



## **GAYA KEPEMIMPINAN KH. ABDULLAH AL-FAQIR DALAM MEMBANGUN KEMANDIRIAN EKONOMI PONDOK PESANTREN MAMBAUL KHAIRAT**

Riduansyah<sup>1</sup>, Yuni Firayanti<sup>2</sup>, Marhamah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat, Jl. Parit Derabak, Kalimantan Barat, 78122, Indonesia  
Email: [riduansyahunukalbar123@gmail.com](mailto:riduansyahunukalbar123@gmail.com)

---

### **Article History**

Received: 12-08-2025  
Revision: 24-09-2025  
Accepted: 02-10-2025  
Published: 14-10-2025

**Abstract.** This research aims to analyze the leadership style of KH. Abdullah Al-Faqir in building economic independence at Pondok Pesantren Mambaul Khairat, Ketapang Regency, West Kalimantan. A qualitative approach was used with techniques such as interviews, observations, and documentation to obtain primary and secondary data. Data analysis was conducted in three stages: data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The validity of the data was tested using source triangulation techniques and methods to ensure the credibility of the research results. The research results show that the leadership style of KH. Abdullah Al-Faqir is a combination of charismatic, democratic, and transformational. This leadership is able to build the loyalty of students, management, and the community, as well as empower students in managing business units. The strategy for economic independence is achieved through the arrangement of human resources based on competence, deliberation, financial transparency, and internal-external synergy. These findings affirm that adaptive and participatory charismatic leadership can serve as a model for other Islamic boarding schools in building sustainable economic independence.

**Keywords:** Leadership Style, KH. Abdullah Al-Faqir, Economic Independence, Islamic Boarding School, Mambaul Khairat

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir dalam membangun kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Mambaul Khairat, Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat. Pendekatan kualitatif digunakan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh data primer dan sekunder. Analisis data dilakukan tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji dengan teknik triangulasi sumber dan teknik untuk memastikan kredibilitas hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir merupakan kombinasi karismatik, demokratis, dan transformasional. Kepemimpinan ini mampu membangun loyalitas santri, pengurus, dan masyarakat, serta memberdayakan santri dalam pengelolaan unit usaha. Strategi kemandirian ekonomi tercapai melalui penataan SDM berbasis kompetensi, musyawarah, transparansi keuangan, dan sinergi internal-eksternal. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik yang adaptif dan partisipatif dapat menjadi model bagi pesantren lain dalam membangun kemandirian ekonomi secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, KH. Abdullah Al-Faqir, Kemandirian Ekonomi, Pondok Pesantren, Mambaul Khairat

---

**How to Cite:** Riduansyah., Firayanti, Y., & Marhamah. (2025). Gaya Kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Mambaul Khairat. *ECONOMETRICS: Journal of Sustainable Economics and Management*, 1 (4), 161-175. <http://doi.org/10.54373/econom.v1i4.150>

---

## PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang lahir bersamaan dengan masuknya Islam ke Nusantara, khususnya di tanah Jawa. Oleh karena itu, pondok pesantren dapat disebut sebagai lembaga pendidikan tertua dan asli (*indigenous*) dalam masyarakat Indonesia. Unsur utama dalam sebuah pondok pesantren adalah kiai, santri, dan asrama. Sejak awal berdirinya, pondok pesantren mampu tumbuh dan berkembang secara mandiri tanpa terkooptasi oleh kepentingan eksternal. Kemandirian inilah yang menjadikan pondok pesantren tetap eksis hingga saat ini. Keberhasilan pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dari peran seorang kiai sebagai pemimpin dan pengasuh. Kiai bukan hanya berfungsi sebagai pendidik agama, melainkan juga sebagai figur sentral yang menanamkan nilai-nilai kehidupan dan menjaga keberlangsungan pesantren. Salah satu nilai penting yang melekat pada pondok pesantren adalah kemandirian, khususnya dalam bidang ekonomi. Pesantren yang mandiri secara ekonomi akan lebih mudah menjalankan proses pendidikan tanpa terkendala masalah finansial (Safiudin, 2021).

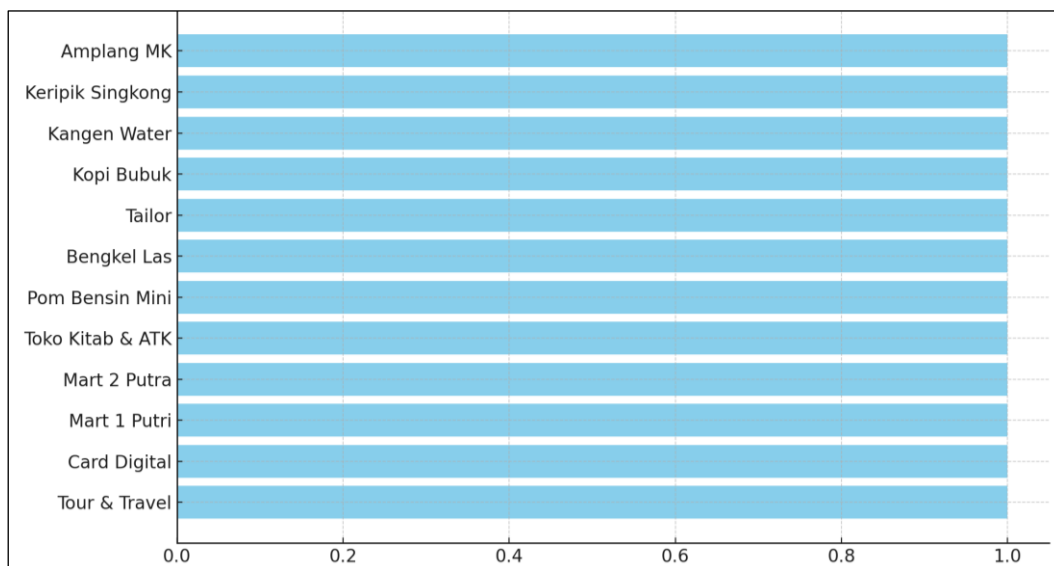
Berdirinya pondok pesantren sangat erat kaitannya dengan dukungan masyarakat. Sejak tahun 1990-an, banyak pesantren berdiri atas sokongan masyarakat berupa hibah tanah, bahan bangunan, bahan pangan, serta dukungan tenaga. Dukungan ini berlanjut hingga pesantren dapat berjalan secara berkesinambungan. Hal tersebut mencerminkan kuatnya nilai sosial-keagamaan, gotong royong, dan penghormatan masyarakat terhadap kiai. Namun, arus modernisasi yang membawa nilai sekularisme, materialisme, hingga hedonisme menyebabkan berkurangnya sokongan masyarakat terhadap pondok pesantren.

