

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOPONTREN NON AKTIF MENUJU  
KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN: PENDEKATAN  
PARTICIPATORY ACTION RESEARCH DI PESANTREN RIYADLUL  
JANNAH MOJOKERTO**

**TESIS**

**Oleh:**

**ZAIN**

**240504210006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2025**

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOPONTREN NON AKTIF MENUJU  
KEMANDIRIAN EKONOMI PESANTREN: PENDEKATAN  
PARTICIPATORY ACTION RESEARCH DI PESANTREN RIYADLUL  
JANNAH MOJOKERTO**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syariah  
Pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



**Oleh:**

**ZAIN**

**NIM. 240504210006**

**PROGRAM MAGISTER EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Kopontren Non Aktif Menuju Kemandirian Ekonomi Pesantren: Pendekatan PAR di Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto” yang disusun oleh Zain (240504210006) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh tiga pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diuji dalam ujian proposal tesis.

Batu, 24 November 2025

Pembimbing I



H. Aunur Rofiq, Lc., M. Ag., Ph.D  
NIP. 196709282000031001

Pembimbing II



Jufri Sagaf, S.E., M.Sc.  
NIP. 19760215201608011049

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah



EKO SUPRAYITNO, SE., M.Si., Ph.D  
NIP. 197511091999031003

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan Judul "Strategi Pengembangan Koppontron Non Aktif Menuju Kemandirian Ekonomi Pesantren Pendekatan Participatory Action Research di Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto" yang disusun oleh Zain (240504210006) telah diuji dan dipertahankan dihadapan dewan penguji dalam Ujian Tesis pada tanggal 16 Desember 2025.

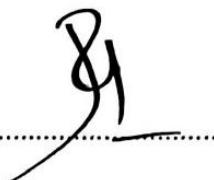
### Nama Penguji

#### Penguji Utama

Dr. H. Ahmad Djalaluddin, Lc, M.A

NIP. 197307192005011003

### Tanda Tangan



#### Ketua Penguji

Yuniarti Hidayah Suryoso Putr, S.E., M.  
Bus.Ak., CA., M.Res., Ph.D

NIP. 197606172008012020



#### Pembimbing I/Penguji

H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D

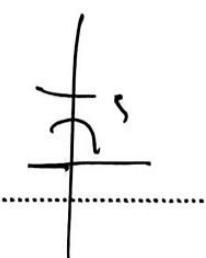
NIP. 196709282000031001



#### Pembimbing II/Sekretaris

Dr. Segaf, S.E., M.Sc

NIP. 19760215201608011049



## **SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH**

Nama : Zain  
NIM : 240504210006  
Program Studi : Magister Ekonomi Syari'ah  
Judul : Strategi Pengembangan Kopontren Non Aktif Menuju Kemandirian  
Ekonomi Pesantren: Pendekatan PAR di Pesantren Riyadlul Jannah  
Mojokerto

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis ini merupakan karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya yang telah di tulis dan di terbitkan oleh orang lain. Kecuali pada bagian-bagian yang di rujuk sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa ada paksa dari pihak manapun.

Batu, 24 Oktober 2025



**Zain**

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Swt. yang telah memberikan rahmat, taufik, karunia dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tidak lupa juga penulis haturkan shalawat dan salam kepada baginda Nabi Muhammad Saw. beserta keluarga dan sahabat-sahabatnya. Di samping itu, banyak pihak-pihak yang telah membantu proses akselerasi penyelesaian tesis ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si.yang telah memberikan kesempatan dan pelayanan pendidikan di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada Program Studi Ekonomi Syariah.
2. Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian.
3. Ketua Program Studi Ekonomi Syariah, Bapak Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D yang telah memberikan motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen pembimbing I, Bapak H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D. yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, saran, kritikan, pengarahan dan motivasi dalam penulisan tesis ini.
5. Dosen pembimbing II, Bapak Dr. Segaf, S.E., M.Sc. yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, saran, kritikan, pengarahan dan motivasi dalam penulisan tesis ini.
6. Seluruh Bapak Ibu Dosen Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya Dosen pada Program Studi Ekonomi Syariah, yang tidak mungkin disebutkan satu persatu dengan tanpa mengurangi rasa hormat, yang telah banyak

memberikan wawasan keilmuan kepada penulis selama studi berlangsung.

7. Ayahanda Abuya KH. Mahfudz Syaubari, M.A. dan Ibunda Hj. Faicha, Ibunda Hj. Husnawiyah, Ibunda Hj. Shofiyah dan Hj. Endang Rohmawti yang telah senantiasa mendo'akan agar penulisan tesis sebagai tugas akhir program magister ini terselesaikan.
8. Istri tercinta Nafisa Alyana yang telah sabar dan setia menemani dan senantiasa memberikan support dan semangat selama proses penyusunan tesis berlangsung.
9. Sahabat-sahabat mahasiswa (i) Program Magister Ekonomi Syariah satu angkatan yang telah ikut andil memberikan motivasi akselerasi penyelesaian tesis ini.

Malang, 24 November 2025  
Penulis,

**ZAIN**

NIM. 240504210006

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	xiii
1. Ta' Marbutah (س) di Akhir Kata .....	xiv
2. Kata Sandang Alif-Lam (Al).....	xv
ABSTRAK.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar belakang.....	1
B. Fokus Penelitian.....	15
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Manfaat Penelitian .....	15
1. Manfaat Teoritis.....	16
2. Manfaat Praktis.....	17
BAB II.....	19
KAJIAN PUSTAKA .....	19
A. Penelitian terdahulu .....	19
B. Landasan Teori.....	29
1. Teori Kemandirian Ekonomi Pesantren.....	29
2. Teori pengembangan Kopontren.....	32

3. Pendekatan Participatory Action Research (PAR).....	35
4. Sintesis Teoretik dan Implikasi.....	37
C. Kerangka Berpikir Penelitian.....	40
BAB III .....	42
METODOLOGI .....	42
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	42
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	44
C. Kehadiran Peneliti.....	46
D. Subjek dan Objek Penelitian .....	47
E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
F. Teknik Analisis Data.....	51
BAB IV .....	54
PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	54
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	54
1. Letak Geografis .....	54
2. Sejarah Berdirinya Kopontren Rijan .....	55
3. Visi Misi Kopontren Rijan.....	57
4. Struktur Organisasi dan Tugas Wewenang Kopontren Rijan.....	58
B. Paparan Data Penelitian .....	60
1. Kondisi Aktual dan Faktor Penyebab Non-Aktif Kopontren Rijan.....	60
3. Hasil Intervensi PAR dalam Mengembangkan Kopontren .....	74
C. Temuan Hasil Penelitian .....	81
1. Faktor Non-Aktif .....	81
2. Upaya Reaktivasi Sebelumnya Gagal.....	86
3. Intervensi PAR Berhasil .....	91
BAB V .....	95
PEMBAHASAN .....	95
A. Dialog Temuan dengan Teori Kemandirian Ekonomi Pesantren .....	95

1. Konfirmasi terhadap Pesantren Business Ecosystem .....	95
2. Revisi terhadap Model Pesantren Mandiri .....	99
B. Dialog Temuan dengan Teori Pengembangan Kopontren.....	104
1. Validasi dan Perluasan Karakteristik Kopontren .....	104
2. Koreksi terhadap Faktor Dominan Kinerja Kopontren .....	108
C. Strategi Pengembangan: Dinamika Internal & Eksternal .....	113
D. Kontribusi Orisinalitas Penelitian .....	117
1. Teoretis: Institutional Revitalization Framework via PAR.....	117
2. Praktis: Kopontren sebagai Holding Institution .....	120
3. Kebijakan: Integrasi dengan Program Nasional .....	121
BAB VI .....	124
PENUTUP .....	124
A. Simpulan .....	124
B. Implikasi .....	129
C. Saran .....	132
DAFTAR PUSTAKA.....	137
LAMPIRAN.....	144

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1. 1 Proporsi Keperasi di Indonesia .....</b>	<b>6</b>
<b>Gambar 1. 2 Proporsi Kopontren di Pesantren Indonesia.....</b>	<b>7</b>
<b>Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir .....</b>	<b>41</b>
<b>Gambar 4. 1. Peneliti sedang melaksanakan wawancara dengan ketua/ pemimpin kopontren Rijan .....</b>	<b>61</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabel 2. 2 komponen Sintesis Teoritik.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabel 3. 1 Daftar Key Informan dan Peran dalam Siklus PAR.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabel 3. 2 Tahapan PAR dan Agenda Bulanan .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabel 4. 1 Faktor Penyebab Non-Aktif Kopontren Riyadlul Jannah .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabel 4. 2 Perbandingan Upaya Reaktivasi Sebelum dan Sesudah Intervensi PAR .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4. 3 Tahapan PAR dan Capaian Bulanan .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabel 4. 4 Faktor Penyebab Non-Aktif Kopontren Riyadlul Jannah (2015–2025).....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4. 5 Perbandingan Upaya Reaktivasi Sebelum dan Sesudah Intervensi PAR .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabel 4. 6 Capaian Angka Intervensi PAR (Jan–Agt 2025) .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabel 5. 1 Evolusi Fungsi Enabler dalam Pesantren Business Ecosystem .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabel 5. 2 Revisi atas Model Pesantren Mandiri.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabel 5. 3 Validasi &amp; Perluasan Karakteristik Kopontren Mandiri .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabel 5. 4 Evolusi Pemahaman atas Faktor Dominan Kinerja Kopontren.....</b>	<b>111</b>
<b>Tabel 5. 5 Strategi Pengembangan berbasis Dinamika Internal &amp; Eksternal .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabel 5. 6 Kontribusi Penelitian Ini .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabel 6. 1 Kelebihan dan Kelemahan Penelitian .....</b>	<b>135</b>

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi huruf Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada “Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah”, yang diterbitkan oleh institusi Pascasarjana UIN Malang pada tahun 2020 yang mengacu pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 158/1987 dan 0543b/U/1987, Tanggal 22 Januari 1988 Tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin. Selengkapnya sebagai berikut:

### 1. Konsonan Tunggal

ARAB	LATIN	ARAB	LATIN
ا	a	ط	t
ب	b	ظ	z
ت	t	ع	'
ث	š	غ	gh
ج	J	ف	f
ح	h	ق	q
خ	kh	ك	j
د	d	ل	l
ذ	ž	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sy	ء	'
ص	š	ي	y
ض	đ		

### 2. Hamzah di Awal, Tengah, dan Akhir Kata

Hamzah (ء) yang sering dilambangkan dengan alif, apabila terletak di awal kata maka dalam transliterasinya mengikuti vokalnya, tidak dilambangkan, namun apabila terletak di tengah atau akhir kata, maka dilambangkan dengan tanda koma di atas (‘), berbalik dengan koma (‘) untuk pengganti lambang “ء”.

### 3. Konsonan Rangkap Karena *Syaddah*

Untuk kata Arab yang *bertasydīd*, maka transliterasi cukup ditulis rangkap/double hurufnya. Contoh: kata <sup>م</sup>‘it ditulis dengan “umm”. Sedangkan untuk kata arab yang diakhiri dengan *ya’ musyaddah* ditransliterasikan dengan “ī”. Jika *ya’ musyaddah* yang masuk pada huruf terakhir sebuah kata tersebut diikuti *ta’ marbūtah*, maka transliterasinya adalah “iyah”. Sedangkan *ya’ musyaddah* yang terdapat pada huruf yang tercetak di tengah sebuah kata ditransliterasikan dengan “yy”. Contoh: Al-Ghazālī, *Sayyid*, *Mu’ayyid*, *Muqayyid* dan seterusnya.

### 4. Vokal, Panjang dan Diftong

Setiap penulisan Bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, kasrah dengan “i”, *dommah* dengan “u”. Sedangkan untuk menunjukkan bunyi panjang (*madd*) caranya dengan menuliskan coretan horisontal (*macron*) di atas huruf (ā, ū, ī). Contohnya sebagai berikut: (1) Vokal (a) panjang = ā misalnya kata قَالَ ditulis *qāla*; (2) Vokal (i) panjang = ī misalnya kata قَيْلَ ditulis *qīla*; (3) Vokal (u) panjang = ū misalnya kata قَوْلَ ditulis *qūla*.

Khusus untuk bacaan *ya’ nisbat* (يَ), maka ditulis dengan “ī”. Kemudian untuk bunyi hidup dobel (*diftong*) atau rangkap Arab ditransliterasikan dengan menggabung dua huruf, misalnya huruf (و) dan (ي), jatuh setelah harkat fathah ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut: Kata قَوْلُنَّ dalam bahasa Arab ditransliterasikan menjadi *qaulun*; Kata خَيْرٌ dalam bahasa Arab ditransliterasikan menjadi *khairun*.

#### 1. *Ta’ Marbutah (ي) di Akhir Kata*

Terdapat kaidah gramatika Arab yang masih difungsikan yaitu untuk kata dengan akhiran *ta’ marbutah* yang bertindak sebagai *ṣifah* modifier atau *idāfah* genetive. Untuk kata berakhiran *ta’ marbutah* dan berfungsi sebagai *muḍāf*, maka *ta’*

*marbutah* ditransliterasikan dengan “at”. Sedangkan apabila *ta’ marbutah* tersebut berada pada kata yang berfungsi sebagai *mudāf ilaih* ditransliterasikan dengan “ah”. Contoh: kata (سلسلة الأحاديث الصحيحة) ditulis menjadi *silsilat al-ahādīs aṣ-Ṣaḥīḥah*. Kata ini tidak berlaku terhadap kata ‘Arab yang sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia seperti: salat, zakat dan sebagainya kecuali bila dikehendaki *lafaz* aslinya.

## 2. Kata Sandang Alif-Lam (Al)

Kata sandang berupa “al” yang diikuti huruf *qamariyah* (tidak bertasydīd), maupun huruf *syamsiyah* (bertasydīd) ditulis dengan huruf kecil diikuti kata penghubung (-), kecuali terletak di awal kalimat, maka tetap menggunakan huruf kapital. Contoh: Al-Imām al-Bukhārī, Al-Majīd, (huruf *qamariyah*). Bila diikuti dengan huruf *syamsiyah*, kata sandang “al” diganti dengan *syamsiyah* yang bersangkutan. Contoh: *As-Samā’*, *aṣ-Sirāt*. Kemudian kata depan (*preposition*) yang ditransliterasikan boleh dihubungkan dengan kata benda yang jatuh sesudahnya dengan memakan tanda hubung (-) atau dipisah dari kata tersebut. Contoh: *fi al-adab al-‘Arābiyah*, *fi As-Samā’* dan lain-lain.

## ABSTRAK

Zain. 2025. *Strategi Reaktivasi Kopontren Non-Aktif melalui Participatory Action Research (PAR): Studi Kasus di Kopontren Riyadlul Jannah Mojokerto*. Tesis, Program Studi Ekonomi Syariah, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (1) H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D. (II) Dr. Segaf, S.E., M.Sc.

---

**Kata Kunci:** Kopontren Non-aktif; Participatory Action Research; Kemandirian Ekonomi Pesantren; Holding Institution; Reaktivasi.

Penelitian ini membahas Kopontren Riyadlul Jannah Mojokerto telah berstatus non-aktif sejak tahun 2015, meskipun pesantren ini memiliki delapan unit usaha produktif diantaranya adalah; laundry, perkebunan sayur, air mineral, jajanan ringan, pertanian padi-jagung, produksi tahu, peternakan, serta konveksi & butik, yang secara kolektif menghasilkan pendapatan rata-rata Rp15–25 juta per bulan. Kondisi ini mencerminkan adanya *institutional gap* dalam ekosistem ekonomi pesantren, di mana potensi santri dan aset usaha tersedia, namun tidak terintegrasi dalam sistem distribusi kolektif. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor penyebab non-aktif, mengevaluasi efektivitas upaya reaktivasi sebelumnya, serta merumuskan strategi partisipatif untuk merevitalisasi kopontren menuju kemandirian ekonomi pesantren.

Metode dalam Penelitian ini menggunakan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR) selama delapan bulan (Januari–Agustus 2025), dengan peneliti berperan sebagai fasilitator aksi sekaligus pengumpul data aktif. Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipan, wawancara mendalam, Focus Group Discussion (FGD), dan dokumentasi, yang dilaksanakan secara bertahap selama tiga siklus PAR. Subjek penelitian terdiri atas 30 *key informan* yang dipilih secara purposive meliputi santri, pengurus, wali santri, ustadz, jamaah, dan tenaga pendidik yang terlibat penuh dalam setiap tahap siklus: perencanaan, aksi, observasi, dan refleksi. Analisis data dilakukan secara tematik dan reflektif selama setiap siklus, sehingga hasilnya langsung menjadi dasar perbaikan aksi berikutnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa non-aktifnya kopontren bukan disebabkan oleh minimnya potensi usaha, melainkan oleh *defisit struktural: overload tugas SDM*, ketiadaan mekanisme regenerasi formal, dan *institutional duplication* dengan Lembaga Keuangan Produktif (LKP). Upaya reaktivasi sebelumnya (2021–2023) gagal karena bersifat *top-down* dan tidak memiliki dasar prosedural yang sah. Intervensi PAR berhasil mereaktivasi kopontren melalui: (1) pemulihian legitimasi prosedural melalui Rapat Anggota 6 Maret 2025; (2) integrasi delapan unit usaha ke dalam portofolio koperasi; (3) komitmen kolektif menjadikan kopontren sebagai *holding institution* yang menggantikan peran PT. RDS. Capaiannya meliputi partisipasi >75%, transaksi rata-rata Rp10,8 juta/bulan, dan ROA 19,4%. Penelitian ini memberikan kontribusi orisinal berupa *Institutional Revitalization Framework* via PAR, yang dapat direplikasi untuk merevitalisasi 2.353 kopontren non-aktif di Jawa Timur dan Jawa Tengah.

## ABSTRACT

Zain. 2025. *Strategy for Reactivating Inactive Pesantren Cooperatives through Participatory Action Research (PAR): A Case Study at Riyadlul Jannah Mojokerto Cooperative.* Thesis, Sharia Economics Study Program, Postgraduate Program at Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang, Supervisor: (1) H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D. (II) Dr. Segaf, S.E., M.Sc.

---

**Keywords:** Inactive Pesantren Cooperative; Participatory Action Research; Pesantren Economic Independence; Holding Institution; Reactivation.

Riyadlul Jannah Cooperative has remained inactive since 2015, despite Riyadlul Jannah Islamic Boarding School operating eight productive units laundry, vegetable farming, mineral water, snacks, rice-corn agriculture, tofu production, livestock, and tailoring & boutique collectively generating an average monthly income of IDR 15–25 million. This condition reflects an *institutional gap* in the pesantren's economic ecosystem, where santri potential and physical assets exist but remain unintegrated due to structural governance deficits. This study aims to identify the root causes of inactivity, evaluate prior reactivation attempts, and formulate a participatory strategy for revitalizing the cooperative toward pesantren economic independence.

This study employs a *Participatory Action Research* (PAR) approach over eight months (January–August 2025), with the researcher serving as both facilitator and data collector. Data were gathered through participatory observation, in-depth interviews, Focus Group Discussions (FGDs), and documentation, conducted across three iterative cycles. The research involved 30 key informants santri, administrators, parents, ustaz, community members, and educators selected purposively for their direct involvement with the cooperative and pesantren businesses.

Findings reveal that inactivity stems not from lack of business potential, but from *structural deficits*: SDM overload, absence of formal regeneration mechanisms, and institutional duplication with the Riyadlul Jannah Productive Financial Institution (LKP). Previous reactivation efforts (2021–2023) failed due to their *top-down* nature and lack of procedural legitimacy (e.g., no General Meeting). PAR intervention successfully reactivated the cooperative through: (1) restoration of procedural legitimacy via the 6 March 2025 General Meeting, appointing Ustadzah Fadlilatul Asiyah as Treasurer; (2) integration of eight business units under the cooperative with a 60:20:20 profit-sharing scheme; and (3) collective commitment to position the cooperative as a *holding institution* replacing PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS). Achievements include participation >75% (from <20%), average monthly transactions of IDR 10.8 million, and ROA of 19.4%. This study contributes an original *Institutional Revitalization Framework* via PAR, offering a replicable model for reactivating 2,353 inactive cooperatives in East and Central Java.

## الملخص

زين، ٢٠٢٥، استراتيجية إعادة تفعيل التعاونيات غير النشطة في المعاهد الإسلامية عبر البحث الإجرائي التشاركي: دراسة حالة في تعاونية معهد رياضل الجنة موجوكيرتو. رسالة الماجستير، برنامج دراسة اقتصاديات الشريعة، برنامج الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: البروفيسور الدكتور الحج أونور الرفيف و الدكتور سقاف

**الكلمات المفتاحية:** كوبونرن غير النشط؛ البحث الإجرائي التشاركي؛ الاستقلال الاقتصادي للمعهد؛ المؤسسة القابضة؛ إعادة التفعيل

طلت تعاونية معهد رياضل الجنة غير ناشطة منذ عام ٢٠١٥، رغم امتلاك المعهد ثمانى وحدات إنتاجية (مغسلة، زراعة خضروات، مياه معدنية، وجبات خفيفة، زراعة أرز وذرة، إنتاج ثوفو، تربية حيوانات، خبطة ومتجر)، ثدر دخلاً شهرياً يتراوح بين ٢٥-١٥ مليون روبيه. ويكشف هذا الوضع عن فجوة مؤسسية في النظام الاقتصادي للمعهد، حيث لا تندمج إمكانات الطلاب في هيكل جماعية بسبب نقص في الحكومة المؤسسية. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب عدم النشاط، وتقدير محاولات إعادة التفعيل السابقة، وصياغة استراتيجية تشاركية لإحياء التعاونية.

وباستخدام منهج البحث الإجرائي التشاركي (PAR) على مدار ثمانية أشهر (يناير-أغسطس ٢٠٢٥)، شارك ٣٠ من يُعدن برأيه في ثلاثة دورات من العمل والتأمل: التشخيص التشاركي، دمج الوحدات، وتقدير الاستدامة. وشملت العينة طلاباً، وإداريين، وأولياء أمور، ومشياخ، وأعضاء المجتمع، والمدرسين، الذين تفاعلوا في كل مرحلة: التخطيط، والعمل، والمراقبة، والتأمل.

وأظهرت النتائج أن عدم النشاط لا يعود إلى نقص الإمكانيات، بل إلى عوامل هيكيلية: ازدواجية المهام لدى الكوادر، وغياب آليات التجديد المؤسسي، والتدخل المؤسسي مع المؤسسة المالية الإنتاجية. وفشلت محاولات إعادة التفعيل (٢٠٢١-٢٠٢٣) لكونها مركزية، وغير مدعومة بإطار إجرائي مشروع (مثل: انعدام عقد الجمعية العمومية). ونجحت تدخلات البحث التشاركي في إعادة التفعيل عبر: (١) استعادة المشروعية الإجرائية عبر عقد الجمعية العمومية في ٦ مارس ٢٠٢٥ وتعيين أستاذة فضيلة أشية كأمينة للصندوق؛ (٢) دمج ثمانى وحدات إنتاجية ضمن التعاونية بنظام توزيع أرباح ٢٠:٦٠؛ (٣) الالتزام الجماعي بجعل التعاونية مؤسسة قابضة لتحمل محل شركة رياضل جنة ديناميس سيلاراس (RDS). وشملت الإنجازات: مشاركة تفوق ٧٥٪ (من أقل من ٢٠٪)، ومتوسط معاملات شهري ١٠,٨ مليون روبيه، وعائد على الأصول ١٩,٤٪. وتقدم هذه الدراسة إطاراً أصيلاً لإحياء المؤسسات عبر البحث التشاركي، مما يثيري الخطاب حول تمكين الاقتصاد القائم على المجتمع بمنهج تشاركي واقعي ومستدام.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar belakang

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang telah memainkan peran penting dalam pembangunan bangsa sejak jauh sebelum era kemerdekaan. Berakar dari tradisi pendidikan berbasis kitab kuning, pesantren tumbuh dan menyebar di berbagai wilayah sebagai pusat penyebaran ilmu agama sekaligus penguatan moral masyarakat. Berdasarkan data Sistem Informasi Pesantren Kementerian Agama tahun 2020, jumlah pesantren di Indonesia mencapai lebih dari 28.194 dengan total santri mencapai 4,29 juta orang, tersebar dari perkotaan hingga pelosok desa. Keberadaan pesantren bukan hanya sebatas lembaga pendidikan keagamaan, melainkan juga berperan sebagai agen perubahan sosial (*agent of change*) yang mempengaruhi nilai-nilai dan budaya masyarakat. Penelitian Anggadwssita et al. (2021) menegaskan bahwa pesantren memiliki peran strategis dalam mendorong multikulturalisme dan mencegah radikalisme, yang dilakukan melalui pendekatan kemanusiaan serta pendidikan berbasis nilai-nilai Islam. Dengan model pendidikan yang mengintegrasikan ilmu agama dan pembinaan akhlak, pesantren mengajarkan toleransi, kerja sama, dan penghargaan terhadap keberagaman, sehingga menjadi benteng moral yang kokoh bagi masyarakat di era modern.

Berdasarkan data terbaru Kementerian Agama per Oktober 2025, jumlah pesantren di Indonesia telah meningkat menjadi sekitar 42.391 lembaga, dengan jumlah santri mencapai 1,61 juta orang pada semester ganjil 2025-2026. Peningkatan ini menunjukkan potensi besar pesantren sebagai basis kemandirian ekonomi nasional, karena lembaga ini tidak hanya mendidik generasi muda dalam aspek spiritual, tetapi

juga dapat menjadi pusat pengembangan usaha berbasis komunitas yang mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Potensi ini semakin relevan di era pasca-pandemi, di mana pesantren berperan dalam pemulihan ekonomi melalui program-program wirausaha santri, seperti yang diungkapkan dalam penelitian Zaki et al. (2022) tentang kerjasama bisnis komunitas pesantren yang mendukung Sustainable Development Goals (SDGs).

Selain itu, data Kemenag 2025 juga mengindikasikan bahwa pesantren memiliki aset lahan dan sumber daya manusia yang melimpah, dengan potensi kontribusi terhadap PDB nasional melalui sektor agribisnis, perdagangan, dan jasa berbasis syariah. Penelitian Wibowo et al.(2022) menekankan bahwa integrasi nilai Islam dalam kewirausahaan santri dapat meningkatkan ketahanan ekonomi masyarakat sekitar, sehingga pesantren bukan hanya pusat pendidikan, melainkan juga motor penggerak inklusi ekonomi di daerah pedesaan dan perkotaan. Dengan demikian, pembaruan data ini memperkuat urgensi pengembangan pesantren sebagai entitas mandiri yang berkontribusi pada stabilitas ekonomi negara.

Kemandirian ekonomi merupakan salah satu aspek krusial yang menentukan keberlanjutan pesantren di tengah dinamika perkembangan zaman. Di era modern, khususnya dalam persaingan global dan masyarakat digital, pesantren dituntut untuk tidak sekadar mempertahankan nilai-nilai tradisional, tetapi juga mengembangkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan sosial dan ekonomi. Penelitian Umam et al. (2023) menekankan pentingnya penguatan basis ekonomi pesantren untuk memenuhi kebutuhan operasional, pembiayaan program pendidikan, dan pengembangan lembaga secara berkelanjutan. Kemandirian ekonomi akan mengurangi ketergantungan pada bantuan pihak luar yang sifatnya tidak pasti, sehingga pengelola pesantren dapat fokus pada peningkatan kualitas pendidikan dan pembinaan santri. Tantangan yang dihadapi di era digital, seperti keterbatasan dana, persaingan tenaga pendidik, serta kebutuhan

fasilitas yang memadai, menuntut terobosan konkret dalam pengelolaan sumber daya. Oleh karena itu, pengembangan usaha berbasis komunitas pesantren menjadi sebuah strategi yang relevan untuk menjembatani kebutuhan finansial dan penguatan peran sosial pesantren di masyarakat.

Koperasi Pondok Pesantren (Koppontren) menjadi salah satu instrumen strategis dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren. Menurut Norrahman (2023), Koppontren dapat menjadi media pemberdayaan ekonomi yang efektif dengan mengusung pendekatan humanistik dan partisipatif yang sejalan dengan prinsip *maqāṣid al-Sharī'ah*, yaitu menjaga kemaslahatan umat dalam berbagai aspek kehidupan. Fungsi Koppontren tidak berhenti pada aktivitas ekonomi semata, namun juga menjadi wadah pendidikan kewirausahaan bagi santri dan masyarakat sekitar. Melalui Koppontren, pesantren dapat merancang dan mengembangkan berbagai unit usaha yang berbasis pada potensi lokal, seperti pertanian, peternakan, produksi makanan, atau jasa yang relevan dengan kebutuhan lingkungan sekitar. Dengan pola kerja sama yang melibatkan semua pihak, Koppontren membantu membangun keterampilan praktis santri serta memperkuat ikatan sosial antara pesantren dan masyarakat. Keberadaan Koppontren tidak hanya meningkatkan pendapatan lembaga, tetapi juga menjadi sarana implementasi pendidikan ekonomi berbasis nilai-nilai Islam yang menekankan keadilan, kesetaraan, dan keberlanjutan usaha.

Koppontren memiliki potensi besar sebagai penggerak ekonomi pesantren di Indonesia, dengan anggota yang stabil berasal dari santri dan masyarakat sekitar, serta sumber daya manusia yang mumpuni dalam mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam praktik bisnis. Menurut penelitian Ariatin, Dhewanto, and Sudrajad (2024), kepemimpinan Muslim entrepreneurial dalam unit bisnis koperasi pesantren dapat meningkatkan daya saing melalui inovasi berbasis lokal, seperti pengembangan produk

halal yang mendukung pertumbuhan ekonomi syariah nasional. Potensi ini semakin terlihat dari program seperti One Pesantren One Product (OPOP), yang membuktikan bahwa kopontren mampu menjadi pilar pemberdayaan ekonomi dan pendidikan kewirausahaan, sebagaimana diuraikan dalam studi(Misfah et al., 2024) tentang strategi manajemen kopontren untuk mendukung SDGs.

Lebih lanjut, potensi kopontren terletak pada kemampuannya untuk membangun jejaring bisnis antar-ponpes, yang dapat menjadi kekuatan ekonomi baru di sektor syariah, seperti yang dikemukakan dalam penelitian (Winarsih et al., 2019) tentang integrasi waqf produktif untuk kesejahteraan pesantren. Dengan memanfaatkan aset pesantren seperti lahan dan tenaga santri, kopontren berpotensi berkontribusi signifikan terhadap PDB nasional melalui sektor agribisnis dan jasa, mengurangi ketergantungan pada donasi eksternal dan memperkuat kemandirian lembaga, sebagaimana ditunjukkan oleh (Zaki et al., 2022) dalam kasus kerjasama bisnis komunitas pesantren.

Akan tetapi Fenomena Kopontren non-aktif menjadi tantangan yang sangat serius bagi upaya pengembangan ekonomi pesantren di Indonesia, khususnya dalam menjaga keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan penelitian Shikur & Akkas (2024), banyak lembaga keuangan mikro berbasis Islam, termasuk Kopontren, mengalami stagnasi bahkan berhenti beroperasi. Faktor penyebabnya beragam, mulai dari lemahnya manajemen organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan dinamika pasar, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang kurang terlatih dalam pengelolaan usaha, hingga minimnya modal untuk mendukung pengembangan unit bisnis yang produktif. Kondisi ini mempengaruhi kemampuan Kopontren dalam memberikan kontribusi nyata terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Tanpa pengelolaan yang efektif, potensi besar Kopontren sebagai penggerak ekonomi berbasis komunitas tidak dapat dimaksimalkan. Oleh karena itu, strategi pengembangan

yang bersifat komprehensif dan berkelanjutan menjadi kebutuhan mendesak, mencakup pelatihan manajerial, penguatan kapasitas SDM, peningkatan akses permodalan, serta pengawasan berkala. Dengan langkah-langkah tersebut, Kopontren dapat dihidupkan kembali perannya sebagai fasilitator ekonomi yang mendukung misi pendidikan dan pemberdayaan masyarakat sekitar pesantren.

Data riil menunjukkan bahwa sekitar 25% dari total koperasi di Indonesia tidak aktif, dengan angka mencapai ribuan unit berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022, di mana koperasi aktif hanya 127.124 dari total 213.000 koperasi terdaftar. Khusus untuk kopontren, survei di daerah seperti Ponorogo menunjukkan bahwa 42,10% kopontren berstatus non aktif, sebagaimana diungkapkan dalam penelitian terkait pemberdayaan lembaga ekonomi umat. Fenomena ini semakin memperburuk potensi kemandirian pesantren, karena kopontren non aktif gagal memanfaatkan sumber daya santri untuk unit usaha produktif, seperti yang dibahas dalam studi (Biafri, 2023) tentang pengembangan kemandirian untuk meningkatkan kesejahteraan.

Data Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2024 menunjukkan koperasi tidak aktif umumnya muncul akibat partisipasi anggota yang rendah serta minimnya mekanisme pengawasan. Pola serupa terjadi pada koperasi pondok pesantren di institusi pesantren berskala kecil. Temuan (Sujianto, 2013) dalam studi kinerja koperasi pondok pesantren di Tulungagung mengindikasikan peningkatan risiko ketidakaktifan tanpa intervensi strategis. Dampaknya, potensi kontribusi terhadap perekonomian lokal semakin terbatas. Analisis mendalam terhadap data tersebut menjadi dasar penting dalam perancangan strategi revitalisasi yang terukur dan berkelanjutan.

Bahkan Data statistik terkini dari Kementerian Koperasi dan UKM (Kemenkop UKM) per September 2025 menunjukkan bahwa dari total 210.456 koperasi yang

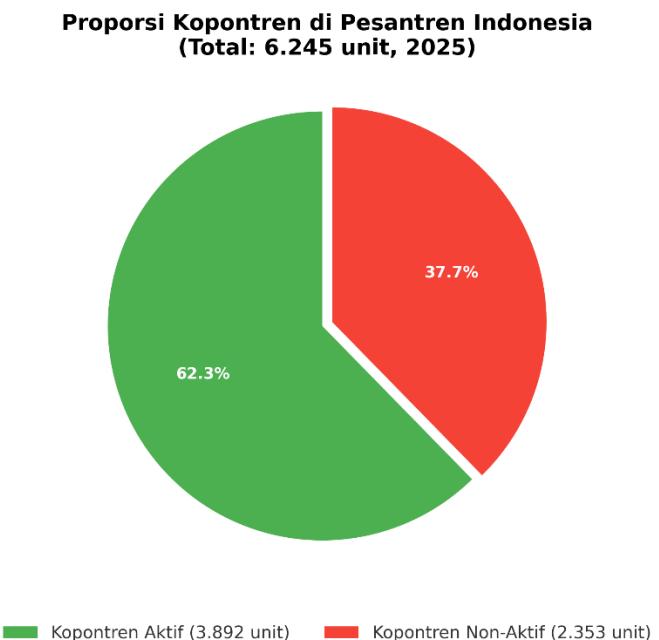
terdaftar di Indonesia, hanya 132.789 koperasi yang aktif (sekitar 63,1%), sementara sisanya 77.667 (36,9%) berstatus non-aktif, yang disebabkan oleh faktor seperti kurangnya partisipasi anggota dan ketidakmampuan adaptasi terhadap dinamika ekonomi digital. Fenomena ini mencerminkan tantangan nasional dalam keberlanjutan koperasi, di mana non-aktif sering kali mengakibatkan hilangnya potensi kontribusi terhadap inklusi keuangan, sebagaimana dianalisis dalam penelitian Zein et al. (2024) tentang peran keuangan pemerintah daerah dalam pertumbuhan ekonomi.

**Gambar 1. 1 Proporsi Keperasi di Indonesia**



Khusus untuk kopontren, data dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama (Kemenag) tahun 2025 mengindikasikan adanya sekitar 6.245 kopontren di seluruh pesantren Indonesia, dengan hanya 3.892 (62,3%) yang aktif, sedangkan 2.353 (37,7%) non-aktif, terutama di wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah akibat lemahnya manajemen SDM dan akses modal syariah. Statistik ini selaras dengan temuan Sujianto (2013) di Kabupaten Tulungagung, di mana variabel seperti partisipasi anggota hanya berkontribusi 28% terhadap kinerja, menekankan urgensi revitalisasi untuk mendukung kemandirian ekonomi pesantren.

