

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

1. Paparan Data

1. Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppeen Pamekasan

a. Tinjauan Historis

Pondok Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppeen (PPMU) didirikan oleh RKH. Nashrudin bin Itsbat pada tahun 1827 di kampung Panyeppeen, Desa Potoan Laok, Kecamatan Palengaan, Kabupaten Pamekasan Madura. Beliau mengasuh pesantren yang dirintisnya selama 82 tahun (1827-1909) dan wafat pada tahun 1950-1951 dalam usia 123 tahun.¹

Setelah wafatnya RKH. Nashrudin, PPMU Panyeppeen diasuh oleh salah seorang putera beliau RKH. Shirojuddin selama kurang lebih tiga tahun (1909-1912) dan akhirnya hijrah ke Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bettet dan menjadi pengasuh disana. Selanjutnya kepemimpinan pondok pesantren dilanjutkan oleh putera RKH. Nashrudin yang lain yaitu RKH. Badruddin. Beliau mengasuh PPMU Panyeppeen selama 45 tahun (1912-1957) dan sejak kepemimpinannya dirintislah sistem klasikal untuk tingkat *Ibtidaiyah*.²

Selain memimpin PPMU Panyeppeen, RKH. Badruddin juga merintis berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru, Desa Kacok, Kecamatan Palengaan (1,5 Km dari PPMU Panyeppeen) dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Karang Durin, Desa Tlambah, Kecamatan Karang Penang, Kabupaten Sampang (15 Km dari PPMU Panyeppeen) ke arah barat laut. Beliau

¹ Tim An Najah, *Profil dan Sejarah Singkat*, hlm. 01.

² Ibid. 02.

juga giat membangun masjid di beberapa desa yang jumlahnya tidak kurang dari 35 masjid dibangun sebelum beliau wafat.

Menjelang RKH. Badruddin wafat (1964) kepemimpinan PPMU Panyeppen diserahkan kepada salah seorang menantunya yang bernama RKH. Asy'ari Bashiruddin selama 14 tahun seraya menunggu kepulangan salah seorang putera RKH. Badruddin dari pondok pesantren Sidogiri Pasuruan yaitu RKH. Moh. Mudatstsir Badruddin yang kemudian mengasuh PPMU Panyeppen mulai tahun 1971 sampai sekarang.

Saat ini PPMU Panyeppen memiliki jumlah santri secara keseluruhan dua ribu dua ratus lima puluh tiga (2.253) santri, baik santri putera maupun puteri dengan rincian seribu tujuh ratus tiga (1703) santri mukim (*Al-Badar*) dan lima ratus lima puluh (550) santri kalong (*Al-Nashr*).³

b. Sistem Pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppen

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppen (PPMU) merupakan jenis pesantren kombinasi yaitu campuran antara pesantren yang berbasis *salafiyah* dan pesantren *khalafiyah*. Sistem pendidikan di pondok ini memadukan sistem salaf seperti kuliah kitab kuning, tartil Al-Qur'an dan sistem *wathon* yang dimulai sejak tahun 1827 oleh pendiri sekaligus pengasuh pertama PPMU yaitu RKH. Nashruddin bin Itsbat dengan tujuan untuk mempertahankan sistem *halaqah* yang berlaku sejak Rasulullah SAW untuk memperoleh barokah dalam nuansa keislaman, keimanan, keihlanan serta keikhlasan, serta sistem *khalaf* seperti mengembangkan pendidikan diniyah dan mendirikan pendidikan formal. Hal ini

³ Bahrudin Habibi, Ketua 1 Pengurus PPMU Panyeppen, wawancara langsung, (23 November 2019), pukul 08.30 WIB

bertujuan untuk membentuk santri yang berpendidikan secara komprehensif dan kompeten dalam menjawab tantangan perkembangan zaman.

Berikut adalah bentuk-bentuk pendidikan formal dan non-formal yang ada di PPMU Panyeppeen:⁴

1) Pendidikan formal

Pendidikan formal yang ada di PPMU Panyeppeen diantaranya:

- a) SMP Al-Miftah Terpadu, berdiri pada tahun 1980
- b) SMA Al-Miftah, berdiri pada tahun 1987 dengan tiga jurusan yaitu IPA, IPS dan Bahasa
- c) SMK Al-Miftah, berdiri pada tahun 2006 dengan tiga jurusan yaitu jurusan TIK, multimedia dan otomotif
- d) Sekolah Tinggi Agama Islam Miftahul Ulum Pamekasan (STAIMU) yang berdiri pada tahun 1995 dengan rincian jurusan sebagai berikut:
 - a) Jurusan Syariah program studi Ahwalu al-Syakhsiyah (AS) dan Ekonomi Syariah (ES)
 - b) Jurusan Dakwah program studi Bimbingan Penyuluhan Islam (BPI) dan Manajemen Dakwah (MD)
 - c) Jurusan Tarbiyah dengan program studi Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Pendidikan Bahasa Arab (PBA)
- e) MTs Puteri
- f) MA puteri dengan dua jurusan yaitu IPA dan IPS
- g) SMK Puteri berdiri pada tahun 2016 dengan jurusan Tata Busana.

⁴ Tim An Najah, *Profil dan Sejarah Singkat*, hlm. 11-16.

2) Pendidikan Non-Formal

Pendidikan non-formal di PPMU Panyeppeen sebagai berikut:

- a) Ula Putera
- b) Wustha Putera
- c) Ulya Putera
- d) Madrasah Ilmu Al-Quran
- e) Ibtidaiyah Puteri
- f) Tsanawiyah Puteri
- g) AEC (Al-Miftah Education Center) sebagai ruang untuk peningkatan kemampuan santri di bidang bahasa asing yaitu Bahasa Arab, Inggris, dan Mandarin.

Berkaitan dengan adanya madrasah, PPMU Panyeppeen memiliki madrasah ranting dan madrasah afiliasi. Madrasah ranting adalah madrasah atau lembaga pendidikan yang kurikulumnya menyesuaikan dan sama dengan kurikulum PPMU Panyeppeen Pamekasan serta pelaksanaan kegiatannya disesuaikan dengan pondok pesantren dan semua kebutuhannya didistribusikan dari pondok pesantren seperti kitab dan kebutuhan operasional lainnya. Sedangkan madrasah afiliasi adalah lembaga dan madrasah yang hanya mengambil ustadz tugas pada PPMU Panyeppeen Pamekasan, namun untuk kurikulumnya berbeda dengan yang dimiliki PPMU Panyeppeen.

Tabel 4.1
Data Madrasah Ranting dan Madrasah Afiliasi pada Yayasan Al-Miftah tahun 2018-2019

No	Kecamatan	Madrasah Ranting	Madrasah Afiliasi
1	Sokobanah	17	3
2	Ketapang	13	24
3	Karang Penang	23	12
4	Batu Bintang	4	5
5	Palengaan	13	7
6	Robatal	1	34
7	Pakong	-	12
8	Omben	-	14
9	Proppo	-	10
10	Bangkalan	-	23
11	Surabaya dan Jember	-	11
12	Batam	-	12
13	Kalimantan	-	16
14	Padang dan Sumatera	-	17
15	Jakarta	-	13
Jumlah		71	213

Sumber: Hasil Wawancara dengan ketua 1 Pengurus PPMU

Jumlah madrasah yang tertera pada tabel diatas akan berubah seiring dengan bertambahnya tahun pelajaran, karena setiap tahunnya mengalami perkembangan.

Sebagai bentuk ikhtiar untuk membentuk santri yang berjiwa Islami serta kompeten dalam memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi di masyarakat, maka PPMU Panyeppeen menyediakan beberapa program ekstrakurikuler sebagai berikut:⁵

⁵ <http://www.laduni.id/post/read/13347/pesantren-miftahul-ulum-pamekasan>, diakses pada tanggal 19 Desember 2019, pukul 20.22 WIB

- a. Kajian kitab kuning (kitab salaf)
- b. Pembinaan *Tahidz* dan *Tilawatil Al-Qur'an*
- c. Latihan berpidato dalam tiga bahasa (Indonesia, Inggris dan Arab)
- d. Berbahasa Arab dan Inggris sehari-hari
- e. Diskusi dan penelitian ilmiah
- f. Kepramukaan
- g. Pengembangan olahraga
- h. Pengembangan seni *drumband*, qashidah dan hadrah
- i. Pengembangan seni bela diri
- j. *Tahfidhul Qur'an*
- k. Pengembangan jurnalistik dan publistik
- l. Pengembangan *exacta* (*lab skill*) dan keterampilan wirausaha.

c. Struktur Kepengurusan PPMU Panyeppen Pamekasan

Dalam struktur kepengurusan PPMU Panyeppen Pamekasan antara santri putra dan santri putri terpisah. Hal tersebut tidak berarti antara santri putra dan santri putri dalam melaksanakan kerjanya sendiri-sendiri. Untuk beberapa program, santri puteri dikendalikan langsung oleh istri pengasuh seperti program rutinitas harian santri dan semacamnya. PPMU Panyeppen selalu menitikberatkan pada asas kebersamaan dalam segala aspek, sehingga secara umum putra dan putri sama-sama mendapatkan pengarahan dan bimbingan serta ilustrasi dari pengasuh PPMU Panyeppen Pamekasan. Hal sebagaimana dijelaskan oleh Ketua Pengurus 1 PPMU Bahrudin Habibi bahwa:

“Secara struktural kepengurusan santri putera dan santri puteri jelas berbeda. Keduanya memiliki struktur sendiri. Pada santri putera organisasi kepengurusan tertinggi ada di Kyai, sedangkan di santri puteri berada pada

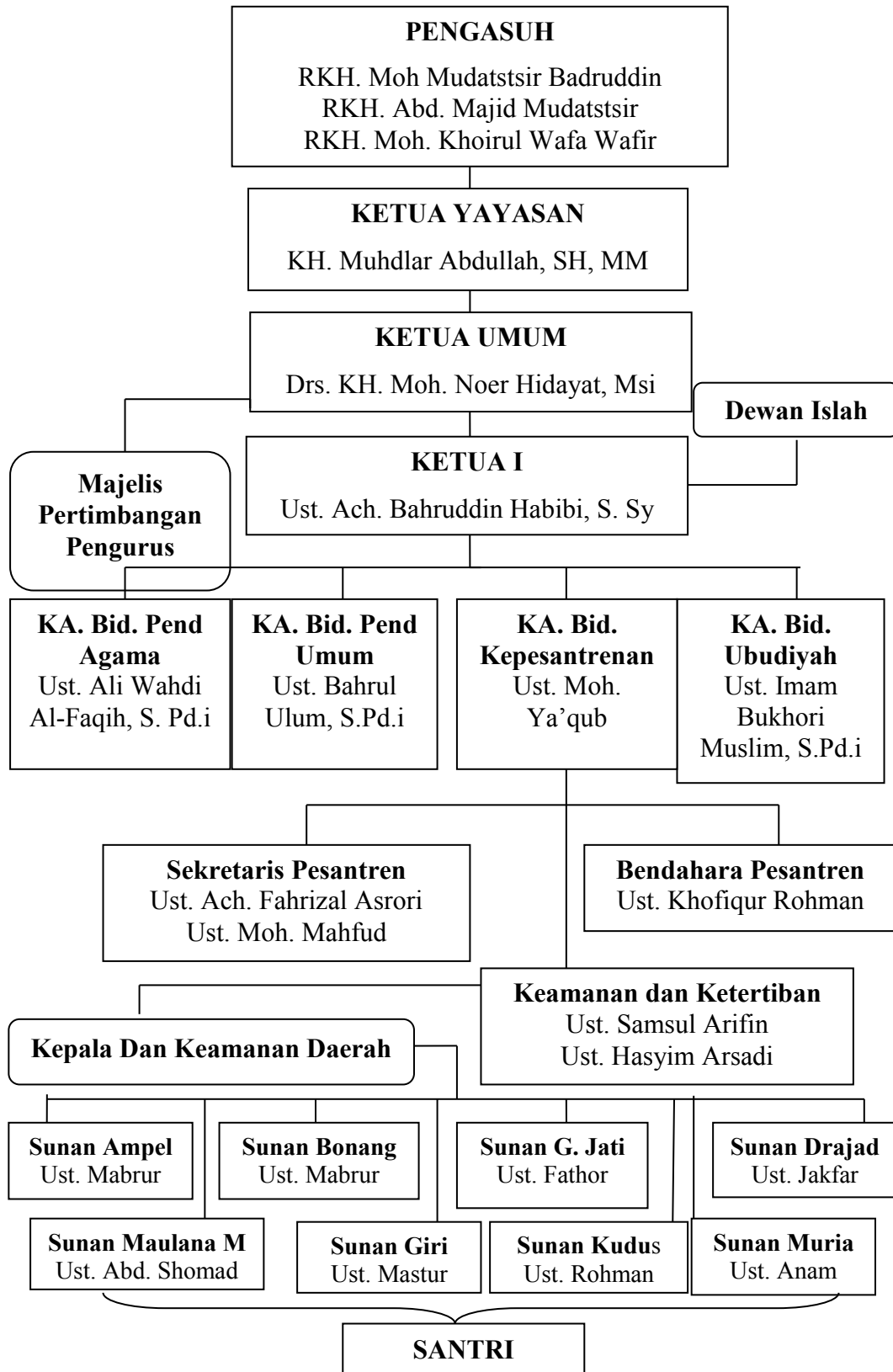
Nyai. Untuk beberapa program yang ada di santri puteri seperti peribadatan, pendidikan dan ekonomi itu dikendalikan oleh Nyai. Misalnya jadwal ibadah harian, pembentukan ekstrakurikuler untuk peningkatan kualitas santri dan pembangunan usaha-usaha tertentu seperti koperasi santri puteri dan warung makan yang ada di sebelah utara pos satpam. Namun secara umum kegiatan-kegiatan tersebut masih di dasarkan pada persetujuan Kyai dan tetap mendapatkan pengarahan dan bimbingan dari Kyai bersama pengurus santri putera.”⁶