Kondisi tersebut menuntut kiai untuk membangun kekuatan ekonomi internal pesantren. Banyak pesantren kemudian mengembangkan unit usaha seperti koperasi, pertanian, perkebunan, peternakan, hingga usaha jasa. Beberapa pesantren yang dikenal berhasil membangun kemandirian ekonomi antara lain Pesantren Tebuireng Jombang, Pesantren Sunan Drajat Lamongan, Pesantren Sidogiri Pasuruan, dan Pesantren Darun Najah Jakarta. Pesantren-pesantren tersebut mampu mengelola aset dan unit usaha sehingga menghasilkan profit besar yang menopang biaya pendidikan (Safiudin, 2021).

Salah satu pesantren yang menaruh perhatian pada kemandirian ekonomi adalah Pondok Pesantren Mambaul Khairat di Kelurahan Kauman, Kecamatan Benua Kayong, Kabupaten Ketapang. Sejak berdiri pada tahun 2001 oleh Dr. KH. Abdullah Al-Faqir, M.E., pesantren ini berkembang pesat. Saat ini, Mambaul Khairat telah memiliki ribuan santri serta beberapa unit usaha, seperti koperasi, pertokoan, percetakan, dan laundry. Pesantren juga mengelola kantin

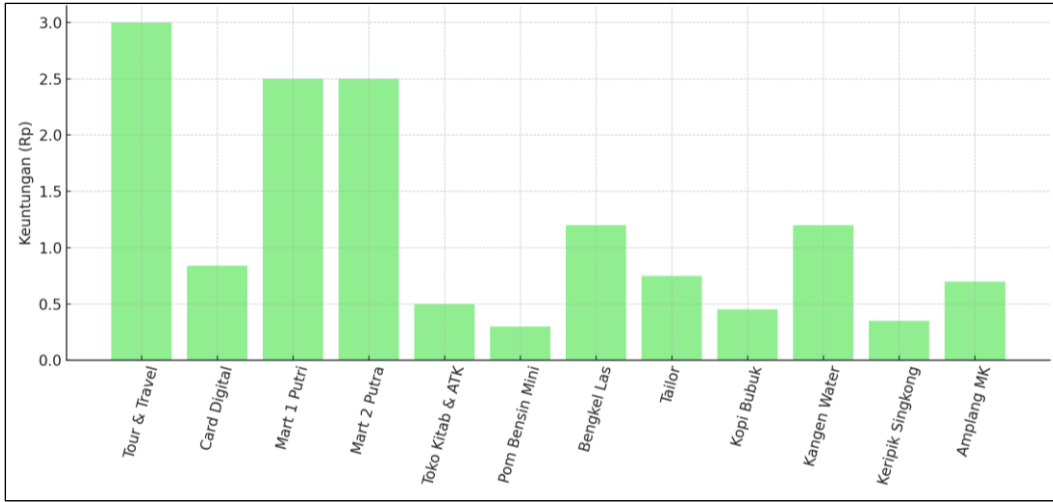
yang wajib menjadi tempat makan santri, dengan keuntungan dialokasikan kembali untuk pembiayaan pendidikan, pembangunan gedung, serta renovasi fasilitas.

Selain mengembangkan unit usaha, Pondok Pesantren Mambaul Khairat juga membangun lembaga pendidikan formal maupun nonformal. Lembaga formal yang berada di bawah naungannya antara lain TK Al Khairiyah, MI Ma'arif, SMP Ma'arif, SMA Ma'arif, hingga kelas pesantren di Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat. Sedangkan lembaga nonformal mencakup Madrasah Diniyah Taklimiyah (Ula, Wustho, Ulya), pendidikan kesetaraan Paket B dan C, serta berbagai kegiatan ekstrakurikuler seperti hadrah, muhadharah, silat, dan drum band. Kurikulum yang digunakan merupakan perpaduan antara kurikulum salafiyah dan kurikulum nasional, dengan sistem pengajaran klasikal yang menekankan keaktifan santri. Dengan gaya kepemimpinan kiai yang khas, Pondok Pesantren Mambaul Khairat berhasil menjaga kesinambungan pendidikan sekaligus mengembangkan kemandirian ekonomi. Fenomena ini menjadi menarik untuk diteliti karena menunjukkan bagaimana peran kiai tidak hanya sebagai pemimpin spiritual, melainkan juga sebagai manajer, inovator, dan penggerak ekonomi pesantren (Ibrahim, 2024).



