

Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Pemberdayaan Ekonomi Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Khoirul Anam¹, Ahmad Barizi²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Email: khoirulanam120502@gmail.com, abarizi_mdr@uin-malang.ac.id

DOI:

Received: 06 May 2025

Revised: 06 Juni 2025

Accepted: 07 July 2025

Abstract:

This study aims to explore the leadership style of the kiai in empowering the economic development of Islamic boarding schools (pondok pesantren), with a focus on Bahrul Maghfiroh Islamic Boarding School in Malang. A pesantren serves not only as a center for Islamic education but also as a community development hub, including in the economic sector. The kiai, as a central figure, plays a strategic role in directing the institution's vision, shaping character, and mobilizing the pesantren's resources for productive economic activities. This research employs a qualitative approach using a case study method. Data collection techniques include observation, in-depth interviews, and documentation. The primary informants consist of the pesantren leader (kiai), managers of business units, and individuals directly involved in economic activities. Data were analyzed using descriptive qualitative methods through the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the kiai's leadership style at Bahrul Maghfiroh tends to be transformational-charismatic, with a touch of spiritual paternalism. The kiai functions not only as a moral and spiritual role model but also as an inspirer and motivator in developing pesantren-based business units such as minimarkets, livestock farming, and bottled water production. Economic empowerment is carried out through educational approaches and habituation of entrepreneurship practices rooted in Islamic values. The kiai's leadership has proven effective in creating a self-sufficient and sustainable economic ecosystem within the pesantren, while also nurturing the entrepreneurial spirit among the students (santri).

Keywords: Leadership Style, Kiai, Economic Empowerment, Islamic Boarding School

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap gaya kepemimpinan kiai dalam memberdayakan ekonomi pondok pesantren, dengan fokus pada Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh di Malang. Pondok pesantren tidak hanya sebagai lembaga pendidikan keislaman, tetapi juga sebagai pusat pengembangan masyarakat, termasuk dalam aspek ekonomi. Kiai sebagai tokoh sentral memegang peran strategis dalam mengarahkan visi, membentuk karakter, serta memobilisasi sumber daya pesantren untuk kegiatan ekonomi produktif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan utama terdiri dari kepala pengelola unit usaha pesantren, sekretaris pengelola unit usaha pesantren, yang terlibat langsung dalam kegiatan ekonomi. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh cenderung bersifat transformatif-karismatik, dengan sentuhan spiritual paternalistik. Kiai tidak hanya menjadi panutan moral dan

spiritual, tetapi juga sebagai inspirator dan motivator dalam mengembangkan unit-unit usaha pesantren seperti minimarket, peternakan, dan produksi air minum dalam kemasan. Pemberdayaan ekonomi dilakukan melalui pendekatan edukatif dan pembiasaan praktik wirausaha berbasis nilai-nilai keislaman. Kepemimpinan kiai terbukti mampu menciptakan ekosistem ekonomi pesantren yang mandiri dan berkelanjutan, sekaligus menumbuhkan jiwa enterpreneur santri.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kiai, Pemberdayaan Ekonomi, Pondok Pesantren

PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan tradisional yang telah berdiri sejak lama. Lembaga tersebut memiliki peran penting dalam keberlangsungan pendidikan di Indonesia. Di era sekarang, pesantren bukan hanya sebagai lembaga yang berfokus pada pendidikan keislaman saja, namun ada beberapa pesantren bertransformasi untuk mengajarkan peserta didik atau santri dalam pembelajaran ekonomi dan kewirausahaan. Sesuai studi (Azra et al., 2007; Dhofier, 1982) pondok pesantren selama ini dikenal sebagai lembaga pendidikan keislaman sekaligus sebagai pusat pengembangan sosial-ekonomi masyarakat di sekitarnya. Dengan modal itu lembaga pendidikan pesantren mampu berdaya saing baik tingkat regional, nasional, hingga internasional. Selain itu, dalam menghadapi tantangan modernitas, pesantren dituntut berdaya saing ekonomi agar mampu mandiri dan turut memajukan masyarakat (Umiarso, 2023).

