

**MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENGUATAN  
EKONOMI DAN PENDIDIKAN**  
**(Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat)**



Oleh:  
**M. Toriq Nurmadiansyah**  
**NIM: 19304016017**

**DISERTASI**

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Doktor Pendidikan Agama Islam

**YOGYAKARTA**

**2025**

## **PERNYATAAN KEASLIAN DAN DARI PLAGIARISME**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. Toriq Nurmadiansyah

NIM : 19304016017

Jenjang : Doktor

Menyatakan bahwa naskah disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika di kemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 30 Agustus 2024

Saya yang menyatakan.

M. Toriq Nurmadiansyah

NIM: 19304016017

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## PENGESAHAN

Disertasi berjudul : **MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENGUATAN EKONOMI DAN PENDIDIKAN (Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat)**

Ditulis oleh : **Muhammad Toriq Nurmadiansyah,S.Ag., M.S.I.**

NIM : **19304016017**

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar  
**Doktor dalam Ilmu Pendidikan Agama Islam**

Yogyakarta, 14 Juli 2025

a.n. Rektor  
KETUA SIDANG,



Prof. Dr. Sigit Purnama, M.Pd.  
NIP. 19800131 200801 1 005

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

**DEWAN PENGUJI**  
**UJIAN TERBUKA/PROMOSI**

Disertasi berjudul : **MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENGUATAN EKONOMI DAN PENDIDIKAN (Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat)**

Ditulis oleh : Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.S.I.

NIM : 19304016017

Ketua Sidang : Prof. Dr. Sigit Purnama, M.Pd.

Sekretaris Sidang : Prof. Dr. Sukiman, S.Ag., M.Pd.

Anggota

- 1. Prof. Dr. Marhumah, M.Pd.  
(Promotor 1/Pengaji)
- 2. Prof. Dr. Imam Machallii, M.Pd.  
(Promotor 2/Pengaji)
- 3. Prof. Dr. Pajar Hatma Indra Jaya, S.Sos., M.Si.  
(Pengaji)
- 4. Prof. Dr. Nizar Ali, M.Ag.  
(Pengaji)
- 5. Prof. Dr. Erni Munastiwi, M.Pd.  
(Pengaji)
- 6. Dr. Muhammad Jafar Shodiq, S.Pd.I., M.S.I.  
(Pengaji)

Diujikan di Yogyakarta pada tanggal 14 Juli 2025

Pukul 13.00 – Selesai

Hasil / Nilai ..... A+

Predikat Kelulusan: Pujian (Cum-Laude) / Sangat Memuaskan / Memuaskan



PENGESAHAN PROMOTOR

Promotor: Prof. Dr. Marhumah, M. Pd.

(  )

Promotor: Prof. Dr. Imam Machali, M. Pd.

(  )



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada Yth.,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENGUATAN EKONOMI DAN  
PENDIDIKAN: Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat**

Yang ditulis oleh:

Nama : M. Toriq Nurmadiansyah  
NIM : 19304016017  
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 22 Oktober 2024 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Doktoral PAI FITK UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 26 Mei 2025

Promotor I

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.  
NIP. 196203121990012001

NOTA DINAS

Kepada Yth.,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENGUATAN EKONOMI DAN  
PENDIDIKAN: Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat**

Yang ditulis oleh:

Nama : M. Toriq Nurmadiansyah  
NIM : 19304016017  
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 22 Oktober 2024 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Doktoral PAI FITK UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 26 Mei 2025

Promotor II

Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd.  
NIP. 19791011 200912 1 005

NOTA DINAS

Kepada Yth.,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENGUATAN EKONOMI DAN  
PENDIDIKAN: Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat**

Yang ditulis oleh:

Nama : M. Toriq Nurmadiansyah  
NIM : 19304016017  
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 22 Oktober 2024 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Doktoral PAI FITK UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 26 Mei 2025

Pengaji I

Prof. Dr. Fajar Hatha Indrajaya, M.Si.  
NIP. 19810429 200312 1 003

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada Yth.,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENGUATAN EKONOMI DAN  
PENDIDIKAN: Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat**

Yang ditulis oleh:

Nama : M. Toriq Nurmadiansyah  
NIM : 19304016017  
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 22 Oktober 2024 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Doktoral PAI FITK UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 26 Mei 2025

Pengaji II

Prof. Dr. Hj. Erni Munastiwi, MM.  
NIP. 195709181993032002

NOTA DINAS

Kepada Yth.,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**MANAJEMEN PESANTREN DALAM PENGUATAN EKONOMI DAN  
PENDIDIKAN: Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat**

Yang ditulis oleh:

Nama : M. Toriq Nurmadiansyah  
NIM : 19304016017  
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 22 Oktober 2024 saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Doktoral PAI FITK UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 26 Mei 2025

Pengaji III - -

*(Signature)*

Prof. Dr. H. Nizar Ali, M.Ag

NIP. 196403211992031003

## ABSTRAK

M. TORIQ NURMADIANSYAH: Manajemen Pesantren Dalam Penguatan Ekonomi Dan Pendidikan: Studi pada Tiga Pesantren di Jawa Barat. Disertasi. Yogyakarta: Program Doktor

Penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana relasi patron-klien antara kiai dan santri di pesantren berperan dalam menciptakan kemandirian ekonomi. Relasi ini, yang awalnya lebih berfokus pada legitimasi agama dan kepemimpinan, kini memainkan peran penting dalam memperkuat basis ekonomi pesantren. Loyalitas santri yang tinggi terhadap kiai menjadi kunci keberhasilan pengelolaan usaha berbasis pesantren. Pesantren seperti Kebon Jambu Al-Islamy, Al-Biruni, dan Al-Muntadhor di Babakan Ciwaringin, Cirebon, telah menunjukkan bahwa hubungan patron-klien secara langsung memengaruhi kesuksesan berbagai unit usaha. Ketiganya mengintegrasikan keterampilan kewirausahaan santri dalam manajemen ekonomi pesantren untuk memastikan keberlanjutan dan perkembangan ekonomi yang mandiri.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan memanfaatkan teori patron-klien dan resiprositas untuk menganalisis hubungan antara kiai dan santri dalam konteks kemandirian ekonomi pesantren. Teori patron-klien digunakan untuk memahami dinamika ketundukan santri kepada kiai, sementara teori resiprositas membantu menjelaskan pertukaran non-ekonomis yang terjadi dalam jejaring ekonomi pesantren. Data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi dari tiga pesantren di Jawa Barat, yaitu Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Pondok Pesantren Al-Biruni, dan Pondok Pesantren Al-Muntadhor. Teknik triangulasi digunakan untuk memvalidasi data yang diperoleh, memastikan hasil penelitian yang komprehensif dan mendalam mengenai peran relasi patron-klien dan resiprositas dalam mendukung kemandirian ekonomi pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan: pertama, manajemen ekonomi di pesantren mencerminkan sinergi nilai-nilai kekeluargaan, spiritualitas, dan kebersamaan yang menjadi fondasi budaya pesantren. Struktur patron-klien yang diterapkan di dalam pesantren mendukung pencapaian kemandirian finansial santri serta memperkuat ikatan resiprositas dan tanggung jawab kolektif. Kedua, keberhasilan manajemen ekonomi pesantren tidak hanya berasal dari strategi manajemen yang efektif, tetapi juga merupakan manifestasi dari prinsip-prinsip spiritual, kepercayaan, dan kebersamaan yang melekat dalam sistem sosial pesantren. Ketiga, manajemen ekonomi ini tidak hanya memperkuat kemandirian finansial pesantren, tetapi juga menciptakan jaringan ekonomi yang solid. Pesantren menjadi lembaga yang mampu beradaptasi dengan teknologi modern dan bertransformasi menjadi institusi yang dinamis serta responsif terhadap perubahan ekonomi. Dengan demikian, manajemen ekonomi pesantren dapat menjadi katalisator untuk menciptakan model ekonomi yang mengintegrasikan nilai spiritual dengan inovasi dan keberdayaan ekonomi.

**Kata kunci:** *Manajemen Ekonomi Pesantren, Kemandirian Ekonomi, Jaringan Ekonomi Pesantren*

## ABSTRACT

M. TORIQ NURMADIANSYAH: Pesantren Management in Strengthening Economy and Education: A Study of Three Pesantren in West Java. Dissertation. Yogyakarta: Doctoral Program

This study aims to understand how patron-client relationships between kiai (Islamic clerics) and santri (students) in Islamic boarding schools (pesantren) contribute to the creation of economic self-reliance. Initially centered on religious legitimacy and leadership, this relationship now plays a vital role in strengthening the economic base of pesantren. The strong loyalty of santri to their kiai is a key factor in the successful management of pesantren-based enterprises. Islamic boarding schools such as Kebon Jambu Al-Islamy, Al-Biruni, and Al-Muntadhor in Babakan Ciwaringin, Cirebon, have demonstrated that patron-client ties directly affect the success of various business units. These schools integrate santri's entrepreneurial skills into the economic management of the pesantren to ensure sustainability and independent economic development.

This research adopts a descriptive-qualitative approach, employing patron-client theory and reciprocity theory to analyze the relationship between kiai and santri in the context of pesantren economic self-reliance. Patron-client theory is used to understand the dynamics of santri's subordination to their kiai, while reciprocity theory helps explain the non-economic exchanges within the pesantren's economic networks. Data were collected through direct observation, in-depth interviews, and documentation from three Islamic boarding schools in West Java: Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Pondok Pesantren Al-Biruni, and Pondok Pesantren Al-Muntadhor. Triangulation techniques were used to validate the collected data, ensuring comprehensive and in-depth results regarding the role of patron-client relationships and reciprocity in supporting pesantren economic self-sufficiency.

The findings reveal: first, economic management in the pesantren reflects the synergy of familial values, spirituality, and communal solidarity that form the foundation of pesantren culture. The patron-client structure applied within the institutions supports the financial independence of santri and strengthens both reciprocity ties and collective responsibility. Second, the success of pesantren economic management does not only stem from effective managerial strategies but also manifests the principles of spirituality, trust, and togetherness deeply embedded in the pesantren social system. Third, this economic management not only reinforces the financial independence of the pesantren but also establishes a robust economic network. The pesantren evolves into an institution capable of adapting to modern technologies and transforming into a dynamic and responsive body amid economic changes. Hence, the economic management of pesantren serves as a catalyst for creating an economic model that integrates spiritual values with innovation and economic empowerment.

**Keywords:** *Pesantren Economic Management, Economic Independence, Pesantren Economic Network*

## ملخص

م. طارق نورماديانتشاد: إدارة المعاهد الإسلامية في تعزيز الاقتصاد والتعليم: دراسة على ثلاثة معاهد إسلامية في جاوة الغربية. أطروحة. يوجياكarta: برنامج الدكتوراه

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف تساهم علاقة الراعي والتابع (الكيابي والسانترى) في مؤسسات التعليم الدينى الإسلامي (بيسانترن) في تحقيق الاستقلال الاقتصادي. كانت هذه العلاقة ترتكز في الأصل على الشرعية الدينية والقيادة، لكنها باتت تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأساس الاقتصادي للبيسانترن. إن الولاء القوي من قبل السانترى للكيابي يمثل عنصراً حاسماً في نجاح إدارة المشاريع الاقتصادية القائمة على البيسانترن. لقد أظهرت مؤسسات مثل بيسانترن كبون جامبو الإسلامية، والبورونى، والمنتظر في منطقة بابakan تشيهوارينغين (تشيهارون) أن علاقة الراعي والتابع تؤثر بشكل مباشر في نجاح وحدات الأعمال المختلفة، حيث يتم دمج مهارات ريادة الأعمال لدى السانترى ضمن إدارة الاقتصاد لضمان الاستدامة والتطور الاقتصادي المستقل.

تعتمد هذه الدراسة على منهج وصفي نوعي، باستخدام نظريتي الراعي والتابع، والتبدالية، لتحليل العلاقة بين الكيابي والسانترى في سياق الاستقلال الاقتصادي للبيسانترن. تُستخدم نظرية الراعي والتابع لفهم ديناميات الخصوص للكيابي، في حين تُستخدم نظرية التبدالية لتفسير أشكال التبادل غير الاقتصادي داخل شبكة الاقتصاد في البيسانترن. تم جمع البيانات من خلال الملاحظة المباشرة، والمقابلات المعمقة، والتوثيق في ثلاث مؤسسات تعليم ديني في جاوة الغربية: بيسانترن كبون جامبو الإسلامية، بيسانترن البورونى، وبisantern المنتظر. وتم استخدام تقنية التثليث (triangulation) للتحقق من صحة البيانات، مما يضمن نتائج شاملة ومعمقة حول دور العلاقة بين الراعي والتابع والتبدالية في دعم الاستقلال الاقتصادي.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلى: أولاً، تعكس الإدارة الاقتصادية في البيسانترن تكاملاً بين قيم العائلة، والروحانية، والتضامن الجماعي، وهي القيم التي تشكل أساس الثقافة في البيسانترن. إن هيكل الراعي والتابع المتبع داخل هذه المؤسسات يسهم في تحقيق الاستقلال المالي للسانترى ويعزز روابط التبدالية والمسؤولية الجماعية. ثانياً، لا تأتي نجاحات الإدارة الاقتصادية في البيسانترن من الاستراتيجيات الإدارية الفعالة فحسب، بل تمثل أيضاً تجسيداً للمبادئ الروحية والثقة والتضامن. ثالثاً، لا تقتصر هذه الإدارة على تعزيز الاستقلال المالي للبيسانترن، بل تؤدي أيضاً إلى بناء شبكة اقتصادية متينة، حيث أصبحت البيسانترن مؤسسات قادرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة والتحول إلى كيانات ديناميكية تستجيب للتغيرات الاقتصادية. ومن ثم، يمكن اعتبار الإدارة الاقتصادية في البيسانترن محفزاً لإنشاء نموذج اقتصادي يجمع بين القيم الروحية والابتكار والتمكين الاقتصادي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الاقتصاد في المعاهد الإسلامية، الاستقلال الاقتصادي، شبكة الاقتصاد في المعاهد الإسلامية.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi adalah pengalihan tulisan dari satu bahasa ke dalam tulisan bahasa lain. Dalam skripsi ini transliterasi yang dimaksud adalah pengalihan tulisan Bahasa Arab ke Bahasa Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan transliterasi berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama Republik Indonesia dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543 b/U/1987.

Secara garis besar uraiannya adalah sebagai berikut:

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
بَ	Bâ'	b	be
تَ	Tâ'	t	te
سَ	Sâ'	ś	es (dengan titik di atas)
جِ	Jim	j	je
هَ	Hâ'	h	ha (dengan titik di bawah)
خَ	Khâ'	kh	ka dan ha
دَ	Dâl	d	de
ذَ	Zâl	ż	zet (dengan titik di atas)
رَ	Râ'	r	er
زَ	Zai	z	zet
سَ	Sin	s	es
صَ	Syin	sy	es dan ye
ضَ	Sâd	ş	es (dengan titik di bawah)
طَ	Dâd	đ	de (dengan titik di bawah)
ظَ	Tâ'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ڙ	Zâ'	ڙ	zet (dengan titik di bawah)
‘	‘Ain	‘	koma terbalik di atas
غَ	Gain	g	ge
فَ	Fâ'	f	ef
قَ	Qâf	q	qi
كَ	Kâf	k	ka
لَ	Lâm	l	l̄ el
مَ	Mîm	m	m̄ em
نَ	Nûn	n	n̄ en
وَ	Wâwû	w	w̄ w̄

ه	Hâ'	h	ha
ء	Hamzah	,	apostrof
ي	Yâ'	y	ye

### B. Konsonan Rangkap karena Syaddah

متعددة	ditulis	muta'addidah
عَدَّة	ditulis	'iddah

### C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h

حِكْمَة	ditulis	hikmah
عِلْمٌ	ditulis	'illah

(ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila diikuti dengan kata sandang *al* serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كَرَامَةُ الْأُولِيَاءِ	Ditulis	Karāmah al-Auliyā'
-------------------------	---------	--------------------

3. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat fathah kasrah dan dammah ditulis t atau h.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	Ditulis	Zakāh al-Fitrī
-------------------	---------	----------------

### D. Vokal Pendek

فَعْل	fathah	ditulis	a
ذَكْر	kasrah	ditulis	fa'ala
دَمْهَبٌ	dammah	ditulis	i
		ditulis	żukira
		ditulis	u
		ditulis	yażhabu

## E. Vokal Panjang

1	Fathah + alif جا هلية	ditulis	ã
2	fathah + ya' mati تنسى	ditulis	ā
3	kasar + ya' mati كريمة	ditulis	ī
4	dammah + wawu mati فروض	ditulis	ū
		ditulis	furūd

## F. Vokal Rangkap

1	Fathah + ya' mati بینکم	ditulis	ai
2	fathah + wawu mati قول	ditulis	au
		ditulis	qaul

## G. Vokal Pendek Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

آنتم	ditulis	a'antum
لئن شكرتم	ditulis	la'in syakartum

## H. Kata Sandang Alif+ Lam

Kata sandang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ال ، namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah.

### 1. Bila diikuti Huruf Qamariyah

Kata sandang yang diikuti Huruf Qamariyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya.