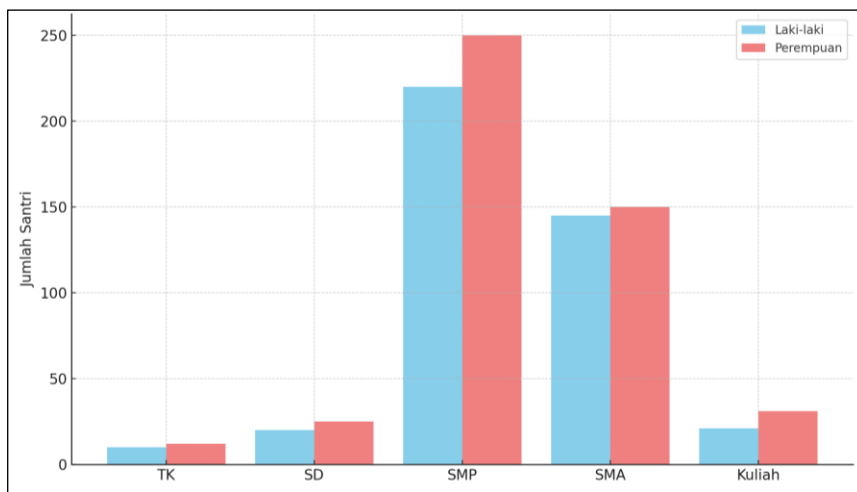
**Gambar 1.** Jumlah unit usaha pondok pesantren Mambaul Khairat

Gambar 1 memperlihatkan bahwa Pondok Pesantren Mambaul Khairat mengelola 12 unit usaha, di antaranya PT. Mambaul Khairat Tour & Travel, PT. Cazh Id (Card Digital), dua minimarket (Mart Putri dan Mart Putra), Toko Kitab & ATK, Pom Bensin Mini, Bengkel Las, Tailor, Produksi Kopi Bubuk, Kangen Water, Produksi Keripik Singkong, dan Amplang MK. Keberagaman usaha ini menunjukkan keseriusan pesantren dalam membangun kemandirian ekonomi sebagai penopang pendidikan.



**Gambar 2.** Rata-Rata Keuntungan Unit Usaha Per tahun  
(Sumber: Pondok Pesantren Mambaul Khairat, 2025)

Gambar 2 menunjukkan rata-rata keuntungan per tahun dari setiap unit usaha di Pondok Pesantren Mambaul Khairat. Usaha terbesar adalah PT. Mambaul Khairat Tour & Travel dengan Rp 300.000.000 per tahun. Mart Putri dan Mart Putra masing-masing Rp 250.000.000. Bengkel Las dan Kangen Water masing-masing Rp 120.000.000. Tailor Rp 75.000.000, Amplang MK Rp 70.000.000, Card Digital Rp 84.000.000, Produksi Kopi Bubuk Rp 45.000.000, Produksi Keripik Singkong Rp 35.000.000, Toko Kitab & ATK Rp 50.000.000, dan Pom Bensin Mini Rp 30.000.000. Data ini memperlihatkan bahwa usaha yang dikelola tidak hanya beragam, tetapi juga memberikan kontribusi keuangan yang nyata dalam mendukung kemandirian pesantren.



**Gambar 3.** Rata-rata keuntungan unit usaha per tahun

Gambar 3 menggambarkan jumlah santri di Pondok Pesantren Mambaul Khairat tahun 2024. Jumlah total santri adalah 884 orang, terdiri atas 416 laki-laki dan 468 perempuan. Distribusi berdasarkan jenjang pendidikan yaitu TK (10 laki-laki, 12 perempuan), SD (20 laki-

laki, 25 perempuan), SMP (220 laki-laki, 250 perempuan), SMA (145 laki-laki, 150 perempuan), dan Kuliah (21 laki-laki, 31 perempuan). Jumlah santri terbanyak ada di jenjang SMP yaitu 470 orang, menunjukkan bahwa pesantren ini menjadi pilihan utama masyarakat untuk pendidikan usia remaja.

Data tersebut menunjukkan bahwa pondok pesantren bukan hanya lembaga pendidikan tradisional, tetapi juga entitas ekonomi yang mampu mengelola usaha secara produktif. Dengan jumlah santri yang besar dan kebutuhan operasional yang terus meningkat, strategi pengembangan unit usaha menjadi bagian penting dari upaya mempertahankan kemandirian. Hal ini membuktikan bahwa kemandirian ekonomi bukan sekadar idealisme, tetapi telah diwujudkan secara nyata melalui aktivitas usaha pesantren. Faktor penting yang memengaruhi keberhasilan kemandirian ekonomi pesantren adalah kepemimpinan kiai. Dalam tradisi pesantren, kiai bukan hanya guru dan pembimbing spiritual, tetapi juga figur pengambil keputusan yang menentukan arah kebijakan pesantren, termasuk dalam aspek ekonomi. Kepemimpinan kiai yang efektif dapat menggerakkan potensi internal pesantren sekaligus membangun jaringan eksternal yang mendukung keberlanjutan ekonomi lembaga. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kiai merupakan variabel kunci dalam memahami bagaimana pesantren membangun kemandirian ekonomi.

Pengasuh Pondok Pesantren Mambaul Khairat merupakan contoh kiai dengan gaya kepemimpinan yang khas. Sejak mendirikan pesantren ini, KH. Abdullah Al-Faqir tidak hanya fokus pada pengajaran agama, tetapi juga menaruh perhatian besar pada pembangunan ekonomi pesantren. Melalui unit-unit usaha yang dirintis, KH. Abdullah Al-Faqir berhasil menciptakan sistem ekonomi yang mendukung pembiayaan pendidikan, pembangunan infrastruktur, serta pemberdayaan santri. Hal ini menunjukkan peran ganda kiai sebagai pendidik sekaligus manajer ekonomi lembaga.