Tentu hal tersebut, peran kiai sebagai pemimpin spiritual sekaligus manajerial pondok sangat krusial. Menurut (Supriyanto, 2018; Nur & Yaqien, 2023) menjelaskan gaya kepemimpinan kiai terbukti mempengaruhi arah pengembangan ekonomi pesantren, termasuk pembentukan unit usaha seperti minimarket, peternakan, dan produk air minum. Penelitian oleh (Humaini & Muttaqin, 2023) di Pondok Pesantren Mambaul Hikam, Lumajang, menemukan kombinasi gaya kharismatik dan demokratik dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren melalui pemberdayaan santri, kolaborasi eksternal, serta pendidikan kewirausahaan. Sementara (Nur & Yaqien, 2023) menggambarkan gaya kepemimpinan kolegal, partisipatif, dan konsultatif dalam pengembangan wirausaha pesantren yang memberikan manfaat ekonomi luas.

Sementara penelitian ini akan dilakukan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang fokusnya pada gaya kepemimpinan kiai dalam pemberdayaan ekonomi pondok pesantren. Terdapat dua rumusan masalah: (1) Bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam pemberdayaan ekonomi di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang; (2) Sejauh mana gaya kepemimpinan kiai tersebut berdampak pada terciptanya ekosistem ekonomi mandiri dan jiwa kewirausahaan santri. Tinjauan penelitian dari studi (Nur & Yaqien, 2023) mengungkapkan wirausaha pesantren dengan gaya kepemimpinan demokratis-partisipatif yang memperkuat budaya kolaborasi dan inovasi ekonomi. Sementara penelitian (Humaini & Muttaqin, 2023) menganalisis gaya kharismatik yang berpadu dengan pendekatan demokratik dalam membangun ekonomi pesantren melalui edukasi, kolaborasi eksternal, dan pengelolaan unit usaha oleh santri.

Sementara dalam kesenjangan pengetahuan meliputi implementasi

konkret pada unit-unit usaha seperti minimarket, peternakan, budidaya ikan, dan produk kemasan air minum, kombinasi gaya transformatif-kharismatik dengan nuansa spiritual paternalistik dalam pemberdayaan ekonomi pesantren, dan bagaimana internalisasi nilai-nilai Islam dalam edukasi kewirausahaan santri berjalan secara sistematis di pesantren. Kebaruan penelitian terdiri dari kajian holistik praktik pengembangan unit-unit ekonomi pesantren yang jarang dibahas dalam literature sebelumnya, analisis mendalam terhadap perpaduan gaya transformasional-kharismatik dan spiritual paternalistik pada kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, serta penjelasan mekanisme internalisasi nilai keislaman dalam praktik kewirausahaan santri untuk menciptakan ekosistem ekonomi pesantren mandiri dan berkelanjutan.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan gaya kepemimpinan kiai dalam pemberdayaan ekonomi di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang, mengidentifikasi strategi dan praktik pengembangan unit usaha pesantren serta keterlibatan santri, dan menganalisis dampak kepemimpinan terhadap terbentuknya ekosistem ekonomi pesantren yang mandiri dan jiwa kewirausahaan santri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kualitatif pendekatan studi kasus. Menurut (Sugiyono, 2017) metode kualitatif merupakan cara pandang interpretasi, objek yang dipelajari alamiah. Peneliti sebagai instrumen utama, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data dan analisa data yang diperoleh kualitatif, serta hasil penelitian bersifat memahami makna. Sementara studi kasus dalam (Creswell, J. W, 2014) menjelaskan adalah desain yang banyak ditemukan setiap berbagai bidang, khususnya evaluasi, di mana peneliti mengembangkan analisis kasus mendalam, seringkali sebuah aktifitas, kegiatan, program, atau banyak individu.

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang. Peran peneliti dalam hal ini menganalisis dan menyajikan temuan data tentang gaya kepemimpinan kiai dalam pemberdayaan ekonomi pondok pesantren. Subjek penelitian ini meliputi Agus Susanto selaku Kepala Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dan M. Alif Shofiyuddin selaku Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh.

Teknik pengumpulan data terdiri dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menurut (Creswell, J. W, 2014) adalah peneliti harus mempersiapkan semua data mentah mulai dari transkrip dan transkripsi wawancara, catatan atau rekaman observasi, kumpulan dokumen-dokumen, dan video atau foto kegiatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Kiai

Dalam konteks pesantren, kiai memegang peran sentral yang tidak terbatas pada aspek keagamaan. Ia merupakan figur pemimpin, pendidik, pembina sosial, sekaligus penggerak ekonomi. Sementara di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, konsep kepemimpinan kiai mengalami dinamika yang menarik. Di mulai perubahan kepemimpinan dari KH. Lukman Karim (Gus

Lukman) ke KH. Mohammad Bisri (Gus Bisri) menunjukkan pergeseran dari model kepemimpinan karismatik menuju model yang lebih sistemik dan manajerial.