القرآن	ditulis	al-Qur'ān
القياس	ditulis	al-Qiyās

2. Bila diikuti Huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, dengan menghilangkan huruf I (el) nya.

السَّمَاءُ	ditulis	as-Samā'
الشَّمْسُ	ditulis	asy-Syams

## I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya.

ذُو الْفُرُوضِ	ditulis	Žawī al-Furūḍ
أَهْلُ السَّنَةِ	ditulis	Ahl as-Sunnah

## J. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti berlaku dalam EYD, diantaranya, huruf kapital digunakan untuk menulis huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Nama diri yang didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah huruf awal nama diri bukan huruf awal kata sandangnya, contoh:

الَّذِي أَنْزَلَ فِيهِ الْقُرْآنَ شَهْرُ رَمَضَانَ Syahru Ramadān al-lažī unzila fīh al-Qur’ān

## K. Pengecualian

Sistem transliterasi ini tidak berlaku pada:

- Kosa kata Arab yang lazim dalam bahasa Indonesia dan terdapat dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, misalnya hadis, lafaz, salat, zakat dan sebagainya.
- Judul buku yang menggunakan kata Arab, namun sudah di-Latin-kan oleh penerbit, seperti judul buku Al-Hijab, Fiqh Mawaris, Fiqh Jinayah dan sebagainya.
- Nama pengarang yang menggunakan nama Arab, tetapi berasal dari negara yang menggunakan huruf Latin, misalnya Quraish Shihab, Ahmad Syukri Soleh dan sebagainya.
- Nama penerbit di Indonesia yang menggunakan kata Arab, misalnya Mizan, Hidayah, Taufiq, Al-Ma'a

## KATA PENGANTAR



Puji syukur ke hadlirat Allah Swt. atas segala limpahan Rahmat dan Inayah Nya, seraya memohonkan shalawat serta salam teruntuk Nabi Muhammad Saw. beserta keluarganya, sahabat-sahabatnya dan orang-orang yang senantiasa setia dalam tuntunan sunnahnya, serta menghidupkannya dalam setiap jengkal masa. Sebagai bentuk ungkapan rasa syukur, tentu tidak berlebihan jika penulis menyampaikan rasa terimakasih yang tulus kepada segenap pihak baik langsung maupun tidak langsung, dan turut berjasa dalam penyelesaian karya ini.

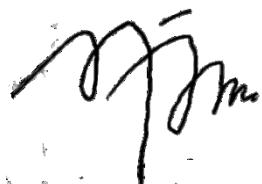
Penulisan karya ini merupakan bentuk amanah dan tanggungjawab penulis secara moral maupun material untuk bisa menyelesaikan program Doktor di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Istilah “*tak ada gading yang tak retak*” tentu bagian dari kesadaran penuh yang dirasakan penulis dalam karya ini. Segala bentuk kesempurnaan tentu masih jauh, tapi upaya untuk terus memperbaiki insyallah menjadi komitmen penulis agar terus melakukan ijтиhad akademik secara berkelanjutan. Penulisan karya ini dapat terselesaikan dengan baik berkat dukungan, bantuan dan bimbingan Promotor Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd. dan Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd.

Oleh karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Noorhaidi Hasan S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Prof. Dr. Sigit Purnama, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Prof. Dr. Sukiman, S.Ag., M.Pd. dan Dr. Zainal Arifin, S.Pd.I, M.S.I selaku ketua dan sekretaris Program Studi Doktor Pendidikan Agama Islam yang telah memberikan pencerahan, memotivasi dan menginspirasi seluruh mahasiswa S3 Pendidikan Agama Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd. dan Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd. Selaku Promotor yang dengan penuh kesabaran, perhatian dan kasih sayang telah memberikan pengarahan, bimbingan, petunjuk kepada peneliti selama penyusunan disertasi ini.
5. Seluruh Dosen Program Studi Doktor Pendidikan Agama Islam yang telah memberikan kontribusi keilmuan serta kearifan kepada peneliti selama belajar di Program Studi Doktor PAI FITK UIN Sunan Kalijaga.
6. Orang tua tercinta, Alm. Ayahaha Drs. H. M. Achmadi Anwar, M.M. dan Ibunda Hj. Noordjannah yang selalu memberikan kasih sayangnya, pendidikannya, menjadi panutan putra-putranya.
7. Istri tersayang Hj. Siti Zubaedah, M.Pd., Ananda Nadya F.J. dan Ananda Nailah A. Hannah yang selalu menjadi penyejuk hati sepanjang hayat, selalu memberikan semangat kepada peneliti untuk menyelesaikan disertasi ini.
8. Semua teman-teman seperjuangan, mahasiswa Program Doktor PAI UIN Sunan Kalijaga Angkatan 2019 yang selalu kompak untuk bersama-sama menyelesaikan studi. Berkat kehadiran mereka dengan segala suka duka, penulis memiliki semangat, ketegaran dalam melewati masa-masa sulit untuk menyelesaikan disertasi ini.
9. Seluruh pihak lainnya yang belum bisa peneliti sebutkan satu per satu, yang telah membantu dan mendukung peneliti dalam penyelesaian disertasi ini. Penulis menyadari, masih banyak kekurangan penyusunan disertasi ini. Untuk itu maka kritik yang membangun, saran dan masukan konstruktif sangat penulis harapkan untuk kesempurnaan kedepan. Semoga disertasi ini bisa bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan masyarakat umumnya. Aamin ya Mujiibassailin.

Yogyakarta, 17 Agustus 2024



M. Toriq Nurmadiansyah  
NIM: 19304016017

## DAFTAR ISI

DISERTASI .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN DAN DARI PLAGIARISME .....	ii
ABSTRAK .....	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....	xiv
KATA PENGANTAR .....	xviii
DAFTAR ISI .....	xx
DAFTAR GAMBAR .....	xxii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	17
C. Tujuan Penelitian .....	18
D. Manfaat Penelitian .....	18
E. Kajian Pustaka .....	19
F. Metode Penelitian .....	26
G. Sistematika Pembahasan .....	30
BAB II LANDASAN TEORI .....	32
H. Konsep patron-client .....	32
I. Konsep Resiprositas .....	35
J. Konsep POAC .....	38
K. Teori Sistem dalam Manajemen .....	41
L. Teori Perilaku Kewirausahaan .....	43
M. Capability Approach (Amartya Sen) .....	45
BAB III GAMBARAN UMUM PESANTREN .....	48
A. Pesantren Kebon Jambu al-Islamy .....	48
B. Pondok Pesantren Al-Biruni .....	56
C. Pondok Pesantren Al-Muntadzor Cirebon .....	61
BAB IV BENTUK MANAJEMEN EKONOMI DI PESANTREN .....	66
A. Organisasi dan Struktur Manajemen .....	66
B. Diversifikasi Usaha dan Sumber Pendapatan .....	89
C. Manajemen Keuangan dan Akuntabilitas .....	111
D. Pemasaran dan Strategi Penjualan .....	146
E. Inovasi dan Pengembangan Usaha .....	166
BAB V FAKTOR KEBERHASILAN MANAJEMEN EKONOMI DI PESANTREN .....	180

A. Kepemimpinan dan Visi Pengasuh.....	180
B. Sumber Daya Manusia dan Kompetensi .....	195
C. Keterlibatan Komunitas dan Stakeholder.....	206
D. Adaptasi dan Fleksibilitas .....	220
BAB VI IMPLIKASI MANAJEMEN EKONOMI PESANTREN TERHADAP JARINGAN EKONOMI DAN PENGUATAN PENDIDIKAN ISLAM .....	234
A. Kontribusi pada Ekonomi Lokal .....	234
B. Jaringan Ekonomi Antar Pesantren .....	245
C. Pengaruh terhadap Ekonomi Makro.....	249
BAB VII PENUTUP .....	262
A. Kesimpulan.....	262
B. Rekomendasi .....	263
DAFTAR PUSTAKA.....	264
LAMPIRAN .....	277
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	319



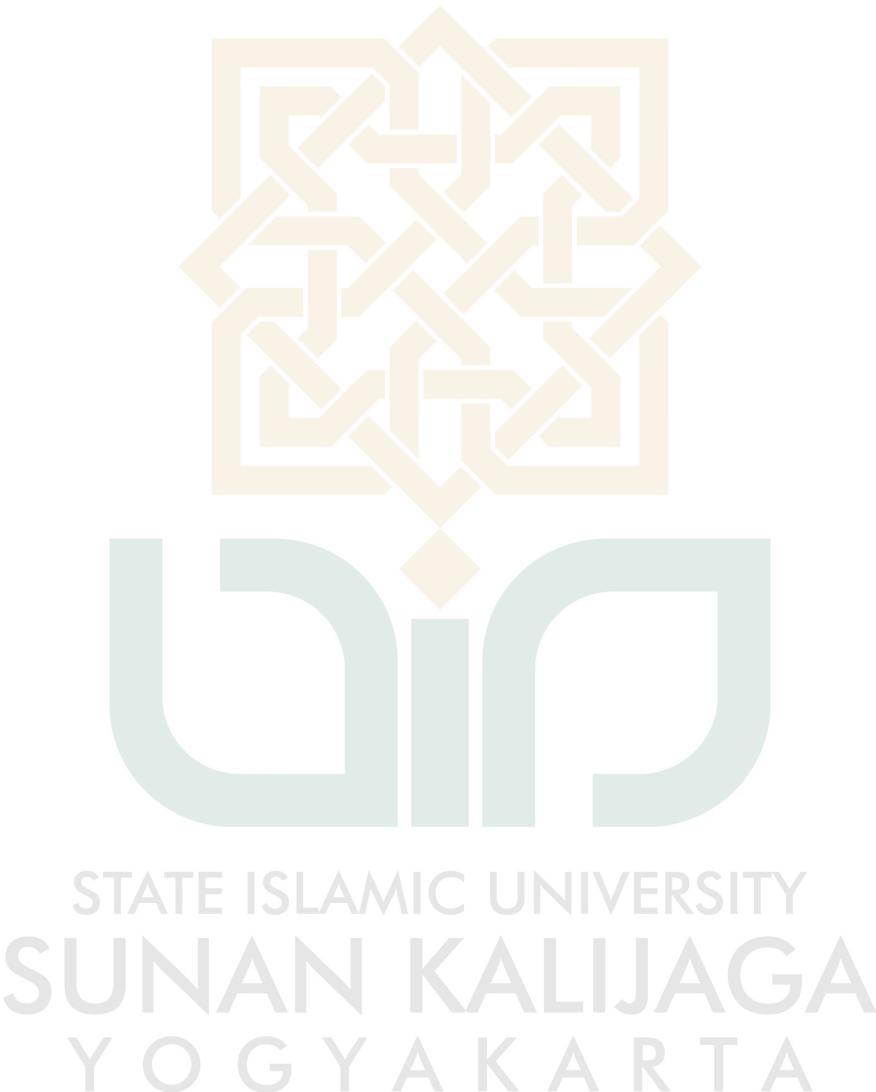
## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Peta Konseptual .....	38
Gambar 2. Usaha Potong Rambut Santri.....	90
Gambar 3. Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP).....	103
Gambar 4. Peneliti Bersama Pengasuh Pesantren Kebon Jambu al-Islamy .....	182



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan .....	277
Lampiran 2. Transkrip wawancara dengan Pengasuh.....	283
Lampiran 3. Analisis NVIVO .....	314
Lampiran 4. Dokumentasi .....	315





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Relasi *patron-klien* yang selama ini hanya digunakan untuk melegitimasi kemampuan kiai dalam bidang politik<sup>1</sup> dan kepemimpinan<sup>2</sup>, juga berpengaruh pada kemampuan pesantren dalam menciptakan kemandirian ekonomi. Loyalitas santri terhadap kiai yang muncul akibat relasi patronase menjadi faktor dominan dalam pengembangan usaha berbasis pesantren sebagai dasar kemandirian ekonomi.<sup>3</sup> Ketundukan dan ketataan santri terhadap kiai yang terwujud dalam etos kerja yang tinggi berdampak pada pemaksimalan pekerja (pegawai) sebagai bagian dari unsur penting dalam pengelolaan usaha pesantren.<sup>4</sup> Ketundukan santri terhadap kiai berpengaruh terhadap loyalitas dan etos kerja sebagai pendorong dari keberhasilan segala bentuk usaha dalam pesantren.<sup>5</sup> Kesuksesan manajemen pengelolaan pesantren dipengaruhi oleh relasi *patron-klien* yang berlangsung di dalamnya, sehingga santri mampu menjadi pendorong dalam kemandirian ekonomi.

<sup>1</sup> M. Dian Hikmawan, M. Rizky Godjali, dan Ika Arinia Indriyany, “Kiai dan Strukturasi Kekuasaan di Pandeglang, Banten,” *Politika: Jurnal Ilmu Politik* 12, no. 1 (27 April 2021): 88–106, doi:10.14710/politika.12.1.2021.88-106; Lucky Dhandy Yudha Kusuma, “Afiliasi Politik Kiai Nadhlatul Ulama dalam Pemenangan Pasangan Irsyad-Gagah pada Pilkada Kabupaten Pasuruan 2013,” *Jurnal Politik Muda* 3, no. 1 (2014).

<sup>2</sup> Eko Setiawan, “Eksistensi Budaya Patron Klien Dalam Pesantren: Studi Hubungan Antara Kyai dan Santri,” *Ulul Albab: Jurnal Studi Islam* 13, no. 2 (16 September 2013): 137–52, doi:10.18860/ua.v0i0.2372; Syamsul Ma’arif, “Pola Hubungan Patron-Client Kiai dan Santri di Pesantren,” *Ta’dir: Jurnal Pendidikan Islam* 15, no. 02 (2010): 273–96, doi:10.19109/TD.V15I02.76.

<sup>3</sup> Ahmad Iwan Zunaih, “Strategi Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam Pengembangan Pondok Pesantren Sunan Drajat,” *Ummul Qura: Jurnal Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan* 10, no. 2 (2017): 1–18.

<sup>4</sup> Akh. Yunan Athoillah, “Konstruksi etos kerja santri: studi etos kerja santri dalam pengembangan bisnis modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan” (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

<sup>5</sup> Saidna Zulfiqar Bin Tahir, “The Attitude of Santri and Ustadz Toward Multilingual Education at Pesantren,” *International Journal of Language and Linguistics* 3, no. 4 (10 Juni 2015): 213, doi:10.11648/j.ijll.20150304.13.

Pengelolaan sumber daya pesantren sebagai basis kemandirian ekonomi dijalankan untuk mendukung keberlangsungan aktivitas pembelajaran di dalamnya dengan pola manajemen ekonomi secara mandiri. Pengelolaan ekonomi yang melibatkan para santri dilakukan dalam bentuk koperasi pesantren,<sup>6</sup> seperti *Baitul Mal wa Tamwil* (BMT)<sup>7</sup> atau produksi barang dalam skala kecil, seperti produksi tahu dan tempe.<sup>8</sup> Langkah ini dilakukan pada mayoritas pesantren, termasuk pondok pesantren Sidogiri Pasuruan dan al-Anwar Rambang. Selain itu, pemanfaatan atas lahan yang dimiliki, yang merupakan modal utama yang dimiliki sebuah pesantren<sup>9</sup> dimanfaatkan untuk produksi hasil bumi dalam bentuk agrobisnis.<sup>10</sup> Sedangkan penjualan dari hasil bumi dilakukan dalam bentuk kemasan dan dijual di unit usaha yang dimiliki (toserba)<sup>11</sup> dan kantin pesantren.<sup>12</sup> Untuk menjaga kestabilan unit usahanya, pesantren memberikan keterampilan bagi para santri (*life skill*) dengan memasukkan pengajaran kewirausahaan dalam kurikulum pesantren. Di samping itu, pesantren memberikan beragam pelatihan yang melibatkan para santri dan masyarakat sekitar sebagai bagian dari dorongan untuk melakukan usaha demi kemandirian ekonomi dalam level yang lebih kecil.<sup>13</sup> Upaya ini menciptakan alur mandiri

---

<sup>6</sup> Ahmad Lutfi Rijalul Fitkri, Muaidy Yasin, dan Akhmad Jupri, “Konsep Pengelolaan Koperasi Pesantren untuk Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat: Telaah Surah al-Hasyr ayat &,” *ISLAMICONOMIC: Jurnal Ekonomi Islam* 9, no. 2 (31 Desember 2018), doi:10.32678/ije.v9i2.96.

<sup>7</sup> Misjaya Misjaya dkk., “Konsep Pendidikan Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo - Jawa Timur,” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 01 (26 Februari 2019): 91, doi:10.30868/ei.v8i01.371.

<sup>8</sup> Toha Masum dan Muh Barid Nizarudin Wajdi, “Pengembangan Kemandirian Pesantren Melalui Program Santripreneur,” *Engagement : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 2, no. 2 (30 November 2018): 221–32, doi:10.29062/engagement.v2i2.40.

<sup>9</sup> Lihat Zamaksyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1994).

<sup>10</sup> Misjaya dkk., “Konsep Pendidikan Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo - Jawa Timur.”

<sup>11</sup> Moh. Wadi, “Potensi dan peran pesantren dalam mengembangkan ekonomi masyarakat: studi pada Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppen Pamekasan” (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018).

<sup>12</sup> Ririn Noviyanti, “Peran Ekonomi Kreatif terhadap Pengembangan Jiwa Entrepreneurship di Lingkungan Pesantren,” *INTAJ : Jurnal Penelitian Ilmiah* 1, no. 1 (20 Februari 2017): 77–99, doi:10.35897/intaj.v1i1.52.

<sup>13</sup> Rudy Hariyanto, “Menumbuhkan Semangat Wirausaha Menuju Kemandirian Ekonomi Umat Berbasis Pesantren (Studi Kasus Di PP Darul Ulum Banyuanyar Pamekasan),” *NUANSA: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam* 14, no. 1 (4 Agustus 2017): 185, doi:10.19105/nuansa.v14i1.1318.

dalam perekonomian pesantren dimulai dari proses pengaturan, pengurusan, pengendalian, penyelenggaraan dan kepemimpinan usaha di dalam pesantren secara mandiri.