Penelitian terdahulu memberikan gambaran bahwa kepemimpinan kiai di pesantren sering kali bercorak karismatik, tetapi juga dapat berpadu dengan gaya demokratis, terutama dalam melibatkan santri dan masyarakat (Gufonul, 2020). Sementara itu, Manshur (2022) menyoroti kemandirian pesantren dari sisi konseptual, meliputi kemandirian emosional, intelektual, sosial, dan ekonomi. Namun, kajian-kajian tersebut belum banyak membahas implementasi konkret gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan kemandirian ekonomi pada level lokal, khususnya di pesantren-pesantren Kalimantan Barat. Oleh karena itu, terdapat ruang penelitian (*research gap*) untuk mendalami bagaimana gaya kepemimpinan kiai secara spesifik berperan dalam mengelola dan mengembangkan kemandirian ekonomi pesantren. Kajian semacam ini penting untuk memahami model kepemimpinan yang dapat ditransformasikan ke

pesantren lain dalam upaya memperkuat peran ekonomi pesantren sebagai pilar pendidikan Islam yang berkelanjutan.

Penelitian ini difokuskan pada gaya kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir dalam membangun kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Mambaul Khairat. Tujuan utamanya adalah mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan beliau serta menganalisis strategi-strategi yang diterapkan dalam mengembangkan unit usaha pesantren. Dengan mengkaji praktik kepemimpinan tersebut, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kiai dalam mengintegrasikan pendidikan dengan pembangunan ekonomi.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan landasan filsafat postpositivisme. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena secara alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Teknik yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan analisis data bersifat induktif untuk memahami makna fenomena, bukan sekadar generalisasi (Sugiyono, 2020; Syafrida, 2022). Lokasi penelitian adalah Pondok Pesantren Mambaul Khairat, Jl. Pulau Seribu, Kelurahan Kauman, Kecamatan Benua Kayong, Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat. Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan observasi langsung dengan pengasuh pondok, pengurus, alumni, dan santri, sedangkan data sekunder berasal dari penelitian terdahulu, buku, serta dokumen terkait (Sugiyono, 2022). Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman (2014), yang mencakup tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji dengan teknik triangulasi sumber dan teknik untuk memastikan kredibilitas hasil penelitian (Sugiyono, 2020).

## **HASIL DAN DISKUSI**

### **Gaya Kepemimpinan KH Abdullah AL-Faqir Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren Mambaul Khairat**

Gaya kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir dalam membangun kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Mambaul Khairat menunjukkan karakteristik yang kuat pada dimensi karismatik, demokratis, dan transformasional. Menurut Widodo (2022), kepemimpinan pesantren umumnya berakar pada kharisma kiai sebagai pemegang otoritas spiritual dan moral. Namun, dalam konteks modern, pola kepemimpinan yang hanya bertumpu pada kharisma

cenderung tidak cukup untuk menjawab tantangan perubahan. Oleh karena itu, kepemimpinan karismatik perlu dipadukan dengan model transformasional yang menekankan inovasi, partisipasi, dan pemberdayaan (Bashori, 2021).

KH. Abdullah Al-Faqir menampilkan teladan moral dan integritas yang menjadi sumber legitimasi kepemimpinannya. Karisma KH. Abdullah Al-Faqir tidak sekadar hadir dalam simbol keagamaan, tetapi juga dalam konsistensi perilaku sehari-hari. Hal ini selaras dengan pandangan Siagian (dalam Mustaan, 2020) bahwa pemimpin karismatik dipatuhi pengikutnya bukan hanya karena kekuasaan formal, melainkan karena kekuatan teladan yang ditunjukkan. Kepercayaan penuh dari santri, pengurus, dan masyarakat sekitar menunjukkan bahwa kharisma KH. Abdullah Al-Faqir telah bertransformasi menjadi modal sosial yang menopang stabilitas pesantren.

Pola komunikasi yang terbuka dan musyawarah yang dilakukan KH. Abdullah Al-Faqir merefleksikan dimensi kepemimpinan demokratis. Suharto (2020) menekankan bahwa pola kepemimpinan demokratis di pesantren ditunjukkan melalui keterlibatan semua unsur dalam pengambilan keputusan, pemberian kepercayaan kepada santri untuk mengelola unit usaha, serta adanya ruang dialog dalam setiap kebijakan. Hal ini membuat para pengurus dan santri tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga subjek aktif yang terlibat dalam pengembangan ekonomi pesantren. Oleh karena itu, rasa memiliki (*sense of belonging*) tumbuh secara kolektif, yang pada gilirannya memperkuat keberlangsungan unit-unit usaha. Gaya kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir juga mengandung dimensi transformasional. KH. Abdullah Al-Faqir tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan santri dengan memberikan tanggung jawab dalam pengelolaan usaha, sembari tetap membimbing dan mengevaluasi. Menurut Northouse (2022), pemimpin transformasional mampu menumbuhkan motivasi inspirasional dengan membangun visi yang bermakna. Hal ini terlihat dari bagaimana visi kemandirian ekonomi dijadikan sebagai misi bersama, bukan sekadar aktivitas mencari keuntungan, tetapi juga sebagai wujud menjaga keberlangsungan pesantren dan meningkatkan kemandirian santri. Kepemimpinan karismatik-demokratis ini juga melahirkan budaya organisasi inklusif. Kurniawan dan Sari (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren menumbuhkan rasa keterlibatan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta kultur kerja yang sehat, saling menghargai, dan penuh rasa tanggung jawab. Budaya ini membedakan Pondok Pesantren Mambaul Khairat dari model kepemimpinan yang masih kaku dan otoriter.