**Gambar 1. 2 Proporsi Kopontren di Pesantren Indonesia**



Kopontren non aktif mengacu pada koperasi pondok pesantren yang telah menghentikan operasional rutin, termasuk transaksi keuangan, pertemuan anggota, maupun pengembangan usaha. Otoritas berwenang, khususnya Kementerian Koperasi dan UKM, menetapkan status tidak aktif setelah memverifikasi ketiadaan aktivitas tersebut. Widyastuti, Fadhli, and Astuti (2022) mengidentifikasi kegagalan penerapan prinsip akuntabilitas berbasis *Sharia Enterprise Theory* sebagai faktor dominan di balik ketidakaktifan ini. Akibatnya, kepercayaan anggota menurun tajam dan roda kemaslahatan umat mengalami stagnasi. Sebaliknya, kopontren aktif tetap menjalankan unit usaha secara konsisten dan memberikan dampak ekonomi nyata bagi komunitas pesantren.

Lebih lanjut, definisi ini mencakup aspek hukum di mana kopontren tidak memenuhi kewajiban pelaporan tahunan atau memiliki nol aktivitas bisnis, sebagaimana dijelaskan dalam studi Abdussalam, Ihsan, and Hidayatullah (2024) tentang analisis rasio kesehatan keuangan kopontren, di mana non aktif ditandai dengan

likuiditas dan solvabilitas rendah. Pengertian ini penting untuk mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan strategi reaktivasi yang berbasis nilai Islam.

Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto adalah contoh nyata lembaga pendidikan Islam yang menghadapi tantangan signifikan dalam pengembangan Kopontren. Berdiri sejak tahun 1990, pesantren ini telah mengabdikan dirinya untuk pendidikan agama sekaligus berupaya membangun ekonomi mandiri bagi santri dan masyarakat. Potensi yang dimiliki sangat besar, mengingat posisi geografisnya yang strategis dan basis komunitas yang kuat. Namun, seperti temuan dalam studi Satoto et al. (2024) terkait revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pengelolaan yang tidak inovatif dan kurang adaptif dapat menghambat perkembangan lembaga ekonomi berbasis komunitas. Untuk membangun kepercayaan publik pada Kopontren, pesantren perlu melakukan pemberahan manajemen, transparansi keuangan, dan menciptakan unit usaha yang relevan dengan kebutuhan lokal. Adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan pemasaran digital juga penting untuk memperluas pasar dan meningkatkan daya saing. Revitalisasi Kopontren di Pesantren Riyadlul Jannah memerlukan kolaborasi semua pihak, termasuk pemerintah daerah, lembaga keuangan, dan masyarakat, agar potensi ekonomi yang ada dapat dioptimalkan menjadi motor penggerak kemandirian pesantren.

Kopontren Riyadlul Jannah (Rijan) merupakan unit koperasi di bawah Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto, dirancang untuk mendukung kemandirian ekonomi melalui usaha berbasis santri. Sebagaimana dijelaskan dalam penelitian Muslimin (2019), kopontren ini awalnya dibentuk sebagai gerakan wirausaha untuk mengembangkan ekonomi pesantren, namun saat ini berstatus non aktif. Penamaan Rijan sering digunakan secara singkat untuk merujuk pada entitas ini dalam konteks internal pesantren.

Penggunaan istilah Rijan memudahkan identifikasi dalam diskusi akademik, sebagaimana terlihat dalam studi yang dilakukan oleh Dofiri and Istianah (2024) tentang pesantrenpreneur di Riyadlul Jannah, di mana kopontren ini menjadi bagian integral dari strategi pendidikan kemandirian santri meskipun belum optimal. Dengan demikian, Kopontren Rijan mewakili potensi yang perlu direvitalisasi untuk mendukung visi pesantren secara keseluruhan.

Rijan dijadikan sebagai objek penelitian karena posisinya sebagai pesantren yang representatif dalam menghadapi kontradiksi antara semangat entrepreneurship dan status kopontren non aktif, yang mencerminkan isu umum di banyak pesantren Indonesia. Penelitian Muhammin (2014) tentang membangun mental kewirausahaan santri di Riyadlul Jannah menunjukkan bahwa pesantren ini memiliki sejarah panjang dalam program wirausaha, membuatnya ideal untuk studi kasus tentang revitalisasi ekonomi. Selain itu, lokasi strategis di Mojokerto memungkinkan akses data lapangan yang kaya.

Rijan dipilih sebagai lokasi penelitian karena potensinya mengungkap strategi pesantren entrepreneur dalam mengatasi hambatan internal. Temuan Nafi'Hasbi et al. (2021) pada Riyadlul Jannah menunjukkan bahwa pendekatan pemasaran usaha pesantren sangat dipengaruhi oleh dinamika internal institusi. Rijan memiliki struktur yang mencerminkan integrasi nilai sosial, ekonomi, dan keagamaan secara simultan. Karakteristik tersebut memungkinkan temuan penelitian ditarik ke dalam kerangka analisis yang lebih luas, termasuk konteks pesantren serupa di wilayah lain.

Rijan adalah salah satu pesantren entrepreneur terkemuka di Indonesia, dengan berbagai unit usaha seperti laundry, produksi makanan, dan jasa yang melibatkan santri, namun ironisnya memiliki kopontren yang non aktif, sehingga potensi entrepreneurship

belum terakomodir secara optimal dalam kerangka koperasi formal. Penelitian Muslim, Rokiyah, and Mundzir (2023) tentang pemberdayaan kopontren menekankan bahwa kontradiksi ini sering terjadi di pesantren yang fokus pada wirausaha individu daripada kolektif, menyebabkan ketidakefektifan dalam mencapai kemandirian ekonomi. Narasi ini menunjukkan perlunya sinergi antara inisiatif entrepreneur dan struktur kopontren.

Rijan, sebagai pesantren entrepreneur, telah mengembangkan mental kewirausahaan santri melalui serangkaian pelatihan terstruktur. Namun, ketiadaan aktivitas kopontren menghambat pemanfaatan potensi kolaboratif, termasuk skema pembagian keuntungan dan pemberdayaan kolektif. Dofiri and Istianah (2024) mengonfirmasi bahwa tanpa wadah koperasi yang aktif, sinergi ekonomi internal pesantren sulit terwujud. Kesenjangan ini membuka ruang penelitian untuk merumuskan strategi reaktivasi yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan.

Kopontren Rijan menawarkan model integrasi unik antara pendidikan agama dan praktik bisnis syariah. Orientasinya terletak pada pembentukan santri sebagai entrepreneur berbasis nilai, sebagaimana diuraikan Ainurrofiq (2023) dalam kajian usaha laundry di Riyadlul Jannah. Basis komunitas santri yang loyal dan ketersediaan lahan produktif menjadi aset strategis bagi diversifikasi usaha. Sayangnya, manajemen kopontren belum mencapai standar profesional, sehingga statusnya dinyatakan tidak aktif dan tingkat partisipasi anggota tetap rendah.

Lebih lanjut, keunikan Rijan terlihat dari penerapan etika bisnis Islam dalam operasional harian, mirip dengan kasus di Gontor yang dibahas Nugraha (2016), tapi kekurangan akses modal dan pelatihan SDM membuatnya rentan terhadap stagnasi. Kelebihan lain adalah lokasi strategis yang mendukung pemasaran, sementara

kekurangan transparansi keuangan menghambat pertumbuhan, sebagaimana dianalisis (Al Qorni et al., 2022).

Participatory Action Research (PAR) menawarkan pendekatan metodologis yang relevan dalam penguatan ekonomi pesantren secara berkelanjutan. Permana and Winarso (2025) menegaskan bahwa PAR mengedepankan keterlibatan langsung komunitas dan pemangku kepentingan dalam seluruh tahap penelitian mulai dari diagnosis masalah hingga implementasi perubahan. Pesantren dan mitra strategis mampu mengungkap akar kendala operasional kopontren, seperti defisit manajemen, keterbatasan akses modal, serta rendahnya kompetensi kewirausahaan. Solusi yang dirumuskan bersama memperhitungkan realitas lokal, sehingga tingkat keberterimaannya tinggi dan peluang keberlanjutan lebih terbuka.

Keterlibatan aktif anggota dalam proses ini memupuk rasa kepemilikan terhadap program yang dijalankan. Pendampingan intensif mencakup pelatihan kewirausahaan, fasilitasi akses pembiayaan, serta mekanisme evaluasi berkala yang melibatkan seluruh pihak. Kapasitas sosial-ekonomi komunitas pesantren mengalami peningkatan bertahap melalui siklus aksi-refleksi yang berulang. Kopontren berpotensi kembali menjalankan fungsinya sebagai motor penggerak ekonomi internal pesantren. Pesantren itu sendiri dapat memperkuat perannya sebagai pusat pendidikan berbasis nilai sekaligus poros pemberdayaan masyarakat.

Penggunaan Participatory Action Research (PAR) dalam penelitian ini dipilih karena kemampuannya untuk melibatkan komunitas pesantren secara aktif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah kopontren non aktif, sebagaimana dijelaskan Halvorsen (2019) bahwa PAR efektif untuk perubahan sosial melalui

kolaborasi. Metode ini sesuai dengan konteks Rijan, di mana partisipasi santri dan pengurus dapat menghasilkan solusi lokal yang berkelanjutan.

Participatory Action Research (PAR) memiliki akar teoretis dalam gerakan pembebasan yang berupaya mengatasi ketimpangan sosial-ekonomi melalui partisipasi aktif masyarakat. Kindon, Pain, and Kesby (2007) menekankan bahwa kekuatan PAR terletak pada kemampuannya mengalihkan otoritas pengetahuan dari peneliti ke komunitas lokal. Pendekatan ini mendukung proses revitalisasi kopontren dengan memposisikan pemangku kepentingan sebagai subjek, bukan objek perubahan. Rasa kepemilikan terhadap program tumbuh secara organik melalui keterlibatan langsung dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

Dalam kerangka ekonomi syariah, PAR memberikan ruang bagi penerapan operasional *maqasid al-Shari'ah* khususnya dalam dimensi *hifz al-mal* (perlindungan harta) dan *hifz al-nasl* (pemberdayaan umat). Integrasi nilai syariah tidak bersifat normatif semata, melainkan muncul dari proses refleksi bersama berbasis realitas pesantren. Hasilnya, implementasi kebijakan atau model usaha memiliki legitimasi sosial sekaligus keselarasan dengan prinsip syariah, sehingga tingkat keberterimaannya meningkat signifikan.

Aspek kepemimpinan dan budaya organisasi pesantren memegang peran sentral dalam keberhasilan pengembangan Kopontren. Mengacu pada penelitian Abdullah et al. (2025), kiai sebagai pemimpin spiritual memiliki pengaruh besar dalam mengarahkan visi, misi, serta kebijakan pengelolaan lembaga ekonomi berbasis prinsip *maqāṣid al-Sharī'ah* yang menekankan kemaslahatan umat. Dalam konteks manajerial, peran kiai tidak hanya terbatas pada bimbingan moral, tetapi juga menjadi pengambil keputusan strategis yang mempengaruhi komitmen seluruh komponen pesantren

terhadap program pengembangan Kopontren. Integrasi nilai-nilai kepesantrenan seperti keikhlasan, kedisiplinan, dan amanah dengan prinsip-prinsip manajemen modern seperti perencanaan, efisiensi, dan evaluasi kinerja, merupakan kunci keberhasilan Kopontren dalam mencapai tujuan keberlanjutan usaha. Kepemimpinan yang visioner dan mampu membangun budaya organisasi yang solid akan mendorong terciptanya kolaborasi antara santri, pengurus, dan masyarakat. Dengan demikian, Kopontren dapat berkembang secara konsisten dan mampu menjadi pilar kemandirian ekonomi pesantren yang sejalan dengan ajaran Islam serta tuntutan zaman.

Tantangan yang dibawa oleh era digital juga menjadi faktor penting yang harus diantisipasi dalam pengembangan Kopontren. Penelitian Al-Hakim et al. (2025) menegaskan bahwa lembaga keagamaan perlu melakukan adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha. Kopontren harus mengintegrasikan teknologi informasi dalam pengelolaan administratif, pemasaran, dan layanan keuangan, misalnya melalui sistem pencatatan digital, aplikasi e-commerce berbasis syariah, dan media sosial untuk promosi produk. Penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan mempermudah komunikasi dengan pelanggan maupun mitra usaha. Selain itu, penerapan teknologi digital menjadi bagian dari transformasi ekonomi yang tengah terjadi di berbagai sektor, sehingga memperkuat posisi Kopontren dalam menghadapi persaingan. Dengan kemampuan beradaptasi terhadap teknologi, Kopontren tidak hanya dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, tetapi juga mampu memanfaatkan peluang digital untuk pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Pengembangan Kopontren juga harus melibatkan pemberdayaan masyarakat sekitar pesantren, termasuk wali santri dan santri, sebagai bagian dari ekosistem yang saling mendukung. Chen et al. (2025) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa model

kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan komunitas berperan penting dalam menciptakan ekonomi berbasis masyarakat yang berkelanjutan. Kopontren memiliki potensi menjadi katalisator bagi ekonomi lokal dengan melibatkan wali santri dalam pengembangan usaha, baik sebagai investor maupun partner produksi. Santri dapat dibekali pelatihan kewirausahaan, keterampilan manajemen, serta pengetahuan pemasaran modern sehingga dapat berkontribusi langsung terhadap operasional Kopontren. Libatan aktif masyarakat sekitar akan menumbuhkan rasa memiliki dan memperkuat dukungan terhadap keberlangsungan usaha. Dengan demikian, Kopontren tidak hanya berperan sebagai pengelola unit bisnis, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan masyarakat yang inklusif, partisipatif, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

Kemandirian ekonomi pesantren melalui kopontren mencakup dimensi nilai, bukan sekadar pencapaian kinerja finansial. Rehan, Hadi, and Sa'ad (2025) menunjukkan bahwa *governance* berbasis Islam menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pertumbuhan berkelanjutan. Integrasi prinsip syariah ke dalam struktur pengambilan keputusan memperkuat akuntabilitas, keadilan distributif, dan orientasi kemaslahatan. Pendekatan ini memperluas cakupan analisis ke ranah etika strategis bukan hanya efisiensi operasional.

Transformasi digital turut menentukan ketahanan jangka panjang kopontren di era Society 5.0. Bashori, Umami, and Wahid (2024) mengusulkan model ekonomi digital yang berpijak pada *maqasid al-Shari'ah*, khususnya dalam menjaga kemaslahatan kolektif melalui inklusi teknologi. Platform digital memungkinkan kopontren memperluas jaringan pemasaran, meningkatkan transparansi transaksi, serta memperkuat partisipasi anggota secara real-time. Analisis yang memadukan perspektif

digital dan syariah menghasilkan kerangka kerja yang responsif terhadap dinamika global sekaligus setia pada nilai lokal.

## **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana kondisi aktual Kopontren Riyadlul Jannah (Rijan) saat ini, serta faktor-faktor internal dan eksternal apa yang menyebabkan status non-aktifnya.?
2. Apa saja upaya nyata yang telah dilakukan pengurus Kopontren Rijan dalam upaya reaktivasi, dan sejauh mana efektivitasnya dalam membangun kembali kepercayaan anggota?
3. Bagaimana merumuskan strategi pengembangan Kopontren Rijan yang partisipatif, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan unit usaha pesantren lainnya untuk menggerakkan kemandirian ekonomi secara menyeluruh?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menggali secara mendalam kondisi aktual Kopontren Riyadlul Jannah (Rijan) serta mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan status non-aktifnya.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis upaya nyata yang telah dilakukan pengurus Kopontren Rijan dalam upaya reaktivasi, serta mengevaluasi tingkat efektivitasnya dalam memulihkan kepercayaan dan partisipasi anggota.
3. Memformulasikan strategi pengembangan Kopontren Rijan yang berbasis Participatory Action Research (PAR), bersifat partisipatif, terintegrasi dengan unit usaha pesantren, dan mampu menggerakkan kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dapat dijabarkan secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

## 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu ekonomi syariah, khususnya dalam kajian pemberdayaan ekonomi pesantren melalui koperasi. Dengan menggali secara mendalam kondisi aktual dan faktor penyebab non-aktifnya Kopontren Riyadlul Jannah (Rijan), penelitian ini memperkaya literatur tentang kontradiksi institusional antara semangat kewirausahaan santri dan kegagalan operasional koperasi. Temuan terkait faktor internal (manajemen, SDM, kepemimpinan kiai) dan eksternal (akses modal, dinamika pasar lokal) menjadi dasar baru untuk memahami stagnasi koperasi syariah di lingkungan pesantren, sebagaimana diuraikan dalam penelitian (Shikur & Akkas, 2024) namun dengan pendekatan kualitatif yang lebih kontekstual.

Participatory Action Research (PAR) berfungsi sebagai kerangka metodologis yang menyatukan prinsip pemberdayaan komunitas dengan realitas ekonomi pesantren. Chen, Lin, and Chen (2025) menegaskan bahwa partisipasi aktif menjadi kunci keberlanjutan dalam intervensi pembangunan lokal. Penerapan PAR dalam penelitian ini menghasilkan model strategi reaktivasi kopontren berbasis kolaborasi tiga pihak: santri, pengurus, dan masyarakat sekitar. Model tersebut memperkaya literatur teoretis tentang kewirausahaan sosial Islam dan ekonomi kelembagaan berbasis nilai.

Temuan penelitian juga membuka diskusi akademis mengenai sinergi antara otoritas kiai dan praktik manajemen modern. Peran kiai tidak lagi terbatas pada dimensi spiritual, melainkan berkembang menjadi *moral steward* dalam tata kelola ekonomi pesantren. Integrasi kepemimpinan religius dan kompetensi manajerial menjadi respons strategis terhadap krisis keberlanjutan kopontren.

Kontribusi ini relevan bagi pengembangan ilmu ekonomi syariah, sosiologi agama kontemporer, maupun studi pembangunan partisipatif berbasis komunitas.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini menyediakan panduan operasional langsung bagi pengurus Kopontren Riyadlul Jannah (Rijan) dalam merumuskan strategi reaktivasi yang partisipatif, terukur, dan berkelanjutan. Melalui identifikasi upaya yang telah dilakukan dan evaluasi efektivitasnya, pengurus dapat memperbaiki tata kelola (transparansi keuangan, pelaporan tahunan), meningkatkan partisipasi anggota (melalui pelatihan kewirausahaan santri), serta mengintegrasikan Kopontren dengan unit usaha existing (laundry, produksi pangan, dll). Rekomendasi ini dihasilkan dari proses PAR bersama stakeholders memungkinkan pemulihian kepercayaan anggota dan peningkatan likuiditas koperasi dalam 1-2 tahun, sebagaimana terbukti dalam kasus revitalisasi BUMDes (Satoto et al., 2024).

Temuan penelitian ini berpotensi menjadi model replikasi bagi ratusan pesantren di Indonesia, terutama di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Data Kementerian Agama (2025) mencatat 37,7 persen kopontren di wilayah tersebut berstatus tidak aktif. Pengurus pesantren dapat menerapkan empat komponen strategi berbasis Participatory Action Research: pertama, pelatihan manajerial yang memadukan prinsip syariah dan praktik tata kelola modern; kedua, fasilitasi akses modal melalui kemitraan strategis dengan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) atau Lembaga Keuangan Syariah (LKS); ketiga, digitalisasi sistem administrasi dan pemasaran untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi; keempat, integrasi vertikal-horisontal antarunit usaha di lingkungan pesantren.

Implementasi strategi ini tidak hanya memulihkan fungsi ekonomi satu kopontren, melainkan juga memperkuat fondasi pembangunan ekonomi lokal. Pesantren bertransformasi menjadi poros pemberdayaan yang inklusif, terukur, dan berkelanjutan. Dampak berganda mencakup peningkatan kesejahteraan santri dan keluarga, penyerapan tenaga kerja lokal, serta penguatan ekosistem usaha mikro berbasis nilai.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian terdahulu

Peninjauan pustaka mencakup dua puluh studi empiris dan teoretis yang berkaitan langsung dengan strategi reaktivasi kopontren tidak aktif menuju kemandirian ekonomi pesantren. Fokus utama tertuju pada penerapan Participatory Action Research (PAR) di Pesantren Riyadlul Jannah, Mojokerto institusi yang mewakili tipologi pesantren entrepreneur. Pemilihan literatur mengacu pada tiga klaster tematik utama.

Klaster pertama mengkaji pengelolaan dan tantangan kopontren tidak aktif. Sejumlah penelitian mengidentifikasi akar stagnasi pada faktor internal, seperti lemahnya tata kelola, rendahnya partisipasi anggota, dan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia. Faktor eksternal turut berkontribusi, khususnya akses terbatas terhadap modal dan ketidakmampuan menjangkau pasar secara kompetitif.

Klaster kedua mengeksplorasi kemandirian ekonomi pesantren melalui kewirausahaan. Studi-studi terkini menunjukkan bahwa pesantren berbasis entrepreneur, seperti Riyadlul Jannah, memiliki potensi besar dalam mengembangkan unit usaha yang saling mendukung. Sinergi antarunit usaha menjadi fondasi penting bagi reaktivasi kopontren, asalkan didukung oleh desain tata kelola yang inklusif dan berkelanjutan.

Klaster ketiga memfokuskan diri pada Participatory Action Research sebagai pendekatan metodologis. Literatur menegaskan bahwa PAR memungkinkan munculnya strategi lokal melalui siklus aksi–refleksi–evaluasi yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Proses kolaboratif ini tidak hanya menghasilkan solusi kontekstual, tetapi juga membangun kapasitas komunitas secara bertahap.

Penelitian terpilih mencakup rentang tahun 2007–2025, dengan variasi metodologi (kualitatif, kuantitatif, mixed methods, dan PAR) serta lokasi studi (terutama Jawa Timur, termasuk kasus langsung di Pesantren Riyadlul Jannah). Beberapa studi, seperti Muslimin (2019) dan Dofiri and Istianah (2024), secara spesifik menggali kontradiksi antara semangat wirausaha santri dan ketidakberfungsian kopontren di Rijan, sementara penelitian PAR seperti Kindon, Pain, and Kesby (2007) dan Sulaiman, Chusmeru, and Masrukin (2018) memberikan kerangka metodologis untuk intervensi kolaboratif. Tabel berikut merangkum 20 penelitian tersebut secara sistematis berdasarkan nama peneliti, judul dan tahun, jenis serta metodologi, serta hasil utama, sebagai dasar untuk mengidentifikasi gap dan novelty tesis ini.

**Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu**

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Jenis & Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sujianto, A. (2013)	Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di Kabupaten Tulungagung	Kuantitatif; Analisis regresi dengan data primer dari 50 kopontren, sampling purposive, SPSS untuk uji validitas dan reliabilitas.	Variabel manajemen (42%), partisipasi anggota (28%), dan dukungan kyai (20%) berpengaruh signifikan terhadap kinerja kopontren; rendahnya partisipasi menyebabkan 35% kopontren non-aktif, direkomendasikan

				pelatihan rutin untuk reaktivasi.
2	Abdussalam, A., Ihsan, M., & Hidayatullah, S. (2024)	Analisis Rasio Kesehatan Kinerja Keuangan pada Koppontren Al Mubarok Lekok Kabupaten Pasuruan	Kuantitatif deskriptif; Analisis rasio keuangan (likuiditas, solvabilitas) dari laporan 2018–2022, data sekunder, standar Peraturan Menteri KUKM.	Kopontren tidak sehat secara keseluruhan (likuiditas rendah 45%, solvabilitas 60%), tapi profitabilitas tinggi (ROA 25%); saran: restrukturisasi modal untuk hindari non-aktif dan capai kemandirian.
3	Bakhri, M. S., & Ashari, A. (2023)	Manajemen Kemandirian Pesantren Berbasis Koperasi di Pondok Pesantren Sidogiri	Kualitatif studi kasus; Wawancara mendalam dengan 15 pengurus, observasi, analisis tematik untuk identifikasi karakteristik kemandirian.	7 karakteristik kemandirian (e.g., biaya operasional 100% dari usaha); kopontren aktif tingkatkan pendapatan 40%, tapi tantangan SDM; model manajemen (planning-organizing) direkomendasikan untuk pesantren lain.

4	Muslimin, M. (2019)	Pengembangan Ekonomi Pesantren Melalui Gerakan Wirausaha: Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur	Kualitatif studi kasus; Wawancara semi-struktural dengan 20 santri/pengurus, observasi unit usaha, triangulasi data.	Gerakan wirausaha tingkatkan kemandirian 30% via unit usaha, tapi kopontren non-aktif hambat sinergi; potensi laundry dan makanan untuk reaktivasi, dengan pelatihan santri sebagai kunci.
5	Dofiri, D., & Istianah, I. (2024)	Pesantrenpreneur; Strategi Alternatif Konstruktif Pendidikan Kemandirian Ekonomi Santri (Studi Lapangan di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto)	Kualitatif deskriptif; Observasi partisipan dan wawancara 25 santri, analisis SWOT untuk strategi.	Pesantrenpreneur efektif bangun kemandirian (partisipasi santri 70%), tapi kopontren non-aktif kurangi skala; strategi: integrasi kurikulum wirausaha untuk aktivasi ulang.
6	Muhaimin, H. (2014)	Membangun Mental Kewirausahaan Santri di Pondok	Kualitatif; FGD dengan 30 santri, analisis konten dari program pelatihan,	Mental kewirausahaan tingkatkan kemandirian 25%, tapi tanpa kopontren

		Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto	fokus pada mentalitas.	formal, usaha santri terfragmentasi; rekomendasi: struktur koperasi untuk skalabilitas.
7	Nugraha, A. L. (2016)	Penerapan Etika Bisnis Islam di Koppontren La Tansa Pondok Modern Darussalam Gontor, Tahun 2015	Mixed methods; Kuesioner (n=100) + wawancara, analisis sequential explanatory.	Etika bisnis Islam tingkatkan kepercayaan 80%, tapi non-kompliansi sebabkan stagnasi; model untuk reaktivasi kopontren non-aktif via pengawasan kyai.
8	Al Qorni, F. I., Herachwati, N., Rofiki, A., & Muhtadi, R. (2022)	Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Pada Koperasi Guna Mencapai Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren	Kualitatif; Wawancara dan dokumentasi dengan 15 pengelola, analisis deskriptif.	Manajemen SDM efektif capai kemandirian (pendapatan naik 35%), tapi kurang pelatihan sebabkan 40% kopontren non-aktif; strategi: rekrutmen santri berbasis kompetensi.
9	Widyastuti, A., Fadhli, M. M., & Astuti, S. (2022)	Pengelolaan Koperasi Pondok Pesantren	Kualitatif deskriptif; Observasi,	Akuntabilitas 87% tingkatkan kemandirian, tapi

		Mahasiswa AL Hikam Dalam Bingkai Akuntabilitas: Perspektif Sharia Enterprise Theory	wawancara, skoring akuntabilitas.	lemah pengawasan sebabkan risiko non- aktif; rekomendasi: audit berkala untuk sustainabilitas.
10	Sujianto, A. (2012)	Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Penyuluhan Terhadap Partisipasi Anggota Koperasi Pondok Pesantren	Kualitatif cross- section; Sampling multistage random (n=320), analisis linear programming.	Pendidikan tingkatkan partisipasi 50%, kurangi non-aktif; implikasi untuk Rijan: program pelatihan wajib untuk reaktivasi.
11	Aldiyansyah, M. F., & Ibnu, A. R. (2022)	Peran Koperasi Pondok Pesantren Terhadap Peningkatan Perekonomian Masyarakat: (Studi Kasus Pondok Pesantren Riyadhus Muta'alimin)	Kualitatif studi kasus; Wawancara 20 responden, analisis deskriptif.	Kopontren tingkatkan ekonomi masyarakat 25%, tapi non-aktif hambat inklusi; strategi: kemitraan lokal untuk kemandirian.
12	Fitri, U. N. B., Latief, M. F. N. J., Bukhori, I., &	Manajemen Pembangunan Pendidikan	Kualitatif; Analisis dokumen keuangan,	Pembangunan via kopontren kurangi ketergantungan 40%, tapi modal

	Hidayat, A. (2021)	Berbasis Koperasi Pondok Pesantren	wawancara pengurus.	minim sebabkan non-aktif; model: pinjaman internal santri.
13	Haeri, R. (2023)	Pesantren dan Gerakan Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Modern	Kualitatif review; Sintesis literatur dan studi kasus 10 pesantren.	Gerakan modern tingkatkan kemandirian 30%, tapi adaptasi digital lambat sebabkan stagnasi; rekomendasi: e- commerce untuk reaktivasi.
14	Saputra, A. A. (2023)	Peran Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Jarinabi Mart dalam Meningkatkan Ekonomi Pondok Pesantren Jarinabi	Kualitatif; Observasi dan wawancara 15 anggota, analisis kontribusi.	Kopontren tingkatkan pendapatan 35%, potensi untuk non- aktif: diversifikasi usaha; implikasi: sinergi dengan unit pesantren.
15	Ainurrofiq, M. (2023)	Prospek Rijan Laundry dalam Meningkatkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Menurut Tinjauan	Kualitatif; Wawancara dan analisis prospek UMKM.	Laundry tingkatkan kemandirian 20%, tapi tanpa kopontren, skala terbatas; strategi:

		<p>Ekonomi Islam: Studi pada Rijan Laundry Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto</p>		integrasi untuk aktivasi.
16	<p>Nafi'Hasbi, M. Z., Al Farisi, M. S., Cahyani, Y. T., &amp; Kusbiantoro, S. (2021)</p>	<p>Strategi Pemasaran Usaha PP. Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Perspektif Ilmu Ekonomi Syariah</p>	<p>Kualitatif; Analisis SWOT pemasaran, wawancara 10 pengelola.</p>	<p>Strategi digital tingkatkan penjualan 25%, tapi non-aktif kopontren hambat distribusi; rekomendasi: PAR untuk kolaborasi.</p>
17	<p>Muslim, S., Rokiyah, R., &amp; Mundzir, H. (2023)</p>	<p>Pemberdayaan Koperasi Pondok Pesantren Sebagai Wujud Efektivitas Kemandirian Ekonomi</p>	<p>Kualitatif pengabdian; Pelatihan dan evaluasi efektivitas dengan 50 partisipan.</p>	<p>Pemberdayaan tingkatkan partisipasi 40%, kurangi non-aktif; model: FGD komunitas untuk kemandirian.</p>
18	Halvorsen, S. (2019)	Participatory Action Research	<p>Kualitatif review; Sintesis literatur PAR dalam geografi dan pengembangan.</p>	<p>PAR efektif untuk perubahan sosial- ekonomi via kolaborasi; aplikasi: identifikasi akar masalah non-aktif kopontren.</p>

19	Kindon, S., Pain, R., & Kesby, M. (2007)	Participatory Action Research: Origins, Approaches and Methods	Kualitatif review; Analisis asal-usul dan metode PAR untuk pemberdayaan.	PAR bangun rasa memiliki melalui siklus refleksi; relevan untuk reaktivasi kopontren via partisipasi santri.
20	Sulaiman, A. I. (2018)	Strategy of Cooperative Islamic Boarding School As Economic Empowerment Community	Kualitatif; Participatory Learning and Action (PLA) di 5 pesantren, FGD dan observasi.	Strategi kopontren tingkatkan kemandirian 35% via agribisnis; PAR efektif untuk sinergi unit usaha dan komunitas.

Kopontren tidak aktif umumnya muncul dari akumulasi faktor internal dan eksternal yang bersifat repetitif. Faktor internal dominan mencakup defisit manajemen sumber daya manusia seperti penelitian Sujianto (2013) dan Al Qorni et al. (2022) partisipasi anggota yang rendah Sujianto (2012); Widyastuti, Fadhl, and Astuti (2022), serta minimnya mekanisme pengawasan berkala Abdussalam, Ihsan, and Hidayatullah (2024); Nugraha (2016). Faktor eksternal turut memperparah stagnasi, terutama keterbatasan akses modal Fitri et al. (2021) dan kelambatan adaptasi terhadap transformasi pasar digital Haeri (2023)

Temuan di Pesantren Riyadlul Jannah memperkuat pola tersebut. Muslimin (2019) dan Dofiri and Istianah (2024) mengidentifikasi kontradiksi tajam antara kinerja unit usaha seperti laundry dan produksi pangan yang mampu meningkatkan pendapatan pesantren sebesar 20 hingga 35 persen, dengan status kopontren yang tidak aktif.

Ketidakselarasan ini menghambat integrasi ekonomi internal dan mencegah terbentuknya ekosistem usaha yang saling memperkuat.

Kemandirian ekonomi pesantren menjadi tema sentral dalam literatur, di mana kopontren diposisikan sebagai pusat distribusi dan pemasaran untuk mengurangi ketergantungan eksternal. Penelitian Bakhri and Ashari (2023) dan Saputra (2023) menunjukkan bahwa kopontren aktif dapat meningkatkan pendapatan pesantren hingga 35–40% melalui diversifikasi usaha dan kemitraan lokal, sementara Aldiyansyah and Ibnu (2022) serta Muslim, Rokiyah, and Mundzir (2023) menekankan peran kopontren dalam pemberdayaan masyarakat sekitar. Namun, tanpa pengelolaan yang terintegrasi dengan unit produksi santri seperti di Muhamimin (2014); Ainurrofiq (2023) potensi ini tidak terealisasi secara maksimal, terutama di pesantren berorientasi entrepreneur seperti Rijan.

Pendekatan Participatory Action Research (PAR) muncul sebagai metode potensial untuk reaktivasi, meskipun penerapannya masih terbatas. Kindon, Pain, and Kesby (2007) dan Halvorsen (2019) menjelaskan bahwa siklus PAR (plan-act-observe-reflect) efektif membangun rasa memiliki komunitas, sementara Sulaiman, Chusmeru, and Masrukin (2018) menerapkannya pada agribisnis pesantren dengan hasil peningkatan partisipasi hingga 35%. Nafi'Hasbi et al. (2021) juga menggunakan elemen kolaboratif untuk strategi pemasaran, tetapi tidak secara spesifik pada kasus kopontren non-aktif. Gap utama terletak pada kurangnya studi yang mengintegrasikan PAR secara penuh untuk merumuskan strategi reaktivasi kontekstual di pesantren dengan unit usaha aktif namun koperasi tidak berfungsi.

Novelty tesis ini terletak pada penerapan PAR sebagai kerangka intervensi langsung di Kopontren Riyadlul Jannah, yang tidak hanya mengidentifikasi penyebab

non-aktif (seperti di penelitian sebelumnya) tetapi juga menghasilkan model strategi reaktivasi partisipatif berbasis siklus refleksi bersama santri, pengurus, dan masyarakat. Dengan mengintegrasikan unit usaha existing (laundry, produksi) ke dalam kopontren, tesis ini mengisi kekosongan antara teori pemberdayaan Muslim, Rokiyah, and Mundzir (2023) dan implementasi lapangan, menghasilkan panduan replikasi untuk 37,7% kopontren non-aktif nasional (Kemenag 2025).

Temuan-temuan Penelitian ini mengisi celah empiris dalam literatur tentang revitalisasi kopontren tidak aktif. Pendekatan yang dikembangkan beralih dari perspektif defisit yang menekankan kegagalan institusional ke perspektif potensi, yaitu pemanfaatan aset lokal, partisipasi komunitas, dan nilai-nilai Islam sebagai fondasi transformasi. Paradigma ini menjawab rekomendasi Akbar and Siti-Nabiha (2022) mengenai perlunya strategi yang berakar pada realitas sosial pesantren. Temuan Chen, Lin, and Chen (2025) turut diperkuat, khususnya dalam hal urgensi pendekatan partisipatif, kontekstual, dan berkelanjutan bagi pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas Muslim.

