

STRATEGI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MEMBENTUK SISTEM EKONOMI PESANTREN DI PONDOK PESANTREN DARUNNAJAH JAKARTA

Sehand Azhar¹, Muhammad Irfanudin Kurniawan², Mastur³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Darunnajah Jakarta

Email: Sehandazhar689@gmail.com

ABSTRAK

Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta lembaga pendidikan yang sudah berdiri lebih dari 60 tahun menjadi pondok pesantren yang memiliki kemandirian di dalam ekonomi, tentu hal ini tidak terlepas dari peran dan strategi kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dalam membentuk sistem ekonomi yang kuat. Sistem ekonomi Pondok Pesantren Darunnajah sendiri yang terbentuk dari berbagai aspek yang saling terikat. Sumber pemasukan yang menjadi pondasi ekonomi Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berasal dari berbagai aspek, dan unit-unit usaha yang didirikan menjadi salah satu pondasi yang dapat menopang kekosongan dan membantu dalam menunjang berbagai kegiatan dan aktifitas di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Hal ini yang menjadikan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menjadi salah satu lembaga pendidikan berbasis pesantren yang dapat memberikan contoh kemandirian finansial terhadap lembaga pendidikan lainnya agar senantiasa dapat berdiri sendiri dan tidak menggantungkan nasib dan harapannya kepada pihak-pihak tertentu. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode studi kasus, teknik pengambilan data menggunakan observasi, wawancara, dan juga dokumentasi. Peneliti melakukan penelitian rangkaian awal penelitian dimulai dari observasi, pengambilan data, pengumpulan data, analisis data, triangulasi, hingga pembuatan laporan. Hasil penelitian yang ditemukan bahwa strategi kepemimpinan Kiai dalam membentuk sistem ekonomi pesantren di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berhasil dilihat dari eksistensinya yang sudah mencapai 62 tahun dan telah terbentuk kuat sehingga menghasilkan banyak manfaat untuk masyarakat luas. Segala hal terkait perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan, dan evaluasi sangat diperhatikan oleh Kiai agar strategi yang diterapkan berjalan dengan baik. oleh karena itu hal yang telah berjalan selama 60 tahun lebih merupakan cerminan dari strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang sangat baik dan telah membentuk sistem ekonomi yang sangat matang.

Kata kunci: Strategi, Kepemimpinan, Sistem Ekonomi

ABSTRACT

Darunnajah Islamic Boarding School Jakarta is an educational institution that has been established for over 60 years and has achieved economic independence. This is certainly inseparable from the role and strategies of the religious leader (Kiai) of

Article History

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism Checker No 234

Prefix DOI :

10.8734/Sindoro.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Sindoro



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Darunnajah Islamic Boarding School Jakarta in building a strong economic system. The economic system of Darunnajah Islamic Boarding School itself is formed from various interconnected aspects. The sources of income that form the economic foundation of Darunnajah Islamic Boarding School Jakarta come from various aspects, and the business units established serve as one of the pillars that can support financial gaps and assist in funding various activities and programs at Darunnajah Islamic Boarding School Jakarta. This makes Darunnajah Islamic Boarding School Jakarta one of the Islamic boarding school-based educational institutions that can serve as an example of financial independence for other educational institutions, enabling them to stand on their own and not depend their fate and hopes on certain parties. This research was conducted using a qualitative approach and a case study method. Data collection techniques included observation, interviews, and documentation. The researcher carried out the research process starting from observation, data collection, data analysis, triangulation, to report writing. The findings of the research indicate that the leadership strategy of the Kiai in shaping the Islamic boarding school's economic system at Darunnajah Islamic Boarding School Jakarta has been successful, as seen from its 62-year existence and its strong formation, which has resulted in many benefits for the broader community. All aspects related to planning, implementation, control, and evaluation are carefully considered by the Kiai to ensure that the applied strategies run effectively. Therefore, what has been sustained for over 60 years reflects the excellent strategy of the Kiai of Darunnajah Islamic Boarding School Jakarta, which has formed a highly mature economic system.

Keywords: *Strategy, Leadership, Economic System*

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin pesat memaksa kehidupan untuk cepat beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang ada. Salah satunya pendidikan yang senantiasa terus berkembang melakukan berbagai inovasi untuk menjawab tantangan dan tuntutan zaman yang kian bertambah seiring berkembangnya ilmu pengetahuan (Ulfah, 2017).

Lembaga pendidikan yang ada di Indonesia sangatlah beragam, salah satunya ialah pondok pesantren yang menjadi lembaga tertua yang ada di Indonesia. Pondok pesantren yang menjadi pusat peradaban bagi seluruh santri dan guru yang ada di dalamnya senantiasa menjalani kehidupan sehari-harinya dengan ikhlas dan penuh khidmat, tentu ini tidak terlepas dari ajaran-ajaran yang telah diberikan serta norma-norma yang selalu dipegang teguh oleh seluruh masyarakat yang ada di dalamnya (Abdullah, 2020).

Segala kemajuan dan keberhasilan yang terjadi di pondok pesantren tentu tidak terlepas dari peran sosok Kiai, dimana Kiai yang menjadi sosok figur yang selalu menjadi panutan bagi para santri dan guru yang ada. Kiai merupakan seorang pemimpin yang menentukan roda kehidupan dan segala kegiatan di pondok pesantren segala kebijakan dan keputusan yang ada hampir sepenuhnya dipegang oleh sosok Kiai (Ana & Nurdiana, 2021).

Dalam menjalankan tugasnya kepemimpinan seorang Kiai menjadi hal yang sangat penting karena merupakan salah satu faktor keberhasilan dari tugas pokok dan fungsi yang

dijalankannya. Kepemimpinan kiai kerap menjadi peran sentral bagi para santri dan guru untuk dijadikan contoh dan suri tauladan di dalam kehidupan mereka, apabila kepemimpinan dari seorang Kiai baik, maka akan menghasilkan sesuatu hal yang baik begitu juga sebaliknya (Zaenal, 2022).

Sistem Ekonomi adalah hal yang mempelajari tentang perilaku manusia dalam menggunakan dan mengelola sumber daya untuk dapat memproduksi barang ataupun jasa yang dibutuhkan. Biasanya ruang lingkup yang ada di dalam perekonomian meliputi perilaku manusia terkait dengan konsumsi, produksi, dan distribusi. Terlebih di era globalisasi ini masyarakat kerap menjadi konsumtor ataupun produsen guna membentuk timbal balik yang baik dan menaikkan sirkulasi perekonomian (Nihyatul, 2020).

Sistem ekonomi dari sebuah lembaga pendidikan terkhusus pondok pesantren memiliki ciri khas tersendiri dan bukan menjadi hal yang tabu bahwasannya pondok pesantren menjadi sebuah lokomotif pergerakan ekonomi yang dapat memajukan kualitas suatu lembaga pendidikan, dan ini merupakan suatu khazanah yang senantiasa harus dijaga dan dilanjutkan kelestariannya (Asep, 2022).

Keberhasilan sistem ekonomi yang ada pada suatu lembaga pendidikan tidak terlepas daripada manajemen yang berlaku di dalamnya. Suatu manajemen yang baik dengan didukung administrasi yang rapih akan menghasilkan output dengan kualitas yang baik. tentu itu semua tidak luput dari peran seorang pemimpin pondok pesantren yakni seorang Kiai yang menjadi pemangku kebijakan dan strategi di dalam kepemimpinannya. Dimana seorang Kiai harus memahami seluk beluk sistem ekonomi yang diterapkan dan menentukan strategi untuk dapat membentuk sistem ekonomi yang ada di pondok pesantren terus berkembang menjadi lebih baik (Rony, 2020).