Adapun masa jabatan yang diemban oleh pengurus PPMU Panyeppeen Pamekasan adalah dua tahun, sebagai harapan agar kerja yang terprogram dapat terealisasikan dengan maksimal. Walaupun dalam pelaksanaannya, terdapat sebagian kecil pengurus yang berhenti di tengah-tengah masa jabatan karena beberapa faktor yang bersifat individual. Apabila hal ini terjadi maka Kyai/pengasuh akan melakukan istikharah untuk memilih siapa yang akan mengisi jabatan tersebut.

Personalia pengurus dipilih melalui rapat tahunan oleh Ustadz / Ustadzah dan santri, untuk kemudian dimintakan persetujuan dan pengesahan dari pengasuh. Dalam struktur kepengurusan PPMU Panyeppeen, menempatkan kyai atau pengasuh sebagai pemimpin utama, kemudian ketua pondok yang dibantu beberapa koordinator per seksi atau divisi yang berperan dalam operasionalisasi proses manajerial dan pembelajaran serta sebagai monitoring kerjasama dengan pihak luar dan dalam. Serta bekerjasama secara langsung dengan pengasuh Pondok Pesantren. Berikut ini adalah struktur kepengurusan yang ada di PPMU Panyeppeen:

⁶ Bahrudin Habibi, Ketua 1 Pengurus PPMU Panyeppeen, wawancara langsung, (22 Desember 2019), pukul 15.15 WIB.

Gambar 4.1 Struktur Kepengurusan di PPMU Panyeppen 2018-2020



Sumber: Dokumentasi papan struktur organisasi PPMU

d. Yayasan Al-Miftah

Dalam rangka menunjang operasional kegiatan PPMU Panyeppeen, dengan tujuan memberikan payung hukum atas segala kegiatannya, maupun pesantren-pesantren dan madrasah-madrasah serta masjid-masjid yang kemudian menjadi anggota kegiatan, maka atas inisiatif RKH. Mudatstsir bersama para sesepuh dan para ahli pesantren, pada tahun 1973 didirikan Yayasan Al-Miftah.

Selain itu, pendirian Yayasan Al-Miftah juga dilatar belakangi oleh keinginan pengasuh PPMU yaitu RKH. Mudatstsir untuk menjalankan kegiatan pendidikan dan kemasyarakatan yang sistematis dan terarah dengan tujuan *amar ma'ruf nahi mungkar*. Yayasan Al-Miftah terdiri dari beberapa bidang di bawah ini yaitu:⁷

1) Bidang pendidikan dan kepesantrenan

Bidang pendidikan dan kepesantrena ini menangani hal yang berhubungan dengan pengembangan di bidang pendidikan dan kegiatan-kegiatan khusus pada internal pesantren.

Reaslisasi bidang ini sebagai diantaranya sebagai berikut:

a) Pembentukan MI, MTs dan MA Miftahul Ulum Panyeppeen disamping kitab kuning dan ilmu Al-Qur'an

b) Upaya-upaya pendirian dan kegiatan baru diantaranya:

(1) Pembentukan Madrasah Miftahul Ulum Darul Qur'an (persiapan pesantren) di Dusun Wonosari, Desa Penanggal, Kecamatan Candipuro, Lumajang sejak 1997

⁷ Tim An Najah, *Profil Dan Sejarah Singkat*, hlm. 10-30.

(2) Pondok Pesantren Miftahus Syakirin Sampit, Kalimantan Tengah, 4,5 Km dari kota Sampit ke arah selatan. Didirikan pada April 1995 di tanah waqof seluas 1 ha. Diasuh oleh para ustadz yang ditunjuk oleh yayasan

(3) Pelatihan-pelatihan dan kursus keguruan, pidato, lagu dan tartil Al-Qur'an, kesenian, kaligrafi, bahasa asing dan lain-lain

2) Bidang dakwah

a) Pembentukan majelis-majelis ta'lim di beberapa daerah di pedesaan Madura dengan menurunkan puluhan aktivis terampil secara rutin

b) Pengiriman ratusan dai ke pelosok-pelosok Jawa, Kalimantan, Sumatera dan lainnya

c) Penugasan-penugasan dai-dai profesional ke Malaysia untuk membina mental spritual tenaga kerja asal Madura, khususnya dan TKI pada umumnya dimana semua pihak baik di Malaysia, Madura sama-sama menilai sangat berhasil dan karenanya mendapatkan *support* termasuk dari tokoh-tokoh asli Melayu

d) Pengiriman 11 ustadz ke Batam, dikoordinir dari lembaga (masjid dan TK Mubarkatul Ikhlas) Kelurahan Dengkong Daratan, Kecamatan Dengkong, kota Batam serta menyebarkan khotib Jumat bekerjasama dengan Pemerintah Kota Batam.

3) Bidang wakaf, infak dan pembinaan ibadah

Realisasi dari bidang ini diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Penyertifikatan beberapa tanah wakaf milik pesantren, masjdi, madrasah maupun milik desa tertentu seperti penyertifikatan tanah wakaf PPMU Panyeppeen sendiri seluas 7,5 Ha, pesantren Miftahul Ulum Jalan Cilik Riwut Km.

48 Palangkaraya, dan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Krajan Kaliglagah Sumberbaru, Jember. Serta penyertifikatan tanah wakaf Masjid Bairurrhman Taretah Palengaan, Masjid Bairurrhman Banyu Pelle, Dan Masjid Al-Idayah Rekkerrek Palengaan Pamekasan.

b) Menangani bimbingan manasik haji bagi ratusan, bahkan ribuan calon jemaah haji,

c) Pengembangan haji dan umroh bekerjasama dengan PT. Menara Suci dan PT. Madani Insan Cemerlang.

4) Bidang sosial dan ekonomi

Pada bidang ini memiliki beberapa tugas dalam penyelesaian masalah-masalah sosial yang terjadi di masyarakat serta melakukan pemberdayaan dan pengembangan di bidang ekonomi dengan tujuan untuk meningkatkan perekonomian pesantren khususnya dan masyarakat pada umumnya secara islami. Realisasi kegiatan dari bidang ini diantaranya adalah:

a) Membantu masyarakat yang berminat naik haji dan tidak berpengalaman untuk mengurus prosedur pendaftaran.

b) Pengiriman santri berprestasi ke perguruan tinggi negeri maupun swasta dan sudah banyak yang menjadi pejabat, seperti Camat, Kapolres, tentara, akademisi dan lain sebagainya.

c) Memberikan santunan anak yatim dan khitanan massal secara berkala.

d) Menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infaq, shodaqoh dan bentuk *funding* lainnya untuk mereka yang berhak untuk mendapatkannya.

e) Pendirian beberapa unit usaha ekonomi baik berupa ritel, lembaga keuangan seperti koperasi dan BMT serta melakukan beberapa kerja sama dengan pihak-pihak luar pesantren untuk meningkatkan pemberdayaan di bidang ekonomi pesantren.

5) Bidang pembangunan

Bidang pembangunan merupakan bidang yang memiliki tugas untuk melakukan pembangunan baik pada internal maupun eksternal pesantren seperti pembangunan gedung, kelas dan jalan.

e. Fasilitas atau Sarana Prasarana di PPMU Panyeppen Pamekasan

PPMU Panyeppen memiliki beberapa fasilitas yang disediakan untuk memberikan lingkungan yang kondusif bagi santri dan pesantren dalam menjalankan proses pembelajaran dan pemberdayaan untuk mencapai cita-cita yang sudah diemban oleh pengasuh pondok pesantren.⁸

- 1) Masjid
- 2) Asrama santri
- 3) Kantor
- 4) Asrama pengasuh
- 5) Dapur
- 6) Gedung sekolah
- 7) Lapangan
- 8) Koperasi santri
- 9) Perpustakaan
- 10) Laboratrium komputer

⁸ <http://www.laduni.id/post/read/13347/pesantren-miftahul-ulum-pamekasan>, diakses pada tanggal 19 Desember 2019, pukul 20.22 WIB

- 11) Laboratorium bahasa
- 12) Gudang
- 13) Kamar mandi dan WC
- 14) Klinik kesehatan (dalam tahap pembangunan gedung baru)

2. Model Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren di PPMU Panyeppeen

Dalam pemberdayaan dan pengembangan ekonomi pesantren dan yayasan, Yayasan Al-Miftah memandang bahwa untuk membantu ekonomi masyarakat juga mendukung keberadaan pesantren yang mandiri dan berkualitas, maka dibentuklah beberapa unit usaha. PPMU mempunyai keunggulan kompetitif, mempunyai keunikan terutama dalam manajemen pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren sehingga unit usahanya terus bertambah dan berkembang. Berikut adalah beberapa unit usaha yang dikembangkan oleh Yayasan Al-Miftah:⁹

a. Unit usaha produktif

Unit usaha produktif yang diprogramkan oleh Yayasan Al-Miftah diantaranya:

1) Peternakan

Usaha peternakan dijalankan oleh Yayasan Al-Miftah sejak tahun 2013 berupa usaha ternak ayam petelur yang berada di Desa Poto'an Laok Pamekasan dan dikelola oleh masyarakat. Adapun jumlah ternak yang saat ini dikelola sebanyak 1000 ekor ayam petelur dan dalam setiap harinya dapat menjual telur kurang lebih 50-60 butir dengan harga sesuai dengan harga pasar.

⁹ Bahrudin Habibi, Ketua 1 Pengurus PPMU Panyeppeen, wawancara langsung, (23 November 2019), pukul 09.00 WIB.

Dalam setiap harinya pendapatan dari usaha ini kurang lebih 1000.0000 sampai dengan 1.500.000. Distribusi telur-telur ini dilakukan pada berbagai toko terutama toko-toko makanan yang ada di sekitar pesantren. Pada bulan Maulid dan Ramadhan permintaan telur-telur ini mengalami peningkatan, sehingga dengan persediaan telur yang tetap, maka hal ini juga akan meningkatkan harga telur dan secara bersamaan akan menambah pemasukan.¹⁰

2) Unit *catering* santri (UCS)

Yayasan Al-Miftah mengelola Unit *Catering* Santri sebagai lembaga yang menjadi penyedia konsumsi para santri dan guru di PPMU Pamekasan. Unit usaha ini merupakan usaha yang dipandang produktif dalam mengembangkan dan memberdayakan ekonomi pesantren sekaligus masyarakat, mengingat jumlah santri sebagai konsumsi tetap relatif banyak. Sebab sebagian bahan baku *catering* selain disediakan oleh keluarga pesantren juga memasok dari masyarakat sekitar.