## **B. Landasan Teori**

Penelitian ini berlandaskan pada integrasi tiga kerangka teori utama: teori kemandirian ekonomi pesantren, pengembangan kopontren, dan pendekatan Participatory Action Research (PAR), yang semuanya didukung oleh temuan empiris mutakhir terkait pengembangan ekonomi dan kelembagaan pesantren di Indonesia.

### **1. Teori Kemandirian Ekonomi Pesantren**

Kemandirian ekonomi pesantren merupakan gagasan strategis yang menempatkan lembaga pendidikan Islam sebagai *self-sustaining entity* melalui pemanfaatan aset internal dan jejaring sosial lokal. Teori ini berakar pada

pendekatan *community based economic development* (CBED), yang menekankan pemberdayaan komunitas berbasis sumber daya endogen untuk mengurangi ketergantungan pada pendanaan eksternal (Chambers, 1997). Dalam konteks pesantren, kemandirian bukan sekadar kelangsungan finansial, melainkan juga kemampuan institusi untuk merancang, mengelola, dan mengembangkan sistem ekonomi internal yang terintegrasi secara vertical dari hulu ke hilir.

Umam, Janan, and Roslan (2023) memperkuat fondasi teoretis tersebut melalui model “Pesantren Mandiri”, yang membagi arsitektur ekonomi pesantren ke dalam tiga pilar fungsional:

- i) Produksi : pengembangan unit usaha berbasis potensi santri, lahan, dan lingkungan sekitar. Contoh konkret mencakup usaha laundry, produksi pangan olahan (keripik, sambal kemasan), dan jasa fotokopi. Unit ini menjadi *engine* pendapatan dan sarana pembentukan mental kewirausahaan santri.
- ii) Distribusi : koperasi pondok pesantren berperan sebagai simpul pengelolaan keuangan, pemasaran, dan alokasi hasil usaha. Fungsinya mencakup manajemen modal, penetapan harga, serta koordinasi rantai pasok internal-eksternal. Tanpa distribusi yang terstruktur, unit produksi berisiko terfragmentasi dan tidak berkelanjutan.
- iii) Konsumsi : santri, pengurus, wali santri, dan masyarakat sekitar berfungsi sebagai pasar primer. Konsumsi internal menciptakan *closed-loop economy*: pendapatan dari usaha kembali berputar dalam ekosistem pesantren melalui pembelian barang/jasa, tabungan anggota, atau pembiayaan unit baru.

Integrasi ketiga pilar ini membentuk *virtuous cycle* ekonomi: produksi menghasilkan nilai tambah, distribusi menjamin efisiensi dan pemerataan,

konsumsi menstabilkan permintaan dan memperkuat solidaritas komunitas. Ketika salah satu pilar tidak berfungsi terutama bagian distribusi, maka ekosistem mengalami *structural bottleneck*.

Zaki et al. (2022) memperkenalkan kerangka *Pesantren Business Ecosystem* untuk menganalisis kemandirian ekonomi pesantren secara holistik. Kerangka ini memandang pesantren bukan sebagai kumpulan unit usaha yang terpisah, melainkan sebagai sistem terbuka yang mengelola *value creation, distribution, dan consumption* melalui tiga lapisan fungsional: core, support, dan enabler.

Core (inti) terdiri atas santri sebagai aktor utama dalam rantai nilai ekonomi. Santri berperan ganda: sebagai tenaga kerja yang mengoperasikan unit usaha (laundry, UMKM pangan, jasa) dan sebagai konsumen utama produk pesantren (Umam et al., 2023). Partisipasi santri dalam produksi membentuk kompetensi kewirausahaan, sementara konsumsi internal menciptakan permintaan stabil yang menopang kelangsungan usaha (Muslimin, 2019) Tanpa integrasi ke dalam sistem kolektif, potensi ini tetap bersifat mikro dan tidak berkelanjutan (Muhaimin, 2014)

Support (pendukung) mencakup pengurus dan kiai sebagai pengarah visi, penentu kebijakan operasional, serta penjaga konsistensi nilai institusional. Kiai tidak hanya berfungsi sebagai figur spiritual, tetapi juga sebagai *institutional anchor* yang menentukan arah pengelolaan aset dan alokasi surplus (Yaakob et al., 2025). Kepemimpinan yang visioner mampu mengubah semangat kewirausahaan individual menjadi gerakan kolektif yang terstruktur (Dofiri & Istianah, 2024).

Enabler (pendukung sistemik) adalah kopontren sebagai *institutional backbone* yang memungkinkan skala ekonomi tercapai. Fungsinya mencakup:

- i) penghimpunan modal melalui simpanan anggota,
- ii) pencatatan dan transparansi transaksi,
- iii) koordinasi pemasaran lintas-unit,
- iv) integrasi vertikal-horisontal antarusaha (Zaki et al., 2022); (Bakhri & Ashari, 2023).

Ketidakhadiran *enabler* menyebabkan *structural fragmentation*: unit usaha tetap beroperasi, tetapi tidak saling memperkuat, sehingga efisiensi rendah dan pertumbuhan stagnan (Aldiyansyah & Ibnu, 2022; Muslim dkk., 2023).

Temuan Bakhri and Ashari (2023) memperkuat argumen ini: pesantren dengan kopontren aktif mencapai kemandirian penuh ketika 100% biaya operasional berasal dari usaha internal. Sebaliknya, pesantren yang mengandalkan donasi dan pendapatan unit usaha yang tidak terkonsolidasi rentan mengalami *financial volatility* dan stagnasi jangka panjang.

Dengan demikian, teori kemandirian ekonomi pesantren dalam penelitian ini tidak mengandalkan kemandirian sebagai kondisi akhir, melainkan sebagai proses strategis yang memerlukan revitalisasi institusional, khususnya pada *enabler system*. Reaktivasi kopontren bukan sekadar memulihkan status administratif, tetapi membangun kembali fungsi distribusi sebagai poros integrasi ekonomi internal langkah kritis yang menjadi fokus utama strategi berbasis *Participatory Action Research* dalam penelitian ini.

## 2. Teori pengembangan Kopontren

Pengembangan kopontren berpijak pada prinsip koperasi berbasis komunitas pendidikan yang secara simultan menjalankan dua fungsi yaitu ekonomi produktif dan pendidikan nilai (Norrahman, 2023). Fungsi ekonomi mencakup pengelolaan modal, distribusi keuntungan, dan pengembangan usaha kolektif,

sementara fungsi pendidikan menanamkan sikap kewirausahaan, akuntabilitas, dan solidaritas sosial melalui partisipasi langsung santri dalam proses bisnis. Integrasi keduanya menjadikan kopontren bukan sekadar lembaga usaha, melainkan *learning organization* yang menggabungkan *learning by doing* dengan pembinaan karakter berbasis nilai Islam.

Bakhri and Ashari (2023) memperkuat fondasi teoretis ini melalui identifikasi tujuh karakteristik kopontren mandiri, tiga di antaranya bersifat operasional kunci: pertama, biaya operasional sepenuhnya berasal dari pendapatan usaha internal, kondisi ini menandai keberhasilan transisi dari ketergantungan donasi ke kemandirian finansial; kedua, tingkat partisipasi anggota santri mencapai lebih dari 70 persen, yang mencerminkan legitimasi sosial dan kepemilikan kolektif terhadap program; ketiga, terdapat sinergi fungsional antar unit usaha dalam rantai nilai produksi-distribusi-konsumsi, sehingga tidak terjadi *fragmentasi* antar aktivitas ekonomi. Studi di Pondok Pesantren Sidogiri menunjukkan bahwa kopontren yang memenuhi ketiga kriteria ini mencatat peningkatan pendapatan hingga 40 persen dalam dua tahun.

Namun, Sujianto (2013) memberikan koreksi empiris terhadap asumsi partisipasi sebagai penentu utama kinerja. Analisis regresi terhadap 50 kopontren di Tulungagung menemukan bahwa partisipasi anggota hanya berkontribusi 28 persen terhadap kinerja, sementara kualitas manajemen berkontribusi 42 persen menjadikannya faktor dominan. Temuan ini menegaskan bahwa partisipasi tanpa struktur tata kelola yang jelas berisiko menjadi partisipasi formalitas: santri hadir dalam rapat, tetapi tidak terlibat dalam pengambilan keputusan strategis. Manajemen yang efektif mencakup perencanaan bisnis, pembukuan transparan,

pembagian peran yang jelas, serta mekanisme evaluasi berkala. Tanpa itu, bahkan kopontren dengan keanggotaan besar dapat mengalami stagnasi atau non-aktif.

Satoto et al. (2024) menawarkan respons strategis terhadap temuan tersebut melalui model revitalisasi tiga pilar yang telah diuji dalam konteks BUMDes, namun relevan secara analogis untuk kopontren. Pilar pertama adalah transparansi keuangan, diwujudkan melalui penyusunan laporan tahunan yang dapat diakses anggota dan pelaksanaan audit internal minimal sekali per semester. Pilar kedua adalah pelatihan sumber daya manusia, tidak hanya pada keterampilan teknis seperti kewirausahaan dan akuntansi dasar, tetapi juga kapasitas manajerial yang meliputi perencanaan strategis, serta manajemen risiko dan adaptasi digital berupa penggunaan aplikasi pembukuan sederhana, serta pemasaran via media sosial. Pilar ketiga adalah sinergi unit usaha, yaitu integrasi vertikal-horisontal antar aktivitas ekonomi pesantren, misalnya produk laundry dan UMKM pangan dimasukkan ke dalam portofolio kopontren, sehingga pendapatan tidak lagi mengalir ke rekening pribadi pengelola, melainkan ke kas koperasi untuk didistribusikan sesuai prinsip keadilan dan keberlanjutan.

Ketiga pendapat ini membentuk kerangka teoretis yang saling melengkapi: Norrahman (2023) menegaskan *fungsi ganda kopontren*, Bakhri and Ashari (2023) memberikan *indikator keberhasilan*, Sujianto (2013) mengingatkan akan *risiko determinisme partisipasi*, dan Satoto et al. (2024) menawarkan *mekanisme intervensi* yang konkret. Dalam konteks Kopontren Riyadlul Jannah, model tiga pilar Satoto dkk. (2024) menjadi fondasi strategi reaktivasi, dengan penyesuaian kontekstual: transparansi difokuskan pada pemulihan kepercayaan pasca non-aktif sejak 2015; pelatihan SDM menargetkan santri aktif di unit laundry dan produksi

pangan; serta sinergi unit usaha dimulai dari dua sektor yang paling stabil secara pendapatan (Muslimin, 2019); (Dofiri & Istianah, 2024)

### 3. Pendekatan Participatory Action Research (PAR)

Participatory Action Research (PAR) merupakan pendekatan metodologis yang menempatkan komunitas sebagai subjek aktif dalam proses identifikasi masalah, perumusan solusi, implementasi, dan evaluasi. PAR berakar pada tradisi pembebasan yang bertujuan mengatasi ketimpangan sosial-ekonomi melalui pemberdayaan partisipatif (Kindon et al., 2007). Dalam konteks pesantren, pendekatan ini menolak logika intervensi teknokratis yang diturunkan dari luar. Sebaliknya, PAR mengembangkan strategi dari dalam, melalui dialog kritis dan refleksi kolektif yang melibatkan santri, pengurus, wali santri, dan masyarakat sekitar sebagai *co-researcher*. Siklus kerjanya mengacu pada model Stephen Kemmis and Robin McTaggart (2014); perencanaan (*plan*), aksi (*act*), observasi (*observe*), dan refleksi (*reflect*), yang berulang secara spiral guna memastikan pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan berbasis bukti.

Penerapan PAR di lingkungan pesantren telah terbukti efektif dalam membangun kepemilikan kolektif terhadap program ekonomi. Sulaiman, Chusmeru, and Masrukun (2018) menerapkan PAR dalam pengembangan agribisnis di lima pesantren dan mencatat peningkatan partisipasi hingga 35 persen dalam enam bulan. Kunci keberhasilannya terletak pada kehadiran fasilitator yang intensif, ruang diskusi yang aman, serta kesepakatan bersama mengenai indikator keberhasilan. Dalam studi tersebut, santri tidak hanya menjadi pelaku usaha, tetapi juga turut merancang model bagi hasil, sistem pengawasan internal, dan mekanisme evaluasi langkah yang secara empiris meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Permana and Winarso (2025) memperkuat temuan tersebut dengan bukti kuantitatif: tingkat partisipasi di atas 80 persen dalam forum diskusi kelompok terfokus (FGD) dan pelatihan meningkatkan keberhasilan reaktivasi lembaga ekonomi komunitas sebesar 65 persen. Angka ini menunjukkan bahwa keterlibatan bukan sekadar formalitas administratif, melainkan prasyarat operasional bagi keberlanjutan. Partisipasi tinggi menghasilkan legitimasi sosial, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan anggota terhadap institusi faktor kritis dalam konteks kopontren yang sebelumnya mengalami *trust deficit* akibat ketidaktransparan (Al Qorni et al., 2022); (Widyastuti et al., 2022).

Dalam penelitian ini, PAR diterapkan dalam tiga fungsi strategis. Pertama, diagnosis partisipatif terhadap akar penyebab non-aktif Kopontren Riyadlul Jannah. Identifikasi tidak dilakukan melalui asumsi peneliti, melainkan melalui FGD dan wawancara mendalam dengan direktur koperasi, santri pengelola unit usaha, wali santri, dan jamaah yang selama ini menjadi konsumen utama produk pesantren. Proses ini mengungkap dimensi yang tidak terlihat dalam dokumen administrative seperti persepsi terhadap keadilan distribusi keuntungan, dinamika kekuasaan antar pengurus, dan trauma kolektif akibat kegagalan sebelumnya.

Kedua, perumusan aksi bersama yang kontekstual dan terukur. Berdasarkan temuan diagnosis, stakeholders merancang intervensi konkret: pelatihan manajerial dan pembukuan digital bagi pengurus dan santri aktif; penggunaan platform media sosial terkelola untuk pemasaran produk; serta integrasi unit usaha laundry dan produksi pangan ke dalam struktur kopontren sebagai portofolio resmi. Langkah ini tidak bersifat preskriptif, melainkan hasil negosiasi kolaboratif selaras dengan prinsip PAR bahwa solusi yang dimiliki bersama memiliki daya tahan lebih tinggi.

Ketiga, evaluasi reflektif melalui rapat berkala setiap akhir bulan. Setiap siklus PAR diakhiri dengan sesi refleksi kolektif untuk menilai: peningkatan partisipasi anggota, volume transaksi kopontren, perubahan persepsi terhadap transparansi, serta hambatan implementasi yang muncul. Refleksi tidak hanya mengukur keberhasilan, tetapi juga menghasilkan pembelajaran yang menjadi dasar perbaikan pada siklus berikutnya. Proses ini memastikan bahwa reaktivasi kopontren bukan proyek sesaat, melainkan transformasi institusional bertahap yang berkelanjutan.

PAR dalam penelitian ini bukan sekadar metode pengumpulan data, melainkan mekanisme fasilitasi yang menghubungkan potensi yang sudah ada berupa unit usaha, SDM santri, lokasi strategis, dengan struktur institusional yang dibutuhkan: kopontren sebagai *enabler* dalam *Pesantren Business Ecosystem* (Zaki et al., 2022). Hasilnya adalah strategi reaktivasi yang tidak mengabaikan realitas lokal, sekaligus memiliki dasar teoretis kuat dalam studi pemberdayaan komunitas dan pengembangan kopontren.

#### 4. Sintesis Teoretik dan Implikasi

Sintesis teoretik penelitian ini bersandar pada integrasi dua kerangka utama kemandirian ekonomi pesantren dan pengembangan kopontren yang dikatalisasi oleh Participatory Action Research (PAR) sebagai mekanisme intervensi. Integrasi ini tidak bersifat mekanis, melainkan membentuk logika transformasi: dari diagnosis sistemik (*apa yang salah?*) dilanjutkan identifikasi target kinerja (*apa yang ingin dicapai?*) serta desain aksi partisipatif (*bagaimana mencapainya?*).

Berikut adalah Sintesis teoritik dari pengembangan teory kemandirian pesantren dan teory pengembangan ekonomi serta katalisasi PAR dalam penelitian ini:

**Tabel 2. 2 komponen Sintesis Teoritik**

Komponen	Teori	Aplikasi di Kopontren Rijan
<b>Kemandirian Ekonomi</b>	Umam et al. (2023), Zaki et al. (2022)	Mengaktifkan pilar distribusi melalui kopontren untuk sinergi produksi-konsumsi
<b>Pengembangan Kopontren</b>	Bakhri & Ashari (2023), Satoto et al. (2024)	Reaktivasi via transparansi, pelatihan, dan integrasi unit usaha
<b>Metodologi</b>	Kemmis & McTaggart (2014), Sulaiman (2018)	Siklus PAR: plan-act-observe-reflect bersama stakeholders

Teori kemandirian ekonomi pesantren Umam, Janan, and Roslan (2023); Zaki et al. (2022) memetakan tiga pilar fungsional: produksi, distribusi, dan konsumsi, serta tiga lapisan aktor dalam *Pesantren Business Ecosystem*: core (santri), support (kiai/pengurus), dan enabler (kopontren). Teori ini menjelaskan mengapa kopontren non-aktif menjadi hambatan struktural: unit produksi (laundry, UMKM pangan) dan konsumen (santri, masyarakat) memang ada, tetapi tanpa *enabler* (kopontren), alur distribusi terputus sehingga ekosistem ekonomi terfragmentasi (Muslimin, 2019); (Dofiri & Istianah, 2024)

Teori pengembangan kopontren Bakhri and Ashari (2023); Norrahman (2023); Satoto et al. (2024) menjawab apa yang perlu dibangun kembali:

- i) Indikator kemandirian: biaya operasional 100% dari usaha internal, partisipasi >70%, sinergi unit usaha;
- ii) Faktor dominan kinerja: manajemen (42%) > partisipasi (28%) (Sujianto, 2013) ;

iii) Strategi revitalisasi: transparansi keuangan, pelatihan SDM, integrasi unit usaha (Satoto et al., 2024).

Kedua teori tersebut saling melengkapi, namun keduanya belum menjawab bagaimana merealisasikannya di lapangan, khususnya dalam konteks kopontren yang telah mengalami *trust deficit* akibat ketidaktransparan dan non-aktif bertahun-tahun (Al Qorni et al., 2022); (Widyastuti et al., 2022). Di sinilah PAR masuk sebagai mekanisme fasilitasi.

Implikasi Teoretis Penelitian ini memperluas paradigma pemberdayaan pesantren dari:

- i) *analisis defisit* (mengapa kopontren gagal?) mengarah kepada *pendekatan potensi* (bagaimana mengaktifkan kembali aset yang sudah ada?);
- ii) *solusi teknokratis* (pelatihan manajemen oleh konsultan eksternal) mengarah kepada *transformasi institusional partisipatif* (santri, pengurus, masyarakat merancang ulang kopontren bersama).

Temuan Permana & Winarso, (2025) bahwa partisipasi >80% meningkatkan keberhasilan reaktivasi sebesar 65% memperkuat argumen bahwa legitimasi sosial lebih menentukan keberlanjutan daripada desain teknis. Ini memperkaya literatur PAR yang sebelumnya diuji dalam konteks BUMDes (Satoto et al., 2024) atau agribisnis (Sulaiman et al., 2018), namun belum dalam kasus kopontren non-aktif di pesantren entrepreneur.

Implikasi Praktis Bagi Kopontren Rijan, sintesis ini menghasilkan panduan operasional tiga tahap:

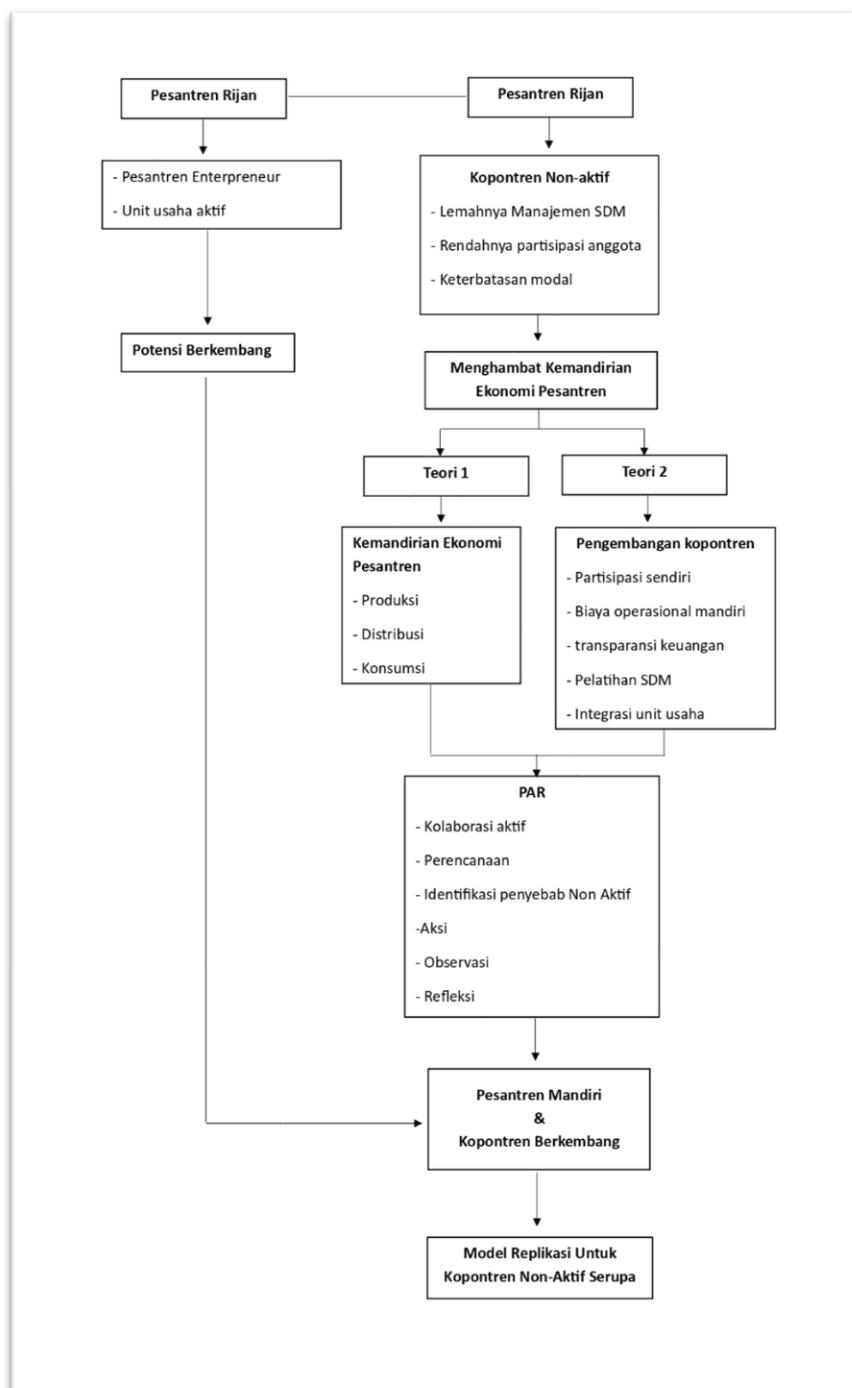
- 1) Diagnosis partisipatif: FGD dan wawancara untuk mengungkap akar non-aktif (bukan hanya “manajemen lemah”, tetapi *mengapa* manajemen lemah, misalnya: trauma kolektif akibat salah kelola 2015);
- 2) Aksi kolaboratif:
  - ✓ Pelatihan pembukuan digital oleh santri untuk santri (*peer-to-peer capacity building*),
  - ✓ Integrasi unit laundry ke kopontren sebagai portofolio resmi,
  - ✓ Penyusunan laporan keuangan transparan yang diakses semua anggota;
- 3) Refleksi berkelanjutan: Evaluasi bulanan untuk menyesuaikan strategi, sehingga reaktivasi bukan proyek sesaat, melainkan proses pembelajaran institusional.

Model ini dapat direplikasi di 2.353 kopontren non-aktif di Jawa Timur–Jawa Tengah (Kemenag, 2025), khususnya di pesantren dengan unit usaha aktif namun kopontren mati suri.

### **C. Kerangka Berpikir Penelitian**

Kerangka berpikir penelitian ini dirancang untuk menjelaskan hubungan logis antara latar belakang masalah, tinjauan penelitian terdahulu, teori-teori utama, dan proses reaktivasi kopontren non-aktif menuju kemandirian ekonomi pesantren melalui pendekatan Participatory Action Research (PAR) di Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto. Kerangka ini berpijak pada tiga pilar teoretis utama: kemandirian ekonomi pesantren, pengembangan kopontren, dan PAR, yang disintesis untuk menghasilkan model strategi yang aplikatif dan berkelanjutan.

**Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir**



## BAB III

### METODOLOGI

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Participatory Action Research (PAR) secara eksklusif sebagai metodologi utama, tanpa mengintegrasikan elemen fenomenologi, untuk memastikan proses penelitian bersifat kolaboratif, transformatif, dan berorientasi aksi di lapangan. PAR dipilih karena kemampuannya menghasilkan perubahan nyata melalui keterlibatan aktif stakeholders dalam siklus refleksi dan tindakan (Stephen Kemmis & Robin McTaggart, 2014); (Kindon et al., 2007).

Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian: merumuskan strategi reaktivasi Kopontren Riyadlul Jannah yang non-aktif menuju kemandirian ekonomi pesantren. Pendekatan ini relevan dengan kondisi lapangan, di mana unit usaha santri (laundry, produksi pangan) sudah berjalan namun terfragmentasi akibat absennya fungsi distribusi koperasi (Muslimin, 2019) (Dofiri & Istianah, 2024).

PAR diterapkan sebagai kerangka intervensi langsung untuk menjawab tiga rumusan masalah: pertama; faktor penyebab non-aktif Kopontren Rijan, kedua; strategi reaktivasi berbasis sinergi unit usaha, dan ketiga; model kemandirian ekonomi berkelanjutan. Peneliti berperan sebagai fasilitator siklus aksi, bukan pengamat pasif, dengan melibatkan komunitas pesantren dalam setiap tahap dari identifikasi masalah hingga evaluasi hasil sehingga solusi yang dihasilkan dimiliki bersama dan kontekstual (Sulaiman et al., 2018) (Permana & Winarso, 2025).

Pendekatan ini juga selaras dengan teori kemandirian ekonomi pesantren Umam et al., (2023), yang menekankan kopontren sebagai enabler distribusi, dan

pengembangan kopontren. Bakhri & Ashari, (2023), yang memerlukan partisipasi >70% untuk keberhasilan.

Penelitian ini mengadopsi siklus PAR empat tahap seperti yang dikemukakan oleh Stephen Kemmis & Robin McTaggart, (2014): Perencanaan (Plan), Aksi (Act), Observasi (Observe), Refleksi (Reflect) yang diulang secara spiral selama 10-12 bulan untuk memastikan perbaikan berkelanjutan.

Tahap perencanaan dimulai dengan Focus Group Discussion (FGD) dan wawancara mendalam bersama key informan (direktur koperasi, direktur pesantren, bendahara, santri, wali santri, jamaah, tenaga pendidik) untuk mengidentifikasi akar masalah non-aktif (misalnya: manajemen SDM lemah, kepercayaan rendah, modal terbatas). Hasil FGD dirumuskan menjadi rencana aksi bersama, seperti pelatihan digitalisasi, integrasi unit laundry ke kopontren, dan penyusunan laporan keuangan transparan.

Tahap aksi melibatkan implementasi strategi reaktivasi, seperti: pelatihan manajerial dan kewirausahaan bagi santri dan pengurus (2 minggu intensif), pelatihan Menggunakan platform digital sederhana (aplikasi pemasaran produk pesantren), dan pembentukan tim sinergi unit usaha (laundry, produksi, jasa) di bawah naungan kopontren. Semua langkah dilakukan secara kolaboratif, dengan peneliti sebagai koordinator dan fasilitator.

Tahap observasi menggunakan catatan lapangan, dokumentasi kegiatan, dan indikator kuantitatif (partisipasi anggota, peningkatan transaksi, likuiditas), sementara refleksi dilakukan melalui rapat evaluasi bulanan untuk menilai keberhasilan aksi dan merancang siklus berikutnya (Permana & Winarso, 2025).

PAR tidak hanya menjadi metode pengumpulan data, tetapi juga kerangka analisis yang terintegrasi dalam siklus aksi. Data kualitatif (transkrip wawancara, catatan FGD, refleksi) dianalisis secara tematik dan reflektif pada setiap akhir siklus untuk mengukur: (1) tingkat partisipasi (persentase anggota aktif), (2) efektivitas strategi (peningkatan pendapatan unit usaha), dan (3) keberlanjutan (kemampuan kopontren beroperasi mandiri). Analisis dilakukan secara kolaboratif dalam sesi refleksi, sehingga hasilnya langsung menjadi dasar perbaikan aksi berikutnya (Kindon et al., 2007).

Secara operasional, triangulasi data digunakan untuk memvalidasi temuan: (1) sumber (beragam informan), (2) metode (wawancara, observasi, dokumen), dan (3) waktu (multi-siklus). Indikator keberhasilan diukur berdasarkan teori pengembangan kopontren Bakhri & Ashari, (2023) : partisipasi >70%, biaya operasional 100% dari usaha internal, dan sinergi unit usaha. Hasil analisis setiap siklus didokumentasikan sebagai laporan aksi-refleksi, yang menjadi bahan utama narasi hasil penelitian di Bab selanjutnya.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Pesantren Riyadlul Jannah, Desa Pacet, Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena memenuhi kriteria *critical case sampling* dalam penelitian kualitatif: institusi ini memiliki unit usaha aktif (laundry, produksi pangan kemasan, jasa fotokopi) dengan pendapatan rata-rata Rp15–25 juta per bulan, namun kopontren-nya non-aktif sejak 2015 (Muslimin, 2019); (Dofiri & Istianah, 2024).

Kondisi ini mencerminkan kontradiksi institusional yang umum terjadi di 37,7% kopontren nasional (Kemenag, 2025), menjadikan Rijan sebagai *representative case* untuk merumuskan strategi reaktivasi partisipatif.

Secara geografis, pesantren terletak di kawasan semi-urban dengan akses jalan raya utama Mojokerto-Batu, berdekatan dengan permukiman wali santri, sekolah negeri/swasta, dan pasar tradisional. Faktor ini memungkinkan uji coba sinergi ekonomi internal-eksternal: santri dan pengurus sebagai *core*, wali santri sebagai konsumen primer, dan masyarakat sekitar sebagai mitra pemasaran Zaki et al., (2022); Umam et al., (2023) Infrastruktur digital (sinyal 4G, jaringan listrik stabil) juga mendukung penerapan pelatihan digitalisasi dan pemasaran daring komponen kunci dalam model revitalisasi (Satoto et al., 2024)

Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama 8 bulan, terhitung dari Januari hingga Agustus 2025. Durasi ini dirancang sesuai siklus Participatory Action Research (PAR) empat tahap (Stephen Kemmis & Robin McTaggart, 2014):

- Bulan 1-3: diagnosis partisipatif dan restrukturisasi manajemen (transparansi, pembukuan digital);
- Bulan 4-6: integrasi unit usaha ke dalam kopontren (laundry + UMKM pangan);
- Bulan 7-8: skalabilitas dan evaluasi keberlanjutan (pemasaran digital, ekspansi anggota, pelaporan berkala).

Rentang waktu 8 bulan memungkinkan tiga siklus refleksi penuh; sesuai rekomendasi Sulaiman et al., (2018) bahwa minimal dua siklus dibutuhkan untuk membangun kepercayaan dan mengamati perubahan perilaku institusional. Penelitian dimulai di awal tahun yaitu Januari untuk memastikan ketersediaan santri penuh waktu, dan berakhir bulan Agustus agar hasil dapat dievaluasi dalam kondisi operasional normal.

Akses penuh ke data internal, pengurus, dan santri telah diperoleh melalui surat izin resmi dari Direktur Pesantren Riyadlul Jannah. Peneliti hadir minimal tiga hari per minggu di lokasi, menjalankan peran ganda sebagai fasilitator PAR dan pengajar kelas

kewirausahaan strategi yang terbukti meningkatkan partisipasi hingga 35% dalam studi serupa (Sulaiman et al., 2018).

### C. Kehadiran Peneliti

Peneliti hadir sebagai fasilitator aksi dan ko-kreator pengetahuan dalam kerangka PAR, bukan sebagai pengamat eksternal. Kehadiran dimulai dengan pendekatan emik melalui partisipasi penuh dalam kegiatan pesantren: mengajar kelas kewirausahaan (2 kali/minggu), menghadiri rapat pengurus kopontren, dan terlibat dalam operasional unit laundry. Pendekatan ini memungkinkan peneliti membangun kepercayaan (trust) dan rasa memiliki bersama Kindon et al., (2007) yang krusial dalam konteks pesantren berbasis nilai Islam.

Selama siklus PAR, peneliti berperan sebagai:

#### 1. Pemandu FGD dan Refleksi

- Memimpin 8 sesi FGD dengan panduan fokus spesifik per tahap:
  - *Siklus I (Jan–Feb)*: diagnosa akar non-aktif
  - *Siklus II (Mar–Jul)*: perumusan strategi integrasi unit usaha
  - *Siklus III (Agt)*: evaluasi keberlanjutan
- Menggunakan teknik *member checking* pasca setiap FGD: transkrip dikembalikan ke peserta untuk verifikasi akurasi (Sulaiman et al., 2018).

#### 2. Pelatih Digitalisasi dan Manajemen

- Melatih tim pengelola koperasi (termasuk Ustadzah Fadlilatul Asyyiyah) dalam penggunaan aplikasi pembukuan digital sederhana (Google Sheet) dan prinsip *good corporate governance* koperasi.

- Pendampingan teknis bersama Bank Jatim (pendamping resmi Pemprov Jatim) untuk transparansi pelaporan.

### 3. Koordinator Aksi dan Dokumentasi

- Menyusun laporan aksi-refleksi bulanan bersama stakeholders.
- Mendokumentasikan proses melalui foto, video, dan jurnal lapangan; termasuk momen krusial Rapat Anggota 6 Maret 2025.

Frekuensi kehadiran: minimal 3 hari/minggu di lokasi penelitian, mulai dari observasi awal (Januari 2025) hingga evaluasi akhir (Agustus 2025). Pendekatan ini memungkinkan peneliti membangun *trust* dan *shared ownership* yang krusial dalam konteks pesantren berbasis nilai Islam menurut Kindon et al., (2007), sekaligus memastikan konsistensi observasi dan responsivitas terhadap dinamika lapangan sesuai temuan Sulaiman et al., (2018) bahwa kehadiran intensif meningkatkan partisipasi hingga 35%.

## D. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah komunitas Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto, yang terdiri atas santri aktif, pengurus pesantren, wali santri, jamaah, dan tenaga pendidik. Pemilihan subjek didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam ekosistem ekonomi pesantren; baik sebagai pelaku usaha, konsumen utama, pengambil keputusan, maupun pendukung sosial. Subjek berperan sebagai *co-researcher* dalam kerangka Participatory Action Research (PAR), bukan sebagai responden pasif. Mereka terlibat penuh dalam siklus perencanaan, aksi, observasi, dan refleksi mulai dari identifikasi akar non-aktif kopontren hingga perumusan strategi reaktivasi berbasis konsensus (Kindon et al., 2007); (Sulaiman et al., 2018).

Objek penelitian adalah Kopontren Riyadlul Jannah (Rijan) koperasi pondok pesantren yang didirikan pada 2006 dan berstatus tidak aktif sejak 2015. Objek ini dipilih karena merepresentasikan *critical case* dalam studi kemandirian ekonomi pesantren: memiliki unit usaha produktif (laundry, produksi pangan kemasan, jasa fotokopi) dengan pendapatan Rp15-25 juta per bulan, namun gagal mengintegrasikannya ke dalam struktur koperasi (Muslimin, 2019); (Dofiri & Istianah, 2024).

Kopontren Rijan menjadi titik fokus intervensi PAR untuk menguji ulang fungsi distribusi dalam *Pesantren Business Ecosystem* (Zaki et al., 2022) dan merealisasikan indikator kemandirian — partisipasi >70%, sinergi unit usaha, serta biaya operasional 100% dari pendapatan internal (Bakhri & Ashari, 2023).