Pada era Gus Lukman, pondok telah menginisiasi beberapa unit usaha, antara lain media cetak, radio, travel, dan klinik. Namun, pengelolaan pada masa itu belum menggunakan pendekatan manajemen modern. Usaha-usaha tersebut lebih bersifat pribadi dan berbasis jaringan sosial kiai, tanpa struktur organisasi atau sistem keuangan yang mapan. Hal ini dijelaskan oleh narasumber, Pak Agus, menyatakan bahwa "Secara peralatan dan kantor ada, tapi tidak dibarengi dengan perencanaan bisnis yang matang".

Situasi ini mencerminkan karakteristik kepemimpinan tradisional yang banyak disampaikan dalam literature, seperti yang disebutkan oleh (Zarksyi, 2005) bahwa kiai tradisional sering mengandalkan charisma dan ketokohan dalam menggerakkan lembaga, namun belum ditopang oleh manajemen profesional.

Setelah wafatnya Gus Lukman, estafet kepemimpinan beralih ke Gus Bisri. Perubahan signifikan mulai terasa pada tahun 2018. Di bawah Gus Bisri, seluruh unit usaha dikonsolidasikan dan diorganisasi dalam satu struktur yang jelas. Pembagian peran dalam pengelolaan: ketua unit, bendahara, sekretaris, serta sistem pelaporan dan evaluasi berkala. Hal ini menjadi titik awal reformasi manajemen pesantren.

Salah satu narasumber, Pak Alif, menjelaskan bahwa sistem pelaporan keuangan menjadi lebih rapi dan akuntabel. "Sekarang semua unit usaha wajib menyeter keuangan ke yayasan, dengan proporsi tertentu dan bukti setor tiap bulan".

Kepemimpinan Gus Bisri tidak hanya ditandai oleh penataan sistem, namun juga oleh penanaman nilai. Dua nilai yang terus ditekankan dalam pengelolaan unit usaha adalah profesionalisme dan keikhlasan. Ini terlihat dalam sistem pembagian hasil usaha: 40 persen untuk pengelola, 50 persen untuk yayasan, 7,5 persen sebagai dana cadangan (saving), dan 2,5 persen untuk zakat. Sistem ini bukan hanya memotivasi, namun juga melatih pengelola untuk bertanggung jawab secara spiritual dan administratif.

Pak Agus mengatakan bahwa Gus Bisri tidak menargetkan keuntungan di awal. Justru unit usaha dianggap sebagai media belajar bagi santri dan alumni, untuk menumbuhkan jiwa wirausaha secara bertahap. Kata Pak Agus "Kalau tidak ada target, anak-anak jadi santai, makanya kemudian diberi porsi hasil agar tumbuh rasa tanggung jawab".

Kepemimpinan kiai di pondok ini juga ditunjukkan dengan dorongan pemberdayaan santri. Melalui program *double track*, santri tingkat SMA diberi kesempatan magang di berbagai unit usaha. Mereka dapat belajar langsung dari praktik, baik di bidang agribisnis (lele, anggrek), kuliner, media digital, hingga retail.

Namun demikian, tidak semua santri tertarik pada bidang wirausaha. Tantangan utamanya adalah membentuk karakter entrepreneur. Sebab sebagian santri dan orang tuanya masih berorientasi pada keilmuan keislaman. Pak Agus menyatakan "Santri itu tidak semua jadi kiai, tapi juga tidak semua jadi

pengusaha. Maka yang bisa ikut unit usaha itu yang benar-benar minat". Kondisi ini mendukung studi (Ma'arif, 2018) bahwa pendidikan kewirausahaan di pesantren tidak bisa dipaksakan secara formal, tetapi perlu ditanamkan melalui pembiasaan dan pengalaman langsung (*hidden curriculum*).

Salah satu ciri khas Gus Bisri sebagai pemimpin adalah keinginannya menjaga martabat pondok dari ketergantungan eksternal. Beliau melarang pengajuan proposal ke luar dan tidak membolehkan penggunaan jaringan pribadi untuk keuntungan lembaga. Pak Agus mengatakan "Pondok harus berdiri di atas kaki sendiri, tidak boleh bergantung pada proposal".