Strategi yang baik dapat dilakukan dengan sebuah manajemen strategi yang apik, dimana manajemen strategik itu dilakukan untuk pengambilan sebuah keputusan dalam kondisi yang belum jelas. Itu semua bersangkutan dengan hubungan antar organisasi terkait baik internal ataupun eksternal. Kuatnya suatu strategi diukur dari seberapa besar kekuatan mediasi antar organisasi dengan lingkungan sekitarnya, dan seberapa andil strategi tersebut dalam menangani permasalahan dan persoalan yang ada (Kompri, 2018).

Strategi kepemimpinan seorang Kiai sangat diperlukan untuk dapat menjalankan sistem ekonomi pondok pesantren, terlebih sudah menjamurnya pondok pesantren di Indonesia yang membuat sosok kiai harus berpikir keras untuk dapat menghadapi dan beradaptasi dengan kemajuan yang ada. Oleh karena itu optimalisasi dari strategi kepemimpinan seorang Kiai sangat menentukan keberlangsungan ekonomi pada pondok pesantren (Rony, 2020).

Potensi besar yang ada pada pondok pesantren harus senantiasa dimanfaatkan dan dieksekusi dengan baik oleh seorang Kiai, karena tidak dapat dipungkiri dengan sumber daya yang melimpah pondok pesantren dapat menjalankan roda ekonomi untuk lembaganya sendiri (Habibussalam, 2020). Belum lagi jika kita membahas terkait komunitas dan jejaring ikatan pondok pesantren yang tersebar luas baik di negara sendiri ataupun mancanegara. Ini menjadi suatu kelebihan tersendiri dari lembaga lain yang masih bersandar pada pemerintahan terkait pendanaan.

Strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh para Kiai pun beragam dan semua itu ditentukan dari berbagai pertimbangan yang ada. Strategi yang diambil oleh seorang Kiai tidak serta merta dipilih tanpa adanya pertimbangan terlebih dahulu, karena berkaitan dengan sistem ekonomi yang akan dibentuk. Pondok pesantren pun semakin berusaha untuk membentuk sistem ekonomi mereka sendiri, ini mencerminkan sifat kemandirian yang dilahirkan dari sebuah lembaga. Banyak potensi yang harus dimanfaatkan pondok pesantren seperti potensi santri, potensi masyarakat sekitar, potensi wakaf dan zakat, hingga potensi lainnya yang dapat membentuk sistem ekonomi mandiri (Muhamad & Arwani, 2022).

Pondok Pesantren Darunnajah adalah lembaga pendidikan Islam swasta (non-pemerintah). Dirintis sejak 1942, didirikan Pondok Pesantren pada tanggal 1 April 1974 oleh (Alm) KH. Abdul Manaf Mukhayyar dan dua rekannya (Alm) KH. Qomaruzzaman dan KH. Mahrus Amin, dengan sistem kurikulum yang terpadu, pendidikan berasrama serta pengajaran bahasa Arab dan Inggris secara intensif (Pondok Pesantren Darunnajah, n.d.). Lokasi pesantren yang sangat menguntungkan karena terletak di kawasan strategis ibukota Jakarta, di mana hal tersebut yang menjadikan komunikasi terjalin baik dengan instansi pemerintah maupun dengan masyarakat luas.

Pondok Pesantren Darunnajah sebuah lembaga pendidikan berbasis pesantren selalu berupaya untuk mencetak kader-kader manusia yang muttafaqoh fiddin untuk menjadi pemimpin dan mewujudkan pendidikan yang sarat akan nilai-nilai keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah, kebebasan berfikir dan berperilaku atas dasar Al-Quran dan Sunnah Rasulullah SAW (Pondok Pesantren Darunnajah, n.d.). Seiring perkembangan zaman yang semakin pesat Pondok Pesantren Darunnajah mempunyai pikiran terbuka dan moderat, tanpa menghilangkan unsur peran Islam. Disiplin dan kesederhanaan, diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan kampus.

Di Pondok Pesantren Darunnajah, pengelolaan pendidikan dan pengajaran serta kegiatan santri sehari-hari dilaksanakan oleh para guru. Semua aspek yang berada di lingkungan Pondok Pesantren Darunnajah dikelola dengan sangat baik dan dengan manajemen yang matang, tentu ini tidak terlepas dari sosok Kiai yang hebat dalam perjalanannya yang sudah lebih dari 60 tahun. Pondok Pesantren Darunnajah kemudian semakin melebarkan misi dan cita-citanya, perjalanan yang sangat panjang membuat Pondok Pesantren Darunnajah terus berkembang, hingga saat ini memiliki 22 cabang di bawah Yayasan Darunnajah, dengan usaha selalu meningkatkan mutu pendidikan, pembangunan fisik, pengembangan dana dan mempersiapkan para kader untuk kemajuan jangka panjang lembaga pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat (Mohammad, 2017).

Sistem ekonomi yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sangatlah baik, terbukti kiprahnya yang sudah lebih dari 60 tahun banyak melahirkan beberapa hal yang baik dan memberi manfaat bagi hal layak luas. Berdirinya pondok pesantren cabang, bangunan, dan fasilitas yang menunjang pembelajaran maupun kegiatan pondok pesantren, terbentuknya unit usaha yang membantu perekonomian ekonomi pondok pesantren, lalu insentif guru-guru yang rutin diberikan, sistem administrasi yang sudah terbentuk dengan sangat baik membuat sistem ekonomi yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berjalan dengan baik.

Pondok Pesantren Darunnajah merupakan lembaga pendidikan berbasis pesantren yang memiliki sistem ekonomi yang kuat. Kiai membentuk dan menjalankan strategi yang dituangkan di dalam kebijakan sehingga membentuk tatanan yang rapih pada seluruh aspek dalam membentuk sistem ekonomi yang baik. Pondok Pesantren Darunnajah sendiri juga menjadi salah satu kiblat bagi pondok pesantren lainnya.

Kiprah Pondok Pesantren Darunnajah dalam mengembangkan perekonomian lembaga sudah terbukti. Sistem ekonomi yang diciptakan dengan sangat apik juga melahirkan sumber daya yang banyak menciptakan manfaat. Peran dari sosok Kiai beserta strategi yang diterapkan merupakan salah satu kunci keberhasilan Pondok Pesantren Darunnajah dalam membentuk sistem ekonomi pesantren yang baik.

Dari beberapa keterangan di atas, maka penulis sangat tertarik untuk dapat meneliti sebuah penelitian dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Sistem Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Darunnajah 1 Jakarta”.

METODE

Pada penelitian kali ini peneliti melakukan penelitian di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, Kecamatan Pesanggrahan, Kota Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini

sendiri mulai dilakukan pada hari Kamis, 1 Juni 2023 selama kurang lebih empat bulan lamanya. Penelitian kali ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Pada penelitian kali ini peneliti akan mengambil data primer dan sekunder dari berbagai hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Pada prosedur analisis data di dalam penelitian kali ini peneliti menggunakan model miles dan huberman dimana prosedur tersebut mencakup reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Validasi data pada penelitian kali ini dilakukan dengan berbagai cara dan dilihat dari berbagai aspek. Untuk meningkatkan kredibilitas data, peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan kecermatan, triangulasi sumber, teknik, dan waktu, diskusi teman sejawat, serta memberchecking.