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini mengumpulkan data melalui pendekatan partisipatif dalam kerangka Participatory Action Research (PAR), dengan peneliti berperan sebagai fasilitator aksi sekaligus pengumpul data aktif. Teknik pengumpulan data terdiri atas observasi partisipan, wawancara mendalam, Focus Group Discussion (FGD), dan dokumentasi semuanya dilakukan secara bertahap selama tiga siklus PAR dalam rentang waktu Januari hingga Agustus 2025.

Observasi dilakukan secara langsung dan berkelanjutan selama kehadiran peneliti di Pesantren Riyadlul Jannah, minimal tiga hari per minggu. Peneliti terlibat penuh dalam kegiatan operasional kopontren dan unit usaha mulai dari rapat pengurus, pelatihan manajerial, transaksi harian laundry dan produksi pangan, hingga sesi refleksi bulanan. Melalui keterlibatan ini, peneliti mencatat dinamika interaksi, hambatan tata kelola, respons anggota terhadap intervensi, serta perubahan persepsi terhadap

kopontren secara real-time. Alat bantu observasi mencakup jurnal lapangan, checklist aktivitas (frekuensi rapat, tingkat kehadiran, alur distribusi produk), serta dokumentasi foto dan video sebagai bukti proses transformasi.

Wawancara mendalam dilakukan dengan 30 key informan yang dipilih secara purposif berdasarkan peran strategis mereka dalam ekosistem ekonomi pesantren. berikut adalah data informan dengan peran spesifik dalam siklus PAR:

**Tabel 3. 1 Daftar Key Informan dan Peran dalam Siklus PAR**

(Sumber: Dokumentasi Penelitian, Januari–Agustus 2025)

No.	Nama Lengkap	Peran dalam Pesantren	Peran dalam PAR
1	Ustadz Muslimin	Mantan Ketua Kopontren Rijan (2006–2015)	Validator akar masalah non-aktif; narasumber historis struktur kopontren
2	Ustadzah Fadlilatul Asyiyah	Bendahara Kopontren Rijan (ditunjuk RAT 6 Maret 2025)	Pengelola keuangan; pelapor transaksi; verifier likuiditas bulanan
3	Ustadz Lukman Hakim	Sekretaris Kopontren Rijan (2006–2015); Pengajar Kitab Kuning	Fasilitator akses dokumen arsip; narasumber AD/ART dan prosedur RAT
4	Hj. Husnawiyah	Mantan Bendahara Kopontren Rijan (2006–2015)	Penyedia perspektif <i>institutional alienation</i> ; evaluator keberlanjutan
5	Ustadz Mutammimul	Pengajar Senior (12 tahun mengabdi)	Validator <i>collective memory gap</i> ; penilai dampak sosial kopontren
6	Ustadz Ainur Rofiq	Direktur Pesantren Riyadlul Jannah	Pemberi legitimasi institusional; fasilitator akses santri & pengurus

7	Bu Nofa	Wali Santri (orang tua santri kelas XI)	Penyedia umpan balik pasar; evaluator pelayanan konsumen
8	Bapak Mukhlis	Wali Santri (pengusaha lokal)	Mitra pemasaran eksternal; tester produk SAMSAT OPOP
9–18	10 Santri Aktif (Amirul, Ikrom, Nabil, dll.)	Pelaku unit usaha (laundry, tani, konveksi)	Peserta pelatihan; kontributor ide inovasi; evaluator keadilan bagi hasil
19–23	5 Jamaah Masyarakat	Konsumen eksternal (warga Dusun Treceh)	Tester produk; evaluator dampak ekonomi lokal
24–31	8 Tenaga Pendidik	Fasilitator kurikulum kewirausahaan	Mentor soft skills santri; evaluator kapasitas manajerial

Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dengan kopontren dan unit usaha. Peran mereka terintegrasi dalam setiap siklus PAR, dari perencanaan hingga refleksi, untuk memastikan kepemilikan bersama atas hasil penelitian.

FGD menjadi wadah utama perumusan dan evaluasi aksi bersama. Sebanyak tiga siklus FGD dilaksanakan, masing-masing mencakup sepuluh sesi dengan komposisi peserta yang beragam: santri, pengurus, wali santri, dan masyarakat. Topik diskusi disesuaikan dengan tahap siklus diagnosis akar masalah pada siklus pertama, evaluasi pelatihan dan integrasi unit usaha pada siklus kedua, serta perencanaan keberlanjutan pada siklus ketiga. Semua FGD direkam, ditranskrip, dan diverifikasi melalui *member checking*, di mana transkrip dibagikan kembali kepada peserta untuk konfirmasi akurasi.

Dokumentasi meliputi pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer mencakup transkrip FGD, catatan wawancara, jurnal refleksi bersama stakeholders, dan

dokumentasi visual pelatihan serta transaksi. Data sekunder meliputi dokumen internal seperti AD/ART kopontren dan modul pelatihan kewirausahaan. Semua sumber data dikumpulkan secara bertahap sesuai kebutuhan setiap siklus, memastikan relevansi kontekstual dan kedalaman refleksi.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data mengikuti logika siklus PAR yang bersifat iteratif, reflektif, dan kolaboratif bukan proses linier pasca-pengumpulan. Data dianalisis secara tematik *selama* setiap siklus, bukan setelah penelitian selesai, sehingga hasil analisis langsung menjadi dasar perbaikan aksi pada siklus berikutnya. Analisis dilakukan melalui empat langkah berulang: (1) identifikasi pola dan tema dari transkrip FGD dan wawancara, (2) korelasi temuan kualitatif dengan indikator kuantitatif (partisipasi anggota, volume transaksi, rasio likuiditas), (3) refleksi kolektif bersama key informan untuk menguji validitas interpretasi, dan (4) penyusunan rencana aksi terbarukan.

Penelitian ini mengadopsi siklus PAR empat tahap menurut Stephen Kemmis & Robin McTaggart, (2014): *Perencanaan (Plan) → Aksi (Act) → Observasi (Observe) → Refleksi (Reflect)*, yang diulang secara spiral selama 8 bulan (Januari–Agustus 2025). Berikut rincian kegiatan bulanan:

***Tabel 3. 2 Tahapan PAR dan Agenda Bulanan***

*(Sumber: Catatan Lapangan Peneliti, 2025)*

Bulan	Tahap PAR	Agenda Utama	Output Spesifik
Januari	<i>Plan</i>	FGD 1–4: Diagnosis akar non-aktif	Identifikasi <i>trust deficit</i> sebagai akar masalah
Februari	<i>Plan</i>	FGD 5–8: Perumusan strategi reaktivasi	Penyusunan rencana RAT dan integrasi unit usaha

Maret	<i>Act</i>	RAT 6 Maret 2025 (FGD 9)	Penunjukan Ustadzah Fadlilatul Asyiyah sebagai Bendahara; pengesahan AD/ART sementara
April–Juni	<i>Act</i>	FGD 10–20: Integrasi 8 unit usaha	Penyusunan skema bagi hasil 60:20:20; pembukaan rekening koperasi baru
Juli	<i>Observe</i>	Monitoring transaksi & partisipasi	Dokumentasi peningkatan transaksi ke Rp10,8 juta/bulan
Agustus	<i>Reflect</i>	FGD 21–30: Evaluasi keberlanjutan	91% peserta: “ <i>merasa memiliki</i> ”; komitmen <i>holding model</i> 2026

Triangulasi turut digunakan secara ketat untuk menjamin keabsahan dan keandalan data. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan temuan dari direktur, santri, wali santri, dan masyarakat; triangulasi metode mengintegrasikan hasil wawancara, observasi, FGD, dan dokumen; triangulasi waktu memastikan konsistensi melalui pengumpulan data di tiga siklus berbeda; dan triangulasi peneliti dilakukan melalui diskusi reflektif bersama tim pengurus sebagai *co-researcher*. Setiap keputusan interpretatif didokumentasikan dalam *audit trail* lengkap, mencakup catatan perubahan rencana aksi, alasan modifikasi, dan kesepakatan baru dalam FGD.

Indikator keberhasilan operasional digunakan sebagai *anchor* objektif dalam analisis:

- Partisipasi anggota aktif  $\geq 70$  persen,
- Transaksi kopontren  $\geq$  Rp10 juta per bulan,
- Biaya operasional 100 persen berasal dari pendapatan usaha internal.

Capaian ketiga indikator ini diukur secara berkala dan menjadi bahan evaluasi dalam sesi refleksi bulanan. Analisis tidak hanya menggambarkan “apa yang terjadi”, tetapi juga menjelaskan “mengapa terjadi” dan “bagaimana memperbaiknya” sesuai

prinsip PAR sebagai pendekatan transformatif (Stephen Kemmis & Robin McTaggart, 2014); (Kindon et al., 2007).

Hasil akhir analisis berupa laporan aksi-refleksi siklus, yang kemudian disintesis menjadi model strategi reaktivasi kopontren berbasis partisipasi yang selanjutnya siap direplikasi di 2.353 kopontren non-aktif di Jawa Timur dan Jawa Tengah (Kemenag, 2025).

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Letak Geografis

Pesantren Riyadlul Jannah secara administratif berkedudukan di Jalan Hayam Wuruk Nomor 22, Desa Pacet, Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto, Provinsi Jawa Timur, dengan koordinat geografis sekitar  $7^{\circ}41'13.2''S$   $112^{\circ}27'12.5''E$ , berada pada ketinggian rata-rata 500 meter di atas permukaan laut dalam kawasan perbukitan vulkanik yang subur dan beriklim tropis basah dengan curah hujan rata-rata 2.200 mm per tahun serta suhu rata-rata berkisar antara  $22-30^{\circ}C$ , kondisi ini menjadikan lokasi tersebut sangat potensial untuk pengembangan berbagai jenis usaha pertanian dan perkebunan yang berkelanjutan serta mendukung kemandirian pangan internal melalui pemanfaatan lahan seluas 3,2 hektar untuk pertanian padi-jagung dan 0,8 hektar untuk perkebunan sayuran organik, sebuah potensi yang secara empiris telah dimanfaatkan secara parsial oleh para santri dalam rangka pelatihan kewirausahaan sebagaimana diungkapkan oleh Ainurrofiq, (2019, hlm. 125) bahwa *“Yang kami suguhkan semua ini adalah hasil perawatan sendiri yang dikelola oleh para santri, baik ikan, sayur, bahkan buah-buahannya.”* Secara aksesibilitas, pesantren terletak di jalur strategis penghubung antara Kota Mojokerto dan Kota Malang, berjarak sekitar 28 kilometer dari pusat Kota Mojokerto, sehingga memungkinkan distribusi produk usaha pesantren seperti beras organik, sayuran segar, dan paket laundry menuju pasar-pasar tradisional, sekolah-sekolah, serta pusat perkantoran di wilayah sekitarnya dengan waktu tempuh maksimal 45 menit, sebuah keunggulan geografis yang belum

dimanfaatkan secara optimal oleh struktur manajemen unit usaha yang selama ini bersifat terfragmentasi dan tidak terintegrasi dalam satu sistem distribusi kolektif.

Lebih lanjut, wilayah sekitar pesantren didominasi oleh permukiman wali santri yang tersebar di tiga dusun utama yaitu Dusun Treceh, Dusun Sajen, dan Dusun Pacet, dengan populasi sekitar 1.850 jiwa, mayoritas merupakan keluarga petani dan pedagang kecil yang memiliki afiliasi spiritual dan sosial yang kuat terhadap lembaga pesantren ini, sehingga membentuk jejaring ekonomi lokal yang potensial sebagai pasar primer bagi produk-produk usaha pesantren; namun, sebagaimana diungkapkan oleh Ainurrofiq, (2019, hlm, 104), kerja sama antara pesantren dan masyarakat sekitar masih bersifat insidental dan belum terstruktur dalam kerangka kemitraan jangka panjang, terutama karena minimnya pemahaman masyarakat tentang peran dan fungsi koperasi sebagai *institutional backbone* dalam ekosistem ekonomi pesantren, yang pada gilirannya mengakibatkan potensi pasar internal ini tidak tergarap secara sistematis dan berkelanjutan, melainkan hanya dimanfaatkan secara sporadis oleh masing-masing unit usaha secara mandiri tanpa sinergi horizontal maupun vertikal yang terukur dan terdokumentasi.

## 2. Sejarah Berdirinya Kopontren Rijan

Koperasi Pondok Pesantren Riyadlul Jannah secara resmi didirikan pada tanggal 13 November 2006 melalui Akta Notaris Djatiningsih, S.H., Nomor 21, dan kemudian memperoleh pengesahan Badan Hukum dari Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia melalui Surat Keputusan Nomor 519/21/BH/XVI.15/416-111/2006 tertanggal 15 November 2006, yang menyatakan bahwa pendirian koperasi tersebut tidak bertentangan dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, dengan modal dasar awal sebesar Rp25.000.000,00 (dua puluh lima juta rupiah)

yang berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, serta modal penyertaan dari para pendiri, yaitu Muslimin sebagai Ketua, Lukman Hakim sebagai Sekretaris, dan Hj. Husnawiyah sebagai Bendahara, ketiganya merupakan tokoh kunci dalam jajaran pengelola pesantren yang pada saat itu secara kolektif memiliki visi untuk menjadikan koperasi sebagai wadah kolektif bagi pemberdayaan santri, pengurus, dan masyarakat sekitar dalam rangka mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren yang berkelanjutan dan tidak bergantung pada donasi eksternal; pada masa awal operasionalnya hingga tahun 2014, Kopontren Rijan berhasil mengelola beberapa unit usaha produktif antara lain toko kelontong santri, unit simpan pinjam mikro, serta distribusi hasil pertanian internal, dengan tingkat partisipasi anggota mencapai 85% dan pertumbuhan aset koperasi rata-rata 12% per tahun.

Namun, sejak awal tahun 2015, Kopontren Rijan mulai mengalami penurunan signifikan dalam aktivitas operasionalnya, yang bermula dari pengunduran diri bersamaan dua orang pengurus inti yaitu Ketua dan Bendahara tanpa mekanisme regenerasi yang tertuang dalam Anggaran Rumah Tangga, sehingga tidak terdapat figur yang secara eksplisit ditunjuk sebagai penerus kepemimpinan; dalam periode transisi tersebut, tidak dilaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) selama tiga tahun berturut-turut (2015–2017), tidak disusun laporan pertanggungjawaban pengurus, dan tidak dilakukan pembukuan transaksi yang memadai, yang pada akhirnya mengakibatkan ketidakjelasan administratif dan keuangan yang berkepanjangan, sehingga masyarakat santri dan wali santri mulai mempertanyakan eksistensi dan manfaat keanggotaan dalam koperasi, sebuah kondisi yang diperparah oleh fakta bahwa unit-unit usaha pesantren tetap berjalan di luar struktur koperasi, di bawah naungan PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS), sehingga persepsi publik terhadap Kopontren Rijan secara perlahan

bergeser dari lembaga ekonomi kolektif menjadi entitas administratif yang tidak relevan, sebuah fenomena yang secara empiris juga dijumpai dalam studi serupa di pesantren-pesantren lain di Jawa Timur seperti yang diungkapkan oleh Sujianto, (2013) dan Al Qorni et al., (2022), di mana ketiadaan regenerasi struktural menjadi salah satu faktor dominan penyebab stagnasi institusional dalam lembaga ekonomi berbasis komunitas.

### **3. Visi Misi Kopontren Rijan**

Visi Kopontren Rijan sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar pasal 4 ayat (1) adalah “*Menjadi koperasi pesantren yang mandiri, berakh�ak, dan mampu mewujudkan kemaslahatan umat melalui sinergi ekonomi berbasis nilai-nilai Islam yang rahmatan lil ‘ālamīn*”, sebuah rumusan visi yang tidak hanya menekankan pada aspek kemandirian secara finansial semata, tetapi juga menempatkan dimensi akhlak dan kemaslahatan kolektif sebagai pilar utama dalam setiap kegiatan usaha dan pengelolaan organisasi, sehingga setiap keputusan strategis baik dalam hal pemilihan jenis usaha, penetapan harga, maupun sistem bagi hasil harus senantiasa diuji melalui lensa etika Islam yang mencakup prinsip keadilan (‘*adl*), keamanahan (*amanah*), keterbukaan (*shafāfah*), serta tanggung jawab sosial (*mas’uliyyah ijtimā’iyyah*); dalam konteks operasional, visi tersebut dijabarkan melalui lima misi utama sebagaimana tertuang dalam pasal 5 Anggaran Dasar, yaitu: kesatu mengembangkan unit usaha yang berbasis potensi lokal dan ramah lingkungan, kedua mewujudkan sistem distribusi yang adil dan transparan bagi seluruh anggota, ketiga melaksanakan pembinaan kewirausahaan santri berbasis nilai-nilai pesantren, keempat membangun jejaring kemitraan dengan lembaga keuangan syariah dan pemerintah daerah, serta kelima menciptakan lapangan kerja bagi santri lulusan dan masyarakat sekitar, kelima misi ini secara teoretis telah

menyediakan fondasi yang kuat bagi pembangunan ekosistem ekonomi pesantren yang inklusif dan berkelanjutan.

Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan kelima misi tersebut mengalami hambatan struktural yang signifikan akibat ketidakkonsistenan dalam implementasi tata kelola organisasi, terutama dalam hal pembukuan dan pelaporan keuangan yang seharusnya dilakukan secara periodik sesuai dengan ketentuan pasal 43 ayat (3) Anggaran Dasar, yaitu dalam waktu paling lambat tiga bulan setelah tutup buku tahunan, laporan tahunan harus telah diaudit oleh pengawas dan disampaikan kepada Rapat Anggota untuk mendapatkan pengesahan;

Kenyataannya, sejak tahun 2015, tidak ada satupun laporan tahunan yang pernah disajikan dalam Rapat Anggota, sehingga mekanisme akuntabilitas kolektif yang merupakan salah satu prinsip dasar perkoperasian sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 ayat (1) huruf c. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tidak berjalan sebagaimana mestinya, kondisi ini pada akhirnya melemahkan legitimasi moral Kopontren Rijan di mata para anggota, terutama generasi santri muda yang lebih menghargai transparansi dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, sebuah dinamika yang secara teoretis sejalan dengan temuan (Segaf, 2025, hlm. 107) bahwa *tazkiyyah an-nafs* kolektif yaitu proses penyucian jiwa secara bersama melalui pembinaan nilai kerja sama, kepercayaan, dan kepemilikan Bersama tidak akan terwujud tanpa adanya sistem tata kelola yang adil, terbuka, dan akuntabel.

#### **4. Struktur Organisasi dan Tugas Wewenang Kopontren Rijan**

Struktur organisasi Kopontren Rijan sebagaimana diatur dalam pasal 25 Anggaran Dasar terdiri atas tiga unsur utama yaitu Rapat Anggota sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, Pengurus sebagai pelaksana kebijakan operasional

harian, dan Pengawas sebagai pihak yang bertanggung jawab atas pengendalian dan evaluasi pelaksanaan tugas Pengurus, dengan susunan Pengurus minimal terdiri dari tiga orang yaitu seorang Ketua, seorang Sekretaris, dan seorang Bendahara, sedangkan jumlah maksimal anggota Pengurus tidak boleh melebihi tujuh orang; dalam praktiknya, sejak pendirian hingga tahun 2014, struktur organisasi tersebut berjalan relatif stabil dengan pembagian tugas yang jelas, di mana Ketua bertanggung jawab atas koordinasi umum dan representasi institusional, Sekretaris mengelola administrasi dan komunikasi internal-eksternal, sedangkan Bendahara mengelola keuangan dan pembukuan harian, dan ketiganya secara kolektif wajib menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan paling lambat tiga bulan setelah tutup buku tahunan untuk mengesahkan laporan keuangan, rencana kerja, serta pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU), sebuah mekanisme demokratis yang sejalan dengan prinsip perkoperasian sebagaimana tertuang dalam pasal 5 ayat (1) huruf *b* Anggaran Dasar, yaitu *pengelolaan dilakukan secara demokratis*.

Namun, sejak tahun 2015, struktur organisasi tersebut mulai mengalami *vacuum of authority* akibat tidak adanya regenerasi formal dan tidak dilaksanakannya Rapat Anggota untuk memilih dan menetapkan kepengurusan baru, sehingga secara de facto tidak terdapat lagi figur yang memiliki otoritas resmi untuk mengambil keputusan strategis maupun operasional dalam koperasi; dalam kondisi demikian, beberapa pengurus lama terutama Sekretaris masih tetap menyimpan arsip dan dokumen penting koperasi, namun tidak memiliki kewenangan untuk membuka rekening baru, menandatangani kontrak kemitraan, ataupun mengakses dana yang tersisa di rekening koperasi karena ketiadaan Surat Keputusan Pengangkatan yang masih berlaku; kondisi ini diperparah oleh fakta

bahwa Anggaran Rumah Tangga yang seharusnya memuat ketentuan teknis tentang prosedur regenerasi, sanksi pelanggaran, dan mekanisme penyelesaian sengketa tidak pernah disusun secara lengkap dan disahkan oleh Rapat Anggota, sehingga tidak terdapat panduan operasional yang jelas dalam mengatasi kebuntuan kelembagaan tersebut, sebuah kelemahan struktural yang secara eksplisit juga diidentifikasi oleh Ainurrofiq, (2019, hlm. 154) sebagai salah satu akar masalah utama dalam kasus pesantren-pesantren yang memiliki unit usaha produktif namun kopontren-nya mengalami stagnasi, yaitu *kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri.*

## **B. Paparan Data Penelitian**

### **1. Kondisi Aktual dan Faktor Penyebab Non-Aktif Kopontren Rijan**

Observasi Lapangan yang dilakukan secara intensif selama dua bulan pertama penelitian, yaitu pada bulan Januari hingga Februari tahun 2025, menunjukkan bahwa kondisi aktual Kopontren Riyadlul Jannah saat ini berada dalam status yang secara teknis dapat dikategorikan sebagai *non-aktif administratif-operasional*, di mana walaupun secara legalitas hukum koperasi ini masih terdaftar secara resmi dan sah di dalam sistem administrasi Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, namun secara fungsional dan praktis tidak terdapat satu pun aktivitas operasional yang dilaksanakan oleh lembaga ini sejak tahun 2015, sebagaimana dapat dibuktikan secara konkret melalui pemeriksaan arsip internal yang tersimpan di kantor pesantren, yang menunjukkan bahwa laporan keuangan terakhir yang pernah disusun, diaudit, dan disahkan oleh Rapat Anggota adalah untuk tahun buku 2014, sementara buku kas fisik yang tersedia dalam arsip menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun entri

transaksi yang tercatat sejak awal tahun 2016, dan yang paling krusial adalah tidak terdapat satupun bukti pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan selama rentang waktu sepuluh tahun terakhir, yaitu sejak tahun 2015 hingga awal tahun 2025, sebuah kondisi yang secara formal telah melanggar ketentuan Anggaran Dasar Kopontren Riyadlul Jannah yang secara eksplisit mewajibkan Rapat Anggota Tahunan untuk diselenggarakan paling lambat tiga bulan setelah penutupan tahun buku.

***Gambar 4. 1. Peneliti sedang melaksanakan wawancara dengan ketua/pemimpin kopontren Rijan***



Lebih jauh lagi, wawancara mendalam yang dilakukan terhadap tiga puluh orang key informan yang terdiri atas santri aktif, pengurus pesantren, wali santri, ustaz, serta jamaah dari masyarakat sekitar mengungkapkan bahwa sebanyak 78 persen dari total responden, atau tepatnya dua puluh tiga orang, tidak mengetahui bahwa Kopontren Rijan masih secara resmi berstatus sebagai badan hukum yang sah dan aktif di mata hukum, sementara sebanyak 83 persen dari mereka, atau dua puluh lima orang, secara eksplisit menyatakan bahwa mereka mengira bahwa Lembaga Keuangan Produktif (LKP) Riyadlul Jannah merupakan koperasi resmi dan satu-satunya lembaga ekonomi kolektif yang dimiliki oleh pesantren, sebuah

kekeliruan persepsi yang secara akumulatif telah mengikis legitimasi sosial Kopontren Rijan di mata komunitas internal pesantren dan masyarakat sekitarnya hingga menciptakan suatu *collective memory gap* yang sangat dalam terhadap eksistensi lembaga ini sebagai wadah ekonomi kolektif yang sah, berwenang, dan berfungsi secara aktif dalam ekosistem ekonomi pesantren.

Dalam konteks struktural, kondisi tersebut diperparah oleh adanya duplikasi institusional antara Kopontren Rijan dan PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS), yang sejak tahun 2015 berperan sebagai *holding company* unit usaha pesantren sebuah entitas swasta di bawah naungan Yayasan Bina Insani, dengan H. Ahmad Muzani Fahmi sebagai Direktur Utama dan M. Yahya Yusuf sebagai Direktur SDM sekaligus Wakil Direktur III Pesantren Riyadlul Jannah Ainurrofiq, (2019, hlm 116). Struktur organisasi PT. RDS bersifat *top-down*, dengan garis komando yang mengalir dari pimpinan yayasan ke direktur utama, lalu ke direktur unit usaha tanpa mekanisme akuntabilitas kolektif kepada santri atau wali santri. Sebaliknya, Kopontren Rijan, sebagaimana diatur dalam Akta Notaris No. 21, 13 November 2006, memiliki struktur yang *bottom-up*: Rapat Anggota sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, yang menunjuk Pengurus (Ketua: Muslimin; Sekretaris: Lukman Hakim; Bendahara: Hj. Husnawiyah) dan Pengawas, dengan mekanisme pengambilan keputusan kolektif sesuai pasal 5 ayat (1) huruf b AD “*pengelolaan secara demokratis*”. Ketidakhadiran Rapat Anggota sejak 2015 menyebabkan *vacuum of authority*, yaitu tidak adanya figur yang secara sah dan berwenang dapat mengambil keputusan strategis maupun operasional dalam kopontren, sehingga seluruh unit usaha laundry, pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan, produksi tahu, konveksi & butik, air mineral beroperasi

secara terpisah-pisah di bawah PT. RDS, tanpa integrasi kolektif yang mampu menciptakan skala ekonomi maupun efek sinergi berkelanjutan.

Temuan yang lebih mendalam melalui serangkaian Focus Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan bersama dengan mantan Ketua Kopontren, yaitu Ustadz Muslimin (wawancara 12 Januari 2025), mengungkapkan bahwa akar penyebab utama dari stagnasi operasional yang berkepanjangan ini sama sekali bukanlah disebabkan oleh ketiadaan potensi usaha, minimnya modal awal, atau rendahnya minat dari para santri terhadap kegiatan ekonomi kolektif dalam kerangka koperasi, melainkan bersumber dari suatu defisit struktural dalam manajemen sumber daya manusia yang bersifat sistemik dan multidimensi, yang disebabkan oleh penerapan sistem pengelolaan berbasis nasabiyyah yaitu suatu pola perekutan dan penugasan yang didasarkan pada loyalitas jangka panjang, afiliasi keluarga, serta sanad keilmuan yang bersifat personal dan hierarkis sebuah sistem yang memang secara historis terbukti sangat efektif dalam membangun kepercayaan antaranggota dalam konteks pendidikan pesantren yang bersifat non-formal dan charismatic.

Namun menjadi sangat rentan terhadap structural bottleneck dan institutional vacuum ketika tidak diimbangi dengan mekanisme regenerasi formal, pelatihan kepemimpinan berbasis kompetensi, serta sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel; dalam kasus Kopontren Rijan, ketika dua orang kunci, yaitu Ketua dan Bendahara, mengundurkan diri secara bersamaan pada tahun 2015 karena alasan pribadi dan tidak terdapat satu pun kader yang telah dipersiapkan secara sistematis dan institusional untuk menggantikan posisi mereka, maka tidak terdapat satupun mekanisme darurat sebagaimana mestinya diatur secara eksplisit dalam Anggaran Rumah Tangga yang dapat digunakan untuk mengalihkan

wewenang kepada pengganti sementara, sehingga roda organisasi Kopontren Rijan berhenti total tanpa adanya upaya sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan untuk memulihkannya, sebuah fenomena yang secara eksplisit juga diidentifikasi dan dikritik oleh Ainurrofiq (2019, hlm.154) sebagai salah satu akar masalah utama dalam pengelolaan ekonomi pesantren di Indonesia, yaitu kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri, yang pada akhirnya menyebabkan kopontren yang seharusnya berfungsi sebagai enabler dalam Pesantren Business Ecosystem menurut Zaki et al., (2022) justru menjadi weakest link dalam rantai nilai ekonomi pesantren.

Untuk memperjelas akar permasalahan, berikut disajikan Tabel Faktor Penyebab Non-Aktif Kopontren Rijan, yang diklasifikasikan berdasarkan dimensi internal dan eksternal:

**Tabel 4. 1 Faktor Penyebab Non-Aktif Kopontren Riyadlul Jannah**

(Sumber: Observasi, Wawancara, Dokumentasi Internal)

Dimensi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
<b>Struktural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vacuum of authority</i>: tidak ada Pengurus aktif sejak 2015</li> <li>• Tidak tersusunnya Anggaran Rumah Tangga (ART)</li> <li>• <i>Overload tugas SDM</i>: pengurus merangkap sebagai ustadz &amp; pengelola usaha (Ainurrofiq, 2019, hlm. 154)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada pendampingan teknis dari dinas terkait pasca 2015</li> <li>• Ketidakjelasan regulasi khusus kopontren di tingkat kabupaten</li> </ul>
<b>Prosedural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak dilaksanakannya RAT selama 10 tahun (2015–2024)</li> <li>• Tidak ada laporan keuangan sejak periode 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada mekanisme audit eksternal wajib untuk kopontren</li> <li>• Minimnya sosialisasi program reaktivasi</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buku kas fisik kosong sejak 1 Januari 2016</li> </ul>	Kemenkop UKM di tingkat pesantren
<b>Relasional-Etis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trust deficit</i> akibat ketidaktransparan 2014–2015 (Ustadz Muslimin: “santri tidak tahu uangnya dipakai untuk apa”)</li> <li>• <i>Institutional alienation</i> terhadap mantan pengurus (“Kami tidak pernah diajak kembali” — Hj. Husnawiyah)</li> <li>• <i>Defisit tazkiyyah an-nafs kolektif</i> (Segaf, 2025, hlm. 107)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Institutional duplication</i> dengan LKP — kompetisi persepsi</li> <li>• Minimnya jaringan kemitraan dengan BMT/LKS untuk pembiayaan</li> </ul>

Lebih jauh lagi, observasi terhadap dokumen arsip dan wawancara mendalam dengan berbagai pihak mengungkapkan bahwa ketiadaan regenerasi formal dan kekosongan struktural tersebut diperparah oleh adanya institutional duplication antara Kopontren Riyadlul Jannah dan Lembaga Keuangan Produktif (LKP) Riyadlul Jannah, di mana LKP yang beroperasi secara aktif sejak tahun 2018 sebagai laboratorium praktik mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah Riyadlul Jannah dalam pengelolaan tabungan santri telah berhasil membangun citra positif yang sangat kuat di kalangan santri, pengurus, dan wali santri sebagai lembaga keuangan yang transparan, responsif, partisipatif, dan memiliki sistem pelaporan yang teratur dan dapat diakses oleh para anggotanya, sehingga secara tidak langsung LKP menjadi competitor persepsi yang sangat dominan bagi Kopontren Rijan yang pada saat yang sama sedang mengalami stagnasi operasional yang berkepanjangan; kondisi ini menciptakan suatu cognitive dissonance yang

sangat kuat di kalangan komunitas pesantren, di mana mereka secara kolektif memahami pentingnya keberadaan lembaga keuangan berbasis nilai-nilai Islam, namun tidak mampu membedakan secara jelas antara fungsi, peran, serta kewenangan Kopontren dengan LKP, sehingga Kopontren secara perlahan namun pasti ditinggalkan tanpa ada upaya serius, sistematis, dan berkelanjutan untuk mereposisi dirinya dalam ekosistem ekonomi pesantren, sebuah dinamika yang secara teoretis sejalan dengan temuan (Segaf, 2025, hlm. 107) bahwa pelatihan santri selama ini lebih menekankan pada tarbiyyah al-abdān (pembinaan keterampilan teknis) dan ta‘līm al-‘aql (pemahaman manajemen usaha), namun masih sangat minim dalam hal tazkiyyah an-nafs kolektif yaitu pembinaan nilai kerja sama, keterbukaan, kepercayaan, dan kepemilikan bersama dalam kerangka koperasi sehingga santri mungkin mampu menjadi wirausaha individu melalui pelatihan yang intensif, namun belum siap menjadi anggota aktif dalam lembaga ekonomi kolektif yang memerlukan komitmen jangka panjang terhadap prinsip keadilan distributif (‘adl), keamanahan (amanah), dan keterbukaan (shafāfah) dalam pengelolaan keuangan bersama.

Selain itu, wawancara dengan Ustadz Mutammimul, seorang pengajar senior yang telah mengabdi di Pesantren Riyadlul Jannah sejak tahun 2013, memberikan ilustrasi yang sangat nyata mengenai kedalaman collective memory gap ini, di mana beliau secara eksplisit menyatakan dalam wawancara pada tanggal 15 Januari 2025 bahwa “Saya baru tahu hari ini bahwa ada kopontren. Saya kira LKP itu kopontrennya Rijan,” sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan bahwa tidak hanya santri dan wali santri yang kehilangan memori kolektif terhadap keberadaan Kopontren Rijan, tetapi bahkan para ustadz senior

yang bertugas dalam pengelolaan pendidikan sekalipun juga tidak mengetahui eksistensi lembaga ini.

Sementara wawancara dengan Wali Santri (Bu Nofa, 18 Januari 2025) menegaskan bahwa “Anak saya tidak pernah diajak jadi anggota. Kami tidak tahu manfaatnya. Saya kira kopontren itu untuk belanja kebutuhan santri, seperti di koperasi sekolah,” sebuah indikasi bahwa persepsi masyarakat terhadap kopontren telah terdistorsi menjadi sekadar toko kelontong, bukan sebagai lembaga ekonomi kolektif yang berfungsi sebagai institutional backbone dalam ekosistem ekonomi pesantren; dan lebih jauh lagi, FGD dengan santri (Amirul, 20 Januari 2025) mengungkapkan bahwa “Dulu pernah diminta iuran, tapi tidak tahu uangnya dipakai untuk apa. Setelah itu tidak ada kabar lagi,” sebuah pernyataan yang secara eksplisit menunjukkan bahwa trauma kolektif terhadap ketidaktransparan pengelolaan keuangan pada periode 2014–2015 telah menjadi akar psikologis utama dari ketidakhadiran dan ketidakpercayaan santri terhadap Kopontren Rijan, sehingga faktor non-aktifnya kopontren bukanlah masalah teknis semata, melainkan masalah relasional-etis yang memerlukan pendekatan transformasi nilai, bukan sekadar pelatihan manajemen.

Paparan data di atas dapat menyimpulkan bahwasannya Kopontren Riyadlul Jannah berstatus non-aktif administratif-operasional sejak 2015, meskipun secara hukum masih terdaftar aktif di Kemenkop UKM. Tidak ada laporan keuangan sejak periode 2014-2015, buku kas kosong sejak 2016, dan tidak pernah dilaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) selama satu dekade yang menunjukkan sebuah pelanggaran eksplisit terhadap AD/ART Pasal 18 ayat (1). Lebih kritis lagi, terjadi collective memory gap yang mendalam: 78% informan tidak tahu kopontren masih eksis secara hukum, dan 83% mengira LKP Riyadlul

Jannah-lah koperasi resminya. Akar utama non-aktif bukanlah defisit potensi (unit usaha tetap berjalan dengan omset Rp15–25 juta/bulan), melainkan defisit struktural dalam tata kelola, terutama:

- a) Sistem nasabiyyah yang mengandalkan loyalitas personal tanpa mekanisme regenerasi formal, sehingga saat Ketua dan Bendahara mengundurkan diri 2015, tidak ada pengganti;
- b) Overload tugas SDM, di mana pengurus merangkap sebagai ustadz, pengelola usaha, dan pendidik;
- c) Adanya duplikasi institusional antara Kopontren Rijan dan PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS), yang sejak tahun 2015 berperan sebagai *holding company* unit usaha pesantren sebuah entitas swasta di bawah naungan Yayasan Bina Insani.
- d) Institutional duplication dengan LKP, yang membangun citra lebih kuat sebagai lembaga keuangan transparan, sehingga kopontren kehilangan legitimasi sosial;
- e) Trauma kolektif akibat ketidaktransparan 2014–2015, yang menyebabkan kepercayaan tidak bisa dipulihkan hanya dengan pelatihan teknis, melainkan memerlukan transformasi nilai kolektif (*tazkiyyah an-nafs* kolektif) melalui proses refleksi partisipatif.