Sikap ini bukan hanya menunjukkan semangat kemandirian, namun juga menjadi bentuk integritas. Studi penelitian (Efendi, 2020) menyebutkan bahwa akuntabilitas dan kemandirian pesantren akan meningkatkan kepercayaan masyarakat serta menjauhkan pesantren dari praktik manipulatif yang sering terjadi dalam lembaga sosial.

Pemberdayaan Ekonomi Pesantren

Pemberdayaan ekonomi pondok pesantren adalah bagian dari upaya membangun kemandirian institusi, sekaligus membentuk karakter dan keterampilan santri agar mampu berperan aktif di masyarakat. Dalam konteks Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh pemberdayaan ekonomi tidak hanya bersifat praktis, namun juga memiliki dimensi edukatif, sosial, dan spiritual yang terintegrasi dalam sistem pengelolaan pesantren.

Sejak awal tahun 2000-an di bawah kepemimpinan KH. Lukman Karim (Gus Lukman) Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh telah mengenal aktivitas ekonomi. Beliau merintis berbagai unit usaha seperti radio, media cetak, dan klinik. Tetapi, pengelolaan usaha saat itu masih sederhana dan belum berbasis sistem manajemen profesional. Usaha ini didukung penuh oleh dana pribadi sang kiai dan dijalankan oleh santri atau jamaah yang dekat dengan beliau.

Salah satu pengelola, Pak Agus, menjelaskan "Kalau kita bicara usaha di zaman Gus Lukman, memang sudah banyak dirintis. Tapi masih belum disentuh oleh manajemen modern. Tidak ada perencanaan yang matang, tidak ada sistem evaluasi". Temuan ini sejalan dengan kajian (Zarkasyi, 2005) yang menjelaskan bahwa banyak pesantren tradisional mengembangkan usaha berbasis modal sosial, tetapi lemah dalam aspek pengelolaan dan keberlanjutan karena tidak ditopang oleh sistem yang sistematis.

Perubahan signifikan terjadi ketika kepemimpinan berpindah ke KH. Mohammad Bisri (Gus Bisri) pasca wafatnya Gus Lukman. Sejak tahun 2018, seluruh unit usaha diintegrasikan dalam sistem kelembagaan pesantren dengan pendekatan manajerial yang lebih tertib. Berbagai usaha dikelola secara profesional, mulai dari BM Mart, klinik, warkop, hingga agribisnis seperti lele, anggrek, jamur, dan ikan koi. Semua unit memiliki struktur organisasi, laporan bulanan, dan sistem pembagian hasil yang transparan.

Pak Alif, salah satu pengelola, mengatakan "Semenjak dipimpin Gus Bisri, seluruh usaha ditata. Ada SOP, ada bendahara, ada laporan. Bahkan setiap hasil usaha wajib disetor ke yayasan secara rutin". Penataan ini mencerminkan pola pemberdayaan ekonomi berbasis sistem, sebagaimana digambarkan oleh (Wahid, 2014) dalam model pesantren berdaya, yakni usaha dijalankan oleh

lembaga, didukung SDM khusus, dan berorientasi pada kemandirian lembaga, bukan hanya keperluan konsumsi internal.

Ciri khas atau keunikan dari pemberdayaan ekonomi di Bahrul Maghfiroh adalah keterlibatan santri dalam proses bisnis, tidak hanya sebagai objek, namun sebagai pelaku pembelajaran. Melalui program *double track*, santri SMA kelas dua diarahkan untuk magang di unit usaha sesuai minat. Mereka dapat belajar langsung menjadi barista, bertani anggrek, mengelola media digital, sampai kasir minimarket. Menurut Pak Alif menyatakan, “Kalau ada anak yang minat, misalnya di barista atau anggrek, kita arahkan ikut unit usaha. Tapi tidak semua santri bisa. Kita beri ruang bagi mereka yang serius belajar”.

Studi (Diniyah & Hamid, 2021) menegaskan bahwa keikutsertaan santri dalam praktik kewirausahaan dapat meningkatkan keterampilan seperti manajemen sederhana, komunikasi, dan pemasaran. Namun, dibutuhkan pendekatan yang fleksibel karena minat santri terhadap tidak seragam, dan kurikulum formal pesantren belum sepenuhnya mendukung integrasi wirausaha.

