tempat lain. Dalam struktur organisasi, Yayasan berada pada posisi paling atas. Namun setiap bidang memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda. Di bidang pendidikan, Yayasan

Pondok Pesantren Hidayatullah mempunyai lembaga pendidikan formal mulai tingkat Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi. Lembaga pendidikan formal bukan merupakan unit usaha sebagaimana toko swalayan dan majalah Hidayatullah, tetapi bagaimanapun juga lembaga pendidikan dibawah yaysan Hidayatullah juga memberikan andil terhadap pemasukan dan keuangan yaysan Pondok Pesantren Hidayatullah.

Dari sisi kemadirian santri, yaysan pondok pesantren hidayatullah juga sangat menekankan hal tersebut. Unit usaha yang dikelola yaysan juga merupakan sarana belajar untuk membentuk jiwa kewirauasahaan para alumni pesantren hidayatullah. Meskipun tidak jarang mereka kemudian direkrut menjadi karyawan pada unit usaha tersebut. Jadi unit usaha bukan hanya menjadi unit yang memberi pemasukan semata, namun juga sebagai tempat belajar para murid pondok pesantren.

Kasus yang berbeda ditemukan pada Pondok Pesantren An-Nur. Pondok pesantren yang didirikan pada tahun 1994 ini memiliki lebih dari 100 santri. Pondok pesantren ini tidak dikeloala oleh yaysan sebagaimana pada ponpes Hidayatullah, namun dikelola sendiri oleh keluarga Bpk. KH. Imam Ghazali Said. Ponpes An-Nur memiliki unit usaha yaitu koperasi pondok pesantren (kopontren). Bagi ponpes yang memiliki banyak santri, pendirian koperasi memiliki tujuan utama sebagai sarana pelayanan untuk santri. Menurut ibu Ni'mah, Pengasuh Pondok dan Pimpinan Kopreasi di Ponpes Mahasiswa An-Nur yang beralamat di jl. Wonocolo gg Modin 10A, menuturkan bahwa koperasi yang didirikan itu dilatar belakangai agar santri tidak membeli keperluan primer di luar.

Latar belakang untuk mendirikan sebuah usaha yaitu koperasi adalah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari para santri. Tujuan utamanya bukan untuk melayani masyarakat luar namun tidak menutup kemungkinan untuk masyarakat luar berbelanja di koperasi An-Nur. Dengan berprinsip pelayanan yang baik menjadikan koperasi An-Nur menjadi pilihan untuk para santri demi pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Keamanan dan kenyamanan para santri adalah sebagai cara pelayanan yang paling diutamakan. Hal tersebut dilakukan agar para santri sebisa mungkin tidak perlu lagi terlalu direpotkan dengan membeli kebutuhan sehari-hari diluar lingkungan pondok.

Karena dikelola secara pribadi, maka modal untuk mendirikan kopontren juga berasal dari uang pribadi pengurus pondok. Koperasi An-Nur memiliki sistem yaitu dari santri untuk santri membuat koperasi terus berjalan. Karena koperasi ini hanya diperuntukkan untuk santri Pondok Pesantren Mahasiswa An-Nur maka peluang bisnis hanya pada lingkungan pondok pesantren saja. Karena sifatnya yang intern, dengan segmentasi yang jelas, maka koperasi ini tidak terlalu terpengaruh dengan persaingan di luar. Dengan tidak terpengaruh oleh persaingan di luar pondok membuat koperasi An-Nur tidak perlu memiliki atau menggunakan strategi-strategi khusus demi memajukan dan mengembangkan koperasi Pondok Pesantren Mahasiswa An-Nur. Dan dengan harga jual yang hanya mengambil laba rata-rata 10% menjadi kelebihan dari koperasi Pondok Pesantren An-Nur.

Dari sisi pengorganisasian unit usaha, pengurus pondok berpendapat bahwa karena usaha ini termasuk usaha mikro maka usaha ini tidak memerlukan karyawan dengan jumlah yang banyak. Tidak ada struktur dalam usaha ini,

karena pengurus berpendapat bahwa jenis usaha mikro tidak membutuhkan struktur. Tetapi menurut pengelola koperasi dulu memang ada struktur yang dibuat untuk legalitas saja. Namun sekarang struktur itu tidak berjalan sebagaimana mestinya. Keuangan saat ini dilaporkan setiap 1 bulan sekali langsung dari karyawan kepada pengelola. Dan karena pengelola juga sekaligus menjadi pengotrol dari usaha koperasi. Jumlah karyawan yang hanya 2 orang menjadikan usaha ini masih tetap berjalan. Masalah penggajian merupakan kesepakatan antara pimpinan dan karyawan. Meskipun tidak mengacu pada upah minimum yang berlaku, namun karyawan di koperasi ini juga difasilitasi dengan gaji, akomodasi, makan, dan kerohanian (pegawai koperasi sekaligus belajar ngaji di pondok).