Segala bentuk proses pengelolaan, pendistribusian, dan kepemimpinan dalam pengelolaan ekonomi menunjukkan keberlangsungan manajemen ekonomi pesantren yang mandiri. Setiap proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang diinginkan disebut sebagai bagian dari proses manajemen.<sup>14</sup> Proses perencanaan hingga pengendalian yang berlangsung di tempat pengembangkan pengetahuan agama (pesantren)<sup>15</sup> atau di lembaga pendidikan agama yang khas Indonesia<sup>16</sup> dapat disebut sebagai manajemen pesantren. Definisi ini diperkuat oleh Sulhan yang mendefinisikan manajemen pesantren sebagai proses yang melibatkan sumber daya manusia muslim dengan tujuan pengembangan pendidikan Islam.<sup>17</sup> Pengendalian usaha digunakan untuk menjaga dan menstabilkan proses keberlangsungan pendidikan yang menjadi tujuan utama pesantren.

Proses manajemen yang berlangsung di pesantren merupakan proses yang khas dengan melibatkan kiai, nyai, santri, alumni, simpatisan, dan para wali santri sebagai komponen utamanya.<sup>18</sup> Kiai menjadi pemimpin dalam segala proses pengelolaan ekonomi dengan modal yang dimiliki. Dalam manajemen pesantren, kiai tidak hanya mengandalkan modal ekonomi, tetapi juga modal karismatik sebagai pendukung dari pengelolaan ekonominya. Kharisma dapat secara efektif menarik investor, memperluas distribusi hasil usaha, dan menjamin kehalalan barang produksi sebagai implikasi pengetahuan agama

<sup>14</sup> Henry L. Sisk, *Principles of Management: A Systems Approach to the Management Process* (Taiwan: Mei Ya Publications, 1972), 6.

<sup>15</sup> Banyak istilah yang menyebutkan asal kata dari pesantren berasal dari kata *funduq* (asrama), *shastri* (buku-buku agama), atau *mandala*.

<sup>16</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, 41.

<sup>17</sup> Muwahid Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2013), 10.

<sup>18</sup> Wadi, "Potensi dan peran pesantren dalam mengembangkan ekonomi masyarakat: studi pada Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyepen Pamekasan."

yang dimiliki.<sup>19</sup> Penguatan *leadership* dalam manajemen pesantren dibantu oleh nyai, istri kiai. Bu *nyai* memiliki kontribusi signifikan untuk mengelola manajemen keuangan. Bahkan di beberapa pesantren, bu *nyai* berperan sebagai pengelola utama dalam setiap unit usahanya.<sup>20</sup> Sedangkan santri, alumni, partisipan, dan wali santri merupakan jaringan usaha yang bertindak sebagai pembeli (konsumen) ataupun pemodal (investor).<sup>21</sup> Beberapa sumber daya manusia yang terlibat dalam manajemen ekonomi pesantren memberikan kekhasan dan membedakan manajemen pengelolaan dan jaringan ekonomi pesantren dengan lembaga-lembaga lainnya dengan memanfaatkan relasi *patron-klien*.

Penguatan leadership dalam manajemen pesantren dibantu oleh nyai, istri kiai. Bu *nyai* memiliki kontribusi signifikan untuk mengelola manajemen keuangan. Bahkan di beberapa pesantren, bu *nyai* berperan sebagai pengelola utama dalam setiap unit usahanya. Sedangkan santri, alumni, partisipan, dan wali santri merupakan jaringan usaha yang bertindak sebagai pembeli (konsumen) ataupun pemodal (investor). Beberapa sumber daya manusia yang terlibat dalam manajemen ekonomi pesantren memberikan kekhasan dan membedakan manajemen pengelolaan dan jaringan ekonomi pesantren dengan lembaga-lembaga lainnya dengan memanfaatkan relasi patron-klien.

Hubungan patronase di pesantren pada awalnya digunakan sebagai perangkat analisa untuk menemukan alasan logis dari ketundukan santri terhadap kiai, kemudian beralih pada kajian yang melihat keberhasilan kiai dalam meraup suara dalam kontestasi politik didasarkan pada relasi *patron-klien*. Terdapat tiga kecenderungan penelitian yang menghubungkan relasi *patron-klien* dalam lingkup pesantren. *Pertama*, meletakkan hubungan *patron-klien* dalam dimensi politik. Kecenderungan penelitian ini

<sup>19</sup> Toha Masum dan Muh Barid Nizarudin Wajdi, “Pengembangan Kemandirian Pesantren Melalui Program Santripreneur.”

<sup>20</sup> Peran bu *nyai* dalam pengelolaan unit usaha yang besar dapat ditemukan di Pesantren Kebon Jambu al-Islamy Cirebon, Pondok Pesanren KHAS Kempek Cirebon, dan Pondok Pesanren Buntet Cirebon.

<sup>21</sup> Wadi, “Potensi dan peran pesantren dalam mengembangkan ekonomi masyarakat: studi pada Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppen Pamekasan.”

menyimpulkan bahwa pengaruh kiai terhadap santri terbukti secara signifikan meningkatkan perolehan suara<sup>22</sup> dan menciptakan dinasti politik melalui jalur kekerabatan<sup>23</sup>. Kekuatan kiai dalam menarik massa dimanfaatkan oleh partai politik untuk meningkatkan perolehan suara dalam pemilu.<sup>24</sup> Keterlibatan kiai dengan pengaruh besar dalam politik dipengaruhi oleh doktrin agama, sehingga karakter politik yang dihadirkan bernuansa keislaman.<sup>25</sup> *Kedua*, pembentukan karakter santri melalui sistem patronase. Kiai dianggap memberikan pengaruh terhadap pembentukan karakter santri dalam bidang agama, sosial, dan budaya.<sup>26</sup> Dalam bidang sosial, kiai mampu memberikan pemahaman agama bagi santri untuk selalu bersikap moderat.<sup>27</sup> Imitasi santri terhadap kiai dipengaruhi oleh penghormatan mereka dan menjadikan mereka sebagai figur yang dicontoh.<sup>28</sup> *Ketiga*, eksistensi pesantren dalam menghadapi globalisasi. Kecenderungan penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa sistem patronase pesantren berdampak pada keberlangsungan sistem pendidikan klasik di tengah kepungan arus globalisasi.<sup>29</sup> Pengaruh

---

<sup>22</sup> Faisal Batubara dan Asrinaldi Asrinaldi, “Peran Tuan Syekh dalam Meningkatkan Partisipasi Pemilih di Pesantren Musthofawiyah Purba Baru Kabupaten Mandailing Natal,” *JISPO Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 8, no. 1 (13 Juli 2018): 190–208, doi:10.15575/JISPO.V8I1.3398; Hamdan Haris, “Patronase dan Afiliasi Santri pada Partai Politik di Pondok Pesantren Darul Arqam Gombara” (UIN Alauddin Makassar, 2018).

<sup>23</sup> Nurul Azizah, Joseph Okwesili Nkwede, dan Mohammad Armoyu, “The octopus-like power of Pesantren dynasty in the dynamics of local politics,” *Cogent Social Sciences* 7, no. 1 (2021), doi:10.1080/23311886.2021.1962056.

<sup>24</sup> Muhammad Nafis, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kiai dan Budaya Pesantren terhadap Loyalitas Santri Pondok Pesantren” (Universitas Diponegoro Semarang, 2021).

<sup>25</sup> Ihwan Huda Al Mujib, “Perspektif Islam dalam Komunitas Politik Kyai (Studi Etnografi Pengasuh Pondok Pesantren Annuriyyah Jember Jawa Timur),” *Jurnal Nomosleca* 6, no. 1 (30 April 2020), doi:10.26905/NOMOSLECA.V6I1.4075.

<sup>26</sup> Muhammad Misbah, “Relasi Patronase Kiai-Santri dalam Pendidikan Karakter di Pondok Pesantren Ma’hadutholabah Babakan Tegal,” *Jurnal SMART (Studi Masyarakat, Religi, dan Tradisi)* 5, no. 2 (23 Desember 2019): 213–27, doi:10.18784/SMART.V5I2.817.

<sup>27</sup> Yon Machmudi, “Modernization and Changes in Kiai-Santri Relations in Three Pesantrens in Java,” *Islamica: Jurnal Studi Keislaman* 16, no. 1 (1 September 2021): 58–79, doi:10.15642/ISLAMICA.2021.16.1.58-79.

<sup>28</sup> Alfian Adi Saputra, “Bentuk Komunikasi Gawagis (Putra Kyai) dengan Santri di Asrama Pesantren,” *Al-Ittishol: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam* 1, no. 2 (29 Juni 2020): 80–90; Emna Laisa, Ainun Yatin, dan Anis Maulida, “Kiai dan Pesantren di Madura: Studi Tokoh Rkh. Tohir Zain di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan,” *ICONIS: International Conference on Islamic Studies* 4 (31 Desember 2020): 11–26.

<sup>29</sup> Samsul Bahri, “Institusi Pesantren Sebagai Local-Genius Mampu Bertahan Menghadapi Ekspansi Modernisasi Pendidikan,” *NUANSA: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam* 16, no. 2 (28 November 2019): 163–80, doi:10.19105/NUANSA.V16I2.2470; Didi Pramono, “The Authority of Kyai Toward the Santri: A Review of Gender Construction at Pondok Pesantren,” *KOMUNITAS: International*

sistem patronase dalam kemajuan ekonomi pesantren justru ditinggalkan oleh para peneliti sebelumnya. Pengaruh ini merupakan dampak dari ketundukan santri dan pengharapan mereka atas barakah yang dimiliki oleh kiai.

Ketundukan dan keberkahan sebagai dasar hubungan ini menjadi karakter utama pesantren sebagai institusi pendidikan Islam yang berpusat pada figur seorang kiai. Kiai menjadi figur utama dalam pesantren yang melakukan segala jenis pengelolaan yang bersifat otoritatif dan tersentral. Posisi kiai sebagai pusat dari segala aktivitas pesantren disebabkan oleh dua faktor utama, yakni budaya paternalistik dan kepemilikan tunggal.<sup>30</sup> Dua faktor ini tidak hanya membedakan pesantren dari institusi lain yang sejenis, tetapi juga mempengaruhi gaya dan konsep pengelolaannya. Unsur-unsur penggerak dalam proses manajerialnya berlangsung secara alamiah dengan gaya dan pola yang sama dari waktu ke waktu.<sup>31</sup> Pola ini terbentuk karena ada dorongan tunggal dari kiai sebagai figur utama dan memiliki kapasitas dan kualitas yang dipandang melebihi sumber daya lainnya. Kelebihan (*gap quality*) yang dimiliki kiai berdampak pada peran ganda yang dimilikinya dalam pengelolaan pesantren. Kiai, di satu sisi menjadi pengasuh yang bertugas untuk melakukan transformasi ilmu, akhlak, dan kesalehan kepada santrinya dan di sisi lain bertindak sebagai pemilik yang memiliki hak mutlak dalam segala bentuk kegiatan dan proses yang ada di dalam pesantren. Peran ganda yang dimilikinya berdampak pada beragam variasi dan pembentukan karakter pesantren yang berbeda antara satu dengan yang lain.

Implementasi peran ganda yang dilakukan kiai membentuk struktur baru dalam segala bentuk pengelolaannya. Bentuk pengelolaan semacam ini sering disebut dengan pesantren tradisional (*salaf*). Kecenderungan kiai terhadap pola pendidikan dan pengajaran

---

*Journal of Indonesian Society and Culture* 10, no. 1 (4 September 2018): 92–100,  
doi:10.15294/KOMUNITAS.V10I1.8142.

<sup>30</sup> Sulthon Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 14–15.

<sup>31</sup> Abdurrahman Wahid, *Pesantren Masa Depan* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 214.

akan menjadi karakter utama dari pengelolaan pesantren tersebut. Kecenderungan kiai untuk mendalami ilmu agama bagi santrinya menjadi aturan pokok dan kebijakan utama dalam pengelolaan pesantren yang tidak dapat diganti ataupun ditentang.<sup>32</sup> Meskipun demikian, sosok karismatik kiai dalam model pengelolaan pesantren ini memiliki kelebihan dari pada lembaga pendidikan lain. Haedari menunjukkan lima aspek keunggulan pesantren dengan model ini, yakni mandiri, figur tunggal, kebersamaan, guyub, dan pendalaman ilmu keagamaan.<sup>33</sup> Sedangkan model pengelolaan pesantren dengan memisahkan fungsi pengasuhan dan pengelolaan membentuk jenis baru yang disebut dengan pesantren modern (*khalaf*). Model pengelolaan dalam pesantren modern memberikan ruang terbuka bagi sumber daya lain selain kiai untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Kiai menjadi bagian dari struktur pesantren, baik dalam tim manajerial maupun pengajaran.

Karakter yang khas yang muncul dari keterlibatan kiai dalam proses pengelolaan tidak menghilangkan peran signifikan pesantren terhadap kehidupan masyarakat. Signifikansi peran yang dimiliki pesantren menuntut para kiai untuk melakukan pergeseran dalam pengelolaan lembaganya. Aziz menyebutkan bahwa pada era 1970-an terjadi pergeseran besar pesantren tradisional untuk beralih pada manajemen pesantren modern dengan tidak menghilangkan fokus utamanya untuk mengkaji literatur Islam. Perubahan ini disebabkan oleh respons para kiai untuk memberikan sumbangsih lebih nyata terhadap masyarakat.<sup>34</sup> Melalui pergeseran paradigma ini, pengelolaan pesantren yang berbasis pengelolaan alamiah bergeser ke pengelolaan dengan menggunakan manajemen modern sehingga menambah signifikansinya terhadap masyarakat. Suhartini

<sup>32</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Tranformasi Metodologi menuju Demokrasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2008), 40.

<sup>33</sup> Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren* (Jakarta: IRD Press, 2004), 15.

<sup>34</sup> Moh. Ali Aziz, "Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat," dalam *Manajemen Pesantren*, ed. oleh A. Halim dkk. (Yogyakarta: LKiS, 2005), 207.

menyebutkan lima aspek yang dihasilkan dalam perubahan tersebut. *Pertama*, pesantren menjadi pusat pengkaderan para ahli agama. *kedua*, pesantren menjadi pusat pembentukan manusia yang handal. *Ketiga*, pesantren menjadi lembaga yang ikut serta melakukan pemberdayaan kepada masyarakat.<sup>35</sup> Pengembangan manajerial dalam pesantren tidak menjadikannya sebagai institusi yang memiliki struktur baku dalam proses pengelolaannya. Masing-masing pesantren memiliki karakter yang khas yang tidak dapat diseragamkan konsep pengelolaannya.<sup>36</sup>

Aspek lain yang perlu mendapatkan perhatian dalam perkembangan manajemen pesantren adalah perubahan pandangan masyarakat terhadap fungsinya. Busyro memberikan dua kecenderungan masyarakat terhadap pesantren. *Pertama*, perubahan masyarakat terhadap pesantren sebagai lembaga yang dapat memberikan jaminan peningkatan kualitas hidup di masa depan. *Kedua*, pandangan terhadap pesantren sebagai lembaga pendidikan alternatif untuk menciptakan generasi yang dapat bersaing di masa depan.<sup>37</sup> Dua kecenderungan ini bersumber dari realitas pesantren yang sebagian besar hanya menonjolkan sistem pendidikan yang membentuk santri memiliki budi pekerti baik dan menguasai ilmu agama, sehingga tidak merespons perubahan zaman dan perkembangan ilmu pengetahuan. Di sisi yang lain, kemajuan ilmu pengetahuan yang memberikan ruang sinergis dengan agama memberikan harapan baru bagi sebagian masyarakat untuk menjamin kehidupan anaknya di masa depan. Pandangan ini berkaitan dengan penciptaan masyarakat madani yang maju dan berpedoman pada nilai-nilai

<sup>35</sup> Suhartini, “Problem Kelembagaan Ekonomi Pondok Pesantren,” dalam *Manajemen Pesantren*, ed. oleh A. Halim dkk. (Yogyakarta: LKiS, 2005), 233.

<sup>36</sup> Siti Nur Hidayah, “Pesantren for Middle-Class Muslims in Indonesia (Between Religious Commodification and Pious Neoliberalism),” *QIJIS (Qudus International Journal of Islamic Studies)* 9, no. 1 (29 Juli 2021): 209–44, doi:10.21043/qijis.v9i1.7641.

<sup>37</sup> Bali Widodo dan Egi Nurholis, “Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Berbasis Kearifan Lokal Masyarakat Kuta Dalam Membentuk Karakter Warga Negara Berwawasan Lingkungan,” *Jurnal Artefak* 8, no. 1 (14 April 2021): 1–10, doi:10.25157/ja.v8i1.5127.

keagamaan.<sup>38</sup> Kecenderungan ini akan selalu direspon oleh pemilik pesantren untuk selalu mempertahankan eksistensinya dengan melakukan berbagai perubahan.

Perubahan pesantren diharapkan mengacu pada perubahan dinamika sosial dan perkembangan dunia luar. Dalam konteks ini, Azra menyebutkan bahwa pesantren dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diharapkan menerapkan sistem konvergensi dengan memadukan kurikulum pesantren dengan kurikulum pemerintah.<sup>39</sup> Dalam proses konvergensi ini dua hal yang perlu dilakukan; *pertama*, melakukan revisi kurikulum dengan memadukan mata pelajaran dan *life skill*; *kedua*, melakukan penambahan fasilitas penunjang untuk mendukung mata pelajaran umum.<sup>40</sup> Sistem konvergensi yang dilakukan akan memberikan harapan baru bagi masyarakat karena pesantren dalam membentuk santri sebagai pribadi yang bermoral dan memiliki kemampuan intelektual.