HASIL KARYA DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Membentuk Sistem Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

Pondok pesantren merupakan merupakan sebuah lembaga pendidikan pencetak kader-kader perjuangan islam untuk memperjuangkan nilai-nilai islam dan diharapkan menjadi wadah untuk masyarakat secara luas (Forum Komunikasi Pesantren Muadalah, 2022). Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sudah berdiri selama lebih dari 60 tahun memiliki banyak sekali pengalaman dan sepak terjal yang secara tidak langsung menguatkan lembaga pendidikannya. Sistem ekonomi pesantren yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta tidak terlepas dari peran Kiai yang memiliki strategi baik untuk menghasilkan suatu sistem yang baik. Strategi yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg dalam bukunya *The Rise and Fall of Strategic Planning* mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi: (1) Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to there, (2) Strategy is a pattern in actions over time, (3) Strategy is position: that is, reflects decisions to offer particular products or services in: particular markets, (4) Strategy is perspective, that is, vision and direction (Mohammad, 2017).

Ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang menggunakan strategi sebagai suatu perencanaan dimana semua hal yang akan dilakukan di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta harus dengan perencanaan bagaimana strategi itu akan diterapkan, lalu strategi juga sebagai pola yang akan menentukan bagaimana cara untuk membuat strategi itu dapat berjalan dengan baik (William, 2014). Selain itu di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta strategi yang diterapkan Kiai juga merupakan posisi dari apa yang akan diambil sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, terakhir strategi di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta juga merupakan perspektif bagaimana strategi itu sejalan dan sesuai dengan visi serta arah tujuan dari Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

Selain itu sejalan dengan apa yang ada pada Seperti pada surat Al-Anbiya ayat 73 :

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ ۚ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ۝ الْأَنْبِيَاءُ : ٧٣

Artinya : Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.

Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berdiri untuk senantiasa berjuang di jalan Allah, berkaitan dengan firman Allah Swt di atas bahwa Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta senantiasa memberikan arahan kepada para guru, santri, dan semua yang ada di dalamnya terlebih dalam merealisasikan strategi yang akan membentuk sistem ekonomi pesantren (William, 2014).

Selanjutnya seperti yang disampaikan Daulay bahwa Kiai adalah seseorang yang ahli dalam bidang agama dan fasih dalam membaca Al-Qur'an serta mempunyai kemampuan yang cermat dalam memandang suatu hal, sama dengan Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sosok pimpinan dari pesantren ini tidak hanya ahli di dalam bidang agama seperti hal layak

seorang Kiai pada umumnya, melainkan mempunyai pandangan yang sangat baik dan cermat dalam mengambil sebuah keputusan (William, 2014).

Lalu pada kajian teori sebelumnya bahwa strategi kepemimpinan Kiai ialah suatu proses rangkaian kegiatan atau berupa keputusan sementara ataupun jangka panjang yang diambil Kiai secara komperhenseif disertai dengan perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengawasan, dan juga evaluasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dan ini sangat sesuai dengan temuan yang peneliti lakukan, strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta meliputi strategi jangka pendek maupun panjang dan itu semua berlandaskan kepada nilai-nilai pondok yang ada untuk mewujudkan kemandirian pondok pesantren, tidak hanya itu strategi yang akan diterapkan di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menggunakan langkah perencanaan, implementasi, pengawasan, serta evaluasi terkhusus dalam strategi pembentukan sistem ekonomi pesantren (Widya, 2020).

Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dengan sumber daya yang dimiliki menjadikan strategi yang diaplikasikan dalam pembentukan sistem ekonomi pesantren menjadi lebih mudah. Pondok pesantren yang hampir secara keseluruhan merupakan lembaga swasta dimana sumber daya finansial tidak bisa terlalu berharap akan bantuan pemerintah membuat pondok pesantren harus bisa berusaha untuk berdiri sendiri dan mandiri secara finansial. Seperti yang telah dibahas pada kajian teori bahwa:

“Kemandirian ekonomi pesantren adalah kemampuan pesantren dalam menjalankan operasionalnya tanpa bergantung pihak eksternal dan salah satu tolak ukurnya adalah bahwa unit usaha pesantren tersebut memiliki kontribusi terhadap operasional pendidikan” (William, 2014).

Berdasarkan pernyataan diatas Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta telah memenuhi kriteria tersebut dalam mewujudkan sistem ekonomi pesantren. Dalam hasil penelitian disebutkan bahwasannya unit-unit usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta banyak sekali membantu finansial dan kebutuhan pondok pesantren sehingga tidak adanya ketergantungan terhadap pihak eksternal dalam lingkup disini ialah pemerintah. Dan pembentukan sistem ini juga tidak terlepas dari peran sosok Kiai dan seluruh sumber daya yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

Tabel 1. Komponen Sistem Ekonomi Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

No.	Komponen Sistem Ekonomi	Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta
1	Sumber daya	Tanah wakaf Unit-unit usaha Guru, santri, dan 2karyawan Fasilitas dan sarana prasarana Bantuan pemerintah Iuran santri Hubungan kerjasama
2	Pelaku ekonomi	Guru Karyawan Santri Masyarakat umum
3	Mekanisme penyelenggaraan	SOP kerja Struktur organisasi Peraturan pondok pesantren MoU bidang usaha
4	Tujuan	Panca jiwa Panca bina Panca dharma Panca jangka

Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwasannya Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menerapkan strategi yang sesuai dengan teori strategi generik M Porter. Strategi kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dalam membentuk sistem ekonomi pesantren terdapat berbagai macam yakni strategi wakaf produktif yang memaksimalkan pemanfaatan wakaf dan dikembangkan dengan sebaik-baiknya. Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta mengetahui bahwa status wakaf Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta tidak dapat diperjual belikan apalagi digunakan dengan tindakan komersil semata tetapi Kiai memanfaatkan wakaf ini untuk perjuangan pendidikan di jalan Allah Swt.

Telah disebutkan pada penemuan penelitian Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta membentuk unit-unit usaha untuk dapat membantu dan menopang sebagian dari pembiayaan pendidikan yang ada. Dan ini dinilai sangat efektif karena dapat mensubsidi beberapa pengeluaran sehingga menghasilkan dampak positif kepada santri dengan tidak mengeluarkan biaya pendidikan yang besar. Selain itu subsidi yang dihasilkan dari unit-unit usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta juga membantu pembayaran kesejahteraan guru dan juga beberapa kegiatan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Sehingga disini terbentuk sebuah nilai bahwasannya apa yang dikeluarkan oleh santri itu kembali kepada santri bukan kepada guru, oleh karena itu tidak ada anggapan bahwa santri membayar guru untuk mendidik.

Selain sumber daya finansial atau keuangan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta juga sangat memperhatikan sumber daya manusia. Dengan sumber daya manusia yang baik maka akan membantu menciptakan sistem ekonomi pesantren yang baik (Fajar, 2019). Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memiliki berbagai guru dengan tingkatan kualifikasi pendidikan dan pengalaman yang baik pada bidangnya masing-masing.