Sudut pandang ekonomi, kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir berhasil menjadikan pesantren relatif mandiri. Berbagai unit usaha seperti koperasi syariah, toko kitab dan ATK, kantin, MK Mart, hingga balai pelatihan keterampilan mampu beroperasi secara berkelanjutan tanpa ketergantungan penuh pada bantuan eksternal. Manshur (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik yang dipadukan dengan pemberdayaan dapat membangun keterikatan emosional antara pemimpin dan pengikut, sehingga mendorong loyalitas serta kesediaan untuk berkontribusi. Hal ini tampak pada keterlibatan alumni maupun masyarakat yang tetap mendukung pesantren meskipun sudah berada di luar lingkup pondok.

Pola kepemimpinan yang sangat bertumpu pada figur kiai menyimpan potensi ketergantungan struktural. Banyak keputusan strategis tetap membutuhkan restu KH. Abdullah Al-Faqir, sehingga regenerasi kepemimpinan dan kemandirian manajerial menjadi tantangan tersendiri. Jika tidak diantisipasi, kondisi ini dapat menghambat keberlanjutan ketika terjadi pergantian pemimpin. Oleh karena itu, perencanaan kaderisasi serta pembagian kewenangan yang lebih sistematis perlu dilakukan agar model kepemimpinan ini tetap adaptif terhadap perubahan. Gaya kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir merupakan kombinasi antara kharismatik, demokratis, dan transformasional. Model ini terbukti efektif dalam mengintegrasikan nilai spiritual dengan strategi pemberdayaan ekonomi, membangun loyalitas dan kepercayaan, serta mendorong santri untuk mandiri. Temuan ini memperkuat pandangan Santosa et al., (2021) bahwa figur pemimpin pesantren yang visioner, terbuka, dan komunikatif mampu menjadi motor penggerak inovasi sekaligus penjaga nilai-nilai tradisional. Oleh karena itu, kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir dapat menjadi model ideal bagi pengembangan kemandirian ekonomi pesantren di era modern.

### **Analisis Strategi dan Faktor Pendukung dalam Perspektif Kepemimpinan Karismatik**

Strategi kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Mambaul Khairat dapat dipahami melalui bingkai kepemimpinan karismatik yang ditunjukkan oleh KH. Abdullah Al-Faqir. Siagian (2020) menyatakan bahwa pemimpin karismatik memiliki pengaruh besar dalam membangkitkan loyalitas dan kepercayaan para pengikutnya. Hal ini selaras dengan kenyataan di lapangan, di mana karisma KH. Abdullah Al-Faqir tercermin dari wibawa, keteladanan, dan pendampingannya secara langsung terhadap santri serta pengurus dalam mengelola strategi kemandirian ekonomi.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) menjadi strategi awal yang menonjol. Musta'an (2020) menekankan bahwa pemimpin pesantren yang efektif harus mampu menempatkan individu sesuai dengan kompetensi dan potensi yang dimiliki. Dalam konteks ini, KH.

Abdullah Al-Faqir mempercayakan pengelolaan unit usaha tertentu kepada alumni dengan latar belakang keilmuan relevan, misalnya lulusan ekonomi untuk mengelola MK Mart Putri serta alumni yang pernah mengikuti kursus keterampilan untuk unit menjahit. Pendekatan ini tidak hanya mengoptimalkan kinerja unit usaha, tetapi juga menunjukkan adanya manajemen berbasis kompetensi yang memperkuat efektivitas kepemimpinan karismatik.

Pengorganisasian yang rapi juga menjadi bagian penting dari strategi. Bass (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik yang produktif tidak lepas dari komunikasi dua arah dan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Hal ini tercermin di Pondok Pesantren Mambaul Khairat, di mana keputusan penting mengenai pengelolaan usaha selalu melalui diskusi bersama antara kiai, pengurus, dan pengelola unit. Budaya musyawarah tersebut tidak hanya menghasilkan keputusan yang inklusif, tetapi juga memperkuat rasa memiliki seluruh elemen pondok sehingga strategi dapat dijalankan secara kolektif. Faktor pendukung lain yang signifikan adalah loyalitas santri dan pengurus. Siagian (2020: 50) menyatakan bahwa loyalitas lahir dari kepercayaan dan konsistensi pemimpin dalam memberi teladan. Dalam praktiknya, santri yang terlibat dalam unit usaha menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk kepentingan bersama, bukan individu. Kesadaran kolektif ini menumbuhkan tanggung jawab moral sehingga risiko penyalahgunaan wewenang dapat ditekan. Oleh karena itu, kepemimpinan karismatik KH. Abdullah Al-Faqir berhasil membangun etos kejujuran dan tanggung jawab dalam mengelola keuangan pesantren.

Sinergi antarbagian menjadi faktor pendukung berikutnya. Musta'an (2020) menegaskan bahwa sinergi organisasi terbentuk melalui komunikasi intensif, pembagian peran yang jelas, serta dukungan antar elemen. Hal ini terbukti dalam sistem pelaporan rutin yang dilakukan unit usaha kepada pengurus pusat, yang kemudian dialokasikan untuk kebutuhan operasional pesantren. Transparansi ini memperkuat rasa kepercayaan dan mencegah potensi konflik. Kepercayaan masyarakat juga menjadi faktor eksternal yang penting. Siagian (2020) menjelaskan bahwa pemimpin karismatik mampu menarik simpati masyarakat luas. Dalam konteks Pesantren Mambaul Khairat, kepercayaan warga sekitar tercermin melalui partisipasi mereka sebagai konsumen produk pondok sekaligus mitra penyedia bahan baku. Hal ini menunjukkan bahwa karisma KH. Abdullah Al-Faqir tidak hanya berdampak pada internal pesantren, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial di mata masyarakat.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kemandirian ekonomi Pondok Pesantren Mambaul Khairat efektif karena ditopang oleh faktor-faktor pendukung yang selaras dengan teori kepemimpinan karismatik. Perencanaan SDM, pengorganisasian, loyalitas internal, sinergi antarbagian, dan dukungan masyarakat tidak berdiri sendiri, tetapi saling