Proses konvergensi pesantren tidak hanya berdampak pada pengembangan aspek intelektualnya, akan tetapi juga memiliki dampak negatif. Wahjoetomo memberikan dua dampak yang akan berpengaruh besar terhadap dinamika pendidikan di pesantren. *Pertama*, jati diri pesantren sebagai lembaga pembentuk santri yang memiliki kemampuan lebih dalam narasi agama akan hilang. Kedalam kajian agama di pesantren yang menjadi unsur utama akan menjadi dangkal. Bahkan, pada titik tertentu, pesantren akan mengalami kemerosotan dan kalah dengan lembaga pendidikan Islam lainnya yang menyediakan sistem diskusi terhadap kajian keislaman. *Kedua*, materi umum yang diajarkan di pesantren tidak menjamin kalangan santri dapat menguasai secara penuh dibandingkan dengan siswa di lembaga pendidikan umum. Lembaga pendidikan umum yang fokus pada

<sup>38</sup> M. Maftukhin, “Ilmuwan, Etika Dan Strategi Pengembangan Ilmu Pengetahuan Di Indonesia,” *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman* 10, no. 1 (18 Juni 2015): 199–226, doi:10.21274/epis.2015.10.1.199-226.

<sup>39</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 102.

<sup>40</sup> Ibid.

pembelajaran ilmu eksakta memiliki kedalaman lebih dibandingkan oleh santri yang masih terfokus dengan ilmu agama sebagai materi utama.<sup>41</sup>

Dampak negatif yang dihasilkan dari sistem konvergensi pesantren dapat diminimalisir dengan penerapan sistem manajemen pesantren yang lebih baik. Mereka dituntut untuk menerapkan pola menejerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Perencanaan merupakan langkah awal untuk menentukan kebijakan yang akan dilakukan demi tercapainya standar yang ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan untuk mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki agar pelaksanaan rancangan yang telah ditetapkan berjalan secara efektif dan efisien. Sedangkan sistem pengawasan berfungsi melakukan kontrol dan upaya perbaikan dari sistem yang tidak berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Selain aspek-aspek menejerial modern, kekuatan pesantren sebagai lembaga yang memiliki gaya kepemimpinan karismatik yang berasal dari kiai dapat memberikan pembeda dengan manajemen pendidikan lainnya. Kiai dapat memberikan arahan dan bimbingan kepada segenap unsur dalam pesantren secara efektif. Keberadaan sistem ini juga perlu ditopang dengan integrasi keilmuan dalam pendidikan yang ada di pesantren. Perubahan sistem akan berjalan secara masif, jika terlebih dahulu dilakukan perubahan cara pandang masyarakat pesantren tentang klasifikasi keilmuan, atau bahkan dikotomi keilmuan. Pandangan dikotomis terhadap ilmu menurut Ghulsani merupakan persepsi yang keliru karena tidak sesuai dengan sifat universalitas Islam.<sup>42</sup> Keberhasilan konvergensi pesantren dapat dilihat dari efektivitas pengelolaan ekonomi dan pembentukan jaringan ekonominya.

Keberhasilan dan efektivitas pesantren dalam menciptakan kemandirian ekonomi yang dipengaruhi oleh kekuatan hubungan kiai dan santri dalam skema *patron-klien*

<sup>41</sup> W. Wyatt Oswald dkk., “Science Education at Arts-Focused Colleges,” *The Journal of General Education* 65, no. 2 (1 April 2016): 126–37, doi:10.5325/jgeneeduc.65.2.0126.

<sup>42</sup> Mahdi Ghulsyani, *Filsafat-Sains menurut al-Qur'an*, trans. oleh Agus Effendi (Bandung: Mizan, 1999), 44.

menjadi tujuan dari penelitian ini. Santri sebagai komponen utama pesantren dapat menjadi komoditas yang efektif untuk memasarkan produk dan menjadi sumber daya utama dalam pengelolaan setiap usaha yang ada. Pemanfaatan atas hubungan ini menjadikan pesantren memiliki keunggulan dari lembaga dan institusi lain dalam meningkatkan perekonomian yang berbasis pada santri. Pesantren dipandang sebagai institusi yang berpusat pada kiai sebagai pemegang kekuasaan dan kepemimpinan yang mutlak.<sup>43</sup> Kekhasan kultur pesantren juga tampak dari cara yang ditempuh oleh masyarakat pesantren dalam hidup, pandangan mereka atas dunia, nilai yang dipegang dan struktur kekuasaan yang diyakininya.<sup>44</sup> Karakteristik ini dalam pandangan Turmudi menjadikan kiai dapat menciptakan pola patronasenya sendiri yang dibangun tidak hanya kepada santrinya, akan tetapi juga pada masyarakat yang lebih luas melalui jejaring yang berkaitan dengan santri sebagai klien.<sup>45</sup> Pembentukan relasi patron-klien yang demikian mengokohkan seorang kiai untuk menjadi pemimpin yang ditaati oleh santri dan masyarakat sekitarnya. Dengan kata lain, tulisan ini hendak menguji bahwa kekuatan kiai dalam hubungannya dengan santri menjadi faktor mendasar dari keberhasilan pesantren dalam meningkatkan kemandirian ekonominya.

Pengujian kekuatan yang dimiliki oleh kiai dalam jalinan relasinya dengan para santri dan masyarakat melalui jalur kepemimpinan didasarkan pada beberapa faktor. Kiai sebagai sosok yang dipandang karismatik dengan penguasaan ilmu agama<sup>46</sup> memberikan dampak penguatan jalinan ikatan terhadap santri dalam hubungan guru-murid. Penciptaan jalinan ini tidak hanya terjadi ketika santri berada dalam lingkungan pesantren, akan tetapi berlanjut hingga santri kembali lagi ke masyarakatnya.<sup>47</sup> Ikatan santri yang telah kembali

<sup>43</sup> Sartono Kartodirdjo, *Perkembangan Peradaban Priyayi* (Yogyakarta: UGM Press, 1987).

<sup>44</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 135.

<sup>45</sup> Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan* (Yogyakarta: LKiS, 2004), 31.

<sup>46</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1986), 146.

<sup>47</sup> Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa* (Yogyakarta: LKiS, 1999), 216.

ke masyarakat semakin memperkuat hubungan ini dengan terciptanya budaya baru dalam masyarakat yang melegalkan hubungan patron-klien. Penguatan hubungan ini semakin erat dengan keberadaan momen-momen khusus yang diselenggarakan oleh kiai di pesantren untuk tetap memperkuat jalinan patron-klien dengan santrinya. Santri yang telah kembali ke masyarakat dihubungkan kembali dengan acara-acara khusus yang diselenggarakan, sehingga ikatan tersebut akan terus terjalin.<sup>48</sup> Faktor budaya keilmuan dan ritual keagamaan dalam pesantren mendorong hubungan patron-klien dalam wilayah kepemimpinan menjadi semakin kokoh.

Penerapan pola hubungan kiai-santri dalam sistem patronase tidak dianggap sebagai pola hubungan yang salah (*toxic relationship*). Hubungan ini justru memberikan keamanan dan jaminan bagi santri untuk menjamin sekuritas pemahaman agama yang dimiliki.<sup>49</sup> Bahkan, dalam keadaan krisis, hubungan ini dinilai efektif untuk memberikan solusi lebih efektif dalam penanganan krisis melalui ketundukan dan kepatuhan santri terhadap kiai. Dalam konteks ini, Hanafi et al. memberikan pembuktian keefektifan pesantren dalam memberlakukan “*new normal*” di lingkungan pesantren sebagai akibat dari COVID-19 yang melanda dunia pada masa belakangan.<sup>50</sup> Hubungan ketaatan dan ketundukan santri terhadap kiai dalam wilayah kepemimpinan merupakan pola hubungan yang ideal untuk memberikan jaminan dan dukungan terhadap keamanan santri dari berbagai ancaman luar.

Pola ketaatan santri kepada kiai dapat disebut dengan relasi patron-klien didasarkan pada beberapa hal. *Pertama*, terdapat relasi yang tidak seimbang (*subordination*) antara

<sup>48</sup> Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, 110.

<sup>49</sup> Himawan Bayu Patriadi, Mohd. Zaini Abu Bakar, dan Zahri Hamat, “Human Security in Local Wisdom Perspective: Pesantren and its Responsibility to Protect People,” *Procedia Environmental Sciences* 28 (1 Januari 2015): 100–105, doi:10.1016/j.proenv.2015.07.015.

<sup>50</sup> Yusuf Hanafi dkk., “The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the ‘new normal’: the education leadership response to COVID-19,” *Heliyon* 7, no. 3 (1 Maret 2021): e06549, doi:10.1016/j.heliyon.2021.e06549.

kiai dan santri.<sup>51</sup> Kiai yang memiliki status sosial yang lebih tinggi dapat memberikan ketergantungan terhadap santri dengan jasa yang telah diberikan.<sup>52</sup> *Kedua*, terdapat pola resiprositas yang menjadikan santri dan kiai memiliki rasa saling percaya antara satu dengan yang lain. *Ketiga*, terdapat hubungan yang tak terbatas antara keduanya.<sup>53</sup> Hubungan yang tercipta antara santri dan kiai tidak hanya berlangsung dalam pesantren, akan tetapi hubungan ini terus berlangsung dan bersifat fleksibel dan saling mempengaruhi meskipun santri telah selesai pendidikannya di pesantren dan kembali ke masyarakat. Tiga komponen dasar ini menjadi faktor utama yang membuktikan bahwa kepatuhan yang ditampakkan oleh santri terhadap kiai dalam bidang kepemimpinan dan politik disebut dengan hubungan *patron-klien*.

Keberadaan patronase dalam beberapa pesantren menjadi dasar dari penelitian ini yang mendasarkan pada argumen ketundukan dan kepatuhan santri terhadap kiai, tidak hanya dimanfaatkan dalam hubungan yang bersifat politik dan kepemimpinan, akan tetapi juga dimanfaatkan dalam hubungan ekonomi. Patronase yang melekat dalam diri kiai yang kokoh menjadi faktor utama ketundukan santri sebagai *client* atas segala bentuk permintaan yang berasal dari kiai.<sup>54</sup> Simbol-simbol yang berkaitan dengan kiai dan pesantrennya menjadi label (*trademark*) yang efektif untuk menunjang dan meningkatkan penjualan beragam usahanya.<sup>55</sup> Bahkan, patronase yang kuat yang dimiliki mampu memberikan dampak pada penggunaan jaringan yang dimiliki untuk meluaskan jaringan usaha untuk peningkatan ekonomi.<sup>56</sup> Kekuatan sosial yang dimiliki oleh kiai dalam

<sup>51</sup> Iik Arifin Mansurnoor, *Islam in an Indonesian world: Ulama of Madura* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1990).

<sup>52</sup> James C. Scott, “The erosion of patron-client bonds and social change in rural southeast asia,” *The Journal of Asian Studies* 32, no. 1 (1972): 5–37, doi:10.2307/2053176.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, trans. oleh Umar Basalin dan Andi Muarly Sunrawa (Jakarta: P3M, 1987), 23.

<sup>55</sup> Athoillah, “Konstruksi etos kerja santri: studi etos kerja santri dalam pengembangan bisnis modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan.”

<sup>56</sup> Moh. Nadir, “Gerakan Ekonomo Pesantren (Studi atas Pesantren Sidogiri Pasuruan),” *IQTISAD* 4, no. 2 (31 Desember 2017), doi:10.31942/iq.v4i2.2630.

pengelolaan pesantren memberikan dampak pada peningkatan ekonomi mandiri di pesantren.

Kemandirian ekonomi pesantren didukung dengan pembentukan beragam unit usaha dengan kiai/nyai sebagai pusat pengelolaannya. Terdapat beberapa bentuk pengelolaan ekonomi dalam pesantren. *Pertama*, pembentukan koperasi pesantren sebagai pusat pemberdayaan. *Kedua*, menciptakan unit-unit usaha pesantren yang dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan operasional pesantren. *Ketiga*, integrasi pendidikan pesantren dengan kewirausahaan sebagai modal bagi penanaman karakter dan *skil* para santri. Beragam usaha ini bertujuan untuk menciptakan satu sistem ekonomi mandiri yang berpusat pada kesejahteraan santri dan masyarakat di sekitarnya Keberhasilan dalam menciptakan sistem kemandirian ekonomi di pesantren tidak dapat dilepaskan oleh keberadaan dan jalinan yang terbentuk antara santri dan kiai. Jalinan ini memberikan dampak bagi terbentuknya jalinan baru secara ekonomis. Kedekatan kiai dan pengabdian santri dalam satu komunitas masyarakat membentuk hubungan baru dalam istilah partisipan. Hubungan santri dan keluarganya dengan kiai juga membentuk jaringan baru. Dua jaringan ini memiliki kontribusi dalam peningkatan usaha dan peningkatan modal usaha.

Jalinan *patron-klien* yang terbentuk dalam hubungan kiai dan santri memberikan dampak baru terhadap hubungan ekonomis yang berimplikasi pada peningkatan usaha demi terbentuknya kemandirian ekonomi. Hubungan antara kiai dan santri dibentuk dalam hubungan sosialnya. Hubungan ini juga terkadang dikategorikan sebagai hubungan kekuasaan yang dimiliki oleh kiai dengan status yang lebih tinggi dengan santri yang memiliki status yang lebih rendah. Jalinan ini sering dijadikan dasar ketundukan santri terhadap kiai yang berlangsung selamanya. Kajian atas hubungan ini selalu dikaitkan

dengan pembahasan antropologis yang menyangkut budaya dan politik.<sup>57</sup> Kestabilan hubungan patronase kiai tidak hanya berdampak pada wilayah sosial dan kepemimpinan, akan tetapi juga berdampak pada peningkatan ekonominya. Dengan kata lain, progresifitas peningkatan ekonomi pesantren dalam menciptakan ekonomi mandiri dipengaruhi oleh hubungan ini. Hal ini senada dengan penjelasan Aida et al. yang menyebutkan bahwa patron-klien berpengaruh tidak hanya pada wilayah non-ekonomi akan tetapi juga memiliki dampak pada wilayah ekonomi.<sup>58</sup> Keberhasilan yang dicapai oleh pesantren dalam basis ekonomi merupakan representasi dari patronase kiai yang masih kokoh.

Penelitian ini berfokus pada tiga pesantren, yaitu Pesantren Kebon Jambu al-Islamy, Pesantren Al-Biruni, dan Pesantren Al-Muntadzor di wilayah Babakan, Ciwaringin, Kabupaten Cirebon. Ketiga pesantren ini dipilih karena merepresentasikan model relasi kiai-santri yang kuat dalam konteks patron-klien, serta menunjukkan inisiatif kemandirian ekonomi melalui beragam aktivitas kewirausahaan dan unit usaha berbasis pesantren. Relasi patron-klien di ketiga pesantren ini tidak hanya menjadi landasan kepemimpinan spiritual, tetapi juga menjadi sarana efektif dalam membangun solidaritas ekonomi berbasis nilai-nilai pesantren. Unit-unit usaha yang dikembangkan, baik dalam bentuk koperasi, percetakan, pertanian, maupun pendidikan tinggi, menunjukkan kapasitas institusional pesantren dalam mengelola sumber daya secara berkelanjutan. Oleh karena itu, menelaah dinamika manajemen dan relasi sosial dalam ketiga pesantren ini memberikan wawasan penting tentang peran pesantren sebagai institusi pendidikan Islam yang juga berdaya secara ekonomi.

<sup>57</sup> James Scott, “Patron-Client Politics and Change in Southeast Asia,” dalam *Revolutionary Guerrilla Warfare*, ed. oleh Sam C. Sarkesian (New York: Routledge, 2019), 303–51, doi:10.4324/9781315128641-18.

<sup>58</sup> Kubangun Nur Aida dkk., “The Patron-Client Relationship Patterns In Siwa Lima Fishermen Community, Aru Islands District Maluku, Indonesia,” *International Journal of Scientific & Technology Research* 6, no. 2 (2020).

Kharisma dan kematangan ilmu kiai yang dikenal dimasyarakat berdampak pada penghargaan masyarakat terhadap tindakan yang dilakukan oleh kiai. Penghargaan membentuk jalinan kuat antara kiai dengan masyarakat sekitar yang memiliki usaha di sekitar pesantren. Hal demikian yang menjadikan segala bentuk usaha di pesantren dan lingkungan sekitar berjalan secara lancar. Peningkatan penjualan atas usaha tersebut membidik sasaran pembeli dari kalangan santri atau jaringan alumni. Hal yang serupa disebutkan oleh Permani yang menyebutkan bahwa relasi patron-klien dalam pesantren berimplikasi pada peningkatan pendapatan dan ekonomi masyarakat sekitar sebagai akibat dari interaksi yang intens dengan kiai.<sup>59</sup> Loyalitas dan kepuasan kinerja santri sebagai sumber daya manusia utama yang digunakan oleh pesantren dalam pengelolaan usaha memberikan peningkatan yang signifikan terhadap keuntungan dan peningkatan gerak ekonomi pesantren. Pandangan ini berkesesuaian dengan hasil penelitian Amaliah yang menyebutkan bahwa nilai keagamaan berimplikasi pada peningkatan kinerja para pengusaha mikro untuk menaikkan omset penjualan, sehingga dapat meningkatkan pengembangan usahanya.<sup>60</sup> Kiai tidak hanya menjadi berpengaruh terhadap peningkatan dan kemandirian ekonomi pesantrennya, akan tetapi juga berdampak pada peningkatan usaha masyarakat sekitar.

Penelitian ini dilakukan di tiga pesantren yang berlokasi di Desa Babakan, Kecamatan Ciwaringin, Kabupaten Cirebon: Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Pesantren Al-Biruni, dan Pesantren Al-Muntadhor. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan utama. Pertama, ketiga pesantren tersebut menunjukkan dinamika kelembagaan yang mencerminkan pola kemandirian ekonomi

<sup>59</sup> Risti Permani, "The presence of religious organisations, religious attendance and earnings: Evidence from Indonesia," *Journal of Socio-Economics* 40, no. 3 (1 Mei 2011): 247–58, doi:10.1016/j.soec.2011.01.006.