Ini semua sejalan dengan teori strategi generik M Porter yang disebutkan bahwa:

“Strategi sebagai landasan yang dapat membantu organisasi ataupun lembaga untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang meliputi keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus”

Secara umum Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sudah memperoleh beberapa keunggulan yang telah disebutkan dari definisi strategi generik M Porter yakni keunggulan biaya, diferensiasi, dan juga fokus. Tidak hanya itu disini peneliti juga akan menjelaskan lebih rinci terkait tiga poin yang ada pada strategi generik M Porter yang sejalan dengan strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

Pertama, strategi biaya rendah yang diterapkan oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berhasil karena adanya pemanfaatan dari sumber daya yang ada yakni wakaf, sumber daya finansial, dan juga sumber daya manusia dan beberapa sumber daya yang dimiliki tersebut dipergunakan dan dimanfaatkan dengan maksimal (Xhavit, 2020). Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang berstatus wakaf digunakan untuk kegiatan pendidikan, lalu biaya pendidikan yang ada tidak semua berasal dari santri, karena Kiai menyadari program yang sangat banyak membutuhkan dana yang besar. Oleh karena itu Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta membentuk unit-unit usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta untuk dapat membantu menopang pembiayaan kegiatan dari profit yang dihasilkan. Tidak hanya itu unit-unit usaha yang dibentuk tentu membutuhkan sumber daya manusia yang cakap dibidangnya, maka Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta juga memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia yang dapat menjalankan strategi besar Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dalam membentuk sistem ekonomi pesantren.

Sejalan yang telah disebutkan pada bab sebelumnya bahwa dalam teori strategi generik M Porter disebutkan:

“Strategi biaya rendah bagi lembaga khususnya harus memiliki sumber daya dan kelengkapan organisasi perusahaan. Hal ini bisa dijalani jika sumber daya perusahaan memiliki kekuatan modal, kreatif pada rekayasa proses, monitoring dan evaluasi rutin serta disiplin pada pelaksanaannya, standarisasi produksi, biaya promosi dengan model platform, dan alternatif alat distribusi” (Fajar, 2019).

Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta membebaskan pembiayaan dan iuran pendidikan kepada para santrinya terbilang cukup rendah dibandingkan dengan semua kompetitor yang ada dan juga fasilitas yang diberikan. Semua hal ini bisa dilakukan karena Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta telah memiliki sumber daya dan kelengkapan yang cukup baik secara organisasi terutama dalam bidang pendidikan. Sesuai dengan teori di atas bahwa Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memiliki kekuatan modal yang kuat baik wakaf, sumber daya finansial, sumber daya manusia, proses yang terstruktur, struktur organisasi yang baik, implementasi, pengontrolan atau monitoring, evaluasi baik mingguan ataupun bulanan, kedisiplinan proses, dll.

Strategi biaya rendah yang disebutkan pada kajian teori dengan beberapa ketentuan telah dimiliki dan dilakukan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, oleh karena itu tidak semua lembaga pendidikan pesantren dapat menggunakan strategi ini dan masih banyak dari lembaga pendidikan pesantren yang menerapkan strategi murah tetapi tidak disesuaikan dengan fasilitas dan layanan yang akan diberikan.

Kedua, strategi pembedaan produk yang diterapkan oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta ialah berkaitan dengan penggunaan strategi biaya rendah dimana masih banyaknya pesantren yang memiliki sumber daya finansial bergantung dari iuran murid dan juga bantuan sosial, hal ini yang menjadikan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berbeda dengan pondok pesantren lainnya, karena pembiayaan pendidikan yang dikeluarkan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta tidak semata-mata hanya bergantung pada iuran santri melainkan dari pemanfaatan wakaf yang kemudian dikembangkan dalam bentuk unit-unit usaha, sehingga profit yang dihasilkan dapat mensubsidi sebagian pembiayaan pendidikan, kegiatan, kesejahteraan guru, maupun program-program lainnya tanpa mengganggu iuran yang dibayarkan oleh santri (Agung, 2023).

Tentu ini juga menjadi sebuah ciri khas yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta untuk dapat diikuti oleh lembaga pendidikan terutama pondok pesantren lainnya. Bahwa pembiayaan pendidikan tidak harus bergantung pada satu sisi saja seperti iuran murid, bantuan sosial, dll, melainkan lembaga pendidikan dapat mencari sumber daya finansial baru seperti membentuk unit-unit usaha yang akan memberikan dampak positif bagi lembaga itu sendiri. Dan ini juga tentu bertujuan untuk menjadikan lembaga pendidikan mandiri dan berdiri di atas kaki sendiri tanpa bergantung pada orang lain, sehingga dapat meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan.

Pada tahap perencanaan strategi Wheelen-Hunger terdapat dua langkah besar yang akan menentukan implementasi strategi ke depannya, yakni: 1) pemindaian lingkungan yang terdiri dari lingkungan kerja, lingkungan sosial, struktur, budaya, dan sumber daya; serta 2) formulasi strategi yang terdiri dari misi, objektifitas, strategi, dan kebijakan.

Berikut beberapa pembahasan terkait teori Wheelen-Hunger dengan strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dalam pembentukan sistem ekonomi pesantren.

a. Lingkungan kerja

Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sejalan dengan apa yang terdapat pada strategi Wheelen-Hungler terkait perencanaan strategi yang mencakup pemindaian lingkungan dan juga formulasi strategi. Dalam membuat strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta melakukan langkah awal yakni pemindaian terkait internal dan juga eksternal pondok pesantren. Dalam pemindaian eksternal Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memperhatikan dan menganalisis terkait lingkungan kerja dan juga lingkungan sosial. Strategi yang akan digunakan dalam pembentukan sistem ekonomi sangat berpengaruh dengan lingkungan, karena lingkungan kerja dan sosial yang ada di setiap lembaga ataupun organisasi tentu berbeda khususnya pondok pesantren (Nazarudi, 2020).

Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menyesuaikan strategi lingkungan kerja pondok pesantren yang dimana guru dan santri hampir 90% berada di dalam asrama tentu guru

yang memiliki beban kerja di pondok pesantren berbeda dengan beban kerja karyawan yang ada di lingkungan kerja luar. Guru di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta diletakkan pada posisi dan tempat kerja yang berbeda-beda terlebih guru harus bekerja dengan jiwa keikhlasan yang dimana dengan insentif yang ada guru harus dapat ikut serta mensukseskan strategi yang akan diaplikasikan dalam pembentukan sistem ekonomi pesantren. Oleh karena itu Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menggunakan strategi yang menyesuaikan dengan lingkungan kerja guru maupun karyawan yang ada seperti salah satu kebijakan Kiai yang membagi struktur unit-unit usaha kepada tiga bagian yakni di bawah yayasan, pondok pesantren, dan juga santri dengan ini fokus yang akan dihasilkan semakin besar hingga membawa dampak positif bagi pondok pesantren.

b. Lingkungan sosial

Selain itu terkait lingkungan sosial yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berbeda dengan lingkungan lembaga lain dan ini yang membuat Kiai harus tepat dalam mengambil sebuah langkah yang baik. Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta juga menyesuaikan terkait lingkungan sosial yang sesuai dengan pondok pesantren. Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memiliki lingkungan sosial yang Islami dan modern karena berada di Jakarta yang merupakan kota modern, maka Kiai mengambil langkah dengan melakukan penyesuaian sosial yang ada seperti unit-unit usaha yang didirikan memiliki kriteria yang sesuai dengan hukum Islam, sistem ekonomi yang akan dibentuk juga sesuai dengan hukum Islam karena memang visi yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yakni perjuangan Islam untuk memimpin dunia.