Pondok pesantren memiliki jumlah santri total sebanyak 2.253 orang yaitu 1703 santri aktif dan 550 santri kalong dan masing-masing santri aktif harus membayar biaya konsumsi Rp. 130.000 per bulan dengan dua kali makan setiap hari yaitu siang dan malam. Berikut data keuangan unit usaha *catering* dalam lima bulan terakhir.

Tabel 4.2
Rekapitulasi Rincian Keuangan UCS PPMU Panyebben Masa Bakti 2019-2020

Bulan	Pemasukan	Pengeluaran	Profit
Juli	Rp. 55.450.000	Rp. 52.144.000	Rp. 3.306.000
Agustus	Rp.78.950.000	Rp.72.496.700	Rp. 6.453.300.
September	Rp. 43.170.000	Rp. 41.607.250	Rp. 1.562.750

¹⁰ Moh Syawal, Pengelola Peternakan, wawancara langsung (16 Februari 2020) , pukul 08.30 WIB.

Oktober	Rp. 53.960.000	Rp. 49.457.500	Rp. 4.502.500
November*	Rp. 116.460.000	Rp. 93.354.000	Rp. 4.606.000
*untuk bulan November terdapat kenaikan harga kos makan santri yaitu dari Rp.130.000 menjadi Rp.180.000 (porsi lebih lengkap) dan pengembalian sisa kost santri sebesar Rp.18.500.000.			

Sumber: Laporan keuangan unit usaha *catering* santri oleh DPU masa bakti 2019-2020

Profit yang dihasilkan dari unit usaha *catering* ini kemudian diserahkan kepada pesantren untuk selanjutnya digunakan untuk kegiatan operasional pesantren.

3) Toko Buku dan Kitab MWR (*Mawaddah Warohmah*)

Toko Buku dan Kitab MWR berlokasi di sebelah timur pondok pesantren yang dibangun sejak lima tahun yang lalu dan baru beroperasi selama tiga setengah tahun serta merupakan usaha pribadi pengasuh. Komoditas yang ditawarkan berupa buku-buku mata pelajaran umum, referensi perkuliahan, novel, kamus, berbagai jenis kitab dari tingkat bawah sampai tingkat atas, dan ATK yang dipasok dari beberapa toko buku dan kitab di Surabaya seperti Al-Hidayah, Al-Imamaroa, dan Bairut (mekah). Untuk pemilihan individu yang akan menjadi penjaga toko diambil dari beberapa alumni dan santri yang sudah menyelesaikan tugas sebanyak dua kali. Mereka menerima upah dengan nominal yang tidak tentu tergantung dari perolehan transaksi.

Rata-rata pemasukan yang dihasilkan dari unit usaha ini adalah 3 sampai 5 juta per hari dimana mayoritas konsumennya adalah santri baik santri PPMU Panyeppeen sendiri maupun santri dari pesantren-pesantren lainya seperti Pondok Pesantren Kebun Baru, Karang Durin, Banyuanyar, dan Pakes. Pelaporan

rekapitulasi keuangan dilaksanakan satu tahun sekali yang dilakukan oleh pihak manager toko terhadap ketua KOIM Mawaddah untuk selanjutnya dilaporkan dan diserahkan kepada Kyai/pengasuh.¹¹

4) Pertokoan/ritel

Selain beberapa unit usaha diatas, Yayasan Al-Miftah juga mengelola usaha pertokoan/ritel bernama Toko KOIM MWR (*Mawaddah Warohmah*). Hal ini bertujuan untuk mengembangkan ekonomi pesantren sekaligus memberdayakan ekonomi masyarakat karena pada dasarnya adanya pertokoan ini dapat membuka lapangan kerja baru bagi alumni dan masyarakat serta memudahkan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya.

Usaha pertokoan/ritel yang dimiliki PPMU sudah membuka beberapa cabang sebagai berikut:¹²

- a) Sebelah barat pasar Batu Lenger yang dibuka pada tanggal 21 September 2017
- b) Toko KOIM MWR utara pasar Karang Penang yang dibuka dan diresmikan pada tanggal 15 Maret 2018
- c) Toko KOIM MWR cabang Surabaya yang dibuka dan diresmikan pada tanggal 27 November 2018.

Berdasarkan laporan keuangan pada penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT) jumlah aset yang dihasilkan dari unit usaha ini tahun 2018 adalah sebesar Rp. 3.307.945.407.

¹¹ Muhammad Fathor, Karyawan Toko Kitab dan Buku MWR, wawancara langsung (16 Februari 2020) , pukul 08.30 WIB.

¹² KOIM Mawaddah Syariah Jawa Timur, *Laporan Pertanggungjawaban Pengurus, Pengawas & RK-RAPB; RAT 2018* (Pamekasan:Tp, 2018) hlm, 8.

5) Lembaga keuangan

Dalam rangka memberdayakan ekonomi masyarakat secara islami, Yayasan Al-Miftah mengelola lembaga keuangan berbasis syariah bernama Koperasi Al-Iqtishod Lil Muamalah Mawaddah Syariah Jawa Timur yang disingkat dengan Koperasi KOIM Mawaddah. Lembaga keuangan ini beranggotakan alumni, wali santri, santri dan masyarakat/simpatisan. Pada perkembangannya KOIM Mawaddah memiliki anggota sebanyak 3.343 (tiga ribu tiga ratus empat puluh tiga) anggota pada tahun 2018 dimana sebelumnya, tahun 2017 jumlah anggotanya sebanyak 936 (sembilan ratus tiga puluh enam) anggota.

Dalam mekanisme operasionalnya, KOIM Mawaddah lebih dikenal masyarakat dengan nama BMT Mawaddah. Saat ini, lembaga keuangan ini sudah membuka beberapa cabang di beberapa kecamatan dimana di Madura sendiri sementara waktu masih tersebar di Kabupaten Pamekasan dan Sampang. Hal tersebut dapat dilihat dari penyajian tabel berikut ini tentang kantor cabang BMT Mawaddah beserta alamatnya.

Tabel 4.3
Kantor cabang BMT Mawaddah di PPMU Panyeppeen

No	BMT Cabang	Kepala Cabang	Alamat
1	Utama	Sufyan	PP Miftahul Ulum Panyeppeen
2	Karang Penang	M. Juhri	Sebelah utara pasar Karang Penang
3	Palengaan	M. Hannan	Sebelah barat pasar Palengaan
4	Batu Bintang	Moh. Usman	Selatan pertigaan pasar Batu Bintang
5	Plerenan	M. Jumali	Timur pertigaan Plerenan
6	Blumbungan	Ahmad Arif	Sebelah barat jembatan Blumbungan
7	Batu Lenger	M. Rofi'i	Sebelah barat jembatan barat

			pasar
8	Blu'uran	Moh. Hafidz	Sebelah timur pasar Blu'uran
9	Bujur	Ach. Subairi	Pasar Sలాasan Bujur
10	Sokobanah	Moh. Hasib	Kecamatan Sokobanah
11	Sotaber Pasean	Abd. Halim	Pasar Sotaber
12	Bringkoning	Sahrawi	Sebelah timur pasar Bringkoning
13	Proppo	Moh. Idris	Sebelah barat pasar Proppo
14	Lempong	Imam Wahyudi	Sebelah utara pasar Lempong
15	Bandungan Pakong	Nor Kholis	Simpang tiga Bandungan Pakong
16	Robatal	Imam Wahyudi	Pasar Somper Robatal
17	Pandaan	Moh. Wadi Al Salam	Jl. Raya Dr. Soetomo Komplek Ruko Candra No. 4 Sumber Gedang Pandaan

Sumber: Cabang USPPS/ BMT Mawaddah dari Buku RAT KOIM Mawaddah 2018

Jumlah aset yang dimiliki BMT Mawaddah selama tiga tahun terakhir dari tahun 2016-2018 berdasarkan laporanga sebagai berikut:¹³

Tabel 4.4
Asset BMT Mawaddah dalam Tiga Tahun Terakhir

Tahun	Aset	Pertumbuhan	Persentase
2015	57.057.865.853	-	-
2016	84.063.210.324	27.005.344.471	47%
2017	109.096.843.140	25.033.632.816	30%
2018	146.217.691.809	37.120.848.669	34%

Sumber: Laporan Keuangan dari Buku RAT KOIM Mawaddah 2018

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa aset yang dimiliki oleh BMT Mawaddah dalam tiga tahun terakhir mengalami pertumbuhan yang signifikan dengan rata-rata tumbuh sebesar 37%. Sedangkan Sisa Hasil Usaha (SHU) tahun pada tahun 2018 adalah sebesar Rp. 4.835.031.941, jumlah ini

¹³Ibid.16.

setelah dikurangi dengan pengeluaran (zakat dan biaya RAT) sebesar Rp. 581.516.454.

b. Unit usaha bidang jasa

1) Mesin *foto copy* dan percetakan

Usaha percetakan ini merupakan bentuk usaha riil di bidang jasa dimana penyediaan usaha ini hanya berada di kawasan pondok pesantren dengan konsumennya diantaranya santri, siswa, mahasiswa dan masyarakat. Sebagai unit usaha yang memiliki konsumen relatif tetap, maka usaha percetakan ini dapat dikatakan cukup maju dan berkembang.

2) Usaha *laundry*

Selain menyediakan mesin *fotocopy* dan percetakan, PPMU Panyeppen juga memiliki usaha ekonomi yang bergerak pada penyediaan mesin cuci pakaian (*laundry*) untuk santri dan para guru yang dikelola oleh beberapa simpatisan dan memberikan gaji perbulan sebesar Rp. 750.000. Dalam perbulannya, usaha ini dapat memberikan pemasukan terhadap pesantren kurang lebih sebesar Rp. 4. 320. 000. setelah dikurangi gaji penjaga *laundry*, sehingga apabila dikalkulasikan dalam satu bulan usaha ini dapat memperoleh penghasilan sebesar Rp. 5.070.000.¹⁴

3) Usaha di bidang eksternal

Selain memberdayakan ekonomi pada internal pesantren, PPMU Panyeppen bersama Yayasan al-Miftah juga melakukan pemberdayaan ekonomi pada eksternal pesantren. Jenis usaha yang ada didalamnya merupakan wadah yang diperuntukkan kepada masyarakat sekitar kompleks pesantren dan lainnya

¹⁴ Bahrudin Habibi, Ketua 1 Pengurus PPMU Panyeppen, wawancara langsung, (25 Desember 2019), pukul 09.30 WIB.

untuk mengembangkan perekonomiannya dengan cara menjadi *suplyer* makanan kepada santri, siswa, dan mahasiswa di pondok pesantren.

Makanan tersebut dititipkan di kantin dan koperasi yang ada di pesantren, juga di kios-kios yang sudah disediakan oleh pondok pesantren dengan dititipkan kepada penjaga khusus yang diangkat oleh pesantren dengan keuntungan setiap unit makanan sebesar Rp. 500. Sebagaimana yang disampaikan oleh ustad Bahrudin Habibi selaku Ketua 1 pengurus berikut ini:¹⁵

“iya kami menerima pemasokan makanan dari masyarakat sekitar untuk ditempatkan di koperasi yang ada di pesantren yang terletak di sebelah selatan seperti makanan ringan, minuman, kerupuk, es batu dan semacamnya. Kalau makanan ringan itu kami ngambil keuntungan Rp.500. Jadi kami mengambil *snack* 1 paket itu dari mereka seharga Rp.4.500 dan kami kembali menjualnya dengan harga Rp.5000. kalau keripik itu biasanya kami mengambil keuntungan sebesar Rp.100. per satu bungkusnya”

c. Lembaga Sosial PPMU Panyeppen

Selain membentuk unit-unit usaha sebagaimana disebutkan diatas, PPMU Panyeppen bersama Yayasan Al-Miftah juga melakukan pemberdayaan ekonomi melalui lembaga sosial ekonomi yang bernama Dana-KU yang merupakan singkatan dari Dana Kesejahteraan Umat. Dana-KU ini merupakan lembaga yang baru dirintis sekitar dua bulan lalu. Lembaga ini baru disosialisasikan bersama dengan pengurusnya pada tanggal 20 Oktober 2019. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh ustad Rofiki sebagai berikut:¹⁶

“Jadi ada dua macam pemberdayaan, pertama, pemberdayaan dan pengembangan ekonomi pesantren dan masyarakat yaitu KOIM berupa BMT Mawaddah dan Toko MWR, kedua, pemberdayaan kesejahteraan masyarakat yaitu Dana-KU (Dana Kesejahteraan Umat). Di Dana-KU itu, sumbangan dari orang-orang (donatur) dan kemudian kita berikan

¹⁵ Bahrudin Habibi, Ketua 1 Pengurus PPMU Panyeppen, wawancara langsung, (25 Desember 2019)), pukul 09.30 WIB.