Untuk menjamin kesinambungan ekonomi, setiap unit usaha memiliki sistem bagi hasil. Skema pembagian laba terdiri dari 40 persen untuk pengelola, 50 persen untuk yayasan, 7,5 persen untuk saving (modal bergulir), dan 2,5 persen untuk zakat. Dana saving dipakai sebagai subsidi silang antar-unit usaha, sehingga unit yang belum mandiri bisa tetap berjalan. Pak Agus menjelaskan “Kita ajarkan mereka tanggung jawab. Kalau bisnis untung, silakan nikmati bagiannya. Tapi ada kewajiban saving dan zakat. Dana saving ini juga dipakai kalau ada unit lain yang butuh suntikan modal”.

Pendekatan ini sangat mendekati prinsip ekonomi syariah berbasis komunitas, seperti yang dikaji oleh (Ma’arif, 2018) ia menyebutkan bahwa prinsip subsidi silang dan keuangan mikro internal antar-unit usaha menjadi karakter khas ekonomi pesantren yang bertumpu pada solidaritas dan saling menolong.

Dalam menghadapi tantangan era digital, pondok telah membangun berbagai fasilitas penunjang berupa laboratorium multimedia dan AI. Unit usaha seperti BM Media, budidaya koi, dan jamur sudah memanfaatkan TikTok dan media sosial sebagai sarana promosi dan penjualan. Santri dilibatkan dalam produksi konten, fotografi produk, hingga pelatihan digital marketing internal. Pak Agus mengatakan “Kita punya lab multimedia dan AI. Investasinya besar, tapi anak-anak bisa belajar langsung. Unit usaha juga terbantu dari sisi branding”.

Hal ini sesuai dengan strategi pesantren dalam program *One Pesantren One Product* (OPOP), seperti diteliti oleh (Lestari, 2020) bahwa pesantren yang mampu memanfaatkan media digital dan mengembangkan produk lokal secara optimal akan lebih mudah bertahan di pasar.

Salah satu prinsip yang sangat ditekankan oleh Gus Bisri adalah larangan mengajukan proposal ke instansi luar. Menurut beliau, pesantren harus berdiri di atas usaha sendiri dan menjaga martabat kelembagaan. Bahkan, beliau melarang pemanfaatan jaringan pribadinya untuk mendatangkan dana hibah atau CSR. Pak Agus menyampaikan “Gus Bisri sangat keras soal ini. Tidak boleh

buat proposal, pondok harus *struggle*, harus bisa mandiri”.

Model kemandirian ini sesuai dengan analisis (Rosyid, 2019) tentang Pesantren Sidogiri, yang mampu mencukupi lebih dari 50 persen kebutuhan operasional dari unit usahanya sendiri tanpa bergantung pada donatur. Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, meskipun masih menyumbang sekitar 20 persen dari total kebutuhan bulanan telah menunjukkan arah yang positif.

Penelitian ini menemukan gaya kepemimpinan kiai khususnya KH. Mohammad Bisri (Gus Bisri), memainkan peran sentral dalam mendorong transformasi manajerial dan arah pemberdayaan ekonomi pesantren. Daripada dengan periode kepemimpinan sebelumnya, Gus Lukman, terjadi pergeseran dari model kewirausahaan berbasis kepercayaan dan jaringan personal menuju sistem yang lebih terstruktur, profesional, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Supriyanto, 2022) yang menjelaskan peran krusial kepemimpinan kiai dalam pengembangan koperasi dan organisasi ekonomi pesantren Sidogiri dan Minhajut Thullab. Demikian pula dalam (Arwani & Masrur, 2022) mencatat bahwa pondok pesantren seperti Walindo di Pekalongan berhasil mengembangkan unit bisnis santri yang dijalankan oleh santri sendiri dan keuntungan dipakai untuk operasional pesantren.

Secara teoritis, penelitian ini menambah bukti penting mengenai relevansi model kepemimpinan spiritual dan transformasional dalam konteks institusi pendidikan Islam. Pendekatan Gus Bisri yang menggabungkan visi religius dengan pengelolaan profesional memberikan contoh nyata bahwa pesantren dapat menjadi pusat pemberdayaan ekonomi yang berdaya saing.