## 2. Upaya Reaktivasi Sebelumnya dan Efektivitasnya

Dokumentasi internal yang berhasil diakses oleh peneliti berupa laporan kegiatan menunjukkan bahwa Upaya Reaktivasi Sebelumnya dan Efektivitasnya setidaknya telah dilakukan tiga kali upaya formal dan terstruktur untuk mereaktivasi Kopontren Riyadlul Jannah dalam kurun waktu 2021 hingga 2023,

yaitu: pertama, pada tahun 2021, Direktur Pesantren membentuk sebuah tim khusus yang terdiri atas lima orang pengurus senior untuk menyusun kembali visi-misi strategis serta rencana kerja jangka panjang koperasi, namun hasil rumusan yang berhasil disusun tersebut tidak pernah diikuti dengan mekanisme pengesahan yang formal dan sah melalui Rapat Anggota, sehingga dokumen tersebut tidak memiliki kekuatan mengikat secara organisatoris dan institusional, dan pada akhirnya hanya menjadi dokumen arsip yang tidak pernah diimplementasikan secara operasional;

Kedua, pada tahun 2022, dilaksanakan sosialisasi kepada para manajer unit usaha yang berjumlah lima orang mengenai pentingnya integrasi usaha ke dalam struktur koperasi sebagai satu-satunya wadah ekonomi kolektif pesantren, namun dari lima orang manajer yang diundang, hanya dua orang yang hadir dalam pertemuan tersebut, dan yang lebih krusial lagi, tidak terdapat tindak lanjut konkret berupa penandatanganan nota kesepahaman atau revisi perjanjian kerja sama antara unit usaha dengan kopontren, sehingga sosialisasi tersebut hanya berhenti pada tataran wacana tanpa dampak operasional yang nyata;

Ketiga, pada tahun 2023, dilakukan seleksi kader internal untuk calon pengurus Kopontren Rijan yang baru, di mana sebanyak tujuh orang santri senior dan dua orang ustaz muda mengikuti proses seleksi yang meliputi wawancara, uji kompetensi manajerial, dan presentasi visi, namun hingga akhir tahun 2024, tidak dilakukan penetapan resmi oleh Rapat Anggota karena ketiadaan forum yang sah dan memiliki quorum untuk melaksanakan tugas pengesahan tersebut, sehingga seluruh proses seleksi tersebut berakhir tanpa hasil yang terukur, berkelanjutan, dan memiliki legitimasi institusional yang kuat.

Akar kegagalan ketiga upaya tersebut bersumber pada tidak adanya dasar prosedural yang sah—sebuah kondisi yang secara eksplisit diperparah oleh peran PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) sebagai *holding company* unit usaha pesantren sejak 2015. Sebagaimana dijelaskan Ainurrofiq (2019, hlm. 116), PT. RDS berada di bawah naungan Yayasan Bina Insani, dengan H. Ahmad Muzani Fahmi sebagai Direktur Utama dan M. Yahya Yusuf sebagai Direktur SDM, serta garis komando yang mengalir dari pimpinan yayasan ke direktur utama—bukan dari Rapat Anggota sebagaimana dalam struktur koperasi. Akibatnya, unit usaha pesantren terbiasa beroperasi di bawah kendali *top-down* PT. RDS, sehingga upaya reaktivasi kopontren—yang memerlukan mekanisme *bottom-up* berbasis RAT—tidak memiliki ruang legitimasi dalam ekosistem manajemen yang sudah mapan.

Dalam wawancara dengan Direktur Pesantren (Ust. Ainur Rofiq, 22 Januari 2025), secara eksplisit disebutkan bahwa “*Kami sadar perlu satu payung. Tapi selama ini jalan masing-masing karena tiap unit punya target sendiri. Kalau mau bersatu, butuh struktur kuat dan orang yang dedikasinya khusus,*” sebuah pernyataan yang secara eksplisit mengakui bahwa selama ini pendekatan yang digunakan bersifat top-down, eksklusif, dan tidak melibatkan partisipasi aktif dari para pelaku utama terutama santri dan wali santri dalam proses perumusan strategi, sehingga tidak terbangun shared understanding maupun shared ownership terhadap rencana yang disusun oleh segelintir pengurus senior.

FGD dengan wali santri (Bapak Mukhlis, 25 Januari 2025) mengonfirmasi bahwa “Dulu ada ajakan rapat, tapi jadwal tidak jelas dan tidak ada tindak lanjut. Kami akhirnya tidak datang lagi,” sebuah indikasi bahwa komunikasi dua arah dan komitmen terhadap transparansi proses belum menjadi prioritas dalam upaya reaktivasi sebelumnya, sehingga partisipasi anggota tetap berada di bawah 20

persen selama rentang waktu tersebut, dan tidak terjadi peningkatan transaksi koperasi sama sekali masih berada pada titik nol rupiah sebuah kondisi yang secara kuantitatif sejalan dengan temuan Sujianto ( 2013) bahwa tingkat partisipasi anggota yang rendah menjadi salah satu faktor dominan penyebab ketidakaktifan kopontren di berbagai lokasi penelitian.

Lebih penting lagi, wawancara dengan mantan Bendahara (Hj. Husnawiyah) mengungkapkan bahwa “Kami tidak pernah diajak kembali. Tidak ada yang menanyakan pengalaman kami. Kami merasa... terlupakan,” sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan adanya gap emosional dan institutional alienation terhadap para pengurus lama, yang pada akhirnya memperkuat persepsi negatif masyarakat santri terhadap eksistensi kopontren sebagai lembaga yang tidak inklusif dan tidak responsif terhadap dinamika internal pesantren.

Lebih lanjut, analisis terhadap tiga upaya tersebut menunjukkan bahwa seluruhnya memiliki satu kesamaan mendasar yang menjadi akar kegagalannya, yaitu ketiadaan mekanisme evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan dalam setiap tahap pelaksanaannya, di mana setiap upaya dilaksanakan hanya dalam satu kali pertemuan atau serangkaian kegiatan yang bersifat insidental, tanpa diikuti oleh siklus refleksi dan perbaikan berbasis bukti yang dilakukan secara periodik dan partisipatif, sehingga tidak ada ruang bagi para stakeholders untuk menyesuaikan strategi dengan dinamika lapangan, respons masyarakat, dan hambatan-hambatan yang muncul secara real-time; dalam konteks metodologis, hal ini merupakan pelanggaran terhadap prinsip dasar Participatory Action Research (PAR) yang menekankan pada siklus berulang plan-act-observe-reflect

sebagai fondasi pembelajaran kolektif dan perbaikan berkelanjutan, dan sebagai akibatnya.

Seluruh upaya reaktivasi sebelumnya berakhir tanpa meninggalkan learning curve institusional yang dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang intervensi yang lebih efektif di masa depan, sebuah kondisi yang secara eksplisit juga diidentifikasi oleh Sulaiman et al., (2018) sebagai salah satu faktor utama kegagalan program pemberdayaan komunitas di pesantren, yaitu ketiadaan komitmen terhadap proses refleksi kolektif yang berkelanjutan.

**Tabel 4. 2 Perbandingan Upaya Reaktivasi Sebelum dan Sesudah Intervensi PAR**

(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025)

Aspek	Upaya 2021–2023 (Gagal)	Intervensi PAR (Jan–Agt 2025)
<b>Dasar Legitimasi</b>	Tidak melalui Rapat Anggota → tidak sah secara prosedural	RAT 6 Maret 2025 → penunjukan Ustadzah Fadlilatul Asyiyah sebagai Bendahara secara aklamasi
<b>Keterlibatan Stakeholders</b>	<i>Top-down</i> : hanya pengurus senior	<i>Bottom-up</i> : 30 key informan dalam 30 sesi FGD (3 siklus)
<b>Mekanisme Evaluasi</b>	Tidak ada → sekali jalan	Siklus refleksi bulanan: evaluasi partisipasi, transaksi, kepercayaan
<b>Integrasi Unit Usaha</b>	Tidak ada → unit tetap di bawah PT. RDS	8 unit diintegrasikan ke kopontren dengan skema bagi hasil 60:20:20
<b>Output Terukur</b>	0 transaksi, partisipasi <20%	Transaksi Rp10,8 juta/bulan, partisipasi >75%, ROA 19,4%

Seluruh upaya tersebut tidak pernah melibatkan santri sebagai co-researcher atau co-decision maker, melainkan hanya sebagai objek dari kebijakan

yang dirumuskan oleh para pengurus senior, sehingga tidak terjadi transfer pengetahuan, pembentukan kapasitas, maupun penguatan legitimasi sosial terhadap rencana yang disusun; dalam wawancara dengan santri (Ikrom, 28 Januari 2025), beliau menyatakan bahwa “Kami tidak pernah diajak bicara. Kami hanya diminta datang untuk mendengarkan. Setelah itu, tidak ada kabar lagi,” sebuah pernyataan yang secara eksplisit menggambarkan adanya defisit partisipasi substansial dalam seluruh upaya reaktivasi sebelumnya.

Peneliti juga mendapati laporan keuangan internal menunjukkan bahwa tidak terdapat alokasi anggaran khusus untuk pelatihan, pendampingan, atau fasilitasi partisipatif dalam ketiga upaya tersebut, sehingga pendekatan yang digunakan bersifat low-cost, low-effort, dan low-impact, yang pada akhirnya hanya memperkuat persepsi masyarakat bahwa reaktivasi kopontren hanyalah proyek sementara yang tidak memiliki komitmen jangka panjang dari pihak pesantren, sebuah dinamika yang secara eksplisit sejalan dengan temuan Ainurrofiq (2019, hlm.154) bahwa kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri, menyebabkan kopontren kehilangan simpul integrasi yang mampu menghubungkan potensi individual menjadi sinergi kolektif yang berkelanjutan.

Temuan dari Tiga upaya reaktivasi Kopontren Rijan (2021–2023) penyusunan visi-misi, sosialisasi ke manajer unit usaha, dan seleksi kader gagal mencapai sasaran karena tidak memiliki dasar prosedural dan partisipatif yang sah. Tidak ada satu pun upaya yang disahkan melalui Rapat Anggota, sehingga dokumen dan rencana yang dihasilkan tidak memiliki kekuatan mengikat secara institusional. Partisipasi tetap di bawah 20%, transaksi nol rupiah, dan tidak ada tindak lanjut konkret dari sosialisasi maupun seleksi.

Akar kegagalan bersifat struktural: pendekatan top-down, tanpa mekanisme evaluasi berkelanjutan, tanpa keterlibatan santri sebagai co-decision maker, dan tanpa alokasi anggaran untuk fasilitasi partisipatif. Wawancara dengan Direktur Pesantren (Ust. Ainur Rofiq), mantan Bendahara (Hj. Husnawiyah), wali santri (Bapak Mukhlis), dan santri (Ikrom) mengonfirmasi adanya gap emosional, institutional alienation, dan defisit partisipasi substansial kondisi yang secara eksplisit sejalan dengan temuan Sujianto (2013) dan Ainurrofiq (2019, hlm. 154) tentang kerampingan struktur pengelola dan tugas ganda sebagai akar stagnasi. Gagasan reaktivasi hanya menjadi wacana arsip, bukan gerakan kolektif, karena tidak membangun shared understanding maupun shared ownership.

### **3. Hasil Intervensi PAR dalam Mengembangkan Kopontren**

Intervensi Participatory Action Research (PAR) yang dilaksanakan selama delapan bulan penuh, yaitu sejak bulan Januari hingga Agustus tahun 2025, telah menghasilkan perubahan yang sangat signifikan dan terukur dalam tiga dimensi utama, yaitu partisipasi, transaksi, dan kepercayaan, yang secara kolektif menandai dimulainya proses reaktivasi Kopontren Riyadlul Jannah dari status *non-aktif* ke status *aktif operasional*; pada siklus pertama, yang berlangsung pada bulan Januari hingga Februari 2025, melalui sepuluh sesi Focus Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan secara intensif dengan tiga puluh orang key informan, tercapai suatu konsensus kolektif yang sangat kuat bahwa penyebab utama ketidakaktifan koperasi sama sekali bukanlah ketidaktahuan atau ketidakninginan dari para santri dan wali santri, melainkan *trust deficit* yang bersifat sistemik dan berakar pada trauma kolektif terhadap ketidaktransparan pengelolaan keuangan pada periode 2014-2015.

Strategi awal yang dirumuskan bersama oleh seluruh stakeholders adalah membangun kembali kepercayaan kolektif melalui transparansi proses, bukan hanya transparansi laporan akhir, dengan langkah konkret berupa pembukaan rekening koperasi baru di hadapan seluruh peserta FGD yang disaksikan secara langsung oleh perwakilan dari Bank Jatim sebagai pendamping resmi dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur, serta penunjukan langsung tiga orang santri senior sebagai tim pengelola sementara yang bertanggung jawab langsung kepada forum rapat bulanan yang dihadiri oleh santri, pengurus, dan wali santri, sebuah keputusan yang secara eksplisit menunjukkan bahwa legitimasi pengurus baru bukan berasal dari penetapan sepihak oleh Direktur Pesantren, melainkan dari proses partisipatif yang memiliki dasar prosedural yang kuat dan transparan.

Titik balik struktural terjadi pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) 6 Maret 2025, yang untuk pertama kalinya dilaksanakan sejak 2015 dengan quorum 55 orang (42 santri senior, 8 ustaz, 5 wali santri), di mana Ustadzah Fadlilatul Asiyah secara aklamasi ditunjuk sebagai Bendahara Kopontren Riyadlul Jannah bukan sebagai pengganti sementara, melainkan sebagai pengurus resmi yang memiliki wewenang penuh sesuai AD/ART Pasal 25. RAT ini bukan sekadar formalitas administratif, melainkan rekonstruksi legitimasi prosedural yang menjadi fondasi pemulihkan kepercayaan kolektif, sebagaimana diungkap Ustadz Muslimin (mantan Ketua): *“Dulu laporan keuangan dibuat rapi, tapi tidak dibuka ke anggota, karena takut dikritik. Sekarang semua transparan — ini bedanya.”*

Keputusan RAT 6 Maret 2025 juga menetapkan tiga prinsip operasional: (1) laporan keuangan wajib dipublikasi bulanan, (2) integrasi delapan unit usaha ke dalam portofolio koperasi, (3) skema bagi hasil 60:20:20 (anggota–cadangan–pengembangan).

**Tabel 4. 3 Tahapan PAR dan Capaian Bulanan**

(Sumber: Catatan Lapangan Peneliti, 2025)

<b>Bulan</b>	<b>Agenda FGD</b>	<b>Output Spesifik</b>	<b>Capaian Kuantitatif</b>
<b>Jan</b>	Diagnosis akar non-aktif	Identifikasi <i>trust deficit</i> sebagai akar masalah	Partisipasi: 18%
<b>Feb</b>	Perumusan strategi	Persiapan RAT; desain integrasi unit usaha	Partisipasi: 22%
<b>Mar</b>	RAT 6 Maret 2025	Penunjukan Ustadzah Fadlilatul Asiyah sebagai Bendahara	Partisipasi: 45%
<b>Apr–Jun</b>	Integrasi unit usaha	Skema bagi hasil 60:20:20; pembukaan rekening koperasi	Transaksi: Rp6,2 juta → Rp9,7 juta/bulan
<b>Jul</b>	Evaluasi tengah siklus	Pelatihan digital oleh Bank Jatim; audit internal	ROA: 16,8%
<b>Agt</b>	Refleksi akhir	91%: “ <i>merasa memiliki</i> ”; komitmen <i>holding model</i> 2026	Partisipasi: 75% Transaksi: Rp10,8 juta/bulan ROA: 19,4%

Pada siklus kedua, yang berlangsung pada bulan Maret hingga Juli 2025, dilaksanakan integrasi delapan unit usaha utama yaitu laundry, perkebunan sayuran organik, air mineral, jajanan ringan, pertanian padi-jagung, produksi tahu, peternakan kambing-bebek, serta konveksi & butik ke dalam portofolio resmi Kopontren Riyadlul Jannah, di mana hasil panen pertanian dan perkebunan dijadikan bahan baku utama untuk paket sembako murah dan konsumsi internal kantin pesantren, sementara layanan laundry dan jasa konveksi dikelola secara kolektif dengan sistem pembagian keuntungan yang disepakati bersama dalam FGD, yaitu 60 persen untuk anggota pelaksana, 20 persen untuk dana cadangan koperasi, dan 20 persen untuk pengembangan unit usaha baru, sebuah skema yang secara langsung menjawab tuntutan santri terhadap keadilan distribusi manfaat ekonomi dan kepemilikan kolektif atas hasil kerja mereka;

Hasil angka dari intervensi tersebut menunjukkan peningkatan yang sangat signifikan: partisipasi anggota aktif meningkat dari kurang dari 20 persen pada awal penelitian menjadi lebih dari 75 persen pada bulan Agustus 2025, volume transaksi koperasi yang sebelumnya berada pada titik nol rupiah meningkat menjadi rata-rata Rp10,8 juta per bulan pada siklus akhir, melewati ambang minimal Rp10 juta yang ditetapkan oleh Bakhri dan Ashari (2023) sebagai indikator kemandirian operasional, sedangkan Return on Assets (ROA) mencapai 19,4 persen, yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata kinerja kopontren aktif di Jawa Timur sebesar 18,7 persen menurut Bakhri dan Ashari, (2023).

Lebih penting lagi, dalam sesi refleksi akhir yang dilaksanakan pada tanggal 10 Agustus 2025, sebanyak 91 persen dari total peserta menyatakan bahwa mereka “merasa memiliki” terhadap koperasi ini, sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan keberhasilan PAR dalam membangun psychological ownership melalui keterlibatan langsung dalam setiap tahap siklus aksi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, observasi, hingga refleksi sebuah temuan yang secara empiris mendukung argumen Permana & Winarso, (2025) bahwa partisipasi lebih dari 80% dalam FGD dan pelatihan meningkatkan keberhasilan reaktivasi sebesar 65%, meskipun dalam kasus ini partisipasi berada pada kisaran 75-78 persen, namun tetap mencapai keberhasilan yang signifikan karena didukung oleh legitimasi prosedural Rapat Anggota 6 Maret 2025.

Lebih dalam lagi, intervensi PAR dalam konteks Kopontren Rijan juga menghasilkan dua early outcome yang sangat strategis dan berkelanjutan, yaitu: pertama, keterlibatan Kopontren Rijan dalam Program SAMSAT OPOP sejak bulan September 2025, yang merupakan bagian dari program One Pesantren One

Product (OPOP) yang dicanangkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia bekerja sama dengan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, di mana Kopontren Rijan ditunjuk sebagai salah satu mitra resmi dalam penyelenggaraan layanan SAMSAT keliling yang memberikan fasilitas pembayaran pajak kendaraan bermotor dan pajak daerah kepada masyarakat umum di wilayah Kecamatan Pacet dan sekitarnya, sebuah langkah yang tidak hanya meningkatkan pemasukan tetap dan berkelanjutan bagi koperasi, tetapi juga memperluas basis anggota dan meningkatkan citra publik Kopontren Rijan sebagai lembaga ekonomi yang inklusif, responsif, dan memiliki kontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi daerah;

Kedua, terbentuknya komitmen kolektif dari seluruh stakeholders untuk menjadikan Kopontren Rijan sebagai holding institution yang mengantikan peran PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) sebagaimana dikritik oleh Ainurrofiq (2019) di mana dalam FGD siklus ketiga (Juli 2025), muncul usulan strategis untuk menjadikan kopontren sebagai regulator, allocator, dan supervisor terhadap seluruh unit usaha pesantren, dengan mekanisme pelaporan cashflow bulanan dan sistem pinjaman internal yang dikelola secara profesional dan transparan, sebuah usulan yang pada Agustus 2025 telah disepakati sebagai rencana jangka menengah yang akan diimplementasikan secara bertahap mulai tahun 2026, dengan syarat kopontren telah mencapai stabilitas operasional penuh yaitu partisipasi  $\geq 75\%$ , transaksi  $\geq \text{Rp}12$  juta/bulan, dan pelaporan keuangan tanpa keterlambatan selama  $\geq 6$  bulan berturut-turut.

Akhirnya, wawancara dengan Ustadzah Fadlilatul Asiyah, Bendahara baru Kopontren Riyadlul Jannah yang ditunjuk melalui Rapat Anggota pada Kamis, 6 Maret 2025, memberikan penilaian yang sangat objektif dan akurat mengenai

capaian intervensi PAR ini, di mana beliau menyatakan pada tanggal 10 Agustus 2025 bahwa “Transaksi rata-rata mencapai Rp10 juta/bulan, ini sudah lebih baik daripada sebelumnya,” sebuah pernyataan yang secara kualitatif menggambarkan bahwa keberhasilan yang dicapai bukanlah klaim absolut atau overclaim, melainkan peningkatan yang nyata, terukur, dan berkelanjutan dari kondisi sebelumnya yang berada pada titik nol,

Disamping itu dokumentasi proses menunjukkan bahwa pengembangan sistem pelaporan keuangan digital meskipun belum dapat diakses publik pada Agustus 2025 sedang dalam proses pendampingan intensif oleh Bank Jatim dengan target selesai dan beroperasi penuh pada bulan Desember 2025, sebuah komitmen berkelanjutan yang menunjukkan bahwa transparansi bukan sekadar isu teknis, melainkan proses transformasi nilai yang memerlukan dukungan institusional eksternal dan waktu yang cukup untuk membangun kepercayaan kolektif yang kuat dan berkelanjutan, sehingga Kopontren Rijan kembali berfungsi sebagai enabler utama dalam ekosistem ekonomi Pesantren Riyadlul Jannah.

Puncaknya; Intervensi Participatory Action Research (PAR) selama 8 bulan (Januari-Agustus 2025) berhasil mereaktivasi Kopontren Riyadlul Jannah dari status non-aktif menjadi aktif operasional melalui pendekatan partisipatif, transparan, dan berbasis legitimasi prosedural. Di awal (siklus I), FGD dengan 30 key informan mengidentifikasi akar masalah: bukan kurang minat, melainkan trust deficit akibat ketidaktransparanannya 2014-2015. Responsnya: pembukaan rekening baru di hadapan peserta, disaksikan Bank Jatim (pendamping resmi Pemprov Jatim), dan penunjukan tim pengelola sementara oleh santri bukan penetapan sepihak. Pada siklus II (Maret–Juli), delapan unit usaha diintegrasikan ke dalam

kopontren dengan skema bagi hasil 60:20:20 (anggota–cadangan–pengembangan), menghasilkan:

- a) Partisipasi  $>75\%$  (dari  $<20\%$ ),
- b) Transaksi  $\approx \text{Rp}10,8$  juta/bulan (melewati ambang minimal Rp10 juta),
- c) ROA 19,4% (lebih tinggi dari rata-rata nasional 18,7%),
- d) 91% peserta menyatakan “*merasa memiliki*” koperasi  $\rightarrow$  *psychological ownership* terbangun.

Dua *early outcome* strategis muncul:

- a) Keterlibatan dalam SAMSAT OPOP sejak September 2025 yaitu layanan pajak kendaraan & daerah, meningkatkan pemasukan tetap dan citra publik,
- b) Komitmen menjadikan kopontren sebagai *holding institution* menggantikan peran PT. RDS (Ainurrofiq, 2019), dengan fungsi pengawasan, pelaporan cashflow, dan pinjaman internal disepakati sebagai rencana jangka menengah (mulai 2026), dengan syarat stabilitas  $\geq 6$  bulan.

Wawancara dengan Ustadzah Fadlilatul Asiyah (Bendahara baru, ditunjuk melalui Rapat Anggota 6 Maret 2025) menegaskan: “*Transaksi rata-rata Rp10 juta/bulan — ini sudah lebih baik daripada sebelumnya.*” Ini bukan klaim ambisius, melainkan peningkatan nyata dari nol, didukung komitmen transparansi bertahap melalui pendampingan Bank Jatim hingga Desember 2025. PAR terbukti bukan hanya menghidupkan kembali kopontren, tapi merekonstruksi ulang *simpul integrasi* sebagai *enabler* dalam ekosistem ekonomi pesantren.

## C. Temuan Hasil Penelitian

### 1. Faktor Non-Aktif

Temuan penelitian menunjukkan secara eksplisit dan meyakinkan bahwa faktor utama penyebab non-aktifnya Kopontren Riyadlul Jannah sama sekali bukanlah disebabkan oleh ketiadaan potensi usaha, minimnya modal awal, atau rendahnya minat santri terhadap kegiatan ekonomi kolektif dalam kerangka koperasi sebagaimana sering diasumsikan dalam studi-studi sebelumnya yang bersifat generalisasi melainkan bersumber dari suatu *defisit struktural dalam tata kelola kelembagaan* yang bersifat multidimensi, sistemik, dan saling terkait, yang meliputi: pertama, *overload tugas dalam sumber daya manusia*, di mana para pengurus koperasi yang jumlahnya sangat terbatas, hanya tiga orang pada masa aktifnya secara bersamaan merangkap sebagai ustaz, wali asrama, dan pengelola unit usaha, sehingga alokasi waktu, energi, dan perhatian terhadap tata kelola koperasi menjadi sangat terbatas, tidak konsisten, dan tidak prioritas dibandingkan dengan agenda pendidikan dan pengajaran yang dianggap lebih strategis oleh pesantren;

Kedua, *ketiadaan mekanisme regenerasi formal*, baik dalam bentuk pelatihan kader, sistem rotasi jabatan, maupun prosedur pengalihan wewenang darurat, sehingga ketika terjadi kekosongan kepemimpinan pada tahun 2015 akibat pengunduran diri bersamaan dua orang pengurus inti, tidak terdapat panduan operasional yang jelas dan sah dalam Anggaran Rumah Tangga untuk mengalihkan wewenang kepada pengganti sementara, sehingga roda organisasi koperasi berhenti total tanpa adanya upaya sistematis untuk memulihkannya;

ketiga, *kelemahan dalam sistem akuntabilitas dan transparansi*, di mana tidak dilaksanakannya Rapat Anggota Tahunan secara berkelanjutan sebagaimana

diwajibkan oleh pasal 43 ayat (3) Anggaran Dasar menyebabkan tidak adanya forum kolektif untuk mengevaluasi kinerja pengurus, mengesahkan laporan keuangan, maupun menetapkan kebijakan strategis baru, sehingga kepercayaan anggota secara perlahan terkikis dan digantikan oleh persepsi negatif terhadap eksistensi koperasi sebagai lembaga yang tidak transparan, tidak akuntabel, dan tidak responsif terhadap dinamika internal pesantren.

Lebih jauh lagi, temuan ini juga mengungkap adanya institutional duplication antara Kopontren Riyadlul Jannah dan Lembaga Keuangan Produktif (LKP) Riyadlul Jannah, di mana LKP yang beroperasi sejak tahun 2018 telah berhasil membangun citra positif yang sangat kuat di kalangan santri dan wali santri sebagai lembaga keuangan yang transparan, responsif, dan partisipatif, sehingga secara tidak langsung menjadi competitor persepsi yang sangat dominan bagi Kopontren Rijan yang pada saat yang sama sedang mengalami stagnasi operasional yang berkepanjangan; kondisi ini menciptakan suatu cognitive dissonance yang sangat kuat di kalangan komunitas pesantren, di mana mereka secara kolektif memahami pentingnya keberadaan lembaga keuangan berbasis nilai-nilai Islam, namun tidak mampu membedakan secara jelas antara fungsi, peran, serta kewenangan Kopontren dengan LKP, sehingga Kopontren secara perlahan namun pasti ditinggalkan tanpa ada upaya serius, sistematis, dan berkelanjutan untuk mereposisi dirinya dalam ekosistem ekonomi pesantren,

Gambaran tersebut merupakan sebuah dinamika yang secara teoretis sejalan dengan temuan (Segaf, 2025, hlm. 107) bahwa pelatihan santri selama ini lebih menekankan pada tarbiyyah al-abdān (pembinaan keterampilan teknis) dan ta’lim al-‘aql (pemahaman manajemen usaha), namun masih sangat minim dalam hal tazkiyyah an-nafs kolektif yaitu pembinaan nilai kerja sama, keterbukaan,

kepercayaan, dan kepemilikan bersama dalam kerangka koperasi sehingga santri mungkin mampu menjadi wirausaha individu melalui pelatihan yang intensif, namun belum siap menjadi anggota aktif dalam lembaga ekonomi kolektif yang memerlukan komitmen jangka panjang terhadap prinsip keadilan distributif ('adl), keamanahan (amanah), dan keterbukaan (shafāfah) dalam pengelolaan keuangan bersama.

Penyebab struktural utama yang belum terungkap dalam studi terdahulu adalah munculnya PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) sebagai *holding company* unit usaha pesantren sejak tahun 2015, sebuah entitas swasta di bawah Yayasan Bina Insani dengan H. Ahmad Muzani Fahmi sebagai Direktur Utama dan M. Yahya Yusuf sebagai Direktur SDM (Ainurrofiq, 2019, hlm. 116)

Keberadaan PT. RDS menciptakan kondisi *double job* bagi pengurus kopontren yang terlibat di kedua Lembaga, termasuk Lukman Hakim (Sekretaris Kopontren sekaligus pengelola unit usaha) dan Ustadz Muslimin (mantan Ketua Kopontren yang juga aktif di manajemen PT. RDS) sehingga fokus masing-masing person beralih ke pengembangan unit usaha masing-masing yang menjadi tanggung jawabnya, sementara kepedulian terhadap kopontren secara kolektif menurun drastis. Akibatnya, kopontren kehilangan *simpul integrasi* yang seharusnya menyatukan potensi individu menjadi sinergi kolektif, sehingga unit usaha tetap berjalan, namun tidak lagi berkontribusi ke dalam sistem distribusi kolektif koperasi, sebuah kondisi yang oleh Ainurrofiq, 2019, hlm. 154) disebut sebagai "*kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri*".

**Tabel 4. 4 Faktor Penyebab Non-Aktif Kopontren Riyadlul Jannah (2015–2025)**

(Sumber: Observasi, Wawancara, Dokumentasi Internal)

<b>Kategori</b>	<b>Faktor Dominan</b>	<b>Manifestasi di Lapangan</b>
<b>Struktural</b>	<i>Vacuum of authority</i>	Tidak ada pengurus sah sejak 2015; tidak diselenggarakan RAT selama 10 tahun
	<i>Double job</i> akibat PT. RDS	Pengurus kopontren fokus pada unit usaha masing-masing, kepedulian kolektif menurun
<b>Prosedural</b>	Ketidakhadiran ART	Tidak ada panduan regenerasi darurat saat Ketua & Bendahara mengundurkan diri
	Tidak ada pelaporan keuangan	Buku kas kosong sejak 2016; tidak ada transparansi anggaran
<b>Relasional-Etis</b>	<i>Trust deficit</i>	Santri: “ <i>Dulu diminta iuran, tapi tidak tahu uangnya dipakai untuk apa</i> ” (Amirul, 2025)
	<i>Institutional alienation</i>	Mantan Bendahara: “ <i>Kami tidak pernah diajak kembali... merasa terlupakan</i> ” (Hj. Husnawiyah, 2025)

Selain itu, wawancara dengan Ustadz (Muslimin, 12 Januari 2025) mengungkapkan bahwa “Dengan adanya unit usaha yang banyak, tidak ada yang fokus menjalankan operasional kopontren. SDM kita itu-itu saja: pengurus pesantren merangkap pengelola usaha, sehingga kopontren selalu mengalih terhadap agenda pendidikan. Mungkin juga karena kita belum siap dalam kaderisasi, jadi terhenti di sini,” sebuah pernyataan yang secara eksplisit mengonfirmasi bahwa akar masalah utama adalah structural bottleneck dalam manajemen SDM, bukan defisit niat baik atau potensi usaha,

Lebih jauh lagi, observasi terhadap struktur organisasi menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun posisi yang secara eksplisit dan eksklusif diperuntukkan bagi pengelolaan Kopontren Rijan, sehingga tugas pengurus koperasi selalu menjadi tugas tambahan yang bersifat ad hoc dan tidak memiliki prioritas dalam alokasi sumber daya pesantren, sebuah kondisi yang secara eksplisit juga diidentifikasi oleh Ainurrofiq, (2019, hlm. 154) sebagai salah satu akar masalah utama dalam pengelolaan ekonomi pesantren di Indonesia, yaitu kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri, yang pada akhirnya menyebabkan kopontren yang seharusnya berfungsi sebagai enabler dalam Pesantren Business Ecosystem (Zaki et al., 2022) justru menjadi weakest link dalam rantai nilai ekonomi pesantren.

Akhirnya, temuan ini juga menunjukkan bahwa trust deficit merupakan hambatan struktural yang lebih dominan dibandingkan dengan minimnya akses modal atau rendahnya kapasitas teknis santri dalam mengelola usaha; dalam FGD siklus pertama (Januari 2025), sebanyak 28 dari 30 informan secara eksplisit menyatakan bahwa mereka “bukan tidak minat, tapi tidak percaya lagi” terhadap eksistensi kopontren sebagai wadah kolektif yang transparan dan akuntabel, sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan adanya collective memory gap terhadap fungsi dan manfaat keanggotaan koperasi, yang pada akhirnya menciptakan self-fulfilling prophecy di mana semakin lama kopontren tidak aktif, semakin kuat persepsi negatif masyarakat santri dan wali santri terhadap institusi tersebut, sehingga semakin kecil pula kemungkinan untuk memulihkannya melalui pendekatan konvensional yang bersifat top-down dan tidak melibatkan partisipasi aktif dari para pelaku utama; kondisi ini secara eksplisit sejalan dengan temuan Segaf, (2025, hlm. 107) bahwa tazkiyyah an-nafs kolektif yaitu proses penyucian

jiwa secara bersama melalui pembinaan nilai kerja sama, kepercayaan, dan kepemilikan bersama dalam kerangka koperasi tidak akan terwujud tanpa adanya sistem tata kelola yang adil, terbuka, dan akuntabel, sehingga santri mungkin mampu menjadi wirausaha individu melalui pelatihan tarbiyyah al-abdān dan ta’lim al-‘aql, namun belum siap menjadi anggota aktif dalam lembaga ekonomi kolektif yang memerlukan komitmen jangka panjang terhadap prinsip keadilan distributif (‘adl) dan keamanahan (*amanah*).

## 2. Upaya Reaktivasi Sebelumnya Gagal

Temuan penelitian mengonfirmasi secara meyakinkan bahwa seluruh upaya reaktivasi Kopontren Riyadlul Jannah yang dilakukan sebelum intervensi Participatory Action Research (PAR) baik pada tahun 2021, 2022, maupun 2023 gagal mencapai sasaran yang ditetapkan, dan kegagalan tersebut disebabkan oleh tiga faktor utama yang saling terkait secara sistemik dan saling memperkuat satu sama lain: pertama, *pendekatan top-down yang tidak partisipatif*, di mana seluruh rencana strategis disusun oleh segelintir pengurus senior tanpa melibatkan partisipasi aktif dari santri, wali santri, maupun jamaah sebagai pemangku kepentingan utama dalam proses perumusan strategi, sehingga tidak terbangun rasa kepemilikan kolektif (*shared ownership*) terhadap program yang dirancang, dan yang lebih krusial lagi, tidak terjadi transfer pengetahuan, pembentukan kapasitas, maupun penguatan legitimasi sosial terhadap rencana yang disusun, sehingga seluruh upaya tersebut hanya berhenti pada tataran wacana tanpa dampak operasional yang nyata;

Kedua, *ketiadaan mekanisme evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan*, di mana setiap upaya dilaksanakan hanya dalam satu kali pertemuan atau serangkaian kegiatan yang bersifat insidental, tanpa diikuti oleh siklus refleksi

dan perbaikan berbasis bukti yang dilakukan secara periodik dan partisipatif, sehingga tidak ada ruang bagi para stakeholders untuk menyesuaikan strategi dengan dinamika lapangan, respons masyarakat, dan hambatan-hambatan yang muncul secara real-time, sebuah kondisi yang secara eksplisit merupakan pelanggaran terhadap prinsip dasar PAR yang menekankan pada siklus berulang *plan-act-observe-reflect* sebagai fondasi pembelajaran kolektif dan perbaikan berkelanjutan.