¹⁶ Ahmad Rofiki, Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, wawancara langsung (14 Desember 2019)), pukul 09.30 WIB.

kepada yang membutuhkan. Dana-KU ini baru berjalan dua bulan diresmikan dan sekarang masih penghimpunan, nanti limitnya sampai 50 juta baru nanti kita distribusikan kepada orang-orang yang tidak mampu”

Penghimpunan dana di lembaga ini didapatkan dari donatur baik donatur tetap maupun donatur tidak tetap dalam bentuk zakat, infak, shodaqoh, hadiah, dan hibah. Sedangkan penyaluran dana dari lembaga ini diperuntukkan untuk masyarakat yang benar-benar membutuhkan yang perekonominya termasuk kalangan menengah kebawah baik secara konsumtif maupun produktif berupa pembiayaan-pembiayaan untuk pengembangan usaha tertentu.¹⁷

Dalam operasionalnya, berdasarkan penuturan ustad Rofiki diatas, sebagai lembaga yang baru dibentuk Dana-KU masih dalam tahap penghimpunan dana belum melakukan pendistribusian dana sama sekali. Hal ini baru akan didistribusikan kepada masyarakat yang benar-benar membutuhkan setelah limitnya sampai dengan Rp. 50 juta.

3. Manajemen Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren di Miftahul Ulum Panyeppeen Pamekasan

Keberhasilan PPMU Panyeppeen dalam membentuk lembaga pesantren yang mandiri dan mumpuni dalam melakukan dakwah *tafaaquh fiddin* sekaligus dakwah *bil hal*, tidak terlepas dari penerapan manajemennya yang efektif dan efisien. Model pemberdayaan di PPMU Panyeppeen sebagaimana dijelaskan di atas yaitu melalui pembentukan unit-unit usaha dan lembaga sosial (Dana-KU), dimana semua unit ini telah mampu bersinergi dengan baik membentuk suatu kekuatan baru dan memberikan efek positif terhadap pesantren dan masyarakat.

¹⁷ Kamali, Ketua Dana-KU, wawancara melalui telepon (25 Desember 2015)), pukul 10.00 WIB.

Oleh karena itu, untuk mengetahui bagaimana manajemen pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren yang dilakukan oleh PPMU Panyeppen, maka peneliti akan menyajikan secara rinci manajemen yang diterapkan di PPMU Panyeppen sebagai berikut:

a. *Planning*

Planning berkaitan dengan kegiatan menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut.¹⁸ Proses perencanaan dalam melakukan pemberdayaan di bidang ekonomi di PPMU Panyeppen berasal dari inisiasi pengurus pesantren untuk membentuk beberapa unit usaha produktif dan potensial. Selanjutnya, rencana tersebut diajukan kepada pengasuh untuk meminta persetujuan dari beliau. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh ustad Rofiki berikut ini:¹⁹

“Jadi begini, untuk perencanaan dalam manajemen itu, kita *plan* kan. Inisiasinya ini awalnya memang tetap dari pengurus. Misalnya BMT Mawaddah ini, jadi kita di bagian pengurus mengajukan kepada pihak yayasan, kemudian pihak yayasan melakukan analisa mengenai produktifitas lembaga sekaligus analisa kebutuhan di masyarakat. maka, kemudian ditemukan bahwa pembentukan BMT ini sangat diutuhkan untuk mengangkat ekonomi masyarakat, sehingga kemudian perencanaan ini diajukan kepada pengasuh dan disetujui, maka dibentuklah BMT Mawaddah ini.”

Berdasarkan penjelasan diatas, bukan berarti PPMU Panyeppen menggunakan sistem *bottom up*, melainkan merupakan proses kombinasi antara sistem *top down* dan *bottom up*. Kyai membuka kesempatan kepada para pengurus baik pengurus pesantren maupun yayasan untuk mengamati secara seksama dan

¹⁸ Terry, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 9.

¹⁹ Ahmad Rofiki, Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, wawancara langsung (14 Desember 2019) , pukul 08.30 WIB.

menganalisa permasalahan juga kebutuhan-kebutuhan yang ada di masyarakat, kemudian membuat perencanaan yang tepat dan jelas mulai dari program awal sampai dengan program akhir. Perencanaan tersebut nantinya akan diajukan kepada pengasuh untuk kemudian mendapatkan keputusan final. Sebagaimana dijelaskan secara lebih lanjut oleh ustad Rofiki sebagai berikut:²⁰

“Memang begitu, pesantren itu sistemnya tata kerajaan. Tapi dalam perencanaan, pemberdayaan, pengembangan baik itu ekonomi, pendidikan semuanya, kyai mempersilakan kepada kita pengurus baik pengurus yayasan maupun pengurus pesantren untuk membicarakan terlebih dahulu, kemudian ketika sudah menjadi keputusan baru diajukan kepada kyai dan disitu kyai akan menentukan *yes or no*. Hal yang penting kepada pengasuh itu, perencanaannya harus sempurna mulai dari perencanaan nol persen sampai seratus persen itu jelas”

b. *Organizing*

Organizing atau pengorganisasian merupakan kegiatan mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan kepada pihak-pihak tertentu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Dalam pengorganisasian, PPMU Panyeppen membentuk struktur organisasi melalui dua cara yaitu pemilihan secara aklamasi dan demokrasi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh ustad Rofiki berikut:²¹

“Di PPMU Panyeppen ada dua cara, ada aklamasi ada yang memakai cara demokrasi. Jadi begini, untuk pemilihan ketua (siapa yang akan menjadi manajer itu) kalau istilahnya Kyai itu begini; cari dulu beberapa nama (biasanya ini didapatkan dari hasil rapat internal pengurus yayasan) yang sekiranya memiliki kemampuan dibidang itu dan biasanya ini sampai menemukan tiga kader, kemudian diajukan kepada Kyai dan selanjutnya Kyai istikharah tentang siapa yang terbaik untuk menjadi manajer. Setelah itu ditunjuk kader yang tadinya sudah terpilih. Jadi tetep, kalau pesantren itu melalui istikharah, akhirnya baru diputuskan. Walaupun memiliki *skill* yang luar biasa, tidak ada gunanya kalau disini, kalau istikharahnya tidak baik maka

²⁰ Ahmad Rofiki, Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, wawancara langsung (14 Desember 2019), pukul 08.30 WIB.

²¹ Ahmad Rofiki, Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, wawancara langsung (14 Desember 2019), pukul 09.30 WIB.

tetap tidak akan lanjut. Jadi semua pimpinan tetap begitu baik itu di BMT, yayasan, pesantren dan semua bidang lainnya *finally* nya itu tetap kembali kepada Allah. Kebanyakan yang dipakai itu yang aklamasi melalui istikharah”

Berdasarkan penuturan tersebut, dapat dijelaskan bahwa untuk pemilihan pimpinan/ketua baik itu pada lembaga keuangan, yayasan maupun pondok pesantren sendiri, PPMU panyeppen tidak hanya melihat kecakapan secara ragawi yang baik, tetapi juga bagaimana seorang kader yang akan dipilih tersebut memiliki kecakapan rohaniyah yang mumpuni. Pemilihan tersebut selalu didasarkan pada hasil istikharah pengasuh setelah menerima beberapa daftar kader yang dihasilkan dari rapat pengurus. Termasuk juga didalamnya, pembentukan divisi dan pembagian kerja pada masing-masing bidang dibentuk melalui rapat pengurus untuk nantinya kembali diajukan kepada pengasuh untuk meminta persetujuan.

Sebagaimana disejelaskan sebelumnya, bahwa model pemberdayaan ekonomi di PPMU Panyeppen dilakukan melalui pembentukan unit-unit usaha baik yang berada di lingkungan internal pesantren maupun eksternal pesantren. Dalam struktural pengorganisasian, unit-unit usaha pesantren tersebut diorganisir oleh beberapa divisi dan lembaga. BMT Mawaddah, Toko KOIM MWR dan Toko Kitab dan Buku MWR diorganisir oleh KOIM Mawaddah, usaha seperti *catering* santri dan kantin santri diorganisir oleh DPU (Dapur Umum Santri), sedangkan usaha peternakan, *fotocopy*, *loundy* merupakan usaha yang diorganisir oleh keluarga pengasuh dimana usaha tersebut dijalankan dengan memperkerjakan masyarakat sekitar dengan upah yang dibayar setiap bulannya,

sehingga secara implisit usaha ini dapat membuka lapangan kerja bagi masyarakat sekaligus membantu meningkatkan perekonomiannya.²²

c. *Staffing*

PPMU Panyeppeen memiliki keunikan tersendiri dalam manajemennya, termasuk dalam melakukan *staffing*. Pemilihan atau rekrutmen *staf* pada usaha-usaha dan lembaga sosial yang dibentuk pesantren lebih mengutamakan keberdayaan masyarakat pesantren sendiri baik itu alumni maupun santri. Namun hal ini tidak mengandung pengertian bahwasanya pesantren menutup diri untuk berdedikasi mengembangkan ekonomi masyarakat/simpatian, karena pada dasarnya beberapa usaha yang didirikan pesantren tersebut merekrut masyarakat yang memang memiliki kemampuan yang mumpuni untuk kemudian berpartisipasi dalam pengembangan usaha-usaha pesantren. Sebagaimana dijelaskan oleh ustad Rofiki sebagai berikut terkait rekrutmen karyawan di BMT dan pertokoan/ritel:

“Untuk rekrutmen karyawan, disini lebih mengutamakan alumni yang sudah lulus tugas, lagi-lagi itu nanty finalnya istikharah. Sedangkan untuk melamar karyawan itu sampai saat ini belum ada syarat pemberkasan sebagaimana kita melamar pekerjaan di lembaga-lembaga pada umumnya. Jadi disini itu rekrutmennya dengan cara pihak pelamar mengajukan diri kepada pengurus dan didapatkan beberapa daftar nama pelamar, kemudian pengurus mengajukan kepada pengurus senior dan keputusan tentang pemilihan ini dikembalikan lagi kepada hasil istikharah. Namun yang jelas sayaratnya harus alumni dan sudah lulus tugas. Pada dasarnya kenapa alasan kita lebih mengutamakan alumni, banyak hal, *pertama*, kita ingin memberdayakan alumni, *kedua*, alumni itu jelas bahwa rasa simpatinya, fanatiknya kepada pesantren sangat luar biasa. Hal ini disamping memudahkan, juga di bidang manajemen lebih mudah untuk mengarahkan. Tetapi hal tersebut bukan berarti kita tidak *respect* dengan simpatian, melainkan itu kita tempatkan sebagai *partner*, jadi kita tidak membuang semuanya, kalau ada simpatian yang memang memiliki kemampuan yang mumpuni di bidangnya maka kita juga

²² Bahrudin Habibi, Ketua 1 Pengurus PPMU Panyeppeen, wawancara langsung, (23 November 2019)), pukul 08.30 WIB.

merekrutnya. Malah sebagian simpatisan itu ada pada struktur yayasan itu, di BMT juga ada seperti misalnya pak Dadang yang merupakan mantan manajer BSM yang kita rekrut menjadi staf di bagian pengawas. Jadi tidak semuanya murni alumni, tetapi memang untuk karyawan kita lebih mengutamakan alumni untuk bekerja”

Pada dasarnya pemilihan alumni sebagai karyawan itu dilatarbelakangi oleh beberapa hal yang dipandang dapat memberikat efek positif kepada lembaga. Hal ini berkaitan dengan adanya modal sosial yang sangat kuat antar masyarakat pesantren, sehingga rasa simpati, *trush* yang luar biasa merupakan modal yang dapat menciptakan sistem koordinasi dan sinergitas yang lebih baik dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah direncanakan oleh pesantren.