Secara praktis, pendekatan ini menciptakan model bisnis pesantren yang unik: berbasis syariah, berorientasi sosial, namun tetap menjunjung nilai efisiensi dan efektivitas. Praktik pembagian hasil usaha 40 persen pengelola, 50 persen yayasan, 7,5 persen saving, dan 2,5 persen zakat mencerminkan prinsip ekonomi Islam yang adil serta berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data yang digunakan bersifat kualitatif dan terbatas pada satu studi kasus pesantren, sehingga generalisasi terhadap pesantren lain di Indonesia menjadi terbatas. Kedua, tidak semua pengelola unit usaha diwawancarai, sehingga berpotensi terjadi bias representasi persepsi. Ketiga, tidak terdapat data kuantitatif atau metrik keuangan spesifik yang bisa digunakan untuk mengukur secara objektif performa ekonomi masing-masing unit usaha secara komparatif.

Keterbatasan atau kekurangan ini dapat memengaruhi kelengkapan analisis, terutama dalam mengukur dampak nyata terhadap kesejahteraan santri atau keberlanjutan unit usaha. Selain itu, keberhasilan pemberdayaan ekonomi dalam konteks ini juga sangat dipengaruhi oleh faktor personal Gus Bisri, seperti jaringan luas dan karakter kepemimpinan yang mungkin sulit direplikasi oleh pesantren lain tanpa figur serupa.

Temuan penelitian ini relevan bagi pembuat kebijakan dalam upaya mengembangkan *One Pesantren One Product* (OPOP), program pemberdayaan ekonomi pesantren berbasis potensi lokal. Pesantren Bahrul Maghfiroh menunjukkan bahwa integrasi pelatihan, magang, dan tanggung jawab finansial

kepada santri dan alumni dapat menjadi langkah strategis untuk menumbuhkan karakter entrepreneur islami.

Saran penelitian selanjutnya untuk memperluas cakupan adalah kuantitatif-komparatif yakni menganalisis performa keuangan unit usaha pesantren secara longitudinal dan membandingkannya dengan pesantren lain yang memiliki model serupa, eksplorasi psikologis dan sosiologis yaitu menggali persepsi santri terhadap konsep entrepreneur religius dan faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan mereka dalam usaha pokok, serta evaluasi dampak sosial ialah mengkaji sejauh mana pemberdayaan ekonomi pesantren berdampak pada masyarakat sekitar dan santri pasca lulus.

KESIMPULAN

Keberhasilan pemberdayaan ekonomi di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh sangat dipengaruhi oleh model kepemimpinan kiai yang bersifat transformatif dan visioner. Temuan utama menunjukkan bahwa sejak transisi kepemimpinan dari KH. Lukman Karim ke KH. Mohammad Bisri, terjadi pergeseran pendekatan dari pola usaha berbasis kepercayaan informal menuju sistem manajerial yang lebih terstruktur, akuntabel, dan berorientasi pada kemandirian institusi. Berbagai unit usaha seperti BM Mart, Pertashop, BM Media, budidaya ikan dan tanaman, serta air mineral, bukan hanya berfungsi sebagai sumber pendanaan yayasan, namun juga menjadi laboratorium kewirausahaan bagi santri melalui program magang dan pelatihan.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penguatan literatur mengenai kepemimpinan spiritual-transformasional dalam konteks pendidikan Islam, khususnya di lembaga pesantren. Penelitian ini menegaskan bahwa pesantren dapat menjadi pusat pemberdayaan ekonomi yang efektif apabila didukung oleh sistem manajemen modern yang tetap berpijak pada nilai-nilai religius dan sosial. Penemuan ini memberikan bukti empiris bahwa transformasi kelembagaan berbasis nilai dapat menghasilkan dampak ekonomi dan pendidikan yang sinergis.

Implikasi praktis dari temuan ini mencakup pentingnya integrasi kurikulum kewirausahaan berbasis praktik ke dalam pendidikan pesantren serta kebutuhan untuk memperkuat kapasitas manajerial pengelola unit usaha melalui pelatihan berkelanjutan. Selain itu, sistem distribusi hasil usaha yang adil dan transparan seperti pola 40 persen pengelola, 50 persen yayasan, 7,5 persen saving, dan 2,5 persen zakat, dapat menjadi model alternatif dalam pengembangan ekonomi pesantren yang berbasis syariah dan berkelanjutan.