<sup>60</sup> Ima Amaliah, Tasya Aspiranti, dan Pupung Purnamasari, "The Impact of the Values of Islamic Religiosity to Islamic Job Satisfaction in Tasikmalaya West Java, Indonesia, Industrial Centre," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211 (25 November 2015): 984–91, doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.131.

melalui pengelolaan unit-unit usaha maupun kegiatan sosial-keagamaan yang berkelanjutan. Kedua, masing-masing pesantren memiliki karakteristik khas yang memperlihatkan corak relasi sosial yang kuat antara pengasuh dan santri, meskipun dengan pendekatan kelembagaan dan sistem pendidikan yang berbeda.

Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Al-Biruni, dan Al-Muntadhor merupakan representasi penting dari keberagaman model manajemen pesantren di kawasan Babakan. Pesantren Kebon Jambu dikenal dengan pendekatan salaf yang disiplin dan struktur pengasuhan berbasis nilai tradisional yang kuat; Al-Biruni menggabungkan sistem pesantren dengan pendidikan formal modern tingkat SMK dan perguruan tinggi; sementara Al-Muntadhor lebih menonjol dalam kegiatan spiritual dan keagamaan berbasis komunitas. Ketiganya mempraktikkan bentuk hubungan patron-klien dalam berbagai derajat, yang tidak hanya berdampak pada pendidikan dan spiritualitas, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya ekonomi pesantren. Oleh karena itu, ketiga pesantren tersebut menyediakan konteks yang strategis untuk mengkaji bagaimana relasi sosial dan pola manajerial berperan dalam menciptakan dan mempertahankan kemandirian ekonomi pesantren.

Observasi dan studi lapangan di tiga pesantren ini diharapkan dapat mengungkap dinamika internal dan eksternal yang mendukung keberhasilan pengelolaan unit-unit usaha ekonomi pesantren. Selain itu, badan usaha milik pesantren yang dikelola masing-masing lembaga tidak hanya menopang kebutuhan operasional pendidikan, tetapi juga menjadi wahana pembelajaran kewirausahaan bagi para santri. Hal ini menjadikan ketiga pesantren tersebut sangat relevan dengan tujuan penelitian, khususnya dalam mengkaji integrasi antara nilai-nilai tradisional, struktur patron-klien, dan penguatan ekonomi berbasis komunitas pesantren.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini menyusun beberapa perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk manajemen ekonomi di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Pesantren Al-Biruni, dan Pesantren Al-Muntadhor di Desa Babakan, Kecamatan Ciwaringin, Kabupaten Cirebon?
2. Apa saja faktor-faktor yang mendukung keberhasilan manajemen ekonomi di ketiga pesantren tersebut?
3. Bagaimana implikasi manajemen ekonomi terhadap jaringan ekonomi dan kontribusinya dalam penguatan ekonomi serta pendidikan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Pesantren Al-Biruni, dan Pesantren Al-Muntadhor?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

4. Mendeskripsikan bentuk manajemen ekonomi di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Pesantren Al-Biruni, dan Pesantren Al-Muntadhor di Desa Babakan, Kecamatan Ciwaringin, Kabupaten Cirebon.
5. Menganalisis faktor-faktor yang mendukung keberhasilan manajemen ekonomi di ketiga pesantren tersebut.
6. Mengkaji implikasi manajemen ekonomi terhadap jaringan ekonomi dan kontribusinya dalam penguatan ekonomi serta pendidikan di Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Pesantren Al-Biruni, dan Pesantren Al-Muntadhor.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memiliki kontribusi dalam wilayah akademis dan praktis. Manfaat yang dikehendaki dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara akademis

Penelitian ini diharapkan menjadi rujukan baru bagi para peneliti yang mengkaji tentang manajemen pengelolaan pesantren dan jaringan ekonomi yang dibentuk yang muncul akibat keberadaan relasi patron-klien yang berlangsung di pesantren. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan perspektif baru bagi pengembangan relasi patronase ataupun hubungan kiai-santri yang selama ini hanya diarahkan pada aspek politik dan kepemimpinan.

## 2. Secara praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi model dan pengembangan baru bagi kajian-kajian pesantren, terutama yang berkaitan pada kemandirian ekonomi dan hubungan antara *kiai-santri*.

## E. Kajian Pustaka

Pembahasan yang berkaitan dengan pesantren dan manajemen ekonomi di dalamnya telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Begitu juga tema tentang kemandirian ekonomi pesantren menjadi banyak fokus utama penelitian sebelumnya. Akan tetapi, penelitian tersebut dilakukan secara parsial. Manajemen pengelolaan yang dilakukan oleh pesantren membentuk jalinan khas yang berdampak pada penguatan ekonomi dan pembentukan jaringan ekonomi di masyarakat yang disebabkan oleh hubungan ketaatan santri terhadap kiai. Aspek ini ditinggalkan oleh banyak peneliti yang kajiannya hanya terfokus pada tiga model. *Pertama*, model kepemimpinan pesantren, *Kedua*, manajemen ekonomi pesantren. *Ketiga*, relasi patron-klien.

### 1. Manajemen Pengelolaan Pesantren

Penelitian yang berkaitan dengan manajemen pengelolaan pesantren telah banyak dilakukan sebelumnya. Terdapat tiga model penelitian yang dihasilkan. *Pertama*, kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren. Penelitian Zamakhsyari Dofier dengan judul “*The Pesantren Tradition: A Study of the Role of*

*the Kyai in the Maintenance of the Traditional Ideology of Islam in Java”*<sup>61</sup> yang diterbitkan dengan judul “*Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*” menunjukkan orientasi pengembangan pesantren yang dilakukan oleh kiai bertujuan untuk menyebarkan misi dakwah keislaman kepada masyarakat. Dofier memberikan identitas terhadap label pesantren dan kiai, serta menyebutkan tujuan utama kiai dalam misi dakwah sehingga terus melestarikan tradisi pesantren di masyarakat. Penelitian M. Sahibudin dengan judul “*Peran Kiai dalam Dinamika Perguruan Tinggi berbasis Pesantren di Pamekasan*”<sup>62</sup> menunjukkan proses pengembangan pendidikan di pesantren melalui pendidikan Tinggi. Efektivitas pengembangan pendidikan pesantren ditunjukkan oleh Siti Nursyamsiyah dengan penelitian yang berjudul “*Manajemen Pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso*” yang dilakukan melalui rekrutmen tenaga pendidik dari para alumni dengan proses seleksi yang ketat. Segala bentuk proses pengembangan dimulai dari pengelolaan SDM, pengelolaan peserta didik, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan kurikulum ditunjukkan oleh Ayu Wulandari dalam penelitian yang berjudul “*Pengelolaan Pondok Pesantren dalam Konteks Manajemen berbasis Sekolah (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa Kota Jakarta Selatan)*”<sup>63</sup> melibatkan kiai sebagai pemilik otoritas tunggal.

Kedua, mekanisme pengembangan pesantren dalam menghadapi tantangan zaman. Dalam pola ini, penelitian menghasilkan dua kecenderungan pesantren dalam proses pengembangannya. Kecenderungan pertama menempatkan pesantren mengubah struktur kurikulum. Kecenderungan ini dihasilkan oleh Sumanto dengan

<sup>61</sup> Zamakhsyari Dofier, “The Pesantren Tradition: A Study of The Role of The Kyai in The Maintenance of The Traditional Ideology of Islam in Java” (The Australian National University, 1980).

<sup>62</sup> M. Sihabuddin, “Peran Kiai dalam Dinamika Perguruan Tinggi berbasis Pesantren di Pamekasan” (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020).

<sup>63</sup> Ayu Wulandari, “Pengelolaan Pondok Pesantren dalam Konteks Manajemen berbasis Sekolah (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa Kota Jakarta Selatan)” (Universitas Negeri Jakarta, 2020).

judul penelitian “*Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah menjadi Khalafiyah di Propinsi Jambi (Studi Pondok Pesantren Sa’adatuddaren Kota Jambi, Pondok Pesantren al-Baqiyatush Shalihat Tanjung Jabung Barat, Pondok Pesantren Zulhijjah Batang Hari)*” yang menyimpulkan bentuk perubahan pesantren Salafiyah menjadi Khalafiyah untuk mengikuti perkembangan zaman.<sup>64</sup> Kecenderungan kedua menempatkan pesantren bertransformasi secara evolutif dan terencana dalam menghadapi perkembangan zaman. Kecenderungan ini dihasilkan oleh Malisi dengan judul penelitian “*Pembaharuan Pendidikan di Pesantren: Studi pada Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan Selatan*”.<sup>65</sup>

Ketiga, pengelolaan pesantren dengan keterlibatan kiai dalam bidang politik. Penelitian Ahmad Pathoni dengan judul “*Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*” menyimpulkan peran ganda yang dilakukan kiai sebagai tokoh agama dan tokoh politik. Pathoni menunjukkan dua peran ini dilakukan oleh kiai secara bersamaan untuk mengembangkan misi dakwah melalui politik. Hal yang sama ditunjukkan oleh Imam Suprayogo dalam penelitiannya yang berjudul “*Kiai dan Politik di Pedesaan (suatu kajian tentang Variasi dan bentuk Keterlibatan Politik Kiai)*”<sup>66</sup> yang menunjukkan tipologi peran kiai dalam pengelolaan pesantren. Suprayogo mendefinisikan kiai politik sebagai kiai yang terlibat langsung dalam politik, kiai advokatif merupakan kiai yang fokus memberikan pengajaran di pesantren dan masih

<sup>64</sup> Sumanto, “Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah menjadi Khalafiyah di Propinsi Jambi (Studi Pondok Pesantren Sa’adatuddaren Kota Jambi, Pondok Pesantren al-Baqiyatush Shalihat Tanjung Jabung Barat, Pondok Pesantren” (UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2018).

<sup>65</sup> Ali Sibram Malisi, “Pembaruan Pendidikan Di Pesantren (Studi Kasus Pada Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan Selatan)” (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016).

<sup>66</sup> Imam Suprayogo, “Kiai dan Politik di Pedesaan (suatu kajian tentang Variasi dan bentuk Keterlibatan Politik Kiai)” (Universitas Airlangga Surabaya, 1997).

peduli terhadap pemberdayaan masyarakat, sedangkan kiai spiritual merupakan kiai yang hanya mengajar di pesantren.

## 2. Manajemen ekonomi pesantren

Penelitian yang membahas tentang manajemen ekonomi pesantren mengarah pada tiga pola. *Pertama*, penelitian mengenai pengelolaan ekonomi pesantren. Penelitian Scott A. Buresh dengan judul penelitian “*Pesantren-based Development: Islam, Education, and Economic Development in Indonesia*” menemukan jaringan kemandirian pesantren dalam bidang pendidikan, ekonomi, dan politik melalui jejaring kekerabatan dan organisasi. Buresh menemukan jaringan penyedia sumber ekonomi pesantren yang menjadikannya berkembang dalam menghadapi perkembangan zaman.<sup>67</sup> Penelitian ini bertentangan dengan hasil yang ditunjukkan oleh Anas Tania Januari dengan judul penelitian “*Model Pemberdayaan Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Unit-unit Usaha di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 5)*” yang menunjukkan kemandirian ekonomi pesantren. Pesantren dipandang mandiri dalam menghasilkan sumber ekonomi dan pengelolaan ekonomi dalam dua mekanisme, sistem ekonomi proteksi (menyediakan kebutuhan santri) dan manajemen ekonomi dalam bentuk unit usaha.<sup>68</sup> Hal yang sama juga dihasilkan oleh Achmadi dengan menunjukkan kemandirian ekonomi pesantren melalui sistem ekonomi protektif.<sup>69</sup> Penelitian lain dilakukan oleh Zuyyinun Munirah dengan judul “*Manajemen Pengelolaan Keuangan dalam Mewujudkan Pondok Pesantren Mandiri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Cendekia Darul Lutviyah Murni NW Aikmel Lombok Timur)*” menunjukkan pengelolaan keuangan dalam pesantren dilakukan

<sup>67</sup> Scott Allen Buresh, “*Pesantren-based Development: Islam, Education, and Economic Development in Indonesia*” (University of Virginia, 2002).

<sup>68</sup> Anas Tania Januari, “*Model Pemberdayaan Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Unit-unit Usaha di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 5)*” (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018).

<sup>69</sup> Fuad Achmadi, “*Analisis Manajemen terhadap Penerapan Ekonomi Protektif Pesantren di Unit Usaha Universitas Siman*” (IAIN Ponorogo, 2021).

secara manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Keuangan pesantren digunakan untuk menjamin kesejahteraan para guru, mengembangkan fasilitas, dan mendukung pengembangan pendidikan santri.<sup>70</sup>

*Kedua*, pendidikan ekonomi dalam pesantren. Penelitian Abdulloh Kasor mengenai “*Pendidikan Kewirausahaan di Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)*” menunjukkan integrasi pendidikan kewirausahaan di Pesantren Sidogiri yang sistematis dan praksis. Kasor juga menunjukkan peran kiai dan komunitas pesantren yang secara aktif terlibat dalam mensukseskan implementasi kewirausahaan di Pesantren.<sup>71</sup> *Ketiga*, kemandirian ekonomi komunitas pesantren. Penelitian Clifford Geertz dengan judul “*Perubahan Sosial dan Modernisasi Ekonomi di Dua Kota*” menunjukkan faktor keberhasilan santri pengusaha dalam pengembangan ekonominya. Geertz berkesimpulan bahwa ketaatan, etos kerja, disiplin, hemat, dan jujur menjadi faktor penentu yang membedakan mereka dengan kalangan priyayi dan abangan.<sup>72</sup> Meskipun penelitian ini dikritisi oleh Supraja yang menunjukkan ketaatan santri bukan aspek dominan dalam membentuk keberhasilan ekonomi, tetapi dinamika ekonomi dan politik yang menjadikan mereka berhasil dalam mengembangkan usahanya.<sup>73</sup> Penelitian Fahrina Yistiasari Liriwati dengan judul “*Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Provinsi Riau*” menyimpulkan peran pesantren dalam menciptakan pemberdayaan ekonomi terhadap masyarakat dengan menyediakan unit-

<sup>70</sup> Zayyinun Munirah, “Manajemen Pengelolaan Keuangan dalam Mewujudkan Pondok Pesantren Mandiri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Cendekia Darul Lutviyah Murni NW Aikmel Lombok Timur)” (UIN Mataram, 2020).

<sup>71</sup> Abdulloh Kasor, “Pendidikan kewirausahaan di pondok pesantren (studi kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)” (Universitas Negeri Malang, 2017).

<sup>72</sup> Clifford Geertz, “Perubahan Sosial dan Modernisasi Ekonomi di Dua Kota di Indonesia,” dalam *Agama, Etos Kerja, dan Perkembangan Ekonomi* (Jakarta: LP3ES, 1988).

<sup>73</sup> Muhamad Supraja, “Kiprah Bisnis Pengusaha Santri dan Minimalitas Dukungan Pemrintah : Stdi Tentang Dinamika Ekonomi Santri Penganut Tarekt di Mlangi,” *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)* 14, no. 2 (30 November 2015): 67–83, doi:10.22146/JKAP.8155.

unit usaha menengah kecil dan pelatihan-pelatihan yang membentuk skill usaha masyarakat.<sup>74</sup>

### 3. Relasi *patron-klien* dalam lingkup pesantren.

Dalam model penelitian ini terdapat tiga konsep besar yang dihasilkan. Pertama, penelitian yang mengaitkan relasi *patron-klien* sebagai dasar berpolitik para kiai. Penelitian Faisal Batubara dan Asrinaldi dengan judul “*Peran Tuan Syekh dalam Meningkatkan Partisipasi Pemilih di Pesantren Musthofawiyah Purba Baru Kabupaten Mandailing Natal*”<sup>75</sup> dan penelitian Hamdan Haris dengan judul “*Patronase dan Afiliasi Santri pada Partai Politik di Pondok pesantren Darul Arqam Gombara*”<sup>76</sup> menghasilkan kesimpulan bahwa kiai melalui hubungan patronase dengan santri terbukti secara signifikan meningkatkan perolehan suara dalam pemilu. Peran relasi *patron-klien* ini juga ikut membentuk dinasti politik yang dibuktikan dalam penelitian Nurul Azizah, Joseph O. Nkwede, dan Mohammad Armoyu dengan judul “*The Octopus-like Power of Pesantren Dynasty in the Dynamics of Local Politics*”.<sup>77</sup> Kekuatan kiai sebagai bagian dari patronase yang dapat menarik massa dimanfaatkan oleh partai politik untuk meningkatkan perolehan suara dalam pemilu. Kesimpulan ini dihasilkan dalam penelitian Nafis dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kiai Dan Budaya Pesantren Terhadap Loyalitas Santri Pondok Pesantren*”.<sup>78</sup> Dengan pengaruh yang demikian besar, kiai dianggap oleh Al Mujib dalam penelitiannya yang berjudul “*Perspektif Islam dalam Komunitas Politik Kyai*”

<sup>74</sup> Fahrina Yustiasari Liriwati, “Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Provinsi Riau” (UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2020).

<sup>75</sup> Batubara dan Asrinaldi, “Peran Tuan Syekh dalam Meningkatkan Partisipasi Pemilih di Pesantren Musthofawiyah Purba Baru Kabupaten Mandailing Natal.”

<sup>76</sup> Haris, “Patronase dan Afiliasi Santri pada Partai Politik di Pondok Pesantren Darul Arqam Gombara.”

<sup>77</sup> Azizah, Nkwede, dan Armoyu, “The octopus-like power of Pesantren dynasty in the dynamics of local politics.”