c. Struktur

Selanjutnya terkait lingkungan internal Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yakni struktur, budaya, dan sumber daya. Kiai juga memperhatikan strategi yang akan digunakan terlebih yang berhubungan dengan lingkungan internal pondok pesantren. Struktur yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta juga sesuai dengan pemindaian lingkungan internal Wheelen-Hunger karena memang seorang Kiai yang merupakan jabatan tertinggi di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta harus memberikan beban kerja dalam merealisasikan strategi sesuai dengan porsi yang ada sesuai dengan jabatannya (Eddy, 2005). Selain itu ini juga terkait dengan tingkatan strategi dan level kepemimpinan yang ada pada organisasi yakni pimpinan tertinggi, menengah, dan juga bawah. Struktur di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dimulai dari jabatan tertinggi yakni Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sebagai pimpinan tertinggi, selanjutnya ada direktur setiap bagian yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sebagai pimpinan menengah, dan yang terakhir yakni kepala unit-unit dari bagian menengah sebagai pimpinan bawah.

d. Budaya

Setelah itu ada budaya yang melekat di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sebagai budaya pondok pesantren yang telah diwariskan dari para pendiri Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Kiai menyesuaikan strategi yang akan digunakan dengan budaya Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, jadi budaya-budaya luhur seperti pengamalan nilai-nilai pondok pesantren menjadi salah satu faktor dalam pengambilan strategi pembentukan sistem ekonomi yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Seperti yang telah dilakukan Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta melandaskan pembentukan suatu program dengan beberapa nilai-nilai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang ada, karena memang semua yang dilakukan bertujuan untuk merealisasikan panca jiwa, bina, dharma, dan juga panca jangka untuk kepentingan umat secara luas (Nazarudi, 2020).

e. Sumber daya

Yang terakhir di dalam pemindaian lingkungan dalam teori Wheelen-Hunger ialah sumber daya, Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sangat memperhatikan sumber daya yang ada dalam pembentukan strategi ekonomi pesantren. Kiai sadar bahwa sumber daya memiliki andil

besar di dalam pondok pesantren, semakin baik sumber daya yang dimiliki maka akan memudahkan sebuah pondok pesantren untuk dapat berkembang. Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memanfaatkan dengan baik sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia ataupun sumber daya yang berupa materi. Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berdiri di atas tanah wakaf yang merupakan sumber daya awal yang sangat besar untuk dapat dikelola dan dikembangkan, maka Kiai mengambil inisiatif untuk dapat dijadikan lahan perjuangan di dalam Islam melalui pendidikan. Sampai saat ini perkembangan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta terus berkembang pesat dengan memiliki sumber daya manusia yang mumpuni ataupun sumber daya lain berupa materi seperti tanah wakaf, bantuan pemerintah, iuran santri, fasilitas dan sarana prasarana, dll. tentu ini sejalan dengan apa yang disampaikan dalam teori Wheelen-Hunger dalam aspek sumber daya pada pemindaian lingkungan internal (Lisda & Malihah, 2020).

f. Misi

Selanjutnya terkait formulasi strategi yang disampaikan Wheelen-Hunger terdapat empat aspek yang dijadikan dasar dalam pembentukan formulasi strategi. Pertama ialah misi, seluruh program yang ada di sebuah lembaga atau organisasi tentu berlandaskan akan misi yang akan dilakukan, sebuah pergerakan tanpa adanya misi seperti berjalan tanpa arah dan tujuan oleh karena itu misi menjadi salah satu aspek yang dipertimbangkan dalam strategi yang akan digunakan (Salusu, 1996). Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta selalu menyandingkan setiap strategi yang akan digunakan dengan misi yang akan dilakukan, karena apa yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta harus sejalan dengan misi pesantren. Sesuai dengan misi Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta untuk mencetak kader-kader umat yang berkualitas Kiai menciptakan sebuah strategi dalam pembentukan sistem ekonomi, seperti halnya pembentukan unit-unit usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang mendidik para guru dan santri untuk dapat senantiasa belajar dan meningkatkan kualitas diri, tidak hanya itu pengalaman-pengalaman yang diberikan oleh Kiai terutama di dalam pembentukan sistem ekonomi pesantren membuat para santri dan guru mendapatkan hal baru yang positif dan menjadi bekal untuk masa depan.

g. Objektifitas

Lalu ada objektifitas atau sasaran yang akan dituju dari sebuah strategi, seperti halnya yang dilakukan oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta strategi yang digunakan untuk membentuk sistem ekonomi pesantren memiliki sasaran untuk merealisasikan seluruh nilai-nilai pondok yang sudah ada. Tujuan utama strategi itu digunakan ialah tidak lain untuk dapat membuat Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta mandiri secara finansial dan dapat berdiri di atas kaki sendiri tanpa menggantungkan diri dengan pihak manapun (Lisda & Malihah, 2020). Pondok pesantren sudah selayaknya tidak menjadikan dirinya sebagai sesuatu yang bergantung kepada orang lain maka sejatinya Kiai harus memiliki strategi yang matang untuk dapat mewujudkannya. Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta telah banyak melakukan hal dalam mewujudkan strategi untuk pembentukan sistem ekonomi diantaranya penguatan sumber daya manusia, pemanfaatan tanah wakaf, pengadaan fasilitas dan sarana prasarana, pembentukan unit-unit usaha ini tidak lain semata-mata dilakukan hanya untuk kepentingan umat secara keseluruhan, mewujudkan cita-cita dan nilai-nilai pondok pesantren. Tidak ada sama sekali maksud dalam mewujudkan kepentingan pribadi karena memang itu bertentangan dengan nilai-nilai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

h. Strategi

Kemudian berkaitan dengan strategi dalam formulasi strategi yang ada pada teori Wheelen-Hunger, Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memiliki berbagai strategi dalam mewujudkan sistem ekonomi pesantren. Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta melakukan pemanfaatan tanah wakaf dimana Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang berdiri di atas tanah wakaf digunakan untuk pendidikan dan dimaksimalkan kembali dengan pembentukan

unit-unit usaha yang membantu finansial pondok pesantren dan strategi yang digunakan Kiai. Tidak hanya itu dalam pembentukan sistem ekonomi pesantren tidak hanya berbicara tentang profit melainkan juga benefit terhadap pondok pesantren, oleh karena itu Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta mendirikan beberapa cabang Pondok Pesantren Darunnajah yang tersebar di seluruh Indoensia. Benefit yang didapatkan oleh Pondok Pesantren Darunnajah sangatlah banyak disamping meluaskan dakwah Islam, Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta juga mendapatkan profit seperti pendirian unit-unit usaha di Pondok Pesantren Darunnajah cabang yang ada dimana juga akan membantu perekonomian pondok pesantren (Salusu, 1996).

Dari unit-unit usaha yang berada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dilakukan subsidi terhadap beberapa kepentingan yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, hal ini yang membuat pondok pesantren menjadi kuat secara finansial karena disamping adanya bantuan dana terhadap suatu program atau kegiatan, subsidi juga membantu Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta untuk dapat mengamankan dana lain agar tidak digunakan pada hal yang sia sia seperti halnya iuran santri yang dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk kebutuhan santri secara utuh dan tidak mencampurkan dengan kegiatan ataupun program lain.