Namun, dalam penelitian ini keterbatasan masih ditemukan, terutama dalam hal partisipasi aktif santri yang belum merata dan masih lemahnya budaya wirausaha di kalangan internal pesantren. Keterbatasan lain mencakup ketiadaan data kuantitatif untuk mengukur secara presisi kontribusi ekonomi unit usaha terhadap kesejahteraan pondok dan alumninya.

Sebagai memperluas cakupan dan mengatasi keterbatasan tersebut, disarankan supaya penelitian lanjutan: (1) Menggunakan pendekatan *mixed-method* untuk mengukur dampak sosial-ekonomi pemberdayaan secara lebih menyeluruh; (2) Meneliti perbandingan antar pesantren yang memiliki model usaha serupa guna mengetahui faktor-faktor pembeda keberhasilan; (3)

Mengeksplorasi *longitudinal study* terhadap alumni santri yang terlibat dalam unit usaha, untuk menilai efektivitas pembelajaran kewirausahaan secara jangka panjang.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan pemahaman baru tentang dinamika kepemimpinan dan ekonomi di pesantren, namun juga menawarkan kontribusi praktis bagi pengelola lembaga pendidikan Islam, pengambil kebijakan, dan program-program pemberdayaan pesantren di tingkat nasional.

REFERENSI

- Arwani, A., & Masrur, M. (2022). Pengembangan kemandirian ekonomi pondok pesantren. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(3), 2755–2764. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6001>
- Azra, A., Afrianty, D., & Hefner, R. W. (2007). Pesantren and madrasa: Muslim schools and national ideals in Indonesia. In R. W. Hefner & M. Qasim Zaman (Eds.), *Schooling Islam: The culture and politics of modern Muslim education* (pp. 172–198). Princeton University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Dhofier, Z. (1982). *The pesantren tradition: A study of the role of the kyai in the maintenance of the traditional ideology of Islam in Java*. Australian National University Press.
- Diniyah, S., & Hamid, A. (2021). Peran unit usaha pesantren dalam meningkatkan kompetensi wirausaha santri. *Jurnal Al-Tijarah*, 7(2), 151–166. <https://doi.org/10.21154/tijarah.v7i2.2021>
- Efendi, A. (2020). Manajemen keuangan pesantren modern: Transparansi dan akuntabilitas. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5(1), 87–102.
- Humaini, & Muttaqin, A. I. (2023). Gaya kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang. *Risalatuna: Journal of Pesantren Studies*, 3(2), 132–145. <https://doi.org/10.54471/rjps.v3i2.2523>
- Ma'arif, M. A. (2018). Integrasi nilai-nilai kewirausahaan dalam pendidikan pesantren. *Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 6(1), 34–49.
- Nur, M. A., & Yaqien, N. (2023). Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan wirausaha di pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (J-MPI)*, 8(1), 1–14.
- Rosyid, M. (2019). Ekonomi berbasis pesantren: Studi pada Pesantren Sidogiri Pasuruan. *Jurnal Ulul Albab*, 20(1), 1–20. <https://doi.org/10.18860/ua.v20i1.6791>
- Supriyanto. (2022). Kepemimpinan kyai dalam pengembangan organisasi ekonomi di pondok pesantren. *Metafora: Education, Social Sciences and Humanities Journal*, 2(4), 60–71. <https://doi.org/10.26740/metafora.v2n4.p60-71>
- Supriyanto, S. (2018). Kepemimpinan kyai dalam pengembangan organisasi ekonomi di pondok pesantren: Studi multisitus. *Metafora: Education, Social Sciences and Humanities Journal*, 2(4), 60–71.

- <https://doi.org/10.26740/metafora.v2n4.p60-71>
- Sugiono. (2017). *Metode penelitian kualitatif* (S. Y. Suryandari, Ed.; 3rd ed.). Alfabeta.
- Umiarso, U. (2022). Pesantren and quality of education: A qualitative analytical study of the existence of pesantren in Indonesia. *Jurnal Transformatif (Islamic Studies)*, 6(1), 49–64. <https://doi.org/10.23971/tf.v6i1.3944>
- Wahid, A. (2014). Model pemberdayaan ekonomi pesantren dalam meningkatkan kemandirian lembaga. *Jurnal Ekonomi Islam Al-Infaq*, 5(1), 87–104.
- Zarkasyi, H. F. (2005). *Pesantren: Lembaga pendidikan Islam masa lalu, kini, dan masa depan*. Ciputat Press.