Pemilihan karyawan hanya menggunakan sistem kekeluargaan. Dengan akad akan digaji sekian dan dengan fasilitas makan, tempat tinggal, dan belajar ngaji. Syarat yang memang harus dimiliki setiap karyawan adalah bisa ngaji dan mau ngaji. usaha yang hanya diperuntukkan bagi santri, maka pemasaran dan pengembangan usaha hanya hanya sekitar santri. Pengelola tidak melakukan pemasaran keluar karena hanya khusus untuk santri. Walaupun masyarakat luar ada yang berbelanja di koperasi namun itu hanya sekedar tahu bahwa ada koperasi yang berada di samping rumah mereka. Pengelola hanya menargetkan agar tidak rugi. Pengelola tidak melakukan pemasaran keluar dalam pengembangan usaha koperasi. Koperasi Pondok Pesantren Mahasiswa An-Nur belum mau menggandeng pihak luar. Tidak ada rencana pengembangan usaha meskipun omzet rata-rata hanya Rp 700.000,- per bulan.

Dilihat dari tahun berdirinya, ponpes An-Nur tidak bisa dibilang muda atau baru berdiri, usia pesantren sudah lebih dari sepuluh tahun. Namun dari sisi kemandirian finansial, tidak ada kemajuan yang berarti sejak pesantren didirikan. Sumber utama dana pengelolaan pesantren masih dibebankan pada santri yang mondok di pesantren tersebut. Pembelajaran untuk kemandirian dan memupuk jiwa kewirausahaan para santri sama sekali belum menjadi perhatian pengurus pondok. Fokus pesantren hanya memberi pelajaran keagamaan saja, tanpa adanya pembelajaran sebagai bekal hidup mandiri ketika santri sudah lulus dari pondok.

Memang, pada pengelolaan pesantren seperti yang terjadi pada ponpes An-Nur tersebut banyak hambatan yang ditemui dalam pemberdayaan ekonomi pondok pesantren. Faozan (2006) menguraikan hambatan pemberdayaan ekonomi tersebut antara lain:

1. Sumber Daya Manusia

SDM di sini tentu saja tidak hanya meliputi kemampuan dasar akademis, tetapi juga kemampuan skill individual-kolektif. Perpaduan antar-kemampuan akademis dan skill individual-kolektif inilah yang pada saatnya sangat menentukan terhadap kualitas suatu produk. Dengan kata lain, pesantren sebagai sebuah *center of excellence*, seharusnya melengkapi kurikulum dan metodologinya, tidak hanya pada satu kemampuan, yaitu mencetak pemikir-pemikir agama, tetapi sekaligus praktisi-praktisi sosial dengan basis agama. Untuk keperluan inilah berbagai ilmu dan kemampuan terapan sangat dibutuhkan.

2. Kelembagaan

Secara garis besar, model kelembagaan Ponpes dapat dikategorikan ke dalam dua kategori sebagai berikut:

a). Integrated Structural

Maksudnya adalah semua unit atau bidang yang ada dalam Ponpes merupakan bagian tak terpisahkan dengan Ponpes. Artinya, semua unit atau bidang dengan berbagai ragam spesifikasi, berada dalam suatu struktur organisasi. Model seperti ini, sebenarnya tidak terlalu bermasalah seandainya masing-masing unit atau bidang memiliki job discription yang jelas, termasuk hak dan kewenangannya. Sebaliknya, Apabila hal ini tidak dijumpai sementara kendali organisasi berpusat hanya pada satu orang (dan inilah yang banyak terjadi di Ponpes), maka dapat dipastikan bahwa sistem keorganisasian dan kelembagaan tidak bisa berjalan dengan baik. Istilah yang sering kita dengar “semuanya harus mendapat restu sang Kiai”. Inilah problem klasik kelembagaan yang biasanya banyak dijumpai di Ponpes. Meski demikian, Apabila figur Kiai yang demokratis, maka otoritarianisme kelembagaan dapat dihindarkan.

b). Integrated Non-Structural

Maksudnya adalah unit atau bidang usaha yang dikembangkan Ponpes terpisah secara struktural organisatoris. Artinya, setiap bidang usaha mempunyai struktur tersendiri yang independen. Meski demikian, secara emosional dan ideologis tetap menyatu dengan Ponpes. Pemisahan lembaga ini dimaksudkan sebagai upaya kemandirian

lembaga, baik dalam pengelolaan atau pengembangannya. Adapun kontribusi yang diberikan pada Ponpes, biasanya berupa semacam manajemen fee. Model kelembagaan seperti ini biasanya mengadopsi sistem manajemen modern. Karenanya, tolok-ukurnya adalah profesionalisme.

3. Terobosan / Inovasi, dan networking

Problem ketiga yang dirasa mendasar adalah kurangnya keberanian Ponpes untuk melakukan terobosan keluar, atau membuat jaringan, baik antar Ponpes maupun Ponpes dengan institusi lain. Kurangnya keberanian ini tidak terlepas dari dua problem yang ada, yaitu SDM dan kelembagaan, akibat lebih jauh, Ponpes tidak atau kurang maksimal memfungsikan dirinya sebagai agent of development. Agar dapat menjadi agen perubahan dan pemberdayaan, ada beberapa yang harus dipenuhi, antara lain: wawasan, komunikasi, kekuasaan atau kekuatan, politik, dan modalitas ekonomi.