Sebagaimana dijelaskan diatas bahwasanya pilihan untuk lebih mengutamakan alumni sebagai karyawan dilatarbelakangi oleh beberapa hal, pertama, pesantren ingin memberdayakan alumni dimana mereka merupakan salah satu anggota masyarakat pesantren, keluarga rumah sendiri yang harus lebih diberdayakan terlebih dahulu. Kedua, adanya rasa simpati dan fanatik dalam diri alumni untuk mengabdikan diri kepada pesantren, sehingga akan memudahkan dalam manajemen untuk mengarahkan semua divisi secara komprehensif.

Menurut ustad Rofiki, memberdayakan alumni merupakan salah satu standar dari manajemen pemberdayaan ekonomi di PPMU. Hal ini berangkat dari dalil Al-Qur'an pada Surat At-Tahrim Ayat 6 yang memiliki arti bahwa:

Hai orang-rang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.

Oleh karena itu PPMU Panyepren dalam manajemen pemberdayaan ekonominya lebih mengutamakan keberdayaan alumni karena mereka merupakan

anggota internal pesantren yang harus diutamakan terlebih dahulu agar mampu mencapai kekuasaan secara materi dan non materi.

Berbeda halnya dengan unit-unit usaha yang diorganisir oleh divisi DPU (Dapur Umum Santri) meliputi unit usaha *catering* santri dan kantin. Dalam pemilihan penjaga *staf* mengambil dari santri yang masih aktif setelah mengadakan rapat dengan pengurus pesantren yang biasanya diselenggarakan pada awal ajaran baru. Sebagaimana penuturan dari ustad Bahruddin Habibi berikut ini:²³

“Biasanya manajer DPU mengadakan rapat dengan kami pengurus pesantren pada awal tahun ajaran baru berkaitan dengan pemilihan personalia *staf* atau penjaga dan laporan keuangan. Sebenarnya tujuan didirikannya unit usaha seperti *catering* itu dimana ini dijalankan dengan sistem kos dan jatah makan dua kali sehari adalah selain untuk membantu pendanaan kepada pesantren juga untuk mengatur keuangan santri agar mereka bisa belajar hidup dengan sederhana dan tidak boros. Santri yang bertugas di unit usaha ini di bebaskan membayar kos makan dan juga SPP nya hanya membayar separuh. Selain itu di unit *catering* ini kita merekrut masyarakat sekarang ada sekitar lima orang untuk membantu menyiapkan makanan santri dimana setiap bulannya mereka menerima gaji sebesar Rp.1000.000.”

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa adanya unit-unit usaha yang ada di lingkungan PPMU Panyeppeen ini selain menambah pemasukan dana kepada pesantren, juga dapat meningkatkan keberdayaan ekonomi santri dan masyarakat.

d. *Motivating*

Prinsip pemotivasian di PPMU Panyeppeen adalah “*Khoirunnas Anfau’hum Lil Al-Nas*” artinya sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia. Pemotivasian diberikan berdasarkan prestasi kerja dan kebutuhan para karyawan dalam rangka mengembangkan potensi dan *skill* dengan

²³ Bahruddin Habibi, Ketua 1 Pengurus PPMU Panyeppeen, wawancara langsung, (29 Desember 2019)

cara memunculkan rasa saling *support* antartim kerja. Motivasi diberikan dalam bentuk *bonus performance* yang diberikan di akhir tahun pada saat penyelenggaraan RAT. Prestasi kerja diukur berdasarkan kesuksesannya dalam mengembangkan usaha yang diorganisirnya (pimpinan) dan kecakapannya dalam melakukan tugas tanpa mengesampingkan etika-etika didalamnya (karyawan).²⁴

Sebagai upaya pemotivasian sekaligus *upgrading* mutu karyawan, maka diselenggarakan beberapa kegiatan sebagai berikut.²⁵

1) Penyelenggaraan pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan dalam rangka peningkatan mutu karyawan meliputi kegiatan seperti diklat keuangan syariah, pengikatan agunan, *marketing*, *leadership* dan kegiatan-kegiatan lainnya yang biasanya diselenggarakan setiap dua bulan sekali secara berkala. Di BMT biasanya mendatangkan narasumber dari Koperasi Syariah Jawa Timur, sedangkan pada Toko KOIM MWR biasanya dari UMKM. Penyelenggaraan pelatihan ini dibedakan berdasarkan jabatan, misalnya untuk manajer maka diselenggarakan pelatihan terkait peningkatan mutu manajer, begitupun pelatihan peningkatan mutu jabatan-jabatan yang lainnya. Beliau menambahkan bahwasanya untuk semua manajer/ kepala cabang BMT Mawaddah sudah memiliki lisensi yaitu legalitas manajer dimana ini merupakan perraturan baru pemerintah pada tahun 2017 bahwasanya semua manajer harus memiliki sertifikat manajer.

²⁴ Moh. Bahri, Manajer BMT Mawaddah Pusat, wawancara langsung , (31 Desember 2019) , pukul 10.00 WIB.

²⁵ Moh. Bahri, Manajer BMT Mawaddah Pusat, wawancara langsung , (31 Desember 2019) , pukul 10.00 WIB.

2) Pengiriman delegasi

Selain mengadakan pelatihan, biasanya KOIM Mawadah mengirim beberapa delegasi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, *workshop*, *training* yang diadakan oleh beberapa lembaga keuangan syariah atau perbangkan syariah ke berbagai wilayah seperti Pacet, Surabaya dan Batu, Malang.

3) Studi banding

Studi banding dilakukan dengan lembaga-lembaga yang telah maju dalam mengelola dan mengembangkan ekonomi umat seperti Pondok Pesantren Sidogiri, Pasuruan.

Selain itu sebagai langkah pengembangan ekonomi PPMU Panyeppen mengadakan beberapa kerja sama (*partnership*) dengan lembaga keuangan syariah diantaranya, BMT Mawaddah bekerja sama dengan BSM (Bank Syariah Mandiri), BNI Syariah, dan BRI Syariah. Kerja sama ini dilakukan dalam bentuk penanaman modal (investasi).²⁶

e. *Controlling*

Untuk melakukan audit atau evaluasi pada hasil kerja unit-unit usaha pesantren, maka setiap unit memiliki jalur dan alur yang berbeda. Namun secara general, kontrol terbesar pengembangan usaha pesantren sebagai bentuk pemberdayaan di bidang ekonomi berada di tangan pengasuh sebagai pihak pertimbangan akhir dari segala kebijakan dan keputusan segala mekanisme dan program yang ada di pesantren. Sebagaimana dijelaskan oleh ustad Rofiki berikut ini:²⁷

²⁶ Moh. Bahri, Manajer BMT Mawaddah Pusat, wawancara langsung , (31 Desember 2019), pukul 10.00 WIB.

²⁷ Ahmad Rofiki, Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, wawancara langsung (14 Desember 2019) , pukul 08.00 WIB.

“BMT cabang itu *controlling* nya dilakukan oleh BMT Pusat ini, mulai dari ketua sampai dengan staf-stafnya. Kemudian untuk yang BMT Pusat sendiri, pengawasannya dilakukan oleh pengurus yayasan kemudian hasil evaluasi di ajukan kepada majelis keluarga pengasuh (anak, menantu dan sebagainya) dan selanjutnya diajukan kepada pengasuh untuk menemukan keputusan final. Tapi tidak semuanya, walaupun sudah dihasilkan suatu laporan evaluasi dari musyawarah bersama, kalau dari Kyai tidak acc maka harus diaudit kembali. Sedangkan untuk Toko KOIM MWR itu diaudit oleh KOIM Mawaddah/BMT Mawaddah, tidak sampai pada pengasuh. Untuk Dana-KU itu belum pernah laporan, tapi nanti alur pelaporannya bukan ke KOIM tetapi kepada pengurus yayasan bagian sosial sebagai pengawas dan pengasuh sebagai penanggung jawab.”

Sedangkan untuk kontrol unit-unit usaha yang ada di sekitar pesantren dan diorganisir oleh DPU, maka hal ini dilakukan oleh pengurus pesantren. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa rapat evaluasi DPU bersama pengurus ini dilakukan pada awal tahun ajaran baru. Namun secara general semua unit usaha yang diprogramkan oleh PPMU Panyeppeen di kontrol oleh KOIM Mawaddah, sehingga semua pelaporan akhir dari unit-unit usaha ini nantinya akan masuk pada KOIM Mawaddah.

Diantara unit-unit usaha yang dimiliki PPMU Panyeppeen, usaha yang memiliki manajemen yang efektif dan efisien adalah BMT Mawaddah dan Pertokoan/ritel dimana kedua unit usaha tersebut berada di bawah naungan KOIM Mawaddah yang merupakan cikal bakal pemberdayaan dan pengembangan ekonomi di PPMU Panyeppeen. Hal ini dijelaskan oleh ustad Rofiki sebagai berikut.²⁸

“Selama ini yang kami anggap efektif dan efisien yaitu melalui simpan pinjam/ BMT dan pertokoan walaupun modal pertokoan ini berasal dari pesantren dan pengasuh. Sebenarnya ada unit usaha lainnya seperti POM, namun usaha tersebut merupakan usaha pribadi keluarga pengasuh sehingga manajemennya belum terakmodir.”

²⁸ Ahmad Rofiki, Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, wawancara langsung (14 Desember 2019), pukul 10.00 WIB.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Manajemen Berbasis Pesantren di Miftahul Ulum Panyeppeen Pamekasan

Suatu manajemen yang dimiliki oleh suatu instansi berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini karena pada setiap manajemen memiliki karakter masing-masing sesuai dengan maksud dan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi tersebut, begitu juga dengan manajemen pemberdayaan ekonomi yang ada di PPMU Panyeppeen Pamekasan. Secara umum semua mekanismenya tidak hanya ditujukan untuk mendapatkan keuntungan materi, akan tetapi bagaimana adanya upaya-upaya pemberdayaan ekonomi ini dapat memberikan ruang bagi masyarakat untuk lebih berinovasi, berkreasi dan mandiri dalam menghadapi perkembangan zaman yang semakin cepat. Terdapat beberapa hal perihal faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen berbasis pesantren di Miftahul ulum Panyeppeen sebagai berikut:²⁹

a. Faktor pendukung

Berikut ini faktor pendukung penerapan manajemen berbasis pesantren di PPMU Panyeppeen

- 1) Ketersediaan Sumber Daya Manusia yang mumpuni baik pimpinan maupun *staf*

PPMU Panyeppeen memiliki jumlah santri aktif sebanyak 2.253 santri. Selain itu juga terdapat pengurus baik pengurus pesantren maupun pengurus yayasan dimana didalamnya terdapat sumber daya manusia yang memiliki kecakapan baik dalam melakukan dakwah untuk kemajuan agama maupun dakwah *bil hal* dalam rangka memperbaiki kehidupan material

²⁹ Ahmad Rofiki, Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, wawancara langsung (14 Desember 2019) , pukul 10.00 WIB.

masyarakat. Diantaranya terdiri dari beberapa pengasuh pondok pesantren di sekitar PPMU, Dosen, tokoh masyarakat, dan mantan direktur lembaga keuangan syariah.

2) Ketersediaan sumber daya non manusia

Sumber daya non manusia ini berupa modal sosial yang terbentuk pada internal pesantren. Didalamnya terdapat kepercayaan, jaringan dan norma yang sangat kuat pada setiap personalia mulai dari santri, ustad, pengurus dan pengasuh, sehingga hal ini dapat memudahkan dalam membentuk sinergitas lembaga dalam mencapai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Modal sosial ini tidak hanya terbentuk pada internal pesantren tetapi juga pada eksternal pesantren yaitu masyarakat luar pesantren berupa kepercayaan yang sangat kuat terhadap pesantren dan segala pengembangan di dalamnya.

3) Sistem yang berlaku

Sistem yang digunakan dalam manajemen pengelolaan PPMU adalah *bottom up* dan *top down*. Semua perencanaan diserahkan kepada pengurus baik pesantren maupun yayasan, namun tetap berdasarkan instruksi dari Kyai selaku pengasuh. Kendali dan keputusan akhir terletak pada tangan kyai, seperti halnya usaha-usaha yang dimiliki PPMU itu dimana pertanggung jawabannya diorganisir oleh KOIM Mawaddah untuk kemudian akhirnya diajukan kepada pengasuh untuk menerima keputusan final. Adanya pemusatan kendali dengan membuka ruang bagi para pengurus untuk menganalisa secara jelas dan rinci dapat menjadikan PPMU ini sebagai lembaga yang dapat berprogres secara efektif dan efisien.