melengkapi. Namun demikian, terdapat potensi risiko ketergantungan berlebihan pada figur sentral kiai. Jika tidak diimbangi dengan proses kaderisasi yang matang, pola kepemimpinan ini dapat menyulitkan regenerasi ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa model kepemimpinan karismatik KH. Abdullah Al-Faqir dapat menjadi rujukan bagi pesantren lain dalam membangun kemandirian ekonomi. Selama pemimpin mampu mengintegrasikan karisma dengan komunikasi terbuka, budaya musyawarah, serta pemberdayaan santri dan alumni, maka kemandirian pesantren dapat terwujud secara lebih berkelanjutan. Oleh karena itu, Pesantren Mambaul Khairat tidak hanya menampilkan pola manajemen berbasis karisma, tetapi juga memperlihatkan bahwa kemandirian ekonomi dapat dicapai melalui sinergi nilai spiritual, sosial, dan kewirausahaan.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Membangun Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Mambaul Khairat**

Keberhasilan Pondok Pesantren Mambaul Khairat dalam membangun kemandirian ekonomi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor utama adalah kepemimpinan karismatik KH. Abdullah Al-Faqir yang menjadi teladan moral sekaligus motivator bagi seluruh elemen pesantren. Menurut Siagian (2020), kepemimpinan karismatik mampu menggerakkan pengikut melalui keteladanan dan kepercayaan. Keberhasilan unit usaha pesantren dipengaruhi oleh kepemimpinan karismatik dan modal sosial (informan menyatakan loyalitas santri tinggi). Santri bekerja dengan tanggung jawab karena menganggap pengelolaan usaha sebagai bentuk pengabdian kepada pesantren.

Pengurus pondok juga menjadi faktor pendukung penting karena terlibat aktif dalam pengambilan keputusan bersama kiai. Pola musyawarah ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan partisipatif Bass (2022), dimana keterlibatan banyak pihak memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab moral. Sinergi antara kiai, pengurus, dan santri menciptakan kekompakan internal yang kokoh. Keputusan strategis diambil secara bersama, sehingga semua pihak merasa bertanggung jawab terhadap keberlanjutan usaha. Hal ini memperlihatkan integrasi nilai kepemimpinan dan partisipasi dalam budaya pesantren.

Dukungan masyarakat dan alumni juga memperkuat strategi kemandirian ekonomi pesantren. Musta'an (2020) menjelaskan bahwa modal sosial berupa jaringan kepercayaan antar pihak menjadi penggerak keberlanjutan organisasi. Keterlibatan alumni dan masyarakat menimbulkan ikatan emosional jangka panjang yang mendukung stabilitas usaha. Masyarakat menjadi pelanggan tetap dan pemasok bahan baku, sementara alumni membantu promosi dan modal. Kombinasi dukungan ini menunjukkan kekuatan modal sosial sebagai faktor

pendukung internal dan eksternal. Strategi kemandirian ekonomi menghadapi hambatan yang menuntut solusi adaptif. Hambatan utama adalah keterbatasan modal operasional. Dalam kondisi ini, kepemimpinan karismatik KH. Abdullah Al-Faqir mendorong pengurus mencari alternatif, seperti memutar laba usaha dan kerja sama dengan pemasok. Hal ini sejalan dengan Siagian (2020), yang menekankan optimisme pemimpin di tengah keterbatasan sumber daya. Strategi adaptif ini membantu pesantren tetap berjalan meskipun modal terbatas.

Kemampuan manajerial santri yang masih informal menjadi hambatan lain. Informan menyebut pembelajaran manajerial dilakukan secara praktik, bukan pelatihan formal. Bass (2022) menekankan pentingnya pelatihan berkesinambungan untuk membentuk profesionalisme organisasi. Kelemahan pencatatan keuangan juga menjadi tantangan yang perlu diperbaiki. Menurut Musta'an (2020), transparansi administrasi penting agar kepercayaan tidak disalahgunakan. Keterbatasan tenaga kerja santri dan sarana produksi menjadi hambatan teknis. Santri harus membagi waktu antara belajar dan usaha, sehingga pengelolaan tidak selalu optimal. Northouse (2022) menegaskan pentingnya proporsi peran bawahan agar prioritas tidak bentrok. Kreativitas adaptif juga diperlukan untuk mengatasi keterbatasan fasilitas (Bass, 2022). KH. Abdullah Al-Faqir mendorong penjadwalan bijak dan pembelian peralatan secara bertahap untuk menjaga kontinuitas usaha.