<sup>78</sup> Nafis, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kiai dan Budaya Pesantren terhadap Loyalitas Santri Pondok Pesantren.”

sebagai sosok yang memiliki pengaruh besar untuk memasukkan doktrin agama dalam politik sehingga membentuk politik yang bernuansa keislaman.<sup>79</sup>

Kedua meletakkan relasi *patron-klien* sebagai faktor yang membentuk karakter santri. Penelitian Misbah dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kiai dan Budaya Pesantren terhadap Loyalitas Santri Pondok Pesantren*” memberikan kesimpulan bahwa Kiai dianggap berpengaruh terhadap pembentukan karakter santri dalam bidang agama, sosial, dan budaya.<sup>80</sup> Mahmudi dalam penelitiannya yang berjudul “*Modernization and Changes in Kiai-Santri Relations in Three Pesantrens in Java*” menguatkan kesimpulan ini dengan menyebutkan bahwa kiai mampu memberikan pemahaman agama bagi santri untuk selalu bersikap moderat dalam kehidupan sosialnya.<sup>81</sup> Pengaruh tersebut disebabkan hubungan *patron-klien* yang meniscayakan proses imitasi santri terhadap kiai sebagai bagian dari penghormatan mereka dan menjadikan mereka sebagai figur yang dicontoh. Kesimpulan demikian ditemukan dalam penelitian Saputra dengan judul “*Bentuk Komunikasi Gawagis (Putra Kyai) Dengan Santri Di Asrama Pesantren*”; Laisa, Yatin, and Maulida, “*Kiai Dan Pesantren Di Madura: Studi Tokoh Rkh. Tohir Zain Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan*”<sup>82</sup> Ketiga, meletakkan relasi *patron-klien* sebagai cara pesantren dalam menetapkan eksistensinya dalam menghadapi globalisasi. Penelitian Bahri dengan judul “*Institusi Pesantren sebagai Local-Genius Mampu Bertahan Menghadapi Ekspansi Modernisasi Pendidikan*” dan penelitian Pramono dengan judul “*The Authority of Kyai Toward the Santri: A Review of Gender*

<sup>79</sup> Al Mujib, “Perspektif Islam dalam Komunitas Politik Kyai (Studi Etnografi Pengasuh Pondok Pesantren Annuriyyah Jember Jawa Timur).”

<sup>80</sup> Misbah, “Relasi Patronase Kiai-Santri dalam Pendidikan Karakter di Pondok Pesantren Ma’hadutholabah Babakan Tegal.”

<sup>81</sup> Machmudi, “Modernization and Changes in Kiai-Santri Relations in Three Pesantrens in Java.”

<sup>82</sup> Saputra, “Bentuk Komunikasi Gawagis (Putra Kyai) dengan Santri di Asrama Pesantren”; Laisa, Yatin, and Maulida, “Kiai dan Pesantren di Madura: Studi Tokoh Rkh. Tohir Zain di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan.”

*Construction at Pondok Pesantren*” menunjukkan kesimpulan yang menyebutkan bahwa sistem patronase pesantren berdampak pada keberlangsungan sistem pendidikan klasik di tengah kepungan arus globalisasi.<sup>83</sup>

Tiga model penelitian yang berkaitan dengan manajemen ekonomi pesantren dan jaringan ekonominya dengan berbagai kecenderungannya mengabaikan kekhasan hubungan kiai dan santri dalam sistem patronase sebagai faktor dominan dalam menciptakan kemandirian ekonomi pesantren. Pengabaian aspek ini menjadikan penelitian ini memiliki distingsi (*gap research*) dengan penelitian sebelumnya. Meskipun demikian, berbagai penelitian tersebut menjadi dasar analisa bagi penelitian yang akan dilakukan untuk memperdalam dan menunjukkan kebaharuan hasil penelitian (*novelty*). Argumentasi mendasar dalam penelitian ini berkaitan dengan ketundukan santri terhadap kiai yang muncul akibat keberadaan relasi *patron-klien* yang pembacaannya diidentikkan dalam aspek politik dan tidak direfleksikan ke dalam aspek ekonomi.

## F. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif-kualitatif. Penelitian deskriptif dimaksudkan dalam penelitian ini sebagai penelitian yang menjelaskan tentang fakta dalam suatu fenomena secara sistematik dan menyeluruh. Penelitian ini menggunakan model deskriptif karena bertujuan untuk memfokuskan arah penelitian terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan oleh perangkat pesantren dalam

---

<sup>83</sup> Bahri, “Institusi Pesantren Sebagai Local-Genius Mampu Bertahan Menghadapi Ekspansi Modernisasi Pendidikan”; Pramono, “The Authority of Kyai Toward the Santri: A Review of Gender Construction at Pondok Pesantren.”

mengelakukan aktivitas perekonomiannya secara faktual. Penjelasan yang dihadirkan diarahkan pada deskripsi peristiwa yang terjadi tanpa memberikan fokus terhadap suatu peristiwa tertentu. Sedangkan metode kualitatif digunakan untuk menjelaskan arti sebuah tindakan yang berlangsung pada fenomena yang diteliti. Tindakan yang dimaksudkan dalam penelitian ini berkaitan dengan tindakan kiai, santri, alumni, dan partisipan dalam melakukann kegiatan ekonomi yang berkaitan dengan usaha milik pesantren. Penggunaan metode kualitatif juga didasarkan pada bentuk analisa dalam penelitian ini yang tidak didasarkan pada angka.<sup>84</sup>

## 2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam dua bentuk: sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer ditentukan berdasarkan dua kategori utama. Pertama, pesantren yang menunjukkan kemandirian ekonomi melalui kepemilikan dan pengelolaan unit usaha secara berkelanjutan. Kedua, pesantren yang aktif dalam aktivitas sosial keagamaan serta memiliki peran signifikan dalam komunitas lokal. Berdasarkan dua kategori tersebut, penelitian ini menetapkan tiga pesantren di wilayah Babakan, Kecamatan Ciwaringin, Kabupaten Cirebon sebagai sumber data primer, yaitu Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy, Pesantren Al-Biruni, dan Pesantren Al-Muntadhor. Ketiga pesantren tersebut dipilih karena merepresentasikan karakteristik pesantren mandiri yang aktif dalam pemberdayaan ekonomi serta memiliki jejak kontribusi sosial dan pendidikan di lingkungan sekitarnya. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui penelusuran berbagai sumber yang menunjang analisis penelitian, seperti hasil-hasil penelitian terdahulu, artikel ilmiah, dokumen kelembagaan, publikasi digital, serta informasi

---

<sup>84</sup> Malcolm Water, *Modern Sociological Theory* (London: SAGE Publications, 1994).

relevan lainnya yang mendukung pemahaman atas konteks dan dinamika manajemen ekonomi ketiga pesantren tersebut.

Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling, di mana informan yang dipilih adalah yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan topik penelitian. Jumlah informan yang terlibat adalah 15 orang yang terdiri dari Pengasuh pesantren, Santri Pengurus, Santri Pengelola Badan Usaha, dan santri umumnya. Mereka di pilih untuk mewakili berbagai pihak di dalam pesantren agar data yang didapatkan representatif dan mencapai titik jenuh (data berulang dan tidak ada data baru).

### 3. Teknik pengumpulan data

Dalam proses pengumpulan data, penelitian ini menggunakan tiga teknik, yakni:

- a. Observasi (*participant observation*). Teknik ini dilakukan melalui pengamatan yang dilakukan oleh peneliti secara langsung pada enam pesantren.
- b. Wawancara secara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara dalam penelitian ini menggunakan model wawancara terstruktur yang didasarkan pada pertanyaan yang tersusun (*interview guide*). Meskipun demikian, untuk menunjang data yang dihasilkan, pengembangan model pertanyaan juga dilakukan untuk memberikan kebebasan pada pewawancara agar lebih dinamis dengan kontrol pertanyaan pada interview guide.
- c. Dokumentasi. Data juga diperoleh melalui penelusuran atas dokumen-dokumen yang dimiliki oleh pesantren dan dokumen-dokumen lain yang mendukung proses perolehan data.

### 4. Teknik analisa dan verifikasi data

Data yang telah dihasilkan, baik dari sumber primer maupun sekunder di analisa dengan menggunakan tiga tahapan; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.<sup>85</sup> Secara praktis, proses analisa data dimulai dari proses pemilihan data-data yang dihasilkan berdasarkan relevansinya dengan pokok permasalahan yang sedang dikaji. Data kemudian dikembangkan dengan memunculkan pertanyaan-pertanyaan analitis dan mengklasifikasi kemungkinan penambahan data untuk menjawab rumusan masalah yang ditentukan. Pertanyaan analitis yang diajukan dijadikan dasar pembuatan komentar peneliti yang direfleksikan dengan hasil penelitian lain. Pada tahap selanjutnya, data yang telah direduksi ditampilkan sebagai hasil perolehan data. Data yang telah ditampilkan dilakukan proses interpretasi dan verifikasi untuk memudahkan penarikan kesimpulan.

Untuk mengecek validasi data, penelitian ini menggunakan model triangulasi yang mencakup triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan memanfaatkan berbagai jenis data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dari wawancara dengan kiai, santri, dan pengelola usaha pesantren dibandingkan dengan hasil observasi langsung terhadap aktivitas ekonomi, seperti operasional koperasi dan kegiatan produksi. Selain itu, dokumen-dokumen seperti laporan keuangan, catatan aktivitas usaha, dan kebijakan pesantren digunakan untuk mendukung dan memverifikasi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap temuan diperiksa konsistensinya melalui berbagai perspektif.

Triangulasi metode, di sisi lain, diterapkan dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk memvalidasi temuan. Misalnya, hasil wawancara

---

<sup>85</sup> Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis (a Source book of New Methods)* (Beverly Hills: SAGE Publications, 1984).

tentang strategi ekonomi pesantren dibandingkan dengan pengamatan langsung di lapangan dan analisis dokumen terkait. Sebagai contoh, pengamatan terhadap peran santri dalam pengelolaan usaha divalidasi dengan wawancara mendalam mengenai pengalaman mereka serta data dari laporan kegiatan usaha. Proses ini dilakukan secara berulang untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan mencerminkan kondisi nyata dan dapat diandalkan, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam dan valid tentang hubungan patron-klien serta kemandirian ekonomi pesantren.

## G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah proses pembahasan, penelitian ini membagi struktur pembahasan dalam tujuh bab. Bab pertama merupakan pendahuluan yang memuat latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penelitian terdahulu, kerangka teoretik, metode penelitian, dan sistematika pembahasan. Bab pertama dalam penelitian ini menggambarkan problem akademik yang menjadi dasar dari penelitian ini yang dirumuskan melalui perumusan masalah.

Bab kedua dalam penelitian ini memberikan pandangan teoritis sebagai landasan analisa. Dalam bab ini akan disajikan konsep patron-client, konsep resiprositas, konsep POAC, Teori Sistem dalam Manajemen, Teori Perilaku Kewirausahaan, dan Capability Approach (Amartya Sen). Selain itu dalam bab ini juga dijelaskan metode penelitian yang digunakan.

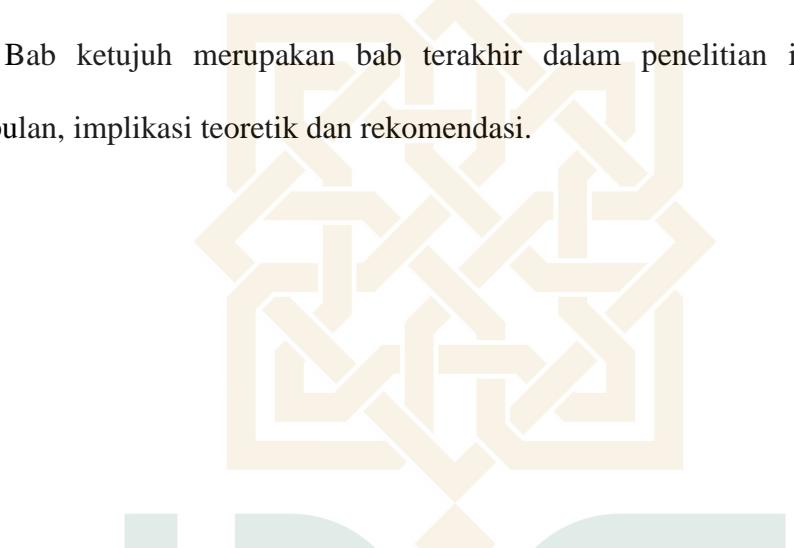
Bab ketiga akan disajikan gambaran umum mengenai profil pesantren lengkap. Gambaran umum tentang pesantren yang menjadi objek kajian dimulai dari penjelasan tentang profil singkat pesantren, identitas dan karakteristik pesantren, sejarah pesantren hingga fasilitas dan usaha yang dilakukan oleh pesantren.

Bab keempat dalam penelitian ini mendeskripsikan bentuk-bentuk manajemen ekonomi di pesantren.

Bab lima mendeskripsikan tentang faktor yang melatar belakangi keberhasilan manajemen ekonomi di pesantren.

Bab Keenam memaparkan implikasi yang terjadi dari manajemen ekonomi pesatren khususnya dalam konteks Pendidikan Islam.

Bab ketujuh merupakan bab terakhir dalam penelitian ini yang mencakup kesimpulan, implikasi teoretik dan rekomendasi.



## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Bentuk manajemen ekonomi di Pesantren mencerminkan sinergi antara nilai-nilai kekeluargaan, spiritualitas, dan kebersamaan yang menjadi fondasi budaya pesantren. Struktur patron-client yang diterapkan tidak hanya memastikan kemandirian finansial, tetapi juga memperkuat ikatan resiprositas dan tanggung jawab kolektif di dalam komunitas pesantren. Dengan pendekatan yang adaptif dan fleksibel, pesantren-pesantren ini berhasil mengintegrasikan tradisi dengan inovasi, menciptakan ekosistem yang mendukung pertumbuhan spiritual dan ekonomi secara holistik.
2. Faktor keberhasilan manajemen ekonomi pesantren bukan sekadar hasil dari penerapan strategi manajemen yang efektif, melainkan merupakan manifestasi dari prinsip-prinsip spiritual, kekeluargaan, dan kebersamaan. Kepemimpinan yang dipandu oleh nilai-nilai kepercayaan, tanggung jawab kolektif, dan kebersamaan menciptakan ekosistem sebagai ekspresi dari identitas komunitas pesantren yang mandiri dan berdaya. Dengan demikian, manajemen ekonomi di pesantren-pesantren ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan finansial, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan komunitas yang memperkuat solidaritas sosial dan integritas spiritual santri.
3. Implikasi manajemen ekonomi pesantren tidak hanya memperkuat kemandirian finansial masing-masing lembaga, tetapi juga menciptakan jaringan ekonomi yang solid dan saling mendukung antara pesantren-pesantren tersebut. Adaptasi terhadap teknologi modern dalam pemasaran dan pengelolaan usaha menunjukkan pesantren mampu bertransformasi dari sistem ekonomi tradisional menjadi lembaga yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan ekonomi. Manajemen ekonomi di pesantren

ini dapat menjadi katalisator untuk menciptakan model ekonomi yang mengintegrasikan nilai spiritual dengan inovasi ekonomi.

## B. Rekomendasi

1. Memperkuat struktur organisasi dan manajemen di pesantren dengan penekanan pada profesionalisme, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan ekonomi.
2. Menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk pengasuh, santri, dan pengelola usaha di pesantren untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan keuangan.
3. Mengintegrasikan teknologi informasi dalam manajemen ekonomi, pemasaran, dan pengembangan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan jangkauan pasar.
4. Mendorong kolaborasi dan pembentukan jaringan ekonomi antar pesantren serta dengan pelaku ekonomi lainnya, untuk meningkatkan sumber daya, berbagi keahlian, dan memperluas pasar.
5. Membangun pusat inovasi dan kewirausahaan dalam lingkungan pesantren untuk memfasilitasi pengembangan usaha baru dan mendorong inovasi di antara santri dan alumni.
6. Memperkuat hubungan dan keterlibatan dengan komunitas lokal dan stakeholder eksternal untuk memperluas dampak sosial ekonomi dan mendukung pengembangan ekonomi berkelanjutan.
7. Mengembangkan kemampuan untuk secara strategis beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, termasuk kondisi pasar dan tantangan ekonomi, untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, Atieq Amjadallah, Khanifah, dan Gus Hanifah Nuranisya. "Implementasi Akuntansi Pesantren Sebagai Bentuk Transparansi Dan Akuntabilitas Pelaporan Keuangan Pondok Pesantren." *Jurnal Rekognisi Ekonomi Islam* 2, no. 01 (13 Februari 2023): 13–27. doi:10.34001/jrei.v2i01.504.
- Achmadi, Fuad. "Analisis Manajemen terhadap Penerapan Ekonomi Protektif Pesantren di Unit Usaha Universitas Siman." IAIN Ponorogo, 2021.
- Ahmad Khoiron Minan, NIM : 18204090035. "Manajemen Pengelolaan Kekayaan Dan Aset (Wealth Management) Dalam Upaya Pengembangan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Di Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan." Masters, Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/50635/>.
- Aida, Kubangun Nur, Andi Dody May Putra Agustang, Arlin Adam, dan Andi Agustang. "The Patron-Client Relationship Patterns In Siwa Lima Fishermen Community, Aru Islands District Maluku, Indonesia." *International Journal of Scientific & Technology Research* 6, no. 2 (2020).
- Almutamah, Siti. "Peran Perempuan Dalam Pendidikan Islam." *PEDIAMU: Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, dan Pembelajaran* 1 (26 Oktober 2021): 51–64. doi:10.54443/pediamu.v1i1.5.
- Amaliah, Ima, Tasya Aspiranti, dan Pupung Purnamasari. "The Impact of the Values of Islamic Religiosity to Islamic Job Satisfaction in Tasikmalaya West Java, Indonesia, Industrial Centre." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211 (25 November 2015): 984–91. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.131.
- Anandani, Thalia, dan Nuri Aslami. "The Role of Transformational Leadership in Facing the Challenges of Organizational Change." *Jurnal Fokus Manajemen* 3, no. 1 (23 Mei 2023). doi:10.37676/jfm.v3i1.4007.
- Andriani, Tuti. "Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan" 7 (2023).
- Ansori, Ansori. "Model Pengembangan Kewirausahaan Santri Melalui Pondok Pesantren Berbasis Budaya Agribisnis Tanaman Palawija." *Didaktik* 8, no. 1 (2014): 06–10.
- Arif, Mohammad. "Perkembangan Pesantren Di Era Teknologi." *Jurnal Pendidikan Islam* 28, no. 2 (2013): 307–22. doi:10.15575/jpi.v28i2.550.
- Arwani, Agus, dan Muhammad Masrur. "Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 3 (29 Oktober 2022): 2755–64. doi:10.29040/jiei.v8i3.6001.
- Athoillah, Akh. Yunan. "Konstruksi etos kerja santri: studi etos kerja santri dalam pengembangan bisnis modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan." UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019.