4) Fasilitas atau sarana prasarana

PPMU Panyeppeen memiliki beberapa fasilitas dan sarana sebagaimana disebutkan sebelumnya yang disediakan untuk menunjang pembentukan pribadi yang kompeten dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin maju dan berkembang.³⁰

5) *Support* positif dari masyarakat

Adanya program-program pemberdayaan di PPMU panyeppeen mendapatkan respon yang sangat positif dari masyarakat baik internal maupun eksternal pesantren. Selain untuk memenuhi kebutuhan mereka, masyarakat lebih memilih untuk bertransaksi dengan unit-unit usaha pesantren karena mereka ingin menyumbang kepada pesantren dengan harapan mereka mendapatkan pahala dan barokah. Hal ini dijelaskan oleh ustad Rofiki sebagai berikut:

“Khusus di pemberdayaan ekonomi, *support* masyarakat sangatlah positif. Antusiasme mereka dalam membantu kita seperti dalam pembangunan KOIM Mawaddah, Toko MWR semuanya sangat luar biasa. Sebagai orang lapangan, saya memandang respon mereka positif berdasarkan anggapan mereka dimana tidak hanya terdiri dari alumni tetapi juga masyarakat luar pesantren, ketika ditanya alasan mereka lebih suka membeli di Toko MWR atau menjadi nasabah BMT, mereka menjawab bahwasanya; apabila kita melakukan transaksi dengan unit usaha milik pesantren saya bisa mendapatkan pahala. Sedangkan jika saya membeli kepada orang lain maka saya tidak bisa mendapatkan kedua-duanya yaitu mendapaakan barang sekaligus menyumbangkan dana ke pesantren.”

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dilihat bahwa adanya program pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren dalam bentuk pendirian unit usaha mendapatkan respon positif dari berbagai kalangan, baik dari masyarakat pesantren sendiri maupun dari masyarakat luar pesantren.

³⁰ Bahrudin Habibi, Ketua 1 Pengurus PPMU Panyeppeen, wawancara langsung, (29 Desember 2019), pukul 09.00 WIB.

b. Faktor penghambat

Faktor penghambat penerapan manajemen pemberdayaan ekonomi di PPMU Panyeppen adalah persaingan yang semakin ketat. Seiring dengan perkembangan zaman, unit usaha-usaha yang ada di masyarakat juga semakin banyak, mulai dari lembaga keuangan, pertokoan maupun unit usaha lainnya. Letak geografis PPMU Panyeppen sendiri berdekatan dengan pondok pesantren yang lainnya seperti pondok pesantren Kebun Baru, Bata-Bata, Banyuanyar, Karang Manggis dan Taman Sari, dimana pesantren-pesantren ini juga memiliki unit usaha seperti BMT Nuri (BMT milik PP Banyuanyar), Homestas (pertokoan milik PP Bata-Bata), Toko Al-Muchtar (Kopotren Karang Manggis) lain, Bata-Bata, dan sebagainya. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi PPMU Panyeppen untuk bisa terus mengembangkan usahanya.

Selain itu, bagi sebagian tokoh masyarakat yang sama-sama memiliki usaha seperti pertokoan berasumsi bahwa adanya unit-unit usaha pesantren yang juga bergerak di bidang pertokoan merupakan pesaing mereka dan telah memunculkan *trade off* bagi usahanya. Hal ini akan memunculkan ketidakpercayaan masyarakat kepada pesantren dan dalam jangka panjang akan menghambat pengembangan usaha-usaha ekonomi pesantren.

Menurutnya pada dasarnya permasalahan *trade off* ini adalah terletak pada masalah manajemennya. Sehingga sebagai langkah solutif dari permasalahan ini adalah dengan berbagi ilmu kepada sesama pemegang usaha bagaimana sebaiknya manajemen pengelolaan usahanya agar dapat terus berkembang. Juga dengan mengajak mereka untuk ber *partnert* dalam mengembangkan usaha melalui memberikan suntikan modal dan semacamnya.

Ketika ditanya mengenai dampak dari pemberdayaan ekonomi melalui pembentukan unit usaha ini, ustad Rofiki menjelaskan bahwasanya ketika pesantren-pesantren yang ada (misalnya pondok pesantren Sidogiri, Kebun Baru, Bata-Bata, Banyuanyar dan lainnya) membentuk usahanya masing-masing, maka sebenarnya hal itu akan memecah belah masyarakat. Dalam prosesnya akan timbul *ke aku-akuan*, artinya masyarakat dan alumni dari pondok pesantren yang sama almahalnya akan memilih untuk bertransaksi pada usaha pondok pesantren tersebut, sedangkan yang lainnya juga sama, bertransaksi sesuai dengan almahalater masing-masing.

Oleh karena itu menurut beliau, hal ini dipandang perlu agar pesantren-pesantren yang ada itu bersatu dan bersinergi bersama membentuk kekuatan ekonomi baru misalnya dengan tanam modal bersama kemudian membentuk satu usaha dengan *brand* bersama. Menurutnya hal ini dalam jangka panjang akan lebih menguatkan usaha pemberdayaan ekonomi dengan berbasis pesantren.³¹

2. Temuan-Temuan

Berdasarkan data yang diperoleh penulis di lapangan, maka dapat diperoleh beberapa temuan peneliti yang bisa dilaporkan sebagai berikut:

1. Model Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren di PPMU Panyeppen

- a. Model pemberdayaan ekonomi di PPMU Panyeppen dilakukan dengan pembentukan unit-unit usaha baik yang ada pada internal maupun

³¹ Ahmad Rofiki, Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, wawancara langsung (14 Desember 2019)

eksternal pesantren. Unit usaha pada internal pesantren meliputi unit usaha *catering* santri, peternakan, *fotocopy*, *laundry*, BMT Mawaddah, Toko Kitab dan Buku MWR dan Toko KOIM MWR. Sedangkan unit usaha eksternal berupa pengambilan pasokan barang dari masyarakat luar pesantren.

- b. Pada perkembangannya unit usaha BMT Mawaddah dan Toko KOIM MWR sudah memiliki beberapa cabang di berbagai daerah yang sementara ini masih tersebar di Kabupaten Pamekasan dan Sampang. Adapun unit usaha BMT Mawaddah sudah memiliki tujuh belas cabang dan Toko MWR tiga cabang.
- c. Selain bergerak pada pembentukan unit usaha ekonomi, PPMU Panyeppen bersama Yayasan Al-Miftah mengembangkan program pemberdayaan ekonomi dengan membentuk lembaga sosial ekonomi yang bernama Dana-KU (Dana Kesejahteraan Umat).
- d. Penghimpunan dana di Dana-KU dilakukan melalui donatur tetap dan tidak tetap baik berupa zakat, infaq, shodaqoh, hadiah dan hibah, sedangkan penyalurannya dilakukan secara konsumtif yaitu memberikan langsung kepada masyarakat yang membutuhkan berupa uang tunai, juga secara produktif berupa pembiayaan-pembiayaan usaha tertentu.

2. Manajemen Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren di Miftahul Ulum Panyeppen Pamekasan

- a. Perencanaan program pemberdayaan ekonomi dilakukan dengan sistem *bottom up* dan *top down*. *Bottom up* disini dilakukan dengan cara para pengurus pesantren dan yayasan melakukan pengamatan secara detail

terkait permasalahan dan kebutuhan masyarakat, kemudian membuat sebuah perencanaan program yang jelas mulai dari proses awal sampai akhir. Sedangkan *top down* direalisasikan dalam bentuk keputusan akhir dari Kyai/pengasuh pondok pesantren terkait tindak lanjut dari perencanaan tersebut.

- b. Pengorganisasian dalam manajemen pemberdayaan ekonomi PPMU Panyeppeen dibedakan menjadi dua macam yaitu pembentukan struktur organisasi kepengurusan dan pembagian kerja serta struktur organisasi kelembagaan unit usaha ekonomi. Dalam membentuk struktur kepengurusan, para ketua/pimpinan dipilih melalui rapat para pengurus, kemudian diajukan kepada pengasuh untuk mendapatkan keputusan akhir yang didasarkan pada hasil *istikharah* Kyai, begitu juga dalam pembentukan struktur pembagian kerja. Sedangkan pengorganisasian pada unit usaha adalah KOIM Mawaddah mengorganisir BMT Mawaddah, Toko KOIM MWR, usaha peternakan, *laundry*, dan usaha *photocopy*. Sedangkan usaha seperti unit usaha *catering* santri, kopotren, kantin dirgansisir oleh DPU (Dapur Umum Santri).
- c. Pemilihan staf pada usaha-usaha pesantren lebih mengutamakan masyarakat pesantren baik itu alumni maupun santri. Namun hal ini tidak berarti PPMU Panyeppeen menutup diri dari pemberdayaan masyarakat sekitar, karena pada dasarnya PPMU Panyeppeen juga merekrut staf/karyawan dari masyarakat luar yang benar-benar memiliki kemampuan.

- d. Tujuan pesantren lebih mengutamakan alumni dan santri dalam merekrut karyawan adalah untuk memberdayakan masyarakat pesantren yang merupakan anggota keluarga rumah sendiri juga didalamnya terdapat rasa simpati dan fanatik untuk mengabdikan diri kepada pesantren sehingga memudahkan dalam mengarahkan semua divisi secara komprehensif.
- e. *Motivating* dilakukan berdasarkan prinsip *khoirunnas Anfa'uhum Lil Al-Nas*. Pemotivasian dilakukan dengan memberikan *bonus performance* kepada karyawan berprestasi pada saat penyelenggaraan RAT, juga dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan, pengiriman delegasi dan studi banding.
- f. *Controlling* terhadap masing-masing unit usaha memiliki alur yang berbeda-beda, namun secara general, kontrol terbesar terhadap usaha-usaha pesantren dilakukan oleh pengasuh.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren di Miftahul Ulum Panyeppeen Pamekasan

- a. Faktor pendukung penerapan manajemen pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren di PPMU Panyeppeen meliputi; ketersediaan SDM yang mumpuni, ketersediaan sumber daya non manusia yaitu modal sosial yang sangat kuat, sistem yang belaku dimana Kyai merupakan pusat kendali terbesar di pesantren, adanya fasilitas yang memadai dalam pengembangan *skill* baik secara ragawi maupun rohaniah serta adanya *support* yang positif dari masyarakat luar terhadap program pemberdayaan di PPMU Panyeppeen.

- b. Faktor penghambat dalam program pemberdayaan di PPMU Panyepen berupa persaingan yang semakin ketat ,dimana di sisi lain hal ini akan menimbulkan kecemburuan sosial dari masyarakat yang sama-sama memiliki usaha yang hampir sama dengan unit usaha pesantren.
- c. Solusi untuk mengatasi faktor penghambat tersebut adalah dengan melakukan *sharing* manajemen yang baik serta melakukan *partnership* melalui kerjasama permodalan dan semacamnya
- d. Dalam jangka panjang, munculnya unit-unit usaha dari masing-masing pesantren yang ada akan menimbulkan disintegrasi sosial, dimana masyarakat akan melakukan transaksi sesuai dengan almamater masing-masing. Sehingga hal ini harus diselesaikan salah satunya dengan mengadakan kerjasama antar pesantren untuk membentuk satu unit usaha dengan modal bersama.