Faktor pendukung berupa kepemimpinan karismatik, loyalitas santri, keterlibatan pengurus, serta dukungan masyarakat dan alumni membentuk modal sosial yang kokoh. Sementara faktor penghambat berupa keterbatasan modal, keterampilan manajerial, pencatatan keuangan, tenaga kerja, dan sarana produksi membutuhkan strategi adaptif berkelanjutan. Kepemimpinan kiai terbukti menjadi kunci dalam menjaga stabilitas usaha melalui bimbingan moral dan musyawarah. Penekanan pada keseimbangan belajar dan berwirausaha menjaga keberlanjutan usaha. Modal sosial dan kepemimpinan karismatik memungkinkan pesantren mempertahankan kemandirian ekonomi meskipun menghadapi berbagai keterbatasan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan karismatik yang dikemukakan oleh Weber (dalam Bass, 2022), bahwa legitimasi seorang pemimpin dapat bersumber dari kepercayaan, teladan, dan kharisma pribadi. Namun, temuan di Pondok Pesantren Mambaul Khairat menunjukkan bahwa kharisma tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan diperkuat oleh sistem manajemen berbasis kompetensi dan pola musyawarah. Artinya, teori kepemimpinan karismatik perlu dipahami secara lebih kontekstual: ia dapat bersinergi dengan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional untuk menciptakan kemandirian organisasi. Kontribusi teoretis ini menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik

dalam konteks pesantren Indonesia memiliki nuansa khas, yakni kombinasi nilai spiritual, loyalitas sosial, dan praktik manajerial modern.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi pada literatur manajemen pesantren dengan memperluas pemahaman tentang strategi kemandirian ekonomi. Jika penelitian terdahulu lebih banyak menekankan peran jejaring eksternal, temuan ini memperlihatkan bahwa loyalitas internal santri dan alumni dapat menjadi kekuatan utama. Hal ini menunjukkan bahwa teori tentang *resource-based view* (Barney, 1991) relevan untuk konteks pesantren: sumber daya manusia internal dapat menjadi aset unik yang sulit ditiru oleh lembaga lain, sehingga menjadi keunggulan kompetitif dalam membangun kemandirian ekonomi.

Penelitian ini memberikan pelajaran penting bagi pesantren lain yang ingin membangun kemandirian ekonomi. Pertama, kharisma kiai dapat dijadikan modal sosial untuk menggerakkan partisipasi santri, alumni, dan masyarakat. Kedua, diperlukan penataan SDM berbasis kompetensi agar unit usaha berjalan secara profesional. Ketiga, sistem musyawarah dan transparansi keuangan harus dipertahankan untuk menjaga kepercayaan kolektif. Tanpa ketiga hal ini, potensi kemandirian akan sulit diwujudkan secara berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan pentingnya kaderisasi kepemimpinan di lingkungan pesantren. Ketergantungan yang terlalu tinggi pada figur kharismatik, sebagaimana ditemukan di Mambaul Khairat, berisiko menimbulkan kesenjangan ketika terjadi regenerasi kepemimpinan. Oleh karena itu, perlu disiapkan sistem kaderisasi yang tidak hanya menekankan loyalitas, tetapi juga kompetensi manajerial dan visi kewirausahaan. Oleh karena itu, keberlanjutan unit usaha pesantren dapat tetap terjaga meski terjadi perubahan kepemimpinan.

Implikasi praktis lain adalah perlunya sinergi dengan pihak eksternal seperti pemerintah daerah, lembaga keuangan syariah, maupun mitra usaha. Meski kekuatan internal santri dan alumni terbukti dominan, dukungan eksternal dapat mempercepat pengembangan skala usaha. Hal ini sejalan dengan strategi *collaborative governance* yang menekankan pentingnya kemitraan lintas sektor dalam memperkuat kemandirian lembaga keagamaan. Penelitian ini tidak hanya memperkaya teori kepemimpinan karismatik dalam konteks pesantren, tetapi juga memberikan panduan praktis yang aplikatif bagi pengembangan ekonomi pesantren. Model kepemimpinan karismatik yang adaptif, partisipatif, dan berbasis kompetensi sebagaimana ditemukan di Pondok Pesantren Mambaul Khairat dapat dijadikan referensi untuk memperkuat kemandirian ekonomi pesantren di berbagai daerah di Indonesia.

## KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir di Pondok Pesantren Mambaul Khairat merupakan kombinasi karismatik, demokratis, dan transformasional. Karisma KH. Abdullah Al-Faqir terlihat dari teladan moral dan integritas yang membangun kepercayaan santri, pengurus, dan masyarakat. Pola komunikasi terbuka dan musyawarah mencerminkan dimensi demokratis dalam pengambilan keputusan. Transformasional terlihat dari pemberdayaan santri dan alumni dalam pengelolaan unit usaha. Pendekatan ini menumbuhkan loyalitas, rasa memiliki, dan tanggung jawab kolektif dalam seluruh elemen pesantren. Oleh karena itu, kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir mengintegrasikan nilai spiritual dan strategi manajerial secara efektif. Strategi kemandirian ekonomi pesantren dijalankan melalui penataan SDM berbasis kompetensi, pengorganisasian yang rapi, serta transparansi keuangan. Sinergi internal antara kiai, pengurus, dan santri memperkuat keberlangsungan unit usaha. Dukungan eksternal dari masyarakat dan alumni menjadi modal sosial yang penting. Hambatan seperti keterbatasan modal, sarana produksi, dan keterampilan manajerial diatasi melalui pembelajaran praktik dan strategi adaptif. Pendekatan ini memastikan unit usaha tetap beroperasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pesantren mampu menjaga kemandirian ekonomi meski menghadapi berbagai keterbatasan.