Aziz, Moh. Ali. "Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat." Dalam *Manajemen Pesantren*, disunting oleh A. Halim, Rr. Suhartini, M. Choirul Arif, dan A. Sunaryo. Yogyakarta: LKiS, 2005.

Azizah, Nurul, Joseph Okwesili Nkwede, dan Mohammad Armoyu. "The octopus-like power of Pesantren dynasty in the dynamics of local politics." *Cogent Social Sciences* 7, no. 1 (2021). doi:10.1080/23311886.2021.1962056.

Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.

Bahri, Samsul. "Institusi Pesantren Sebagai Local-Genius Mampu Bertahan Menghadapi Ekspansi Modernisasi Pendidikan." *NUANSA: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam* 16, no. 2 (28 November 2019): 163–80. doi:10.19105/NUANSA.V16I2.2470.

Basit, Abdul, dan Tika Widiastuti. "Model Pemberdayaan dan Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Mamba'us Sholihin Gresik." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, no. 4 (2019).

Batubara, Faisal, dan Asrinaldi Asrinaldi. "Peran Tuan Syekh dalam Meningkatkan Partisipasi Pemilih di Pesantren Musthofawiyah Purba Baru Kabupaten Mandailing Natal." *JISPO Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 8, no. 1 (13 Juli 2018): 190–208. doi:10.15575/JISPO.V8I1.3398.

Bayumi, Muhamad Rahman, Rizal Alfit Jaya, dan Bunga Maratush Shalihah. "Kontribusi Peran Perempuan Dalam Membangun Perekonomian Sebagai Penguatan Kesetaraan Gender Di Indonesia." *Al Huwiyah: Journal of Woman and Children Studies* 2, no. 2 (31 Desember 2022). doi:10.24042/jwcs.v2i2.14317.

Bertalanffy, Ludwig von. *General System Theory : Foundations, Development, Applications*. New York : George Braziller, Inc., 2015. [http://archive.org/details/generalsystemthe0000bert\\_p1y5](http://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_p1y5).

Buresh, Scott Allen. "Pesantren-based Development: Islam, Education, and Economic Development in Indonesia." University of Virginia, 2002.

Chrysnamurti, Rudhy Dwi, dan Wahyoe Pangestoe. "Peran Dan Fungsi Kewirausahaan Islam Dalam Pembangunan Ekonomi Indonesia." *Al-Iqtishod : Jurnal Ekonomi Syariah* 3, no. 1 (5 Juni 2021): 28–48. doi:10.51339/iqtis.v3i1.301.

Dalton, George. "Economic Theory and Primitive Society." *American Anthropologist* 63, no. 1 (1 Februari 1961): 1–25. doi:10.1525/AA.1961.63.1.02A00010.

Dhofier, Zamaksyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES, 1994.

Dirdjosanjoto, Pradjarta. *Memelihara Umat Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*. Yogyakarta: LKiS, 1999.

Dofier, Zamakhsyari. "The Pesantren Tradition: A Study of The Role of The Kyai in The Maintenance of The Traditional Ideology of Islam in Java." The Australian National University, 1980.

Dwi Ratnasari, -. *Pemberdayaan Perempuan dalam Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pascasarjana Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga, 2021. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/50405/>.

Ernas, Saidin. "Dampak Keterlibatan Pesantren dalam Politik: Studi Kasus Pesantren di Yogyakarta" 25, no. 2 (2010).

Fajari, Alfiani Bintang, dan Asfi Manzilati. "Implikasi Sosial Ekonomi Pondok Pesantren Terhadap Ekonomi Masyarakat." *Journal of Development Economic and Social Studies* 2, no. 2 (30 April 2023): 404–10.

Fatah, Ahmad, A Latar, dan Belakang Masalah. "Pesantren Dan Pengembangan Masyarakat (Tantangan dan Peluang Pesantren diera Global)," 23 Oktober 2018.

Fathoni, Muhammad Anwar, dan Ade Nur Rohim. "Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat Di Indonesia." *Proceeding of Conference on Islamic Management, Accounting, and Economics*, 23 Agustus 2019, 133–40.

FIkri, Ahmad Lutfi Rijalul, Muaidy Yasin, dan Akhmad Jupri. "Konsep Pengelolaan Koperasi Pesantren untuk Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat: Telaah Surah al-Hasyr ayat &." *ISLAMICONOMIC: Jurnal Ekonomi Islam* 9, no. 2 (31 Desember 2018). doi:10.32678/ijei.v9i2.96.

Fitri Wahyuni dan Binti Maunah. "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (12 Juli 2021): 141–62. doi:10.21154/sajiem.v2i2.51.

Geertz, Clifford. "Perubahan Sosial dan Modernisasi Ekonomi di Dua Kota di Indonesia." Dalam *Agama, Etos Kerja, dan Perkembangan Ekonomi*. Jakarta: LP3ES, 1988.

Ghulsyani, Mahdi. *Filsafat-Sains menurut al-Qur'an*. Diterjemahkan oleh Agus Effendi. Bandung: Mizan, 1999.

Haedari, Amin. *Masa Depan Pesantren*. Jakarta: IRD Press, 2004.

Hamzah, Muh, Achmad Febrianto, Ainol Yakin, Siti Nurbayah, dan Septian Fiktor Riyantoro. "Penguatan Ekonomi Pesantren Melalui Digitalisasi Unit Usaha Pesantren." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 1 (31 Maret 2022): 1040–47. doi:10.29040/jiei.v8i1.4730.

Hanafi, Yusuf, Ahmad Taufiq, Muhammad Saefi, M. Alifudin Ikhsan, Tsania Nur Diyana, Titis Thoriquttyas, dan Faris Khoirul Anam. "The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the 'new normal': the education leadership response to COVID-19." *Heliyon* 7, no. 3 (1 Maret 2021): e06549. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e06549.

Handriana, Tantri. "Gender Dalam Keefektifan Kepemimpinan Transformasional." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga* 21, no. 1 (1 April 2011). doi:10.20473/jeba.V21I12011.%p.

- Haris, Andi Tenri Ellyana, dan Rizka Rayhana Burhan. "Peran Perempuan Dalam Mendorong Kemandirian Ekonomi Melalui Kewirausahaan." *SEIKO : Journal of Management & Business* 6, no. 1 (17 Januari 2023): 12–21. doi:10.37531/sejaman.v5i2.3364.
- Haris, Hamdan. "Patronase dan Afiliasi Santri pada Partai Politik di Pondok Pesantren Darul Arqam Gombara." UIN Alauddin Makassar, 2018.
- Hariyanto, Rudy. "Menumbuhkan Semangat Wirausaha Menuju Kemandirian Ekonomi Umat Berbasis Pesantren (Studi Kasus Di PP Darul Ulum Banyuanyar Pamekasan)." *NUANSA: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam* 14, no. 1 (4 Agustus 2017): 185. doi:10.19105/nuansa.v14i1.1318.
- Hasan, Ahmad Zaini. *Perlawanannya dari Tanah Pengasingan: Kiai Abbas, pesantren Al-Muntadzor dan Bela Negara*. Yogyakarta: LKiS, 2014.
- Helperin, Rondha, dan James Dow. "Resiprocity among Andean People." Dalam *Peasant Livelihood*, disunting oleh Rondha Helperin dan James Dow. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc, 1978.
- Herman, Melanie. "Managing risk in nonprofit organizations : a comprehensive guide," 1 Januari 2003.
- Hidayah, Siti Nur. "Pesantren for Middle-Class Muslims in Indonesia (Between Religious Commodification and Pious Neoliberalism)." *QIJIS (Quodus International Journal of Islamic Studies)* 9, no. 1 (29 Juli 2021): 209–44. doi:10.21043/qjis.v9i1.7641.
- Hidayat, Tatang, Ahmad Syamsu Rizal, dan Fahrudin Fahrudin. "Peran Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (1 November 2018): 1–10. doi:10.29313/tjpi.v7i2.4117.
- Hikmawan, M. Dian, M. Rizky Godjali, dan Ika Arinia Indriyany. "Kiai dan Strukturasi Kekuasaan di Pandeglang, Banten." *Politika: Jurnal Ilmu Politik* 12, no. 1 (27 April 2021): 88–106. doi:10.14710/politika.12.1.2021.88-106.
- Horikoshi, Hiroko. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Diterjemahkan oleh Umar Basalin dan Andi Muarly Sunrawa. Jakarta: P3M, 1987.
- Hutagalung, Dhaniel, Dewiana Novitasari, Nelson Silitonga, Masduki Asbari, dan Nana Supiana. "Membangun Inovasi Organisasi: Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Proses Manajemen Pengetahuan." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 6 (7 Oktober 2021): 4568–83. doi:10.31004/edukatif.v3i6.1522.
- Indriani, Puspa. "Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Unit Usaha Dan Kerjasama Ekonomi Dalam Mewujudkan Kemandirian (Studi Pada Pondok Pesantren Al-Mujahidin Samarinda).," 9 Agustus 2022. <http://repository.uinsi.ac.id/handle/123456789/2473>.
- Iqnatia, Yolanda, Nurmatias Tias, dan Dewi Cahyani Pangestuti. "Pengaruh Literasi Keuangan, Inovasi, Dan Peran Pemerintah Terhadap Pengembangan Usaha Kecil Dan Menengah." *Jurnal Apresiasi Ekonomi* 9, no. 2 (31 Mei 2021): 213–28. doi:10.31846/jae.v9i2.380.

Irfany, Mohammad Iqbal. "Kemandirian Ekonomi Pesantren Berbasis Pertanian," 3 Agustus 2022. doi:10.29244/Agro-Maritim.v4.i3.4.

Januari, Anas Tania. "Model Pemberdayaan Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Unit-unit Usaha di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 5)." UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.

Jazil, Saiful, Muhammad Fahmi, Senata Adi Prasetya, Moh Faizin, dan Muh Sholahuddin. "Pesantren and the Economic Development in the Perspective of Maqashid Al-Shari'ah." *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)* 9, no. 1 (30 Juni 2021): 83–102. doi:10.15642/jpai.2021.9.1.83-102.

Kartodirdjo, Sartono. *Perkembangan Peradaban Priyayi*. Yogyakarta: UGM Press, 1987.

Kasor, Abdulloh. "Pendidikan kewirausahaan di pondok pesantren (studi kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan)." Universitas Negeri Malang, 2017.

Khairi, Yuqa Diana, dan Wahyu Meiranto. "Pengaruh Pengawasan Keuangan Daerah, Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Solok)." *Diponegoro Journal of Accounting* 10, no. 4 (19 Oktober 2021). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/33005>.

Khoerunnisa. "Pembacaan Al-Qur'an Qira'ah 'Ashim dalam Program Tamrinul Idaroh di Pondok Pesantren Kempek Gempol Cirebon." Thesis, IAIN Syekh NurJati, 2017.

Kholis, Nur, Ida Ayu Kade Rachmawati K, Hestin Muthmainah, dan Rosita Rosita. "Kemandirian Ekonomi Santri Pondok Pesantren Menghadapi Masa Pandemi: Indonesia." *Jurnal Abdidas* 2, no. 4 (30 Juli 2021): 809–20. doi:10.31004/abdidas.v2i4.366.

Khuriyah, Khuriyah, Zamroni Zamroni, dan Sumarno Sumarno. "Pengembangan Model Evaluasi Pengelolaan Pondok Pesantren." *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* 20, no. 1 (21 Juni 2016): 56–69. doi:10.21831/pep.v20i1.7529.

Kurniawati, Ani, dan Evi Muafiah. "Kesetaraan Dan Keadilan Gender Dalam Lingkungan Pesantren." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 3, no. 01 (9 Mei 2023): 25–36. doi:10.21154/excelencia.v3i01.1478.

Kusuma, Lucky Dhandy Yudha. "Afiliasi Politik Kiai Nadhlatul Ulama dalam Pemenangan Pasangan Irsyad-Gagah pada Pilkada Kabupaten Pasuruan 2013." *Jurnal Politik Muda* 3, no. 1 (2014).

Kuswarno, Engkus. "Efektivitas Komunikasi Organisasi." *Mediator: Jurnal Komunikasi* 2, no. 1 (1 Juni 2001): 55–61. doi:10.29313/mediator.v2i1.699.

Laisa, Emna, Ainun Yatin, dan Anis Maulida. "Kiai dan Pesantren di Madura: Studi Tokoh Rkh. Tohir Zain di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan." *ICONIS: International Conference on Islamic Studies* 4 (31 Desember 2020): 11–26.

Liriwati, Fahrina Yustiasari. "Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Provinsi Riau." UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2020.

Ma'arif, Muhammad, dan Ibnu Rusydi. "Implementasi Pendidikan Holistik Di Pondok Pesantren Amanatul Ummah Mojokerto." *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 18 (27 April 2020). doi:10.32729/edukasi.v18i1.598.

Ma'arif, Syamsul. "Pola Hubungan Patron-Client Kiai dan Santri di Pesantren." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 15, no. 02 (2010): 273–96. doi:10.19109/TD.V15I02.76.

Machmudi, Yon. "Modernization and Changes in Kiai-Santri Relations in Three Pesantrens in Java." *Islamica: Jurnal Studi Keislaman* 16, no. 1 (1 September 2021): 58–79. doi:10.15642/ISLAMICA.2021.16.1.58-79.

Maftukhin, M. "Ilmuwan, Etika Dan Strategi Pengembangan Ilmu Pengetahuan Di Indonesia." *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman* 10, no. 1 (18 Juni 2015): 199–226. doi:10.21274/epis.2015.10.1.199-226.

Malisi, Ali Sibrarn. "Pembaruan Pendidikan Di Pesantren (Studi Kasus Pada Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan Selatan)." UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016.

Mansurnoor, Iik Arifin. *Islam in an Indonesian world: Ulama of Madura*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1990.

Marhumah, Marhumah. "Konstruksi Gender, Hegemoni Kekuasaan, Dan Lembaga Pendidikan." *Karsa Journal of Social and Islamic Culture*, 2011, 167–82. doi:10.19105/karsa.v19i2.64.

Masyhud, Sulthon. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, 2005.

Maulana, Bramasta Reza, dan Nur Laila Yuliani. "Pengaruh Ketahanan Usaha, Karakter Wirausaha, dan Pertumbuhan Usaha terhadap Keberlangsungan Usaha Melalui Kinerja Bisnis." *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal* 20, no. 1 (30 Januari 2023): 63. doi:10.30651/blc.v20i1.15933.

Mauliyah, Nur Ika, dan Ella Anastasya Sinambela. "Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis." *An-Nisa Jurnal Kajian Perempuan Dan Keislaman* 12, no. 1 (8 April 2019): 45–57. doi:10.35719/annisa.v12i1.7.

Mauss, Marcel. *The Gift: The Form and Reason for Exchange in Archaic Societies*. 1st Edition. London: Routledge, 1990.

Meisa, Eggi, dan Prawinda Anzari. "Perspektif feminisme dalam kepemimpinan perempuan di Indonesia." *Jurnal Integrasi dan Harmoni Inovatif Ilmu-Ilmu Sosial (JIHIS)* 1 (30 Juni 2021): 711–19. doi:10.17977/um063v1i6p711-719.

Miles, Matthew B., dan A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis (a Source book of New Methods)*. Beverly Hills: SAGE Publications, 1984.

Misbah, Muhammad. "Relasi Patronase Kiai-Santri dalam Pendidikan Karakter di Pondok Pesantren Ma'hadutholabah Babakan Tegal." *Jurnal SMART (Studi Masyarakat, Religi, dan Tradisi)* 5, no. 2 (23 Desember 2019): 213–27. doi:10.18784/SMART.V5I2.817.

Misjaya, Misjaya, Didin Saefuddin Bukhori, Adian Husaini, dan Ulil Amri Syafri. "Konsep Pendidikan Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo - Jawa Timur." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 01 (26 Februari 2019): 91. doi:10.30868/ei.v8i01.371.

Mochammad Afifuddin. "Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Syariah (Studi pada Pondok Pesantren Nurul Jadid dan Pondok Pesantren Zainul Hasan)." *ILTIZAMAT: Journal of economic sharia law and business studies* 2, no. 1 (30 Desember 2022): 214–30. doi:10.55120/iltizamat.v2i1.915.

Muaz, Muaz. "Transformasi Dan Inovasi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren." *Jurnal Tahsinia* 4, no. 2 (29 Oktober 2023): 118–33. doi:10.57171/jt.v4i2.508.

Mudhofar, Kurniatul, dan Afrizal Tahar. "Pengaruh Desentralisasi Fiskal Dan Kinerja Terhadap Akuntabilitas Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia: Efek Moderasi Dari Kinerja." *Journal of Accounting and Investment* 17, no. 2 (5 Juni 2016): 176–85. doi:10.18196/jai.2016.0053.176-185.