Lalu strategi umum yang digunakan oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta ialah *POACE* dimana seluruh program dan kegiatan yang akan dilakukan harus melalui perencanaan, pengorganisasian, pengaplikasian, pengawasan, dan juga evaluasi (Titik, 2022). Ini yang menjadikan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memiliki sistem ekonomi yang kuat karena dalam melangkah ke depan harus melalui pertimbangan yang matang dan tidak melangkah tanpa arah. Setiap tahapan yang dilalui Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta semua atas sepengetahuan Kiai, karena bisa jadi apa yang baik tapi tidak dilalui dengan komunikasi yang baik maka akan menjadi tidak baik, tetapi sebaliknya apa yang kurang baik jika dilalui dengan komunikasi yang baik maka akan menghasilkan sesuatu yang baik, oleh karena itu disini bisa terlihat proses strategi *POACE* yang diterapkan Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

Lalu strategi yang terakhir ialah ekonomi proteksi dimana Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menjaga agar uang tidak pergi keluar perputaran uang berada di dalam sehingga dapat meningkatkan ekonomi pesantren dan mewujudkan kemandirian pondok pesantren. Sudah terdapat beberapa pondok pesantren yang sudah berhasil melakukan strategi ekonomi proteksi ini dan juga Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta termasuk di dalamnya. Hal ini dapat dilakukan apabila pondok pesantren memiliki sumber daya yang baik dimulai dari sumber daya manusia yang mumpuni dan diikuti dengan sumber daya lainnya yang akan mendukung strategi ekonomi proteksi ini (Fuad, 2021). Tentu dasar digunakannya strategi ini ialah dalam rangka memenuhi kebutuhan pondok pesantren, guru, santri, hingga karyawan sekalipun. Seperti halnya kebutuhan alat mandi santri, daripada pondok pesantren mengeluarkan uang ke pihak eksternal untuk membeli kebutuhan secara langsung alangkah baiknya pondok pesantren membeli barang tersebut dan menjualnya kembali kepada santri, terlebih jika sudah berkembang dan pondok pesantren sudah memiliki sumber daya yang sangat besar, maka akan dapat membuat dan memproduksi sendiri.

i. Kebijakan

Selanjutnya setelah semua tahapan dari pemindaian pihak internal dan eksternal sampai formulasi strategi dari misi, program, hingga strategi itu sendiri, maka dibutuhkanlah beberapa kebijakan yang akan melancarkan strategi tersebut. Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta membentuk beberapa kebijakan terkait strategi pembentukan sistem ekonomi, ini harus dilakukan karena kebijakan merupakan suatu tindakan untuk membuat strategi itu berjalan dengan baik. Seperti halnya beberapa kebijakan Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang ada dalam strategi pembentukan sistem ekonomi ialah kebijakan menjadikan sebagian profit dari unit-unit usaha yang ada untuk mensubsidi beberapa kebutuhan dan program Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, tentu ini menjadi hal yang sangat baik mengingat akan membuat keadaan finansial pondok pesantren menjadi lebih baik karena adanya aliran dana yang masuk

untuk menunjang kebutuhan tersebut. Tidak hanya itu kebijakan Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang juga merupakan wujud dari strategi ialah pengalokasian dana iuran santri yang diberikan kepada santri kembali, ini merupakan hal yang sangat baik karena apa yang santri bayarkan secara langsung santri membayar untuk dirinya sendiri bukan membayar guru dan ini juga sesuai dengan nilai-nilai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta agar tidak ada intervensi guru di kemudian hari (Titik, 2022).

Tidak hanya itu pengambilan kebijakan terkait tanah wakaf yang dikelola menjadi ladang perjuangan pendidikan Islam juga merupakan langkah yang tepat karena memang tanah wakaf sudah menjadi milik umat tidak bisa dijual melainkan dapat dimanfaatkan untuk hal yang lebih produktif dan ini telah dilakukan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta (Titik, 2022). Selain itu adanya pembagian tiga klasifikasi unit-unit yang dilakukan oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta membuat badan usaha menjadi lebih rapih dan terstruktur. Ada yang dikelola langsung oleh yayasan Pondok Pesantren Darunnajah yang lebih memfokuskan kepada profit, lalu yang dikelola oleh masing-masing Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta maupun cabang yang ditujukan untuk meraih profit dan juga benefit, dan juga yang dikelola langsung oleh santri yang lebih memfokuskan kepada benefit yang akan diraih sebagai sebuah pengalaman.

Implementasi Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Membentuk Sistem Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

Pada tahap implementasi strategi Wheelen-Hunger terdapat dua langkah besar yang akan menentukan implementasi strategi ke depannya, yakni:

a. Implementasi program

Berikut beberapa pembahasan terkait teori Wheelen-Hunger dengan strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dalam pembentukan sistem ekonomi pesantren.

1. Program

Implementasi sebuah strategi merupakan hal yang sangat penting karena merupakan pembuktian dari sebuah kematangan perencanaan. Hal-hal yang sudah dicanangkan di tahap awal perencanaan dimulai dari pemindaian hingga formulasi strategi akan dituangkan dalam pengaplikasian di lapangan. Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sangat memperhatikan implementasi dari strategi dimulai dari program-program yang dibentuk untuk dapat membentuk sistem ekonomi pesantren yang baik. Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memiliki beberapa program diantaranya:

Tabel 2. Program Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

No.	Program	Jenis	Keterangan
1	Subsidi program	Unit usaha	Pemberian 20% profit untuk mensubsidi kegiatan dan program yang ada
2	Pembukaan cabang baru	Pondok pesantren	Profit dan benefit yang meningkat dengan memperluas dakwah Islam
3	Wakaf produktif	Pondok pesantren	Pemanfaatan tanah wakaf untuk dimaksimalkan dalam kegiatan pendidikan Islam
4	Inkubator bisnis	Sumber daya manusia	Pemberian pelatihan kepada kader Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dalam bidang bisnis untuk meningkatkan 5kualitas sumber daya manusia
5	Fakultas bisnis	Universitas darunnajah	Untuk mencetak sumber daya manusia yang ahli di dalam bidang bisnis dan memiliki tujuan menjadi pusat studi bisnis di Indonesia
6	Klasifikasi unit usaha	Unit usaha	Membagi unit-unit usaha di Pondok Pesantren Darunnajah menjadi tiga bagian yang berada di bawah yayasan Pondok Pesantren Darunnajah, Pondok

Pesantren Darunnajah Jakarta beserta cabangnya, dan juga dibawah santri secara langsung

Beberapa program yang dibentuk oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta merupakan realisasi dari strategi yang direncanakan, dan ini sejalan dengan apa yang disampaikan di dalam teori Wheelen-Hunger terkait implementasi strategi yang mencakup program, anggaran, dan juga prosedur yang ada.

2. Anggaran

Selanjutnya terkait anggaran yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta memiliki banyak sumber daya secara finansial tetapi sejalan dengan program dan kegiatan yang melimpah di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Untuk mewujudkan strategi dalam pembentukan sistem ekonomi yang dibentuk oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta maka pengalokasian dana sangatlah penting agar strategi yang diterapkan dapat berjalan sesuai dengan perencanaan (Sakti & Hidayat, 2019).