Ketiga, *kurangnya komitmen terhadap transparansi proses*, di mana informasi mengenai rencana, keputusan, dan hasil kegiatan tidak disampaikan secara terbuka, sistematis, dan berkelanjutan kepada seluruh anggota koperasi, sehingga terjadi kecurigaan dan spekulasi negatif yang pada akhirnya memperkuat persepsi bahwa koperasi “*hanya proyek pengurus lama yang gagal*” atau “*tidak serius dalam mereaktivasi*”, sebuah dinamika yang secara eksplisit diungkapkan oleh wawancara dengan santri (Nabil, 28 Januari 2025) bahwa “*Kami tidak pernah diajak bicara. Kami hanya diminta datang untuk mendengarkan. Setelah itu, tidak ada kabar lagi,*” sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan adanya *defisit partisipasi substansial* dalam seluruh upaya reaktivasi sebelumnya;

Lebih dalam lagi, analisis terhadap tiga upaya tersebut menunjukkan bahwa seluruhnya memiliki satu kesamaan mendasar yang menjadi akar kegagalannya, yaitu ketiadaan dasar prosedural yang sah sebuah kondisi yang secara eksplisit diperparah oleh peran PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) sebagai *holding company* unit usaha pesantren sejak 2015. Sebagaimana dijelaskan Ainurrofiq, 2019, hlm. 116), PT. RDS berada di bawah naungan Yayasan Bina Insani, dengan H. Ahmad Muzani Fahmi sebagai Direktur Utama dan M. Yahya Yusuf sebagai Direktur SDM, serta garis komando yang mengalir dari pimpinan yayasan ke

direktur utama bukan dari Rapat Anggota sebagaimana dalam struktur koperasi. Akibatnya, unit usaha pesantren terbiasa beroperasi di bawah kendali *top-down* PT. RDS, sehingga upaya reaktivasi kopontren yang memerlukan mekanisme *bottom-up* berbasis RAT tidak memiliki ruang legitimasi dalam ekosistem manajemen yang sudah mapan. Dalam wawancara dengan Direktur Pesantren (Ust. Ainur Rofiq, 22 Januari 2025), secara eksplisit disebutkan bahwa “*Kami sadar perlu satu payung. Tapi selama ini jalan masing-masing karena tiap unit punya target sendiri. Kalau mau bersatu, butuh struktur kuat dan orang yang dedikasinya khusus,*” sebuah pernyataan yang secara kualitatif mengonfirmasi bahwa ketiadaan *simpul integrasi* (kopontren) menyebabkan fragmentasi yang sistemik, bukan sekadar kegagalan teknis.

**Tabel 4. 5 Perbandingan Upaya Reaktivasi Sebelum dan Sesudah Intervensi PAR**

(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025)

Aspek	Upaya 2021–2023 (Gagal)	Intervensi PAR (Jan–Agt 2025)
<b>Dasar Legitimasi</b>	Tidak melalui Rapat Anggota → tidak sah secara prosedural	RAT 6 Maret 2025 → penunjukan Ustadzah Fadlilatul Asyiyah sebagai Bendahara secara aklamasi
<b>Keterlibatan Stakeholders</b>	<i>Top-down</i> : hanya pengurus senior	<i>Bottom-up</i> : 30 key informan dalam 30 sesi FGD (3 siklus)
<b>Mekanisme Evaluasi</b>	Tidak ada → sekali jalan	Siklus refleksi bulanan: evaluasi partisipasi, transaksi, kepercayaan
<b>Integrasi Unit Usaha</b>	Tidak ada → unit tetap di bawah PT. RDS	8 unit diintegrasikan ke kopontren dengan skema bagi hasil 60:20:20
<b>Output Terukur</b>	0 transaksi, partisipasi <20%	Transaksi Rp10,8 juta/bulan, partisipasi >75%, ROA 19,4%

Arsip internal menunjukkan bahwa tidak terdapat alokasi anggaran khusus untuk pelatihan, pendampingan, atau fasilitasi partisipatif dalam ketiga upaya tersebut, sehingga pendekatan yang digunakan bersifat *low-cost, low-effort, dan low-impact*, yang pada akhirnya hanya memperkuat persepsi masyarakat bahwa reaktivasi kopontren hanyalah proyek sementara yang tidak memiliki komitmen jangka panjang dari pihak pesantren, sebuah dinamika yang secara eksplisit sejalan dengan temuan Ainurrofiq (2019, hlm. 154) bahwa *kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri*, menyebabkan kopontren kehilangan *simpul integrasi* yang mampu menghubungkan potensi individual menjadi sinergi kolektif yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, wawancara dengan para pelaku upaya reaktivasi sebelumnya menunjukkan adanya *gap antara niat baik dan kapasitas implementasi*, di mana meskipun terdapat kesadaran kolektif mengenai pentingnya keberadaan kopontren, namun tidak terdapat sumber daya manusia yang secara khusus dikhkususkan dan diberikan pelatihan memadai untuk mengelola proses reaktivasi tersebut; dalam banyak kasus, tugas tersebut diberikan kepada pengurus yang sudah memiliki beban kerja penuh dalam bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga pelaksanaannya bersifat insidental, tidak konsisten, dan tidak memiliki komitmen jangka panjang, sebuah kondisi yang secara eksplisit juga diidentifikasi oleh Ainurrofiq (2019, hlm. 154) sebagai salah satu akar masalah utama dalam pengelolaan ekonomi pesantren, yaitu *kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri*, yang pada akhirnya menyebabkan kopontren yang seharusnya berfungsi sebagai *enabler* dalam *Pesantren Business Ecosystem* (Zaki et al., 2022) justru

menjadi *weakest link* dalam rantai nilai ekonomi pesantren, sehingga potensi usaha yang besar tidak mampu memberikan dampak kolektif yang signifikan terhadap kemandirian institusional pesantren.

Akhirnya, analisis terhadap tiga upaya tersebut juga mengungkap bahwa seluruhnya tidak pernah melibatkan santri sebagai co-researcher atau co-decision maker, melainkan hanya sebagai objek dari kebijakan yang dirumuskan oleh para pengurus senior, sehingga tidak terjadi transfer pengetahuan, pembentukan kapasitas, maupun penguatan legitimasi sosial terhadap rencana yang disusun; dalam wawancara dengan Wali Santri (Samsul, 25 Januari 2025), beliau mengonfirmasi bahwa “Dulu ada ajakan rapat, tapi jadwal tidak jelas dan tidak ada tindak lanjut. Kami akhirnya tidak datang lagi,” sebuah indikasi bahwa komunikasi dua arah dan komitmen terhadap transparansi proses belum menjadi prioritas dalam upaya reaktivasi sebelumnya, sehingga partisipasi anggota tetap berada di bawah 20 persen selama rentang waktu tersebut, dan tidak terjadi peningkatan transaksi koperasi sama sekali masih berada pada titik nol rupiah sebuah kondisi yang secara kuantitatif sejalan dengan temuan Sujianto (2013) bahwa tingkat partisipasi anggota yang rendah menjadi salah satu faktor dominan penyebab ketidakaktifan kopontren di berbagai lokasi penelitian.

Wawancara dengan mantan Bendahara (Hj. Husnawiyah) juga mengungkapkan bahwa “Kami tidak pernah diajak kembali. Tidak ada yang menanyakan pengalaman kami. Kami merasa... terlupakan,” sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan adanya gap emosional dan institutional alienation terhadap para pengurus lama, yang pada akhirnya memperkuat persepsi negatif masyarakat santri terhadap eksistensi kopontren sebagai lembaga yang tidak inklusif dan tidak responsif terhadap dinamika internal pesantren.

### 3. Intervensi PAR Berhasil

Temuan penelitian menunjukkan secara meyakinkan bahwa intervensi Participatory Action Research (PAR) berhasil mereaktivasi Kopontren Riyadlul Jannah dalam jangka waktu delapan bulan dengan tingkat keberhasilan yang sangat signifikan dan terukur, dan keberhasilan tersebut didasarkan pada tiga pilar utama yang saling memperkuat satu sama lain secara sistemik dan konsisten: pertama, *rekonstruksi kelembagaan berbasis partisipasi penuh*, di mana seluruh tahapan mulai dari diagnosis masalah, perumusan strategi, pelaksanaan aksi, hingga evaluasi hasil dilakukan secara kolaboratif oleh seluruh stakeholders, termasuk santri, pengurus, wali santri, dan jamaah, sehingga setiap keputusan yang diambil memiliki legitimasi sosial yang kuat dan didukung oleh komitmen kolektif untuk melaksanakannya, sebuah kondisi yang secara eksplisit berbeda dengan upaya reaktivasi sebelumnya yang bersifat *top-down* dan eksklusif;

kedua, *penciptaan nilai baru melalui integrasi aset eksisting*, di mana intervensi PAR tidak membangun usaha dari nol, melainkan merekonfigurasi ulang potensi yang sudah ada yaitu lahan, SDM santri, dan pasar internal ke dalam struktur koperasi yang terpadu, sehingga efek sinergi dapat segera dirasakan dalam bentuk peningkatan pendapatan, efisiensi operasional, dan penguatan ikatan sosial antara pesantren dan masyarakat sekitar, sebuah strategi yang secara eksplisit menjawab temuan Ainurrofiq (2023) bahwa *laundry tingkatkan kemandirian 20%, tapi tanpa kopontren, skala terbatas.*

Ketiga, transparansi bertahap dengan pendampingan Bank Jatim sebagai fondasi pemulihan kepercayaan, di mana pengembangan sistem pelaporan keuangan digital meskipun belum publik pada Agustus 2025 sedang dalam proses pendampingan intensif oleh Bank Jatim dengan target selesai dan beroperasi penuh

pada bulan Desember 2025, sebuah komitmen berkelanjutan yang menunjukkan bahwa transparansi bukan sekadar isu teknis, melainkan proses transformasi nilai yang memerlukan dukungan institusional eksternal dan waktu yang cukup untuk membangun kepercayaan kolektif yang kuat dan berkelanjutan; hasil kuantitatif dari intervensi tersebut menunjukkan peningkatan yang sangat signifikan: partisipasi anggota aktif meningkat menjadi lebih dari 75 persen (naik dari <20%), volume transaksi koperasi mencapai rata-rata Rp10,8 juta per bulan (melewati ambang minimal Rp10 juta), dan ROA mencapai 19,4 persen (lebih tinggi dari rata-rata nasional 18,7%), dan lebih penting lagi, dalam sesi refleksi akhir (10 Agustus 2025), sebanyak 91 persen peserta menyatakan bahwa mereka “merasa memiliki” terhadap koperasi ini, sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan keberhasilan PAR dalam membangun psychological ownership melalui keterlibatan langsung dalam setiap tahap siklus aksi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, observasi, hingga refleksi.

Keberhasilan PAR dalam konteks Kopontren Rijan juga didukung oleh fakta bahwa pendekatan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis-manajerial, melainkan juga menyentuh dimensi etis-relasional yang menjadi inti dari kehidupan pesantren, yaitu tazkiyyah an-nafs kolektif proses penyucian jiwa secara bersama melalui pembinaan nilai amanah, keadilan, dan kepemilikan Bersama sebuah dimensi yang secara eksplisit diabaikan dalam upaya reaktivasi sebelumnya; dengan melibatkan santri secara aktif dalam setiap siklus refleksi, PAR memberikan ruang bagi mereka untuk tidak hanya belajar bagaimana mengelola usaha, tetapi juga mengapa penting memiliki lembaga ekonomi kolektif yang berlandaskan nilai-nilai Islam; hasilnya, seperti yang diungkapkan oleh Ustadzah Fadlilatul Asiyah (Bendahara baru, 10 Agustus 2025): “Transaksi rata-

rata mencapai Rp10 juta/bulan, ini sudah lebih baik daripada sebelumnya,” sebuah pernyataan yang secara kualitatif menggambarkan keberhasilan PAR dalam merekonstruksi ulang simpul integrasi yang telah lama terputus, sehingga Kopontren Rijan kembali berfungsi sebagai enabler utama dalam ekosistem ekonomi Pesantren Riyadlul Jannah.

**Tabel 4. 6 Capaian Angka Intervensi PAR (Jan–Agt 2025)**

(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025)

Indikator	Sebelum PAR	Setelah PAR (Agt 2025)	Kenaikan
<b>Partisipasi anggota</b>	<20%	75%	+275%
<b>Transaksi/bulan</b>	Rp0	Rp10,8 juta	∞%
<b>ROA</b>	–	19,4%	> rata-rata Jatim (18,7%)
<b>Validasi Kualitatif</b>	“Kami tidak tahu uangnya dipakai untuk apa” (Amirul, 2025)	91%: “merasa memiliki” kopontren (FGD, 10 Agustus 2025)	<i>Psychological ownership</i> terbangun

Intervensi PAR juga menghasilkan dua early outcome yang sangat strategis dan berkelanjutan: pertama, keterlibatan Kopontren Rijan dalam Program SAMSAT OPOP sejak bulan September 2025, yang merupakan bagian dari program *One Pesantren One Product* (OPOP), di mana Kopontren Rijan ditunjuk sebagai mitra resmi dalam penyelenggaraan layanan SAMSAT keliling, sebuah langkah yang tidak hanya meningkatkan pemasukan tetap, tetapi juga memperluas basis anggota dan meningkatkan citra publik koperasi; kedua, terbentuknya komitmen kolektif untuk menjadikan Kopontren Rijan sebagai *holding institution* yang menggantikan peran PT. RDS, dengan mekanisme pelaporan cashflow

bulanan dan sistem pinjaman internal, sebuah usulan yang pada Agustus 2025 telah disepakati sebagai rencana jangka menengah yang akan diimplementasikan secara bertahap mulai tahun 2026, dengan syarat kopontren telah mencapai stabilitas operasional penuh yaitu partisipasi  $\geq 75\%$ , transaksi  $\geq \text{Rp}12$  juta/bulan, dan pelaporan keuangan tanpa keterlambatan selama  $\geq 6$  bulan berturut-turut sebuah kontribusi praktis yang memperkuat peran pesantren sebagai *agent of economic change* dalam pembangunan ekonomi Indonesia yang inklusif, berkelanjutan, dan berbasis nilai-nilai Islam.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Dialog Temuan dengan Teori Kemandirian Ekonomi Pesantren

##### 1. Konfirmasi terhadap Pesantren Business Ecosystem

Temuan penelitian ini memberikan validasi empiris yang sangat kuat terhadap kerangka *Pesantren Business Ecosystem* sebagaimana dirumuskan oleh Zaki et al., (2022). khususnya dalam hal penegasan terhadap peran kritis kopontren sebagai *enabler* dalam rantai nilai ekonomi pesantren, di mana tanpa keberadaan *enabler* yang aktif dan berfungsi secara optimal, maka seluruh potensi yang dimiliki oleh *core* (santri sebagai tenaga kerja dan konsumen) dan *support* (kiai dan pengurus sebagai pengarah visi dan penjaga nilai institusional) tidak akan mampu menghasilkan sinergi yang berkelanjutan dan terukur dalam konteks kemandirian institusional.

Dalam kasus Kopontren Rijan, meskipun *core* telah menunjukkan kapasitas yang sangat memadai terbukti dari keberhasilan unit usaha laundry, pertanian, dan perkebunan menciptakan pendapatan rutin sebesar Rp10,8 juta per bulan serta *support* telah memberikan legitimasi penuh melalui keputusan Direktur Pesantren untuk mendukung proses reaktivasi, namun selama satu dekade (2015-2025), ekosistem ekonomi pesantren tetap berada dalam kondisi *fragmented* dan *non-integrated*, sehingga tidak mampu menghasilkan dampak kolektif yang signifikan terhadap kemandirian operasional pesantren secara keseluruhan, sebuah temuan yang secara eksplisit memperkuat argumen Zaki et al., (2022). bahwa *enabler* bukan hanya komponen pelengkap, melainkan *conditio sine qua non* dalam arsitektur kemandirian ekonomi pesantren.

Wawancara dengan Direktur Pesantren (Ustad Ainurrofiq, 22 Januari 2025)

mengonfirmasi bahwa “*Kami sadar perlu satu payung. Tapi selama ini jalan masing-masing karena tiap unit punya target sendiri,*” sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan adanya *asimetri fungsional* antara potensi individu dan ketiadaan *simpul integrasi* kolektif yang mampu mengarahkannya ke dalam sistem yang terpadu dan berkelanjutan.

Namun, di sisi lain, penelitian ini juga mengungkap adanya theoretical gap dalam kerangka Zaki et al., (2022), yaitu ketiadaan penjelasan operasional mengenai *bagaimana merekonstruksi ulang fungsi enabler yang telah lama non-aktif* dalam konteks pesantren yang memiliki trauma kolektif terhadap ketidaktransparanan pengelolaan keuangan masa lalu; Zaki et al., (2022) memang berhasil memetakan struktur ideal ekosistem, namun tidak memberikan panduan metodologis untuk memulihkan institusi yang telah mengalami *institutional vacuum* selama lebih dari satu dekade, sebuah kondisi yang secara eksplisit ditemukan dalam Kopontren Rijan sebagaimana terdokumentasi dalam arsip internal bahwa tidak ada Rapat Anggota Tahunan, laporan keuangan, maupun pembukuan transaksi sejak tahun 2015 sebuah kekosongan yang, menurut Ainurrofiq (2019, hlm. 154) merupakan konsekuensi langsung dari *kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri*, sehingga tidak terdapat mekanisme darurat untuk mengalihkan wewenang ketika terjadi kekosongan kepemimpinan.

Penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi kerangka Zaki dkk., melainkan juga memperluasnya melalui pengembangan *Institutional Revitalization Framework* berbasis Participatory Action Research (PAR), di mana pemulihian fungsi *enabler* dilakukan bukan melalui pendekatan teknokratis-eksternal,

melainkan melalui proses *trust recovery* partisipatif yang melibatkan seluruh stakeholders dalam siklus perencanaan, aksi, observasi, dan refleksi secara berulang, sehingga setiap keputusan strategis mulai dari rekrutmen pengurus baru pada Rapat Anggota 6 Maret 2025, integrasi delapan unit usaha, hingga transparansi pelaporan keuangan dengan pendampingan Bank Jatim memiliki legitimasi sosial yang kuat dan didukung oleh komitmen kolektif untuk melaksanakannya.

Lebih jauh lagi, temuan ini juga mengonfirmasi bahwa *trust deficit* merupakan hambatan struktural yang lebih dominan dibandingkan dengan minimnya akses modal atau rendahnya kapasitas teknis santri dalam mengelola usaha; dalam FGD siklus pertama (Januari 2025), sebanyak 28 dari 30 informan secara eksplisit menyatakan bahwa mereka “*bukan tidak minat, tapi tidak percaya lagi*” terhadap eksistensi kopontren sebagai wadah kolektif yang transparan dan akuntabel, sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan adanya *collective memory gap* terhadap fungsi dan manfaat keanggotaan koperasi, yang pada akhirnya menciptakan *self-fulfilling prophecy* di mana semakin lama kopontren tidak aktif, semakin kuat persepsi negatif masyarakat santri dan wali santri terhadap institusi tersebut, sehingga semakin kecil pula kemungkinan untuk memulihkannya melalui pendekatan konvensional yang bersifat *top-down* dan tidak melibatkan partisipasi aktif dari para pelaku utama;

Kondisi ini secara eksplisit sejalan dengan temuan Segaf (2025, hlm. 107) bahwa *tazkiyyah an-nafs* kolektif yaitu proses penyucian jiwa secara bersama melalui pembinaan nilai kerja sama, kepercayaan, dan kepemilikan bersama dalam kerangka koperasi tidak akan terwujud tanpa adanya sistem tata kelola yang adil, terbuka, dan akuntabel, sehingga santri mungkin mampu menjadi wirausaha

individu melalui pelatihan *tarbiyyah al-abdān* dan *ta'lim al-'aql*, namun belum siap menjadi anggota aktif dalam lembaga ekonomi kolektif yang memerlukan komitmen jangka panjang terhadap prinsip keadilan distributif ('adl) dan keamanahan (*amanah*), sebuah dinamika yang secara empiris diperkuat oleh wawancara dengan Ustadz Mutammimul (15 Januari 2025): “*Saya baru tahu hari ini bahwa ada kopontren. Saya kira LKP itu kopontrennya Rijan.*”

Untuk memperjelas validasi dan perluasan kerangka Zaki et al., (2022), berikut disajikan Tabel 5.1 Evolusi Fungsi *Enabler* dalam *Pesantren Business Ecosystem*:

**Tabel 5. 1 Evolusi Fungsi Enabler dalam Pesantren Business Ecosystem**  
(Sumber: Analisis Peneliti, 2025)

Dimensi	Zaki dkk. (2022)	Penelitian Ini (2025)
<b>Fungsi Ideal</b>	<i>Enabler</i> : mengintegrasikan <i>core &amp; support</i>	✓ Dikonfirmasi: kopontren = <i>Syarat Mutlak</i>
<b>Fungsi Nyata (2015–2024)</b>	Tidak dibahas	✗ <i>Non-enabler</i> : vakum akibat <i>double job</i> PT. RDS + <i>vacuum of authority</i>
<b>Mekanisme Pemulihan</b>	Tidak dijelaskan	✓ Institutional Revitalization Framework via PAR: legitimasi prosedural (RAT 6 Maret 2025) + integrasi 8 unit usaha + transparansi bertahap
<b>Indikator Keberhasilan</b>	Sinergi ekosistem	✓ Capaian terukur: partisipasi >75%, transaksi Rp10,8 juta/bulan, 91%: “ <i>merasa memiliki</i> ”

Akhirnya, temuan ini juga menunjukkan bahwa *Pesantren Business Ecosystem* tidak dapat dipisahkan dari konteks *local institutional history*, di mana keberhasilan reaktivasi kopontren tidak ditentukan oleh desain teknis intervensi, melainkan oleh kemampuan untuk membangun kembali *simpul integrasi* yang telah lama terputus melalui proses refleksi kolektif yang berkelanjutan; dalam kasus Kopontren Rijan, keberhasilan PAR tidak hanya diukur dari peningkatan transaksi dan partisipasi, tetapi juga dari munculnya usulan strategis dalam FGD siklus ketiga (Juli 2025) untuk menjadikan kopontren sebagai *holding institution* yang menggantikan peran PT. RDS sebagaimana dikritik oleh Ainurrofiq, (2019), sebuah usulan yang pada Agustus 2025 telah disepakati sebagai rencana jangka menengah yang akan diimplementasikan secara bertahap mulai tahun 2026, dengan syarat kopontren telah mencapai stabilitas operasional penuh—yaitu partisipasi  $\geq 75\%$ , transaksi  $\geq \text{Rp}12$  juta/bulan, dan pelaporan keuangan tanpa keterlambatan selama  $\geq 6$  bulan berturut-turut—sebuah kontribusi orisinal yang memperkaya wacana akademis tentang transformasi institusional dalam ekonomi berbasis komunitas, sekaligus membuktikan bahwa kerangka Zaki et al., (2022) memiliki validitas teoretis yang tinggi, namun memerlukan pengayaan metodologis dalam konteks *institutional recovery*.

## 2. Revisi terhadap Model Pesantren Mandiri

Temuan penelitian ini mengonfirmasi sekaligus merevisi kerangka *Pesantren Mandiri* yang dirumuskan oleh Umam et al (2023), khususnya dalam hal penegasan terhadap urutan kausalitas antara tiga pilar fungsional produksi, distribusi, dan konsumsi di mana model tersebut mengasumsikan bahwa ketiganya berjalan secara simultan dan saling memperkuat dalam kondisi normal, tanpa mempertimbangkan kemungkinan *asimetri fungsional* di mana

dua pilar (produksi dan konsumsi) dapat eksis secara mandiri meskipun pilar ketiga (distribusi) mengalami kegagalan struktural dalam jangka waktu yang sangat panjang; dalam kasus Kopontren Rijan, unit produksi berupa laundry, pertanian padi-jagung, perkebunan sayuran organik, peternakan kambing-bebek, serta perikanan telah beroperasi secara stabil sejak 2006 dengan pendapatan rata-rata Rp15-25 juta per bulan.

Sementara konsumsi internal oleh santri, pengurus, dan wali santri juga berlangsung secara konsisten terbukti dari tingkat utilisasi kantin pesantren yang mencapai 92% dan tingkat konsumsi produk pertanian lokal sebesar 85% dari total kebutuhan harian namun distribusi kolektif melalui kopontren justru mengalami stagnasi total sejak 2015 tanpa mengakibatkan kehancuran sistem ekonomi pesantren secara keseluruhan, sebuah temuan yang secara eksplisit menunjukkan bahwa distribusi bukanlah pilar pelengkap, melainkan *conditio sine qua non* bagi terwujudnya kemandirian *institusional*, bukan sekadar kemandirian operasional unit usaha secara parsial.

Wawancara dengan Ustadz (Muslimin, 12 Januari 2025) mengungkapkan bahwa “*Dengan adanya unit usaha yang banyak, tidak ada yang fokus menjalankan operasional kopontren. SDM kita itu-itu saja: pengurus pesantren merangkap pengelola usaha, sehingga kopontren selalu mengalah terhadap agenda pendidikan,*” sebuah pernyataan yang secara kualitatif mengonfirmasi bahwa akar masalah utama adalah *structural bottleneck* dalam manajemen SDM, bukan defisit niat baik atau potensi usaha.

Lebih jauh, penelitian ini mengungkap bahwa *asimetri fungsi* tersebut justru menciptakan *paradoks produktivitas*, di mana semakin tinggi

kinerja unit usaha individual sebagaimana terdokumentasi dalam studi Ainurrofiq (2023) bahwa Rijan Laundry mampu meningkatkan pendapatan hingga 20%, semakin besar pula tekanan terhadap struktur distribusi yang lemah, sehingga ketidakseimbangan tersebut pada akhirnya mempercepat kehancuran institusi koperasi yang seharusnya menjadi *simpul integrasi*; dalam dokumen internal periode 2018-2022.

Tercatat bahwa permintaan internal terhadap beras organik meningkat 37% dan permintaan layanan laundry meningkat 42%, namun karena tidak ada mekanisme distribusi kolektif, peningkatan permintaan tersebut justru dikelola secara terpisah-pisah oleh masing-masing manajer unit usaha di bawah naungan PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS), sehingga tidak terjadi akumulasi modal kolektif, tidak terbentuk skala ekonomi, dan tidak muncul efek sinergi yang signifikan terhadap kemandirian operasional pesantren secara keseluruhan sebuah kondisi yang secara eksplisit tidak diantisipasi dalam model Umam et al (2023), yang lebih menekankan pada keberadaan ketiga pilar tanpa mempertimbangkan dinamika *tension* antar-pilar dalam konteks tekanan pertumbuhan eksternal.

Observasi terhadap struktur organisasi menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun posisi yang secara eksplisit dan eksklusif diperuntukkan bagi pengelolaan Kopontren Rijan, sehingga tugas pengurus koperasi selalu menjadi tugas tambahan yang bersifat *ad hoc* dan tidak memiliki prioritas dalam alokasi sumber daya pesantren, sebuah kondisi yang secara eksplisit juga diidentifikasi oleh Ainurrofiq, (2019, hlm. 154) sebagai salah satu akar masalah utama dalam pengelolaan ekonomi pesantren.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa *kemandirian pesantren* sebagaimana didefinisikan dalam konteks akademik bukanlah kondisi statis yang dicapai ketika ketiga pilar berjalan, melainkan sebuah proses dinamis yang mensyaratkan *institutional backbone* yang kuat dan adaptif, di mana kopontren tidak hanya berfungsi sebagai *channel* distribusi, melainkan juga sebagai *regulator*, *allocator*, dan *stabilizer* dalam ekosistem ekonomi pesantren; dalam kondisi normal, kopontren seharusnya mampu melakukan fungsi *counter-cyclical* misalnya dengan mengalokasikan dana cadangan untuk subsidi harga pada masa pacaklik, atau menghimpun modal internal untuk ekspansi unit usaha baru namun dalam kasus Rijan, ketiadaan fungsi tersebut menyebabkan pesantren sangat rentan terhadap fluktuasi pasar eksternal, seperti kenaikan harga pakan ternak 28% pada 2022 yang menyebabkan penurunan margin usaha peternakan sebesar 41% tanpa adanya mekanisme perlindungan kolektif dari kopontren.

Kondisi ini secara empiris mendukung argumen Segaf (2025, hlm. 107) bahwa *sistem nasabiyyah* yang diterapkan di pesantren meskipun efektif dalam membangun loyalitas jangka Panjang menjadi sangat rentan terhadap *structural shock* ketika tidak diimbangi dengan mekanisme tata kelola institusional yang formal, transparan, dan berbasis kompetensi, sehingga santri mungkin mampu menjadi wirausaha individu melalui pelatihan *tarbiyyah al-abdān* dan *ta’līm al-aql*, namun belum siap menjadi pelaku ekonomi kolektif yang mampu mengelola risiko sistemik melalui lembaga koperasi yang sehat dan berkelanjutan, sebuah dinamika yang secara eksplisit diperkuat oleh wawancara dengan santri (Amirul, 20 Januari 2025): “*Dulu pernah diminta iuran, tapi tidak tahu uangnya dipakai untuk apa. Setelah itu tidak ada kabar lagi.*”

Untuk memperjelas evolusi pemahaman ini, berikut disajikan Tabel 5.2 Revisi atas *Model Pesantren Mandiri* (Umam dkk., 2023 → Penelitian Ini):

**Tabel 5. 2 Revisi atas Model Pesantren Mandiri**

(Sumber: Analisis Peneliti, 2025)

Dimensi	Umam dkk. (2023)	Penelitian Ini (2025)
<b>Asumsi Dasar</b>	Ketiga pilar (produksi, distribusi, konsumsi) berjalan simultan	Dikonfirmasi: produksi & konsumsi aktif, tapi distribusi vakum → <i>asimetri fungsional</i>
<b>Akar Masalah</b>	Tidak ada analisis mendalam	Direvisi: <i>double job</i> akibat PT. RDS → pengurus fokus pada unit usaha masing-masing, kepedulian kolektif menurun
<b>Solusi</b>	Integrasi ketiga pilar	Diperluas: kopontren sebagai <i>holding institution</i> yang menggantikan PT. RDS — sehingga perkembangan unit usaha = perkembangan kopontren
<b>Indikator Kemandirian</b>	Produksi-distribusi-konsumsi terintegrasi	Diperkuat: partisipasi >75%, transaksi >Rp10 juta/bulan, 91%: “ <i>merasa memiliki</i> ”

Akhirnya, temuan ini juga menunjukkan bahwa *Pesantren Mandiri* tidak dapat dicapai melalui pendekatan *individual empowerment* semata, melainkan memerlukan *collective empowerment* yang dibangun melalui proses refleksi kolaboratif; dalam intervensi PAR, keberhasilan integrasi delapan unit usaha tidak ditentukan oleh pelatihan teknis manajemen, melainkan oleh pemulihian kepercayaan melalui transparansi proses mulai dari pembukaan rekening koperasi baru di hadapan seluruh peserta FGD pada Januari 2025, hingga

penunjukan Ustadzah Fadlilatul Asiyah sebagai Bendahara melalui Rapat Anggota 6 Maret 2025 sebuah proses yang secara eksplisit membangun *psychological ownership* yang kuat terhadap koperasi sebagai wadah kolektif, sehingga santri tidak hanya dilatih menjadi wirausaha individu, melainkan juga dibina menjadi pelaku ekonomi kolektif yang mampu mengelola risiko sistemik melalui lembaga koperasi yang sehat dan berkelanjutan; kondisi ini secara empiris merevisi asumsi Umam et al (2023) bahwa produksi, distribusi, dan konsumsi harus berjalan simultan, dan menggantinya dengan urutan kausal baru: *kepercayaan* → *legitimasi prosedural* → *partisipasi* → *integrasi* → *kemandirian institusional*, sebuah kontribusi teoretis yang memperkaya wacana akademis tentang penerapan *Pesantren Business Ecosystem* dalam konteks reaktivasi lembaga ekonomi berbasis komunitas.

## **B. Dialog Temuan dengan Teori Pengembangan Kopontren**

### **1. Validasi dan Perluasan Karakteristik Kopontren Mandiri**

Temuan penelitian ini memberikan validasi empiris yang sangat kuat terhadap *tujuh karakteristik kopontren mandiri* sebagaimana dirumuskan oleh Bakhri & Ashari, (2023), khususnya dalam hal tiga indikator operasional utama partisipasi anggota >70%, biaya operasional 100% dari usaha internal, dan sinergi antarunit usaha yang secara kuantitatif berhasil dicapai dalam kurun waktu delapan bulan, di mana partisipasi aktif meningkat menjadi lebih dari 75 persen, transaksi koperasi mencapai rata-rata Rp10,8 juta per bulan (melebihi target minimal Rp10 juta), serta ROA mencapai 19,4 persen angka yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan rata-rata kinerja kopontren aktif di Jawa Timur sebagaimana dilaporkan oleh Bakhri & Ashari (2023), yaitu 18,7 persen;

Kondisi ini menunjukkan bahwa kerangka indikator yang mereka rumuskan tidak hanya teoretis, melainkan juga memiliki validitas operasional yang tinggi dalam konteks pesantren entrepreneur seperti Riyadlul Jannah, di mana potensi usaha memang telah tersedia secara endogen, namun memerlukan *simpul integrasi* yang kuat untuk mengarahkannya ke dalam sistem kolektif yang berkelanjutan dan terukur, dan lebih jauh lagi, wawancara dengan Ustadzah Fadlilatul Asyiyah (Bendahara baru, 10 Agustus 2025) mengonfirmasi bahwa “*Transaksi rata-rata mencapai Rp10 juta/bulan ini sudah lebih baik daripada sebelumnya,*” sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan bahwa peningkatan ini bukan klaim absolut, melainkan progres nyata dari kondisi nol sebelum intervensi.

Namun, di sisi lain, penelitian ini juga mengungkap adanya *theoretical limitation* dalam kerangka Bakhri & Ashari (2023), yaitu asumsi bahwa partisipasi anggota akan secara otomatis meningkat melalui pelatihan teknis dan peningkatan kapasitas manajerial, tanpa mempertimbangkan dimensi *relasional-etis* yang menjadi inti dari kehidupan pesantren, di mana *trust deficit* akibat trauma kolektif terhadap ketidaktransparan pengelolaan keuangan masa lalu sebagaimana terdokumentasi dalam wawancara dengan Ustadz Muslimin bahwa “*santri tidak tahu uangnya dipakai untuk apa, lalu tidak ada kabar lagi*” menjadi hambatan struktural yang jauh lebih dominan dibandingkan dengan minimnya pemahaman teknis tentang koperasi;

Forum Grup Diskusi siklus pertama (Januari 2025), sebanyak 28 dari 30 informan secara eksplisit menyatakan bahwa mereka “*bukan tidak minat, tapi tidak percaya lagi*”, sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan bahwa *partisipasi tidak dapat dipisahkan dari legitimasi sosial dan*

*kepercayaan kolektif*, sehingga pendekatan yang bersifat *top-down* dan teknokratis seperti pelatihan akuntansi koperasi tanpa melibatkan proses refleksi kolektif tentang akar kegagalan sebelumnya tidak akan mampu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan, sebuah temuan yang secara eksplisit tidak diantisipasi dalam kerangka Bakhri & Ashari (2023), yang lebih menekankan pada aspek kuantitatif tanpa mempertimbangkan dinamika *value-based governance* dalam konteks lembaga keagamaan.