Mengacu pada apa yang telah diuraikan tersebut, dari SDM jelas ponpes An-Nur masih tertinggal dalam hal kecakapan dalam hal ekonomi dan kewirausahaan. Secara kelembagaan ponpes An-Nur memang terpusat pada satu orang, satu keluarga, karena itu semua bidang, termasuk didalamnya adalah unit usaha tidak mempunyai kemandirian untuk mengatur dirinya sendiri. Semua keputusan yang sifatnya strategis masih terpusat pada satu orang. Akibat dari dua

hal tersebut pada gilirannya memunculkan persoalan yang ketiga yaitu tidak adanya inisiatif dan inovasi untuk pengembangan ekonomi pesantren.

Faozan (2006), mengutip Yusuf Qardawi, memang masih banyak orang memiliki persepsi yang salah terhadap Islam dalam masalah ekonomi. Menurut mereka Islam sama sekali tidak memperhatikan masalah ekonomi, agama dan ekonomi adalah sesuatu yang sangat bertentangan. Anggapan yang demikian sangatlah keliru karena Islam sangat memperhatikan masalah ekonomi. Baik al-Qur'an maupun Hadis sangat meng-anjurkan umat Islam supaya tidak meninggalkan dunia atau masalah ekonomi. Al-Qur'an menganggap harta sebagai penopang kehidupan dan kenikmatan yang diberikan Allah SWT kepada hamba-hamba-Nya. Nabi sendiri juga sangat menghawatirkan kemiskinan dan menganjurkan umat Islam supaya bersungguh-sungguh mencari rizki. Kondisi kemiskinan menurut beliau bisa mempengaruhi keimanan seseorang (*kadal faqru an yakuna kufron*). (faozan, 2006:5)

Terdapat tiga unsur utama yang mempunyai kontribusi terhadap keunikan dan daya tarik kehidupan pesantren, yaitu: Kiyai-Ulama, Santri-Murid, dan yang ketiga Metode dan sistem pendidikan pesantren. Faozan (2006) menawarkan suatu pendekatan terhadap ketiga unsur tersebut, yang dipandang mempunyai potensi secara ekonomis:

1. Kiyai-Ulama

Keunikan sekaligus sebagai magnet Ponpes adalah figur Kiai-ulama pemimpin Ponpes. Andai dalam lingkungan Ponpes tersebut terdapat beberapa Kiai-ulama, maka keberadaan mereka haruslah tetap mengikuti ritme Kiai-ulama

sepuh di lingkungan Ponpes tersebut. Dalam masalah ini, muncul faktor yang sangat penting sekaligus sebagai syarat dalam tradisi Islam, yaitu seorang Kiai-ulama adalah pemegang ilmu-ilmu agama doktrinal. Tugas ini tidak dapat dilimpahkan kepada masyarakat umum karena berhubungan dengan kepercayaan bahwa ulama merupakan pewaris Nabi, seperti disebutkan dalam sebuah Hadis. Bila demikian, bagaimana keunikan kepemimpinan Kiai-ulama Ponpes ini dapat dipandang sebagai potensi Ponpes yang bernilai ekonomis?

Setidaknya ada tiga jawaban yang dapat diberikan Pertama, figur seorang Kiai-ulama Ponpes merupakan magnet (daya tarik) yang luar biasa bagi calon santri, wali santri, dan masyarakat untuk berburu ilmu. Kedalaman ilmu sang Kiai-ulama inilah sesungguhnya awal potensi ekonomi itu terbangun. Ini tidak berarti komersialisasi ilmu, tetapi sudah seharusnya orang-orang yang berilmu itu memperoleh penghargaan meski tidak selalu berupa materi. Meski potensi berasal dari figur seorang atau beberapa Kiai Ponpes, tetapi karena institusi Ponpes biasanya melekat dengan figur sang Kiai-ulama, maka pemanfaatan potensi tersebut juga untuk kemaslahatan Ponpes.

Kedua, pada umumnya, seorang Kiai-ulama adalah tokoh panutan masyarakat dan pemerintah. Ketokohan seorang Kiai-ulama ini memunculkan sebuah kepercayaan, dan dari kepercayaan melahirkan akses. Dari sinilah jalur-jalur komunikasi, baik dalam kerangka ekonomis, politis, maupun yang lainnya terbangun dengan sendirinya. Persoalannya bagaimana mengemas kepercayaan yang telah menjadi aset itu dengan moralitas agama? Dalam konteks inilah Kiai-ulama Ponpes diuji.

Ketiga, pada umumnya, seorang Kiai-ulama, sebelum membangun sebuah Ponpes, telah mandiri secara ekonomi, misalnya sebagai petani, pedagang, dan sebagainya. Pada beberapa Ponpes para santri bahkan belajar bertani dan berdagang kepada sang Kiai-ulama. Kiai-ulama semacam ini sering menjadi tumpuan keuangan Ponpes. Ini berarti sejak awal Kiai-ulama telah mempersiapkan diri secara sungguh-sungguh, tidak hanya dari aspek mental, tetapi juga sosial dan ekonomi. Jiwa dan semangat entrepreneurship inilah yang mendasari kemandirian perekonomian Ponpes. Apabila aset dan jiwa entrepreneurship ini dipadukan, maka hasilnya dapat dijadikan dasar membangun tatanan ekonomi Ponpes.