Sumber daya finansial utama Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta berasal dari uang pendaftaran dan iuran santri pemasukan dana ini dialokasikan untuk kebutuhan santri dan kegiatan serta program santri. Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta tidak mencampur iuran santri untuk memenuhi kesejahteraan guru oleh karena itu kembali pada nilai awal bahwaasannya apa yang dibayar santri akan kembali kepada santri itu sendiri jadi tidak ada istilah santri membayar guru yang akan memungkinkan hal-hal yang tidak diinginkan terjadi.

Lalu ada bantuan operasional sekolah dari pemerintah yang biasa disebut dengan BOS, bantuan ini bernilai besar dan dimanfaatkan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta untuk menunjang kegiatan pendidikan karena semua dana yang digunakan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta akan dilaporkan kembali kepada pemerintah sebagai transparansi anggaran.

Lalu ada hasil profit dari unit-unit usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta baik yang berada di dalam pondok pesantren ataupun berada di luar. Hal ini yang menjadikan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menjadi mandiri secara finansial dan membentuk sistem ekonomi pesantren yang kuat dimana hasil profit yang didapat digunakan untuk menunjang kebutuhan pondok pesantren, guru, santri, dan karyawan. Tidak hanya itu hasil dari profit itu juga digunakan untuk pengembangan dan pengadaan unit-unit usaha baru yang akan memperluas kiprah Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta demi memenuhi kebutuhan pondok pesantren, guru, santri, dan karyawan.



Gambar 1. Sumber Finansial Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

3. Prosedur

Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang sudah cukup mempunyai berbagai sumber daya tentu memiliki prosedur yang harus dilakukan agar pekerjaan semakin mudah dan tercapainya tujuan. Sistem ekonomi yang sudah Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta bangun

sejak awal memiliki struktur kerja yang baik dimulai dari pimpinan tertinggi hingga pimpinan dibawahnya, seperti halnya pada hal yang sudah dibahas di kajian teori terkait tingkatan kepemimpinan baik dari yang paling tinggi, menengah, dan juga bawah. Kiai sebagai pimpinan tertinggi di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menjalankan strategi untuk membentuk sistem ekonomi yang kemudian diturunkan kepada pimpinan atau direktur pada setiap bagian yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, dan selanjutnya sampai pada pimpinan terbawah pada unit-unit bagian yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta (Sukatin, 2022).

Terkait prosedur Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menerapkan prosedur dari atas ke bawah maupun sebaliknya, oleh karena itu setiap kegiatan dan program yang akan dilaksanakan semua harus diketahui oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dan prosedur ini yang membuat sistem di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta terutama sistem ekonomi pesantren menjadi lebih kuat.

Seperti halnya unit-unit usaha yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dalam melakukan suatu pekerjaan, pengembangan, ataupun pengadaan unit usaha baru harus melalui beberapa prosedur yang harus ditempuh hal ini bertujuan untuk membuat konsep menjadi matang. Dan hal ini juga yang membuat sistem ekonomi Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menjadi lebih rapih dan terstruktur. Berikut prosedur yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta secara umum:

Tabel 3. Prosedur Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

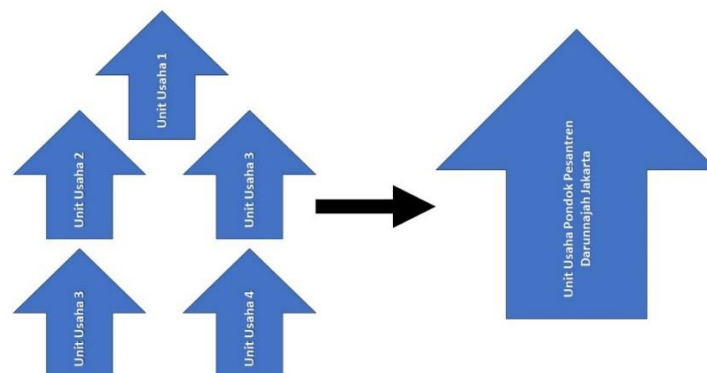
No.	Prosedur	Keterangan
1	Observasi	Tim badan usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta melakukan kunjungan terkait badan usaha yang akan didirikan, kunjungan ini terkait langkah kerja sama ke depan yang akan dijalin dalam lingkup bisnis antara Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dan juga pemilik usaha terkait
2	Pembuatan konsep	Tim badan usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta membuat konsep terkait usaha yang akan didirikan setelah kunjungan observasi awal, disini tim membentuk konsep secara komperhensif untuk dilaporkan dan dipresentasikan kepada Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dan ini bertujuan untuk memberikan gambaran terkait usaha yang akan didirikan serta mendapatkan persetujuan dari Kiai langsung
3	Revisi dan evaluasi konsep	Jika ada hal yang berkaitan dengan konsep tersebut tidak disetujui atau ada beberapa hal yang harus diganti maka tim badan usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta diwajibkan untuk memperbaiki konsep yang kurang, ini bertujuan untuk memastikan bahwa konsep unit usaha yang akan didirikan benar-benar matang
4	MoU	Pertemuan antara kedua belah pihak yakni Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dan juga pemilik usaha untuk peresmian dan penandatanganan kerja sama terkait unit usaha yang akan didirikan
5	Kontrol dan evaluasi	Pengontrolan dan evaluasi terus dilakukan secara rutin dan berkala oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dan juga pemilik usaha, hal ini yang menjadikan unit-unit usaha di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta terus berkembang dan mengalami perbaikan

Berikut prosedur yang ada pada salah satu bagian yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta semua prosedur dilakukan secara terstruktur dan transparan yang membuat semua pekerjaan di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menjadi lebih baik dan rapi.

Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Membentuk Sistem Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

Evaluasi ialah tahap akhir pada sebuah proses kegiatan apapun yang dilakukan, sama halnya dengan strategi yang diterapkan Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta untuk membentuk sistem ekonomi. Sebelumnya peneliti telah membahas terkait proses strategi dimulai dari pemindaian lingkungan, formulasi strategi, hingga implementasi strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Pada teori Wheelen-Hunger tahap ini sekaligus menjadi penilaian akhir dan juga pengawasan pada keseluruhan proses secara komperhensif.

Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta senantiasa melakukan pengawasan pada setiap kinerja terlebih strategi yang telah dibentuk oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, pengawasan merupakan hal yang sangat penting untuk memastikan hal-hal yang tidak sesuai dengan perencanaan di awal dan juga menemukan hal-hal baru yang mungkin dapat dijadikan sebuah pelajaran dan nilai tambah untuk Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Oleh karena itu Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta senantiasa melakukan pengawasan terkait strategi dalam pembentukan sistem ekonomi di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Beberapa pengawasan yang dilakukan oleh Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta untuk memastikan kinerja berlangsung dengan baik ialah penggabungan kantor seluruh unit-unit usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta ditempatkan di dalam satu kantor untuk memudahkan komunikasi dan persamaan persepsi, hal ini dinilai efektif karena memudahkan di dalam pengawasan kinerja.