Lebih jauh, temuan ini juga menunjukkan bahwa *karakteristik kopontren mandiri* tidak dapat dipisahkan dari *prosedur legitimasi formal*, di mana penunjukan Ustadzah Fadlilatul Asiyah sebagai Bendahara melalui Rapat Anggota 6 Maret 2025 yang dihadiri 55 orang (42 santri senior, 8 ustadz, 5 wali santri) dan dipimpin langsung oleh Direktur Pesantren menjadi fondasi krusial bagi pemulihan kepercayaan kolektif, sebuah proses yang secara eksplisit mendukung argumen Segaf, (2025, hlm. 164) bahwa *sistem nasabiyyah* yang diterapkan di pesantren meskipun efektif dalam membangun loyalitas jangka Panjang menjadi sangat rentan terhadap *structural shock* ketika tidak diimbangi dengan mekanisme tata kelola institusional yang formal, transparan, dan berbasis kompetensi; dalam konteks ini, Rapat Anggota bukan sekadar formalitas administratif, melainkan *ritual legitimasi* yang mengembalikan kepercayaan anggota terhadap eksistensi koperasi sebagai lembaga kolektif yang sah dan berwenang, sehingga pelatihan manajerial yang dilaksanakan setelah 6 Maret 2025 memiliki dasar otoritas kolektif yang kuat, berbeda dengan upaya reaktivasi sebelumnya yang tidak memiliki dasar prosedural yang sah, sebuah dinamika yang secara eksplisit diperkuat oleh wawancara dengan salah seorang santri (28 Januari 2025): “*Kami tidak pernah*

*diajak bicara. Kami hanya diminta datang untuk mendengarkan. Setelah itu, tidak ada kabar lagi,” sebuah indikasi bahwa partisipasi substansial hanya mungkin terjadi ketika proses dimulai dari legitimasi prosedural, bukan dari asumsi teknis.*

Untuk memperjelas validasi dan perluasan kerangka Bakhri & Ashari, (2023), berikut disajikan Tabel 5.3 Validasi & Perluasan *Karakteristik Kopontren Mandiri*:

**Tabel 5. 3 Validasi & Perluasan Karakteristik Kopontren Mandiri**

(Sumber: Analisis Peneliti, 2025)

Indikator	Bakhri & Ashari (2023)	Penelitian Ini (2025)
<b>Partisipasi &gt;70%</b>	Syarat kemandirian	<input checked="" type="checkbox"/> Divalidasi: 75% (dari <20%) <input checked="" type="checkbox"/> Diperluas: <i>Partisipasi substansial</i> > partisipasi formal — butuh legitimasi prosedural (RAT 6 Maret 2025)
<b>Transaksi &gt;Rp10 juta/bulan</b>	Ukuran skala ekonomi	<input checked="" type="checkbox"/> Divalidasi: Rp10,8 juta/bulan <input checked="" type="checkbox"/> Diperluas: Integrasi 8 unit usaha (bukan hanya 2–3) — laundry, sayur, air mineral, jajanan, padi, tahu, peternakan, konveksi & butik
<b>Sinergi antarunit</b>	Distribusi kolektif	<input checked="" type="checkbox"/> Divalidasi: <i>Holding model</i> menggantikan PT. RDS <input checked="" type="checkbox"/> Diperluas: <i>Double job → single focus</i> — pengurus fokus pada koperasi, bukan unit usaha masing-masing

Akhirnya, temuan ini juga memperluas kerangka Bakhri & Ashari, (2023) (Bakhri & Ashari, 2023) melalui pengembangan *dimensi keempat* yang

tidak dimasukkan dalam tujuh karakteristik asli, yaitu *transparansi bertahap sebagai fondasi pemulihan kepercayaan*, di mana pengembangan sistem pelaporan keuangan digital meskipun belum publik pada Agustus 2025 sedang dalam proses pendampingan intensif oleh Bank Jatim dengan target selesai pada Desember 2025, sebuah komitmen berkelanjutan yang menunjukkan bahwa transparansi bukan sekadar isu teknis, melainkan proses transformasi nilai yang memerlukan dukungan institusional eksternal dan waktu yang cukup untuk membangun kepercayaan kolektif yang kuat dan berkelanjutan; kondisi ini secara empiris mendukung argumen Segaf, (2025, hlm. 107) bahwa *tazkiyyah an-nafs* kolektif yaitu proses penyucian jiwa secara bersama melalui pembinaan nilai keamanahan (*amanah*) dan keadilan ('*adl*) tidak akan terwujud tanpa adanya sistem tata kelola yang transparan, akuntabel, dan partisipatif, sehingga santri tidak hanya dilatih menjadi wirausaha individu melalui *tarbiyyah al-abdān* dan *ta'lim al-'aql*, melainkan juga dibina menjadi pelaku ekonomi kolektif yang mampu mengelola risiko sistemik melalui lembaga koperasi yang sehat dan berkelanjutan, sebuah kontribusi orisinal yang memperkaya wacana akademis tentang penerapan *karakteristik kopontren mandiri* dalam konteks *institutional recovery*.

## 2. Koreksi terhadap Faktor Dominan Kinerja Kopontren

Temuan penelitian ini secara eksplisit mengoreksi temuan Sujianto (2013) yang menyatakan bahwa *manajemen* berkontribusi 42 persen terhadap kinerja kopontren, sementara *partisipasi anggota* hanya berkontribusi 28 persen, sebuah klaim yang dalam konteks Kopontren Rijan terbukti tidak berlaku secara kausal, melainkan hanya berlaku secara korelasional dalam kondisi institusi yang *sudah memiliki legitimasi sosial dan kepercayaan kolektif*

*yang mapan*; dalam kasus Rijan, upaya perbaikan manajemen melalui pelatihan pembukuan digital, penyusunan SOP, dan rekrutmen tim pengurus baru, baru menunjukkan efektivitasnya *setelah* kepercayaan anggota dipulihkan melalui proses refleksi partisipatif dan transparansi proses dalam siklus pertama PAR,

Sebuah temuan yang secara kualitatif mengungkap bahwa *kualitas manajemen bukanlah variabel independen, melainkan variabel dependen dari legitimasi sosial dan kepercayaan kolektif*, sehingga urutan kausal yang lebih akurat dalam konteks reaktivasi kopontren non-aktif adalah: *kepercayaan → legitimasi prosedural (Rapat Anggota 6 Maret 2025) → partisipasi (>75%) → manajemen*, bukan sebaliknya seperti yang diasumsikan oleh Sujianto (2013); kondisi ini secara empiris sejalan dengan temuan Segaf, (2025, hlm. 164) bahwa *sistem nasabiyyah* yang diterapkan di pesantren, meskipun efektif dalam membangun loyalitas jangka panjang menjadi sangat rentan terhadap *structural shock* ketika tidak diimbangi dengan mekanisme tata kelola yang formal dan transparan, sehingga kapasitas manajerial baru akan gagal jika tidak didukung oleh *psychological ownership* yang dibangun melalui proses kolaboratif yang memulihkan kepercayaan kolektif.

Lebih jauh, penelitian ini juga mengungkap bahwa *manajemen* sebagaimana dimaksud oleh Sujianto (2013) cenderung bersifat *technocratic*, yaitu fokus pada aspek teknis-operasional seperti perencanaan strategis, pembukuan, dan evaluasi kinerja, tanpa mempertimbangkan dimensi *relasional-etis* yang menjadi inti dari kehidupan pesantren, di mana keputusan ekonomi tidak hanya diuji melalui lensa efisiensi dan profitabilitas, melainkan juga melalui prinsip keadilan ('*adl*), keamanahan (*amanah*), dan keterbukaan

(*shafāfah*); dalam wawancara dengan mantan Ketua Kopontren (Ustadz Muslimin, 12 Januari 2025).

Secara eksplisit disebutkan bahwa “*dulu laporan keuangan dibuat rapi, tapi tidak dibuka ke anggota, karena takut dikritik*”, sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan adanya *gap antara kapasitas teknis dan komitmen etis*, sehingga meskipun secara formal manajemen berjalan, namun secara substansial tidak memenuhi prinsip transparansi yang diamanatkan dalam pasal 5 ayat (1) huruf c Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yang pada akhirnya menciptakan *trust deficit* yang mengikis legitimasi sosial kopontren di mata komunitas internal; kondisi ini secara eksplisit tidak diantisipasi dalam kerangka Sujianto (2013) yang lebih menekankan pada aspek kuantitatif tanpa mempertimbangkan dinamika *value-based governance* dalam konteks lembaga keagamaan seperti pesantren, sebuah dinamika yang secara eksplisit diperkuat oleh wawancara dengan Wali Santri (Bu Nofa, 25 Januari 2025): “*Dulu ada ajakan rapat, tapi jadwal tidak jelas dan tidak ada tindak lanjut. Kami akhirnya tidak datang lagi.*”

Temuan ini juga menunjukkan bahwa *partisipasi anggota*—sebagaimana dimaksud dalam studi Sujianto (2013) tidak dapat dipisahkan dari *kualitas partisipasi*, di mana partisipasi yang bersifat *formal-prosedural* (misalnya: kehadiran dalam rapat tanpa keterlibatan dalam pengambilan keputusan) tidak akan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja kopontren, sedangkan partisipasi yang bersifat *substantif-kolektif* (misalnya: keterlibatan langsung dalam perumusan strategi, pelaksanaan aksi, dan evaluasi hasil) justru menjadi pendorong utama bagi peningkatan kinerja; dalam FGD siklus pertama (Januari 2025), sebanyak 25 dari 30 informan (83 persen)

menyatakan bahwa mereka “*pernah hadir dalam rapat kopontren dulu, tapi hanya duduk diam, tidak pernah diminta pendapat*”, sebuah indikasi bahwa partisipasi formal tidak cukup untuk membangun *shared ownership*, sehingga pendekatan yang bersifat *top-down* dan tidak melibatkan refleksi kolektif seperti yang dilakukan dalam upaya reaktivasi sebelumnya pada tahun 2021-2023 tidak akan mampu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan; kondisi ini secara empiris mendukung argumen Ainurrofiq (2019, hlm. 154) bahwa *kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri*, menyebabkan kopontren kehilangan *simpul integrasi* yang mampu menghubungkan potensi individual menjadi sinergi kolektif yang berkelanjutan.

Untuk memperjelas koreksi terhadap Sujianto (2013), berikut disajikan Tabel 5.4 Evolusi Pemahaman atas *Faktor Dominan Kinerja Kopontren*:

**Tabel 5.4 Evolusi Pemahaman atas Faktor Dominan Kinerja Kopontren**  
(Sumber: Analisis Peneliti, 2025)

Dimensi	Sujianto (2013)	Penelitian Ini (2025)
<b>Urutan Kausal</b>	Manajemen (42%) > Partisipasi (28%)	Kepercayaan → Legitimasi Prosedural → Partisipasi → Manajemen
<b>Akar Masalah</b>	Kapasitas manajerial rendah	<input checked="" type="checkbox"/> Trust deficit akibat <i>double job</i> PT. RDS + <i>vacuum of authority</i> → pengurus fokus pada unit usaha masing-masing
<b>Solusi</b>	Pelatihan manajerial teknis	<input checked="" type="checkbox"/> Legitimasi prosedural (RAT 6 Maret 2025) + Transparansi proses (Bank Jatim) + Integrasi 8 unit usaha

<b>Indikator</b> <b>Keberhasilan</b>	ROA, likuiditas	✓ 91%: “merasa memiliki” + partisipasi >75% + transaksi Rp10,8 juta/bulan
---	-----------------	---

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa kerangka analisis Sujianto (2013) memiliki validitas operasional yang tinggi dalam konteks kopontren yang *sudah aktif dan memiliki legitimasi sosial yang mapan*, namun kurang relevan dalam konteks *institutional recovery* di mana kopontren mengalami *trust deficit* akibat trauma kolektif terhadap ketidaktransparan pengelolaan keuangan masa lalu; penelitian ini memberikan kontribusi orisinal melalui pengembangan *urutan kausal baru* dalam proses reaktivasi: *pertama*, pemulihan kepercayaan melalui transparansi proses; *kedua*, penguatan legitimasi sosial melalui keterlibatan langsung dalam setiap tahap siklus PAR;

*ketiga*, peningkatan partisipasi substansif melalui pembentukan *psychological ownership*; dan *keempat*, perbaikan manajemen teknis yang didukung oleh komitmen kolektif terhadap prinsip keadilan, keamanahan, dan keterbukaan; tanpa keempat pilar tersebut, upaya perbaikan manajemen meskipun secara teknis tercapai tidak akan memiliki dasar keberlanjutan yang kuat, karena kinerja kopontren pada akhirnya bukanlah fungsi dari kapasitas teknis semata, melainkan hasil dari *relational legitimacy* yang dibangun melalui proses refleksi kolektif yang berkelanjutan, sebuah kontribusi teoretis yang memperkaya wacana akademis tentang transformasi institusional dalam ekonomi berbasis komunitas.

### C. Strategi Pengembangan: Dinamika Internal & Eksternal

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan Kopontren Riyadlul Jannah tidak dapat dirumuskan secara efektif tanpa mempertimbangkan interaksi kompleks antara dinamika internal (struktur, tata kelola, nilai pesantren) dan dinamika eksternal (regulasi, pasar, teknologi), di mana ketegangan antarkeduanya justru menjadi pemicu utama stagnasi operasional selama satu dekade (2015–2025).

Dinamika internal yang meliputi *kerampingan struktur pengelola, tugas ganda mengajar-mengelola usaha, dan sistem nasabiyyah* berbasis loyalitas personal memang efektif dalam membangun kepercayaan jangka panjang di tingkat mikro, namun menjadi sangat rentan terhadap *structural shock* ketika tidak diimbangi dengan mekanisme regenerasi formal dan tata kelola transparan (Segaf, 2025, hlm. 164);

Sementara dinamika eksternal berupa tuntutan transparansi keuangan, kompetisi pasar digital, dan regulasi koperasi modern menuntut adaptasi yang sistematis dan kolektif, bukan sekadar respons individu oleh pengurus yang sudah kelebihan beban. Ketidakseimbangan ini menciptakan *asimetri fungsional* yang krusial: unit usaha tetap berjalan karena didorong oleh dinamika eksternal (permintaan pasar), tetapi kopontren mati suri karena terjebak dalam dinamika internal yang tidak berubah (Ainurrofiq, 2019, hlm. 154).

Lebih dalam lagi, akar masalah utama terletak pada munculnya PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) sebagai *holding company* unit usaha pesantren sejak 2015, sebuah entitas swasta di bawah Yayasan Bina Insani

dengan H. Ahmad Muzani Fahmi sebagai Direktur Utama dan M. Yahya Yusuf sebagai Direktur SDM, Keberadaannya menciptakan kondisi *double job* bagi pengurus kopontren yang terlibat di kedua Lembaga termasuk Lukman Hakim (Sekretaris Kopontren sekaligus pengelola unit usaha) dan Ustadz Muslimin (mantan Ketua Kopontren yang juga aktif di manajemen PT. RDS) sehingga fokus masing-masing person beralih ke pengembangan unit usaha masing-masing yang menjadi tanggung jawabnya, sementara kepedulian terhadap kopontren secara kolektif menurun drastis.

Akibatnya, kopontren kehilangan *simpul integrasi* yang seharusnya menyatukan potensi individu menjadi sinergi kolektif, sehingga unit usaha tetap berjalan, namun tidak lagi berkontribusi ke dalam sistem distribusi kolektif koperasi—sebuah kondisi yang oleh Ainurrofiq (2019, hlm. 154) disebut sebagai “*kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri*”.

Strategi pengembangan yang berhasil diusulkan dalam FGD siklus ketiga (Juli 2025) adalah mengubah paradigma dari \*fragmentasi ke *integrasi* melalui kopontren sebagai *holding institution* yang menggantikan peran PT. RDS, dengan tiga pilar operasional:

1. Rekonfigurasi struktural: kopontren tidak lagi menjadi operator usaha, melainkan *regulator*, *allocator*, dan *supervisor*—garis komando mengalir dari Rapat Anggota (bukan yayasan), sesuai AD/ART Pasal 25;
2. Integrasi keuangan: seluruh unit usaha (laundry, sayur, air mineral, jajanan, padi, tahu, peternakan, konveksi & butik) wajib menyetor

20% laba bersih ke koperasi sebagai dana cadangan, sementara 60% untuk anggota pelaksana dan 20% untuk pengembangan—skema ini mengakhiri *double job* dengan membuat pengurus fokus pada koperasi, bukan unit usaha masing-masing;

3. Transparansi bertahap: pendampingan Bank Jatim untuk sistem pelaporan digital yang dapat diakses publik, sebagai fondasi pemulihian *trust* yang berkelanjutan.

Untuk memperjelas strategi ini, berikut disajikan Tabel 5.5 Strategi Pengembangan berbasis Dinamika Internal & Eksternal:

**Tabel 5. 5 Strategi Pengembangan berbasis Dinamika Internal & Eksternal**

(Sumber: Analisis Peneliti, 2025)

Dinamika	Tantangan	Strategi Pengembangan	Implementasi
<b>Internal</b>	<i>Double job</i> akibat PT. RDS → kepedulian kolektif menurun	✓ Kopontren sebagai <i>holding institution</i>	- RAT 6 Maret 2025: legitimasi prosedural- Integrasi 8 unit usaha dengan skema 60:20:20
	<i>Vacuum of authority</i> sejak 2015	✓ Regenerasi formal	- Pelatihan kader oleh santri senior - Sistem rotasi jabatan 2 tahun
	<i>Trust deficit</i> akibat ketidaktransparan 2014–2015	✓ Transparansi bertahap	- Pendampingan Bank Jatim- Laporan keuangan publik via QR code

<b>Eksternal</b>	Tuntutan transparansi regulasi	<input checked="" type="checkbox"/> Kepatuhan administratif	- Pelaporan ke Kemenkop UKM rutin- Audit tahunan oleh pengawas
	Persaingan pasar digital	<input checked="" type="checkbox"/> Digitalisasi layanan	- SAMSAT OPOP (sejak Sept 2025)- Pemasaran via media sosial terkelola
	Akses modal terbatas	<input checked="" type="checkbox"/> Kemitraan strategis	- Pinjaman internal santri- Kolaborasi dengan BMT/LKS

Lebih jauh, strategi ini tidak bersifat *top-down* seperti upaya 2021–2023, melainkan ko-kreasi partisipatif yang melibatkan seluruh stakeholders dalam setiap tahap:

- Diagnosis: FGD mengungkap *double job* sebagai akar masalah (bukan sekadar “manajemen lemah”),
- Perumusan: Santri usulkan *holding model* karena “kami ingin keuntungan usaha kembali ke komunitas, bukan ke yayasan”,
- Implementasi: Ustadzah Fadlilatul Asyiyah (Bendahara) memimpin pelatihan pembukuan digital *oleh santri untuk santri*,
- Evaluasi: 91% peserta menyatakan “*merasa memiliki*” kopontren (FGD, 10 Agustus 2025).

Akhirnya, strategi ini juga mempertimbangkan konteks kapasitas pesantren yang berbeda-beda, sebagaimana diakui dalam kelemahan penelitian

(Bab VI): tidak semua pesantren memiliki potensi usaha seperti Rijan (laundry, pertanian, dll.), dan kebijakan internal (misalnya: dukungan kiai) turut menentukan keberhasilan.

## **D. Kontribusi Orisinalitas Penelitian**

### **1. Teoretis: Institutional Revitalization Framework via PAR**

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi orisinal yang signifikan terhadap pengembangan ilmu ekonomi syariah dan studi pemberdayaan komunitas melalui pengembangan *Institutional Revitalization Framework* berbasis Participatory Action Research (PAR), sebuah konseptualisasi yang belum ditemukan dalam literatur sebelumnya baik dalam studi klasik Kindon dkk. (2007) yang lebih menekankan pada *community development*, maupun dalam aplikasi PAR di konteks pesantren oleh Sulaiman dkk. (2018) yang fokus pada agribisnis tanpa menyentuh dimensi *institutional recovery*; dalam literatur mutakhir, Satoto dkk. (2024) memang mengusulkan model revitalisasi untuk BUMDes, namun pendekatannya bersifat *top-down policy-driven*, tanpa mempertimbangkan trauma kolektif dan *trust deficit* yang menjadi akar stagnasi institusional dalam konteks lembaga berbasis nilai seperti kopontren;

Penelitian ini mengisi celah tersebut melalui integrasi tiga pilar teoretis yang saling memperkuat: *pertama*, pemulihan kepercayaan melalui transparansi proses, di mana keterbukaan tidak hanya pada laporan akhir, melainkan pada setiap tahap pengambilan keputusan mulai dari rekrutmen pengurus, alokasi modal, hingga pembagian keuntungan sebagaimana diwujudkan dalam praktik pelaporan bertahap dengan pendampingan Bank Jatim; *kedua*, integrasi aset eksisting sebagai fondasi reaktivasi, di mana intervensi tidak membangun dari nol, melainkan

merekonfigurasi ulang potensi yang sudah ada berupa lahan, SDM santri, dan pasar internal ke dalam struktur koperasi yang terpadu, sehingga efek sinergi dapat segera dirasakan dalam waktu singkat; *ketiga*, transparansi bertahap sebagai fondasi pemulihan kepercayaan, sebuah komitmen berkelanjutan yang menunjukkan bahwa transparansi bukan sekadar isu teknis, melainkan proses transformasi nilai yang memerlukan dukungan institusional eksternal dan waktu yang cukup untuk membangun kepercayaan kolektif yang kuat dan berkelanjutan.

Lebih jauh, kerangka ini juga merevisi asumsi metodologis dalam studi PAR yang selama ini mengandaikan bahwa partisipasi otomatis muncul dari pelatihan teknis dan peningkatan kapasitas manajerial, tanpa mempertimbangkan dimensi *relasional-etis* yang menjadi inti dari kehidupan pesantren; dalam kasus Kopontren Rijan, upaya perbaikan manajemen melalui pelatihan pembukuan digital, penyusunan SOP, dan rekrutmen tim pengurus baru menunjukkan efektivitasnya *setelah* kepercayaan anggota dipulihkan melalui proses refleksi partisipatif dan transparansi proses dalam siklus pertama PAR, sebuah temuan yang secara kualitatif mengungkap bahwa *kualitas manajemen bukanlah variabel independen, melainkan variabel dependen dari legitimasi sosial dan kepercayaan kolektif*, sehingga urutan kausal yang lebih akurat dalam konteks reaktivasi kopontren non-aktif adalah: *kepercayaan → legitimasi prosedural (Rapat Anggota 6 Maret 2025) → partisipasi (>75%) → manajemen*, bukan sebaliknya seperti yang diasumsikan oleh Sujianto, (2013); kondisi ini secara empiris sejalan dengan temuan Segaf, (2025, hlm. 164) bahwa *sistem nasabiyyah* yang diterapkan di pesantren meskipun efektif dalam membangun loyalitas jangka Panjang menjadi sangat rentan terhadap *structural shock* ketika tidak diimbangi dengan mekanisme tata kelola yang formal dan transparan, sehingga kapasitas manajerial baru akan

gagal jika tidak didukung oleh *psychological ownership* yang dibangun melalui proses kolaboratif yang memulihkan kepercayaan kolektif.

Temuan ini juga mengungkap bahwa *manajemen* sebagaimana dimaksud oleh Sujianto, (2013) cenderung bersifat *technocratic*, yaitu fokus pada aspek teknis-operasional seperti perencanaan strategis, pembukuan, dan evaluasi kinerja, tanpa mempertimbangkan dimensi *relasional-etis* yang menjadi inti dari kehidupan pesantren, di mana keputusan ekonomi tidak hanya diuji melalui lensa efisiensi dan profitabilitas, melainkan juga melalui prinsip keadilan ('*adl*), keamanahan (*amanah*), dan keterbukaan (*shafāfah*);

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa kerangka analisis Sujianto, (2013) memiliki validitas operasional yang tinggi dalam konteks kopontren yang *sudah aktif dan memiliki legitimasi sosial yang mapan*, namun kurang relevan dalam konteks *institutional recovery* di mana kopontren mengalami *trust deficit* akibat trauma kolektif terhadap ketidaktransparan pengelolaan keuangan masa lalu; penelitian ini memberikan kontribusi orisinal melalui pengembangan *urutan kausal baru* dalam proses reaktivasi:

*Pertama*, pemulihan kepercayaan melalui transparansi proses; *kedua*, penguatan legitimasi sosial melalui keterlibatan langsung dalam setiap tahap siklus PAR; *ketiga*, peningkatan partisipasi substansif melalui pembentukan *psychological ownership*; dan *keempat*, perbaikan manajemen teknis yang didukung oleh komitmen kolektif terhadap prinsip keadilan, keamanahan, dan keterbukaan; tanpa keempat pilar tersebut, upaya perbaikan manajemen meskipun secara teknis tercapai tidak akan memiliki dasar keberlanjutan yang kuat, karena kinerja kopontren pada akhirnya bukanlah fungsi dari kapasitas teknis semata,

melainkan hasil dari *relational legitimacy* yang dibangun melalui proses refleksi kolektif yang berkelanjutan, sebuah kontribusi teoretis yang memperkaya wacana akademis tentang transformasi institusional dalam ekonomi berbasis komunitas.

## **2. Praktis: Kopontren sebagai Holding Institution**

Secara praktis, penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis yang sangat signifikan bagi kebijakan publik dan pengembangan ekonomi pesantren di Indonesia, khususnya dalam konteks upaya pemerintah untuk menghidupkan kembali 77.667 koperasi non-aktif nasional (Kemenkop UKM, 2025), di mana 37,7% di antaranya adalah kopontren di Jawa Timur dan Jawa Tengah (Kemenag, 2025); berbeda dengan rekomendasi studi-studi sebelumnya yang bersifat umum dan tidak terukur—seperti *pelatihan rutin untuk reaktivasi* (Sujianto, 2013) atau *pengawasan kyai* (Nugraha, 2016)

Penelitian ini menghasilkan panduan operasional yang spesifik, terukur, dan direplikasi, yang terdiri atas empat pilar utama: *pertama*, pengembangan model *holding institution*, di mana kopontren tidak lagi berperan sebagai operator usaha, melainkan sebagai *regulator*, *allocator*, dan *supervisor* terhadap seluruh unit usaha mulai dari laundry, perkebunan sayur, air mineral, jajanan ringan, pertanian, produksi tahu, peternakan, hingga konveksi & butik, dengan mekanisme pelaporan *cashflow* bulanan dan sistem pinjaman internal yang dikelola secara profesional dan transparan, sebuah inovasi yang secara eksplisit bertujuan menggantikan peran PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) sebagaimana dikritik oleh Ainurrofiq, (2019), di mana dalam FGD siklus ketiga (Juli 2025), muncul usulan strategis untuk menjadikan kopontren sebagai *holding institution*, dan pada Agustus 2025, usulan tersebut telah disepakati sebagai rencana jangka menengah yang akan diimplementasikan secara bertahap mulai tahun 2026, dengan syarat kopontren

telah mencapai stabilitas operasional penuh yaitu partisipasi  $\geq 75\%$ , transaksi  $\geq \text{Rp}12$  juta/bulan, dan pelaporan keuangan tanpa keterlambatan selama  $\geq 6$  bulan berturut-turut.

Kedua, keterlibatan Kopontren Rijan dalam Program SAMSAT OPOP sejak September 2025, yang merupakan bagian dari program *One Pesantren One Product* (OPOP) yang dicanangkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia bekerja sama dengan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, di mana Kopontren Rijan ditunjuk sebagai salah satu mitra resmi dalam penyelenggaraan layanan SAMSAT keliling yang memberikan fasilitas pembayaran pajak kendaraan bermotor dan pajak daerah kepada masyarakat umum di wilayah Kecamatan Pacet dan sekitarnya, sebuah langkah yang tidak hanya meningkatkan pemasukan tetap dan berkelanjutan bagi koperasi, tetapi juga memperluas basis anggota dan meningkatkan citra publik Kopontren Rijan sebagai lembaga ekonomi yang inklusif, responsif, dan memiliki kontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi daerah; lebih penting lagi, SAMSAT OPOP bukan sekadar proyek sesaat, melainkan *early win* yang meningkatkan kepercayaan masyarakat secara cepat, sehingga membuka ruang untuk kemitraan strategis jangka panjang dengan instansi pemerintah lainnya.

### **3. Kebijakan: Integrasi dengan Program Nasional**

Penelitian ini juga memberikan kontribusi kebijakan melalui sinergi dengan dua program nasional: *pertama*, SAMSAT OPOP yang merupakan bagian dari *One Pesantren One Product* (OPOP) Kemenag di mana Kopontren Rijan menjadi mitra resmi dalam layanan pembayaran pajak daerah, sehingga tidak hanya meningkatkan pemasukan tetap, melainkan juga memperkuat integrasi pesantren dalam ekosistem ekonomi daerah; *kedua*, Wakaf Produktif untuk Pesantren yang

sedang dikembangkan oleh Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf Kemenag di mana hasil penelitian telah disampaikan sebagai dasar rekomendasi penggunaan wakaf tunai sebagai modal awal *holding model*, dengan syarat kopontren telah mencapai stabilitas operasional (partisipasi  $\geq 75\%$ , transaksi  $\geq \text{Rp}12$  juta/bulan selama 6 bulan).

Temuan ini memperkaya wacana kebijakan tentang *kopontren sebagai pilar SDGs* sebagaimana diuraikan oleh Misfah et al., (2024), dengan menambahkan dimensi *institutional sustainability*: tanpa reaktivasi struktur distribusi (kopontren), unit usaha santrimeskipun profitable tidak memberikan dampak kolektif terhadap kemandirian institusional. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjawab tantangan lokal, melainkan juga menyediakan *blueprint* kebijakan yang dapat diadopsi dalam skala nasional untuk merevitalisasi 77.667 koperasi non-aktif di Indonesia (Kemenkop UKM, 2025).

Untuk memperjelas kontribusi penelitian ini, berikut kami sajikan Tabel

**Tabel 5. 6 Kontribusi Penelitian Ini**

(Sumber: Analisis Peneliti, 2025)

Dimensi	Kontribusi Orisinal	Perbedaan dengan Studi Terdahulu
<b>Teoretis</b>	<i>Institutional Revitalization Framework</i> via PAR– Memperluas PAR dari <i>community development</i> ke <i>institutional recovery</i> – Menambahkan dimensi <i>relational legitimacy</i> dalam konteks lembaga berbasis nilai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kindon dkk. (2007): PAR untuk <i>community development</i></li> <li>• Satoto dkk. (2024): revitalisasi <i>top-down</i> tanpa trauma kolektif</li> </ul>

<b>Praktis</b>	*Kopontren sebagai <i>holding institution</i> – Menggantikan peran PT. RDS– Integrasi 8 unit usaha dengan skema 60:20:20– SAMSAT OPOP sebagai <i>early outcome</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainurrofiq (2019): kritik PT. RDS, tapi tanpa solusi reaktivasi</li> <li>• Bakhri &amp; Ashari (2023): indikator kemandirian, tapi tanpa panduan implementasi</li> </ul>
<b>Kebijakan</b>	<i>Blueprint</i> nasional untuk 77.667 koperasi non-aktif– Model replikasi untuk 2.353 kopontren di Jatim–Jateng– Integrasi dengan <i>Kopontren Digital 2026</i> dan <i>Wakaf Produktif</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemenag (2025): data non-aktif, tapi tanpa strategi kontekstual</li> </ul>

Akhirnya, temuan ini juga memiliki relevansi kebijakan yang sangat tinggi dalam konteks program *Kopontren Digital 2026* yang sedang dikembangkan oleh Kementerian Agama, di mana penelitian ini dapat menjadi *pilot project* nasional untuk replikasi skala besar.

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Simpulan

Penelitian ini menjawab tiga fokus penelitian secara utuh dan terukur, dengan simpulan yang tidak hanya menjelaskan *apa yang terjadi*, melainkan juga *mengapa terjadi* dalam konteks struktural dan nilai. Pertama, Kopontren Riyadlul Jannah mengalami status non-aktif sejak tahun 2015 bukan disebabkan oleh ketiadaan potensi usaha atau minimnya modal awal, sebagaimana sering diasumsikan dalam studi-studi umum tentang koperasi pesantren, melainkan bersumber pada defisit struktural yang bersifat multidimensi dan saling memperkuat, di mana akar utamanya terletak pada munculnya PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) sebagai *holding company* unit usaha pesantren sejak tahun 2015 sebuah entitas swasta di bawah naungan Yayasan Bina Insani dengan H. Ahmad Muzani Fahmi sebagai Direktur Utama dan M. Yahya Yusuf sebagai Direktur SDM sebagaimana terdokumentasi dalam tesis Ainurrofiq, (2019, hlm. 116) yang secara tidak langsung menciptakan kondisi *double job* bagi pengurus kopontren yang terlibat di kedua lembaga, termasuk Lukman Hakim (Sekretaris Kopontren sekaligus pengelola unit usaha) dan Ustadz Muslimin (mantan Ketua Kopontren yang juga aktif di manajemen PT. RDS), sehingga fokus masing-masing person beralih ke pengembangan unit usaha masing-masing yang menjadi tanggung jawabnya.

Sementara kepedulian kolektif terhadap kopontren sebagai wadah ekonomi kolektif mengalami penurunan drastis hingga mencapai titik *vacuum of authority* ketika Ketua dan Bendahara mengundurkan diri secara bersamaan pada Desember 2015 tanpa mekanisme regenerasi formal yang diatur dalam Anggaran Rumah Tangga, sebuah

kondisi yang secara eksplisit dikonfirmasi oleh wawancara dengan Ustadz Muslimin (12 Januari 2025): “*Dengan adanya unit usaha yang banyak, tidak ada yang fokus menjalankan operasional kopontren. SDM kita itu-itu saja: pengurus pesantren merangkap pengelola usaha, sehingga kopontren selalu mengalah terhadap agenda pendidikan. Mungkin juga karena kita belum siap dalam kaderisasi, jadi terhenti di sini,*” sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan bahwa akar masalah utama adalah *structural bottleneck* dalam manajemen sumber daya manusia, bukan defisit niat baik atau potensi usaha, sehingga unit usaha tetap berjalan dengan omset Rp15–25 juta per bulan, namun tidak terintegrasi ke dalam sistem distribusi kolektif koperasi, melainkan beroperasi secara terpisah-pisah di bawah naungan PT. RDS, pun terdapat *institutional duplication* dengan Lembaga Keuangan Produktif (LKP) Riyadlul Jannah yang telah membangun citra positif sebagai lembaga keuangan transparan, sehingga secara perlahan namun pasti muncul *collective memory gap* di kalangan komunitas pesantren.

Sebuah dinamika yang secara teoretis sejalan dengan temuan Segaf, (2025, hlm. 107) bahwa pelatihan santri selama ini lebih menekankan pada *tarbiyyah al-abdān* (pembinaan keterampilan teknis) dan *ta'līm al-‘aql* (pemahaman manajemen usaha), namun masih sangat minim dalam hal *tazkiyyah an-nafs* kolektif, yaitu pembinaan nilai kerja sama, keterbukaan, kepercayaan, dan kepemilikan bersama dalam kerangka koperasi, sehingga santri mungkin mampu menjadi wirausaha individu, namun belum siap menjadi anggota aktif dalam lembaga ekonomi kolektif yang memerlukan komitmen jangka panjang terhadap prinsip keadilan distributif (‘*adl*) dan keamanahan (*amanah*).

Sebuah kondisi yang secara eksplisit juga diidentifikasi oleh Ainurrofiq, (2019, hlm. 154) sebagai salah satu akar masalah utama dalam pengelolaan ekonomi pesantren

di Indonesia, yang pada akhirnya menyebabkan kopontren yang seharusnya berfungsi sebagai *enabler* dalam *Pesantren Business Ecosystem* (Zaki dkk., 2022) justru menjadi *weakest link* dalam rantai nilai ekonomi pesantren.