2. Santri-Murid

Potensi ekonomi kedua yang melekat pada Ponpes adalah santri, atau murid atau siswa. Analisis potensi diri ini harus dipahami, bahwa para santri tersebut sering mempunyai potensi/bakat bawaan, seperti kemampuan membaca al-Qur'an, kaligrafi, pertukangan, dan sebagainya. Bakat bawaan ini sudah seharusnya selalu dipupuk dan dikembangkan. Karena itulah, ada baiknya bila dalam Ponpes diterapkan penelusuran potensi/bakat dan minat santri, kemudian dibina dan dilatih.

Dengan demikian, dalam Ponpes tersebut perlu juga dikembangkan semacam Wadah Apresiasi Potensi Santri (WAPOSI), mungkin sudah ada di beberapa Ponpes, tinggal bagaimana mengaturnya supaya produktif. Perlu juga ditambahkan, penggalian potensi diri santri-murid ini merambah pada potensi-

potensi, semisal politisi, advokasi, jurnalistik, dan seterusnya. Karenanya, untuk ke depan wajah Ponpes menjadi semakin kaya ragam dan warna.

3. Pendidikan

Seperti telah disinggung di atas, salah satu keunikan Ponpes terletak pada sistem pendidikannya yang integral. Artinya, model pendidikan khas Ponpes, seperti sorogan, nonklasikal dipadukan dengan model pendidikan modern yang klasikal. Di samping itu, juga disiplin ilmu yang ditekuninya, tidak hanya ilmu agama, melainkan sekaligus pelajaran umum lainnya, seperti bahasa Inggris, matematika, sosiologi, antropologi, dan sebagainya. Untuk yang terakhir ini, biasanya dapat dijumpai pada Ponpes yang sekaligus mengelola lembaga pendidikan formal, baik dengan nama madrasah seperti MTs dan MA, maupun sekolah seperti SMP dan SMA. Pesantren-pesantren yang sudah menerapkan pendidikan seperti ini di antaranya Ponpes Gontor Ponorogo, Ponpes al-Falah Ciampea Bogor, Ponpes Darun Najah Jakarta, Ponpes al-Muthfawiyah Tapanuli Selatan, dan Ponpes lainnya. Di sinilah letak keunikan pendidikan Ponpes.

Bagaimana halnya dengan potensi ekonomi dari pendidikan pesantren ini? Sebagaimana lazimnya pendidikan, di dalamnya pasti ada murid-siswa, guru, sarana, dan prasarana. Dari sisi murid-siswa misalnya, sudah barang tentu dikenai kewajiban membayar syahriah. Untuk kelancaran proses pembelajaran, diperlukan seperangkat buku, kitab, dan alat-alat tulis. Dari sini bisa dikembangkan salah satu unit usaha Ponpes yang menyediakan sarana belajar tersebut, semisal toko buku

atau kitab, alat tulis, dan foto copy, belum lagi dari sisi kebutuhan sehari-hari seperti makan minum, air, telepon, asrama, pakaian, dan sebagainya.

Potensi ekonomi dari sektor pendidikan ini tentu menjadi semakin sempurna bila digabung dengan potensi diri santri-murid seperti telah dijelaskan dalam poin dua. Persoalannya tinggal bagaimana semua potensi ini dikelola secara profesional, tetapi tetap menampilkan karakteristik pesantren. Inilah salah satu tantangan Ponpes dan lembaga pendidikan yang ada dalam Ponpes. Karena itulah diperlukan keberanian manajerial dari para pengasuh untuk mewarnai manajemen Ponpes secara lebih profesional dan modern, tetapi khas pesantren. Dalam konteks ini, keharismatikan seorang Kiai-ulama, tidak hanya dilihat dari aspek agama, tetapi juga aspek yang lain, seperti wawasan dan manajerial Kiai-ulama.

Apabila ketiga pilar utama ini terpenuhi, Ponpes telah memenuhi tiga fungsi utamanya, yaitu Pertama, sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*center of excellence*). Kedua, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*human resource*). Ketiga, sebagai lembaga yang melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*).

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pesantren mempunyai tiga fungsi utama yang senantiasa diemban, yaitu: Pertama, sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (center of excellence); Kedua, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (human resource); Ketiga, sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (agent of development). Pesantren juga difahami sebagai bagian yang terlibat dalam proses perubahan sosial (social change) di tengah perubahan yang terjadi. Di sisi lain pesantren yang didiami oleh santri yang jumlahnya cukup banyak merupakan konsumen yang positif dan di dukung oleh masyarakat sekitarnya. Artinya, santri dan masyarakat sekeliling pada dasarnya adalah konsumen yang kebutuhannya dapat dicukupi secara ekonomi oleh pesantren itu sendiri. Jadi, pesantren hakikatnya bisa mandiri untuk menjadi pusat kelembagaan ekonomi, bagi warganya di dalam pesantren dan di luar pesantren.