3. Pembahasan

1. Model Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren di PPMU Panyeppen

Pesantren sebagai sebuah”institusi budaya” yang lahir atas prakarsa dan insiatif (tokoh) masyarakat dan bersifat otonom, sejak awal berdirinya merupakan potensi strategis yang ada di tengah kehidupan masyarakat. potensi dan peran pesantren mempunyai nilai yang cukup strategis dan signifikan dalam memberikan sumbangsih dan perannya bagi peningkatan keswadayaan,

kemandirian dan partisipasi masyarakat.³² Dalam konteks pengembangan masyarakat, pesantren memiliki beberapa fungsi strategis diantaranya:³³

- a. Sebagai pegkaderan pemikir-pemikir agama (*center of excellence*)
- b. Sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*human resource*)
- c. Sebagai lembaga yang memiliki kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*)
- d. Lembaga yang memiliki kekuatan untuk melakukan perubahan sosial (*agent of social change*)

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppeen (PPMU Panyeppeen) merupakan tipe pondok pesantren campuran yaitu pondok pesantren yang memadukan sistem tradisional (*salafiyah*) dengan sistem modern (*kholafiyah*).³⁴ Hal ini salah satunya dapat dilihat dari sistem pendidikan yang dijalankan oleh PPMU Panyeppeen dimana selain memiliki program pendidikan tradisional seperti kajian kitab kuning, *tartil Al-Qur'an* dan sistem *wathon* yang dikemas dalam bentuk pendidikan non formal yang terdiri dari beberapa tingkatan yaitu *ula*, *wustha* dan *ulya* (santri putera) juga *ibtidaiyah* dan *tsnawiyah* (santri puteri), serta memiliki program pendidikan formal yang terdiri dari SMP, SMA, SMK Al-Miftah dan perguruan tinggi yang bernama STAIMU dengan enam program studi. Hal tersebut diatas merupakan ikhtiar yang dilakukan oleh PPMU Panyeppeen dalam memaksimalkan fungsinya sebagai pesantren untuk membentuk lembaga yang mandiri dan mampu memberdayakan masyarakat baik internal maupun eksternal pesantren.

³² Moh. Ali Aziz, "Penguatan Kelembagaan Ekonomi, hlm. 207-208.

³³ Ningsih, "Pemberdayaan Ekonomi Pesantren, hlm., 61-62.

³⁴ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan*, hlm. 39.

Disamping bergerak pada pemberdayaan bidang pendidikan, PPMU Panyeppeen menjalankan beberapa program pemberdayaan dibidang ekonomi yang berada di bawah naungan Yayasan Al-Miftah dimana yayasan ini dibentuk dengan tujuan untuk memberikan payung hukum atas segala kegiatan operasional pesantren termasuk bidang ekonomi.

Sebagaimana dijelaskan oleh Nadzir bahwasanya salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pemberdayaan ekonomi di pesantren adalah adanya doktrin agama.³⁵ Islam sendiri memberikan motivasi terhadap pemeluknya untuk bekerja keras dan memiliki etos kerja yang tinggi, karena pada dasarnya Islam adalah agama yang mengajarkan dan menganjurkan umatnya untuk meraih kekayaan hidup baik secara material maupun spritual. Sebagaimana upaya pemberdayaan ini dilatarbelakangi oleh keinginan dan cita-cita pengasuh PPMU Panyeppeen untuk memberikan manfaat sebanyak-banyaknya kepada orang lain, sebagaimana hadis Nabi Muhammad SAW berikut ini:

خَيْرُ الْإِنْسَانِ أَنْفَعُهُمْ بِمَا مَسَّ

Artinya:

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia”

(HR. Ahmad, ath-thabrani, ad-daruqutni. Hadis ini di hasankan oleh al-Albani di dalam *Shahihul Jami*’ no: 3289)

Tujuan PPMU Panyeppeen dalam hal pemberdayaan ekonomi adalah untuk mengangkat perekonomian masyarakat secara syariah serta membentuk dan

³⁵ Nadzir, "Membangun Pemberdayaan Ekonomi, hlm., 43.

menjadikan PPMU Panyeppen sebagai institusi yang mandiri dengan ekonomi yang kuat dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan.

Model pemberdayaan ekonomi di PPMU Panyeppen adalah dengan membentuk unit-unit usaha ekonomi serta lembaga sosial pesantren. Terdapat beberapa unit usaha diantaranya unit usaha internal pesantren meliputi peternakan, toko kitab dan buku MWR, unit *catering* santri, pertokoan dengan tiga cabang yang sudah berdiri, lembaga keuangan yaitu BMT Mawaddah yang sudah memiliki 17 cabang yang masih tersebar di dua kabupaten di Madura yaitu Pamekasan dan Sampang, usaha *fotocoy*, dan *laundry*. Sedangkan usaha yang bergerak pada eksternal pesantren dengan tujuan untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, pesantren melakukan kerja sama dengan masyarakat dimana mereka menjadi *suplyer*/ pemasok makanan terhadap pesantren dan pesantren mengambil keuntungan dengan jumlah yang sedikit yaitu tertinggi Rp.500.

Nadzir menjelaskan dalam jurnalnya, pola usaha ekonomi yang ada di lingkungan pesantren meliputi;

1) Usaha ekonomi yang berpusat pada kyai sebagai orang yang paling bertanggungjawab dalam mengembangkan pesantren. Misalnya unit usaha peternakan, Toko Kitab dan Buku MWR, *fotocopy* dan *laundry*.

2) Usaha ekonomi pesantren untuk memperkuat biaya operasional pesantren. Misalnya unit usaha yang diorganisir oleh KOIM Mawaddah meliputi BMT Mawaddah dan Toko KOIM MWR, juga unit usaha yang diorganisir oleh DPU meliputi, usaha *catering* santri dan kantin. Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa *profit* yang dihasilkan dari usaha-usaha ini nantinya akan masuk pada rekening pesantren untuk selanjutnya digunakan sebagai biaya

operasional dan pengembangan pesantren. Khusus BMT Mawaddah, SHU yang didistribusikan kepada pesantren sesuai dengan proporsi yang sudah ditetapkan.

3) Usaha ekonomi untuk santri dengan memberi keterampilan dan kemampuan bagi santri agar kelak ketrampilan itu dapat dimanfaatkan selepas keluar dari pesantren. Hal ini terlihat pada sistem pendidikan yang dimiliki PPMU Panyeppeen dimana disana memadukan pendidikan formal dan non formal dalam rangka membentuk santri yang kompetitif secara komprehensif dalam menjawab tantangan perkebangan zaman. Selain itu terdapat program ekstrakurikuler sebagai media penunjang dalam keberhasilan pembentukan santri yang kompetitif. Selain itu, pada unit usaha yang diorganisir oleh DPU, untuk stafnya mengambil dari santri yang masih aktif. Hal tersebut, di lain sisi adalah bertujuan untuk membentuk jiwa wirausaha pada santri.

4) Usaha ekonomi bagi para alumni santri. Pengurus pesantren dengan melibatkan para alumni santri menggalang sebuah usaha tertentu dengan tujuan untuk menggagas suatu usaha produktif bagi individu alumni, terlebih jika terdapat keuntungan selebihnya dapat digunakan untuk mengembangkan pesantren. Prioritas utama tetap untuk pemberdayaan para alumni santri. Sebagaimana unit usaha BMT Mawaddah, Toko Buku dan Kitab MWR serta Toko KOIM MWR yang perekrutan karyawannya lebih mengutamakan alumni yang sudah lulus tugas selama dua tahun dengan tujuan untuk memberdayakan alumni yang merupakan masyarakat internal pesantren.³⁶

Lembaga sosial yang dibentuk PPMU dalam rangka memberdayakan ekonomi masyarakat adalah Dana-Ku yang bergerak pada pengimpunan dana dari

³⁶ Pernyataan Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, Lihat Bab IV, Halaman 79-80.

donatur berupa zakat, infaq, shodaqoh, hadiah dan hibah. Pada dasarnya lembaga ini merupakan program yang baru dijalankan dan resmikan oleh PPMU Panyeppeen sekitar dua bulan yang lalu. Sehingga lembaga ini masih berada dalam tahap peghimpunan dana belum melakukan penyaluran dana. Penyaluran dana ini nantinya akan disalurkan melalui dua jalur yaitu konsumtif dan produktif.³⁷ Penyaluran konsumtif dilakukan dengan pemberian uang tunai kepada masyarakat yang membutuhkan, sedangkan penyaluran secara produktif dilakukan dengan memberikan pembiayaan untuk pengembangan-pengembangan usaha.

2. Manajemen Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren di Miftahul Ulum Panyeppeen Pamekasan

Keberhasilan PPMU Panyeppeen dalam membentuk lembaga yang mandiri dengan perekonomian yang kuat tidak terlepas dari adanya manajemen yang efektif dan efisien sehingga mampu membentuk sinergitas dari semua sumber daya manusia dan non manusia yang ada. Manajemen pemberdayaan ekonomi yang dilakukan oleh PPMU Panyeppeen adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan dalam program pemberdayaan di bidang ekonomi di PPMU Panyeppeen dilakukan dengan sistem *bottom up* dan *top down*. Menurut Imam Khambali pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren dengan dua pendekatan tersebut merupakan program pemberdayaan dimana pelaksanaan kegiatan di lapangan dilakukan atas inisiatif pengasuh bekerja sama dengan

³⁷ Pernyataan Ketua Dana-KU, Lihat Bab IV, halaman 75.

masyarakat pondok pesantren (santri dan pengurus pondok) mulai dari perencanaan, proses dan pelaksanaan.³⁸

Pengasuh PPMU Panyeppeen membuka ruang kepada para pengurus baik pengurus pesantren maupun yayasan untuk meninjau dan mengamati secara detail permasalahan-permasalahan ekonomi yang ada di masyarakat (internal maupun eksternal pesantren) juga apa yang mereka butuhkan dalam upaya meningkatkan kesejahteraannya. Kemudian para pengurus melakukan rapat untuk mengkaji secara mendalam program-program pemberdayaan yang tepat terhadap permasalahan masyarakat yang ada. Dalam rapat dibahas beberapa poin penting yaitu produktifitas program yang direncanakan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, serta analisa terhadap kebutuhan yang ada di masyarakat.

Setelah menemukan inisiatif perencanaan yang sudah jelas mulai dari proses awal sampai akhir juga dipandang efektif dan efisien, maka inisiatif tersebut diajukan kepada pengasuh untuk selanjutnya menerima keputusan final dari pengasuh. Setelah menganalisa secara seksama, maka apabila perencanaan tersebut di setujui, program-program pemberdayaan yang sudah direncanakan akan dilanjutkan untuk direalisasikan, sedangkan apabila program tersebut tidak disetujui maka tidak akan direalisasikan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian di PPMU Panyeppeen dibedakan menjadi dua macam yaitu pengorganisasian struktur kepengurusan dan pengorganisasian unit-unit usaha ekonomi. Dalam struktur kepengurusan, untuk pemilihan pimpinan/ketua baik di sekolah, pesantren, yayasan maupun pimpinan/ketua di BMT Mawaddah

³⁸ Khambali,dkk, *Model-Model Pemberdayaan*, hlm.11-12.

dipilih melalui dua jalur yaitu aklamasi dan demokrasi.³⁹ Aklamasi dilakukan melalui rapat internal pengurus (pengurus yayasan misalnya) untuk membahas kader-kader yang akan dipilih menjadi pimpinan berdasarkan kemampuan dan kecakapannya. Biasanya pemilihan kader ini dilakukan sampai menemukan tiga calon, kemudian nama-nama kader tersebut diserahkan kepada pengasuh untuk selanjutnya menerima keputusan dari beliau.

Pemilihan kader oleh pengasuh dilakukan melalui istikharah, karena pada dasarnya orang-orang yang terpilih menjadi pimpinan/ketua tidak hanya harus memiliki kemampuan secara material, namun ia juga harus memiliki kemampuan dan kecakapan secara spiritual. Hal ini juga berlaku pada pemilihan kepala divisi, sedangkan untuk pembentukan program kerja pada masing-masing divisi juga dibahas oleh pengurus terlebih dahulu kemudian didiskusikan bersama dengan pengasuh.

Untuk pengorganisasian unit-unit usaha ekonomi yang dimiliki oleh PPMU Panyeppen diantaranya, BMT Mawaddan, Toko Kitab dan Buku MWR serta Toko KOIM MWR diorganisir oleh KOIM Mawaddah, usaha seperti *catering* santri dan kantin santri diorganisir oleh DPU (Dapur Umum Santri), sedangkan usaha peternakan, *fotocopy*, *loundy* merupakan usaha yang diorganisir oleh keluarga pengasuh dimana usaha tersebut dijalankan dengan memperkerjakan masyarakat sekitar dengan upah yang dibayar setiap bulannya, sehingga secara implisit usaha ini dapat membuka lapangan kerja bagi masyarakat sekaligus membantu meningkatkan perekonomiannya.