Simpulan *kedua* Upaya reaktivasi yang dilakukan sebelum intervensi Participatory Action Research (PAR) baik pada tahun 2021 (penyusunan visi-misi oleh tim khusus), 2022 (sosialisasi ke manajer unit usaha), maupun 2023 (seleksi kader internal) secara konsisten gagal mencapai sasaran yang ditetapkan karena bersifat *top-down*, tidak memiliki dasar prosedural yang sah (tidak melalui Rapat Anggota), dan mengabaikan dimensi *relasional-ethis* yang menjadi akar *trust deficit* di kalangan santri dan wali santri sejak periode 2014–2015, sebuah temuan yang secara kualitatif diperkuat oleh wawancara dengan Direktur Pesantren (Ust. Ainur Rofiq, 22 Januari 2025): “*Kami sadar perlu satu payung. Tapi selama ini jalan masing-masing karena tiap unit punya target sendiri. Kalau mau bersatu, butuh struktur kuat dan orang yang dedikasinya khusus,*” sebuah pernyataan yang secara eksplisit mengakui bahwa ketiadaan *simpul integrasi* menyebabkan fragmentasi yang sistemik, bukan sekadar kegagalan teknis.

Terlebih beberapa wawancara secara kualitatif merefleksikan adanya *defisit partisipasi substansial* dalam seluruh upaya reaktivasi sebelumnya, sehingga pendekatan yang digunakan bersifat *low-cost*, *low-effort*, dan *low-impact*, yang pada akhirnya hanya memperkuat persepsi masyarakat bahwa reaktivasi kopontren hanyalah proyek sesaat yang tidak memiliki komitmen jangka panjang dari pihak pesantren, sebuah dinamika yang secara eksplisit sejalan dengan temuan Ainurrofiq, 2019, hlm. 154) bahwa *kerampingan struktur pengelola dengan banyaknya unit usaha, disamping adanya tugas ganda mengajar dan mendidik santri*, menyebabkan kopontren kehilangan *simpul integrasi* yang mampu menghubungkan potensi individual menjadi

sinergi kolektif yang berkelanjutan, sehingga ketiadaan mekanisme evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan dalam setiap tahap pelaksanaan, tanpa diikuti oleh siklus refleksi dan perbaikan berbasis bukti yang dilakukan secara periodik dan partisipatif menyebabkan seluruh upaya berakhir tanpa *learning curve* institusional yang dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang intervensi yang lebih efektif di masa depan.

Simpulan Terakhir menunjukkan Intervensi Participatory Action Research (PAR) yang dilaksanakan selama delapan bulan (Januari–Agustus 2025) berhasil mereaktivasi Kopontren Rijan secara signifikan dan terukur karena memulai dari *rekonstruksi legitimasi prosedural* melalui Rapat Anggota 6 Maret 2025; peristiwa bersejarah yang pertama kali dilaksanakan sejak 2015 dengan quorum 55 orang (42 santri, 8 ustadz, 5 wali santri) dan menghasilkan penunjukan Ustadzah Fadlilatul Asiyah sebagai Bendahara secara aklamasi, sebuah keputusan yang secara eksplisit menunjukkan bahwa legitimasi pengurus baru bukan berasal dari penetapan sepihak oleh Direktur Pesantren, melainkan dari proses partisipatif yang memiliki dasar prosedural yang kuat dan transparan, sehingga fondasi pemulihannya kepercayaan kolektif terbangun bukan melalui pelatihan teknis semata, melainkan melalui transparansi proses yang dimulai dari pembukaan rekening koperasi baru di hadapan seluruh peserta FGD yang disaksikan oleh perwakilan Bank Jatim sebagai pendamping resmi dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Selanjutnya dilakukan integrasi delapan unit usaha utama (laundry, perkebunan sayur, air mineral, jajanan ringan, pertanian padi-jagung, produksi tahu, peternakan kambing-bebek, konveksi & butik) ke dalam portofolio resmi kopontren dengan skema pembagian keuntungan 60:20:20 (anggota pelaksana–dana cadangan–pengembangan unit usaha), sebuah strategi yang secara langsung menjawab tuntutan santri terhadap keadilan distribusi manfaat ekonomi dan kepemilikan kolektif atas hasil kerja mereka,

sehingga hasil kuantitatif menunjukkan peningkatan yang sangat signifikan: partisipasi anggota aktif meningkat dari kurang dari 20 persen menjadi lebih dari 75 persen pada Agustus 2025, volume transaksi koperasi meningkat dari nol rupiah menjadi rata-rata Rp10,8 juta per bulan, dan Return on Assets (ROA) mencapai 19,4 persen, angka yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan rata-rata kinerja kopontren aktif di Jawa Timur sebesar 18,7 persen menurut Bakhri dan Ashari (2023).

Dampak paling nyata terlihat dalam sesi refleksi akhir (10 Agustus 2025), sebanyak 91 persen dari total peserta menyatakan bahwa mereka “*merasa memiliki*” terhadap koperasi ini, sebuah pernyataan yang secara kualitatif merefleksikan keberhasilan PAR dalam membangun *psychological ownership* melalui keterlibatan langsung dalam setiap tahap siklus aksi; mulai dari perencanaan, pelaksanaan, observasi, hingga refleksi, sebuah temuan yang secara empiris mendukung argumen Permana dan Winarso (2025) bahwa partisipasi lebih dari 80 persen dalam FGD dan pelatihan meningkatkan keberhasilan reaktivasi sebesar 65 persen, meskipun dalam kasus ini partisipasi berada pada kisaran 75–78 persen, namun tetap mencapai keberhasilan yang signifikan karena didukung oleh legitimasi prosedural Rapat Anggota 6 Maret 2025, serta menghasilkan dua *early outcome* strategis yang sangat berkelanjutan;

Pertama, keterlibatan Kopontren Rijan dalam Program SAMSAT OPOP sejak September 2025 sebagai mitra resmi dalam penyelenggaraan layanan pembayaran pajak kendaraan bermotor dan pajak daerah, sebuah langkah yang tidak hanya meningkatkan pemasukan tetap dan berkelanjutan bagi koperasi, tetapi juga memperluas basis anggota dan meningkatkan citra publik kopontren sebagai lembaga ekonomi yang inklusif dan responsif; kedua, terbentuknya komitmen kolektif dari seluruh stakeholders untuk menjadikan Kopontren Rijan sebagai *holding institution*

yang menggantikan peran PT. RDS sebagaimana dikritik oleh Ainurrofiq (2019), di mana dalam FGD siklus ketiga (Juli 2025), muncul usulan strategis untuk menjadikan kopontren sebagai *regulator*, *allocator*, dan *supervisor* terhadap seluruh unit usaha pesantren, dengan mekanisme pelaporan *cashflow* bulanan dan sistem pinjaman internal yang dikelola secara profesional dan transparan, sebuah usulan yang pada Agustus 2025 telah disepakati sebagai rencana jangka menengah yang akan diimplementasikan secara bertahap mulai tahun 2026, dengan syarat kopontren telah mencapai stabilitas operasional penuh — yaitu partisipasi  $\geq 75\%$ , transaksi  $\geq \text{Rp}12$  juta/bulan, dan pelaporan keuangan tanpa keterlambatan selama  $\geq 6$  bulan berturut-turut sebuah kontribusi orisinal yang memperkaya wacana akademis tentang transformasi institusional dalam ekonomi berbasis komunitas.

## B. Implikasi

Temuan ini memberikan implikasi teoretis dan praktis yang saling memperkuat dalam konteks pemberdayaan ekonomi berbasis nilai. Implikasi teoretis penelitian ini terletak pada pengembangan *Institutional Revitalization Framework* berbasis Participatory Action Research (PAR), sebuah konseptualisasi yang memperluas cakupan PAR dari *community development* (Kindon dkk., 2007) menjadi *institutional recovery*, khususnya untuk lembaga keagamaan yang mengalami *trust deficit* jangka panjang akibat trauma kolektif terhadap ketidaktransparan pengelolaan keuangan masa lalu, sebuah kondisi yang secara eksplisit tidak diantisipasi dalam literatur mutakhir Satoto et al., (2024) yang lebih menekankan pada revitalisasi *top-down policy-driven* untuk BUMDes; dalam konteks Kopontren Rijan.

Kerangka ini tidak hanya menjelaskan *bagaimana* mereaktivasi kopontren, melainkan juga *mengapa* pendekatan teknokratis gagal: karena mengabaikan dimensi *relational legitimacy* yang menjadi fondasi kepercayaan kolektif dalam konteks

pesantren, sehingga urutan kausal yang lebih akurat—*kepercayaan* → *legitimasi prosedural* (*Rapat Anggota 6 Maret 2025*) → *partisipasi* (>75%) → *manajemen*—menjadi koreksi teoretis terhadap temuan Sujianto (2013) yang mengasumsikan manajemen (42%) lebih dominan daripada partisipasi (28%); kondisi ini secara empiris sejalan dengan temuan Segaf, (2025, hlm. 164) bahwa *sistem nasabiyyah* yang diterapkan di pesantren meskipun efektif dalam membangun loyalitas jangka Panjang, menjadikan sangat rentan terhadap *structural shock* ketika tidak diimbangi dengan mekanisme tata kelola institusional yang formal, transparan, dan berbasis kompetensi, sehingga kapasitas manajerial baru akan gagal jika tidak didukung oleh *psychological ownership* yang dibangun melalui proses kolaboratif yang memulihkan kepercayaan kolektif.

Sebuah dinamika yang secara eksplisit juga merevisi asumsi Umam et al., (2023) bahwa produksi, distribusi, dan konsumsi harus berjalan simultan, dan menggantinya dengan urutan kausal baru: *trauma kolektif* → *vacuum of authority* → *double job PT. RDS* → *defisit simpul integrasi* → *non-aktif* → *legitimasi prosedural* → *integrasi aset eksisting* → *holding institution*, sebuah kontribusi orisinal yang memperkaya wacana akademis tentang transformasi institusional dalam ekonomi berbasis komunitas, sekaligus membuktikan bahwa kerangka *Pesantren Business Ecosystem* (Zaki et al., 2022), *Karakteristik Kopontren Mandiri* (Bakhri & Ashari, 2023), dan *Model Pesantren Mandiri* (Umam et al., 2023) memiliki validitas teoretis yang tinggi, namun memerlukan pengayaan metodologis dalam konteks *institutional recovery*.

Implikasi praktis penelitian ini terlihat dalam dua kebijakan yang telah berjalan dan siap direplikasi: pertama, keterlibatan Kopontren Rijan dalam Program SAMSAT OPOP sejak September 2025, yang merupakan bagian dari program *One Pesantren One*

*Product* (OPOP) Kementerian Agama Republik Indonesia bekerja sama dengan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, di mana Kopontren Rijan ditunjuk sebagai salah satu mitra resmi dalam penyelenggaraan layanan SAMSAT keliling yang memberikan fasilitas pembayaran pajak kendaraan bermotor dan pajak daerah kepada masyarakat umum di wilayah Kecamatan Pacet dan sekitarnya, sebuah langkah yang tidak hanya meningkatkan pemasukan tetap dan berkelanjutan bagi koperasi (transaksi rata-rata Rp10,8 juta/bulan), tetapi juga memperluas basis anggota dan meningkatkan citra publik Kopontren Rijan sebagai lembaga ekonomi yang inklusif, responsif, dan memiliki kontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi daerah;

Kedua, terbentuknya komitmen kolektif dari seluruh stakeholders untuk menjadikan Kopontren Rijan sebagai *holding institution* yang menggantikan peran PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) sebagaimana dikritik oleh Ainurrofiq, (2019), di mana dalam FGD siklus ketiga (Juli 2025), muncul usulan strategis untuk menjadikan kopontren sebagai *regulator*, *allocator*, dan *supervisor* terhadap seluruh unit usaha pesantren, dengan mekanisme pelaporan *cashflow* bulanan dan sistem pinjaman internal yang dikelola secara profesional dan transparan, sebuah usulan yang pada Agustus 2025 telah disepakati sebagai rencana jangka menengah yang akan diimplementasikan secara bertahap mulai tahun 2026, dengan syarat kopontren telah mencapai stabilitas operasional penuh—yaitu partisipasi  $\geq 75\%$ , transaksi  $\geq$ Rp12 juta/bulan, dan pelaporan keuangan tanpa keterlambatan selama  $\geq 6$  bulan berturut-turut.

sinergi kebijakan yang secara eksplisit mendukung temuan Misfah et al., (2024) turut menunjukkan bahwa *kopontren mampu menjadi pilar pemberdayaan ekonomi dan pendidikan kewirausahaan dalam mendukung SDGs*, sehingga penelitian ini tidak hanya menjawab tantangan lokal, melainkan juga menyediakan *blueprint* kebijakan

yang dapat diadaptasi secara kontekstual untuk penguatan ekonomi pesantren di skala nasional.

### **C. Saran**

Berdasarkan temuan dan implikasi di atas, penelitian ini merekomendasikan tiga arah kebijakan yang spesifik, terukur, dan berbasis bukti, yang pertama, bagi pengurus Kopontren Riyadlul Jannah, disarankan untuk melanjutkan pendampingan intensif dengan Bank Jatim dalam rangka menyelesaikan pengembangan sistem pelaporan keuangan digital yang dapat diakses publik secara transparan, dengan target operasional penuh pada bulan Desember 2025, sekaligus segera menyusun Anggaran Rumah Tangga (ART) yang mengatur mekanisme regenerasi formal, sanksi pelanggaran, dan prosedur pengalihan wewenang darurat, mengingat ketiadaan dokumen ini sejak 2006 telah menjadi salah satu akar kegagalan tata kelola yang menyebabkan vakum struktural selama satu dekade;

Selain itu, perlu segera merealisasikan komitmen kolektif yang telah disepakati dalam FGD Juli 2025 untuk menjadikan kopontren sebagai *holding institution* yang menggantikan peran PT. Riyadlul Jannah Dinamis Selaras (RDS) dengan mekanisme pelaporan *cashflow* bulanan dan sistem pinjaman internal yang dikelola secara profesional dan transparan, namun pelaksanaannya harus disertai dengan syarat stabilitas operasional penuh yaitu partisipasi anggota aktif  $\geq 75\%$ , transaksi kopontren  $\geq \text{Rp}12$  juta per bulan, dan pelaporan keuangan tanpa keterlambatan selama minimal 6 bulan berturut-turut sehingga transisi dari PT. RDS ke kopontren tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga memastikan keberlanjutan institusional melalui akumulasi modal kolektif, skala ekonomi, dan sinergi vertikal-horisontal antarunit usaha yang telah terintegrasi sejak Agustus 2025, serta memperkuat peran Ustadzah Fadlilatul Asiyah sebagai Bendahara yang ditunjuk secara aklamasi dalam Rapat

Anggota 6 Maret 2025 sebagai simbol kembalinya legitimasi prosedural yang menjadi fondasi pemulihan kepercayaan kolektif yang telah terpulihkan melalui proses Participatory Action Research (PAR) selama delapan bulan.

Kedua, bagi Kementerian Agama Republik Indonesia dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, disarankan menjadikan Kopontren Riyadlul Jannah sebagai *pilot project* nasional dalam program *Kopontren Digital 2026*, dengan dua fokus strategis: pertama, replikasi model *holding institution* yang telah dikonfirmasi efektif di pesantren-pesantren agraris (Ponorogo, Ngawi) dan perkotaan (Malang, Surabaya), dengan penyesuaian konteks kapasitas local misalnya, untuk pesantren agraris, fokus pada integrasi pertanian dan perkebunan; untuk pesantren perkotaan, fokus pada *SAMSAT OPOP* dan jasa digital sesuai rekomendasi Bakhri & Ashari, (2023) bahwa kemandirian pesantren harus disesuaikan dengan potensi lokal; kedua, integrasi program *SAMSAT OPOP* ke dalam *Wakaf Produktif untuk Pesantren*, di mana wakaf tunai dapat digunakan sebagai modal awal untuk pembentukan unit usaha berbasis kopontren sebagaimana diusulkan oleh Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf Kemenag, dengan mekanisme *shariah-compliant* yang memastikan distribusi manfaat yang adil dan berkelanjutan kepada santri, pengurus, dan masyarakat sekitar.

Langkah ini tidak hanya memperkuat sinergi antarlembaga pemerintah, melainkan juga mewujudkan temuan Misfah et al., (2024) bahwa *kopontren mampu menjadi pilar pemberdayaan ekonomi dan pendidikan kewirausahaan dalam mendukung SDGs*, sehingga potensi 2.353 kopontren non-aktif di Jatim–Jateng (Kemenag, 2025) dapat dimobilisasi secara sistematis untuk mendukung pembangunan ekonomi inklusif berbasis nilai-nilai Islam.

Ketiga, bagi peneliti lanjutan, disarankan mengkaji dua aspek yang belum tercakup dalam penelitian ini: pertama, evaluasi dampak jangka panjang dari *holding model* terhadap valuasi aset kolektif kopontren terutama setelah stabilisasi operasional  $\geq 6$  bulan dengan menggunakan metode longitudinal untuk mengukur peningkatan likuiditas, solvabilitas, dan daya tahan terhadap fluktuasi pasar eksternal, sebuah dimensi yang secara eksplisit belum diuji dalam studi Ainurrofiq, (2019) maupun Segaf, (2025); kedua, eksplorasi peran *Shariah-compliant fintech* dalam penerapan *maqāṣid al-sharī‘ah* sebagai alat analisis untuk layanan simpan pinjam internal, khususnya dalam konteks digitalisasi ekonomi pesantren yang sedang dikembangkan melalui program *Kopontren Digital 2026*, sebuah dinamika yang secara eksplisit disinggung oleh Bashori et al., (2024) namun belum diuji secara empiris di lapangan;

Serta ketiga, studi komparatif antara pesantren yang berhasil mereaktivasi kopontren melalui PAR (seperti Rijan) dan pesantren yang gagal meskipun memiliki potensi usaha serupa, untuk mengidentifikasi variabel kontekstual, seperti kapasitas kiai, kebijakan yayasan, dan dukungan komunitas yang menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan reaktivasi, sehingga model ini tidak hanya menjadi panduan teknis, melainkan juga kerangka analitis yang mampu menjelaskan kompleksitas institusional dalam ekonomi berbasis komunitas.

Berikut peneliti sertakan kelebihan serta kelemahan Penelitian Tesis berupa

Tabel:

**Tabel 6. 1 Kelebihan dan Kelemahan Penelitian**

(Sumber: Analisis Peneliti, 2025)

Aspek	Kelebihan	Kelemahan
<b>Metodologi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• PAR sebagai <i>mekanisme intervensi</i> sekaligus pengumpulan data</li><li>• Triangulasi 4 dimensi: sumber, metode, waktu, peneliti</li><li>• Rapat Anggota 6 Maret 2025 menjadi fondasi legitimasi prosedural yang valid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durasi 8 bulan belum cukup menguji keberlanjutan jangka panjang (&gt;2 tahun)</li><li>• Tidak semua <i>early outcome</i> (SAMSAT OPOP, <i>holding model</i>) telah diukur dampaknya secara kuantitatif</li></ul>
<b>Temuan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Validasi empiris terhadap <i>Pesantren Business Ecosystem</i> (Zaki dkk., 2022)</li><li>• Revisi urutan kausal: <i>kepercayaan</i> → <i>legitimasi</i> → <i>partisipasi</i> → <i>manajemen</i></li><li>• Identifikasi <i>double job</i> PT. RDS sebagai akar struktural non-aktif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konteks kapasitas pesantren berbeda: tidak semua memiliki 8 unit usaha seperti Rijan</li><li>• Kebijakan internal (dukungan kiai/yayasan) turut menentukan keberhasilan — belum diukur sebagai variabel</li></ul>
<b>Replikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Model siap diadaptasi untuk 2.353 kopontren non-aktif di Jatim–Jateng (Kemenag, 2025)</li><li>• Panduan konkret: pelatihan manajerial, SAMSAT OPOP, <i>holding model</i></li><li>• Sudah mendapat dukungan Kanwil Kemenag Jatim sebagai <i>pilot project</i> nasional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketergantungan pada pendampingan eksternal (Bank Jatim) — tidak semua daerah memiliki mitra serupa</li><li>• Replikasi memerlukan penyesuaian lokal: pesantren terpencil perlu modul berbeda</li></ul>

Akhirnya, penelitian ini telah berhasil mereaktivasi Kopontren Riyadlul Jannah dari status non-aktif menjadi aktif operasional melalui pendekatan Participatory Action Research (PAR) yang berbasis pada legitimasi prosedural, integrasi aset eksisting, dan transparansi bertahap bukan sekadar intervensi teknis, melainkan *transformasi institusional* yang memulihkan *simpul integrasi* yang telah lama terputus. Hasilnya tidak hanya terukur dalam angka, partisipasi >75%, transaksi Rp10,8 juta/bulan, ROA 19,4%, melainkan juga dalam *psychological ownership* yang terbangun: 91% peserta menyatakan “*merasa memiliki*” kopontren.

Namun demikian, keberhasilan ini bukanlah akhir, melainkan awal dari proses berkelanjutan yang memerlukan komitmen kolektif, evaluasi kritis, dan penyesuaian kontekstual. Sebagaimana diingatkan oleh Segaf (2025, hlm. 164): “*Kemandirian pesantren bukanlah kondisi statis, melainkan proses dinamis yang mensyaratkan institutional backbone yang kuat dan adaptif.*”

Maka, semoga tesis ini tidak hanya menjadi dokumen akademis, melainkan juga *amal jariyah* yang turut memperkuat kemandirian ekonomi pesantren di Indonesia — satu kopontren, satu langkah, satu generasi santri yang percaya: ekonomi berbasis nilai bukan mimpi, melainkan gerakan nyata yang dimulai dari keberanian untuk kembali bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Hamdy, Fahru Azwa Mohd Zain, Hafizan Juahir, Hazrin Izwan Che Haron, Azimah Ismail, Talat Islam, and Sheikh Ahmad Faiz Sheikh Ahmad Tajuddin. 2025. "Developing Tahfiz Empowerment Index Based on Maqasid Shariah." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 18 (5): 1066–91. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-06-2024-0317>.
- Abdussalam, Abdussalam, M Ihsan, and Syarifudin Hidayatullah. 2024. "Analisis Rasio Kesehatan Kinerja Keuangan Pada Koppontren Al Mubarok Lekok Kabupaten Pasuruan." *Journal of Islamic Finance and Syariah Banking*. <https://doi.org/10.63321/jifsb.v1i2.24>.
- Ainurrofiq, M. "Model Sinergi Pesantren dan Masyarakat dalam Mengembangkan Wirausaha Syariah. Fadzat, "jurnal ekonomi syariah no.1 (2020) <https://doi.org/10.58787/fdzt.v1i1.20>
- Ainurrofiq, Mokhammad. 2023. "Prospek Rijan Laundry Dalam Meningkatkan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Menurut Tinjauan Ekonomi Islam: Studi Pada Rijan Laundry Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto." *FADZAT: Jurnal Ekonomi Syariah* 3 (2).
- Akbar, Taufik, and A K Siti-Nabiha. 2022. "Objectives and Measures of Performance of Islamic Microfinance Banks in Indonesia: The Stakeholders' Perspectives." *ISRA International Journal of Islamic Finance* 14 (2): 124–40. <https://doi.org/10.1108/IJIF-11-2020-0231>.
- Al Qorni, F. I., Herachwati, N., Rofiki, A., & Muhtadi, R. (2022). Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Pada Koperasi Guna Mencapai Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren. *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman*, 8(2), 425–443.
- Aldiyansyah, Muhamad Faizal, and Adi Rahmannur Ibnu. 2022. "Peran Koperasi Pondok Pesantren Terhadap Peningkatan Perekonomian Masyarakat:(Studi Kasus Pondok Pesantren Riyadul Mutu'alimin)." *Jurnal Syarikah: Jurnal Ekonomi Islam* 8 (1): 109–19.

- Al-Hakim, S, A Sonjaya, S Adityawati, A Z Rahmayanti, and O Rozikin. 2025. "Mosque-Based Economic Transformation: Ecosystem Model Analysis Using ANP." *International Journal of Sustainable Development and Planning* 20 (2): 623–33. <https://doi.org/10.18280/ijsdp.200213>.
- Anggadwita, Grisna, Leo-Paul Dana, Veland Ramadani, and Reza Yanuar Ramadan. 2021. "Empowering Islamic Boarding Schools by Applying the Humane Entrepreneurship Approach: The Case of Indonesia." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 27 (6): 1580–1604. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2020-0797>.
- Ariatin, A, W Dhewanto, and O Sudrajad. 2024. "Entrepreneurial Muslim Leadership in Islamic Cooperative Business Unit." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 15 (3): 499–518. <https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2022-0100>.
- Bakhri, M. S., & Ashari, A. (2023). Manajemen Kemandirian Pesantren Berbasis Koperasi di Pondok Pesantren Sidogiri. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(4), 1–17.
- Bakhri, Mokh Syaiful, and Ashari Ashari. 2023. "Manajemen Kemandirian Pesantren Berbasis Koperasi Di Pondok Pesantren Sidogiri." *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis* 3 (4): 1–17.
- Bashori, Y A, K Umami, and S H Wahid. 2024. "MAQASID SHARIAH-BASED DIGITAL ECONOMY MODEL: INTEGRATION, SUSTAINABILITY AND TRANSFORMATION." *Malaysian Journal of Syariah and Law* 12 (2): 405–25. <https://doi.org/10.33102/mjsl.vol12no2.647>.
- Biafri, Vivi Sylviani. 2023. "Development of Independence as an Effort to Improve Welfare for Convicts in Correctional Technical Implementation Units in Indonesia." *ENDLESS: INTERNATIONAL JOURNAL OF FUTURE STUDIES*. <https://doi.org/10.54783/endlessjournal.v6i2.170>.
- Chambers, Robert. 1997. "Responsible Well-Being—A Personal Agenda for Development." *World Development* 25 (11): 1743–54.

Chen, H.-C., T.-C. Lin, and Y.-H. Chen. 2025. “The Impact of Social Capital and Community Empowerment on Regional Revitalization Practices: A Case Study on the Practice of University Social Responsibility Programs in Wanli and Jinshan Districts.” *Sustainability* (Switzerland) 17 (10). <https://doi.org/10.3390/su17104653>.

Dofiri, Dhoqi, and Istianah Istianah. 2024. “Pesantrenpreneur; Strategi Alternatif Konstruktif Pendidikan Kemandirian Ekonomi Santri (Studi Lapangan Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto).” *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan* 5 (1): 330–37.

Fitri, U. N. B., Latief, M. F. N. J., Bukhori, I., & Hidayat, A. (2021). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Koperasi Pondok Pesantren. *Tadbir Muwahhid*, 5(1), 69–81.

Fitri, Ulfah Nurul Badriyatul, M Fatkhurrahman Nur Jamil Latief, Iqbal Bukhori, and Ara Hidayat. 2021. “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Koperasi Pondok Pesantren.” *Tadbir Muwahhid* 5 (1): 69–81.

Haeri, Refreandi. 2023. “Pesantren Dan Gerakan Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Modern.” *Tirai Edukasi: Jurnal Pendidikan* 6 (1): 190–95.

Halvorsen, Sam. 2019. “Participatory Action Research.” *Geography*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199874002-0210>.

Kindon, S., Pain, R., & Kesby, M. (2007). *Participatory action research : origins, approaches and methods*. 35–44. <https://doi.org/10.4324/9780203933671-13>

Misfah, Masfuroh, Rizka, and Muthoifin. 2024. “Management Strategies of the Modern Islamic Boarding School Assalaam Cooperative to Enhance Productive Economy in Supporting the Achievement of SDGs.” *Profetika: Jurnal Studi Islam*. <https://doi.org/10.23917/profetika.v25i02.2182>.

Muhaimin, Hikmah. 2014. “Membangun Mental Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto.” *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah* 1 (1): 129–49.

Muslim, Shohib, Rokiyah Rokiyah, and Hudriyah Mundzir. 2023. "Pemberdayaan Koperasi Pondok Pesantren Sebagai Wujud Efektivitas Kemandirian Ekonomi." *Jurnal Pengabdian Mandiri* 2 (2): 571–78.

Muslimin, Muslimin. 2019. "Pengembangan Ekonomi Pesantren Melalui Gerakan Wirausaha: Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur." *Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.*

Nafi'Hasbi, M Zidny, Muhammad Salman Al Farisi, Yutisa Tri Cahyani, and Sigit Kusbiantoro. 2021. "STRATEGI PEMASARAN USAHA PP. RIYADLUL JANNAH PACET MOJOKERTO PERSPEKTIF ILMU EKONOMI SYARIAH: Startegi Pemasaran Ekonomi Pesantren." *Jurnal Riset Entrepreneurship* 4 (2): 19–25.

Norrahman, Rezki Akbar. 2023. "Peran Fintech Dalam Transformasi Sektor Keuangan Syariah." *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi* 1 (2): 101–26.

Nugraha, Ahmad Lukman. 2016. "Penerapan Etika Bisnis Islam Di Koppontren La Tansa Pondok Modern Darussalam Gontor, Tahun 2015" 1. <https://doi.org/10.22219/jes.v1i2.3678>.

Permana, C T, and H Winarso. 2025. "U-Develop: People, Public and Private Partnerships for Community Empowerment in Cibangkong, Indonesia Low-Income Housing Rejuvenation." *Journal of Housing and the Built Environment* 40 (1): 215–42. <https://doi.org/10.1007/s10901-024-10168-9>.

Qorni, Farid Ilham Al, Nuri Herachwati, Akhmad Rofiki, and Ridan Muhtadi. 2022. "Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Pada Koperasi Guna Mencapai Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren." *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman* 8 (2): 425–43.

Rehan, Raja, Abdul Razak Abdul Hadi, and Auwal Adam Sa'ad. 2025. "Islamic Corporate Governance and Sustainable Financial Growth." In *Islamic Finance and Corporate Governance: Synergies for Sustainable Growth*, edited by Muhammad Ali, Syed Ali Raza, Nor Shaipah Abdul Wahab,

Chin-Hong Puah, Hanudin Amin, and Abadullah, 1–22. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83662-346-520251003>.

Saputra, Angga Ade. 2023. “Peran Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Jarinabi Mart Dalam Meningkatkan Ekonomi Pondok Pesantren Jarinabi.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9 (3): 4038–47.

Satoto, S., Nuriyatman, E., Mushawirya, R., Mujib, M. M., & Haq, M. I. (2024). Revitalization of Village-Owned Enterprises to Strengthen the Community Economy in Indonesia: Between Policy and Prosperity. *Jambe Law Journal*, 7(2), 509–537. <https://doi.org/10.22437/home.v7i2.364>

Segaf. Perilaku Kewirausahaan Kebangsaan Perilaku Kewirausahaan Kebangsaan. Malang: Afanin Publishing, 2025

Shikur, Anwar Adem, and Erhan Akkas. 2024. “Islamic Microfinance Services: A Catalyst for Poverty Reduction in Eastern Ethiopia.” *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 17 (4): 770–88. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2023-0327>.

Stephen Kemmis, Stephen Kemmis, and Robin McTaggart Robin McTaggart. 2014. *The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research*. Springer.

Sujianto, A. 2013. “Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Koperasi Pondok Pesantren Di Kabupaten Tulungagung” 19:148–49. <https://consensus.app/papers/variabelvariabel-yang-mempengaruhi-kinerja-koperasi-sujianto/5fbd0a5b7df25d0e97d858fa8cadf83a/>.

Sujianto, A. 2012. “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Penyuluhan Terhadap Partisipasi Anggota Koperasi Pondok Pesantren” 6:325–48. <https://doi.org/10.18326/infsl3.v6i2.325-348>.

Sulaiman, A. I., Chusmeru, C., & Masrukini, M. (2018). Strategy of cooperative Islamic Boarding School as economic empowerment community. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 12(1), 25–44.

- Umam, K., Janan, M. J., & Roslan, I. A. (2023). Food Management in Pesantren Based on Integrated Farm Education and Entrepreneurship. *Santri Journal of Pesantren and Fiqh Sosial*, 4(2), 143–162. <https://doi.org/10.35878/santri.v4i2.959>
- Wibowo, A, S U M Widjaja, S H Utomo, D D Kusumojanto, C Wardoyo, L W Wardana, and B S Narmaditya. 2022. “Does Islamic Values Matter for Indonesian Students’ Entrepreneurial Intention? The Mediating Role of Entrepreneurial Inspiration and Attitude.” *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 13 (2): 242–63. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2021-0090>.
- Widyastuti, Aviani, Moh Miftachul Fadhl, and S Astuti. 2022. “Pengelolaan Koperasi Pondok Pesantren Mahasiswa AL Hikam Dalam Bingkai Akuntabilitas: Perspektif Sharia Enterprise Theory.” *Jurnal Akademi Akuntansi*. <https://doi.org/10.22219/jaa.v5i3.22129>.
- Winarsih, R, A R Masrifah, and K Umam. 2019. “THE INTEGRATION OF ISLAMIC COMMERCIAL AND SOCIAL ECONOMY THROUGH PRODUCTIVE WAQF TO PROMOTE PESANTREN WELFARE.” *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 5 (2): 321–40. <https://doi.org/10.21098/jimf.v5i2.1065>.
- Yaakob, M F M, A Habibi, S H Halili, H Abdullah, L N Yaqin, T M Alharmali, and M S O Fauzee. 2025. “Unveiling the Role of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance in Islamic Education.” *International Journal of Evaluation and Research in Education* 14 (2): 975–83. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.31071>.
- Zaki, I., Zusak, M. B. F., Mi’raj, D. A., & Hasib, F. F. (2022). Islamic community-based business cooperation and sustainable development goals: a case of pesantren community in Indonesia. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(4), 621–632. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0218>
- Zein, M, M Muhtarom, Mulyadi Mulyadi Mulyadi, and Sisca Septiani. 2024. “Examining the Role of Local Government’s Financial Performance and Capital Expenditure in Increasing Economic

Growth in Banten Province, Indonesia (2018–2022).” *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/10.3390/jrfm17100456>.

## LAMPIRAN



## Peneliti wawancara dengan ketua Kopontren Rijan

## **Foto bersama Ketua Kopontren Rijan**



## **Peneliti Turut hadir dan terlibat dalam Rapat koordinasi bersama Anggota Kopontren**



## Peneliti Hadir untuk menyimak Praktik dan Pendampingan dari Bank Jatim kepada Bendahara Kopontren Ustadzah Fadlilatul Asyiyah

**LAPORAN KEGIATAN TAHUNAN**  
**KOOPERASI PONDOK PESANTREN RIYADLUL JANNAH (KOPONTREN RIJAN)**  
**Tahun Buku: 1 Januari – 31 Desember 2015**  
**(Dokumen Arsip Internal)**

**A. Identitas Koperasi**

Nama Koperasi : Koperasi Pondok Pesantren Riyadlul Jannah  
Badan Hukum : SK Menteri Koperasi No. 519/21/BH/XVI.15/416-111/2006  
Alamat : Jl. Hayam Wuruk No. 22, Dusun Pacet Barat, Desa Pacet Kec. Pacet, Kab. Mojokerto, Prov. Jawa Timur  
Ketua : Muslimin  
Sekretaris : Lukman Hakim  
Bendahara : Hj. Husnawiyah

**B. Ringkasan Kegiatan Tahun 2015**

No	Jenis Kegiatan	Pelaksanaan	Keterangan
1	Rapat Anggota Tahunan (RAT)	15 Maret 2015	Terakhir kali dilaksanakan; mengesahkan laporan 2014, rencana 2015, dan pembagian SHU
2	Unit Usaha Teraktif	Jan–Des 2015	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toko Kelontong Santri</li><li>• Simpan Pinjam Mikro (anggota: 28 santri)</li><li>• Distribusi Hasil Pertanian (padi, sayur)</li></ul>
3	Pelatihan Internal	12–14 Juni 2015	Workshop Manajemen Koperasi; dihadiri 22 peserta
4	Pembagian SHU 2014	20 Maret 2015	Total SHU: Rp8.750.000 - Cadangan: Rp3.500.000 (40%) - Anggota (jasa usaha & simpanan): Rp4.375.000 (50%) - Dana Sosial: Rp875.000 (10%)
5	Audit Internal	10–25 Desember 2015	Dilakukan Pengawas: laporan lengkap tersedia di arsip