6.1. Kesimpulan

Dari dua kasus yang telah dipelajari pada dua lembaga pesantren yang telah diuraikan pada bab terdahulu, dapat disimpulkan:

1. Pada Ponpes Hidayatullah telah dikembangkan suatu manajemen keuangan yang profesional, dengan mekanisme pertanggungjawaban berdasarkan struktur kepengurusan yang baik. Sedangkan hal sebaliknya

ditemukan pada Ponpes An-Nur yang dikelola berdasarkan prinsip kekeluargaan, dalam arti semua keputusan dan pertanggungjawaban keuangan hanya pada ruang lingkup keluarga pengelola Pesantren.

2. Ponpes Hidayatullah telah memanfaatkan potensi ekonomi yang dimiliki pesantren untuk kemandirian dan pemberdayaan lembaga. Selain itu, ponpes Hidayatullah telah mengembangkan unit-unit usaha seperti penerbitan majalah, toko Swalayan, serta lembaga bimbingan haji. Dari unit usaha tersebut, Yayasan pondok pesantren Hidayatullah dapat menghidupi dirinya dan memberikan manfaat positif bagi masyarakat disekitarnya. Sebaliknya pada Ponpes An-Nur, sumber keuangan masih bergantung pada santri dan kekayaan pribadi pengelola. Unit usaha masih belum diorientasikan untuk kemandirian keuangan.
3. Jika pada Ponpes Hidayatullah telah mampu memanfaatkan potensi ekonomisnya menjadi kekuatan bagi pemberdayaan dan kemandirian lembaga, sebaliknya tidak demikian yang terjadi pada Ponpes An-Nur. Pada ponpes An-Nur terlihat belum menyadari betapa besar potensi ponpes untuk dikembangkan menjadi suatu kekuatan ekonomi untuk pemberdayaan lembaga dan masyarakat. Unit usaha yang dikembangkan di ponpes An-Nur hanya berorientasi internal, dalam arti bahwa unit usaha tersebut hanya untuk melayani para santri. Seperti misalnya kopontren yang menjual berbagai macam kebutuhan sehari-hari hanya diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan para santri. Pengelola pun tidak begitu

mempermasalahkan mengenai omzet dan pemasaran. Karena sejak unit usaha ini didirikan sampai dengan sekarang tidak banyak perkembangan.

4. pada ponpes An-Nur, meskipun pesantren telah berusia lebih dari sepuluh tahun, namun dari sisi kemandirian finansial dan perhatian terhadap kemandirian santri tidak banyak mengalami perkembangan. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya perhatian dari pengurus pondok terhadap masalah kemandirian ekonomi. Mengutip Faozan (2006) hal ini merupakan salah satu hambatan bagi pemberdayaan ekonomi pesantren, dimana SDM (baca: santri) pesantren hanya dibekali ilmu agama saja tanpa dibekali kemampuan untuk berusaha dan berkembang secara mandiri di saat nanti mereka akan terjun di masyarakat.
5. Pesantren, dalam era sekarang ini seharusnya mempunyai fungsi utama yaitu:
 - Sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*center of excellence*);
 - Sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*human resource*);
 - Sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*).
6. Pesantren seharusnya juga menjadi bagian yang terlibat dalam proses perubahan sosial (*social change*) terjadi. Di sisi lain pesantren yang didiami oleh santri yang jumlahnya cukup banyak merupakan konsumen yang positif dan di dukung oleh masyarakat sekitarnya. Artinya, santri dan

masyarakat sekeliling pada dasarnya adalah konsumen yang kebutuhannya dapat dicukupi secara ekonomi oleh pesantren itu sendiri. Jadi, pesantren hakikatnya bisa mandiri untuk menjadi pusat kelembagaan ekonomi, bagi warganya di dalam pesantren dan di luar pesantren.

6.2. Saran

Berdasarkan fakta yang ditemukan dari studi kasus tersebut, ada beberapa hal yang direkomendasikan yaitu:

1. Kasus yang ditemukan pada lembaga pesantren An-Nur, mungkin saja masih banyak ditemui pada pesantren lain, karena itu perlu diadakan suatu penelitian dan kajian lebih lanjut untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam pemberdayaan ekonomi pesantren dari dalam lembaga itu sendiri.
2. Pada kasus ponpes Hidayatullah, pengurus mengakui adanya sedikit kesulitan lembaga untuk menggandeng masyarakat sekitar dalam pemberdayaan ekonomi karena adanya perbedaan kultur organisasi masyarakat sekitar dan para pengagas pondok pesantren. Karena itu, perlu juga diadakan suatu kajian lebih lanjut mengenai hambatan-hambatan dalam pemberdayaan ekonomi pesantren dari sisi masyarakat sekitar lembaga.
3. Pemerintah hendaknya lebih intensif dalam mensosialisasikan program pemberdayaan pesantren. Dalam hal ini misalnya, baik pada ponpes Hidayatullah maupun An-Nur, belum sepenuhnya memahami program pemerintah mengenai pemberdayaan Pondok Pesantren. Misalnya pada

program dana bergulir untuk pemberdayaan pesantren seperti telah ditegaskan menkop dan UKM Suryadarma Ali (Antara, 25-09-2007).