³⁹ Pernyataan Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, Lihat Bab IV, Halaman 78.

c. *Staffing*

Staffing yang dilakukan oleh PPMU Panyeppeen memiliki karakteristik sendiri, sebagaimana disebutkan diatas bahwa PPMU Panyeppeen lebih mengutamakan keterberdayaan masyarakat internal pesantren terlebih dahulu baik santri maupun alumni. Hal ini dilatar belakangi oleh beberapa hal, pertama, memberdayakan alumni merupakan salah satu standar manajemen pemberdayaan ekonomi di PPMU, kedua, karena adanya rasa modal sosial yang sangat kuat berupa simpati dari para alumni terhadap pesantren sehingga memudahkan dalam manajemen untuk mengarahkan semua personal secara komprehensif.

Mereka akan cenderung lebih patuh terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan dan tidak hanya mengharapkan keuntungan material dalam bekerja, melainkan juga bagaimana dia bisa mengabdikan dirinya kepada pondok pesantren dengan harapan mendapatkan barokah. Hal ini bukan berarti PPMU Panyeppeen menutup diri dari masyarakat yang bukan internal pesantren, akan tetapi ia memberikan peluang dengan juga merekrut anggota masyarakat yang memiliki kecakapan secara material maupun spiritual.

d. *Motivating*

Pengasuh PPMU Panyeppeen melakukan pemotivasian kepada segenap personal pesantren dan yayasan dalam melakukan pemberdayaan dibidang ekonomi dengan prinsip *khoirunnan anfa'uhum lil al-nas*. Pemotivasian juga dilakukan dengan memberikan bonus kepada karyawan berprestasi dalam hal pengembangan ekonomi (pimpinan) serta kecakapan dan keuletan karyawan dalam menjalankan tugas (karyawan). Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas SDM sekaligus pemotivasian kepada para karyawan, maka di

selenggarakan beberapa kegiatan diantaranya pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan secara terpisah sesuai dengan kebutuhan masing-masing jabatan seperti pelatihan manajer, *marketing*, *leadership* dan sebagainya, pengiriman delegasi untuk mengikuti kegiatan peningkatan mutu SDM seperti *workshop* dan sebagainya dan biasanya biaya diberikan oleh lembaga, serta kegiatan studi banding dengan lembaga-lembaga yang telah maju dalam hal pengelolaan dan pengembangan ekonomi.

e. *Controlling*

Dalam hal kontrol, secara umum kontrol terbesar terhadap seluruh kegiatan yang ada di PPMU Panyeppeen berada di tangan Kyai selaku pengasuh. Namun untuk alur kegiatan evaluasi setiap unit usaha itu berbeda, untuk usaha yang diorganisir oleh KOIM Mawaddah seperti BMT Mawaddah dan Toko KOIM MWR kegiatan evaluasi dilakukan oleh KOIM Mawaddah. Kegiatan ini dilakukan di akhir tahun pada saat kegiatan RAT. KOIM Mawaddah sendiri dilakukan oleh pengurus yayasan, kemudian dilaporkan kepada majelis keluarga pengasuh danakhirnya diajukan kepada pengasuh. Sedangkan unit usaha yang diorganisir oleh DPU itu kegiatan evaluasinya dilakukan pada awal tahun ajaran baru antara pihak DPU dan segenap pengurus pesantren.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, dalam hal manajemen pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren, PPMU Panyeppeen dapat dipandang sudah efektif dan efisien. Hal ini terlihat dari program-program kegiatan pemberdayaan ekonomi yang sudah sistematis dan jelas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, perekrutan karyawan, *motivating* dan *controlling* nya. Selain itu terlihat bahwa secara umum kendali manajemen berada di tangan pengasuh

dengan tetap membuka ruang bagi para pengurus baik yayasan maupun pesantren untuk menuangkan inisiasi dan aspirasinya dalam penyelenggaraan program pemberdayaan.

Berkaitan dengan konsep syariah, manajemen pemberdayaan ekonomi di PPMU sudah memenuhi beberapa karakteristik dari manajemen syariah. Dijelaskan oleh Abu Sinn bahwasanya karakteristik manajemen syariah diantaranya meliputi etika sosial, memenuhi kebutuhan materi manusia (variabel ekonomi-materi), bekerja sama dan menghormati kemuliaan manusia (variabel kemanusiaan) serta membentuk kepemimpinan yang berperikemanusiaan (variabel perilaku dan sistem).⁴⁰ Misalnya dalam melakukan perencanaan program pemberdayaan, PPMU Panyeppen mengutamakan musyawarah dengan membuka ruang kepada segenap pengurus pesantren maupun yayasan untuk berdiskusi dan bermusyawarah terkait program-program yang akan dilaksanakan agar produktif dan benar-benar dapat membantu masyarakat sekitar untuk kemudian kembali didiskusikan bersama-sama dengan Kyai (variabel kemanusiaan).

Pengorganisasian kepengurusan pada unit-unit usaha ekonomi sekaligus lembaga sosial ekonomi dilakukan dengan musyawarah pengurus terlebih dahulu dan kemudian diselesaikan dengan keputusan Kyai, dimana dalam hal ini beliau melakukan istikharah dan menyerahkan sepenuhnya kepada Allah SWT terkait keputusan yang akan ditetapkannya serta hal ini merupakan keunikan tersendiri yang ada pada majamen pesantren (variabel perilaku dan sistem). Selain itu, PPMU Panyeppen dalam melakukan *motivating*, prinsipnya adalah pesantren memiliki cita-cita untuk berpartisipasi dan berdedikasi seluas-luasnya untuk

⁴⁰ Sinn, *Manajemen Syariah*, hlm. 235-236.

memberdayakan santri dan masyarakat baik dari segi pendidikan maupun ekonomi secara syariah sehingga mereka dapat cakap secara spiritual serta mampu secara ekonomi (variabel etika sosial dan ekonomi materi).

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren Di Miftahul Ulum Panyeppen Pamekasan

Keberhasilan PPMU Panyeppen dalam mengelola dan mengembangkan program pemberdayaan ekonomi tidak terlepas dari faktor pendukung yang melingkupinya. Faktor pendukung penerapan manajemen pemberdayaan bidang ekonomi di PPMU Panyeppen adalah sebagai berikut:

a. Ketersediaan SDM yang mumpuni

PPMU Panyeppen dengan jumlah santri aktif kurang lebih 2.253 serta pengurus dan alumni yang jumlahnya relatif banyak merupakan potensi besar bagi pengembangan program pemberdayaan. Sebagian besar pengurus dan alumni PPMU Panyeppen sudah mengenyam pendidikan magister dan bahkan doktor. Sebagian dari mereka mendapatkan beasiswa dari BMT Mawaddah untuk melanjutkan studi pada jenjang magister. Para alumni dan pengurus ini nantinya kembali ke pesantren untuk ikut berpartisipasi dalam mengelola dan mengembangkan pesantren termasuk dalam program pemberdayaan ekonomi.

Hal ini menjadi keunikan tersendiri bagi PPMU Panyeppen, karena pada dasarnya faktor ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni ini merupakan hal yang kurang terealisasikan pada pesantren-pesantren pada umumnya.⁴¹

⁴¹. Suhartini, "Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi, hlm. 233-242.

b. Ketersediaan sumber daya non manusia

Sebagaimana dijelaskan oleh Suyatman bahwa pesantren merupakan komunitas yang terjalin dalam ikatan saling percaya yang sangat kuat antar kyai, santri, alumni dan bahkan masyarakat luar pesantren. Ikatan-ikatan ini nantinya akan membentuk modal sosial yang terdiri dari kepercayaan, jaringan dan norma yang ada di dalamnya. Hal ini akan membantu PPMU Panyeppen dalam mewujudkan sinergitas dari semua personal di dalamnya dalam rangka mewujudkan cita-cita dan tujuan pesantren.

c. Sistem yang berlaku

Sistem *bottom up* dan *top down* dalam kegiatan operasional termasuk kegiatan manajemen pemberdayaan ekonomi dapat membuka ruang bagi semua personal internal pesantren baik santri, ustad, pengurus, alumni dan pengasuh untuk saling bekerja sama dalam mengembangkan dan memberdayakan pesantren.

d. Fasilitas atau sarana prasarana

PPMU Panyeppen memiliki fasilitas yang sangat beragam mulai dari sarana pengembangan kebahasaan, kewirausahaan, IT dan sebagainya.⁴² Sarana prasarana ini diperuntukan untuk pengembangan SDM pesantren agar menjadi insan yang kompeten secara komprehensif dalam menjawab tantangan perkembangan zaman. Sebagaimana dijelaskan oleh A. Halim, bahwasanya ketersediaan fasilitas dan prasarana yang memadai tersebut akan membentuk potensi tersendiri bagi santri dalam bidang pendidikan secara komprehensif.⁴³

⁴² Lihat Bab IV, Halaman 62.

⁴³ A. Halim, "Menggali Potensi Ekonomi Pesantren", hlm.230.

e. *Support* positif dari masyarakat

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, bahwa pesantren memiliki modal sosial yang sangat kuat yang tidak hanya terbentuk pada internal pesantren saja melainkan juga pada eksternal pesantren. Pembentukan unit-unit usaha oleh PPMU Panyeppeen dalam perkembangannya mendapatkan respon positif dari kalangan masyarakat. Hal ini terlihat dari prioritas mereka untuk bertransaksi dengan unit usaha yang didirikan oleh PPMU Panyeppeen seperti BMT Mawaddah dan Toko KOIM MWR. Dalam hal ini selain bertransaksi untuk memenuhi kebutuhan, mereka juga bertujuan untuk ikut menyumbangkan dana kepada pesantren dan mendapatkan barokah.⁴⁴

Sedangkan faktor penghambat dalam manajemen pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren di PPMU Panyeppeen adalah munculnya persaingan usaha yang semakin ketat. Letak geografis PPMU Panyeppeen sendiri berdekatan dengan pondok pesantren yang lainnya seperti pondok pesantren Kebun Baru, Bata-Bata, Banyuanyar, Karang Manggis dan Taman Sari, dimana pesantren-pesantren ini juga memiliki unit usaha seperti BMT Nuri (BMT milik PP Banyuanyar), *Homestas* (pertokoan milik PP Bata-Bata), Toko Al-Muchtar (Kopotren Karang Manggis) lain, Bata-Bata, dan sebagainya. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi PPMU Panyeppeen untuk bisa terus bersaing dan mengembangkan usahanya.

Selain itu, bagi sebagian tokoh masyarakat yang sama-sama memiliki usaha seperti pertokoan berasumsi bahwa adanya unit-unit usaha pesantren yang juga bergerak di bidang pertokoan merupakan pesaing mereka dan telah

⁴⁴ Pernyataan Wakil Ketua Umum pengurus PPMU sekaligus staf Yayasan Al-Miftah bidang pengembangan ekonomi sosial, Lihat Bab IV, Halaman 87.

memunculkan *trade off* bagi usahanya. Hal ini akan memunculkan ketidakpercayaan masyarakat kepada pesantren dan dalam jangka panjang akan menghambat pengembangan usaha-usaha ekonomi pesantren.

Sebagai bentuk solusi terhadap problematika ini, maka PPMU Panyepren melakukan dua tindakan; *pertama*, melakukan pendekatan persuasif dan berbagi informasi manajemen yang baik dalam rangka mengembangkan usaha secara bersama-sama, *kedua*, melakukan *partnership* dengan mengajak bekerja sama baik dalam permodalan maupun semacamnya. Kedua hal ini dilakukan dengan tujuan untuk bersama-sama merangkul masyarakat agar sama-sama terperdaya dan mandiri dalam ekonomi.

Pada dasarnya faktor penghambat lainnya pada manajemen pemberdayaan ekonomi di PPMU adalah adanya kelembagaan yang bersifat *Integrated* struktural. Maksudnya adalah semua unit/bidang yang ada dalam Pondok Pesantren merupakan bagian tak terpisahkan dengan Pondok Pesantren. Artinya, semua unit dan bidang dengan berbagai ragam spesifikasi, berada dalam suatu struktur organisasi.⁴⁵ Sehingga adanya lembaga-lembaga ekonomi dan sosial ekonomi di PPMU ini tidak dapat memaksimalkan fungsi-fungsi organisatoris dan kelembagaannya, sebab semua kendali ada di tangan Kyai secaraterpusat.

⁴⁵ Suhartini, "Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi, hlm. 233-242.