Mujib, Ihwan Huda Al. "Perspektif Islam dalam Komunitas Politik Kyai (Studi Etnografi Pengasuh Pondok Pesantren Annuriyyah Jember Jawa Timur)." *Jurnal Nomosleca* 6, no. 1 (30 April 2020). doi:10.26905/Nomosleca.V6I1.4075.

Mulawarman, Widyatmike Gede, dan Ambar Putri Srihandari. "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan: Analisis Model CIPP." *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 7, no. 1 (2 Januari 2021): 1–14. doi:10.37905/aksara.7.1.1-14.2021.

Munfarida, Elya. "Analisis Wacana Kritis Dalam Perspektif Norman Fairclough." *Komunika: Jurnal Dakwah dan Komunikasi* 8, no. 1 (1 Januari 1970): 1–19. doi:10.24090/komunika.v8i1.746.

Munirah, Zayyinun. "Manajemen Pengelolaan Keuangan dalam Mewujudkan Pondok Pesantren Mandiri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Cendekia Darul Lutviyah Murni NW Aikmel Lombok Timur)." UIN Mataram, 2020.

Muttaqin, Rizal. "Peran pondok pesantren terhadap kemandirian ekonomi santri dan pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitarnya :: Studi kasus Pondok Pesantren Al-Ittafaq Kecamatan Rancabali Kabupaten Bandung." Universitas Gadjah Mada, 2010. <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/47741>.

Nadir, Moh. "Gerakan Ekonomo Pesantren (Studi atas Pesantren Sidogiri Pasuruan)." *IQTISAD* 4, no. 2 (31 Desember 2017). doi:10.31942/iq.v4i2.2630.

Nadzir, Mohammad. "Membangun Pemberdayaan Ekonomi Di Pesantren." *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (31 Mei 2015): 37–56. doi:10.21580/economica.2015.6.1.785.

Nafis, Muhammad. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kiai dan Budaya Pesantren terhadap Loyalitas Santri Pondok Pesantren." Universitas Diponegoro Semarang, 2021.

Najmudin, Najmudin, Ma'zumi Ma'zumi, dan Hasuri Hasuri. "Pengaruh Pondok Pesantren Terhadap Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Desa Sekitar (Studi Pada Pondok Pesantren Modern Assaadah Desa Dahu Kecamatan Cikeusal Serang Banten)." *Syiar Iqtishadi : Journal of Islamic Economics, Finance and Banking* 3, no. 2 (11 November 2019): 1–19. doi:10.35448/jiec.v3i2.6583.

Nastain, Muhamad, dan Catur Nugroho. "Relasi Kuasa dan Suara: Politik Patron Klien Pada Pilkada Langsung di Kabupaten Grobogan 2020." *Politika: Jurnal Ilmu Politik* 13, no. 1 (30 April 2022): 167–84. doi:10.14710/politika.13.1.2022.167-184.

Nasukah, Binti, Sulistyorini Sulistyorini, dan Endah Winarti. "Peran Komunikasi Efektif Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Institusi." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (6 April 2020): 81–93. doi:10.33650/al-tanzim.v4i1.899.

Noviyanti, Ririn. "Peran Ekonomi Kreatif terhadap Pengembangan Jiwa Entrepreneurship di Lingkungan Pesantren." *INTAJ : Jurnal Penelitian Ilmiah* 1, no. 1 (20 Februari 2017): 77–99. doi:10.35897/intaj.v1i1.52.

Nurfai, Arifah. "Pendidikan Kesetaraan Gender Di Pondok Pesantren Sebagai Upaya Membangun Peradaban Bangsa." *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta* 3, no. 2 (31 Desember 2022): 213–27. doi:10.53800/wawasan.v3i2.162.

Oswald, W. Wyatt, Aarika Ritchie, Amy Vashlishan Murray, dan Jon Honea. "Science Education at Arts-Focused Colleges." *The Journal of General Education* 65, no. 2 (1 April 2016): 126–37. doi:10.5325/jgeneeduc.65.2.0126.

Patria, Nezar, dan Andi Arief. *Antonio Gramsci: Negara dan Hegemoni*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.

Patriadi, Himawan Bayu, Mohd. Zaini Abu Bakar, dan Zahri Hamat. "Human Security in Local Wisdom Perspective: Pesantren and its Responsibility to Protect People." *Procedia Environmental Sciences* 28 (1 Januari 2015): 100–105. doi:10.1016/j.proenv.2015.07.015.

Permana, Hinggil. "Manajemen pembiayaan di lembaga perguruan tinggi keagamaan Islam swasta: Studi kasus di Sekolah Tinggi Agama Islam Sukabumi." Masters, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2017. <https://etheses.uinsgd.ac.id/22999/>.

Permani, Risti. "The presence of religious organisations, religious attendance and earnings: Evidence from Indonesia." *Journal of Socio-Economics* 40, no. 3 (1 Mei 2011): 247–58. doi:10.1016/j.socloc.2011.01.006.

Polanyi, Karl. "Societies and Economic System." Dalam *Primitive, Archaic and Modern Economic: Essays of Karl Polanyi*, disunting oleh Beacon Press. Boston: Beacon Press, 1968.

Pramono, Didi. "The Authority of Kyai Toward the Santri: A Review of Gender Construction at Pondok Pesantren." *Komunitas: International Journal of Indonesian Society and Culture* 10, no. 1 (4 September 2018): 92–100. doi:10.15294/Komunitas.V10I1.8142.

Prasetiawan, Ahmad Yusuf, dan Safitri Lis. "Kepemimpinan Perempuan Dalam Pesantren." *Yinyang: Jurnal Studi Islam Gender Dan Anak* 14, no. 1 (24 Juli 2019): 39–69. doi:10.24090/yinyang.v14i1.2874.

Prasetyawan, Arian Agung, dan Asep Rohimat. "Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Berbasis Pesantren dan Social Entrepreneurship" 11 (2 Desember 2019): 23–40. doi:10.28918/muwazah.v11i2.2243.

Qomar, Mujamil. *Pesantren dari Tranformasi Metodologi menuju Demokrasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2008.

Rafsanjani, Haqiqi. "Kepemimpinan Spiritual." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 2, no. 1 (22 November 2017). doi:10.30651/jms.v2i1.968.

Rahayu, Eka Adni, dan Nahiyyah Jaidi Faraz. "The Transformational Leadership of the Female Leader in Pesantren." *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 27, no. 2 (12 November 2019): 299–332. doi:10.21580/ws.27.2.4735.

Ramadan, Sahrul. "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan," 26 Juni 2022.

Ramli, Muhamad. "Manajemen Dan Kepemimpinan Pesantren: Dinamika Kepemimpinan Kiai Di Pesantren." *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman Dan Kemasyarakatan* 17, no. 2 (1 September 2017): 125–61. doi:10.47732/alfalahjikk.v17i2.20.

Rivanisa, Firdarani Kirana. "Pola Hubungan Patron-Klien dan Perannya Dalam Pembentukan Kapital Sosial dan Kapital Digital Petani." *INSANI* 9, no. 1 (20 Juni 2022): 1–7.

Rizqika Asbabunnazlah, NIM : 14490052. "Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Pengembangan Pesantren (Studi Kasus Di Pp Al-Munawir Komplek R2 Krapyak Yogyakarta)." Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/47734/>.

Rofahan, Ahmad. "Sesepuh Al-Muntadzor Pesantren." *Tentang Al-Muntadzor Pesantren (blog)*, 15 Desember 2019. <https://www.Al-Muntadzorpesantren.org/p/tentang-buntet-pesantren.html>.

Sahlins, Marshall. *Stone Age Economics*. London: Tavistock Publications, 1976.

Salamah, Umi, Angga Pandu Wijaya, dan Heru Dwi Prasetya. "Peran Adaptasi Dan Kecakapan Dalam Membentuk Keefektifan Tim: Studi Pada Tim Anggaran Berbasis Kinerja." *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen* 17, no. 1 (3 Agustus 2022): 98–115. doi:10.33369/insight.17.1.98-115.

Sanur Mutsanna Al Haris, Nim 11240004. "Manajemen Keuangan Pondok Pesantren (Studi Mengenai Sistem Pengelolaan Keuangan Di Pondok Pesantren Entrepreneur Ad Dhuha Bantul DIY)." Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/24440/>.

- Saputra, Alfian Adi. "Bentuk Komunikasi Gawagis (Putra Kyai) dengan Santri di Asrama Pesantren." *Al-Ittishol: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam* 1, no. 2 (29 Juni 2020): 80–90.
- Saraswati, Rr Sri, Wahdan Arum Inawati, dan Fajra Octrina. "Tata Kelola Pesantren: Penerapan Struktur Organisasi Entitas Berorientasi Non Laba Di Pondok Pesantren Kabupaten Bandung." *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)* 7, no. 1 (1 Februari 2023): 858–67. doi:10.31764/jmm.v7i1.12653.
- Scott, James. "Patron-Client Politics and Change in Southeast Asia." Dalam *Revolutionary Guerrilla Warfare*, disunting oleh Sam C. Sarkesian, 303–51. New York: Routledge, 2019. doi:10.4324/9781315128641-18.
- Scott, James C. "Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia." *American Political Science Review* 66, no. 1 (Maret 1972): 91–113. doi:10.2307/1959280.
- Scott, James C. "The erosion of patron-client bonds and social change in rural southeast asia." *The Journal of Asian Studies* 32, no. 1 (1972): 5–37. doi:10.2307/2053176.
- Sen, Amartya. *Development as Freedom*. Knopf Doubleday Publishing Group, 2011.
- Setiawan, Eko. "Eksistensi Budaya Patron Klien Dalam Pesantren: Studi Hubungan Antara Kyai dan Santri." *Ulul Albab: Jurnal Studi Islam* 13, no. 2 (16 September 2013): 137–52. doi:10.18860/ua.v0i0.2372.
- Setiawan, Yogi, Aceng Kosasih, dan Siti Komariah. "Pola Adaptasi Sosial Budaya Kehidupan Santri Pondok Pesantren Nurul Barokah." *SOSIETAS* 5 (18 Maret 2015). doi:10.17509/sosietas.v5i1.1519.
- Shulhan, Muwahid. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2013.
- Sihabuddin, M. "Peran Kiai dalam Dinamika Perguruan Tinggi berbasis Pesantren di Pamekasan." UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020.
- Silvana, Maya, dan Deni Lubis. "Faktor Yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung)." *AL-MUZARA 'AH* 9, no. 2 (30 Desember 2021): 129–46. doi:10.29244/jam.9.2.129-146.
- Sisk, Henry L. *Principles of Management: A Systems Approach to the Management Process*. Taiwan: Mei Ya Publications, 1972.
- Sodikun, Sodikun. "Gaya Kepemimpinan Demokratis Untuk Peningkatan Kinerja Guru." *INOPENDAS: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 5, no. 1 (20 Juni 2022): 20–28. doi:10.24176/jino.v5i1.7671.
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren Madrasah Sekolah*. Jakarta: LP3ES, 1986.
- Stephen, Levinson C. *Rethinking Linguistic Relativity*. Berkeley: University of California, 1996.
- Stevenson, Howard H. *A Perspective on Entrepreneurship*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1983.

Subroto, Gatot. "Hubungan Pendidikan dan Ekonomi: Perspektif Teori dan Empiris." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 20, no. 3 (30 September 2014): 390–405. doi:10.24832/jpnk.v20i3.318.

Suhairi, Suhairi, Mutiara Rahmah, Annisa Uljannah, Nisyah Fauziah, dan M. Helma Musyafa. "Peranan Komunikasi Antarpribadi Dalam Manajemen Organisasi." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 3 (19 Juli 2023): 4810–23. doi:10.31004/innovative.v3i3.2651.

Suhartini. "Problem Kelembagaan Ekonomi Pondok Pesantren." Dalam *Manajemen Pesantren*, disunting oleh A. Halim, Rr. Suhartini, M. Choirul Arif, dan A. Sunaryo. Yogyakarta: LKiS, 2005.

Sumanto. "Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah menjadi Khalafiyah di Propinsi Jambi (Studi Pondok Pesantren Sa'adatuddaren Kota Jambi, Pondok Pesantren al-Baqiyatush Shalihat Tanjung Jabung Barat, Pondok Pesantr)." UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2018.

Supraja, Muhamad. "Kiprah Bisnis Pengusaha Santri dan Minimalitas Dukungan Pemerintah : Stdi Tentang Dinamika Ekonomi Santri Penganut Tarekt di Mlangi." *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)* 14, no. 2 (30 November 2015): 67–83. doi:10.22146/JKAP.8155.

Suprapto, Suprapto. "Manajemen: Prinsip Dasar Memahami Ilmu Manajemen GET PRESS Indonesia," 241, 2023.

Suprayogo, Imam. "Kiai dan Politik di Pedesaan (suatu kajian tentang Variasi dan bentuk Keterlibatan Politik Kiai)." Universitas Airlangga Surabaya, 1997.

Suryana, Aep Tata. "Pengelolaan Keuangan Pesantren." *Al - Mujaddid: Jurnal Ilmu-Ilmu Agama* 2, no. 2 (29 Desember 2020): 1–8. doi:10.51482/almujaddid.v2i2.42.

Sutejo, Ika Rahmawati, Ancah Marchianti, Viddi Rosyidi, dan Adhistha Noveyani. "Pengelolaan Faktor Risiko Secara Komprehensif Sebagai Upaya Pencegahan Skabies Santri Pesantren NURIS Jember." *Warta Pengabdian* 14, no. 3 (5 September 2020): 191–99. doi:10.19184/wrtp.v14i3.18255.

Swartz, Marc J., dan David K. Jordan. *Anthropology: Perspective Humanity*. New York: John Wiley & Sons, 1976.

Syakur, Ahmad. "Optimalisasi Peran Pesantren Dalam Pengembangan Ekonomi Syari'ah." *IQTISHODUNA* 4, no. 3 (2009). doi:10.18860/iq.v4i3.305.

Syarifah, Laili, Nur Latifah, dan Dakusta Puspitasari. "Keteladanan Pengasuh dan Peran Orang Tua dalam Pembentukan Karakter Santri Tarbiyatul Athfal Tegalrejo Magelang." *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik* 5, no. 1 (3 Agustus 2021): 97. doi:10.20961/jdc.v5i1.51324.

Tahir, Saidna Zulfiqar Bin. "The Attitude of Santri and Ustadz Toward Multilingual Education at Pesantren." *International Journal of Language and Linguistics* 3, no. 4 (10 Juni 2015): 210. doi:10.11648/j.ijll.20150304.13.

- Tim Pondok Pesantren Kempek. *El-Dzikr Nibros al-Madani*. Tegal: Rizquna, 2010.
- TM, Fuaduddin. "Diversifikasi Pendidikan Pesantren: Tantangan Dan Solusi." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 5 (18 Mei 2017). doi:10.32729/edukasi.v5i4.298.
- Toha Masum, dan Muh Barid Nizarudin Wajdi. "Pengembangan Kemandirian Pesantren Melalui Program Santripreneur." *Engagement: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 2, no. 2 (30 November 2018): 221–32. doi:10.29062/engagement.v2i2.40.
- Toriquddin, Moh. "Pemberdayaan Ekonomi Di Pesantren Berbasis Syariah." *Journal de Jure* 3 (1 Juni 2011). doi:10.18860/j-fsh.v3i1.1317.
- Towaf, Siti Malikhah. "Peran Perempuan, Wawasan Gender Dan Implikasinya Terhadap Pendidikan Di Pesantren." *Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang* 15, no. 3 (2008): 101774. doi:10.17977/jip.v15i3.2533.
- Turmudi, Endang. *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*. Yogyakarta: LKiS, 2004.
- Wadi, Moh. "Potensi dan peran pesantren dalam mengembangkan ekonomi masyarakat: studi pada Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppen Pamekasan." UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018.
- Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Pesantren Masa Depan*. Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.
- Wallece, Ruth A., dan Alison Wolf. *Contemporary Sociological Theory: Continuing The Classical Tradition*. New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 1986.
- Water, Malcolm. *Modern Sociological Theory*. London: SAGE Publications, 1994.
- Wibawa, Ramadhan Prasetya. "Integrasi Pendidikan Produktif Dan Berkarakter Dalam Pembelajaran Berwawasan Lingkungan Dan Budaya Bagi Mahasiswa Program Studi Pendidikan Ekonomi," 2017.
- Widodo, Bali, dan Egi Nurholis. "Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Berbasis Kearifan Lokal Masyarakat Kuta Dalam Membentuk Karakter Warga Negara Berwawasan Lingkungan." *Jurnal Artefak* 8, no. 1 (14 April 2021): 1–10. doi:10.25157/ja.v8i1.5127.
- Widyastono, Herry. "Muatan Pendidikan Holistik dalam Kurikulum Pendidikan Dasar dan Menengah." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 18, no. 4 (31 Desember 2012): 467–76. doi:10.24832/jpnk.v18i4.102.
- Wulandari, Ayu. "Pengelolaan Pondok Pesantren dalam Konteks Manajemen berbasis Sekolah (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa Kota Jakarta Selatan)." Universitas Negeri Jakarta, 2020.
- Yani, Muhammad Turhan, Mufarrihul Hazin, dan Andhega Wijaya. "Pengembangan Kepemimpinan Santri Dan Manajemen Organisasi Melalui Pelatihan Bagi Pengurus

Pondok Pesantren.” *DEDICATE: Journal of Community Engagement in Education* 2, no. 02 (15 Oktober 2023): 22–36.

Zunaih, Ahmad Iwan. “Strategi Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam Pengembangan Pondok Pesantren Sunan Drajat.” *Ummul Qura: Jurnal Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan* 10, no. 2 (2017): 1–18.