4. Perlu disusun suatu modul untuk pendirian dan pengelolaan unit usaha pondok pesantren menuju pemberdayaan ekonomi, dalam bentuk yang lebih operasional dan mudah dipahami untuk disosialisasikan kepada lembaga-lembaga pondok pesantren.

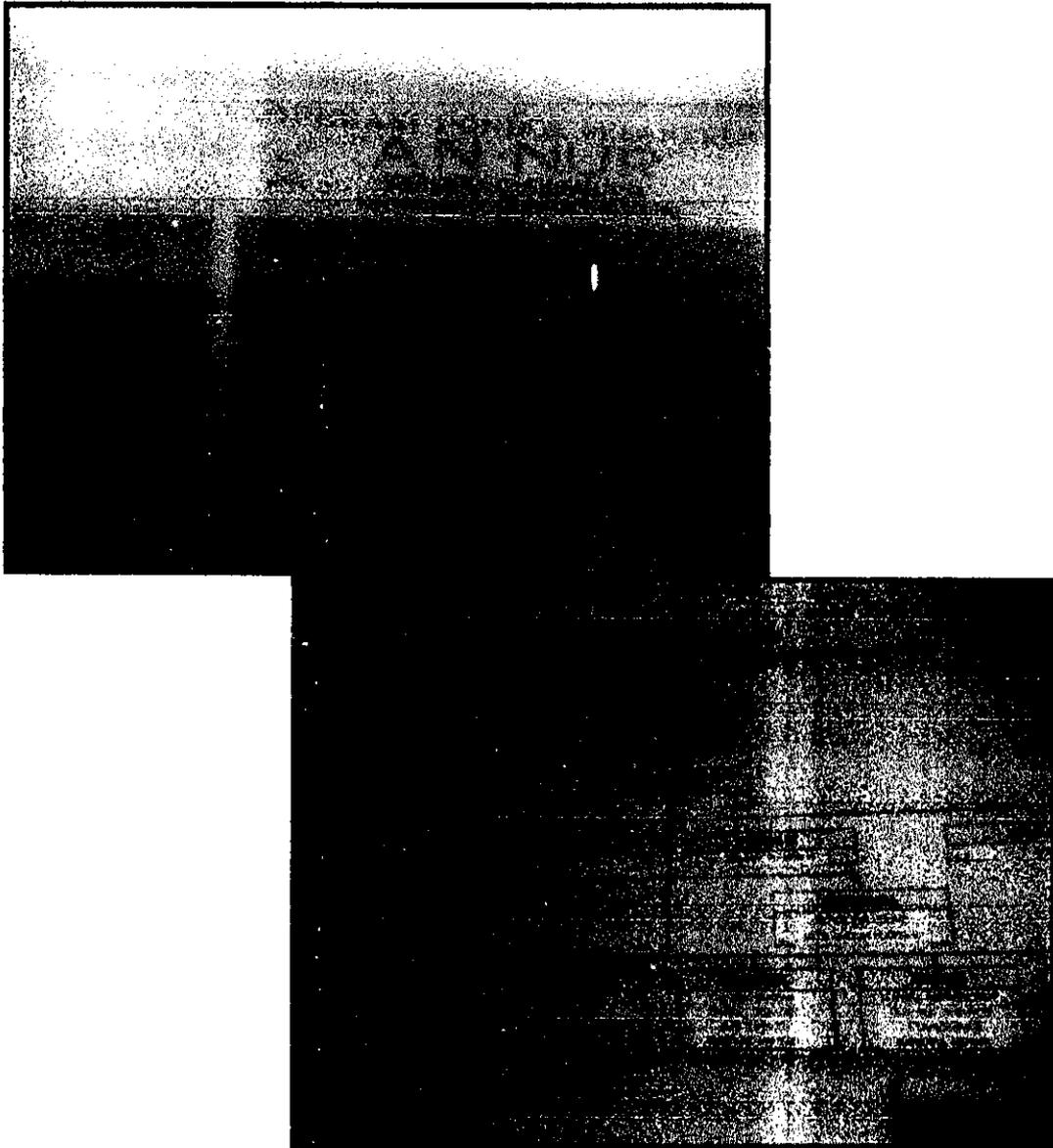
DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Faozan. 2008. *Problem Pengembangan Ekonomi Pesantren*.
www.dedenfaoz.com/01/03/problem_pengembangan_ekonomi_pesantren.pdf
- Ahmad, Faozan. 2006. *Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi*. Jurnal Ibdā' Studi Islam dan Budaya, Vol. 4 | No. 1 | Jan-Jun 2006 |88-102.
- Atiqullah, 2008. *Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Moderen Al-Amien Prenduan Sumenep, 29 Januari 2008*.
<http://kabarmadura07.blogspot.com/2008/01/perilaku-kepemimpinan-kolektif.html>.
- Azra, Azyumardi. 2001. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Penerbit Kalimah.
- Azizi, Qodri. 2004. *Membangun Pondasi Ekonomi Umat Meneropong Prospek Berkembangnya Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.
- Halim A., 2005. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Harapan Sofyan, Wirosu dan Muhammad Yusuf, 2005. *Akuntansi Perbankan Syari'ah*. Jakarta: LPFE Usakti.
- Hasbullah. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- <http://fpks-dpr.or.id/?op=isi&id=2948>, Rabu, 28/03/2007 17:35:50, *Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional*
- <http://kabupatencianjur.wordpress.com/2005/12/06/pesantren-awal-bangkitnya-moral-pendidikan/>, "Pesantren Awal Bangkitnya Moral Pendidikan", Desember 6, 2005.
- Ikatan Akuntan Indonesia, 2007. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan: Kerangka Dasar Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Syari'ah*. Jakarta: Dewan Standar Akuntansi Keuangan.
- Kartajaya, Hermawan dan Muhammad Syakir Sula, 2006. *Syari'ah Marketing*, Bandung: Mizan.

- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi sebelas. Bandung: PT. Remaja Rosada Karya.
- Najma, Siti, 2008. *Bisnis Syari'ah dari Nol, Langkah Jitu Menuju Kaya*, Bandung: Mizan
- Nasution, Mustafa Edwin, 2006. "Ekonomi Islam Bukan Hanya Lembaga Keuangan Syariah", *Media Akuntansi*, Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Rodli, M, S.Sos., M.Pd. 2008. *Pesantren Salaf Disimpang Jalan*.
www.khazanahsantri.com/journal/item/12/
pesantren_salaf_disimpang_jalan.pdf
- SM, Ismail. 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Steenbrink, Karel A. 1984. *Pesantren Madrasah dan Sekolah*. Jakarta: LP3ES.
- Tholkhah, Imam. 2004. *Membuka Jendela Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Wahid, Abdurrahman. 2006. *Islamku, Islam Anda, Islam Kita*. Jakarta: The Wahid Institute
- Wahid, Marzuki. 2001. *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Jakarta: Pustaka Hidayah.
- Yasmadi. 2002. *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholish Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta: Ciputat Press.
- Yin, Robert K. 2002. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terjemahan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zaini, K.H. A. Wahid. 1995. *Dunia Pemikiran Kaum Santri*. Yogyakarta: LKPSM NU DIY.

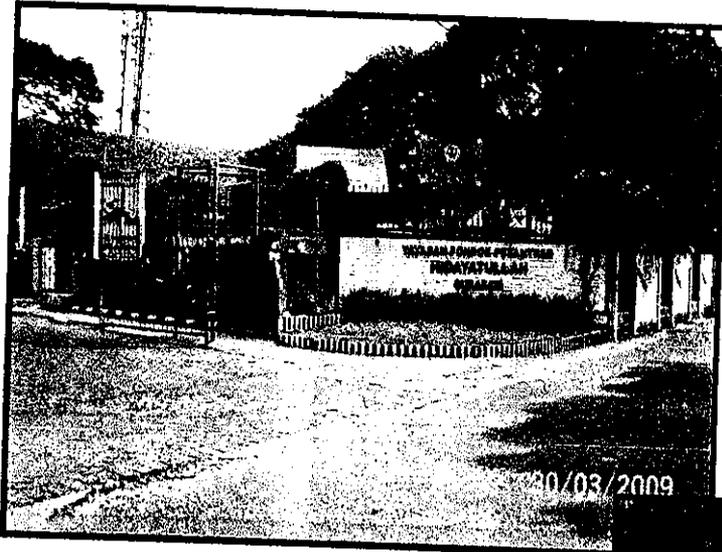
Lampiran 1

Pondok Pesantren An-Nur



Lampiran 2

**Pondok Pesantren Hidayatullah
Surabaya**



Lampiran 3**PEDOMAN WAWANCARA UNTUK PONPES :**

Waktu :

Tempat wawancara berlangsung :

Keadaan/situasi :

A. Identitas Informan

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pekerjaan :
5. Pendidikan :
6. Posisi di ponpes :

Nama Ponpes	
Alamat ponpes	
Tgl. Berdiri ponpes	
Nama Bidang Usaha yang dimiliki oleh ponpes	a..... b..... c.....
Tgl. berdiri bidang usaha	
Skala Usaha	a. Mikro b. Kecil c. Menengah

I. Latar Belakang Ponpes

1. Bagaimana sejarah pendirian ponpes?

2. Apa fasilitas yang terdapat dalam pondok pesantren? Jelaskan bagaimana status kepemilikannya...
3. Bagaimana pendanaan untuk biaya operasional pondok pesantren? Jelaskan rinci..
4. Jika mengalami defisit apa yang dilakukan oleh pondok pesantren?
5. Adakah laporan pertanggungjawaban keuangan yang dibuat? Untuk siapa? Siapa yang biasanya membuat laporan pertanggungjawaban? Setiap berapa lama laporan akan dibuat?
6. Sejauhmana kontribusi pondok pesantren pada masyarakat sekitar ponpes dan sebaliknya?
7. Sejauhmana kontribusi ponpes pada masyarakat sekitar ponpes dan sebaliknya dalam hal supporting ekonomi?