Gambar 2. Penggabungan Kantor Usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

Selain itu terkait evaluasi yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta terhadap strategi yang diterapkan oleh Kiai terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi kinerja para guru terutama badan usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Kiai senantiasa melakukan ini semua agar dapat meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi, terlebih hal ini berkaitan dengan pembentukan sistem ekonomi Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang mencakup banyak kepentingan pondok pesantren, guru, santri, dan juga karyawan. Berikut beberapa hal yang dilakukan terkait evaluasi strategi di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta:

Tabel 4. Evalusi Strategi Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

No.	Kontrol dan Waktu Evaluasi	Pelaksana	Keterangan
1	Pengontrolan Harian kinerja	Direktur badan usaha Pondok Pesantren Darunnajah	Pengontrolan harian dilakukan untuk melihat kinerja secara langsung di lapangan dan mengamati keadaan di lapangan untuk mengambil bahan masukan dan juga evaluasi bila ada, dan tidak hanya itu pengontrolan

			Jakarta beserta tim	dilakukan setiap harinya untuk menjalin komunikasi antar personal baik dari pihak badan usaha Pimpinan beserta tim badan usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dengan para karyawan
2	Audit mingguan	Mingguan	Pimpinan beserta tim badan usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta	Audit berupa evaluasi kinerja yang dilakukan setiap minggunya, hal ini dilakukan untuk memastikan apakah strategi Kiai beserta tim berjalan sesuai perencanaan atau tidak. Dan ini dinilai sangat efektif karena akan meminimalisir kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi pada minggu berikutnya
3	Audit akbar	Bulanan	Pimpinan beserta tim badan usaha Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta	Audit yang dilakukan setiap bulannya secara komperhensif baik dari kinerja sampai dengan keuangan, audit ini juga menjadi tolak ukur untuk langkah berikutnya dalam mengambil sebuah keputusan, dan menjadi barometer kesuksesan strategi Kiai dalam pembentukan sistem ekonomi pesantren

Tahap kontrol dan evaluasi strategi yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta sangatlah baik karena mencakup secara keseluruhan proses yang ada dan diikuti oleh semua pihak yang terlibat. Hal ini sejalan dengan apa yang ada pada teori strategi Wheelen-Hunger bahwasannya tahapan terakhir pada strategi ialah kontrol dan evaluasi yang meliputi hasil dari apa yang telah direncanakan.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan maka dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta mencakup proses pemindaian lingkungan internal maupun eksternal pondok pesantren, yang kemudian dituangkan ke dalam pembentukan strategi yang mencakup misi, tujuan, strategi, dan juga kebijakan yang dibentuk untuk dapat merealisasikan strategi dan mewujudkan sistem ekonomi pesantren. Ini sejalan dengan surat Al-Hasyr ayat 18 yang mengatakan bahwa setiap manusia hendaknya memperhatikan apa yang akan mereka lakukan pada hari esok. Implementasi strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta merupakan pengaplikasian dari perencanaan yang telah dibuat dan mencakup program-program yang dibentuk, anggaran yang akan digunakan, serta prosedur atau mekanisme kerja yang akan dilakukan dalam rangka membentuk sistem ekonomi pesantren. Evaluasi strategi Kiai Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta merupakan tahap akhir yang dilakukan meliputi pengawasan kinerja harian dan evaluasi mingguan serta bulanan untuk melihat hasil dari kinerja selama satu bulan penuh yang akan menjadi tolak ukur dalam menentukan langkah kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, G. (2020). Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren. *Muhasabatuna*, 1(2), 31.
- Agung, T. P. (2023). Adaptasi Strategi Differentiation Michael Porter: Ruang Siber Sebagai Sarana Utama Bisnis Startup Di Pasca Pandemi. *Journal Publicuho*, 6(2).
- Ana, L. P. A., & Nurdiana, D. D. (2021). Peran Nyai Dalam Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren Nurut Taqwa Dusun Duku Desa Sungairujing Kecamatan Sangkapura Kabupaten Gresik Jawa Timur. *Cendikia*, 7(2), 210.

- Asep, S. (2022). Peran Pesantren Alam Khoiro Ummah Dalam Pengembangan Ekonomi Islam. *Analytica Islamica*, 11(2), 353.
- Eddy, M. S. (2005). Pengaruh Perumusan Dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Unisba*, 21(3), 443.
- Fajar, R. A. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Di Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero). *Agrica (Jurnal Agribisnis Sumatera Utara)*, 12(2), 104.
- Forum Komunikasi Pesantren Muadalah. (2022). *Napak Tilas Perjuangan Pesantren Di Orde Reformasi*. Berpikir Bijak Bangun Bangsa.
- Fuad, A. (2021). *Analisis Manajemen Terhadap Penerapan Ekonomi Protektif Pesantren Di Unit Usaha Universitas Darussalam Siman*. Institut Agama Islam Negeri (Iain) Ponorogo.
- Habibussalam. (2020). Kesiapan Pengembangan Ekonomi Di Pesantren Al Anwar 3 Sarang, Jawa Tengah. *J-3P*, 5(1), 4.
- Kompri. (2018). *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Prenadamedia Group.
- Lisda, N. R., & Malihah, E. (2020). Membangun Pendidikan Karakter Santri Melalui Panca Jiwa Pondok Pesantren. *Al-Thariqoh*, 5(2).
- Mohammad, S. (2017). Pembelajaran Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta (Studi Etnografi). *Al-Ma'rifah*, 14(2).
- Muhamad, M., & Arwani, A. (2022). Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren. *Jiei*, 8(3), 2757.
- Nazarudi. (2020). *Manajemen Strategik*. CV Amanah.
- Nihyatul, M. (2020). *Perbandingan Sistem Ekonomi*. CV Media Karya Kreatif.
- Pondok Pesantren Darunnajah. (n.d.). *Profil Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta*. Pondok Pesantren Darunnajah. Retrieved May 28, 2023, from <https://darunnajah.com/profil-pondok-pesantren-darunnajah-jakarta/>
- Rony, E. U. (2020). Strategi Pembiayaan Pesantren Melalui Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Jurnal Tahdzibi*, 5(2), 118.
- Sakti, A., & Hidayat, A. (2019). Manajemen Sumber Dana Dan Alokasi Pembiayaan Pada Pesantren Mahasiswa. *Jurnal Perspektif*, 3(2), 122.
- Salusu. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Grasindo.
- Sukatin. (2022). *Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Dee Publish Digital.
- Titik, W. (2022). *Entrepreneurship Marketing Dalam Bisnis*. PT Elex Media Komputindo.
- Ulfah, R. (2017). Pesantren: Lembaga Pendidikan Berbasis Masyarakat (Tinjauan Pasal 1 Ayat 4 Pp Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama Dan Pendidikan Keagamaan). *Jurnal Penelitian*, 11(2), 444.
- Widya, K. M. (2020). Implementasi Poac Fungsi Manajemen Pada Administrasi Keuangan Di Kantor Kecamatan Marisa Kabupaten Pohuwato. *Balance : Economic, Business, Management, And Accounting Journal*, 17(2), 72.
- William, P. (2014). Developing A Leadership Strategy A Critical Ingredient For Organizational Success. *Center For Creative Leadership*.
- Khavit, I. (2020). Linking Porter's Generic Strategies To Firm Performance. *Futur Bus Journal*, 6(1), 3.
- Zaenal, F. (2022). Kepemimpinan Kiai Dalam Pemberdayaan Usaha Masyarakat Berbasis Pesantren Studi Kasus Di Pesantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang. *An-Nahdliyah*, 1(2), 62.