Temuan penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik yang dipadukan dengan demokratis dan transformasional efektif dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren. Model kepemimpinan KH. Abdullah Al-Faqir dapat dijadikan rujukan bagi pesantren lain. Kaderisasi kepemimpinan diperlukan untuk mengurangi ketergantungan pada figur tunggal. Pembinaan kompetensi manajerial santri dan alumni penting untuk keberlanjutan unit usaha. Sinergi internal dan dukungan masyarakat tetap menjadi faktor utama keberhasilan. Oleh karena itu, kemandirian ekonomi pesantren dapat tercapai secara berkelanjutan melalui kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif

## REFERENSI

- Abdullah, G. M. (2020). *Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren* (Skripsi). Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Arifin, M. (2021). Pengelolaan keuangan otonom pesantren melalui unit usaha produktif. *Jurnal Ekonomi Islam*, 13(2), 101–115.
- Asmini, A. (2024). *Konsep Kemandirian dalam Pendidikan Islam*. Prenada Media.
- Asmini, A., Fitriyani, I., Sumbawati, N. K., & Rachman, R. (2024). Peran entrepreneur dalam mendorong kemandirian ekonomi Indonesia. *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 12–24. <https://doi.org/10.37275/ijssh.v4i1.232>

- Azhari, A., & Samiani, A. (2023). Peran gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kemandirian ekonomi masyarakat desa. *Referensi: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 11(2), 73–83. <https://doi.org/10.30656/referensi.v11i2.5678>
- Baidhawiy, Z. (2020). *Kepemimpinan Spiritual di Pesantren*. Walisongo Press.
- Bashori, K. (2021). *Manajemen Pondok Pesantren Modern* (hlm. 112–114). Deepublish.
- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Daft, R. L. (2020). *The Leadership Experience* (7th ed.). Cengage Learning.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2022). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Humaini, A., & Muttaqin, A. I. (2023). Gaya kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.15575/jmd.v5i1.15876>
- Ibrahim, I. (2024). *Kepemimpinan Islam di Pondok Pesantren*. UIN Maliki Press.
- Idris, M., & Rahman, T. (2021). Analisis strategi kiai dan santri dalam mewujudkan kemandirian ekonomi PP. Nurul Amanah dan PP. Raudhatul Mutaallimin Bangkalan. *Miyah: Jurnal Studi Islam*, 17(2), 193–210. <https://doi.org/10.32678/miyah.v17i2.3245>
- Kurnia, A., Firayanti, Y., & Tawil, H. (2023). Analisis gaya kepemimpinan di Desa Manggala Kecamatan Pinoh Selatan Kabupaten Melawi. *Armada: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1(9), 1061–1074. <https://doi.org/10.55047/armada.v1i9.235>
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Manshur, M. F. M. (2022). *Kepemimpinan Pesantren: Antara Tradisi dan Modernitas* (hlm. 73–75). Remaja Rosdakarya.
- Menon, S. T. (2022). *Organizational Structure and Design*. Springer.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mujiburrahman. (2021). *Budaya Organisasi Islam*. Deepublish.
- Mustaan, A. G. (2020). Gaya kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pondok pesantren. *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah*, 2(2), 30–46. <https://doi.org/10.55652/muhasabatuna.v2i2.789>
- Mustaan, A. G. (2020). *Teori Kepemimpinan Islam*. UIN Press.
- Muttaqin, A. I. (2023). Gaya kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Mambaul Hikam Lumajang. *Risalatuna: Journal of Pondok Pesantren Studies*, 3(2), 132–145. <https://doi.org/10.47769/risalatuna.v3i2.876>
- Nanda, A. S., & Fitriyani, F. (2024). Mendorong kemandirian ekonomi santri melalui entrepreneurship pada Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum di Mojokerto. *Ecopreneur: Journal of Sharia Economics Study Program*, 5(1), 11–20. <https://doi.org/10.55316/ecopreneur.v5i1.146>
- Nangimah, S. (2024). Kemandirian pesantren dalam perspektif manajemen pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 55–67.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Pebriana, N., Yusuf, M., & Rahayu, L. (2024). Kemandirian finansial lembaga pendidikan Islam di era globalisasi. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 15(1), 34–47.
- Prasetyo, A. (2023). *Pengembangan Masyarakat Desa Mandiri*. Deepublish.
- Rahman, F. (2022). Pengembangan usaha bisnis dalam membangun kemandirian pondok pesantren. *Jurnal Ilmiah Al-Tsarwah*, 5(2), 88–103. <https://doi.org/10.47453/al-tsarwah.v5i2.155>

- Safiudin, R. A., & Supriyanto, S. (2021). Membentuk kemandirian ekonomi pesantren: Telaah terhadap peran kiai dalam Pesantren Al-Amien Preduan, Madura. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 285–297. <https://doi.org/10.14421/jpi.2021.82.285-297>
- Safiyudin, A. (2021). Kemandirian ekonomi pesantren. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 13(1), 45–56. <https://doi.org/10.22373/jes.v13i1.4598>
- Sahir. (2021). *Metodologi Penelitian*. KBM Indonesia.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta. (repository.unibos.ac.id, Belbuk)
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyanto, S. (2021). Membentuk kemandirian ekonomi pesantren: Telaah terhadap peran kiai dalam Pesantren Al-Amien Preduan, Madura. *Maliyah: Jurnal Hukum Bisnis Islam*, 11(2), 282–309. <https://doi.org/10.20885/maliyah.vol11.iss2.art7>
- Syafrida. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Kencana.
- Tsauri, S., & Wahidah, F. (2023). Strategi kepemimpinan entrepreneurship kiai dalam eskalasi kemandirian santri melalui pendidikan terpadu di Pondok Pesantren. *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 62–84. <https://doi.org/10.15575/leaderia.v4i1.17781>
- Ulfi, M. (2022). *Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren Melalui PT Ngabar Mandiri Sejahtera (Studi pada Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar)* (Disertasi). IAIN Ponorogo.
- Widodo, S. (2022). *Kepemimpinan Pesantren Kontemporer*. Deepublish.
- Yudi, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yulistiono, B., Hidayat, R., & Saputra, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer*. Prenada Media.