II. Latar Belakang Pendirian Usaha

8. Bagaimana sejarah pendirian dan apa yang melatarbelakangi pendirian usaha?
9. Apa motivasi anda sehingga memilih bidang usaha tersebut?
10. Prinsip pribadi apa yang anda pegang dalam mengembangkan usaha ini?

III. Menggali Impelementasi nilai-nilai syariah dalam Bisnis

III.1. Permodalan

11. Apakah anda sebagai pengelola usaha sekaligus sebagai pemilik modal?
12. Apakah anda pernah mengalami kekurangan modal dalam mengembangkan usaha ini? (Bila iya, lanjutkan ke pertanyaan no. 13, bila tidak, langsung ke pertanyaan no. 15)
13. Apakah anda menerapkan sistem bagi hasil untuk menambah kekurangan modal?
 - Bila iya, sistem bagi hasil yang bagaimana yang anda terapkan?
 - Bila tidak, langkah apa yang anda lakukan untuk mengatasi kekurangan modal tersebut?
14. Apakah anda pernah mengajukan kerja sama dengan bank syariah?
 - Bila pernah, bagaimana bentuk kerja sama tersebut?

- Bila belum pernah, mengapa?

15. Kiat apa yang anda lakukan sehingga modal yang anda miliki cukup untuk mengelola usaha tanpa bekerjasama dengan pihak lain?

III.2. Strategi Bisnis

16. Bagaimana anda mengidentifikasi peluang sehingga memutuskan untuk membuka bisnis ini?

17. Apa kekuatan produk anda dibandingkan dengan pesaing?

18. Apa kelemahan yang dirasa perlu diperbaiki untuk mengembangkan bisnis?

19. Dari pengamatan anda, seberapa ketat persaingan yang terjadi dalam bisnis ini?

20. Bagaimana anda menetapkan harga jual, sehingga terhindar dari riba, tetapi tetap realistis mengacu pada harga pasar yang berlaku?

21. menurut anda berapa persentase laba yang realistis dari bisnis ini?

III.3. Pengorganisasian

22. Ada berapa pekerja/karyawan yang bekerja pada usaha ini?

23. Apakah ada struktur organisasi? (jika tidak ada, langsung ke pertanyaan no. 27)

24. Kalau ada seperti apa (gambarkan)?

25. Mengapa dibentuk struktur demikian/pertimbangan apa yang dipakai untuk membentuk struktur organisasi tersebut, serta bagaimana *job description*-nya?

26. Menurut anda apakah struktur tersebut sudah cukup berjalan secara efektif?

27. Bagaimana mekanisme pelaporan keuangan yang selama ini berlaku pada usaha ini?

28. Adakah yang berperan sebagai pengontrol atau yang memegang fungsi pengawasan?

29. Menurut anda siapa saja yang berhak mengetahui posisi keuangan perusahaan?

III.4. Sumber Daya Manusia

30. Pertimbangan apa yang dipakai untuk mengangkat/memilih seorang karyawan (keahlian, sikap, motivasi, dll)?
31. Bagaimana anda memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas?
32. Apakah ada sistem reward/imbalan untuk karyawan dengan kinerja terbaik?
33. Apa yang menjadi pertimbangan untuk menentukan gaji/upah karyawan?
34. Bagaimana mengatasi apabila muncul konflik antar karyawan, atau konflik antara karyawan dengan pimpinan?
35. bagaimana pendekatan yang digunakan dalam hubungan dengan karyawan (hubungan kekeluargaan atau profesional)?

III.5. Pemasaran dan Pengembangan Usaha

36. Apa yang dilakukan untuk mempromosikan usaha anda (bentuk promosi apa saja yang pernah dilakukan)?
37. Apakah produk anda mempunyai segmen pasar tertentu?
38. Inovasi apa pada produk anda yang menunjukkan nilai tambah produk anda dibanding dengan kompetitor?
39. Secara grafis bagaimana peningkatan penjualan dari waktu ke waktu (meningkat, menurun, tetap, dll)?
40. Apakah anda cukup puas dengan pencapaian tersebut? Mengapa?
41. Apakah anda pernah, atau berencana menggandeng pihak lain untuk mengembangkan usaha? konsep kerjasama itu seperti apa?
42. Apa bentuk pengembangan usaha tersebut (diversifikasi produk, membuka cabang usaha sejenis, dll)?

III.6. Legal & Social Responsibility

43. Menurut anda seberapa penting aspek legal (perijinan, dll) dalam menjalankan badan usaha? Mengapa?
44. Menurut anda manfaat apa yang diperoleh masyarakat dengan kehadiran usaha ini?
45. Bagaimana mekanisme penyaluran zakat, infaq, dan sedekah yang selama ini diterapkan?

46. Apa yang anda harapkan dari pemerintah sebagai pemegang regulasi untuk mendukung kemajuan usaha anda?